

Il ruolo delle competenze trasversali nello sviluppo locale.

Il caso del terziario ad Arezzo

IRES Toscana, gennaio 2009



EDIZIONI
plūs
plus university
press

© Copyright 2009 by Edizioni Plus - Pisa University Press
Lungarno Pacinotti, 43
56126 Pisa
Tel. 050 2212056 - Fax 050 2212945
info-plus@edizioniplus.it
www.edizioniplus.it

Member of



Soggetti realizzatori dell'attività formativa:

Associazione Commercianti di Arezzo
Smile Toscana
Ial Toscana
Isogest

Soggetto realizzatore della ricerca sul territorio:

Ires Toscana

Pubblicazione realizzata nell'ambito del progetto formativo "Il laboratorio delle competenze. Formazione continua per la crescita e il consolidamento del terziario aretino" finanziato dal Fondo Interprofessionale FOR.TE.Aviso 01/06 PF pr545_pf85_av106"

ISBN XX-XX-XX-XX-XX

L'editore resta a disposizione degli aventi diritto con i quali non è stato possibile comunicare e per le eventuali omissioni.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org

Indice

Premessa	pag	5
-----------------------	-----	---

Progettare un intervento di aggiornamento professionale per la crescita ed il consolidamento delle competenze degli operatori del terziario aretino

<i>Stefano Orlandi</i>	pag	7
------------------------------	-----	---

Competenze sociali, competenze personali, competenze trasversali

<i>Diomira Neri</i>	»	31
---------------------------	---	----

Competenze trasversali e competenze tacite nel terziario aretino

<i>Franco Bortolotti</i>	»	41
Premessa.....	»	41
1. Il campione di riferimento.....	»	46
2. Le figure professionali strategiche.....	»	62
3. Competenze necessarie, competenze effettive.....	»	67
4. Alcuni gruppi di profili professionali.....	»	86
5. Clima lavorativo, percorsi professionali e di acquisizione delle competenze, aspettative.....	»	98
6. Riflessioni conclusive: la centralità delle competenze trasversali.....	»	108
Appendice. Tabelle e grafici.....	»	113

Premessa

Il volume affronta la problematica delle competenze trasversali (non tecnico-specialistiche ma relazionali, individuali, metodologiche) in un ambito settoriale e territoriale definito (il settore del commercio e terziario in provincia di Arezzo).

Viene dunque riportato il testo di una ricerca empirica che sviluppa una metodologia di verifica incrociata (dal lato dei lavoratori e dal lato delle imprese) che consente di trarre indicazioni sulla presenza e sul fabbisogno di competenze trasversali, ma anche sui percorsi lavorativi, sui processi formativi, sull'interazione fra aspettative dei lavoratori e strategie evolutive delle imprese, sull'organizzazione aziendale e sulla gestione delle risorse umane e del tessuto di relazioni interne alle imprese.

La ricerca fa parte del piano formativo "Il laboratorio delle competenze. Formazione continua per la crescita e il consolidamento del terziario aretino" Avviso 01/06 PF pr545_pf85_av106 finanziato dal Fondo Interprofessionale FOR.TE.

Progettare un intervento di aggiornamento professionale per la crescita ed il consolidamento delle competenze degli operatori del terziario aretino

a cura di Stefano Orlandi, Associazione del Commercio, Turismo, Servizi, Professioni e PMI della provincia di Arezzo - Confcommercio

Analisi del contesto di riferimento

Negli ultimi anni abbiamo assistito nella provincia di Arezzo ad una profonda trasformazione delle dinamiche socioeconomiche che è coincisa in un primo tempo con la terziarizzazione dell'economia locale e successivamente con la nascita del terziario avanzato¹.

L'economia aretina, dopo aver vissuto per anni una caratterizzazione primaria e dopo aver assistito all'affermazione ed allo sviluppo dell'industria manifatturiera, legata ai settori orafa e tessile, si è gradualmente trasformata in economia sempre più dominata dal terziario con un ruolo sempre maggiore acquisito dai servizi (soprattutto quelli a supporto dell'impresa), con il boom del turismo (legato quasi ed esclusivamente all'arte, alla cultura e all'enogastronomia) e con un settore commerciale in forte tenuta anche se con dinamiche profondamente mutate (crisi del piccolo dettaglio, sviluppo della media e grande distribuzione, globalizzazione, commercio elettronico). È già a partire dai primi anni del ventunesimo secolo che si verifica il lento, ma inesorabile sorpasso del terziario sulle attività secondarie; processo che è coinciso con la lenta ed inesorabile crisi del settore orafa e con il consolidamento delle attività turistiche. Anche nel corso del 2007 e del 2008 si sono confermate le tendenze degli ultimi anni. In sostanza si è assistito alla crescita occupazionale dei servizi e ad un saldo occupazionale nel settore dell'industria praticamente nullo, accompagnato da una profonda ristrutturazione delle produzioni ma-

¹ Confcommercio Ufficio Studi, *Rapporto sulle economie territoriali*, Aprile 2008

nifatturiere legate al “made in Italy”. All’interno del terziario, tutti i settori hanno mostrato saldi occupazionali positivi: i più elevati hanno riguardato il settore turistico, i servizi alle imprese e alle persone, i servizi avanzati alle imprese ed i servizi di informatica e telecomunicazioni². Accanto alla crescita del settore terziario si è assistito allo sviluppo della PMI, tanto da connotare il tessuto locale come l’economia della microimpresa, la quale pur risentendo di difficoltà legate alla globalizzazione dei mercati ha continuato ad essere la vera protagonista dell’economia aretina. Quindi dovendo inquadrare il contesto socioeconomico locale che si è venuto a definire negli ultimi anni potremo dire che si tratta di un tessuto con una forte tradizione manifatturiera, ma attualmente orientato al settore terziario dove spiccano per numerosità, per importanza occupazionale e per valore aggiunto prodotto le piccole e medie imprese.

Se negli ultimi dieci anni il numero delle aziende operanti nel terziario, l’occupazione, il valore aggiunto prodotto sono cresciuti a ritmi consistenti, a volte smisurati, a ciò non si sono accompagnate adeguate politiche di sostegno e soprattutto interventi di consolidamento e potenziamento.

Da più parti sia all’interno dei tavoli economici che istituzionali (parlando di gigante dai piedi di argilla) si è sottolineato in riferimento al settore terziario l’esigenza di accompagnarne lo sviluppo con adeguati interventi in grado di dar continuità e futuro al settore.

Nello stesso tempo si è sottolineato come occorra tenere sotto controllo alcune problematiche particolari. Infatti la crescita della moderna distribuzione caratterizzata dalla grande dimensione e dall’adozione di logiche manageriali di sviluppo mutate dal settore industriale, in aggiunta ai profondi cambiamenti strutturali dove le nuove forme di vendita, l’affacciarsi concreto del commercio elettronico, la globalizzazione dei mercati, le profonde trasformazioni nei modelli di comportamento e abitudini di acquisto dei consumatori, hanno stravolto lo scenario di riferimento per le imprese del terziario, introducono una forte attenzione e disponibilità al cambiamento.

Questa situazione di cambiamento e di trasformazione delle strategie se ha trovato una risposta immediata nelle grandi aziende, le quali hanno funzioni dirigenziali e manageriali con il compito di prevederla e governarla, ha invece determinato nelle PMI un clima di incertezza e difficoltà. Le imprese del terziario della provincia di Arezzo oltre ad essere nella quasi totalità dei casi di piccole dimensioni sia che siano diffuse nel territorio,

² Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Arezzo Progetto Excelsior - Sistema informativo per l’occupazione e la formazione 2007 e 2008

sia che siano concentrate in aree a forte vocazione terziaria, raramente sono legate fra loro, non integrano le loro strategie, non comunicano in modo coordinato, non attuano politiche comuni di sviluppo territoriale.

Ecco la necessità strategica di realizzare forme di intervento come quello attuato con il progetto “Il laboratorio delle competenze. Formazione continua per la crescita e il consolidamento del terziario aretino” che siano in grado di supportare le PMI del settore terziario e siano in grado di creare un forte legame, una rete, un sistema.

E successivamente creata la relazione si potrà intervenire dal lato degli operatori introducendo forme di riqualificazione ed aggiornamento professionale capaci di creare le basi per lo sviluppo futuro dell’area.

Il progetto che è stato elaborato si è proposto di attuare forme di intervento capaci di far crescere e nello stesso tempo consolidare le PMI del terziario aretino attraverso una logica che privilegi la sperimentazione e si proponga di migliorare le competenze e conoscenze degli operatori.

