



unioncamere
del veneto



Università degli Studi di Padova



Quaderni di ricerca

7

I manager di distretto nel Veneto

Attività e professionalità dei responsabili e degli
attuatori dei patti di sviluppo distrettuale

settembre 2006

Presentazione

Il presente studio affronta un tema divenuto ormai una priorità gestionale e strategica per il sistema produttivo regionale e per lo sviluppo economico del Veneto.

In un contesto caratterizzato da un tessuto produttivo diffuso composto quasi totalmente da piccole e medie imprese (il 93% ha meno di 10 addetti e l'87% non va oltre i 5), organizzate in prevalenza in distretti produttivi, l'attenzione alle figure professionali che si pongono come mediatori e animatori per lo sviluppo del territorio sta assumendo una particolare rilevanza per la crescita del sistema economico regionale.

Tale figura professionale, nota col nome di *district manager* o *manager di distretto*, occupa un ruolo fondamentale sia all'interno del distretto nei rapporti tra le aziende, sia all'esterno del distretto nei contatti con gli enti di ricerca, i partner commerciali, le istituzioni locali e garantisce una *governance* condivisa del sistema per attivare e sviluppare iniziative comuni e offrire legami di rete tra i soggetti che vengono via via coinvolti.

Tuttavia i compiti che il manager di distretto è chiamato a svolgere sono tutt'altro che facili e le competenze spesso non sono sufficienti. Sono pochi inoltre i manager di distretto che hanno sperimentato sul campo la guida di vaste azioni comuni condivise a livello di distretto. Da una parte, infatti, le esperienze pratiche di conduzione di un distretto sono limitate nel numero e nei tempi di attuazione, in quanto prevale la spontaneità nell'attivazione dei legami e la capacità individuale dei singoli operatori. Dall'altra le attività connesse al funzionamento del distretto richiedono maggiore formazione manageriale sulle tecniche di programmazione, gestione e valutazione di progetti collettivi, in cui si intersecano variabili micro e macroeconomiche e che richiedono un complesso ordinamento giuridico e articolate relazioni umane.

Mano a mano che cresce l'importanza economica dei distretti, e con essi quella del personale che vi opera, la definizione delle attività e delle competenze professionali necessarie a ricoprire tale ruolo diviene quindi di primaria importanza. Questa riflessione ha portato alla strutturazione di una ricerca volta a comprendere ruoli e attività dei manager che operano nei distretti, i cui risultati sono contenuti nel presente rapporto.

L'analisi delle esperienze già acquisite in Veneto da chi oggi riveste il ruolo di responsabile e/o attuatore dei atti di sviluppo distrettuale ha consentito non solo di individuare le caratteristiche fondamentali, le modalità organizzative e le attività del distretto ma anche di delineare le figure manageriali che operano nei distretti, identificandone competenze professionali e percorso formativo.

Il presente rapporto, promosso da Unioncamere del Veneto e Unioncamere Italiana e realizzato da un gruppo di lavoro coordinato dall'Università di Padova, rappresenta quindi uno strumento utile per comprendere le competenze specialistiche che ciascun manager di distretto dovrebbe possedere. Ma nello stesso tempo si traduce in una proposta di percorso formativo per futuri manager di distretto che istituzioni preposte e operatori della formazione sapranno opportunamente considerare.

Venezia, settembre 2006

Federico Tessari
Presidente Unioncamere del Veneto

La ricerca è stata promossa congiuntamente da Unioncamere del Veneto e Unioncamere Italiana nell'ambito del progetto "Professioni e competenze 'da tecnico in su' in alcuni comparti del terziario" coordinato dal prof. Luigi Fabbris dell'Università degli Studi di Padova.

La progettazione, la realizzazione dell'indagine e l'analisi dei dati sono state curate da un gruppo di lavoro coordinato dal dott. Renato Chahinian della Camera di Commercio di Treviso e dal prof. Luigi Fabbris del Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università di Padova, composto dalla prof.ssa Maria Cristiana Martini, dal dott. Roberto Polegato e dalla sig.ra Gilda Rota dell'Università di Padova e dal dott. Serafino Pitingaro e dalla dott.ssa Grazia Sartor del Centro Studi di Unioncamere del Veneto.

La redazione del presente rapporto è stata curata dal dott. Renato Chahinian e dal prof. Luigi Fabbris, con contributi di tutti i componenti del gruppo di lavoro.

Un particolare ringraziamento va rivolto ai responsabili e agli attuatori dei patti di sviluppo distrettuale del Veneto per la preziosa collaborazione prestata in occasione delle interviste realizzate per l'indagine conoscitiva.

La pubblicazione e il convegno di presentazione del presente rapporto di ricerca sono stati realizzati con il contributo della Regione del Veneto, Assessorato alle Politiche dell'Economia, dello Sviluppo, della Ricerca e dell'Innovazione e Politiche Istituzionali.

Sommario

1.	Attività e professionalità dei manager di distretto nel Veneto	“	9
1.1	I distretti in Italia	“	9
1.2	I distretti produttivi veneti	“	11
1.3	Il manager di distretto	“	16
1.4	La ricerca sui manager di distretto	“	17
1.5	Il questionario	“	19
2.	Composizione e attività dei distretti veneti	“	23
2.1	Composizione dei distretti produttivi veneti	“	23
2.2	L'attività dei distretti	“	26
2.3	Gli osservatori	“	30
2.4	Struttura gestionale dei distretti	“	31
3.	Le figure professionali e le professionalità per i distretti produttivi	“	37
3.1	Promotori e attuatori del patto di distretto	“	37
3.2	Attività e competenze degli attuatori del patto di distretto	“	41
3.3	Il personale di supporto alle attività del distretto	“	52
4.	Prospettive di formazione degli attuatori	“	57
4.1	Formazione professionale integrativa degli attuatori	“	57
4.2	Il bisogno di ulteriore formazione	“	59
4.3	L'acquisizione di competenze specifiche	“	60
5.	Conclusioni propositive	“	63
5.1	La formazione di competenze	“	63
5.2	L'incardinamento dei manager di distretto	“	64
5.3	La proposta di un percorso formativo	“	64
	Riferimenti bibliografici	“	67
	Allegati	“	69

Capitolo 1 Attività e professionalità dei manager di distretto nel Veneto

1.1 I distretti in Italia

I distretti industriali (o produttivi) sono entità socio-territoriali in cui una comunità di persone e una popolazione di imprese operano in modo integrato per raggiungere comuni obiettivi di tipo socio-economico e produttivo. Le imprese del distretto appartengono prevalentemente ad uno stesso settore dell'industria o del terziario e si specializzano in prodotti o fasi di processo produttivo la cui identità contribuisce a denominare il distretto.

Le imprese che si aggregano nei distretti sono prevalentemente di piccola o media dimensione¹ e a tradizione artigianale, in non pochi casi a gestione familiare. In un tessuto di numerose piccole e medie imprese, qual è quello italiano e quello veneto in particolare, i distretti costituiscono una parte importante delle strutture produttive locali.

Un forte impulso alla crescita e allo sviluppo dei distretti è venuto dalle imprese di più grandi dimensioni, o con marchi riconosciuti, che hanno trovato più conveniente esternalizzare nell'ambito dei distretti parte delle loro produzioni, o addirittura creare distretti per processi o prodotti fortemente innovativi tramite il consolidamento di reti di subfornitura in aree già caratterizzate da specializzazioni produttive.

Il distretto ha, quindi, spesso un elevato grado di integrazione verticale, mentre l'integrazione orizzontale tra le imprese è di solito modesta: il processo produttivo è realizzato attraverso la collaborazione di molte imprese, le quali svolgono solo una o alcune fasi produttive.

A se stante è anche la definizione statistica di distretto industriale (o produttivo). Dal punto di vista statistico, i distretti industriali sono stati individuati sulla base dei "sistemi locali del lavoro" a natura prevalentemente manifatturiera (Sforzi e Lorenzini, 2002). Per individuare le aree caratterizzate dall'omogeneità che poteva qualificarle come distretti industriali, l'ISTAT ha fatto riferimento ai dati del censimento dell'industria e dei servizi e a quello della popolazione² del 1991 e, in seconda battuta, agli analoghi censimenti del 2001³. In particolare i dati

¹ Coerentemente con la disciplina comunitaria (Raccomandazione della Commissione Europea 2005/361/CE) recepita dal DM Attività Produttive del 18/4/2005, si denominano piccole le imprese da 10 a 49 addetti e medie quelle tra 50 e 250 addetti.

² L'ISTAT ha determinato, con la collaborazione dell'IRPET e della University of Newcastle upon Tyne, i distretti industriali italiani sulla base dei "sistemi locali del lavoro" e delle specializzazioni produttive all'interno delle medesime aree. Ha prima individuato 686 sistemi locali del lavoro sulla base degli spostamenti delle persone per motivi di lavoro rilevati con il Censimento della popolazione. Applicando questa metodologia, non si evidenziano i distretti nei quali gli spostamenti della popolazione sono eterogenei, e neppure tutti i distretti individuati sono costituiti da attività produttive preminenti nel sistema locale. Ciò nonostante, nel Veneto si sono contati 22 distretti nei settori dei beni per la casa, della meccanica, delle pelli, del cuoio e calzature, del tessile e abbigliamento, dell'oreficeria.

³ L'elenco dei distretti è disponibile su sito Internet dell'ISTAT (www.istat.it).

dell'ultimo censimento dei distretti sono disponibili in una recente pubblicazione metodologica (cfr. ISTAT, 2006).

I criteri per l'identificazione dei distretti sotto il profilo economico sono tuttora in discussione⁴. Vero è che, a fronte dei 150 distretti censiti nel 2005-2006 dal "Club dei Distretti" (ora: "DistrettItalia", cfr. Tab. 1.1), l'ISTAT nel 2001 ne ha individuati 156 (ISTAT, 2006) e la Banca d'Italia 168 nel 2004 (Il Sole 24 Ore, 2005a).

I distretti censiti dal Club dei Distretti per conto delle regioni sono caratterizzati da:

- una struttura e un eventuale luogo di incontro e/o di coordinamento;
- l'appartenenza ad associazioni, enti o istituzioni (tipicamente, le camere di commercio o le associazioni industriali) che fungono, tra le diverse attività, anche da centri di aggregazione degli interessi dei distretti medesimi.

Tabella 1.1. *Numero di distretti riconosciuti in Italia per regione di appartenenza*

<i>Regione</i>	<i>Numero di distretti</i>
Veneto	40
Lombardia	19
Toscana	11
Emilia Romagna	11
Piemonte	9
Campania	8
Liguria	7
Sicilia	6
Marche	6
Sardegna	5
Friuli Venezia Giulia	5
Abruzzo	5
Lazio	4
Umbria	4
Basilicata	3
Calabria	3
Puglia	2
Trentino Alto Adige	1
Molise	1
TOTALE	150

Fonte: DistrettItalia, 2005

⁴ Si vedano, tra gli altri, Becchetti et al. (<http://www.ice.gov.it/editoria/bollettino/studi/Becchetti.pdf>) e la L. 140/1999 di modifica della L. 317/1991, la quale aveva parametrizzato dal punto di vista statistico le aree aggregabili in distretti industriali.

Nel Veneto, il Club aveva individuato 40 distretti, appartenenti ai seguenti settori: concia, mobile d'arte, mobile, occhialeria, prodotti in inox, agroalimentare-ittico, calzatura e abbigliamento sportivo, elettromeccanica, vetro artistico, ceramica, legno-arredo, gioiastre, calzatura, tessile, marmo, oreficeria.

In termini giuridici, l'identificazione è invece certa, anche se non necessariamente più semplice, in quanto i criteri per loro identificazione sono stati lasciati all'iniziativa delle regioni: ciascuna regione, nei limiti indicati dalla legge, fissa le modalità di riconoscimento dei distretti. Se si considerano quelli riconosciuti da leggi regionali, il Veneto è la regione con il maggior numero di distretti: nel 2006, con i suoi 46, comprende il 27% dei distretti italiani.

I distretti produttivi costituiscono in Italia un fenomeno economico di primaria importanza: nel 2004 hanno generato il 27% del Pil del Paese e costituiscono il 46% dell'export nazionale (Il Sole 24 Ore, 2005a). Come fenomeno economico, i distretti produttivi hanno iniziato a ricevere attenzione da parte del legislatore italiano fin dal 1991 (L. 317 del 5/10/1991 - comma 1, art. 36, e relativo DM 21/4/1993) che li definisce "aree territoriali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole e medie imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente, nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese".

Dal 1991, l'importanza dei distretti nel sistema produttivo italiano è andata progressivamente aumentando. Inoltre, la definizione di distretto ha perso una parte della sua connotazione territoriale, come si può vedere dalla definizione di distretto nell'art. 53 della Legge finanziaria 2006, che li definisce come "una libera aggregazione di imprese articolate sul piano territoriale e sul piano funzionale, con l'obiettivo di accrescere lo sviluppo delle aree, di migliorare l'efficienza nell'organizzazione nella produzione, secondo principi di sussidiarietà verticale ed orizzontale". La struttura produttiva del Nord-Est, caratterizzata dal prevalere di piccole e medie imprese (PMI), è un contesto particolarmente orientato alla creazione di distretti.

1.2. I distretti produttivi veneti

I distretti produttivi veneti fanno riferimento alla definizione operativa formulata dagli artt. 2, 3, 4 e 5 della LR n. 8 del 4 aprile 2003, che prevedono la presenza di:

- un sistema produttivo rilevante,
- un insieme di attori istituzionali a sostegno dell'economia locale,
- la sottoscrizione di un patto di sviluppo distrettuale.

I distretti veneti riconosciuti dalla legge regionale suddetta sono 46, appartenenti ai seguenti settori: occhialeria, termale, condizionamento, logistica, ittico, gioiastre, sportssystem, legno-arredo, bioedilizia, attrezzature alberghiere, vino Prosecco, cantieristica nautica, logistica veneziana, agro-ittico, calzaturiero, vetro artistico, calzaturiero veronese, logistico veronese, mobile classico, moda, grafico-cartario, marmo e pietre, ceramica e terracotta, orafo, packaging, mobile d'arte, meccanica, concia, mecatronica, lattiero caseario, gomma e plastica, ortofrutticolo, vino, informatica, turistico, beni culturali, energie rinnovabili, biomedicale, macchine agricole.

Occorre precisare che alcuni accordi di distretto vantano una profondità storica che precede il riconoscimento statistico e quello normativo. Un aggregato di produttori di calzature in Veneto vanta, infatti, oltre sette secoli di tradizione. Risale, infatti, al 1268 il primo documento nel quale è sancita la costituzione di una Confraternita di Calzaturieri (“calegheri”) a Venezia. Il moderno settore calzaturiero è evidente verso la fine del 1800, sia sulla Riviera del Brenta che nel trevigiano e nel vicentino, dove si trovano insediamenti calzaturieri che cercano di applicare concetti produttivi industriali a lavorazioni – per loro natura – artigianali. In questi insediamenti sono nate molte nuove aziende, quasi sempre per fuoriuscita di personale particolarmente preparato e motivato a sviluppare un’attività imprenditoriale.

Il peso dei distretti nell’economia regionale veneta è elevato: essi non solo occupano più di 209mila addetti in 8.136 imprese, ma hanno attivato, in tre anni di applicazione della legge regionale, 358 progetti e creato ricchezza per 54 miliardi di euro l’anno, la metà del Pil regionale, e investimenti per 173 milioni di euro (Il Sole 24 Ore, 2005b, 2006).

La Regione del Veneto riconosce un distretto accettando il patto territoriale di sviluppo presentato da un responsabile di patto e firmato da almeno 80 aziende del territorio veneto. Il patto di distretto contiene l’identità del distretto, le sue caratteristiche e, soprattutto, le finalità e gli obiettivi che si pone.

Con l’applicazione della legge regionale del 2003 sono stati riconosciuti 28 distretti; nel 2004 se ne sono aggiunti altri 12 e nel 2005 ne sono stati ammessi altri 6, facendo arrivare così a 46 il numero complessivo dei distretti veneti. La Tab. 2.1 riporta l’elenco dei distretti veneti, il numero di imprese coinvolte e il numero di addetti impiegati in ciascuno di essi.

Non tutti i distretti riconosciuti dalla Regione hanno le possibilità sinergiche con le attività complementari e con il territorio per poter mettere in atto azioni informative e cooperative tali da creare un circolo virtuoso dello sviluppo che si autoalimenta.

Infatti, ad alcuni distretti riconosciuti e finanziati secondo le norme regionali manca una massa critica e un’articolazione settoriale sufficiente o hanno una presenza territoriale così circoscritta da limitare la circolazione delle informazioni e delle best practice tra gli attori economico-sociali del territorio. Si tratta, quindi, di aggregazioni di imprese all’interno di un settore, più che di distretti veri e propri.

D’altro canto, alcuni distretti “storici” non sono stati riconosciuti perché non hanno trovato sufficienti stimoli all’aggregazione, oppure sono stati ammessi solo in parte in quanto il loro territorio complessivo supera i confini del territorio amministrativo regionale.

Un esempio di questa anomalia è il distretto del legno-arredo che comprende unitariamente le zone della Sinistra Piave e del Livenza interessando contestualmente le province di Treviso e di Pordenone e quindi le due regioni Veneto e Friuli-Venezia Giulia. Si tratta di un unico distretto che, quanto a dimensione, è il più grande d’Italia nel settore del mobile, ma è poco conosciuto e scarsamente considerato perché separato nelle statistiche delle due province e delle due regioni. In realtà, invece, le sinergie economico-commerciali tra le imprese delle due province confinanti sono già numerose e potrebbero dar luogo ad interventi ricchi di opportunità per le imprese di ambedue i territori.

La Regione del Veneto, sulla base dell’esperienza maturata nella prima fase di applicazione, ha introdotto alcuni correttivi di carattere “tecnico” alla L. n.

8/2003, prevedendo nuovi istituti allo scopo di raffinare lo strumento normativo in vigore. La L.R. 16 marzo 2006 n. 5 ha perfezionato e aggiornato la normativa regionale sui distretti produttivi

- rilanciando il sostegno alle imprese e promuovendo la ricerca e l'innovazione;
- elevando la soglia minima a 100 imprese con 1.000 addetti;
- introducendo alcuni elementi di flessibilità, come l'istituzione dei "meta-distretti" e dei progetti di filiera.

<i>Denominazione del distretto</i>	<i>Imprese</i>	<i>Addetti</i>
Distretto dello Sportsystem di Montebelluna	100	6.049
Distretto trevigiano del legno arredo	189	7.043
Distretto del Prosecco – Valdobbiadene	86	1.273
Distretto trevigiano della bioedilizia	205	2.551
Distretto veneto Lattiero Casario	383	1.971
Distretto Veneto Sistema Moda	183	12.238
Sviluppo agro-ittico della Provincia di Venezia	142	2.256
Sviluppo del Distretto del vetro artistico di Murano	96	1.290
Distretto provinciale della cantieristica nautica veneziana	125	644
Sviluppo del Distretto calzaturiero veneto	263	5.905
Portualità, intermodalità e logistica, province di Venezia e Treviso	108	2.237
Distretto produttivo del turismo e della cultura	514	5.389
Distretto veneto dei beni culturali	192	3.148
Distretto dell'occhiale	142	8.664
Distretto termale euganeo	83	4.545
Distretto veneto del condizionamento e della refrigerazione industriale	144	7.784
Distretto produttivo argentieri del Veneto	112	983
Distretto padovano della logistica	99	2.865
Distretto industriale della meccanica e subfornitura del Veneto	116	2.204
Patto per lo sviluppo del settore ittico	271	2.353
Distretto veneto della giostra	114	1.904
Distretto veneto delle attrezzature alberghiere	103	1.959
Distretto Regionale della Gomma e delle Materie Plastiche	205	7.970
Distretto della ceramica-terracotta	109	2.232
Distretto orafo	313	5.578
Distretto della Meccatronica	364	18.953

Tabella 1.2. *Imprese e addetti relativi ai distretti produttivi riconosciuti in Veneto.*

segue →

Tabella 1.2. segue
Imprese e addetti
relativi ai distretti produttivi
riconosciuti in Veneto.

Distretto vicentino della concia	206	8.445
Verona Carta&Stampa. Distretto del Grafico-cartario veronese	227	10.292
Distretto logistico veronese	164	8.746
VeronaModa. Distretto del tessile-abbigliamento, provincia di Verona	182	5.593
Distretto del marmo e delle pietre del veneto	213	3.792
Distretto calzaturiero veronese	120	3.592
Distretto del mobile classico della pianura veneta	195	2.177
Venetoclima - Distretto Veneto della termomeccanica	250	15.171
Distretto ortofrutticolo veneto	131	2.608
Distretto veneto del vino	334	3.202
Distretto turistico del Garda	330	2.460
Distretto veneto dell'informatica e della tecnologia avanzata	155	2.109
Distretto del mobile d'arte di Bassano	103	925
Packaging	143	3.967
<i>Distretto turistico delle Dolomiti bellunesi</i>	131	1.161
<i>Distretto biomedicale del Veneto</i>	128	1.464
<i>Distretto veneto delle macchine agricole e dell'industria pesante</i>	99	2.449
<i>Distretto produttivo della bicicletta</i>	86	798
<i>Distretto turistico della montagna della Cimbra</i>	95	516
<i>Distretto delle energie rinnovabili</i>	83	3.663
TOTALE	8.136	203.118

NB: In corsivo i distretti produttivi riconosciuti nel 2005.

Fonte: Il Sole 24 Ore, 2005b

I *metadistretti* rappresentano aggregazioni di specifici settori economici a valenza regionale composte da almeno 250 imprese con almeno 5.000 addetti, su aree non necessariamente contigue.

L'obiettivo della creazione dei metadistretti è quello di agevolare lo spirito di aggregazione tra imprese, che è parso essere ancora uno dei "punti deboli" del sistema veneto, alimentando il circuito di scambio del *know how* fra gli imprenditori e gli enti o istituti che si occupano di ricerca.

I progetti di "filiera" riguardano almeno 10 imprese che, non potendo per vari motivi entrare in un patto di "distretto", potranno invece unirsi e presentare uno o più progetti. A questa tipologia sarà riservata una nuova linea di finanziamenti, alimentata dal Fondo Unico Regionale per le Imprese. La Giunta regionale si riserva il potere di autorizzare parametri inferiori per settori di tipica valenza storica, artistica e produttiva, che per ragioni oggettive non possono raggiungere tali numeri, come il Distretto del vetro di Murano.

La Regione ha puntato sulla ricerca scientifica e sull'innovazione tecnologica per incontrare le esigenze espresse dai distretti nel precedente triennio e

porsi in sintonia con quelle che sono le nuove linee d'intervento europee per l'assegnazione dei fondi comunitari per il periodo 2007-2013, dato che il settore delle PMI potrebbe essere escluso dalle restrizioni imposte dall'attuale regime europeo sui cosiddetti 'aiuti di Stato'. Le norme regionali mirano altresì all'internazionalizzazione dei distretti, sia per quanto concerne le forniture, sia per la collocazione dei beni e servizi prodotti dalle imprese (si vedano, a questo proposito, Nardin, 2006 e Grandinetti, 2006).