In sostanza ciò su cui si è basato il progetto è l’esigenza di migliorare la competitività del fattore umano impiegato nelle aziende locali attraverso la partecipazione a momenti formativi capaci di soddisfare fabbisogni specifici.

L’idea originale è quella di sperimentare un laboratorio di competenze in un piccolo gruppo di PMI del terziario aretino e successivamente tramite lo strumento degli Enti Bilaterali sia del commercio che del turismo estendere la sperimentazione ad un bacino di aziende più ampio in modo tale da intervenire concretamente a supporto della crescita e dello sviluppo dell’economia della provincia di Arezzo. L’imperativo categorico è partire dalle risorse umane, dalla creazione di un laboratorio di studio ed analisi delle competenze per mettere a disposizione di un settore che come abbiamo visto è cresciuto molto, ma ha bisogno di sostegno, un parco dipendenti preparato, motivato e qualificato.

Fabbisogni formativi

Le trasformazioni ed i cambiamenti a cui le imprese del terziario aretino sono chiamate a rispondere richiedono come elemento imprescindibile la formazione e l’aggiornamento delle risorse umane impiegate, attraverso un intervento a tutto campo che cerchi di rispondere ai fabbisogni formativi emergenti ed a quelli ancora latenti. La parola d’ordine è individuare ciò di cui le aziende e gli operatori hanno bisogno nel breve, ma anche nel medio o lungo termine, attraverso un’azione che verifichi le necessità, ma sia anche in grado di anticiparle. Ma quali sono concretamente i fabbisogni che attraverso il piano formativo si è cercato di soddisfare?

Innanzitutto si è promosso un'azione sostanzialmente orientata da una strategia di fondo: strutturare un intervento dove la formazione sia in grado di giocare di anticipo. Nella nostra accezione la formazione è stata considerata come una variabile interagente rispetto alle strategie di sviluppo del terziario aretino, anziché una variabile dipendente dagli andamenti congiunturali del mercato. Partendo da questa accezione, che assegna alla formazione la valenza di un investimento, il problema della rilevazione dei fabbisogni formativi non diventa quello di fotografare la realtà attuale, quanto piuttosto di prefigurare realisticamente il futuro più auspicabile. Quindi la strategia da percorrere è quella di partire non solo dall'attuale strutturazione del terziario aretino, quanto piuttosto da quello che realisticamente si pensa che possa essere in futuro. In secondo luogo si è voluto privilegiare l'ottica della continuità che tra l'altro è stata sostenuta anche dallo sviluppo dei fondi interprofessionali per la formazione continua nel terziario. Non un intervento a spot, isolato, ma un'azione in grado di durare nel tempo e di realizzare gli ambiziosi obiettivi anche nel medio e lungo termine. E soprattutto azioni in grado di soddisfare fabbisogni legati non solo all'essere dipendente ed operatore di un'azienda del terziario, quanto piuttosto all'essere cittadino ed uomo inserito in un contesto socioeconomico, ma bisognoso di realizzarsi anche e soprattutto come individuo. A questo proposito si è ritenuto in fase di individuazione dei fabbisogni formativi che andasse considerata superata l'idea di concentrare l'attenzione solo sulle competenze tecnico-professionali, un tempo ritenute sufficienti per svolgere il proprio lavoro e che invece andassero privilegiate le competenze base e soprattutto quelle trasversali.

Da qui l'individuazione di fabbisogni collegati all'area informatica, alle lingue, alla relazione e comunicazione, alla sicurezza sui luoghi di lavoro.

Sulla scorta di questo importante punto di partenza abbiamo ritenuto di portare le aziende a ripensare le proprie strategie di azione ed a coltivare le competenze trasversali come elemento per sviluppare le professionalità degli operatori del settore.

Successivamente attraverso strumenti diretti di rilevazione, quali questionari, interviste, colloqui personalizzati sia con gli imprenditori che con i dipendenti, ci siamo proposti di far emergere i molteplici fabbisogni formativi presenti nelle singole realtà aziendali, arrivando a progettare tutta una serie di azioni formative dirette a far crescere le competenze degli operatori del terziario ed a risolvere importanti problematiche aziendali.

Nella fase di rilevazione dei fabbisogni formativi abbiamo esaminato sia la prospettiva dell'azienda, dell'imprenditore e del management sia quella dei singoli lavoratori. Nel primo caso i fabbisogni sono stati diversificati a seconda:

- della condizione attuale di occupabilità;
- della posizione occupata in azienda;
- della funzione svolta;
- del settore di riferimento (commercio, turismo o servizi);
- delle motivazioni implicite ed esplicite;
- delle aspettative presenti e future;
- dei cambiamenti tecnologici ed organizzativi.
- Nel secondo caso i fabbisogni sono stati diversificati in base a:
 - fonte di provenienza;
 - settore di riferimento;
 - cultura aziendale;
 - motivazioni ed aspettative del management;
 - motivazioni ed aspettative dei dipendenti;
 - titolo di studio posseduto.

Articolazione del piano formativo

Il progetto formativo elaborato è stato pensato per la formazione e l'aggiornamento dei dipendenti delle aziende del commercio, turismo e servizi operanti in provincia di Arezzo.

Inizialmente le aziende coinvolte sono state sessantanove con trecentotrentasette lavoratori interessati a partecipare alle attività formative. La percentuale delle donne inserite nel piano è stata superiore al 50%, mentre per quanto riguarda i titoli di studio si è avuta la predominanza della bassa e media scolarizzazione. Tra le funzioni dominanti abbiamo avuto i ruoli commerciali, quelli amministrativi e quelli tecnici strettamente connessi con l'erogazione del servizio.

La logica che ha ispirato il piano territoriale e settoriale è stata quella della sperimentazione attraverso l'attivazione di un vero e proprio laboratorio di competenze, caratterizzato dalla ricerca di progetti didattici rivolti a trasferire non solo conoscenze, competenze e capacità di natura tecnico-professionale, legate allo svolgimento di determinate funzioni aziendali, bensì anche di conoscenze, competenze e capacità di base e trasversali, legate soprattutto alla crescita del lavoratore come individuo (si fa riferimento soprattutto a lavoratori con bassa scolarizzazione o con titoli di studio deboli). Le attività formative sono state anticipate, completate e integrate dall'attuazione di azioni propedeutiche. Queste ultime hanno previsto un'attenta analisi dei fabbisogni, la contestualizzazione dell'intervento attraverso colloqui individuali sia con gli imprenditori che con i singoli lavoratori, l'orientamento ed il bilancio delle competenze.

Il piano formativo vero e proprio ha previsto come punto di partenza uno specifico intervento didattico sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, in particolare la formazione e informazione dei lavoratori (art. 21 e 22 D. Lgs. 626/94) troppo spesso trascurata in quanto considerata inutile e marginale per la “scarsa pericolosità” del settore. Successivamente si è passati alla formazione per sviluppare le competenze base degli operatori attraverso progetti didattici basati sugli apprendimenti legati alla lingua inglese e all’informatica. La motivazione principale che ci ha spinto ad introdurre le lingue e l’informatica nel progetto è la constatazione che spesso nel settore si privilegia l’addestramento, la formazione pratica a scapito dei saperi di base, che invece sono essenziali per la logica della “*long life learning*” legata allo sviluppo non solo della professione, ma anche e soprattutto della cultura degli individui.

In terzo luogo si è passati ad interventi di carattere trasversale rivolti a coprire carenze e debolezze esistenti nella preparazione individuale degli operatori che si ripercuotono nel settore specifico.

A tal proposito si è puntato sul miglioramento della comunicazione sia all’interno che all’esterno delle aziende, sull’accoglienza al turista, sulla fidelizzazione del cliente, sullo sviluppo della cultura manageriale. Da ultimo, ma non certo in ordine di importanza, si è cercato di migliorare l’aspetto professionalizzante esistente nel settore specifico attraverso progetti didattici prettamente pratici e addestrativi la cui finalità è stata quella di dotare gli operatori di capacità immediatamente spendibili nelle singole realtà aziendali.

Azioni Formative

L’articolazione del percorso ha previsto le seguenti tipologie di attività corsuali:

1) Informazione e formazione sulla sicurezza nei luoghi di lavoro (art. 21 e 22 D. Lgs. 626/94)

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	Normativa e principi di comportamento	Principi costituzionali e civilistici; la legislazione; i principali soggetti coinvolti ed i relativi obblighi; organi di vigilanza e controllo; i rischi riferiti al posto di lavoro ed alle mansioni; misure e procedure di prevenzione e protezione; nozioni relative ai diritti e doveri dei lavoratori in materia di sicurezza e salute sul posto di lavoro	4

2	Accenni al primo soccorso	Accenni sul pronto soccorso; nozioni mediche di base; i principali traumi e le modalità di intervento; la gestione dell'emergenza	2
3	Prevenzione incendi ed evacuazione	Il D.M. 10/03/98 e la normativa antincendio; le classi d'incendio; i mezzi di estinzione ed uso degli estintori	2
	Totale		8

2) Addetto al pronto soccorso

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	Allertare il sistema di pronto soccorso	Cause e circostanze dell'infortunio; luogo dell'infortunio; numero delle persone coinvolte; analisi stato degli infortunati; comunicare le informazioni in maniera chiara e precisa ai servizi di assistenza sanitaria	1
2	Riconoscere un'emergenza sanitaria	Scena dell'infortunio: raccolta delle informazioni; previsione dei pericoli evidenti e probabili; accertamento delle condizioni psicofisiche del lavoratore infortunato: funzioni vitali (polso, pressione, respiro), stato di coscienza, ipotermia e ipertermia; nozioni elementari di anatomia e fisiologia dell'apparato cardiovascolare e respiratorio; tecniche di auto-protezione del personale addetto al soccorso	1
3	Attuare gli interventi di primo soccorso	Sostenimento delle funzioni vitali: posizionamento dell'infortunato e manovre per la pervietà delle prime vie aeree; respirazione artificiale e massaggio cardiaco esterno; riconoscimento e limiti di intervento di primo soccorso: lipotimia, sincope, shock, edema polmonare acuto, crisi asmatica, dolore acuto sternocardiacco, reazioni allergiche, crisi convulsive, emorragie esterne post-traumatiche, tamponamento emorragico	2

4	Acquisire conoscenze generali sui traumi e le patologie specifiche in ambiente di lavoro	Cenni di anatomia dello scheletro; lussazioni, fratture e complicanze; traumi e lesioni cranio-encefalici e della colonna vertebrale; traumi e lesioni toraco-addominali; lesioni a freddo e da calore; lesioni da corrente elettrica; lesioni da agenti chimici; intossicazioni; ferite lacero contuse; emorragie esterne	4
5	Acquisire capacità di intervento tecnico	Principali tecniche di comunicazione con il sistema di emergenza del S.S.N.; principali tecniche di primo soccorso nelle sindromi cerebrali acute; principali tecniche di primo soccorso nella sindrome di insufficienza respiratoria acuta; principali tecniche di rianimazione cardio polmonare; principali tecniche di tamponamento emorragico; principali tecniche di sollevamento, spostamento e trasporto del traumatizzato; principali tecniche di primo soccorso in caso di esposizione accidentale ad agenti chimici e biologici	4
	Totale		12

3) Addetto alla prevenzione incendi rischio medio

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	L'incendio e la prevenzione incendi	Principi sulla combustione e l'incendio; le sostanze estinguenti; triangolo della combustione; le principali cause di un incendio; rischi alle persone in caso di incendio; principali accorgimenti e misure per prevenire gli incendi	4
2	Protezione e procedure da adottare	Le principali misure di protezione contro gli incendi; vie di esodo; procedure da adottare quando si scopre un incendio o in caso di allarme; procedure per l'evacuazione; rapporti con i vigili del fuoco; attrezzature ed impianti di estinzione; sistemi di allarme; segnaletica di sicurezza; illuminazione di emergenza	2

3	L'utilizzo degli estintori e degli idranti	Presenza visione e chiarimenti sui mezzi di estinzione più diffusi; presenza visione e chiarimenti sulle attrezzature di protezione individuale; esercitazioni sull'uso degli estintori portatili e modalità di utilizzo di idranti	2
	Totale		8

4) Inglese I livello

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	Grammatica e sintassi di base	Le regole fondamentali della grammatica inglese; alfabeto; pronomi personali; verbi; numeri cardinali ed ordinali; aggettivi qualificativi; uso del plurale; uso dei partitivi; presente semplice; modo di esprimere l'ora; avverbi di frequenza; preposizioni di tempo e di luogo; la costruzione delle frasi	20
2	<i>Listening comprehension:</i> la comprensione della conversazione	Ascoltare e ripetere; salutare; micro-conversazioni tematiche; i termini commerciali maggiormente diffusi; implementazione e arricchimento del vocabolario e del lessico; dialoghi; simulazioni; discussioni a piccoli gruppi; lavoro in coppia; presentazioni; video e audio.	20
3	<i>Reading e writing:</i> conoscenze utili per scrivere in lingua inglese	Scrivere in lingua inglese; uso pratico della lingua inglese in situazioni quotidiane e realistiche	20
	Totale		60

5) Inglese II livello

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	Grammatica e sintassi	Presente progressivo; uso del passato; uso del futuro; uso di can e consolidamento delle nozioni base già acquisite; approfondimento degli elementi costitutivi della frase sia a livello semantico che sintattico; studio delle espressioni verbali specifiche; scelta dei verbi e delle parole ad hoc all'interno della frase e del contesto di riferimento	20
2	Listening comprehension: la comprensione della conversazione	La conversazione e lo scambio comunicativo in lingua inglese; saper intervenire efficacemente; saper formulare frasi e discorsi complessi	20
3	Reading e writing: conoscenze utili per le scrivere in lingua inglese	Come si scrivono fax e lettere commerciali; apprendimento dei modi idiomatici e del lessico commerciale; la trattativa commerciale	20
	Totale		60

6) Informatica – ECDL livello base

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	Concetti di base della tecnologia dell'informazione	Comprendere cosa è l'hardware, conoscere i fattori che influiscono sulle prestazioni di un computer e sapere cosa sono le periferiche; comprendere cosa è il software e fornire esempi di applicazioni di uso comune e di sistemi operativi; comprendere come vengono utilizzate le reti informatiche e conoscere le diverse modalità di collegamento a Internet; comprendere cosa sono le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) e fornire esempi della loro applicazione pratica nella vita quotidiana; comprendere le problematiche di igiene e sicurezza associate all'impiego dei computer; riconoscere importanti problematiche di sicurezza informatica associate all'impiego dei computer; riconoscere importanti problematiche legali relative al diritto di riproduzione (copyright) e alla protezione dei dati associate all'impiego dei computer	4
2	Uso del computer e gestione dei file	Utilizzare le funzioni principali del sistema operativo, incluse la modifica delle impostazioni principali e l'utilizzo delle funzionalità di Guida in linea; operare efficacemente nell'ambiente di desktop e utilizzare un ambiente grafico; conoscere i concetti principali della gestione dei file ed essere in grado di organizzare in modo efficace i file e le cartelle in modo che siano semplici da identificare e trovare; utilizzare programmi per comprimere ed estrarre file di grandi dimensioni e utilizzare un software antivirus per proteggere il computer dai virus; dimostrare la capacità di utilizzare dei semplici strumenti di elaborazione testi e di gestione stampe disponibili nel sistema operativo.	6

3	Elaborazione di testi	Lavorare con i documenti e salvarli in diversi formati; scegliere le funzionalità disponibili per migliorare la produttività, quali la Guida in linea; creare e modificare documenti di piccole dimensioni in modo che siano pronti per la condivisione e la distribuzione; applicare formattazioni diverse ai documenti per migliorarne l'aspetto prima della distribuzione e individuare buoni esempi nella scelta delle opzioni di formattazione più adeguate; inserire tabelle, immagini e oggetti grafici nei documenti; preparare i documenti per le operazioni di stampa unione; modificare le impostazioni di pagina dei documenti e controllare e correggere errori di ortografia prima della stampa finale.	12
4	Foglio elettronico	Lavorare con i fogli elettronici e salvarli in diversi formati; scegliere le funzionalità disponibili per migliorare la produttività, quali la Guida in linea; inserire dati nelle celle e applicare modalità appropriate per creare elenchi; selezionare, riordinare e copiare, spostare ed eliminare i dati; modificare righe e colonne in un foglio elettronico; copiare, spostare, eliminare e cambiare nome ai fogli di calcolo in modo appropriato; creare formule matematiche e logiche utilizzando funzioni standard del programma; applicare modalità appropriate per la creazione delle formule ed essere in grado di riconoscere i codici di errore nelle formule; formattare numeri e contenuto testuale in un foglio di calcolo; scegliere, creare e formattare grafici per trasmettere informazioni in modo significativo; modificare le impostazioni di pagina di un foglio di calcolo e controllare e correggere errori nel contenuto prima della stampa finale.	12