Per il 2006, i nuovi stanziamenti dedicati ai distretti si attesteranno a 19 milioni di Euro, 15 dei quali direttamente previsti nella legge e altri 4 reperiti da altre fonti del bilancio regionale. Gli assi portanti delle azioni sono descritti nel Par. 3.1.

I soggetti beneficiari sono consorzi di imprese e associazioni temporanee di impresa o di scopo, enti locali o associazioni pubbliche o private. La spesa dei progetti oscilla tra 50.000 e 1.200.000 euro.

In collegamento con la finanziaria 2005, la legge regionale del marzo 2006, prefigura la possibilità di arrivare al "rating di distretto" per l'accesso al credito e di perseguire il "concordato di distretto" in materia fiscale. Ossia, la legge finanziaria prevede che le aziende di un distretto possano fare sistema anche di fronte al fisco e alle banche, chiedendo finanziamenti in base all'affidabilità non della singola azienda, bensì del distretto. Il tutto nell'ottica di rafforzare i settori della ricerca scientifica, dell'innovazione di processo e di prodotto, dell'aggregazione e dell'internazionalizzazione delle imprese.

Tra i distretti del Veneto, vi è una prevalenza di attività manifatturiere, caratteristica tipica dei distretti industriali che coprono sia settori industriali tradizionali (il mobile, il tessile-abbigliamento, la calzatura, la ceramica, l'oreficeria e la concia) sia settori avanzati, come la mecatronica.

Sono presenti anche distretti legati ad attività agro-alimentari, in particolare al vino, ad attività turistiche e culturali e ai servizi alle imprese, soprattutto nel settore della logistica. I distretti veneti raccolgono, quindi, non solo un consistente numero di imprese, ma anche settori molto diversificati tra loro e, dato che spesso rappresentano i settori per i quali vi è una tradizione e una specializzazione radicata nel territorio locale, costituiscono la punta di diamante dell'economia regionale.

Nel Veneto, mediamente, un distretto è composto da circa 177 aziende. La ricchezza e le potenzialità di sviluppo di ciascun distretto dipendono per larga parte dalla capacità di queste aziende di cooperare e sviluppare attività comuni, non solo tra imprese, ma anche con altre realtà del territorio.

Come fenomeno economico-sociale, infatti, i distretti produttivi sono particolarmente influenzati dal livello dei rapporti tra le imprese, le associazioni industriali e artigiane, i sindacati dei lavoratori, gli enti e le istituzioni economiche di supporto.

Inoltre, hanno grande rilevanza i servizi, i regolamenti, i programmi e le politiche economiche determinate a livello regionale e nazionale. Non solo, ma il sistema organizzativo dei distretti mette a disposizione delle PMI anche un sistema di servizi tecnici, commerciali e amministrativi avanzati (si veda a questo proposito il Cap. 2).

Quella dei distretti è una rete complessa che valorizza attori pubblici e privati, gli uni e gli altri in collaborazione e competizione tra loro. Per le aziende che partecipano al distretto, infatti, la cooperazione si sviluppa parallelamente

alla concorrenza, creando una miscela equilibrata di potenzialità e stimoli cui le aziende sono chiamate a rispondere per mantenere il distretto coeso e dinamico. In una parola, l'organizzazione della rete tra imprese mira a sviluppare *sinergia* tra le imprese del Patto.

Pertanto, gli enti distrettuali sono una preziosa risorsa per la crescita e lo sviluppo delle PMI, un supporto sia per la fase commerciale che per quella strettamente produttiva, e sono destinati ad accrescere la propria importanza. È allora naturale dedicare attenzione alle professionalità dei gestori delle attività dei distretti, soprattutto in considerazione del fatto che proprio il Veneto è la regione che meglio conosce questo fenomeno e che può fare da apripista per altre esperienze.

1.3 Il manager di distretto

Il manager di distretto è la figura professionale che si pone come mediatore sia all'interno del distretto tra le aziende, sia tra il distretto e gli enti di ricerca, i partner commerciali e le istituzioni interessate, e garantisce una *governance* condivisa del sistema per attivare e sviluppare iniziative comuni e offrire legami di rete tra i partecipanti.

Le funzioni a cui il manager è deputato sono difficili da svolgere perché le imprese sono per lo più piccole e micro, ciascuna con proprie caratteristiche, individualità e aspettative. Pur procedendo per aggregazione graduale e lasciando ampia libertà agli associati di scegliere le strategie comuni e di aderirvi nella misura e nei tempi da ciascuno ritenuti opportuni, l'organizzazione di interessi e prospettive tanto diversificate rimane un compito arduo. Bisogna, infatti, programmare progetti e servizi che devono dare risultati all'intera comunità delle imprese partecipanti.

Nel passato - e soprattutto negli anni Ottanta e Novanta - i distretti si sono sviluppati per lo più spontaneamente, perché non vi era tanto la necessità di creare servizi e iniziative comuni, quanto l'opportunità di attivare legami individuali di informazione-cooperazione tra le imprese. Ora che questi legami già esistono, e addirittura si sono in parte affievoliti per le esigenze di competitività globale e di costruzioni di reti anche internazionali, sorge più pressante la necessità di un salto qualitativo verso importanti azioni condivise che apportino benefici a livello di sistema, pur salvaguardando la convenienza economica di ogni partecipante all'azione stessa.

Per svolgere questo compito, le competenze manageriali tradizionali, basate sull'ottimizzazione della gestione d'impresa, non sono sufficienti. In ogni caso, sono diverse.

Inoltre, sono pochi i manager di distretto che hanno sperimentato sul campo la guida di vaste azioni comuni condivise a livello di distretto. Da una parte, infatti, la formazione manageriale è carente nelle tecniche di programmazione, gestione e valutazione di progetti collettivi in cui si intersecano variabili micro e macro-economiche e che richiedono un complesso ordinamento giuridico e articolate relazioni umane. Dall'altra, le esperienze pratiche di conduzione di un distretto sono limitate nel numero e nei tempi di attuazione, proprio perché sinora è prevalsa la spontaneità nell'attivazione dei legami e la capacità individuale dei singoli operatori.

Nel Veneto, le figure di rilievo che operano nei distretti sono gli attuatori del patto territoriale di sviluppo che ha dato origine al distretto. Ciascun patto di distretto ha un proprio promotore che si è fatto carico di presentarlo in Regione ed è riconosciuto come il Responsabile del distretto, colui o colei che lo rappresenta. Non è, tuttavia, costui/ei a gestire le attività del distretto, o almeno non direttamente, in quanto tale ruolo spetta ad attuatori che pianificano, gestiscono, coordinano e verificano le attività (si veda a questo proposito, il Cap. 3).

Gli attuatori sono, per la maggior parte, persone già impegnate in un'azienda del distretto oppure in associazioni di categoria, che si prestano per gestire progetti distrettuali e costituiscono, quindi, figure professionali in grado di coordinare le attività di una pluralità di attori territoriali.

Mano a mano che cresce l'importanza economica dei distretti, e con essi quella del personale che vi opera, la definizione delle attività e delle competenze professionali necessarie a ricoprire questi ruoli diviene di primaria importanza. Questa riflessione ha portato alla strutturazione di una ricerca volta a comprendere ruoli e attività dei manager che operano nei distretti.

Gli obiettivi di questa ricerca (Par. 1.4) sono, pertanto, quelli di individuare le caratteristiche fondamentali del distretto, le sue modalità organizzative e le attività (Cap. 2) e di delineare il profilo professionale dei manager di distretto, identificandone le competenze professionali e il percorso formativo (Cap. 3).

Nel presentare i risultati dell'analisi delle attività del distretto e delle competenze dei manager idonei a svolgerle si terrà conto delle esigenze di sviluppo di un moderno sistema distrettuale per vincere le sfide di competitività a livello globale.

L'analisi si basa innanzitutto sulle esperienze già acquisite nel Veneto, tenendo presente che tali esperienze sono ancora recenti, tranne alcuni (rari) casi di "distretti storici" che rappresentano *best practice* consolidate nei contesti in cui è stato possibile da tempo attivare strutture di aggregazione e coordinamento su base territoriale delle imprese.

Dall'analisi si cercherà di inferire in merito alle esigenze teorico-pratiche di competenze che possono emergere dalle prospettive di sviluppo dei distretti e che le attuali tendenze in Veneto non hanno ancora percepito o esplicitato, nonché alla formazione possibile per i manager di distretto (Cap. 4).

Lo scritto si conclude con la individuazione di competenze specialistiche che ciascun manager di distretto dovrebbe possedere e con la conseguente proposta di una mappa dei contenuti formativi che le istituzioni preposte alla formazione possono considerare (Cap. 5).

1.4 La ricerca sui manager di distretto

La presente ricerca è stata svolta rilevando con criteri statistici dati sui manager dei distretti produttivi del Veneto a cavallo tra il 2005 e il 2006. La prima attività svolta per avviare la ricerca è stata la creazione di un Gruppo di lavoro *ad hoc*. Il Gruppo era formato da:

- dott. Renato Chahinian, Segretario Generale della CCIAA di Treviso, che ha assunto il ruolo di coordinatore,
- prof. Luigi Fabbris, professore di Statistica sociale presso la Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università di Padova,

- prof.ssa Maria Cristiana Martini, professore di Statistica sociale presso la Facoltà di Scienze della Comunicazione dell'Università di Modena e Reggio Emilia,
- dott. Serafino Pitingaro, del Centro studi dell'Unioncamere del Veneto,
- dott. Roberto Polegato, incaricato dal Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università di Padova,
- sig.ra Gilda Rota, responsabile dell'Osservatorio sul mercato del lavoro dell'Università di Padova.

Al Gruppo si è poi aggregata, partecipando alle fasi di analisi e redazione del report anche la dott.ssa Grazia Sartor.

La raccolta dei dati è avvenuta contattando direttamente per via telefonica le persone che svolgono ruoli apicali nell'ente distretto. I ruoli che, dopo alcune verifiche sul campo, si sono dimostrati presenti in tutti i distretti sono quelli del responsabile di distretto e degli attuatori del patto di distretto.

La metodologia seguita per realizzare la ricerca è stata la seguente:

1. La prima attività della ricerca è stata l'individuazione dei responsabili di distretto. L'elenco dei responsabili, con il corredo di informazioni per raggiungerli, è stato creato da Unioncamere del Veneto sulla base di dati resi disponibili dagli uffici regionali.
2. A ciascun responsabile di distretto è stata inviata una lettera di presentazione contenente l'illustrazione delle finalità della ricerca e della richiesta di collaborazione (Allegato A).
3. La rilevazione dei dati è stata realizzata per telefono. Il sistema di rilevazione utilizzato è di tipo CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), realizzato sulla piattaforma *software* denominata Captor (Capiluppi, 2000) attiva presso il Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università di Padova. Sono stati contattati i responsabili del patto dei 46 distretti riconosciuti in Veneto. Le interviste sono state svolte da rilevatori appartenenti a tutti i soggetti coinvolti nel progetto: il Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università di Padova, l'Osservatorio sul mercato del lavoro dell'Università di Padova, Unioncamere del Veneto e la Camera di Commercio di Treviso.
4. A ciascun responsabile di distretto sono stati chiesti informazioni e dati sul distretto e su se stesso e poi è stato chiesto di fornire il nome e il recapito telefonico e postale di almeno due attuatori del patto di distretto. Qualora il numero di attuatori fosse uno solo oppure due, la scelta è stata consequenziale. Siccome, invece, nella maggior parte dei casi il numero di attuatori del patto di distretto è superiore a due, si è chiesto al responsabile di indicare due tra le persone che svolgevano un ruolo importante nell'attuazione del patto. In questo modo, si sono raccolte informazioni su persone qualificate, la cui professionalità può essere esemplare per poter stimare quella "a tendere" degli attuatori dei distretti.
5. Gli attuatori definiti nel contatto con il responsabile sono stati contattati, sempre per via telefonica, per rilevare direttamente da loro dati e informazioni che riguardavano le loro attività e caratteristiche professionali e la struttura amministrativa e di servizio di cui disponevano.

Hanno collaborato alla raccolta dei dati 37 distretti su 46. Il numero complessivo di manager di distretto intervistati è 68. Tra queste interviste, 11 riguar-

dano persone che erano esclusivamente promotori del patto di distretto, mentre le rimanenti 57 sono state rivolte ad attuatori del patto, 26 dei quali erano anche promotori (Tab. 1.3). Le interviste sono state realizzate dal novembre del 2005 al febbraio del 2006.

<i>Esito dell'intervista</i>	<i>Distretti</i>	<i>Interviste</i>
<i>Distretti che non hanno risposto all'indagine</i>	9	
<i>Distretti che hanno risposto all'indagine</i>	37	
Interviste a promotori		11
Interviste a promotori e attuatori		26
Interviste ad attuatori		31
Totale	46	68

Tabella 1.3. *Esito della rilevazione presso i distretti del Veneto*

1.5 Il questionario

Nella sua forma definitiva⁵ il questionario (Allegato B) consta di nove sezioni, ciascuna delle quali è rivolta o al Responsabile o agli Attuatori del patto di distretto. Se l'intervistato/a ricopre entrambe le funzioni, gli/le è stato sottoposto l'intero questionario.

- La Sezione A riguarda la gestione della chiamata da parte degli intervistatori e contiene quesiti di conferma delle caratteristiche del distretto e del *setting* dell'intervista.
- La Sezione B identifica il rispondente come attuatore, responsabile, o operatore che ricopre entrambe le posizioni. Questa è la domanda che filtra il resto dei quesiti, nel senso che, in ragione del ruolo svolto dal rispondente, il sistema di rilevazione seleziona le domande pertinenti.
- La Sezione C, da somministrare ai responsabili di distretto, riguarda la struttura del distretto: i settori merceologici, la struttura (artigiana o non), il numero di aziende firmatarie del patto suddivise per classi dimensionali, la percentuale di aziende delocalizzate e i loro principali mercati di sbocco. La sezione si chiude con la richiesta di invio di una copia del "patto di distretto" e con l'indicazione della struttura che si occupa della gestione delle attività.
- La Sezione D contiene informazioni sul promotore del distretto: sesso, anno di nascita e titolo di studio. La sezione si chiude con l'identificazione di (al massimo) due attuatori del patto (nel caso di responsabile non attuatore) e della loro reperibilità. Nel caso di responsabile non attuatore, si chiude l'intervista; se, invece, l'intervistato è anche attuatore, l'intervista prosegue con la sezione successiva.

⁵ La definizione del questionario ha visto la collaborazione di rappresentanti di tutti i soggetti coinvolti: il Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università di Padova, l'Osservatorio sul mercato del lavoro dell'Università di Padova, Unioncamere del Veneto e la Camera di Commercio di Treviso. Alla rilevazione hanno partecipato, oltre ai membri del Gruppo di lavoro, anche le dottoresse Erica Bezzon, Caterina Lorenzon e Grazia Sartor.

- La Sezione E è dedicata all'individuazione delle attività svolte dagli attuatori per conto dell'Ente distretto. In primo luogo, si chiede di esplicitare se il rispondente gestisce attività di reperimento dei finanziamenti (regionali e non) e/o l'osservatorio sulle imprese del distretto e se partecipa alla Consulta dei distretti. In secondo luogo sono rilevate in chiaro le altre attività che il rispondente cura per conto del distretto, indicando per ciascuna la frequenza con cui si occupa di tale attività e l'organizzazione che ne supporta la gestione.
- La Sezione F, sempre di pertinenza dell'attuatore, fa riferimento alla struttura gestionale del distretto, e mira quindi a comprendere chi svolge l'attività di coordinamento, da chi parte l'iniziativa e chi cura l'istruzione delle attività da svolgere. In questa sezione sono rilevati anche i ruoli e le attività svolte dal personale addetto al distretto (esclusi ovviamente responsabili ed attuatori), in modo da avere un quadro di tutte le professionalità che operano all'interno dei distretti. La sezione si chiude con l'identificazione delle attività che il distretto demanda all'esterno.
- La Sezione G è rivolta alla rilevazione delle caratteristiche dell'attuatore: sesso, età, titolo di studio e percorso formativo seguito. Sono inoltre rilevate le attività, esterne al distretto, che ciascun attuatore svolge in ambito sociale, politico o sindacale e sono identificati i percorsi formativi dell'attuatore, a partire dal curriculum scolastico fino ai corsi specifici seguiti per svolgere l'attuale attività.
- La Sezione H identifica le competenze di ciascun attuatore utilizzando il metodo detto 'del torneo' che consiste nel chiedere al rispondente di valutare un insieme di entità al fine di ordinarle (Fabbris e Fabris, 2003). Nel caso in esame, l'applicazione è consistita nel sottoporre agli attuatori una serie di confronti a coppie tra competenze di cui gli stessi fanno uso nello svolgimento delle proprie attività per il distretto. I confronti sono simili alla struttura dei tornei sportivi ad eliminazione diretta con ottavi, quarti, semifinali e finale. Sono state poste a confronto 16 competenze, per un totale di 15 confronti a coppie per ciascun intervistato. Per una metà delle interviste, si è utilizzato lo schema dei confronti descritto nella Fig. 1.1; per l'altra metà, le competenze sono state abbinare casualmente al primo livello di confronti, risultando così diverse per ciascun intervistato. Il risultato finale è l'ordinamento delle competenze da parte dell'intervistato su una scala da 0 a 4, con una competenza prima classificata (4 scelte), una seconda (3 scelte), due terze (2 scelte), quattro quarte (1 sola scelta) e otto con nessuna scelta.
- L'intervista a ciascun attuatore si conclude con la Sezione I che raccoglie le prospettive a medio e lungo termine dell'attuatore: attività per il distretto, assunzioni di personale e corsi di aggiornamento previsti per il futuro. L'intervista si conclude con una domanda ai suggerimenti, in formato libero, degli interpellati.

Dopo una prima stesura, il questionario è stato testato su cinque attuatori e, dopo un *debriefing* con gli intervistatori, è stato modificato dal Gruppo di lavoro per renderlo più coerente con gli obiettivi della ricerca e con le condizioni oggettive dei distretti esistenti nel Veneto.

Per la stima della intensità d'uso delle competenze da parte degli attuatori, si è calcolata la percentuale di successi (si vedano a questo proposito le

osservazioni metodologiche di Fabbris e Guralumi, 2006). La stima dell'intensità d'uso è calcolata come la percentuale del numero di successi ottenuti sul numero totale di confronti possibili⁶.

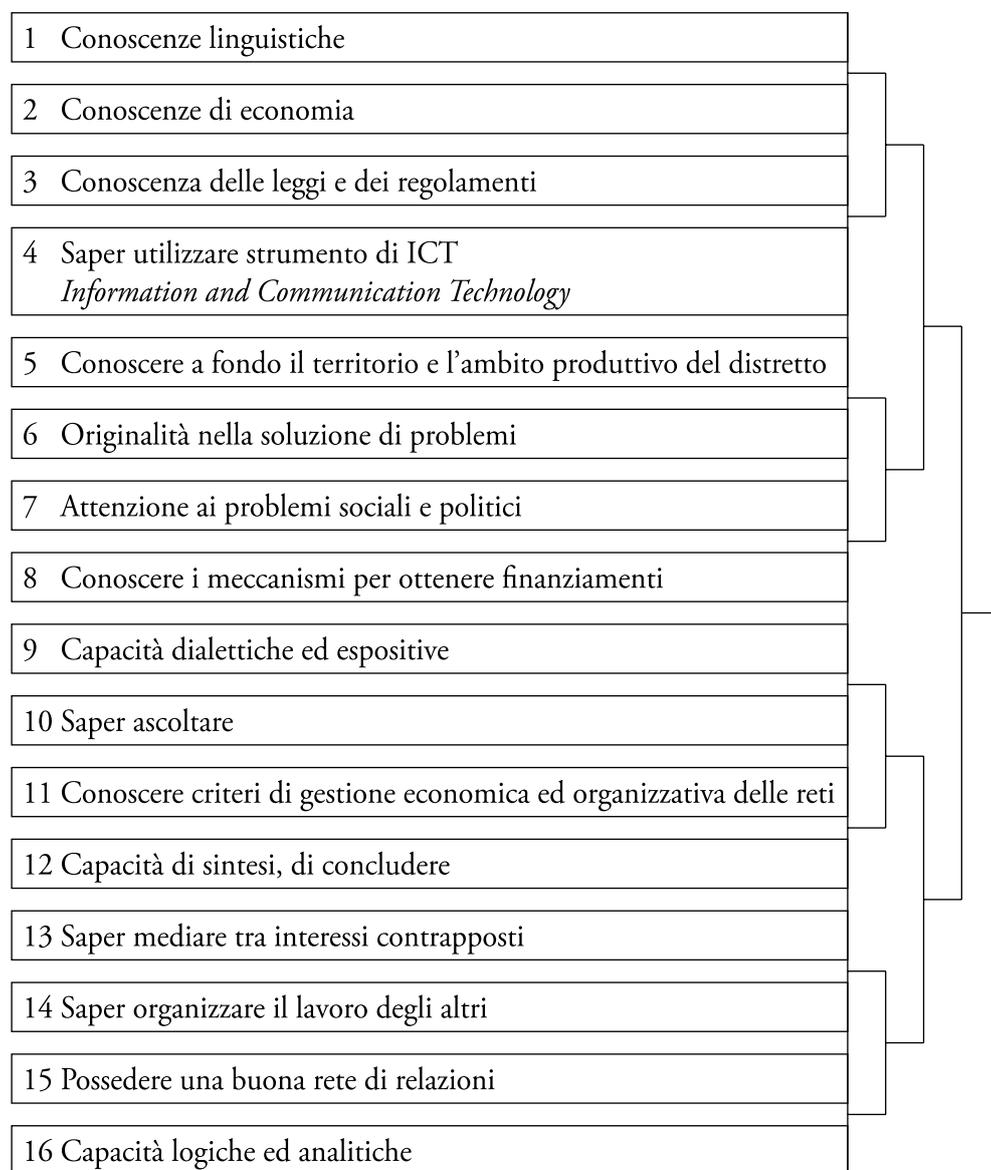


Figura 1.1. Schema fisso di presentazione degli item del metodo 'a torneo'

⁶ Nel caso specifico, essendo 54 i rispondenti, i confronti totali ammontano a 810.

Capitolo 2 Composizione e attività dei distretti veneti

2.1 Composizione dei distretti produttivi veneti

I 46 distretti produttivi riconosciuti in Veneto sono concentrati nelle cinque maggiori province, che occupano la parte centrale del territorio regionale, mentre sono meno presenti nelle due province minori, che invece stanno alle estremità nord e sud della regione.

Con 11 distretti attivi, Verona è la provincia in cui l'esigenza di fare sistema per competere sul piano economico è più evidente, seguita da Treviso con 9 distretti, Vicenza, Padova e Venezia con 7 distretti ciascuna. I restanti 5 distretti si trovano nella provincia di Belluno (3) e di Rovigo (2).

Le imprese aderenti ai 46 distretti rappresentano il 2% delle imprese e il 12,3% degli addetti che operano complessivamente nella regione⁷. Tuttavia se si limita l'analisi ai distretti afferenti al comparto manifatturiero, la proporzione di imprese aderenti ai distretti sale al 6,4% e quella degli addetti al 22%.