5	Basi di dati	Comprendere cosa è un database, come è organizzato e come opera; creare un semplice database e visualizzarne il contenuto in modi diversi; creare una tabella, definire e modificare campi e loro proprietà; inserire e modificare dati in una tabella; ordinare e filtrare una tabella o una maschera; creare, modificare ed eseguire delle <i>query</i> per ottenere informazioni specifiche da un database; comprendere cosa è una maschera e crearne una per inserire, modificare ed eliminare record e dati contenuti nei record; creare dei report semplici e preparare delle stampe pronte per la distribuzione.	14
6	Strumenti di presentazione	Lavorare con le presentazioni e salvarle in formati di file diversi; scegliere le funzionalità disponibili per migliorare la produttività, quali la Guida in linea; comprendere i diversi tipi di presentazioni e quando utilizzarle, scegliere diversi <i>layout</i> e disegni e modificare le diapositive; inserire, modificare e formattare il testo nelle presentazioni; riconoscere le metodologie corrette assegnando titoli univoci alle diapositive; scegliere, creare e formattare grafici per trasmettere informazioni in modo significativo; inserire e modificare figure, immagini e disegni; applicare effetti di animazione e transizioni alle presentazioni; controllare e correggere il contenuto di una presentazione prima della stampa finale e della presentazione al pubblico	6

7	Navigazione web e comunicazione	<p>Comprendere cosa è Internet e quali sono i principali termini ad essa associati; essere consapevole di alcune considerazioni di sicurezza durante l'utilizzo di Internet; eseguire comuni operazioni di navigazione sul web, incluse eventuali modifiche alle impostazioni del browser; completare e inviare schede basate su pagine web e ricerche di informazioni; salvare pagine web e scaricare file dalla rete; copiare il contenuto di pagine web in un documento; comprendere cosa è la posta elettronica e conoscere alcuni vantaggi e svantaggi derivanti dal suo utilizzo; essere a conoscenza di altre possibilità di comunicazione; essere consapevole della <i>netiquette</i> e delle considerazioni di sicurezza da tenere presenti quando si utilizza la posta elettronica; creare, effettuare un controllo ortografico e inviare dei messaggi di posta elettronica; rispondere e inoltrare messaggi, gestire file allegati e stampare un messaggio di posta elettronica; conoscere i metodi che consentono di migliorare la produttività utilizzando dei programmi di posta elettronica; organizzare e gestire i messaggi di posta elettronica.</p>	6
	Totale		60

7) Informatica – ECDL livello avanzato

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	Elaborazione di testi – Livello avanzato	Redazione: testo, paragrafi, modelli, redazione collaborativi. Composizione: documenti master, indice dei contenuti, sezioni, colonne. Organizzazione di un documento: riferimenti, codici di campo, note a piè pagina / note a fine documento, sicurezza. Elementi di un documento: tabelle, moduli, caselle di testo, fogli di calcolo, immagini / disegni, didascalie. Strumenti particolari: stampa unione, macro. Stampa: preparazione alla stampa.	10
2	Foglio elettronico – Livello avanzato	Redazione: dati, visualizzazione, protezione, sicurezza. Gestione dati: ordinamento, ricerche / filtri, collegamenti, modelli, grafici. Funzioni: uso delle funzioni. Analisi: tabelle pivot / tabelle a campi incrociati, scenari / versioni, verifiche. Strumenti particolari: macro.	10
3	Database – Livello avanzato	Progettazione delle tabelle: campi, colonne, relazioni/ <i>Join</i> . Progettazione delle <i>query</i> : tipi di <i>query</i> , formule e logiche nelle <i>query</i> , raffinamento di una <i>query</i> . Progettazione di una maschera o <i>form</i> : controlli, sottomaschere. Progettazione di un report: calcoli, presentazione. Macro: registrazione e associazione, importazione, esportazione e collegamento di dati, gestione dati.	10

4	Strumenti di presentazione – Livello avanzato	Considerazioni di progettazione: pubblico e ambiente, assimilazione, distribuzione. Diapositive: impostazione, esportazione. Figure, immagini, oggetti disegnati: manipolazione, effetti, elaborazione delle immagini. Grafici e diagrammi: uso di grafici/diagrammi, diagrammi di flusso. Multimedia: audio, video, animazione. Gestione delle presentazioni: controllo della presentazione delle diapositive, presentazioni personalizzate. Informazioni correlate: collegamenti. Macro: registrazione e associazione.	10
	Totale		40

8) Tecniche di comunicazione

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	I principi base della comunicazione	Definizione e scopi della comunicazione; l'effetto "prima impressione"; utilizzare il feedback per migliorare la comunicazione; i diversi modi di comunicare; l'iter della comunicazione; le regole base della comunicazione	8
2	Assertività, proattività e cambiamento	L'assertività: definizione e introduzione; l'assertività nella professione; la comunicazione verbale e non verbale nelle congruenze percettive; consapevolezza del comportamento problematico; identificazione dei comportamenti da correggere; la ristrutturazione cognitiva; la risposta assertiva; assertività nelle discussioni; discriminazione tra comportamento assertivo aggressivo e passivo; le competenze emotive; il circolo virtuoso del cambiamento; come resistiamo al nuovo; la creatività come elemento che agevola il cambiamento nelle modalità relazionali	16
4	La gestione della relazione con gli altri	Cambiare se stessi per cambiare gli altri; gestione di situazioni conflittuali; saper reagire alle critiche; la comunicazione per raggiungere gli obiettivi prefissati; la comunicazione per prevenire o gestire problemi; presentazione di situazioni reali e quotidiane	8
	Totale		32

9) Tecniche e psicologia di vendita

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	Presentarsi con sicurezza	Aumento dell'influsso personale; fondamenti di esposizione orale (public speech); tecniche di presentazione; linguaggio del corpo	8
2	La fidelizzazione del cliente e le tecniche di gestione della <i>customer satisfaction</i>	La qualità del servizio; la <i>customer satisfaction</i> ; tecniche di gestione della <i>customer satisfaction</i> ; la fidelizzazione del cliente; psicologia del rapporto interpersonale; l'imprinting e le sue conseguenze; le basi psicologiche della motivazione	4
3	La tecnica della trattativa	La preparazione della visita e del colloquio di vendita/negoziazione; costanti della conduzione del colloquio; l'ascolto consapevole; riconoscere i "segnali" dei clienti; gli aspetti comportamentali della trattativa (dal primo contatto alla conclusione); la presentazione dell'offerta/proposta, in modo tale che sia il cliente a scoprire i vantaggi e i benefici; l'uso del telefono: come trasformarlo in un efficace strumento di vendita; la trasformazione dell'eventuale reclamo in un fatto collaborativo con il cliente; la difesa del prezzo (eventuale); il cliente segue un suo processo decisionale: come inserirsi in modo persuasivo, attraverso lo sviluppo delle sue esigenze (palesi e/o latenti) e delle sue potenzialità.	12
	Totale		24

10) Tecniche per l'accoglienza turistica

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	Marketing turistico	Evoluzione dei consumatori; definizione di marketing; posizioni manageriali nell'ambito delle funzioni di marketing; <i>job description</i> di alcune posizioni nell'ambito della funzione marketing; analisi della concorrenza; lo studio delle azioni della concorrenza; l'utilizzo di un sistema informativo efficiente; come e quando fare le ricerche di mercato; l'analisi di vulnerabilità; la pianificazione; gli elementi del marketing mix; la politica del prodotto; la politica del prezzo; la politica della distribuzione; la politica della comunicazione; la classificazione dei bisogni umani; gerarchia e immutabilità dei bisogni; la componente irrazionale nella nascita dei bisogni umani; la vendita della soddisfazione del bisogno; la motivazione di acquisto; i comportamenti di acquisto; i fattori di influenza del comportamento di acquisto; il processo psicologico dell'acquisto; varie tipologie di cliente	20
2	Tecniche di gestione dell'accoglienza turistica	Riqualificazione e gestione pianificata di attività turistiche, culturali e ricreative; riqualificazione, progettazione e gestione di itinerari turistico-culturali; tecnica turistica, creazione, gestione e vendita del pacchetto turistico	12
	Totale		32

11) Vetrinistica, layout e visual merchandising

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	La vetrinistica	La vetrinistica come insostituibile strumento di vendita; la gestione della vetrina; la tempistica e la programmazione degli allestimenti; le stagioni della vetrina; le tecniche moderne di vendita	8
2	Psicologia di vendita e tecniche del messaggio	Le leve personali ed emozionali nell'acquisto; la comprensione dei bisogni del cliente; la comunicazione efficace; la chiarezza del messaggio da veicolare attraverso le tecniche espositive	4
3	Elementi di merceologia	I diversi prodotti in commercio e la loro caratterizzazione; l'abbigliamento; la biancheria intima; le calzature; l'oggettistica; il settore alimentare.	4
4	Il <i>visual merchandising</i>	Le tecniche espositive per l'allestimento interno del punto vendita; le regole del <i>visual</i> ; metodi e campi di applicazione; la gestione dell'allestimento; il piano di <i>visual</i>	8
5	Lo studio della forma e del colore	Lo studio dell'illuminazione; l'illuminotecnica; l'importanza della luce all'interno del punto vendita; arredare con la luce; le fonti di risparmio energetico	8
	Totale		32