Il processo di aggregazione delle imprese sta interessando non solo la filiera produttiva di beni, bensì, in quantità crescente, i servizi di progettazione, promozione, commercializzazione e logistica dei prodotti. Un esempio è il distretto ortofrutticolo veneto le cui attività economiche vanno dalla coltivazione, alla lavorazione, alla conservazione, al commercio all'ingrosso e al dettaglio di ortaggi e frutta.

Con riguardo alla specializzazione, i distretti organizzano le filiere del sistema produttivo locale che garantiscono al Veneto posizioni di prestigio internazionale. Sono, infatti, numerosi i distretti afferenti al settore della meccanica (7 distretti), al sistema moda (7 distretti), all'industria turistica (6 distretti) e al settore agricolo (6 distretti).

D'interesse per il tipo di composizione è il distretto biomedicale⁸ veneto, promosso dalla Cna di Padova e dal Parco scientifico tecnologico Galileo. Questo distretto può essere definito un "cluster di imprese specializzate" per le interazioni possibili, e in parte realizzate, tra la struttura produttiva, il segmento di domanda servito (domanda pubblica o connessa alle prestazioni mutualistiche) e le istituzioni di sostegno, ovvero il circuito di formazione, prevalentemente universitaria, delle conoscenze tecnologiche e tecniche necessarie alle imprese per innovare e restare competitive sui mercati internazionali.

La realtà distrettuale descritta comprende l'intera catena del valore del prodotto, dalla sua ideazione e progettazione (ricerca di base, spesso condotta da istituzioni pubbliche, e attività di ricerca applicata, generalmente attivata dalle stesse imprese fornitrici), alla sua produzione, commercializzazione e distribuzione.

⁷ L'insieme di imprese appartenenti ai distretti non rappresenta le attività economiche che si svolgono nei distretti, in quanto ogni distretto abbraccia un insieme di comparti eterogenei. Infatti, i distretti sono spesso "trasversali" ai settori economici presenti nell'ambito del distretto stesso.

⁸ La definizione utilizzata dal CNR per il settore biomedicale è "l'area industriale che comprende l'insieme delle tecnologie e dei prodotti che afferiscono alla sanità, ad eccezione dei farmaci".

Tabella 2.1. Distribuzione percentuale dei distretti sulla base dei risultati dell'indagine, per caratteristica del distretto (n=37)

Numero di imprese aderenti al patto	
Fino a 100	13,5
100-200	56,8
200-300	21,6
Oltre 300	8,1
Totale	100,0
Tipologia produttiva artigiana	
% artigiane	57,1
Numero di addetti (classe dimensionale)	
Fino a 9 (micro-aziende)	44,0
10-49 (piccole imprese)	38,3
50-249 (medie imprese)	16,8
Oltre 250 (grandi imprese)	2,0
Totale	100,0
Proporzione di imprese che svolgono almeno una parte delle attività produttive all'estero	
Nessuna impresa	13,5
Meno del 30%	45,9
Oltre il 30%	5,4
Non risposta	35,1
Totale	100,0
Localizzazione dei mercati di sbocco delle imprese	
Prevalentemente Veneto	13,5
Prevalentemente Italia	45,9
Prevalentemente estero	40,5
Totale	100,0
Presenza di un documento fondante del distretto	
% di esistenza di un documento fondante	89,2
Ubicazione della sede di distretto	
In una sede propria	18,9
Presso associazioni di categoria	27,0
Presso CCIAA	5,4
Altra sede, nessuna sede	48,6
Totale	100,0
Proprio sito Internet	
% di possesso	43,2

L'analisi della composizione dei distretti (Tab. 2.1) evidenzia l'eterogeneità di settori produttivi e servizi riferiti al filo conduttore che accomuna le imprese dei singoli distretti. Per esempio, il patto per lo sviluppo del settore agro-ittico della provincia di Venezia abbraccia sia attività di ricerca, sia di partecipazione progettuale di enti pubblici, sia operative di aziende del settore della pesca. Il distretto della meccatronica, a sua volta, è costituito da imprese operanti nei comparti della meccanica, dell'elettronica e dell'informatica.

Si rileva, quindi, una trasversalità dei distretti a livello settoriale, ovvero un coinvolgimento nel patto di distretto di tutti gli enti e le imprese interessate a curare la crescita in termini di sviluppo tecnologico e promozione di una particolare tipologia di prodotto *"made in Veneto"*, percorrendo linee strategiche di azione definite a priori.

Il patto di sviluppo riguarda, per la maggior parte dei distretti (57%), dalle 100 alle 200 aziende. I distretti più partecipati sono il Distretto veneto lattiero-caseario, a cui aderiscono circa 400 tra stalle produttrici di latte e caseifici di trasformazione, il Distretto orafa e argentiero della provincia di Vicenza, che rappresenta 1.180 aziende (di cui 313 hanno aderito al patto) le quali impiegano circa 13.000 addetti e il Distretto della meccatronica che rappresenta in provincia di Vicenza una delle più importanti specializzazioni territoriali nel comparto metalmeccanico e conta quasi 8.000 imprese (di cui 300 hanno aderito al patto) e occupa oltre 60.000 addetti.

Le imprese artigiane prevalgono numericamente (57,1%) su quelle a carattere industriale. Questa peculiarità risalta nei distretti dell'ambito del legno-arredo e del mobile (ben 3 nel Veneto) e della lavorazione della carta-vetro-mar-mo-ceramica, mentre i distretti afferenti al sistema moda e alla meccanica sono composti da aziende prevalentemente non artigiane. Come evidenzia, tra gli altri, Costa (2006), la minuta dimensione delle imprese aderenti è uno dei problemi critici dell'attuale sistema dei distretti veneti.

Nel complesso dei distretti, il panorama delle imprese aderenti ai distretti è costituito per l'82,3% da piccole o micro aziende, quelle medie sono il 16,8%, le grandi il 2%. Ciò consegue, da una parte, dalla struttura produttiva del tessuto economico regionale e dall'altra da un sentimento di maggior coesione, per necessità, fra le imprese minori dal punto di vista dimensionale.

La propensione all'internazionalizzazione produttiva delle imprese aderenti ai patti di sviluppo è evidenziata dal fatto che il 65% dei distretti è composto da un certo numero di aziende che svolgono tutte o una parte delle attività produttive all'estero. Queste imprese rappresentano l'11,2% del totale delle imprese aderenti. La maggioranza appartiene ai distretti dei settori del tessile-abbigliamento, delle calzature e dell'occhialeria.

I principali paesi destinatari dei beni o dei servizi prodotti dai distretti veneti sono, per oltre la metà, gli USA e l'UE-15, seguono, nell'ordine, i Paesi dell'Europa centro orientale e asiatici (Cina in modo particolare), i Paesi del Medio Oriente e il Giappone. La Russia è un mercato di sbocco per il solo distretto della meccatronica e del condizionamento e refrigerazione industriale, mentre ai Paesi arabi interessano il distretto orafa e argentiero della provincia di Vicenza.

La sede di distretto si situa per il 18,9% in una sede propria, per il 27% presso le associazioni di categoria, per il 5,4% presso la CCIAA, il rimanente presso altre strutture.

2.2 L'attività dei distretti

La L.R. 8./2003 del Veneto e la legge di modifica del 2006 distinguono la fase di formulazione delle strategie di sviluppo che si concretizzano nel patto di sviluppo distrettuale da quella in cui vengono presentati i progetti di attuazione. La prima fase si estrinseca nella definizione della politica di orientamento delle risorse regionali e dei criteri di ammissibilità del sistema produttivo ai finanziamenti. La seconda consiste nella realizzazione dei progetti che, tra quelli presentati, sono stati finanziati.

In altri termini, solo i sistemi produttivi che riescono pianificare il proprio sviluppo e a darsi una strategia progettuale possono essere destinatari di risorse regionali. In questo modo, la politica regionale si riflette sulla partecipazione attiva di una pluralità di attori all'individuazione delle materie e dei progetti ritenuti strategici per lo sviluppo locale.

La fase progettuale e strategica, e il relativo accesso ai finanziamenti regionali e comunitari, costituiscono una delle principali attività distrettuali. Non solo, ma la distribuzione dei finanziamenti regionali a favore di determinate attività diventa uno strumento di politica industriale volto a favorire lo sviluppo strategico della produzione locale.

La normativa regionale indica le iniziative che possono costituire oggetto d'intervento finanziabile:

- creazione di osservatori permanenti, banche dati e centri studi;
- promozione commerciale mediante organizzazione e partecipazione a manifestazioni fieristiche, comunicazione pubblicitaria, studi e ricerche di mercato, creazione di marchi di distretto;
- realizzazione di servizi informatici e telematici, come software specifici, portali e prodotti multimediali di distretto;
- progetti di ricerca industriale, sviluppo pre-competitivo (realizzazione di prototipi, ecc.) e trasferimento tecnologico, compresa la creazione di laboratori e centri prova e interventi di riconversione e risparmio energetico;
- istituzione di servizi logistici di sostegno al sistema distrettuale;
- realizzazione di opere infrastrutturali.

A riconoscimento, e in supporto alle attività dei distretti, la Regione del Veneto bandisce finanziamenti annuali: il primo bando (2003) ha erogato ai distretti 14,9 milioni di euro, il secondo bando (2004) ne ha assegnati 16,7 milioni, il terzo bando (2005) ne ha erogati 20 milioni⁹. Il finanziamento pubblico sostiene il 40% del costo totale dei progetti presentati dai vari distretti, ed è limitato a 9 ambiti, detti "misure" (Tab. 2.2).

Nel primo anno sono stati attivati vari progetti nelle attività di partecipazione a manifestazioni fieristiche, missioni all'estero e allestimento di strutture permanenti all'estero (Misura 6).

I progetti di ricerca e sviluppo (Misura 2) sono cresciuti nel tempo fino a diventare la misura più importante in termini numerici (di progetti presentati).

⁹ Per il 2006 è stato previsto uno stanziamento di circa 15 milioni di euro, ai quali se ne aggiungeranno altri 3 destinati a progetti di filiera.

Sulle 107 domande di contributo, 37 sono attinenti alla Misura 2, per una richiesta complessiva di 20,9 milioni di euro. Questo spostamento di attenzione indica che i distretti sono rilevanti non solo per sviluppare le attività commerciali delle aziende, ma anche, e forse soprattutto, per la loro capacità di innovare.

Spesso le attività dei distretti non si limitano ai progetti presentati in sede regionale, ma si estendono a progetti di finanziamento europei e ad attività create e sostenute “dal basso”, dalle aziende che collaborano tra loro, creando così un tessuto di attività a sostegno della rete delle imprese.

Una novità importante del nuovo bando è il finanziamento delle infrastrutture (misura 9), intese come opere strutturali relative e funzionali al distretto (acquisto di terreni, ristrutturazione e ampliamento dei laboratori tecnici e centri di prova, sedi espositive, centri studio e osservatori di distretto).

<i>Misura</i>	<i>Ambito</i>
1	Osservatori, banche dati e centri studi di distretto
2a	Progetti di ricerca, sviluppo e trasferimento tecnologico
2b	Progetti di sviluppo tecnologico per la realizzazione di prototipi
3	Creazione di marchi di distretto
4	Creazione di portali di distretto
5	Realizzazione di prodotti multimediali, stampati e simili
6a	Partecipazione a manifestazioni fieristiche in Italia o all'estero
6b	Allestimento di strutture promozionali permanenti all'estero
7	Creazione di laboratori tecnici e centri di prova
8	Realizzazione di software di gestione mirati
9	Realizzazione di opere strutturali

Tabella 2.2. Progetti presentati dai distretti nel 2005 in Veneto, per codice della misura del finanziamento

<i>Tipo di finanziamento</i>	<i>2003</i> (n=23)	<i>2004</i> (n=8)	<i>2005</i> (n=4)	<i>Totale</i> (n=35)
<i>Ricerca di finanziamenti regionali</i>	87,0	87,5	75,0	85,7
<i>Ricerca di altri finanziamenti</i>	73,9	62,5	75,0	71,4
<i>di cui soltanto per le imprese del Patto</i>	50,0	42,6	0,0	59,1

Tabella 2.3. Percentuale dei distretti veneti che effettuano attività di ricerca di finanziamenti, per tipo di finanziamento

Per quanto riguarda le altre attività del distretto, si tratta di azioni spesso diverse tra loro, anche perché possono variare in ragione delle politiche industriali favorite ai diversi livelli (locale, regionale, comunitario) tramite i bandi per i finanziamenti. Le attività realizzate dai distretti veneti sono riportate nella Tab. 2.4.

Le attività più frequenti sono quelle legate alla redazione e alla gestione dei progetti, che finiscono per combaciare con le attività per il reperimento di fondi. Dalla realizzazione dei progetti discende la possibilità di innovare prodotti e processi. Questa possibilità è, tuttavia, meno frequente nei distretti di più recente fondazione.

Importante, di conseguenza, è anche l'attività di collegamento fra le aziende del patto, attività che implica il coordinamento delle iniziative comuni e la concertazione di progetti e azioni. Il collegamento fra le aziende fa diventare il distretto una fonte di informazioni utili alle singole imprese, relative sia alle aziende del patto, sia alla realtà locale o al mercato del settore. Attraverso il distretto, le aziende possono trovare nuovi partner commerciali, fornitori, o semplicemente informazioni sulle possibilità di promozione nazionale e internazionale.

La promozione è un altro punto nodale delle attività che impegnano il distretto: la promozione riguarda sia il distretto nel suo complesso, sia i prodotti delle imprese. L'attività si esplica con la partecipazione a – e l'organizzazione di – eventi e fiere nazionali ed internazionali, in modo da garantire alle imprese aderenti una visibilità che non sarebbero in grado di creare con le sole proprie risorse.

Tabella 2.4. Percentuale dei distretti veneti i cui attori hanno dichiarato di svolgere una serie di attività, per anno di fondazione e tipo di attività

<i>Tipo di attività</i>	<i>2003 (n=23)</i>	<i>2004 (n=8)</i>	<i>2005 (n=4)</i>	<i>Totale (n=35)</i>
<i>Redazione e gestione di progetti</i>	65,2	62,5	50,0	62,9
<i>Coordinamento delle attività tra le imprese</i>	56,5	62,5	75,0	60,0
<i>Rapporti con le istituzioni</i>	43,5	75,0	50,0	51,4
<i>Attività di promozione</i>	47,8	50,0	50,0	48,6
<i>Reperimento di informazioni per le aziende</i>	34,8	50,0	25,0	37,1
<i>Ricerca e sviluppo</i>	17,4	0,0	0,0	11,4
<i>Gestione del consorzio</i>	4,3	12,5	25,0	8,6
<i>Gestione amministrativa</i>	4,3	12,5	25,0	8,6
<i>Formazione</i>	4,3	0,0	25,0	5,7
<i>Altro</i>		25,0	50,0	22,8

Il 43,2% dei distretti dispone di un proprio sito Internet. I primi a crearlo sono stati i distretti storici del Veneto, seguiti da numerosi altri creati con la legge del 2003, ma su questa strada si stanno muovendo pure i distretti di nuova generazione.

Il distretto funge anche da tramite fra le imprese firmatarie e le istituzioni. Questo permette ad aziende spesso piccole o piccolissime di avere voce in molte situazioni specifiche, sia che si tratti di rivolgersi agli uffici della pubblica amministrazione, sia di avere accesso al credito o di intraprendere azioni legali.

La chiave di volta è, dunque, proprio quella di unire le forze in modo da fornire ad ogni impresa – indipendentemente dalle sue dimensioni – servizi, opportunità commerciali, visibilità, garanzie e relazioni. Questo argomento ci dà l'estro di ipotizzare la struttura di relazione dei distretti come lo sviluppo su più livelli del progetto di distretto. Si può configurare un livello di rapporti con le aziende che compongono il distretto, un livello superiore di rapporti con le istituzioni, comuni e regione in modo particolare, e un livello ancora più ampio di rapporti con i mercati.

Chi promuove il patto di distretto deve interessare il primo livello di rapporti, quello con le aziende che possono comporlo e deve avviare la composizione del livello dei rapporti istituzionali. Chi attua i progetti di distretto si preoccupa di ispessire le relazioni con le aziende e di incrementare e fortificare quelli di tipo istituzionale e di individuare le possibilità e realizzare i rapporti con i mercati per le forniture e per gli sbocchi dei prodotti.

L'essenza di un distretto è il sistema di relazioni in essere tra i segmenti interni e tra questi e le sovrastrutture istituzionali e mercantili. Il distretto è allora l'ambiente che, attraverso i contatti, alimenta relazioni durature e bidirezionali tra le entità che lo compongono e tra queste e le entità (esterne) della politica e dell'economia.

Vale la pena distinguere tra i contatti, che possono essere anche episodici e casuali, tra le entità, e le relazioni che sono, invece, rapporti solidi tra portatori di interessi. Un contatto diventa una relazione nella misura in cui lo stimolo indotto dal contatto sviluppa una risposta da parte delle imprese componenti, o dal distretto in loro vece.

Estendendo ai distretti l'ipotesi organizzativa di Emery e Trist (1989), si possono intravedere nelle organizzazioni distrettuali categorie che vanno in sequenza dal distretto che è "struttura a grappoli tranquilla", in quanto specializzato e con strategie di controllo e coordinamento, ma modestamente strutturato e con contatti tra aziende e resto del mondo non ancora trasformati in solide relazioni¹⁰, al distretto "dinamico e turbolento", organizzato per compartimenti (progetti e strutture organizzative) e in grado di produrre legami causali duraturi e spessi sia al proprio interno (tra imprese e i propri compartimenti) e sia all'esterno (tra le imprese, le istituzioni e il mercato). Le relazioni tra entità coinvolte sono *casuali* nel primo caso descritto, *causanti* nel secondo.

Nei contesti del primo tipo, gli obiettivi e le difficoltà sono specifici del grappolo (si badi bene, non delle singole entità che li compongono) e non esiste un reale problema di adattamento dell'organizzazione rispetto all'ambiente sociale, economico e tecnico in cui è inserita. Nei contesti più complessi, invece, i cambiamenti non dipendono solo dall'organizzazione distrettuale e dai sistemi concorrenti, ma anche dall'ambiente sociale esterno (società civile, mercato del lavoro, evoluzione tecnologica e tecnica, mercati esteri, governi regionali, nazionali, Commissione Europea, ecc.).

In mezzo, Emery e Trist (1989) intravedono la categoria delle organizzazioni disturbate-reattive, le quali sono strutture a grappolo che perseguono la medesima finalità e si influenzano reciprocamente. In quest'ultimo caso, ogni organizzazione decide le proprie strategie operative che possono comportare competizione, cooperazione, fusione delle une con le altre. In senso figurato, il livello intermedio è quello dei distretti in cui "ciascuno pensa per sé e Dio per tutti".

Fra le altre attività svolte saltuariamente dal distretto, notiamo, infine, l'importante funzione di gestione dei consorzi e quella di formazione interna del personale. Queste attività sono, tuttavia, per la maggior parte allo stato embrionale in quasi tutti i distretti interpellati e nel futuro non possono che espandersi.

¹⁰ In realtà, Emery e Trist (1989) ipotizzano un livello organizzativo ancora inferiore a quello "tranquillo e con struttura a cluster" costituito dalle entità semplicemente "tranquille e casuali", per le quali non esistono connessioni causali tra i vari elementi dell'organizzazione. Quest'ultimo livello potrebbe essere quello dell'azienda monadica i cui contatti con l'esterno sono esclusivamente casuali. Secondo gli Autori, questa azienda non ha difficoltà di adattamento all'ambiente in cui è inserita.

2.3 Gli osservatori

Tra le attività dei distretti, una menzione a parte merita l'osservatorio. Si tratta di una funzione che mira a sviluppare le potenzialità informative dal punto di vista statistico e da quello qualitativo sui fenomeni che interessano le attività del distretto e di un centro di discussione e definizione di strategie per il distretto stesso.

Gli obiettivi degli osservatori sono dunque:

- la costituzione di una base informativa completa, costantemente aggiornata e accessibile a tutte le aziende del distretto sul sistema socio-economico locale. Il tutto nell'ottica di fornire su base continuativa elementi conoscitivi sulla situazione e l'evoluzione strategico-competitiva del distretto e di altre realtà nazionali e internazionali, indispensabili per la maturazione di indirizzi strategici, linee d'azione e politiche di intervento da parte di imprese e istituzioni locali;
- la creazione di occasioni di discussione e di analisi su prospettive, esigenze e potenzialità che il distretto esprime.

Circa due distretti su tre dichiarano di avere attivato un osservatorio e di dedicarvi delle risorse (Tab. 2.5), con una leggera dominanza numerica di quelli di più lontana fondazione, che hanno ragionevolmente avuto più tempo a disposizione per mettere in piedi le relative strutture informatiche, statistiche e di analisi.

L'istituzione di osservatori di distretto nasce, in molti casi, dalla crisi delle PMI degli anni Novanta, ascrivibile all'aumento della concorrenza sui mercati internazionali e ad una relativa contrazione dei mercati di molti settori produttivi, favorita anche da una certa debolezza del sistema delle relazioni interne, sistema caratterizzato da scarsa cooperazione, individualismo e limitata fiducia reciproca. L'individuazione di una base informativa comune è il fondamento per prendere decisioni consapevoli, idealmente a vantaggio di tutti.

Benché non sia la ragione fondante degli osservatori, gli osservatori servono anche a rilevare e scambiare informazioni utili per attivare l'innovazione. Infatti, un obiettivo esplicito dei distretti è il miglioramento delle relazioni tra le imprese aderenti al patto, evidenziando e diffondendo le *best practice*, alimentando gli scambi di informazioni, il *benchmarking*, la diffusione del *know-how* e delle tecnologie innovative tra gli imprenditori e gli enti di ricerca. Anche questi temi possono fare riferimento ad una comune piattaforma di conoscenza.

In certi (pochi) casi le attività dell'osservatorio sono estese fino a toccare i temi della formazione delle risorse umane, della qualità di processi, prodotti e servizi, dell'analisi del contesto territoriale in senso esteso.

Un osservatorio si occupa anche del monitoraggio del settore e delle aziende che ne fanno parte (Tab. 2.6). Pertanto, si rilevano e si rendono disponibili banche-dati su dimensioni e caratteristiche delle aziende del distretto, su prodotti e processi che le contraddistinguono, su occupazione, produzione ed esportazioni, nonché sulle tendenze dei consumi e del mercato.

Tabella 2.5. Distribuzione percentuale dei distretti veneti per anno di fondazione e presenza di attività di Osservatorio

<i>Ruolo del promotore</i>	2003 (n=23)	2004 (n=8)	2005 (n=4)	Totale (n=35)
<i>Osservatorio presente</i>	65,2	62,5	50,0	62,9

Il monitoraggio continuo dei fenomeni in evoluzione è un'attività cruciale, tanto che nel dicembre 2004 è stato firmato un accordo tra Confindustria e il Club dei Distretti Italiani per creare un Osservatorio permanente (nazionale) sui distretti industriali, attraverso il quale monitorare il sistema e studiare soluzioni ad hoc, anche attraverso scambi di informazioni.