12) Nuove tendenze al bar

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	Tecniche di servizio e preparazione	Introduzione al mondo del bar; equipaggiamento; strumentazione; organizzazione del lavoro; tecniche di dosaggio	8
2	La caffetteria	I prodotti della caffetteria; le miscele; i preparati	4

3	L'aperitivo	Il rito dell'aperitivo; equipaggiamento del bar; tecniche di versaggio; nozioni sullo stimolo dei sensi; preparare le bevande che mettono in moto lo stomaco ed inducono alla fame; analisi e preparazione di long drink; cibo e bevande	8
4	I cocktails	Tecniche di versaggio e conteggio; tecniche di preparazione drink; i cocktail internazionali	8
5	Decorazione di frutta e verdura	Intaglio di frutta e verdura; lavorazioni artistiche; allestimento di buffet; decorazioni per piatti; decorazioni per bicchieri	8
	Totale		36

13) Cucina creativa I livello

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	Cultura gastronomica	La cucina tradizionale; la tradizione gastronomica italiana; la cucina tipica toscana; la ristorazione veloce; i prodotti tipici e la riscoperta delle tradizioni enogastronomiche locali	8
2	Finitura e presentazione di piatti creativi	La presentazione delle vivande e la decorazione dei piatti; la scelta delle pietanze; tecniche di intaglio; tecniche di decorazione; decorazione di piatti semplici; decorazioni di piatti razionali e di effetto.	12
3	Tecniche di preparazione e trasformazione	Preparazioni di base; antipasti; primi piatti; secondi piatti; pasticceria e dessert; il pasto veloce; nuove tecnologie in cucina	20
	Totale		40

14) Cucina creativa II livello

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	Fisiologia dell'alimentazione	Cibi e salute alimentare; alimentazione particolare; proprietà organolettiche degli alimenti; nozioni generali sulla nutrizione; dietetica; creatività in cucina	8
2	Tecniche di preparazione e trasformazione	Utilizzo dei prodotti stagionali; preparazioni di base; antipasti; primi piatti; secondi piatti; pasticceria e dessert	24
3	Tecniche di intaglio e decorazione	Lavorazioni artistiche; decorazioni per piatti e per buffet	8
	Totale		40

15) Management livello base

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	Guidare e motivare il personale	Introduzione alla comunicazione interpersonale ed organizzativa; regole base; l'empatia nel proprio stile comportamentale; l'ascolto "attivo"; contestualizzazione della comunicazione all'interno dell'organizzazione aziendale; tipologie di interlocutori; la personalità come base per entrare in sintonia con le motivazioni e i criteri decisionali delle altre persone; motivazione ed incentivazione; i modelli orientati al processo; il concetto di leadership situazionale; la maturità del collaboratore; scegliere lo stile di gestione in relazione alla maturità del collaboratore; produrre valutazioni delle performance ed impostare piani di crescita e di carriera	16

2	Preparare e condurre efficacemente i colloqui motivazionali	Le tecniche fondamentali nella gestione di un colloquio motivazionale; lo stile di comunicazione diretto (razionale) e indiretto (emozionale); struttura di una comunicazione "finalizzata"; gestione dei conflitti e delle resistenze al cambiamento	16
3	Selezionare le risorse umane	Quali metodologie e quali canali per il reclutamento; quali sono gli errori più comunemente commessi nel corso di un colloquio di selezione e come riconoscerli ed evitarli; quali domande bisogna fare e quali non fare; come pensare in "maniera accurata" durante il colloquio di selezione; le sorgenti per ottenere dati di importanza basilare per la giusta scelta del candidato	12
4	Tecniche di <i>coaching</i>	Lo sviluppo del ruolo di "Coach": la relazione di <i>Coaching</i> , la gestione di resistenze e situazioni difficili, il rapporto tra emozioni e comunicazione; il linguaggio non verbale e la lettura delle dinamiche interpersonali; i rischi e i motivi d'insuccesso professionale; come intervenire sul collaboratore: il potenziamento esperienziale e le tecniche creative per favorire l'apprendimento; trasformare i desideri in obiettivi; attivare le risorse ed il potenziale di ognuno	16
Totale			60

16) Management livello avanzato

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	Formare per creare team	Concetti fondamentali di team e di gruppo; le principali dinamiche nei gruppi di lavoro; il profilo del team builder; modelli di riferimento; preparazione di un team di lavoro funzionale al miglioramento continuo delle performance e dei risultati; questionari di auto valutazione e diagnosi	16

2	Progettare e gestire riunioni efficaci	L'organizzazione della riunione; le fasi della riunione (espressiva, regolativa, performativa); i tempi; il luogo; gli interventi e gli strumenti (lavagne, video proiettore, filmati, mappe mentali, ecc.); il ritmo e la struttura delle comunicazioni; le sinergie tra i vari interventi; facilitare la partecipazione di tutti i presenti alla riunione; orientamento all'interazione (interventi brevi, la parola gira); concretezza e senso contestuale (vicino ai fatti, luoghi e persone); la gestione della negatività (critica, vaghezza, contrapposizione, passività)	16
3	Ottenere con le parole: tecniche di <i>public speaking</i>	Come usare l' emotività (la nostra e quella degli altri) a proprio vantaggio per costruire e condurre un discorso efficace e coinvolgente; le abilità tecniche e personali che rendono efficace la comunicazione in pubblico (contatto visivo, gestualità, entusiasmo, humor, uso del volume e dei toni di voce); come creare una buona "Prima Impressione" e prendere da subito il controllo della comunicazione; requisiti fondamentali per essere convincenti, interessare i partecipanti e offrire soluzioni ai loro specifici bisogni: la struttura logica che facilita la sintesi; assimilare le regole per non dover leggere mentre si parla; creare un clima favorevole e produttivo; stimolare la partecipazione di tutti ed effettuare una incisiva e accattivante chiusura del discorso	16
4	Pianificare e programmare il miglioramento continuo	Descrivere e analizzare un sistema complesso nell'ambito dell'organizzazione; applicare i quattro passi della metodica di problem solving a casi concreti; elaborare un profilo SWOT e scenari futuri e definire correttamente gli obiettivi; definire differenti varianti di soluzione e selezionare la variante migliore (con metodi qualitativi e quantitativi) nell'ambito della gestione di progetti di miglioramento; impostare e pianificare le differenti fasi temporali del progetto; definire l'organizzazione interna ed esterna di progetto; redigere un piano di comunicazione di progetto	12
Totale			60

17) Comunicare efficacemente in azienda

	U.F.	Contenuti	Ore di formazione
1	Le basi della comunicazione	I presupposti per una comunicazione efficace; il linguaggio del corpo; il linguaggio paraverbale; l'ascolto attivo; la risposta alle obiezioni; valorizzare l'immagine aziendale attraverso una comunicazione efficace	8
2	Sviluppare le relazioni interne	Definizione dei principali modelli di comunicazione; quello che diamo di scontato nella comunicazione; l'arco di distorsione; l'interpretazione; la negoziazione dei significati; la cooperazione come "strumento" per raggiungere un obiettivo; significati organizzativi e comunicativi del lavorare in gruppo	12
3	Il <i>problem solving</i> operativo: analisi e soluzioni	Come approcciamo i problemi; focus sulla metodologia; il foglio raccolta dati; il diagramma di Pareto; il diagramma di Hishikawa; l'uso della creatività come strumento di cambiamento	12
	Totale		32

Metodologie didattiche

Lo sviluppo del piano formativo ha previsto l'utilizzo integrato di più metodologie e strumenti di intervento in modo da garantire all'utenza un'offerta formativa funzionale, adattabile e flessibile a seconda delle esigenze delle varie realtà aziendali e delle specificità individuali dei beneficiari. Le metodologie didattiche utilizzate hanno permesso di coinvolgere l'utenza, la quale ha potuto interagire con il corpo docente nell'analisi di situazioni reali che sono servite spesso come punto di partenza per la trattazione teorica degli argomenti oggetto dei percorsi formativi. A tal proposito è stato favorito l'utilizzo di simulazioni, lo studio di casi, l'esercizio concreto di attività legate ai settori di riferimento, in modo da consentire l'immedesimazione in specifiche situazioni aziendali e la corretta interpretazione di ruoli e funzioni predefinite. Le metodologie e gli strumenti didattici utilizzati si sono basati su una parte teorica e una parte pratico-

operativa: la prima atto a privilegiare l'esposizione di contenuti formativi ed il trasferimento di conoscenze, la seconda più a carattere esperienziale come apprendimento in situazione guidata e sperimentazione delle abilità e competenze attraverso l'utilizzo di simulazioni.

Come laboratorio orientato soprattutto alle competenze base e trasversali si sono privilegiate quindi le metodologie attive, anche se la formazione, tranne che in percorsi particolari come quelli della cucina creativa, delle nuove tendenze al bar e della vetrinistica, non ha mai assunto le caratteristiche di un addestramento operativo.

In sintesi le metodologie utilizzate sono state caratterizzate da:

- ▶ lezione dialogico frontale con la finalità di omogeneizzare le conoscenze teoriche degli operatori dotandoli di modelli interpretativi comuni che sarebbe estremamente dispendioso in termini di tempo trasmettere con una tecnica induttiva;
- ▶ seminari informativi con la finalità di discutere e approfondire alcune problematiche attraverso l'intervento di esperti del mondo del lavoro e delle professioni;
- ▶ esercitazioni *problem solving* ossia analisi e discussione di gruppo di una situazione tipo e la cui risolvibilità è legata ad un corretto impiego di nozioni già possedute;
- ▶ casi ed autocasi ossia analisi e discussione di gruppo di una situazione tipo proposta dal docente o dal singolo e scelta delle soluzioni più adeguate;
- ▶ simulazioni su casi o *role playing* con la finalità di sviluppare le capacità ed i comportamenti facendo interpretare agli operatori ruoli definiti;
- ▶ discussioni con l'obiettivo di stimolare la riflessione, sollecitare il cambiamento di opinione, verificare il grado di accordo o più semplicemente con la finalità di coinvolgere;
- ▶ simulazioni addestrative attraverso ricostruzioni di situazioni lavorative circoscritte che richiedono una successione di comportamenti chiusi e prescrivibili;
- ▶ esercitazioni addestrative al fine di acquisire capacità inerenti lo svolgimento operativo di una certa attività manuale o intellettuale rigidamente procedurizzata;
- ▶ auto-istruzione attraverso percorsi individualizzati di rilevazione delle strategie per il raggiungimento di specifici obiettivi.

Bibliografia

- Alessandrini G., *Manuale per l'esperto dei processi formativi*, Carocci, Roma 2005.
- Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Arezzo, *Progetto Excel-sior – Sistema informativo per l'occupazione e la formazione*, Arezzo 2007 e 2008
- Castagna M., *Progettare la formazione. Guida Metodologica per la progettazione del lavoro in aula*, Angeli, Milano 1997.
- Confcommercio Ufficio Studi, *Rapporto sulle economie territoriali*, Roma 2008
- Di Francesco G. (a cura di), *Unità Capitalizzabili e crediti formativi, Metodologie e strumenti di Lavoro*, Angeli, Milano 1997.
- Fondo Interprofessionale FOR.TE., *Primo Rapporto FOR.TE. 2004-2006*, Roma 2007

Competenze sociali, competenze personali, competenze trasversali

Diomira Neri, Associazione del Commercio, Turismo, Servizi, Professioni e PMI della provincia di Arezzo - Confcommercio

1. Conoscenza, Capacità e Competenza

La formazione è un processo di cambiamento attivo che influisce sulla cultura professionale delle persone con lo scopo di far acquisire nuove competenze partendo dalle proprie conoscenze, capacità e atteggiamenti¹.

Il termine conoscenza si riferisce alle nozioni di carattere teorico che aumentano il “sapere” intellettuale e culturale di una persona su un determinato argomento; tali conoscenze vengono attivate da un apprendimento di tipo cognitivo.

Attraverso un apprendimento di tipo operativo sono attivate le capacità, che permettono al singolo di usare il proprio sapere facendolo divenire “saper fare”. L’attività lavorativa viene svolta grazie alle capacità del singolo: sono le nostre risorse e pertanto possono essere sia implementate che migliorate. Esistono attività lavorative più semplici e più complesse e a parità di capacità due persone possono affrontare il lavoro in modo differente perché hanno uno stile personale diverso dovuto al proprio bagaglio pratico e culturale.

Le competenze sono l’insieme delle conoscenze, capacità ed atteggiamenti che la persona ha nei confronti di sé stesso e degli altri; rappresentano il suo “saper essere”, qualità che lo rendono più efficace nello svolgimento del proprio ruolo professionale principalmente grazie a componenti emotive in grado di favorire la relazione con gli altri. La competenza è una “*forma mentis*”, un modo di essere e di agire nei confronti degli eventi e delle persone, è un apprendimento durevole, di cui possiamo servirci in ogni ambito della vita in modo automatico. Il raggiungimento della competenza avviene quando, su una determinata tematica, si realizza un’adeguata convergenza di sapere, saper fare e saper essere. Il solo sapere risulta essere poco utile se non collegato

¹ Mauri A., Tinti C., *Formare alla comunicazione in ambito sanitario*, Erickson, 2002.

a capacità procedurali, ad esempio conoscere a memoria i vocaboli e le regole grammaticali di una lingua non consente di esprimersi correttamente in quella lingua.

L'apprendimento richiede qualcosa in più della semplice conoscenza nozionistica (sapere), occorre che il soggetto sia capace anche di usarla, interpretarla, adattarla e applicarla alla risoluzione dei problemi. Sia il sapere, il saper fare che saper essere sono le condizioni necessarie per lo sviluppo delle proprie competenze, vale a dire come questa persona affronta le sfide, come reagisce davanti a una situazione improvvisa, come si relaziona con gli altri. Il miglioramento delle competenze di un individuo si ripercuote positivamente sulla sua sfera lavorativa: si forma un soggetto in grado di affrontare le sfide che il nuovo mondo del lavoro offre attraverso un atteggiamento dinamico e flessibile, un uomo pronto ai mutamenti tecnologici, in grado di relazionarsi in modo efficace con il proprio *team* di lavoro, pronto a prevedere, affrontare e superare i cambiamenti continui creati dalle nuove società del domani.

Quando si parla di un soggetto competente ci si riferisce ad un professionista di uno specifico settore, persona che racchiude in sé gli elementi necessari per risolvere problemi, elaborare strategie vincenti, trovare soluzioni innovative utilizzando le risorse messe a disposizione dall'ambiente in cui opera, attraverso le proprie conoscenze, la propria esperienza e non per ultimo il proprio spirito di adattamento alle varie situazioni che nel corso degli anni la vita gli metterà di fronte.

La competenza è un qualcosa a sé: è l'insieme dei saperi e dell'esperienza, rielaborate da ognuno secondo il proprio vissuto; di conseguenza le competenze devono essere considerate come flessibili e modificabili. Esse appaiono come strategie generali dalle quali si estrapolano le linee guida da seguire nel quotidiano, risposte *ad hoc* per determinate situazioni.

In definitiva, la conoscenza teorica è il sapere, la pratica è il saper fare, il conoscere bene se stessi e le proprie reazioni è il saper essere.

Un esempio è guidare l'automobile: inizialmente si studia il codice della strada ed il funzionamento delle varie parti del veicolo (motore, impianto frenante, cambio ecc.), dopo di che attraverso le lezioni pratiche prendiamo confidenza con il mezzo ma solo un comportamento civile e rispettoso ed uno spirito d'adattamento nelle situazioni avverse farà di noi un buon automobilista (il *saper essere* automobilista).

In generale quindi il termine competenza indica la capacità degli individui di combinare in modo autonomo e in un contesto specifico i diversi elementi delle conoscenze, delle abilità e della personalità che nel tempo hanno acquisito.

2. La competenza trasversale

In base alle affermazioni fatte finora possiamo tranquillamente considerare il saper essere come competenza trasversale: conoscenze, capacità e risorse personali non specifiche che risultano spendibili in vari ambiti di vita, tra cui quello lavorativo, come la flessibilità, l'iniziativa, il senso di responsabilità, lo spirito d'adattamento ...

Noi rivolgiamo maggiore attenzione proprio a queste perché il risultato del lavoro dipende da come il soggetto adopera le capacità possedute per affrontare il problema che ha di fronte a sé. Sono queste a poter essere trasferite a compiti diversi, che richiedono anche capacità diverse. Il soggetto cerca di comprendere la nuova situazione adeguando le proprie risorse alle esigenze specifiche del compito. Questa "capacità di trasferimento" è acquisibile e migliorabile con l'addestramento e la formazione in ambiti formali e non. È importante quindi possedere risorse psicosociali in grado di attivare conoscenze e capacità.