<i>Tema</i>	<i>Totale</i>
<i>Caratteristiche delle imprese aderenti al Patto</i>	78,3
<i>Analisi di mercato</i>	34,8
<i>Innovazione</i>	21,7
<i>Studi sul territorio</i>	8,7
<i>Formazione</i>	4,3
<i>Coordinamento dei progetti</i>	4,3
<i>Qualità del servizio</i>	4,3

Tabella 2.6. Percentuale dei distretti veneti che hanno dichiarato di occuparsi di vari temi ai fini dell'Osservatorio¹¹

2.4 Struttura gestionale dei distretti

La struttura gestionale che supporta i distretti produttivi veneti costituisce la chiave di volta per comprendere e contestualizzare le competenze necessarie a chi opera in questo settore al tempo stesso innovativo e strategico.

La L.R. 5/2006 stabilisce che il «rappresentante del patto di sviluppo distrettuale e metadistrettuale» è la persona «titolata a rappresentare il patto stesso nella consulta (...), ad assicurarne la coerenza strategica, nonché a monitorare la fase di realizzazione del patto di sviluppo industriale e dei progetti su di esso realizzati».

Al rappresentante, detto anche promotore¹², si affiancano in genere uno o più attuatori la cui funzione è quella di pianificare, gestire e verificare la realizzazione dei progetti distrettuali.

La struttura gestionale dei distretti veneti è eterogenea quanto a dimensione: anche se il numero di attuatori è nella maggior parte dei casi inferiore a 5, alcuni distretti si avvalgono della collaborazione di decine di attuatori, fino ai casi che ne contano 50 o 60 (Figura 2.1).

Ciò è anche conseguenza della breve storia di alcuni distretti e delle rapide modifiche normative e strutturali che i distretti hanno affrontato negli ultimi anni. Per entità dinamiche come queste, anche uno o due anni di vita in più possono comportare differenze di complessità non trascurabili, come evidenzia l'analisi della Tab. 2.7, dove è riportata la distribuzione percentuale dei distretti veneti per numero di attuatori e anno di nascita del patto di distretto.

I distretti che risalgono alla prima legge regionale del 2003 hanno un numero medio di attuatori che sfiora le 15 unità, contro le 3,5 unità presenti nei di-

¹¹ La percentuale è stata calcolata sul totale dei distretti che hanno dichiarato di avere un osservatorio. Purtroppo, molti attuatori non hanno specificato i temi cui si interessano ai fini dell'Osservatorio.

¹² Il *rappresentante del patto di sviluppo distrettuale* è anche denominato Responsabile o Promotore del Patto di Distretto.

stretti di più recente formazione. Naturalmente l'esistenza di pochi distretti con molti attuatori può far lievitare il numero medio di questi, ma anche se consideriamo la mediana della distribuzione, le differenze fra i distretti fondati nel 2003, nel 2004 e nel 2005 rimangono notevoli, e vanno da un solo attuatore a 6,5.

Questo indica come, via via che la realtà distrettuale si consolida, la sua gestione diventa più complessa e differenziata e, verosimilmente, il numero e la varietà delle attività intraprese aumenta, richiedendo il coinvolgimento di un numero sempre maggiore di persone per la progettazione e la realizzazione.

Figura 2.1. Distribuzione del numero di distretti in base al numero di attuatori

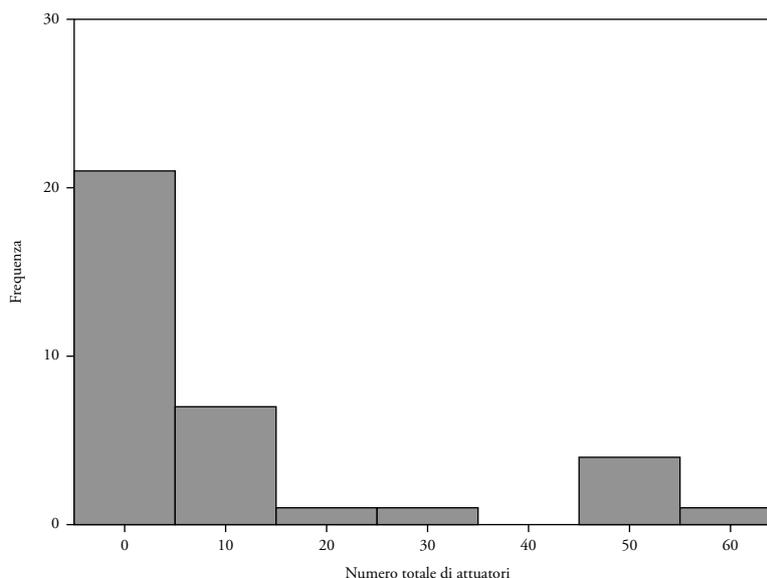


Tabella 2.7. Distribuzione percentuale dei distretti del Veneto per numero di attuatori e anno di nascita del distretto

Numero di attuatori	2003 (n=25)	2004 (n=8)	2005 (n=4)	Totale (n=37)
Uno	20,0	37,5	50,0	27,0
Da 2 a 5	28,0	37,5	25,0	29,7
Da 6 a 15	20,0	12,5	25,0	18,9
Oltre 15	24,0	12,5	-	18,9
Non risponde	8,0	-	-	5,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>% sul totale dei distretti (n=37)</i>	67,6	21,6	10,8	100,0
<i>Media</i>	14,6	8,3	3,5	11,9
<i>Mediana</i>	6,5	2,8	1,0	3,0
<i>s.q.m.</i>	19,2	16,9	4,3	17,8

<i>Numero di attuatori</i>	<i>Promotore e attuatore (n=26)</i>	<i>Solo promotore (n=11)</i>	<i>Totale (n=37)</i>
<i>Un solo</i>	19,2	45,4	27,0
<i>Da 2 a 5</i>	30,7	27,2	29,7
<i>Da 6 a 15</i>	23,0	9,0	18,9
<i>Oltre 15</i>	23,0	9,0	18,9
<i>Non risponde</i>	3,8	9,0	5,4
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0
<i>% sul totale dei distretti (n=37)</i>	70,2	29,7	100,0
<i>Media</i>	13,3	8,3	11,9
<i>Mediana</i>	5,5	2,2	4,6
<i>s.q.m.</i>	17,6	16,9	17,7

Tabella 2.8. Distribuzione percentuale dei distretti veneti per numero di attuatori e coinvolgimento nella gestione del promotore del distretto

Nella Tab. 2.8 è illustrata la distribuzione percentuale dei distretti veneti per numero di attuatori e per ruolo coperto dal promotore del patto: nel 70% dei casi il promotore riveste anche un ruolo gestionale e quindi opera anche come attuatore.

In tutti i distretti fondati nel 2005 il promotore è anche attuatore, mentre se consideriamo i distretti nati nel 2003 o nel 2004, circa un terzo dei promotori mantiene il solo ruolo rappresentativo. Solo in pochi casi, quindi, il ruolo rappresentativo è scisso da quello gestionale, e questo avviene prevalentemente nei distretti che si avvalgono dell'operato di un solo attuatore e in quelli di più recente formazione (Tab. 2.9).

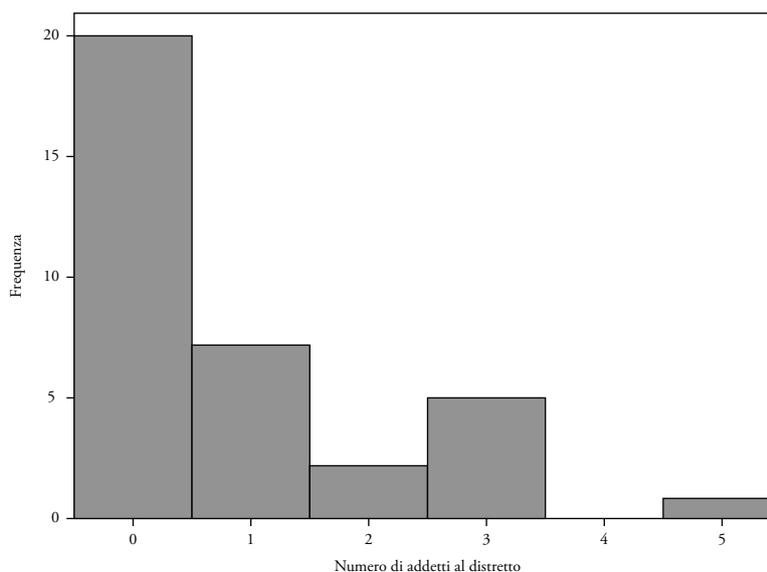
<i>Ruolo del promotore</i>	<i>2003 (n=25)</i>	<i>2004 (n=8)</i>	<i>2005 (n=4)</i>	<i>Totale (n=37)</i>
<i>Promotore e attuatore</i>	68,0	62,5	100,0	70,3
<i>Solo promotore</i>	32,0	37,5	0,0	29,7
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 2.9. Distribuzione percentuale dei distretti veneti per anno di fondazione e coinvolgimento nella gestione del promotore del distretto

Se ne deduce che, nel corso del primo anno di vita la gestione delle attività del distretto è limitata, tanto che il promotore lo rappresenta e lo gestisce svolgendo, spesso da solo, le attività necessarie al suo mantenimento. Con il consolidarsi del distretto, la complessità organizzativo-funzionale aumenta e si ricorre alle competenze di altri attuatori.

La normativa non stabilisce vincoli alla struttura gestionale del distretto. La struttura dei distretti veneti è, in effetti, contraddistinta da forte eterogeneità. Anche se le attività svolte richiedono spesso l'utilizzo di personale di supporto, sono pochi i casi in cui l'ente distretto può avvalersi di addetti che vi fanno capo in maniera esclusiva.

Figura 2.2. Distribuzione del numero di distretti in base al numero di addetti



Nella Fig. 2.2 si riporta la distribuzione dei distretti in base al numero di addetti dichiarati¹³. Se si distinguono i distretti in base all'anno di fondazione, si rileva che la quota di distretti che non dispongono di personale di supporto è decisamente maggiore tra quelli più "giovani".

Comunque sia, in quasi tutti i distretti che hanno almeno un anno di vita esiste una struttura amministrativa e tecnica a supporto delle attività del distretto (Tab. 2.10). Questi collaboratori sono spesso dipendenti di associazioni di categoria o di enti camerali, di norma gli stessi enti dai quali provengono gli attori.

Tabella 2.10. Distribuzione percentuale dei distretti veneti per anno di fondazione e numero di addetti di supporto

Numero di addetti	2003 (n=25)	2004 (n=8)	2005 (n=4)	Totale (n=37)
Nessuno	48,0	75,0	50,0	54,1
Uno	20,0	25,0	0,0	18,9
Due	8,0	0,0	0,0	5,4
Tre	16,0	0,0	25,0	13,5
Quattro	0,0	0,0	0,0	0,0
Cinque	0,0	0,0	25,0	2,9
Non risponde	8,0	-	-	5,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
% sul totale dei distretti (n=37)	67,6	21,6	10,8	100,0
Media	0,9	0,2	2,0	0,9
Mediana	0,0	0,0	1,5	0,0
s.q.m.	1,2	0,5	2,4	1,3

¹³ Nei casi in cui si sono intervistati due attori, la domanda sul numero di addetti è stata posta ad entrambi, ottenendo comunque risposte coincidenti. Nei casi di risposte non coincidenti, si è preso il valore maggiore tra quelli dichiarati, assumendo che uno degli attori potesse non conoscere, o non ricordare, tutti gli attori.

Per lo svolgimento di compiti specialistici, invece, si fa ricorso a consulenti esterni: questo fenomeno riguarda l'80% dei distretti (Tab. 2.11). Le mansioni delegate a consulenti esterni sono piuttosto variegate (Tab. 2.12). Prevalgono le consulenze tecniche, che sono individuate e ricercate sulla base dei progetti realizzati di volta in volta, ma ciò vale prevalentemente per i distretti di fondazione più vecchi. Il ricorso a consulenti e specialisti esterni riguarda anche attività cruciali per il distretto e per le aziende che vi fanno capo, quali quelle legate allo sviluppo e all'innovazione: in questo caso non si riscontrano differenze legate alla "anzianità dei distretti".

	2003 (n=25)	2004 (n=8)	2005 (n=4)	Totale (n=37)
% ausilio di collaboratori	76,0	75,0	50,0	73,0
% ricorso a consulenti esterni	80,0	75,0	75,0	78,4

Tabella 2.11. Percentuale di distretti industriali veneti che dispongono di collaboratori o che fanno ricorso a consulenti esterni, per anno di fondazione del distretto

La nascita di imprese che svolgono ricerca e sviluppo per conto terzi permette di accedere a tecniche e strumenti innovativi senza affrontare spese che sarebbero preclusive per le PMI (Martini e Costa, 2006). In questo senso, la struttura distrettuale è un passo avanti verso la possibilità di condividere risorse al fine di renderle accessibili ad una maggior quota di imprese.

Le attività connesse al far conoscere il distretto in Italia e nel mondo si appoggiano spesso a personale esterno specializzato. Ciò vale, in particolar modo, per l'organizzazione di fiere ed eventi, a livello nazionale o internazionale, attività che vede coinvolto personale esterno in oltre un quarto dei distretti, mentre le attività di comunicazione e grafica riguardano maggiormente i distretti di più vecchia data.

Anche le consulenze di tipo amministrativo, prevalentemente fiscali e legali, sono più frequenti nei distretti più vecchi. Addirittura, le attività connesse alla stesura di progetti e alla richiesta di finanziamenti coinvolgono personale esterno esclusivamente nei distretti costituiti prima delle leggi regionali sui distretti.

Viceversa, i distretti più giovani impiegano consulenti esterni per attività connesse all'istituzione dell'osservatorio di distretto, attività che verosimilmente richiede un impegno iniziale, ma che, una volta a regime, può reggersi sulle forze del personale addetto al distretto.

Infine, saltuariamente, le consulenze sono richieste per svolgere ricerche di mercato e attività di formazione.

Dall'analisi delle attività dei distretti traspare, dunque, una struttura amministrativo-gestionale flessibile e leggera in termini di personale impiegato. Il ruolo dell'attuatore è assolutamente cruciale, dato che spesso è l'unica persona stabilmente impegnata nella gestione del distretto e, di conseguenza, ogni altra competenza gli/le ruota attorno. In molti casi, ha la responsabilità della scelta dei collaboratori.

Il personale che si occupa della gestione delle attività del distretto solo in alcuni distretti consolidati è stabilmente impiegato dall'ente distretto, più frequentemente è coinvolto nella gestione in veste di consulente, oppure è un dipendente delle aziende che hanno sottoscritto il patto o di altri soggetti istituzionali o privati che hanno a cuore l'organizzazione dei distretti (camere di commercio, associazioni di categoria, enti pubblici).

Tabella 2.12. Percentuale dei distretti veneti che hanno fatto ricorso a consulenze esterne, per tipo di attività richiesta e anno di fondazione

<i>Attività svolta</i>	<i>2003 (n=21)</i>	<i>2004-2005 (n=12)</i>	<i>Totale (n=33)</i>
<i>Consulenze tecniche</i>	61,9	16,7	45,5
<i>Ricerca & Sviluppo</i>	33,3	33,3	33,3
<i>Organizzazione di fiere ed eventi</i>	28,6	25,0	27,3
<i>Consulenze amministrative, fiscali e legali</i>	28,6	16,7	24,2
<i>Attività legate all'Osservatorio</i>	19,0	33,3	24,2
<i>Stesura di progetti e richiesta finanziamenti</i>	33,3	0,0	21,2
<i>Comunicazione e grafica</i>	23,8	8,3	18,2
<i>Ricerche di mercato</i>	19,0	16,7	18,2
<i>Formazione</i>	4,8	8,3	6,1

Capitolo 3 Le figure professionali e le professionalità per i distretti produttivi

3.1 Promotori e attuatori del patto di distretto

Le due figure professionali di vertice che operano nei distretti produttivi veneti sono il promotore¹⁴ e l'attuatore del patto di distretto.

Il promotore rappresenta il distretto presso la Consulta dei distretti e di fronte alla Regione ed è responsabile della realizzazione del patto di sviluppo industriale. Il promotore ha, quindi, essenzialmente ruoli di rappresentanza e responsabilità, mentre la gestione operativa è di competenza dell'attuatore, manager incaricato di realizzare le attività che concorrono al raggiungimento degli obiettivi fissati dal patto di sviluppo. La sua funzione all'interno del distretto è quella di realizzare i progetti distrettuali, pianificandoli, gestendoli e verificandone l'attuazione.

La quantità di attività che mettono in cantiere è funzione della durata di vita del distretto. Si può dire, in termini figurati, che "l'appetito vien mangiando". Il fatto che siano i distretti più giovani e meno strutturati ad avere una minore intensità progettuale (v. Par. 2.2) è un'indiretta conferma del costrutto teorico di Emery e Trist (1989), il quale prevede che gli ambienti organizzativi, quando sono destrutturati e con contatti iniziali, sono minimi e placidi, via via che si ispessiscono le relazioni aumenta la complessità strutturale e la turbolenza delle relazioni causali, rinforzano prima le relazioni extra-distretto, poi quelle interorganizzative (con le istituzioni e con le entità del mercato) e, infine, quelle intraorganizzative.

Ogni passaggio di livello di queste relazioni implica nuove attività, nuove responsabilità, un'organizzazione su scala più elevata e con maggiore grado di complessità e un'esposizione crescente ai rischi della turbolenza esterna.

I ruoli di vertice dei distretti sono ricoperti per gran parte da uomini; le donne sono praticamente assenti tra i promotori e sono il 26% tra gli attuatori. Le donne sono molto più giovani degli uomini: nessuna supera i cinquant'anni, e la loro età media è di dieci anni più bassa, 39 anni contro i 49 degli uomini (Tabelle 3.1, 3.2 e 3.3 e Fig. 3.1).

Sesso	Solo promotore (n=11)	Solo attuatore (n=31)	Promotore e attuatore (n=25)	Totale (n=67)
Donna	9,0	25,8	8,0	16,4
Uomo	90,9	74,1	92,0	83,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 3.1. Distribuzione percentuale degli attuatori dei patti di distretto veneti, per sesso e posizione dell'attuatore nel distretto

¹⁴ La L. 8/2003 definiva questa figura come il *Rappresentante del patto di sviluppo distrettuale*; di fatto si usano indifferentemente le espressioni Responsabile o Promotore del Patto di Distretto; di qui in avanti per comodità si userà la forma abbreviata Promotore.

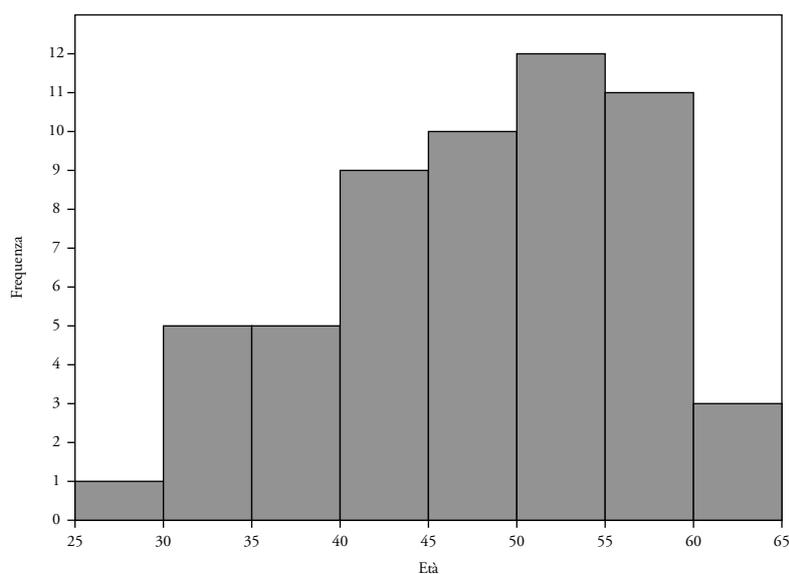
Le categorie sociologiche finiscono per coincidere con gli stereotipi delle figure professionali: i promotori possiedono esperienza di relazione e affidabilità politica, quindi sono più frequentemente maschi e di età più elevate, gli attuatori sono, invece, più operativi e tecnici, quindi sono più giovani e, tra loro, la proporzione di donne è più elevata.

Promotori e attuatori hanno un livello d'istruzione elevato: oltre la metà (55,3%) possiede una laurea e, nella classe d'età più bassa (fino a 39 anni), i laureati arrivano all'83% (Tabelle 3.4 e 3.5). I laureati provengono da tutte le principali aree culturali: umanistica, sociale e scientifica, con una leggera prevalenza delle discipline di area umanistica e sociale su quelle tecniche e scientifiche. I laureati in materie tecniche e scientifiche sono il 30% dei manager di distretto e sono più frequenti tra i promotori che tra gli attuatori.

Tabella 3.2. Distribuzione percentuale degli attuatori dei distretti veneti per classe d'età e posizione nel distretto

<i>Classi di età</i>	<i>Solo promotore (n=11)</i>	<i>Solo attuatore (n=31)</i>	<i>Promotore e attuatore (n=25)</i>	<i>Totale (n=67)</i>
<i>Fino a 39 anni</i>	9,0	19,3	20,0	17,9
<i>Tra 40 e 49 anni</i>	54,5	38,7	28,0	37,3
<i>Tra 50 e 59 anni</i>	18,1	41,9	40,0	37,3
<i>60 anni e oltre</i>	18,1	-	12,0	7,4
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Media</i>	49,8	46,5	48,8	47,9
<i>Mediana</i>	53,5	48,5	53,5	48,6
<i>s.q.m.</i>	7,7	8,5	9,1	8,6

Figura 3.1. Distribuzione degli attuatori dei distretti industriali del Veneto, per classe d'età



Particolarmente interessante è la valutazione che gli attori danno del titolo di studio conseguito (Tab. 3.6). Ai diplomi di scuola superiore è riconosciuta una media rilevante, soprattutto se tecnici (ragioneria e perito), mentre la laurea è ritenuta il titolo di studio più adeguato, indipendentemente dal percorso specifico seguito: le lauree tecniche e scientifiche sono apprezzate per la specificità di conoscenze che permettono di ottenere, mentre i laureati in discipline umanistiche e sociali attribuiscono al percorso di studi fatto l'acquisizione di una buona capacità di aggiornamento professionale e di ampliamento delle proprie competenze.

<i>Classi di età</i>	<i>Donna (n=11)</i>	<i>Uomo (n=56)</i>	<i>Totale (n=67)</i>
<i>Fino a 39 anni</i>	54,5	10,7	17,9
<i>Tra 40 e 49 anni</i>	45,4	35,7	37,3
<i>Tra 50 e 59 anni</i>	-	44,6	37,3
<i>60 anni e oltre</i>	-	8,9	7,4
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0
<i>Media</i>	39,0	49,6	47,9
<i>Mediana</i>	39,3	52,3	48,6
<i>s.q.m.</i>	5,9	8,0	8,6

Tabella 3.3. Distribuzione percentuale degli attori dei distretti del Veneto, per età e sesso

Un'ultima considerazione riguarda le attività extra-lavorative svolte dagli attori: quasi il 60% svolge attività extralavorative (Tab. 3.7). Gli attori praticano, in proporzione decisamente superiore alla media della popolazione di pari età e istruzione, attività di natura sociale, soprattutto di volontariato o di promozione culturale, mentre meno frequenti sono le attività sindacali o politiche.