Avere una buona competenza trasversale significa essere in grado di (secondo il modello ISFOL²):

- ▶ diagnosticare il compito e se stesso di fronte al compito: capacità di analisi critica di problemi o di situazioni e di pianificazione di comportamenti attraverso la prefigurazione di comportamenti possibili e la valutazione dei risultati ottenuti. Ad esempio, prestare attenzione, percepire, interpretare;
- ▶ affrontare il compito e sviluppare azioni, movimenti, pensieri, emozioni: capacità di mettere in atto strategie di fronteggiamento di situazioni critiche, di controllare reazioni emotive e di gestione dello stress. Ad esempio progettare, prendere iniziativa e decidere;
- ▶ relazionarsi con altri per rispondere alle esigenze del compito: capacità di modulare la comunicazione e i comportamenti tenendo conto della specificità dell'interlocutore; di gestire relazioni simmetriche e asimmetriche e lavorare in gruppo. È necessario saper ascoltare, comunicare, cooperare. Nella relazione i soggetti si influenzano reciprocamente, la modalità dipende dalle specifiche abilità relazionali di ciascuno, che sono diverse da persona a persona e variano in funzione delle situazioni. Queste abilità dipendono dallo stile di comunicazione di ognuno.

² ISFOL, *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base nel lavoro che cambia*, Angeli, Milano, 1994.

- Tra le varie competenze trasversali si possono individuare quelle:
- ▶ individuali o personali: tratti del carattere, attitudini;
 - ▶ relazionali o sociali: comunicazione, leadership, senso del gruppo;
 - ▶ metodologiche: capacità di lettura e gestione dei processi organizzativi;
 - ▶ imprenditoriali: iniziativa, assunzione del rischio, cambiamento.

Nel proseguo della nostra indagine faremo riferimento principalmente alle competenze sociali in quanto caratteristiche indispensabili nel bagaglio culturale di un moderno professionista.

2.1. La competenza sociale come competenza trasversale

Sono numerose le variabili soggettive che influenzano la prestazione lavorativa, specialmente quando è richiesto di confrontarsi continuamente con nuove situazioni. Queste vanno dalla capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli imposte dalle nuove realtà organizzative, alle abilità cognitive rappresentate dalla rapidità con cui una persona apprende le proprie funzioni. Quella più necessaria e più utile nel lavoro e nella vita privata di ciascuno di noi sembra essere rappresentata dalla competenza sociale³, che si focalizza sulle capacità di:

- ▶ capire gli altri;
- ▶ gestire i rapporti interpersonali.

Capire gli altri significa cogliere le loro emozioni e percepirne il modo di pensare e sentire anche se completamente diverso dal nostro. Per riuscire a comprendere non è necessario condividere e accettare i loro modi di vedere ma semplicemente considerare che esistono diversi modi di intendere la realtà e che talvolta possono essere molto distanti dai nostri.

Nell'avvicinarsi al mondo del cliente per esempio o nella relazione con i nostri colleghi dobbiamo ricordare che la loro percezione è certamente diversa dalla nostra. Ogni cliente ha i suoi interessi, le sue convinzioni e le sue emozioni. Se tentiamo di avvicinarci a lui partendo dal nostro punto di vista, probabilmente non saremo in grado di instaurare un rapporto di fiducia con lui. Dobbiamo cercare di vedere attraverso i suoi occhi, mettersi nei suoi panni per percepire la realtà come lui la percepisce. Più riusciremo a capirlo e a considerare le cose anche dal suo punto di vista, migliori saranno le opportunità di entrare in contatto con lui in modo efficace.

³ Bradberry T., Greaves J., *Scopri il tuo quoziente emotivo. Come imparare a sfruttarlo al meglio*, Sperling & Kupfer Editori, 2006.

Saper gestire rapporti interpersonali è il risultato della nostra capacità di comprendere gli altri. Ciò garantisce una comunicazione chiara ed un'efficace gestione dei conflitti. La gestione delle relazioni interpersonali sono anche i legami che si costruiscono nel tempo e, se questi saranno buoni, si potranno addirittura prevenire sia conflitti che obiezioni. Perché ciò sia possibile è necessario valorizzare le relazioni ed essere capaci di percepire benefici dalla creazione di legami con persone diverse. I rapporti solidi sono il risultato del nostro modo di comprendere gli altri, di come ci relazioniamo e di ciò che riusciamo a condividere con loro. Possedere competenza sociale, in definitiva, significa saper comunicare con gli altri in maniera efficace. La comunicazione efficace ci consente di gestire la relazione al meglio con il nostro capo, i nostri colleghi e clienti anche nel lungo periodo. Infatti, non solo ci può aiutare a prevenire o affrontare i problemi ma in assenza di questi anche a raggiungere gli obiettivi prefissati, come fidelizzare il cliente, aumentare il fatturato o diminuire il *turn over* dei dipendenti.

Comunicare efficacemente non è solo trasmettere un'informazione, ma ottenere ciò che ci si prefigge o convincere qualcuno a fare qualcosa che non pensava di fare. Non è sufficiente che il commerciante comunichi, è indispensabile che comunichi bene. Il comunicatore, in genere, si domanda che cosa vuole o cosa deve dire e poi lo comunica in modo spontaneo ma in un'ottica comunicativa avanzata non è sufficiente per vendere ad un cliente o ottenere il rispetto di un collaboratore. Non è sufficiente usare formule di cortesia per ottenere le cose, né tanto meno avere piena ragione per pretendere che il cliente non si lamenti. È importante, invece, chiedersi in che modo e quali parole usare. Le parole che usiamo sono uno strumento fondamentale per influenzare gli altri a fare qualcosa. Sia nel leggere che nell'ascoltare, le parole sono usate per trasferire delle idee ed hanno un impatto sul nostro cervello, con maggiore o minore potere persuasivo.

Bisogna tenere conto che anche l'uso più accurato delle parole e delle migliori tecniche persuasive può risultare inutile se trascuriamo il modo in cui queste vengono espresse. Il "come" enunciamo quelle parole è dato dal nostro "non verbale", ovvero il linguaggio del corpo, e dal nostro "paraverbale", ovvero dall'intonazione che diamo alla frase. Per esempio, la frase "Fai attenzione!" cambia di significato se detta con tono minaccioso da un ladro che ci punta una pistola, se in modo premuroso da una madre ad un figlio, se in modo ironico da un amico. Quello che fa la differenza non sono le parole ma il nostro modo di dirle, che determina la qualità della relazione. Questo significa che se in una relazione ci sono dei problemi cambiando il tipo di comunicazione si può cambiare tipo di relazione. La

relazione è “l’ambiente” della comunicazione e risulta determinante ai fini dell’efficacia del processo stesso. Dobbiamo quindi ricordare che la comunicazione è data sì dal contenuto che trasmettiamo ma anche e soprattutto dalla relazione che instauriamo con l’altro⁴.

Una comunicazione quindi è efficace se raggiunge gli scopi che si prefigge, che normalmente sono, farsi comprendere dagli interlocutori, come obiettivo minimo e convincerli a fare ciò che in partenza non pensavano di voler fare. Per fare questo è necessario sapere che il modo in cui esprimiamo le nostre idee contribuisce in modo decisivo a costruire sia la relazione sia i nostri stessi sentimenti nei confronti di un’altra persona. Modi diversi di disapprovazione oppure di chiara aggressività, costruiscono relazioni differenti. Per questo il problema della forma contribuisce in modo decisivo alla sostanza della relazione stessa. La comunicazione efficace è il risultato ottenuto, non tanto il contenuto trasmesso o l’intenzione iniziale.

Per influenzare il comportamento degli altri bisogna farci capire e per essere capiti bisogna parlare il loro linguaggio, così come per parlare con un francese è necessario saper parlare il francese. Con una persona che parla la nostra lingua ma ragiona in modo diverso da noi bisogna dunque parlare il suo “linguaggio”, che significa entrare nel suo mondo e adottare le sue modalità comunicative. Per questo è importante organizzare la nostra comunicazione in modo che si adatti e si avvicini il più possibile al mondo in cui vive l’altro. Affinché le persone capiscano quello che intendiamo dire, dobbiamo entrare nella loro visione delle cose abbandonando la nostra. Questo significa possedere una competenza personale, che si focalizza più sul soggetto come singolo individuo piuttosto che sul soggetto in interazione, e deriva dalla consapevolezza e gestione di se stessi. Consiste nell’essere sempre consapevoli di ciò che proviamo e nel gestire il nostro comportamento e le nostre inclinazioni. Ne deriva che la consapevolezza sociale è il risultato di quella personale, che ne è alla base e ne rappresenta una “*conditio sine qua non*”.