<i>Titolo di studio</i>	<i>Fino a 39 anni (n=12)</i>	<i>Tra 40 e 49 anni (n=24)</i>	<i>Tra 50 e 59 anni (n=24)</i>	<i>60 anni e oltre (n=5)</i>	<i>Totale (n=65)</i>
<i>Licenza media</i>	-	4,1	4,1	-	3,0
<i>Scuola superiore</i>	16,7	45,8	54,1	20,0	41,5
<i>Titolo universitario</i>	83,3	50,0	41,6	80,0	55,3

Tabella 3.4. Distribuzione percentuale dei manager di distretto, per titolo di studio ed età

Tabella 3.5. Distribuzione percentuale del titolo di studio in base alla posizione nel distretto

Titolo di studio		Promotore attuatore (n=25)	Solo promotore (n=10)	Solo attuatore (n=30)	Totale (n=65)
Licenza media		8,0	-	-	3,0
Scuola superiore	Totale	32,0	50,0	46,6	41,5
	Diploma magistrale	-	-	6,6	3,0
	Perito tecnico	24,0	20,0	20,0	21,5
	Ragioneria	8,0	20,0	13,3	12,3
	Liceo	-	10,0	6,6	4,6
Titolo universitario	Totale	60,0	50,0	53,3	55,3
	Sc. politico-sociali	16,0	-	10,0	10,7
	Giurisprudenza	8,0	10,0	3,3	6,1
	Economia	8,0	-	20,0	12,3
	Lauree umanistiche	16,0	10,0	3,3	9,2
	Ingegneria	8,0	20,0	3,3	7,6
	Lauree scientifiche	4,0	10,0	13,3	9,2
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 3.6. Distribuzione percentuale degli attori dei patti di distretto del Veneto, per importanza attribuita al titolo di studio che possiedono

Titolo di studio	Molto	Abbastanza	Poco o per niente	(n)
Licenza media	50,0	-	50,0	2
Diploma magistrale	-	-	100,0	2
Perito tecnico	16,6	50,0	33,3	12
Ragioneria	16,6	50,0	33,3	6
Liceo	-	100,0	-	2
Totale diplomati	13,6	50,0	36,3	22
Lauree umanistiche	80,0	20,0	-	5
Politiche e sociali	42,8	57,1	-	7
Giurisprudenza	100,0	-	-	3
Economia	66,6	33,3	-	6
Ingegneria	100,0	-	-	3
Lauree scientifiche	40,0	40,0	20,0	5
Totale laureati	65,5	31,0	3,4	29
Totale complessivo	43,3	37,7	18,8	53

Tabella 3.7. Percentuale di attori dei distretti del Veneto che svolgono attività extra-lavorative, per tipo di attività svolte (n=57)

Attuatori	%
% che svolge attività extra-lavorative	59,6
Di cui: attività sociali	43,8
attività sindacali	14,0
attività politiche	12,2

3.2. Attività e competenze degli attori del patto di distretto

La figura dell'attuatore si caratterizza per l'ampio raggio d'azione nello svolgimento del proprio ruolo e, di conseguenza, per competenze eclettiche e adattabili. Dall'elenco delle attività svolte (Tab. 3.8), si vede che l'attività principale è quella di ricerca di finanziamenti per lo sviluppo di progetti, attività svolta del 68% degli attori. Solo il 18% si limita alla ricerca di fonti di finanziamento regionali, previste dalla legge sui distretti, mentre il 53% si occupa di più fonti, soprattutto in ambito europeo.

La strategia progettuale precede qualsiasi attività del distretto. Non a caso, ben il 68% degli attori interpellati¹⁵ hanno dichiarato di dedicarsi ad attività di ricerca di finanziamenti (Tab. 3.8). Le differenze tra i distretti di recente formazione e quelli riconosciuti dalla prima legge regionale stanno sia nella maggiore attività di ricerca di finanziamenti da parte dei distretti più vecchi, sia nella maggiore finalizzazione dei fondi acquisiti da questi distretti ad attività delle imprese che fanno capo al patto. Quindi, con il consolidarsi del distretto, diventa più naturale "fare squadra" anche nella richiesta e utilizzo dei fondi erogati.

Anche i destinatari delle attività di ricerca sono prevalentemente le imprese firmatarie del patto. La ricerca di finanziamenti per la realizzazione dei progetti costituisce, quindi, il principale strumento di sviluppo del distretto e la sua importanza travalica i confini del distretto stesso, sia per le fonti sia per i destinatari dei progetti finanziati.

Un'altra importante attività degli attori è la gestione dell'*osservatorio* del distretto (il 50% degli attori cura un osservatorio di distretto). L'osservatorio, in quanto strumento di conoscenza messo in piedi per raccogliere informazioni sull'andamento delle aziende e sui mercati (v Par. 2.4), deve essere impiantato dal nulla nella maggior parte dei distretti e l'attuatore che se ne occupa deve dimostrare doti di analista economico, sociologo economico, statistico sociale ed economico e, quando non ha l'adeguato supporto, anche di informatico per la gestione delle basi di dati.

La terza attività degli attori, in ordine di frequenza, è la gestione dei progetti di ricerca e sviluppo finanziati. Si esplica con il coinvolgimento dei vari partner, tra cui aziende, istituzioni, finanziatori ed esecutori, con l'acquisizione delle risorse strumentali e umane per operare, con il coordinamento delle attività operative e con la valutazione in itinere e finale dei risultati raggiunti.

La gestione di progetti è chiaramente l'attività più complessa da svolgere, quella nella quale l'attuatore opera come manager, organizzando il proprio lavoro e le attività di altri per realizzare gli obiettivi del progetto.

Seguono poi una serie di importanti attività relazionali, rivolte tanto verso l'interno del distretto quanto verso l'esterno. Verso l'interno, l'attività principale è quella di informazione e contatti con le aziende, svolta dal 38% degli attori, che sono impegnati nella trasmissione alle aziende di informazioni su fiere, eventi, possibilità e ogni genere di notizie rilevanti per il distretto attraverso *newsletter*, bollettini e circolari.

Gli attori si occupano anche dei rapporti tra le aziende e tra queste e l'ente distretto, stimolando la partecipazione alle attività distrettuali e la realizzazione di attività comuni, agendo come animatori e da punto di riferimento del distretto.

¹⁵ Per due dei 37 distretti contattati non è stato possibile parlare con l'attuatore, e quindi molte informazioni sulle attività e la gestione del distretto non sono state raccolte.

Tabella 3.8. Percentuale di attuatori che svolgono attività a favore dei distretti, per tipo di attività svolta (n=57)¹⁶

Attività	%
<i>Ricerca di finanziamenti</i>	68,4
<i>Gestione dell'osservatorio</i>	50,8
<i>Gestione dei progetti</i>	43,8
<i>Informazione e contatti con le aziende</i>	38,5
<i>Promozione del distretto</i>	33,3
<i>Rapporti istituzionali</i>	29,8
<i>Formulazione di proposte</i>	26,3
<i>Individuazione di partner per le aziende</i>	12,2
<i>Ricerca scientifica</i>	7,0
<i>Attività di segreteria</i>	5,2
<i>Formazione</i>	5,2
<i>Altro</i>	17,5

Tabella 3.9. Percentuale di attuatori che svolgono attività di ricerca di finanziamenti, per tipo di finanziamento (n=54)

	%
<i>% che ricerca varie forme di finanziamento</i>	53,7
<i>% che ricerca solo finanziamenti regionali</i>	18,5
<i>- di cui ricerca solo per imprese firmatarie del Patto</i>	46,2

Anche l'attività di formulazione di proposte, svolta dal 24% degli attuatori, si muove lungo questa direzione, in quanto comporta la raccolta di informazioni e di possibili bandi ed iniziative, la diffusione delle informazioni e la sensibilizzazione delle aziende sulla possibile realizzazione.

L'attività principale verso l'esterno è invece quella di promozione del distretto (la svolge un terzo degli attuatori), che si compone, da un lato, dell'organizzazione e della partecipazione a fiere ed esposizioni per aumentare la visibilità delle aziende e dei prodotti del distretto e, dall'altro, dell'attività commerciale di distretto, ossia della ricerca di nuove aziende da inserire nel patto.

Altri contatti sono poi mantenuti con gli enti locali, con le associazioni di categoria e le camere di commercio e con possibili partner per la fornitura, la ricerca scientifica e lo sviluppo di opportunità commerciali a favore delle aziende del distretto.

Costituiscono, infine, attività più specifiche e meno frequenti quella di formazione e ricerca scientifica. Quest'ultima riguarda, in modo particolare, il coordinamento o lo svolgimento diretto di attività specifiche per ciascun distretto. È un ambito di attività la cui importanza è andata crescendo negli anni. Nel 2003, tra i progetti presentati alla Regione Veneto per ottenere finanzia-

¹⁶ Lo svolgimento delle attività di ricerca di finanziamenti e di gestione dell'osservatorio sono state rilevate con una specifica domanda, mentre le altre attività sono state rilevate in chiaro e codificate successivamente. Le persone contattate potevano indicare più attività. Pertanto, le percentuali non sommano 100.

menti, la Misura 2, riguardante appunto i progetti di ricerca e scientifica, costituisce un passo successivo nelle dinamiche di sviluppo del distretto, e nel 2005 è stata quella più importante per numero di progetti presentati (Il Sole 24 Ore, 2005b).

<i>Attività previste per il prossimo futuro</i>	<i>Attuatori-promotori (n=26)</i>	<i>Attuatori (solo) (n=31)</i>	<i>Totale (n=57)</i>
<i>Attività promozionali</i>	57,6	41,9	49,1
<i>Ricerca di finanziamenti</i>	26,9	19,3	22,8
<i>Relazioni con enti ed organizzazioni nazionali</i>	38,4	6,4	21,0
<i>Relazioni con enti ed organizzazioni internazionali</i>	15,3	9,6	12,2
<i>Ricerca e innovazione</i>	11,5	9,6	10,5
<i>Formazione del personale addetto</i>	11,5	9,6	10,5
<i>Aggiornamento del distretto alle nuove normative</i>	3,8	6,4	5,2
<i>Altro</i>	3,8	6,4	5,2

Tabella 3.10. *Percentuale di attuatori dei distretti del Veneto, per attività previste per il prossimo futuro e posizione degli attuatori (gli interpellati potevano indicare più attività, pertanto la somma delle percentuali può fare più di 100)*

Dall'analisi delle attività non ordinarie previste dagli attuatori per il prossimo futuro (Tabelle 3.10 e 3.11), emerge con maggiore evidenza la centralità delle funzioni promozionali e di relazione, che paiono essere preminenti rispetto alla ricerca di finanziamenti e alla ricerca e allo sviluppo per l'innovazione.

Rispetto ai promotori del distretto, gli attuatori si connotano per una maggiore competenza operativa, ma il loro ruolo nel distretto non è strettamente tecnico. Lo si comprende facilmente osservando l'importanza assegnata dagli attuatori alle competenze che utilizzano nello svolgimento delle proprie attività (Tab. 3.12).

Gli attuatori devono in primo luogo essere in contatto con tutte le componenti del distretto, il che significa saper ascoltare le esigenze di aziende ed enti, conoscere l'economia e gli equilibri produttivi specifici del territorio ed avere la rete di relazioni necessaria a muoversi efficacemente per la realizzazione delle attività.

Tra le conoscenze specifiche rilevanti vi sono: la conoscenza del territorio, delle leggi e dei regolamenti, dell'economia, e dei meccanismi per ottenere finanziamenti. Per svolgere l'attività di coordinamento, promozione e relazione degli attuatori, paiono meno importanti le abilità di tecniche base come l'uso di strumenti di Ict e le conoscenze linguistiche.

Osservando le differenze tra le distribuzioni degli attuatori e quelle degli attuatori-promotori riemerge il contrasto tra gli aspetti gestionali dei primi e quelli relazionali dei secondi. I promotori danno maggiore importanza, rispetto agli attuatori subentrati dopo la sigla del patto, alla conoscenza del territorio, al saper mediare interessi contrapposti e al saper gestire reti di aziende, tutte competenze che esaltano il ruolo di centro relazionale rappresentato dal promotore.

Tabella 3.11. Percentuale di attuatori dei distretti del Veneto, per attività previste per il prossimo futuro ed età degli attuatori (gli interpellati potevano indicare più attività, pertanto la somma delle percentuali può fare più di 100)

<i>Attività previste per il prossimo futuro</i>	<i>Fino a 39 (n=11)</i>	<i>40- 49 (n=19)</i>	<i>50 e più (n=26)</i>
<i>Attività promozionali</i>	45,4	52,6	50,0
<i>Ricerca di finanziamenti</i>	18,1	5,2	38,4
<i>Relazioni con enti ed organizzazioni nazionali</i>	27,2	10,5	26,9
<i>Relazioni con enti ed organizzazioni internazionali</i>	9,0	5,2	19,2
<i>Ricerca e innovazione</i>	0,0	21,0	7,6
<i>Formazione del personale addetto</i>	9,0	10,5	11,5
<i>Aggiornamento del distretto alle nuove normative</i>	0,0	5,2	7,6
<i>Altro</i>	18,1	5,2	0,0

Invece, tra gli attuatori c'è una maggior presenza delle competenze di area gestionale, come il saper organizzare il lavoro degli altri, il saper trovare soluzioni originali ai problemi e l'aver capacità di sintesi. L'attuatore ha, quindi, sì un ruolo più operativo rispetto all'attuatore-promotore, ma non è un tecnico in senso stretto, quanto piuttosto un gestore che sa coordinare e mettere insieme risorse diverse senza necessariamente operare direttamente alla realizzazione.

Una conferma del ruolo essenzialmente manageriale dell'attuatore arriva dai dati riportati nelle Tabelle 3.13 e 3.14 dove si riportano, rispettivamente, le competenze ritenute importanti e quelle invece richieste ai consulenti esterni. Si vede come, in corrispondenza di ciascuna attività, ci sia la tendenza degli attuatori a delegare a consulenti la parte più tecnica, privilegiando invece come proprio dominio competenze gestionali.

Ad esempio, per l'attività di ricerca di finanziamenti, le competenze ritenute più importanti sono la conoscenza del territorio, delle leggi e dei regolamenti e il saper organizzare il lavoro degli altri. Viceversa, il conoscere i meccanismi per ottenere finanziamenti non è sempre rilevante ai fini della redazione di progetti perché spesso questi sono prodotti con la collaborazione del personale di supporto, oppure di consulenti esterni (v. anche Par. 2.4).

La ricerca di finanziamenti è un'attività che gli attuatori svolgono con una coloritura più strategica che tecnica, individuando le esigenze del territorio, formulando le linee guida per la redazione dei progetti e appoggiandosi ad altro personale per l'espletamento delle attività richieste dal bando.

Lo stesso ragionamento vale per la gestione dell'osservatorio, spesso svolta con la collaborazione di economisti interni al distretto o di consulenti esterni. In questo caso, dato il carattere più tecnico dell'attività, oltre alla conoscenza del territorio e al saper organizzare il lavoro degli altri, è importante saper utilizzare strumenti di calcolo automatico.

Le attività di gestione di progetti specifici seguono la stessa impostazione. Gli attuatori devono soprattutto saper ascoltare i partner del progetto, coordinare il lavoro degli altri e risolvere efficacemente i problemi. In questo campo, ai consulenti esterni sono affidati i compiti più tecnici, come la stesura dei progetti, l'amministrazione e la tenuta della contabilità e, soprattutto, le consulenze scientifiche.

<i>Competenze</i>	<i>Solo attuatore (n=435)</i>	<i>Promotore e attuatore (n=375)</i>	<i>Totale (n=810)</i>
<i>Saper ascoltare</i>	12,8	11,2	12,0
<i>Conoscere a fondo il territorio e l'ambito produttivo</i>	8,0	13,6	10,6
<i>Possedere una buona rete di relazioni</i>	10,5	10,4	10,4
<i>Conoscenza delle leggi e dei regolamenti</i>	7,8	9,0	8,3
<i>Saper organizzare il lavoro degli altri</i>	8,7	6,6	7,7
<i>Conoscenze di economia</i>	7,3	8,0	7,6
<i>Conoscere i meccanismi per ottenere finanziamenti</i>	7,1	6,9	7,0
<i>Saper mediare tra interessi contrapposti</i>	5,5	8,2	6,7
<i>Originalità nella soluzione di problemi</i>	8,9	4,2	6,7
<i>Attenzione a problemi sociali e politici</i>	5,5	3,4	4,5
<i>Capacità di sintesi</i>	5,2	3,2	4,3
<i>Conoscere i criteri di gestione economica ed organizzativa delle reti di aziende</i>	2,5	5,6	3,9
<i>Saper usare strumenti di Ict</i>	2,9	2,9	2,9
<i>Capacità dialettiche ed espositive</i>	3,4	1,8	2,7
<i>Capacità logiche ed analitiche</i>	0,9	3,2	1,9
<i>Conoscenze linguistiche</i>	2,2	1,3	1,8

Tabella 3.12. *Distribuzione percentuale degli attori dei distretti del Veneto, per tipo di competenze di cui fanno uso e ruolo ricoperto nel distretto*

Tabella 3.13. Distribuzione percentuale degli attuatori dei distretti del Veneto, per tipo di competenze di cui fanno uso e attività svolte (n: numero di confronti tra competenze svolti in fase di intervista)

Competenze richieste agli attuatori	1 (n=39)	2 (n=29)	3 (n=25)	4 (n=25)	5 (n=19)	6 (n=17)	7 (n=15)	8 (n=7)	9 (n=4)	10 (n=3)	11 (n=3)	Totale
<i>Saper ascoltare</i>	12,6	12,6	13,8	12,2	7,7	10,8	16,4	10,0	10,0	11,1	11,1	12,0
<i>Conoscere a fondo il territorio e l'ambito produttivo</i>	11,1	11,0	9,1	11,2	12,9	15,0	7,1	13,3	8,3	2,2	0,0	10,6
<i>Possedere una buona rete di relazioni</i>	10,2	10,8	9,4	11,9	10,7	9,5	11,5	8,8	11,6	6,6	15,5	10,4
<i>Conoscenza delle leggi e dei regolamenti</i>	9,2	7,3	7,7	12,2	10,3	9,1	9,7	6,6	6,6	2,2	8,8	8,3
<i>Saper organizzare il lavoro degli altri</i>	9,4	8,7	8,6	7,7	7,0	8,7	8,8	11,1	3,3	4,4	6,6	7,7
<i>Conoscenze di economia</i>	6,8	7,8	8,0	5,6	6,6	6,6	7,5	7,7	10,0	4,4	11,1	7,6
<i>Conoscere i meccanismi per ottenere finanziamenti</i>	5,6	6,8	8,0	7,0	7,0	6,2	4,8	13,3	10,0	11,1	13,3	7,0
<i>Saper mediare tra interessi contrapposti</i>	7,1	7,1	6,3	5,2	8,5	6,2	3,5	1,1	5,0	8,8	8,8	6,7
<i>Originalità nella soluzione di problemi</i>	7,1	5,2	7,5	4,2	7,4	2,9	8,0	5,5	8,3	2,2	4,4	6,7
<i>Attenzione a problemi sociali e politici</i>	5,4	4,3	4,7	4,5	5,1	5,0	5,3	3,3	3,3	2,2	6,6	4,5
<i>Capacità di sintesi</i>	4,2	5,0	5,5	3,1	5,5	5,4	4,4	5,5	6,6	6,6	11,1	4,3
<i>Conoscere i criteri di gestione economica ed organizzativa delle reti di aziende</i>	3,4	3,9	4,1	4,9	2,9	3,3	3,1	2,2	3,3	15,5	0,0	3,9
<i>Saper usare strumenti di Ict</i>	2,5	4,1	2,7	2,4	1,8	1,6	1,3	1,1	6,6	4,4	0,0	2,9
<i>Capacità dialettiche ed espositive</i>	1,7	1,8	1,3	2,8	2,2	2,5	3,1	0,0	3,3	4,4	2,2	2,7
<i>Capacità logiche ed analitiche</i>	2,0	1,8	1,3	2,4	2,5	5,0	3,1	6,6	3,3	4,4	0,0	1,9
<i>Conoscenze linguistiche</i>	1,0	1,1	1,1	2,1	1,1	1,6	1,7	3,3	0,0	8,8	0,0	1,8

Attività svolte:

1. Ricerca di finanziamenti,
2. Gestione dell'osservatorio,
3. Gestione dei progetti,
4. Informazione e contatti con le aziende,
5. Promozione del distretto,
6. Rapporti istituzionali,
7. Formulazione di proposte,
8. Ricerca di partner per le aziende,
9. Ricerca scientifica,
10. Attività di segreteria,
11. Formazione.

	1 (n=39)	2 (n=29)	3 (n=25)	4 (n=25)	5 (n=19)	6 (n=17)	7 (n=15)	8 (n=7)	9 (n=4)	10 (n=3)	11 (n=3)	Totale
<i>Attività richieste a consulenti esterni</i>	28,2	27,5	34,3	40,9	10,5	23,5	26,6	14,2	25,0	33,3	0,0	28,0
<i>Consulenze tecnico/scientifiche</i>	20,5	34,4	18,7	27,2	15,7	23,5	20,0	57,1	50,0	0,0	66,6	24,5
<i>Ricerca e innovazione</i>	17,9	13,7	6,2	13,6	31,5	11,7	0,0	14,2	25,0	0,0	33,3	15,7
<i>Organizzazione ed allestimento fiere</i>	17,9	17,2	12,5	18,1	26,3	11,7	0,0	28,5	25,0	33,3	33,3	14,0
<i>Comunicazione e realizzazione grafiche</i>	12,8	3,4	15,6	13,6	10,5	5,8	13,3	0,0	25,0	33,3	0,0	14,0
<i>Consulenza legale</i>	7,6	6,8	12,5	4,5	21,0	0,0	6,6	0,0	0,0	33,3	33,3	12,2
<i>Marketing e ricerche di mercato</i>	12,8	13,7	6,2	4,5	10,5	11,7	0,0	14,2	0,0	0,0	0,0	10,5
<i>Realizzazione osservatorio</i>	12,8	10,3	12,5	0,0	10,5	17,6	13,3	14,2	0,0	0,0	0,0	10,5
<i>Amministrazione e contabilità</i>	12,8	10,3	9,3	13,6	5,2	11,7	6,6	0,0	0,0	0,0	0,0	8,7
<i>Redazione di progetti</i>	5,1	0,0	0,0	0,0	5,2	0,0	6,6	14,2	0,0	0,0	66,6	3,5
<i>Formazione</i>												

Tabella 3.14. Distribuzione percentuale degli attuatori dei distretti del Veneto, per consulenze chieste e attività svolte (n: numero di confronti tra competenze svolti in fase di intervista)

Attività svolte:

1. Ricerca di finanziamenti,
2. Gestione dell'osservatorio,
3. Gestione dei progetti,
4. Informazione e contatti con le aziende,
5. Promozione del distretto,
6. Rapporti istituzionali,
7. Formulazione di proposte,
8. Ricerca di partner per le aziende,
9. Ricerca scientifica,
10. Attività di segreteria,
11. Formazione.

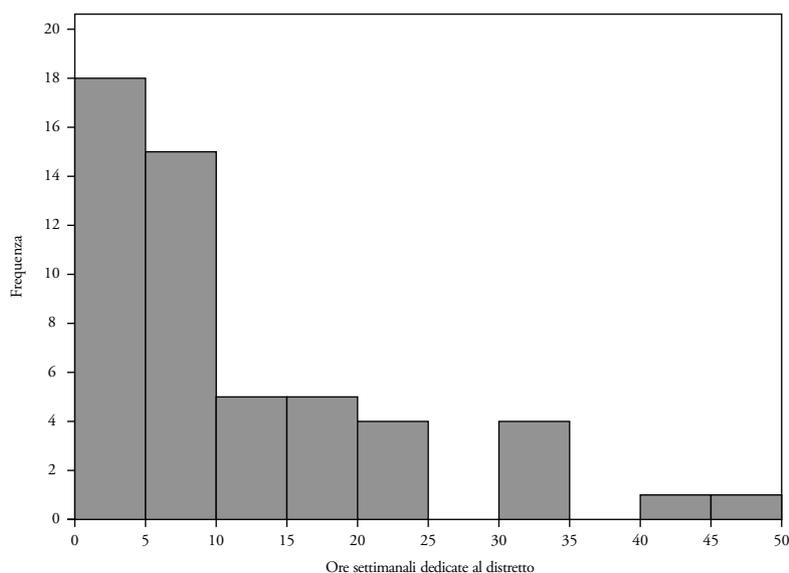
Anche per gli attuatori che svolgono direttamente ricerca scientifica c'è un maggior uso di consulenti in ambito tecnico/scientifico, sebbene agli attuatori siano richieste in questo caso competenze più tecniche, come la capacità d'uso di strumenti informatici e abilità logico-analitiche e di sintesi.

Tra le attività più relazionali dell'attuatore, è significativa quella della promozione in senso commerciale del distretto. In questo caso, gli attuatori sono dei veri *promoter*, cui è richiesto soprattutto di conoscere bene il territorio e di saper mediare, mentre c'è un uso più marcato di consulenti esterni proprio nella preparazione di fiere, nelle attività di comunicazione e realizzazione di grafica pubblicitaria e nello svolgimento di ricerche di mercato.

In conclusione, nello svolgimento delle loro attività, gli attuatori hanno un profilo manageriale: sono impegnati soprattutto nella creazione e nel mantenimento della rete del distretto, nella definizione di obiettivi e strategie comuni ai vari partner e nella realizzazione delle attività attraverso il coordinamento di risorse interne e consulenti. Spesso si tratta di attività che non richiedono un impegno costante e continuato nel tempo, ma che si concentra nei periodi corrispondenti alle fasi cruciali della realizzazione dei progetti.

Di rado, quindi, agli attuatori è richiesto un impegno a tempo pieno, anche perché spesso questi sono già operativi nel distretto in veste o di titolari e dirigenti di aziende, oppure come operatori nelle associazioni di categoria. Solo il 10% degli attuatori dedica, infatti, al distretto più di 30 ore settimanali, limite oltre il quale possono essere considerati impiegati a tempo pieno; complessivamente la mediana delle ore di lavoro dedicate al distretto, approssimate in termini settimanali, è inferiore a 8 per settimana (Tab. 3.15 e Fig. 4.2).

Figura 3.2. Distribuzione degli attuatori dei distretti del Veneto, per numero di ore settimanali dedicate alle attività per il distretto ($n=57$)



Gli attuatori che non sono stati tra i promotori dei patti di distretto sono meno coinvolti in termini di ore rispetto agli attuatori che hanno promosso il patto: i primi hanno un valore mediano di circa 5 ore di presenza in distretto contro le 10 dei secondi.

La discontinuità dell'impegno richiesto si nota anche in riferimento alla frequenza della presenza fisica nel distretto. Il 47,9% delle attività è quasi quotidiana e un terzo abbondante è svolta almeno una volta al mese. Le attività che richiedono una presenza più assidua sono le attività di segreteria, l'individuazione di partner per le aziende, l'informazione e contatti con le aziende, la formulazione di proposte, i rapporti istituzionali e la ricerca scientifica. Hanno frequenza più ridotta, invece, la gestione dei progetti, che evidentemente dipende dallo specifico di ciascun progetto, la promozione del distretto e la formazione.

<i>Tempo dedicato al distretto</i>	<i>Promotore e attuatore (n=26)</i>	<i>Solo attuatore (n=31)</i>	<i>Totale (n=57)</i>
<i>Fino a 4 ore la settimana</i>	26,9	48,3	38,5
<i>Da 5 a 15 ore la settimana</i>	46,1	32,2	38,5
<i>Oltre le 15 ore la settimana</i>	26,9	19,3	22,8
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0
<i>Media</i>	13,8	8,2	10,7
<i>Mediana</i>	10,0	5,1	7,8
<i>s.q.m.</i>	12,8	7,5	10,5

Tabella 3.15. *Distribuzione percentuale del tempo dedicato al distretto dagli attuatori in base al ruolo svolto*

Se gli attuatori dedicano tempo specificamente al distretto, in generale, ottengono una retribuzione. Un compenso specifico per le attività svolte per il distretto è, tuttavia, erogato solo ad un attuatore su cinque (20,4%). Il numero di ore svolte nel distretto dagli attuatori che ricevono un compenso è il triplo (in mediana) di quelle svolte dagli attuatori non compensati. Spesso, infatti, l'attività di attuatore non viene retribuita specificatamente, ma è inserita in un quadro di attività più ampio presso un'azienda o un'associazione di categoria.

Gli attuatori che ricevono un compenso per l'attività svolta hanno in genere legami con il distretto di tipo professionale. Invece, contrariamente a quanto logico secondo i dati sopra indicati, i promotori del patto di distretto che svolgono anche attività gestionali, pur dedicando in media maggior tempo al distretto, ricevono dei compensi specifici più raramente (Tabelle 3.16 e 3.17).

L'ente distretto gestisce progetti di ricerca e di formazione rivolgendosi alle strutture che sono specificamente in grado di dare un contributo, vuoi perché vi si trovano competenze *ad hoc*, vuoi perché dispone di attrezzature o impianti utili al progetto da realizzare.

<i>Presenza di una retribuzione</i>	<i>Promotore e attuatore (n=25)</i>	<i>Solo attuatore (n=29)</i>	<i>Totale (n=54)</i>
<i>Attività volontaria</i>	92,0	68,9	79,6
<i>Attività retribuita</i>	8,0	31,0	20,3
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0

Tabella 3.16. *Distribuzione degli attuatori dei distretti del Veneto, per ruolo svolto e secondo che l'attività sia volontaria o retribuita*

Tabella 3.17. Distribuzione degli attori dei distretti del Veneto, per tempo dedicato al distretto e secondo che l'attività sia volontaria o retribuita

<i>Tempo dedicato al distretto</i>	<i>Attività volontaria (n=43)</i>		<i>Attività retribuita (n=11)</i>	
	<i>% col.</i>	<i>% riga</i>	<i>% col.</i>	<i>% riga</i>
<i>Fino a 4 ore la settimana</i>	41,8	94,7	9,0	5,2
<i>Da 5 a 15 ore la settimana</i>	44,1	86,3	27,2	13,6
<i>Oltre le 15 ore la settimana</i>	13,9	46,1	63,6	53,8
<i>Totale</i>	100,0	79,6	100,0	20,3
<i>Media</i>	9,2		16,6	
<i>Mediana</i>	6,5		20,0	
<i>s.q.m.</i>	10,6		8,3	

Per quanto concerne i progetti promozionali, sono gestite presso l'ente distretto soprattutto le attività relazionali verso il proprio interno e verso il territorio su cui è insediato: diffusione di informazioni alle aziende, rapporti con le istituzioni locali e contatti per la formulazione di proposte. Alle associazioni di categoria fanno, invece, riferimento soprattutto le attività di relazione verso l'esterno, quali la promozione del distretto e la ricerca di nuovi partner. Ad altre strutture esterne specializzate, tipicamente studi di consulenti, si appoggiano sia l'attività di promozione sia la ricerca di finanziamenti (Tabelle 3.18 e 3.19).

Tabella 3.18. Distribuzione degli attori dei distretti del Veneto, per tipo di attività svolta e frequenza di svolgimento

<i>Attività svolte</i>	<i>Quasi ogni giorno</i>	<i>Almeno una al mese</i>	<i>Meno di una al mese</i>	<i>Totale</i>
<i>Gestione di progetti</i>	40,0	48,0	12,0	100,0
<i>Informazione e contatti con le aziende</i>	57,1	19,0	23,8	100,0
<i>Promozione del distretto</i>	44,4	44,4	11,1	100,0
<i>Rapporti istituzionali</i>	52,9	35,2	11,7	100,0
<i>Formulazione di proposte</i>	50,0	42,8	7,1	100,0
<i>Individuazione di partner per le aziende</i>	57,1	14,2	28,5	100,0
<i>Ricerca scientifica</i>	50,0	25,0	25,0	100,0
<i>Attività di segreteria</i>	66,6	33,3	-	100,0
<i>Formazione</i>	33,3	66,6	-	100,0
<i>Altro</i>	33,3	55,5	11,1	100,0
<i>Totale</i>	47,9	38,0	14,0	100,0

L'integrazione delle attività svolte per l'ente distretto con le altre presso aziende o associazioni di categoria è abbastanza elevata: il 57,3% degli attori ritiene di far uso dell'esperienza acquisita al distretto presso altre realtà organizzative, non necessariamente cessando l'attività svolta per il distretto.

<i>Attività svolte</i>	<i>Ente distretto</i>	<i>CCIAA, associaz. categoria</i>	<i>Altro, NR</i>	<i>Totale</i>
<i>Ricerca di finanziamenti (n=39)</i>	28,2	25,6	46,1	100,0
<i>Gestione di progetti (n=25)</i>	40,0	40,0	20,0	100,0
<i>Informazioni e contatti con aziende (n=22)</i>	50,0	31,8	18,1	100,0
<i>Promozione del distretto (n=19)</i>	26,3	36,8	36,7	100,0
<i>Rapporti istituzionali (n=17)</i>	41,1	29,4	29,4	100,0
<i>Formulazione di proposte (n=14)</i>	64,2	-	35,7	100,0
<i>Individuazione partner per aziende (n=7)</i>	14,2	57,1	28,5	100,0
<i>Ricerca scientifica (n=4)</i>	50,0	50,0	-	100,0
<i>Attività di segreteria (n=3)</i>	33,3	33,3	33,3	100,0
<i>Formazione (n=3)</i>	33,3	33,3	33,3	100,0
<i>Altro (n=10)</i>	70,0	20,0	10,0	100,0
<i>Totale (n=192)</i>	33,8	25,5	40,6	100,0

Tabella 3.19. *Distribuzione degli attuatori dei distretti del Veneto, per struttura a cui fanno riferimento istituzionale e tipo di attività svolta*

Infatti, per quanto riguarda le prospettive future degli attuatori, quasi tutti prevedono di continuare a svolgere questa attività, e che quindi se nel breve periodo si tratta di un'attività con un carico di lavoro discontinuo, sul lungo periodo è, invece, stabile (Tabelle 3.20 e 3.21).

	<i>Promotore e attuatore (n=25)</i>	<i>Solo attuatore (n=29)</i>	<i>Totale (n=54)</i>
<i>% che manterrà l'attività</i>	96,0	93,1	94,4

Tabella 3.20. *Distribuzione degli attuatori dei distretti del Veneto, per propensione a cambiare attività e ruolo istituzionale*

<i>Uso dell'esperienza per altre professioni</i>	<i>Manterrà l'attività (n=51)</i>	<i>Cambierà attività (n=3)</i>	<i>Totale (n=54)</i>
<i>No</i>	43,1	33,3	42,5
<i>Sì, ma solo come ipotesi lontana</i>	39,1	0,0	37,0
<i>Sì, a breve</i>	17,6	66,6	20,3
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0
<i>% sul totale (n=54)</i>	94,6	5,5	100,0

Tabella 3.21. *Distribuzione degli attuatori dei distretti del Veneto, per propensione a cambiare attività e uso dell'esperienza per altre professioni*

3.3. Il personale di supporto alle attività del distretto

Nei distretti operano figure che svolgono attività di supporto amministrativo e tecnico sotto la direzione degli attuatori. I distretti si appoggiano spesso anche ad altre strutture, soprattutto aziende ed associazioni di categoria, a cui fanno riferimento non solo per la dotazione di mezzi, ma anche di personale. La conseguenza è che più della metà dei distretti non si avvale di addetti propri¹⁷, solo il 20% dei distretti ha più di un addetto proprio (Tabelle 3.22 e 4.26 e Fig. 3.3).

Figura 3.3. Distribuzione del numero di distretti in base al numero di addetti

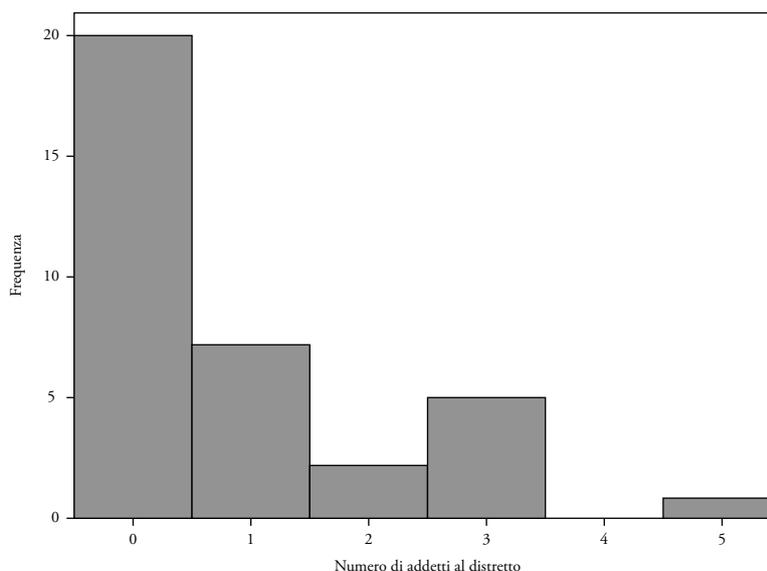


Tabella 3.22. Distribuzione percentuale dei distretti per numero di addetti di supporto

Numero di addetti	(n=35)
Nessuno	57,1
Uno	22,8
Più d'uno	20,0
Totale	100,0
Media	0,9
Mediana	0,4
s.q.m.	1,2

Complessivamente, sono impiegati nei distretti veneti, oltre agli attuatori e ai consulenti, 31 addetti ad attività amministrative e di ricerca, dei quali più della metà (Tab. 3.23) possiede un titolo universitario.

I profili professionali degli addetti nei distretti sono abbastanza ben delineati, e rispondono ad esigenze specifiche del distretto stesso. Nei distretti che hanno un solo addetto, la figura professionale tipica è quella dell'addetto alla segreteria, mentre, con l'aumento del numero di addetti, aumentano la variabilità dei ruoli (Tab. 3.24).

¹⁷ Gli addetti non comprendono gli stagisti e i consulenti occasionali.

	<i>v.a.</i>	%
<i>Addetti con titolo universitario</i>	17	54,8
<i>Totale</i>	31	100,0

Tabella 3.23. *Distribuzione in valore assoluto e percentuale degli addetti con titolo universitario*

<i>Presenza di una segreteria del distretto</i>	<i>Totale addetti al distretto (n=31)</i>	<i>Addetti con titolo universitario (n=17)</i>
<i>C'è una segreteria (n=15)</i>	67,7	64,7
<i>Non c'è una segreteria (n=17)</i>	22,5	23,5
<i>Non risponde (n=5)</i>	9,6	11,8
<i>Totale (n=37)</i>	100,0	100,0

Tabella 3.24. *Distribuzione percentuale degli addetti ai distretti e degli addetti con titolo universitario in base alla presenza di una segreteria*

Le competenze dell'addetto alla segreteria sono estese (Tab. 3.25). Deve non solo mantenere i rapporti con le aziende e con referenti di fiere e mercati, attività per la quale sono richieste capacità relazionali e la conoscenza delle lingue straniere, ma è coinvolto anche nei processi amministrativi e, talvolta, nella stesura dei progetti. Lo stesso personale amministrativo è coinvolto in attività che esulano dall'amministrazione in senso stretto e deve conoscere l'ambito produttivo e le norme per i finanziamenti.

Altre due figure, meno frequenti e più specifiche, sono quella del promoter, che agisce soprattutto come figura commerciale del distretto, e dell'economista, che opera come tecnico nella realizzazione dell'osservatorio.

<i>Profilo professionale</i>	<i>Un solo addetto (n=7)</i>	<i>Più di un addetto (n=24)</i>	<i>Totale addetti (n=31)</i>
<i>Segretaria</i>	100,0	12,5	32,2
<i>Amministrativo</i>	-	33,3	25,8
<i>Promoter</i>	-	16,6	12,9
<i>Economista</i>	-	8,3	6,4
<i>Altro</i>	-	8,3	6,4
<i>Non indica</i>	-	20,8	16,1

Tabella 3.25. *Distribuzione percentuale dei distretti del Veneto per tipo di figure professionali presenti e numero di addetti di supporto*

Il personale non di vertice dei distretti ha spesso caratteristiche più tecniche degli attuatori rispetto alla conoscenza di bandi e norme, delle lingue straniere e degli strumenti informatici. Comunque sia, anche per il personale di supporto, la competenza principale è costituita dalle capacità relazionali, a conferma dell'importanza dell'ente distretto nella creazione e nel mantenimento della rete comunicativa interna al distretto e tra le aziende e il resto del mondo.

Tabella 3.26. Distribuzione percentuale delle competenze richieste agli addetti di supporto ai distretti, per figura professionale (gli interpellati potevano indicare più attività, pertanto la somma delle percentuali può fare più di 100)

Competenze	Segretaria (n=10)	Amministrativo (n=8)	Promoter (n=4)	Economista (n=2)	Totale (n=24)
Capacità relazionali	40,0	0,0	75,0	0,0	22,5
Conoscenza dell'ambito produttivo	10,0	37,5	25,0	0,0	19,3
Conoscenze linguistiche	20,0	0,0	25,0	100,0	16,1
Conoscenza di bandi e norme	10,0	37,5	0,0	0,0	16,1
Conoscenze di informatica	10,0	0,0	0,0	100,0	9,6
Conoscenze di amministrazione	20,0	12,5	0,0	0,0	9,6
Conoscenze di economia	0,0	0,0	0,0	100,0	6,4

Tabella 3.27. Percentuale di distretti che prevedono di assumere nuovo personale per numero di addetti in servizio ed età del distretto

Data di costituzione del distretto	Nessun addetto (n=20)	Un solo addetto (n=7)	Più di un addetto (n=8)	Totale (n=35)
2003	5,0	28,6	37,5	17,1
2004	10,0	14,2	0,0	8,6
2005	5,0	0,0	12,5	5,7
Totale	20,0	42,8	50,0	31,5

Un'ultima riflessione riguarda le prospettive di assunzione di personale (Tabelle 3.27÷3.29). I distretti che prevedono di assumere nuovo personale nell'immediato futuro sono meno di un terzo del totale, il 31,4%, e sono concentrati soprattutto nei distretti che sono già meglio strutturati, vale a dire quelli più vecchi e con un maggior numero di progetti e di attori.

Il dato più interessante riguarda la previsione di impiegare alcune unità di personale per supportare l'attuatore nella gestione di progetti specifici, quali il centro studi, la progettazione delle attività, la formazione, la ricerca o la logistica del distretto. I project manager arrivano a coprire il 38% delle assunzioni previste, e ciò sta ad indicare non solo che gli attori stanno iniziando a delegare una parte della gestione diretta delle attività, per configurarsi ancor più come coordinatori, ma anche che la quantità di attività che i distretti svolgono al loro interno sta assumendo dimensioni critiche e necessita della creazione di uffici di sostegno.

Il distretto	Addetti			Totale (n=35)
	0 (n=20)	1 (n=7)	Più d'uno (n=8)	
ricorre a consulenti (n=34)	11,4	8,6	11,4	31,4
non ricorre a consulenti (n=3)	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	11,4	8,6	11,4	31,4

Tabella 3.28. Percentuale di distretti orientati ad assumere nuove figure professionali (nei prossimi due anni) secondo che il distretto faccia ricorso a consulenti e numero di unità di personale amministrativo

Figura professionale prevista in assunzione	Nessun addetto (n=20)	Un solo addetto (n=7)	Più di un addetto (n=8)	Totale (n=35)
Project manager	-	28,5	37,5	14,2
Economista	5,0	-	12,5	5,7
Promoter	10,0	-	-	5,7
Amministrativo	5,0	14,2	-	5,7
Segretaria	5,0	-	12,5	5,7

Tabella 3.29. Distribuzione percentuale dei profili professionali in assunzione in base al numero di addetti già presenti nel distretto

Capitolo 4 Prospettive di formazione degli attori

4.1 Formazione professionale integrativa degli attori

Se si esamina la formazione professionale degli attori, si rileva che la propensione alla frequenza di corsi di formazione specifici a sostegno dell'attività degli attori è, tutto sommato, modesta. Meno di un terzo (31,5%) degli attori ha frequentato almeno un corso di formazione dopo l'acquisizione del titolo di studio.

Complessivamente, più del 20% degli attori ha frequentato corsi in ambito economico, in particolare su temi inerenti alla gestione d'azienda (12,2%), al marketing (8,7%), all'economia del territorio (1,7%). Gli altri hanno approfondito, invece, le conoscenze linguistiche, quelle sulle politiche comunitarie, o su materie scientifiche specifiche per i progetti realizzati nel distretto (Tab. 4.1).

Alla formazione specialistica hanno fatto ricorso, con maggiore frequenza, gli attori più istruiti e più giovani. Sono di solito i più giovani a cercare di migliorare le proprie competenze, anche se sono per la maggior parte laureati e freschi di studi. La minore esperienza e la maggiore disponibilità di tempo li porta a frequentare corsi di master post-lauream o corsi finanziati dal FSE mirati allo sviluppo di competenze utili allo svolgimento di attività mirate. Tra gli attori con meno di 40 anni, oltre il 60% ha frequentato un corso, contro una percentuale media globale del 31,4%.

Età	Titolo di studio		Totale
	Preuniversitario	Universitario	
<i>Fino a 39 anni</i>	100,0 (2)	44,4 (9)	60,0 (11)
<i>40-49 anni</i>	12,5 (8)	18,2 (11)	10,5 (19)
<i>50 e più anni</i>	21,4 (14)	41,7 (12)	30,8 (26)
<i>Totale</i>	25,0 (24)	34,4 (32)	30,4 (56)

Tabella 4.1. Percentuale di attori dei distretti del Veneto che hanno frequentato corsi di formazione specifici dopo gli studi, per classe di età e titolo di studio (tra parentesi il numero di attori)

Non si può non evidenziare che i meno coinvolti nella formazione specifica sono gli attori della classe d'età di mezzo (40-49 anni). Costoro costituiscono un contingente numeroso (quasi il 30%) degli attori dei patti di distretto: tra loro la frequenza di corsi non arriva al 7%.

La frequenza di corsi di formazione è più elevata tra gli attori che hanno contribuito a fondare il distretto e che hanno tipicamente un'età dai 50 anni in su.

Tabella 4.2. Distribuzione percentuale degli attori dei distretti del Veneto laureati che hanno frequentato corsi di formazione post-lauream, per classe di laurea (n=11)

<i>Laurea conseguita</i>	<i>%</i>
<i>Umanistica</i>	18,2
<i>Politico-sociale</i>	36,4
<i>Giurisprudenza</i>	9,1
<i>Economia</i>	18,2
<i>Ingegneria</i>	9,1
<i>Scienze</i>	9,1
<i>Totale</i>	100,0

Tabella 4.3. Percentuale di attori dei distretti del Veneto che hanno frequentato corsi di formazione post-lauream, per contenuto dei corsi e titolo di studio

<i>Ambiti dei corsi</i>	<i>Titolo</i>		<i>Totale (n=17)</i>
	<i>preuniversitario (n=6)</i>	<i>universitario (n=11)</i>	
<i>Gestione aziendale</i>	33,3	45,5	41,2
<i>Marketing e comunicazione</i>	33,3	27,3	29,4
<i>Lingue</i>	33,3	9,1	17,6
<i>Economia del territorio</i>	-	18,2	11,8
<i>Politiche comunitarie</i>	-	9,1	5,9
<i>Materie scientifiche</i>	-	9,1	5,9
<i>Numero medio di corsi frequentati</i>	1,0	1,2	1,1

Frequentando corsi e seminari di formazione, gli attori mirano a rinforzare le competenze loro chieste per l'esercizio di funzioni manageriali. I corsi maggiormente frequentati sono, infatti, quelli nei quali si sviluppano competenze tecniche per la gestione aziendale (12,5%), per il marketing e la comunicazione strategica (8,9%) e per le lingue straniere (5,3%), seguiti da corsi a carattere più sociale *latu senso*, come economia del territorio (3,6%) e politiche comunitarie (1,8%).

Gli attori laureati che cercano una formazione post-scolastica sono proporzionalmente superiori ai diplomati di scuola media superiore. I temi che interessano ai laureati per la rifinitura della propria formazione sono a spettro piuttosto largo (economia gestionale, economia del territorio, tecniche di marketing e di comunicazione, ma anche a carattere giuridico e scientifico), quelli frequentati da non laureati sono più specificamente formativi per l'attività gestionale (Tab. 4.3). È, per tutti, importante la frequenza di corsi per completare la formazione nella lingua veicolare per eccellenza per entrare ad un certo livello nel mondo del lavoro (5,2%).

D'altra parte, va rilevato che nessuno ha frequentato corsi di informatica. Stante che molti laureati sono di provenienza umanistica o sociale, ciò significa che il livello di abilità "da ufficio" – si potrebbe dire "da Office" se non si peccasse di faziosità pubblicitaria – nell'impiego di metodi e strumenti informatici si raggiunge con l'uso sorretto dall'affiancamento di una persona competente nell'uso di questa tecnologia.

4.2. Il bisogno di ulteriore formazione

Sono dunque disponibili gli attori a seguire processi formativi idonei a sorreggere le competenze di cui dispongono e a svilupparne altre eventualmente traendo ispirazione dalle esperienze di lavoro? Se si presta fede ai dati della Tab. 4.4, nella quale sono riportate le risposte ottenute dagli attori, sembra proprio di sì. La proporzione di attori che si dichiarano disponibili a frequentare un corso di formazione specifica o un seminario formativo nell'arco dei prossimi due anni è più del doppio di quelli che hanno seguito corsi nel passato e comunque coinvolgente due attori su tre (66,1% per la precisione).

Età	Titolo		Totale (n=37)
	Preuniversitario (n=16)	Universitario (n=21)	
<i>Fino a 39 anni</i>	100,0	88,9	90,9
<i>40-49</i>	75,0	63,6	68,4
<i>50 e più anni</i>	57,1	50,0	53,8
<i>Totale</i>	66,7	65,6	66,1

Tabella 4.4. Percentuale di attori dei distretti del Veneto che prevedono di seguire nei prossimi due anni corsi o seminari di formazione per acquisire nuove competenze, per classe di età e titolo di studio posseduto

Ambiti dei corsi	Titolo		Totale (n=37)
	Preuniversitario (n=16)	Universitario (n=21)	
<i>Politiche comunitarie</i>	18,8	33,3	27,0
<i>Gestione aziendale</i>	25,0	23,8	24,3
<i>Marketing e comunicazione</i>	25,0	23,8	24,3
<i>Economia del territorio</i>	18,8	14,3	16,2
<i>Lingue</i>	6,3	23,8	16,2
<i>Materie scientifiche</i>	6,3	9,5	8,1

Tabella 4.5. Percentuale di attori dei distretti del Veneto che prevedono di seguire nei prossimi due anni corsi o seminari di formazione per acquisire nuove competenze, per tema dei corsi e titolo di studio

Le differenze tra attori non riguardano la durata dei percorsi di istruzione formale, bensì l'età e quindi, come è facile immaginare, i ritorni attesi. Il bisogno di formazione è più forte tra gli attori più giovani e meno intenso tra quelli di età più elevata. Oltre il 90% degli attori che non hanno ancora compiuto 40 anni si aspetta di seguire un corso di formazione a breve termine, contro meno del 70% degli attori tra i 40 e 50 anni non compiuti e poco più del 50% tra quelli più avanti con l'età.

I corsi più desiderati (Tab. 4.5) sono ancora quelli di formazione alla gestione economica delle reti e di introduzione alle tecniche di marketing e comunicazione (24% circa tra coloro che manifestano intenzione di seguire corsi), con il corredo di corsi inerenti al reperimento di risorse bandite dalla Commissione Europea (il 27% è interessato a corsi di "politiche comunitarie" e il 16% al perfezionamento nella lingua veicolare), ma anche per lo sviluppo di competenze nell'ambito della ricerca scientifica (16% per analisi del territorio e 8% in materie di ricerca scientifica specifiche del proprio distretto).

È interessante rilevare che ad avvertire particolarmente il bisogno di formazione sono gli attuatori che hanno già seguito almeno un corso di formazione extrascolastico in tempi recenti (Tab. 4.6). Questo è un segno della duplice consapevolezza posseduta dagli attuatori della rilevanza di una formazione specifica per lo svolgimento dei propri compiti istituzionali e, indirettamente, del riscontro della qualità dei corsi in termini di formazione di competenze nei partecipanti, di potenziamento delle motivazioni e di consolidamento delle relazioni personali con persone che condividono gli stessi tipi di problemi.

Infatti, gli attuatori sono invogliati a perfezionarsi con maggiore intensità se hanno potuto riscontrare che la frequenza di corsi specifici fa loro acquisire capacità nuove, se riescono a stabilire con gli altri frequentanti e con i docenti dei corsi rapporti personali di fiducia che permettono loro di condividere esperienze e necessità, se dall'autoanalisi del proprio ruolo riescono a trarre spunti per iniziative sempre più qualificate.

Gli attuatori con meno di 40 anni pensano di seguire in media un corso entro i due anni successivi all'intervista. Quasi uguale è l'intensità delle attese degli attuatori tra 40 e 49 anni (1,1 corsi attesi per attuatore), mentre l'attesa cala da 50 anni in su (0,3).

Tabella 4.6. Percentuale di attuatori dei distretti del Veneto che prevedono di seguire nei prossimi due anni corsi o seminari di formazione per acquisire nuove competenze, per ambito dei corsi e corsi specifici seguiti nel passato

Ambiti dei corsi	Seguito corsi specifici?		Totale (n=54)
	No (n=37)	Sì (n=17)	
Politiche comunitarie	18,9	17,6	18,5
Gestione aziendale	13,5	23,6	16,7
Marketing e comunicazione	16,2	17,6	16,7
Economia del territorio	8,1	17,6	11,1
Lingue	8,1	17,6	11,1
Materie scientifiche	5,4	5,9	5,5

Tabella 4.7. Percentuale di attuatori dei distretti del Veneto che prevedono di seguire nei prossimi due anni corsi o seminari di formazione per acquisire nuove competenze, per tema dei corsi e classe d'età

Ambito dei corsi	Fino a 39 (n=11)	40-49 (n=19)	50 e più (n=26)	Totale (n=56)
Politiche comunitarie	27,2	26,3	7,7	17,8
Gestione aziendale	27,2	15,8	11,5	16,1
Marketing e comunicazione	18,1	26,3	7,7	16,1
Economia del territorio	18,1	15,8	3,8	10,7
Lingue	18,1	15,8	3,8	10,7
Materie scientifiche	-	15,8	-	5,3
Numero medio corsi indicati	1,0	1,1	0,3	0,7

4.3. L'acquisizione di competenze specifiche

Esistono insiemi di attuatori ben caratterizzati dal punto di vista della formazione specifica ottenuta dopo il conseguimento del titolo di studio.

Il tipo di formazione a cui ricorrono gli attuatori richiama quanto asseriscono Mistri e Rumiati (1994:32) sul concatenamento tra la produzione e circolazione

delle informazioni e delle buone pratiche nelle e tra le imprese e lo stimolo all'apprendimento all'interno di un distretto. Gli Autori affermano che “i processi attraverso cui si genera apprendimento sono strettamente legati all'innovazione che può prodursi in una qualsiasi delle imprese del distretto e che può trasmettersi alle altre”.

Il distretto può assumere informazioni dall'esterno, metabolizzarle e trasformarle, eventualmente dopo un arricchimento, in pratiche utili all'innovazione dei propri processi. Il modo in cui la persona deputata alla gestione delle relazioni all'interno del distretto e con terzi, qual è l'attuatore, è quello di favorire i processi di acquisizione, trasferimento, arricchimento, scambio e circolazione, armonizzazione della filiera.

Per questo non basta il grado di attenzione al nuovo o di ideazione di novità che può mostrare una persona genericamente intelligente. È necessario che l'attuatore sappia portare a termine, valorizzare e coordinare i processi innovativi, eventualmente promuovendo ricerca tematica, che sia capace di ridurre le aree di conflitto che possono nascere nel regime di cooperazione-competizione che si crea spontaneamente tra le imprese del distretto, che sia capace di trovare reciproci interessi delle aziende del distretto e degli enti pubblici sul cui territorio le stesse operano, che sappia affermare il proprio ruolo di agente di riferimento per i temi su cui opera.

Deve, cioè, incarnare l'intreccio di competenze trasversali, di cultura e di conoscenze specifiche del proprio campo di azione. Per questo, una serie di corsi e seminari di formazione a tema può attivare quelle capacità tecnico-specifiche che l'esperienza e la capacità di improvvisare non possono da sole creare.

Queste nostre convinzioni risalgono – *si parva licet* – allo spirito della formazione. La capacità realizzativa non è, in genere, verificabile dentro le aule scolastiche. D'altro canto, la riflessione sull'esperienza di lavoro non genera apprendimento generalizzato se non è sorretta da una solida trama di riferimenti educativi. È dunque necessario che l'attuatore, il cui compito è delicato e cruciale, sia sorretto da una formazione che connetta le specificità delle attività del distretto con la formazione scolastica.

Si può stabilire un parallelo tra il bisogno di formazione nel campo relazionale e l'evoluzione che Rullani (2006) auspica e percepisce nei distretti. L'autore intravede nel prossimo futuro dei distretti,

- a) un addensamento non solo dei legami tra operatori locali, ma anche dei nodi che collegano il locale a filiere multilocalizzate, capaci di muoversi nel mondo e di mobilitare il lavoro in rete in luoghi, spesso lontani, sia a monte (nella catena della fornitura) sia a valle (nei mercati di sbocco),
- b) una minore importanza delle fasi manifatturiere della filiera e la crescente importanza della produzione immateriale (di conoscenze e relazioni) che guida, e a sua volta serve, i circuiti multilocalizzati che mantengono la “testa” nel territorio.

Da questo, deduce la necessità di ampliare il capitale relazionale per allargare le reti che danno alle imprese accesso al globale, facendo adeguati investimenti in comunicazione, logistica e garanzia, ma anche in capitale intellettuale per rinnovare le conoscenze disponibili sul territorio, investendo sull'istruzione e qualificazione del lavoro, sulla ricerca, sull'estetica e, in generale, sul rinnovamento tecnologico.

Su una lunghezza d'onda parallela Corò (2006), il quale distingue le competenze professionali che si sono sviluppate mediante le esperienze produttive, le relazioni fiduciarie e il capitale sociale, da quelle implicate da “cluster tecnologici”, i quali acquisiscono dalle istituzioni scientifiche e dal sistema universitario le conoscenze utili alle imprese e possono consolidarsi nel tempo in funzione della capacità di imprese e territorio di favorire la formazione di nuove comunità professionali, attraendo personale specializzato dall'esterno.

A noi sembra che il titolo di laurea sia basilare per possedere la cultura necessaria a ricoprire un ruolo così importante e che le conoscenze specifiche che dovrebbe possedere chi ha svolto studi superiori nei campi specifici, per esempio di marketing o di gestione, possano essere corroborate vuoi tramite l'affiancamento da parte di persone che hanno esperienza di attuazione di progetti, vuoi tramite il confronto con attuatori che stanno realizzando progetti metodologicamente comparabili. Anche il confronto con direttori di ricerche empiriche di ambito universitario può dare un contributo in questo senso.

Capitolo 5 Conclusioni propositive

5.1 La formazione di competenze

Annodiamo i fili lasciati pendenti dei nostri discorsi. La ricerca svolta mirava a rappresentare lo stato attuale delle competenze distrettuali e soprattutto dei fabbisogni di competenze per una migliore gestione futura dei distretti. Abbiamo trovato differenze definitorie, ma non separazioni funzionali così nette di ruolo tra il promotore, l'attuatore e il consulente specialistico. Per queste figure abbiamo individuato le principali competenze dichiarate come essenziali (alcune possedute e altre ritenute auspicabili) e quelle che possono essere aggiunte in una prevedibile ottica di miglioramento.

In rapporto anche all'attività dichiarata, emergono come importanti, anche se non sempre possedute, le competenze legate a: *ricerca di finanziamenti*, attività relazionali di *comunicazione interna* e di *promozione esterna*, *formazione* delle risorse umane ed innovazione nelle attività distrettuali, *coordinamento manageriale*.

Si tratta di competenze prioritarie per una gestione ottimale dei distretti, anche se si possono avanzare alcune osservazioni e precisazioni rilevanti:

o la ricerca di finanziamenti, se è vissuta come l'elemento determinante per il funzionamento del distretto, dovrebbe comunque seguire la progettualità dei fattori di sviluppo (formazione ed innovazione), per non cogliere occasioni di finanziamento anche agevolate, ma destinate ad interventi non completamente produttivi ed efficaci;

- le attività relazionali, pur se esercitate secondo i più diffusi canoni professionali, spesso non raggiungono l'obiettivo, perché il problema di fondo non è la promozione di un bene o servizio, ma l'affermazione del principio di aggregazione;
- analogamente, la formazione e l'innovazione, essenziali per lo sviluppo, non vanno concepite e commisurate secondo valutazioni aziendali, ma in diretta connessione con benefici collettivi nel territorio;
- il coordinamento manageriale, che ovviamente non può essere specialistico, deve invece essere integratore di tante competenze molto diversificate, in modo da fare sintesi tra soggetti con interessi diversi e tra proposte numerose e variegate;
- non vengono percepite altre competenze essenziali, quali: il *contesto territoriale*, che con le proprie peculiari identità socio-economico-culturali può produrre o meno sinergie rilevanti per lo sviluppo distrettuale; i *nuovi strumenti di informatica-telematica* in grado di supportare in maniera decisiva l'efficacia delle altre competenze.

Con queste precisazioni e integrazioni, pare di poter fornire un quadro più esauriente di quanto dichiarato dagli operatori intervistati perché si tratta anche di competenze inedite, cui le stesse metodologie scientifiche di rilevazione a volte non sono in grado di dare risposte soddisfacenti, tenuto conto pure del fatto che sinora è stata molto approfondita l'economia aziendale e la macroeconomia, ma

meno l'economia settoriale e quella territoriale, che invece interpretano meglio una situazione distrettuale.

In particolare, pur nella diffusissima esperienza di una moltitudine di iniziative volte a potenziare la formazione e l'innovazione (ossia i fattori essenziali), non sono ancora del tutto chiari e condivisi i meccanismi per accrescerne l'efficacia, per misurarne i risultati e per diffonderle a livello di sistema tra una moltitudine di PMI.

5.2 L'incardinamento dei manager di distretto

La buona disponibilità di migliorare le proprie competenze per il futuro, rilevata con la ricerca presso i manager di distretto, fa ben sperare nella formazione di una domanda consapevole in grado di rafforzare anche l'offerta degli specialisti per fornire risposte sempre più esaurienti. Tuttavia, affinché questo avvenga in maniera sufficientemente estesa occorre un mutamento radicale nella gestione del distretto: la dedizione a tempo pieno.

Pur nell'ambito delle ancora modeste risorse economico-finanziarie afferenti ai patti distrettuali, sarebbe auspicabile l'affidamento di un incarico esclusivo almeno ad una persona per ogni distretto.

Soltanto così l'interessato sarebbe in grado di concentrare la propria professionalità ed il proprio impegno esclusivamente sullo sviluppo del distretto, senza essere distolto da altre attività. In questo modo, si eserciterebbe una tensione costante indirizzata verso un unico fine che maturerebbe *"vision"*, *"mission"* e *strategie* per l'intero distretto.

Inoltre, si sposterebbe sostanzialmente l'ottica degli obiettivi del programma di sviluppo da una posizione meramente aziendale basata su benefici destinati a poche imprese partecipanti ad una visione di sviluppo territoriale. Tale visione favorirebbe anche l'integrazione delle competenze specialistiche perché il manager con una visione generale sa coordinare meglio l'apporto di tanti professionisti specializzati.

5.3 La proposta di un percorso formativo

Per rafforzare le competenze già presenti negli operatori distrettuali, ma anche per stimolare l'interesse verso quelle meno richieste e comunque per favorire il coordinamento manageriale di distretto, si può proporre un *percorso formativo* con i contenuti descritti nella Tab. 5.1. Il piano vuole essere la risposta alla domanda di formazione espressa dai manager interpellati nelle prospettive professionali espresse nei precedenti capitoli.

Se la realizzazione di un simile percorso sembra troppo impegnativa, può essere ripartita per singoli argomenti o per gradi di approfondimento successivi nelle materie più complesse.

Si può osservare che sono già stati attuati alcuni "master" universitari in materia di sviluppo locale, ma con un'attenzione più generale verso lo sviluppo di un territorio complesso, basato soprattutto sulla consistenza propulsiva di grandi città. Uno sviluppo locale indotto principalmente da uno o pochi settori a livello distrettuale che riescono a fare sinergia con il proprio territorio, oltre che creare

legami ormai a livello internazionale, pur essendo stato pensato da molti, non ha ancora un'esperienza formativa collaudata.

Il percorso formativo proposto va, appunto, in questa seconda direzione, quella di offrire ai futuri manager di distretto competenze tali da saper coniugare assieme, oltre allo spirito aggregativo dei soggetti partecipanti, l'analisi dei settori interessati con quella dell'economia del territorio pertinente. Tra l'altro, il sistema camerale veneto sta percorrendo questa strada ed è in via di organizzazione un primo programma formativo sperimentale su questi argomenti.

1)	<i>Analisi socio-economica del territorio:</i> approfondimento della realtà distrettuale, con opportune metodologie statistiche, per individuarne le caratteristiche economico e sociali da valorizzare in relazione ai settori distrettuali.
2)	<i>Teorie economiche per lo sviluppo locale.</i> Fattori di sviluppo con particolare riferimento alla formazione (e alla diffusione di conoscenze in generale, tacite e codificate) ed all'innovazione (tecnologica, organizzativa e commerciale).
3)	<i>Governance del distretto:</i> - governo del territorio; - governo dei settori distrettuali e delle filiere; - condivisione interistituzionale; - strumenti di supporto alla governance (analisi delle decisioni, programmazione economica, sistemi informatici distrettuali, comunità virtuali, market-place di distretto, ecc.).
4)	<i>Valutazione degli interventi pubblici e privati nel distretto:</i> controllo strategico e di gestione distrettuale, analisi costi-benefici, analisi costi-efficacia, ecc.
5)	<i>Finanziamento degli interventi:</i> oltre agli strumenti finanziari aziendali, gli strumenti collettivi di project-financing, "bond" di distretto, ecc.
6)	<i>Comunicazione interna al distretto ed esterna con il resto del mondo.</i>

Tabella 5.1. *Proposta di percorso formativo per manager di distretto*

Riferimenti bibliografici

- ALAIMO A. (2002) *Un'altra industria? - Distretti e sistemi locali nell'Italia contemporanea*, Franco Angeli, Milano.
- BECCHETTI L., DE PANIZZA A., OROPALLO F. (2002) *Distretti industriali: identità e performance* (<http://www.ice.gov.it/editoria/bollettino/studi/Becchetti.pdf>)
- BAGELLA M., BECCHETTI L. (a cura di) (2000) *The competitive advantage of Italian districts: theoretical and empirical analyses*, Physica Verlag, Heidelberg
- BELLANDI M., RUSSO M. (a cura di) (1994) *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Rosenberg & Sellier, Torino
- BECATTINI G. (1998), *Distretti industriali e Made in Italy - Le basi socioculturali del nostro sviluppo*, Bollati Boringhieri, Torino
- BECATTINI G. (2000), *Distretti industriali e sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino
- BECATTINI G. (2000) *Il distretto industriale, un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino
- BECATTINI G., BELLANDI M., DEI OTTATI G., SFORZI M. (a cura di) (2001) *Il caleidoscopio dello sviluppo locale. Trasformazioni economiche nell'Italia contemporanea*, Rosenberg & Sellier, Torino
- CAFAGGI F. (2004) *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali. Nuove sfide per diritto ed economia*, Il Mulino, Bologna
- CAPILUPPI C. (2000) Il sistema CAPTOR. In: FABBRIS L. (a cura di) *Il questionario elettronico*, Cleup, Padova: 227-248
- CORO' G. (2006) Dai distretti industriali ai cluster dell'innovazione, *Nordest Europa.it*, 7/8: 22-24
- COSTA G. (2006) Dizionario per futuro prossimo, *Nordest Europa.it*, 7/8: 24-25
- DEI OTTATI G. (1995) *Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Franco Angeli, Milano
- DE RITA G., BONOMI A. (1998) *Manifesto per lo sviluppo locale. Dall'azione di comunità ai Patti territoriali*, Bollati Boringhieri, Torino
- DE TONI A., GRANDINETTI R. (a cura di) (2001) *Conoscenze, relazioni e tecnologie di rete nelle filiere distrettuali - Il caso del distretto della sedia*, Franco Angeli, Milano
- DISTRETTITALIA (2005) *Guida ai Distretti Industriali Italiani 2005-2006*, Ed: Logo Libri, Stampatore: Editrice Le Balze, Montepulciano (Siena)
- EMERY F.E., TRIST E.L. (1989) Il carattere causale degli ambienti organizzativi. In: EMERY F.E. (ed) *La teoria dei sistemi*, Franco Angeli, Milano: 277-284
- FABBRIS L. (2004) *Definizione e rappresentazione delle relazioni tra attività e competenze professionali in alcuni comparti del terziario* (Progetto SCENT, Documento 1/2004)
- FABBRIS L., FABRIS G. (2003) Sistema di quesiti a torneo per rilevare l'importanza di fattori di customer satisfaction mediante un sistema Cati. In: FABBRIS L. (a cura di) *Laid Out: scoprire i rischi con l'analisi di segmentazione*, Padova, Cleup: 299-322.
- FABBRIS L., GURALUMI, F (2006) La ricerca del criterio ottimo per valutare un insieme di aspetti con il sistema di 'confronti a torneo'. In: CROCETTA C. (2006) *Metodi e modelli per la valutazione del sistema universitario*, Padova, Cleup: 25-45
- FERRUCCI L., VARALDO R. (1997) *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, Milano

- GASPARINI A. (2006) Gli scenari formati dall'ambiente operativo di contatti e dall'ambiente operativo di relazioni, e la previsione della trasformazione dell'uno nell'altro. In: GASPARINI A. (a cura di) *La previsione. Modi e temi italiani*, FrancoAngeli, Milano: 126-158
- GRANDINETTI R. (2006) Tra esploratori globali e global corporations, *Nordest Europa.it*, 7/8: 34-35
- IL SOLE 24 ORE (2005a) *I distretti sono 150, record in Veneto*, 20.10.2005: 5
- IL SOLE 24 ORE (2005b) *Dal Nord-Est il 40% delle esportazioni*, 19.10.2005: 1
- IL SOLE 24 ORE (2006) *Distretti produttivi: fiore all'occhiello del sistema industriale veneto*, 29.3.2006: 9
- ISTAT (2005) *I Distretti Industriali*, <http://censimenti.istat.it>
- ISTAT (2006) *Distretti industriali e sistemi locali del lavoro 2001*, Roma.
- MICELLI S., DI MARIA E. (a cura di) (2000) *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*, Franco Angeli, Milano
- MISTRI M., RUMIATI R. (1994) *La scelta umana tra scienza economica e scienza psicologica*, Cleup Ed., Padova
- MOUSSANET M., PAOLAZZI L. (a cura di) (1992) *Gioielli Bambole Coltelli - Viaggio de "il Sole 24 Ore" nei distretti produttivi italiani*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano
- NARDIN M. (2006) La Regione si dà un 8 in economia, *Nordest Europa.it*, 7/8: 25-26
- NARDOZZI G. (2004) *Miracolo e declino. L'Italia tra concorrenza e protezione*, Laterza, Bari
- ONIDA F., VIESTI G., FALZONI A. (a cura di) (1999) *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, Egea, Milano,
- ONIDA F. (2004) *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Il Mulino, Bologna
- PROVASI G. (a cura di) (2002) *Le istituzioni dello sviluppo. I distretti industriali tra storia, sociologia ed economia*, Donzelli, Roma
- QUADRIO CURZIO A., FORTIS M. (a cura di) (2002) *Complessità e distretti industriali - Dinamiche, modelli, casi reali*, Il Mulino, Bologna
- REGIONE DEL VENETO, SISTAR VENETO, SISTAN (2006) *Imprese agricole e ambiente. Modelli di lettura del territorio*, Regione del Veneto, Venezia
- RULLANI E. (2005) *Attenti al nuovo ruolo*, Il Sole 24 ore, 19.10.2005: 1
- RULLANI E. (2006) La seconda rivoluzione distrettuale, *Nordest Europa.it*, 7/8: 18-20
- SABA A. (1997) *Il modello italiano - La "specializzazione flessibile" e i distretti industriali*, Franco Angeli, Milano
- SFORZI F., LORENZINI F. (2002) I Distretti Industriali. In: MINISTERO DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE – IPI (a cura di) *L'esperienza italiana dei distretti industriali*, Roma, IPI
- SIGNORINI L. F. (a cura di) (2000) *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*, Donzelli, Roma
- TATTARA G. (a cura di) (2001) *Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti*, Franco Angeli, Milano
- VARALDO R., FERRUCCI L. (a cura di) (1997) *Il distretto industriale tra logiche d'impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, Milano
- VIESTI G. (2000) *Perché nascono i distretti industriali*, Laterza, Bari

ALLEGATI

ALLEGATO A: LETTERA DI PRESENTAZIONE DEL PROGETTO

Unioncamere

Università degli studi di Padova



unioncamere
del veneto

Progetto SCENT

(Scenarios, Competencies and Education for the Near-future Tertiary sector)

Padova, <data>

Oggetto: *Ricerca sui sistemi d'impresa*

Gentile <nome_responsabile>,

L'Università di Padova sta svolgendo una ricerca in collaborazione con l'Unioncamere nazionale e con l'Unioncamere del Veneto per rappresentare i fabbisogni di professionalità delle strutture di gestione dei sistemi d'impresa del Veneto.

Ci rivolgiamo ai Responsabili dei distretti e ai loro Attuatori per conoscere, direttamente da chi esercita un ruolo primario nella promozione e nella gestione dei patti, quali attività sono svolte dai distretti e quali professionalità sono esercitate attualmente e quali possono essere ottenute mediante opportuna formazione.

La rilevazione dei dati avverrà sottoponendo per telefono un breve questionario ai Responsabili/Attuatori dei distretti del Veneto. Un nostro incaricato La contatterà per questo, sempre per telefono, tra pochi giorni.

Le risposte saranno diffusi esclusivamente in forma aggregata, e cioè senza che se ne possa trarre alcun riferimento individuale, e saranno conservate nel rispetto della legge sulla privacy (D.Lgs. 196/2003).

Per ogni ulteriore informazione può contattare il sottoscritto (tel. 049-8274135).

La ringraziamo per la disponibilità e le salutiamo distintamente

Prof. Luigi Fabbris
Responsabile scientifico della ricerca

ALLEGATO B: QUESTIONARIO PER LA RILEVAZIONE CATI

Unioncamere

Università degli studi di Padova



unioncamere
del veneto

Progetto SCENT

(Scenarios, Competencies and Education for the Near-future Tertiary sector)

INDAGINE SUI SISTEMI D'IMPRESA DEL VENETO

Questionario

A. ESITO DELLA CHIAMATA E INTRODUZIONE ALL'INTERVISTA

A.0 *Esito della chiamata*

1. Telefono libero
2. Telefono occupato
3. Numero errato
4. Segreteria telefonica (**vai a A.5**)
5. Utente al telefono (**vai a A.1**)

A.1 (Se utente al telefono)

Buongiorno/Buonasera, le telefono per conto dell'Università di Padova che sta svolgendo una ricerca in collaborazione con l'Unioncamere, l'organo nazionale di coordinamento delle Camere di Commercio, e con l'Unioncamere del Veneto. La ricerca riguarda l'attività dei distretti, delle filiere produttive e degli altri sistemi d'impresa. Le abbiamo inviato, a questo proposito, una lettera di presentazione della ricerca. L'ha ricevuta?

1. No, non l'abbiamo ricevuta (**vai a A.2**)
2. Sì, l'abbiamo ricevuta (**vai a A.3**)
3. Sì, l'ho ricevuta, ma perché? (**vai a A.3**)

A.2 *Le dico in sintesi i contenuti dell'indagine. L'Università di Padova, in collaborazione con l'Unioncamere, sta svolgendo un'indagine sulle attività dei distretti, delle filiere produttive e degli altri sistemi d'impresa. Le farò avere comunque la lettera di presentazione in cui chiediamo la Sua collaborazione. Vorremmo farle una breve intervista. Si tratta di poche domande. Per noi le Sue risposte sarebbero preziose. Può rispondere ora al questionario?*

1. No, non mi interessa (**vai a A.4**)
2. No, attendo la lettera (**vai a A.6**)

3. Ora non posso (**vai a A.4**)
4. Va bene, rispondo subito (**vai a B.1**)

A.3 *Stiamo interpellando tutti i responsabili dei distretti del Veneto. La Sua collaborazione è fondamentale per comprendere, direttamente da chi esercita un ruolo di vertice nel patto, quali sono le attività svolte dai, e nei, distretti. Posso iniziare?*

1. Sì (**vai a B.1**)
2. No (**vai a A.4**)

A.4 (Se al momento non può rispondere)
Guardi, l'intervista dura davvero pochi minuti. Per noi le Sue risposte sarebbero davvero preziose. Se proprio non può oggi, posso richiamare...

1. Ok, richiami (fissare appuntamento) (**vai a A.6**)
2. Va bene, rispondo (**vai a B.1**)
3. No (**vai a A.6**)

A.5 (Se risponde segreteria telefonica)
Buongiorno/Buonasera, le telefono per conto dell'Università di Padova che sta svolgendo una ricerca in collaborazione con l'Unioncamere, l'organo nazionale di coordinamento delle Camere di Commercio, e con l'Unioncamere del Veneto. La ricerca riguarda l'attività dei distretti, delle filiere produttive e degli altri sistemi d'impresa. Le abbiamo inviato, a questo proposito, una lettera di presentazione della ricerca. Avremmo bisogno della sua collaborazione per una breve intervista. Oggi è (data), proverò a contattarla ancora. Buongiorno/Buonasera.

A.5.1 (Se è già stata effettuata una chiamata e ha risposto la segreteria)
Buongiorno/Buonasera, le telefono per conto dell'Università di Padova che sta svolgendo una ricerca in collaborazione con l'Unioncamere, l'organo nazionale di coordinamento delle Camere di Commercio, e con l'Unioncamere del Veneto. La ricerca riguarda l'attività dei distretti, delle filiere produttive e degli altri sistemi d'impresa. Le abbiamo inviato, a questo proposito, una lettera di presentazione della ricerca e abbiamo lasciato un messaggio telefonico (data della telefonata precedente). Avremmo bisogno della sua collaborazione per una breve intervista. Può rispondere ora al questionario?

1. No, non mi interessa (**vai a A.4**)
2. Ora non posso (**vai a A.4**)
3. Va bene, rispondo (**vai a B.1**)

A.6 (Se l'utente fissa appuntamento o rifiuta l'intervista)
D'accordo, La ringraziamo per la collaborazione. Buongiorno/buonasera.

B. IL RISPONDENTE

B.1 *Prima di procedere La informo che i dati da Lei forniti saranno utilizzati solo a scopo statistico, nel rispetto della legge 196/2003 detta legge sulla privacy.*

Qual è precisamente la Sua posizione?

1. Solo Responsabile/promotore
2. Solo Attuatore
3. Promotore e attuatore

Se il rispondente è solo Attuatore, saltare a E1

C. IL DISTRETTO: COMPOSIZIONE

C.1 *Parliamo del distretto di cui è responsabile. Innanzitutto si tratta del distretto denominato Conferma?*

1. Sì, confermo
2. No, è cambiato. Come si chiama ora?

C.2 *Quale o quali settori merceologici o servizi prevalgono tra le imprese che hanno firmato il patto di distretto? (indicarne al massimo 3, in ordine di importanza)*

- 1)
- 2)
- 3)

C.3 *Complessivamente, di quante aziende si tratta?*

___ ___ ___

C.4 *Queste imprese sono prevalentemente artigiane o non artigiane?*

1. Artigiane
2. Non artigiane

C.5 *Saprebbe dire quante, anche approssimativamente sono le aziende grandi, medie, piccole o micro?*

- a) Grandi aziende (oltre 250 addetti) ___ ___
- b) Medie (50-249) ___ ___
- c) Piccole (10-49) ___ ___ ___
- d) Micro (fino a 9) ___ ___ ___

C.6 *Indicativamente di può dire in un valore percentuale quante tra queste imprese svolgono almeno una parte delle attività produttive all'estero?*

% ___ ___

C.7 *I mercati di sbocco delle imprese del distretto sono prevalentemente il Veneto, l'Italia o l'estero?*

1. Prevalentemente Veneto
2. Prevalentemente Italia
3. Prevalentemente estero

- C.8 (Se mercato prevalentemente straniero)
Quali sono i principali paesi destinatari dei beni o dei servizi prodotti?

- C.9 *Esiste un documento fondante del distretto, oppure è nato sulla base di accordi di altro tipo?*
 1. Sì, documento - Come acquisirlo?
 2. No, altri accordi
- C.9b *In quale anno è nato il distretto?*

- C.10 *È stata individuata una sede di distretto?*
 1. Propria sede
 2. Presso associazioni di categoria
 3. Presso CCIAA
 4. Altro (Specificare:)
- C.11 *Il distretto ha un proprio sito internet? (Indirizzo:)*
- C.11 *Mi sa dire quanti sono gli attuatori del patto? (per i Responsabili non attuatori)*
 —
- C.12 *Recapiti degli attuatori*
 1)
 2)
 3)

D. IL RESPONSABILE

- D.1 *Sesso*
 1 M
 2 F
- D.2 *Parliamo ora di lei. In quale anno è nato?*
 19 _____
- D.3 *Mi può dire qual è il suo titolo di studio?*
 1. Licenza elementare
 2. Licenza media o avviamento professionale
 3. Diploma di scuola professionale (1 – 3 anni)
 4. Diploma di scuola superiore (4 – 5 anni) Quale?
 5. Titolo universitario Quale?

D.4 (se il Responsabile è anche Attuatore)

Mi può dare i riferimenti affinché possa contattare l'Attuatore del patto di distretto?

Se il rispondente è solo Responsabile (B1=1) Saltare a J1, altrimenti proseguire

E. IL DISTRETTO: ATTIVITÀ (quesiti da porre all'Attuatore)

E.1 *Ci interessa sapere quali attività fa lei per conto dell'ente Distretto. (Guardi che ogni distretto fa cose diverse dagli altri, ci interessa sapere cosa fa Lei.) Cominciamo dalle attività di ricerca e utilizzazione di finanziamenti esterni. Lei svolge questa attività*

1. Sì, solo finanziamenti regionali
2. Sì, anche altri finanziamenti
3. No

E.1a *I destinatari dell'attività sono solo le imprese del patto o anche altri?*

1. Solo per il patto
2. Anche per altri

E.1b *Con chi realizza questa attività?*

1. Struttura storica del distretto
2. Nuova struttura dedicata
3. CCIAA
4. Associazioni di categoria
5. Altri

C.2 *Lei svolge un'attività di Osservatorio?*

1. Sì
2. No

C.3 *Di che cosa vi interessate ai fini dell'Osservatorio?*

E.4 *Lei partecipa alla Consulta dei distretti?*

1. Sì
2. No

E.5 *Con quale frequenza partecipa alla consulta dei Distretti?*

1. Ogni settimana, quasi ogni giorno
2. Almeno una volta al mese
3. Almeno due volte l'anno
4. Una volta l'anno o più raramente

E.6 *E quali altre attività svolge Lei per il Distretto? (Nota per gli intervistatori: Chiedere specificatamente anche le attività svolte nelle seguenti aree:
Supporto alle imprese del Distretto
Informazione, coinvolgimento o risoluzione di conflitti delle imprese del distretto
Attività di relazione con le istituzioni pubbliche)*

Attività	Con quale frequenza?	Con chi realizza questa attività?
a)	1. Ogni settimana, quasi ogni giorno	1. Ente Distretto
.....	2. Almeno una volta al mese	2. CCIAA
.....	3. Almeno due volte l'anno	3. Associazione di categoria
.....	4. Una volta l'anno o più raramente	4. Altri
b) come sopra		
c) come sopra		
d) come sopra		

E.7 *È in grado di stimare quante ore dedica settimanalmente, in media (faccia riferimento all'ultimo anno) alle attività del distretto?*

E.8 *È un'attività completamente volontaria o percepisce compensi per il suo ruolo?*

1. Volontaria
2. Compensi

F. STRUTTURA GESTIONALE (quesiti da porre all'Attuatore)

F.1. *Esiste una struttura gestionale dedicata per lo sviluppo e la gestione dei programmi del patto distrettuale o la gestione è svolta da apposite task forces con il contributo di entità esterne?*

1. Struttura gestionale dedicata
2. Task forces ed entità esterne
3. Gestione mista (interna ed esterna)

F.2. *(se esiste struttura gestionale) Come è organizzata la struttura di gestione delle attività del Distretto? Cominciamo dal vertice: il coordinamento è svolto da un direttore, da un'agenzia di sviluppo, o da un altro organo di consulenza?*

1. Direttore
2. Agenzia di sviluppo
3. Organo di consulenza. Quale?

F.3. *Di norma da chi parte l'iniziativa per decidere le attività da svolgere nel Distretto?*

1. Dal rispondente
2. Dalle aziende del patto
3. Dalle associazioni di categoria
- 4 Altro. Specificare:

F.4. *Chi istruisce le attività per conto dell'organo decisionale?*

1. Quasi esclusivamente gli appositi uffici del Distretto
2. Molto gli uffici ma molto ausilio di consulenti
3. Quasi esclusivamente consulenti
4. Altro. Specificare:

F.5. *É stata costituita una segreteria?*

1. Sì
2. No

F.6. *Quante persone sono addette al Distretto, escluso l'Attuatore ed esclusi i consulenti occasionali e gli stagiaire/stagisti?*

— —

F.7. *Quali competenze possiedono gli addetti e quali attività svolgono (descrivere analiticamente le attività che svolgono, figura per figura)?*

Ruolo	Attività
a)	a) b)
b) come sopra	
c) come sopra	

F.8. *Quanti tra gli addetti possiedono un titolo universitario?*

99 Non sa

n: — —

F.9 *Vi rivolgete per qualche competenza all'esterno?*

1. Sì
2. No

F.9a *Per quali competenze vi rivolgete all'esterno, cioè richiedete l'aiuto di consulenti (le 4 più frequenti)?*

- a)
- b)
- c)
- d)

G. L'ATTUATORE (quesiti da porre all'Attuatore)

G.1 *Sesso (saltare se Attuatore e Responsabile coincidono)*

1. M
2. F

G.2 *Ci può dire in quale anno è nato?*

19 ____ ____

G.3 *Qual è il suo titolo di studio? (saltare se Attuatore e Responsabile coincidono)*

1. Licenza elementare
2. Licenza media o avviamento professionale
3. Diploma di scuola professionale (1 – 3 anni)
4. Diploma di scuola superiore (4 – 5 anni) Quale?
5. Titolo universitario. Quale?

G.4 *In quale misura la formazione scolastica ha inciso o aggiunto valore per la sua attività di manager?*

1. Molto
2. Abbastanza
3. Poco
4. Per niente

G.5 *Ha svolto dei corsi specifici, o ha seguito percorsi formativi particolari, al fine di acquisire competenze per il ruolo che svolge?*

1. No
2. Sì. Quali?

G.6 *Ha dei collaboratori diretti che la supportano nella presa di decisioni?*

1. Sì
2. No

G.7 *Riesce a trovare il tempo per svolgere anche attività sociali, politiche o sindacali? Se sì, di che tipo? Cominciamo con le attività*

a) sociali

1. No
2. Sì. Quali?

b) politiche

1. No
2. Sì. Quali?

c) sindacali

1. No
2. Sì. Quali?

H. COMPETENZE DELL'ATTUATORE

H.1 *Adesso le chiediamo l'ultimo sforzo. Vorremmo conoscere quali competenze ritiene importanti per svolgere efficacemente il ruolo di Responsabile di distretto produttivo. Le sottoponiamo due competenze alla volta per valutarne la priorità.*

1	Conoscenze linguistiche		
2	Conoscenze di economia		
3	Conoscenza delle leggi e dei regolamenti		
4	Saper utilizzare strumento di ICT – <i>Information and Communication Technology</i>		
5	Conoscere a fondo il territorio e l'ambito produttivo del distretto		
6	Originalità nella soluzione di problemi		
7	Attenzione ai problemi sociali e politici		
8	Conoscere i meccanismi per ottenere finanziamenti		
9	Capacità dialettiche ed espositive		
10	Saper ascoltare		
11	Conoscere criteri di gestione economica ed organizzativa delle reti		
12	Capacità di sintesi, di concludere		
13	Saper mediare tra interessi contrapposti		
14	Saper organizzare il lavoro degli altri		
15	Possedere una buona rete di relazioni		
16	Capacità logiche ed analitiche		

I. PROSPETTIVE DELL'ATTUATORE

- I.1 *Nei prossimi due anni, pensa di seguire corsi o seminari di formazione per acquisire nuove competenze?*
1. No (vai a I3)
 2. Sì
- I.2 (Se Sì) *Per quali per competenze?*
.....
- I.3 *Pensa di acquisire personale (anche a tempo determinato, purché a titolo oneroso) con particolari competenze nel prossimo futuro, diciamo nell'arco di due anni?*
1. No (vai a I5)
 2. Sì
- I.4 *Per quali attività pensa di acquisirli?*
.....
- I.5 *Prevede di svolgere la stessa attività anche nel prossimo futuro, oppure ha in progetto di cambiare attività?*
1. Stessa attività (vai a I7)
 2. Cambierà attività
- I.6 (Se pensa di cambiare attività) *Verso cosa pensa di dirigersi?*
.....
- I.7 (Se pensa di cambiare attività) *Quando pensa di cambiare attività?*
.....
- I.8 *Oltre a quelle di routine, quali attività di lavoro pensa di affrontare per prime nel futuro? (aspettare risposta e registrare ciò che riporta)*
- a) Formazione del personale addetto
 - b) Attività promozionali
 - c) Relazioni con enti, organizzazioni nazionali
 - d) Relazioni con enti, organizzazioni internazionali
 - e) Ricerca finanziamenti
 - f) Ricerca nuova sede
 - g) Altro (specificare)
 - h) Altro (specificare)
- I.9 *Pensa di utilizzare presso altre realtà organizzative l'esperienza che ha maturato come gestore del patto per altre opportunità professionali?*
1. Sì, a breve
 2. Sì, ma solo come ipotesi lontana
 3. No

J. CHIUSURA

J.1 *L'intervista è conclusa. La ringraziamo nuovamente per la collaborazione. Ha dei suggerimenti da darci per migliorare la ricerca o per fare buon uso dei risultati?*

.....

J.2 *Sarà un piacere invitarla al convegno di presentazione dei risultati. Può cortesemente fornirci l'indirizzo di posta elettronica a cui mandare l'invito?*

.....

J.3 *Abbiamo terminato. La ringraziamo ancora per la collaborazione e le ricordiamo che i dati da Lei forniti saranno utilizzati solo a scopo statistico e che verranno conservati in accordo alla normativa sulla privacy (Legge 196 del 2003). Buongiorno/ buonasera.*

Finito di stampare
nello stabilimento delle Grafiche Vianello
Treviso/Italia
nel mese di Settembre 2006