2.2. La competenza personale

La competenza personale è la capacità che ha l’individuo di percepire in modo accurato le sue emozioni per comprendere le proprie reazioni nelle varie situazioni. Questo include anche la gestione delle reazioni abitualmente manifestate nei confronti di eventi specifici, problemi particolari

⁴ Watzlawick P, Beavin J.B., Jackson D.D., *La pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, 1971.

o determinate persone. Avere una buona consapevolezza di sé significa essere in grado di gestire le proprie reazioni emotive e anche in questo caso è richiesta una comunicazione efficace con sé stessi.

La comunicazione con se stessi è data dalle nostre convinzioni, l'idea che ci facciamo a proposito di noi stessi, degli altri e della vita; i cosiddetti condizionamenti che abbiamo imparato dall'ambiente in cui abbiamo vissuto da piccoli e che da adulti diamo per scontati. Queste credenze condizionano il nostro modo di agire perché costruiscono una guida per il nostro comportamento e diventano il nostro modello di riferimento per interpretare ciò che ci capita e di conseguenza agire. Ciò che facciamo, come ci comportiamo con gli altri, le relazioni che instauriamo e la nostra comunicazione con loro, riflette proprio queste nostre convinzioni e pensieri.

Questo significa che ognuno di noi percepisce a suo modo il mondo e lo vede dal suo punto di vista, che altro non è, però, che una visione parziale e limitata della realtà. Le idee che abbiamo, formate da esperienze, cultura, valori e sensibilità emotiva di ciascuno di noi, rappresentano una sorta di lenti, che indossiamo ogni mattina e con cui interpretiamo gli eventi della vita.

Facciamo un esempio⁵. Immaginiamo di camminare per strada e di incrociare una persona che, una volta vicina a noi, fa una strana smorfia col viso mentre ci guarda. Come interpretiamo un evento di questo tipo?

Potremo pensare che provi disgusto verso di noi, che abbiamo qualcosa di strano sul viso, che voglia attaccare briga o che sia invidiosa di noi oppure potremo pensare che si tratti semplicemente di uno che ha un tic nervoso o addirittura di un matto, infine potremo anche pensare di esserci sbagliati.

Nonostante i pochi elementi per sapere quale sia la risposta corretta continuiamo a dare interpretazioni di questo tipo. Quello che è importante sapere è che è impossibile non giudicare e che questo avverrà sulla base di ciò che pensiamo di noi. Se riteniamo di essere brutti penseremo che questa persona stia esprimendo un commento negativo su di noi. Al contrario penseremo che ha un tic. Se siamo narcisisti potremo pensare che sia invidiosa di noi. Alla fine queste interpretazioni, vere o false, avranno un effetto su di noi e sulla nostra reazione nei confronti degli altri, che come possiamo immaginare saranno completamente diverse l'una dall'altra. Il rapporto con gli altri è sempre filtrato da qualcosa che è dentro di noi, da quanto pensiamo di valere. La percezione del nostro valore indica il nostro livello di autostima, che è un'altra competenza fondamentale nel modo del lavoro. L'autostima, che nasce dal rapporto con gli altri, diventa

⁵ Giannantonio M., Boldorini A.L., *Autostima, assertività e atteggiamento positivo*, Ecomind, 2002.

un modo per interpretare noi stessi e i fatti che accadono attorno a noi, ed è relativamente impermeabile a riconoscimenti. Ciò vuol dire che se noi pensassimo di non valere, questo filtro ci farà scartare tutto ciò che non rientra in questa idea ed accettare ciò che invece la conferma. Saranno inutili le conferme date dai fatti e a nulla servirà sentircelo ripetere dalle persone, potremo solo pensare che si stanno prendendo gioco di noi. Ecco che la nostra reazione nei loro confronti può addirittura diventare aggressiva perché ci sentiamo presi in giro. Al contrario, il pensiero di valere e di essere una persona degna e meritevole, ci aiuterà a interpretare in maniera positiva le situazioni e quindi a reagire bene ad esse. Non solo, questo pensiero ci consentirà di comunicare in maniera “assertiva” per avere il rispetto degli altri. La persona assertiva è colei che riesce a far valere i propri diritti, a dire di “no”, ad esprimere ciò che sente e a gestire le critiche. D'altra parte l'assertività è anche evitare di incolpare gli altri dei nostri errori e assumersi le responsabilità, cercando di imparare da essi e di risolverli. Tutte le nostre esperienze dipendono da noi, come risultato del nostro modo di *vedere, percepire e capire* il mondo. Questo presuppone che siamo liberi di scegliere chi essere o diventare e che questa libertà ci rende responsabili della scelta fatta.

Le competenze personali e sociali di cui abbiamo parlato fin qui rappresentano in una sola espressione quella che viene chiamata “Intelligenza Emotiva”. Questo termine si distingue dal cosiddetto “Quoziente d'Intelligenza” (QI) con cui si indica in genere l'intelligenza cognitiva di una persona. Il limite del QI è che molti individui risultano incredibilmente intelligenti ma poi incontrano ostacoli nella gestione del loro comportamento e nella relazione col prossimo. Al contrario esistono persone che hanno un enorme successo nella vita pur avendo un'intelligenza nella media. Due individui con lo stesso QI possono raggiungere risultati molto diversi tra loro nella vita proprio per questo motivo.

La competenza emozionale è dunque la competenza trasversale per eccellenza. Essa è infatti costituita da un insieme di conoscenze, di abilità, di atteggiamenti e di comportamenti, assolutamente decisivo sia per chi svolge funzioni di elevata responsabilità in organizzazioni complesse, soggette a frequenti e rapidi cambiamenti, sia per tutti coloro che, in un'organizzazione così caratterizzata, svolgono funzioni di *back-office* e di *front-office*.

Si parla addirittura di Intelligenza Manageriale⁶, come un insieme particolare di capacità che determinano il successo nei tre ambiti lavorativi

⁶ Menkes J., *La nuova intelligenza manageriale. Oltre l'intelligenza emotiva: il QI dei leader vincenti*, Etas, 2006.

principali: portare a termine i compiti, lavorare con le persone e attraverso loro, avere una buona capacità di autovalutazione e adattamento. Questo tipo di intelligenza è caratterizzata da una serie di abilità coerenti e correlate tra di loro, che rappresentano il comportamento manageriale intelligente. Il fondamento di questo tipo di intelligenza è il pensiero critico, che determina il livello di abilità con cui uno raccoglie, esamina e applica le informazioni per trovare un modo migliore di raggiungere un particolare obiettivo. È alla base della capacità decisionale delle persone e nonostante il suo nome sembra possa essere di vantaggio anche per tutti gli altri livelli presenti nell'azienda, poiché utilizzano le risorse disponibili in modo più efficace rispetto ai loro concorrenti. A conferma di quanto detto, infatti, la scarsa capacità di giudizio sembra proprio essere la causa principale dei fallimenti delle aziende.

3. Il cambiamento del mondo del lavoro e le nuove competenze

I veloci cambiamenti nel mondo del lavoro a cui stiamo assistendo stanno imponendo al lavoratore capacità di adattamento e d'interazione con l'ambiente. In quest'ottica è sempre più importante possedere la giusta competenza per affrontare questo cambiamento. Il fattore fondamentale è sicuramente rappresentato da competenze personali e relazionali, che però sono state sempre trascurate in favore di quelle tecniche perché non ancora ritenute così importanti nello svolgimento del lavoro.

Negli ultimi anni invece si sta riconoscendo che la competitività dell'azienda si fonda sul costante e continuo miglioramento delle relazioni e dei contatti che si stabiliscono con i clienti e si è quindi assistito ad un aumento della richiesta formativa con lo scopo di migliorare le competenze personali dei singoli lavoratori. Tra i diversi ambiti lavorativi in cui è maggiormente sentita l'esigenza di formazione infatti c'è proprio il settore terziario, soprattutto commercio e ospitalità, quelli in cui è richiesto un servizio alla persona.

La persona nel commercio è prima di tutto una persona in relazione, che parla, ascolta, cerca di convincere, spiega, negozia, partecipa a riunioni e dall'altra parte chi entra in un negozio desidera gentilezza e disponibilità, chi sceglie un albergo desidera accoglienza e ospitalità, attenzione e considerazione.

La fortuna delle aziende di successo è dovuta proprio alla cura e massima attenzione posta nella formazione del personale di contatto ad accogliere il cliente, a saperlo conquistare e fidelizzare. Guardare al servizio sembra essere l'indice migliore per avere successo perché è dalle perso-

ne che lavorano direttamente col pubblico che sembra dipendere l'immagine dell'azienda e la soddisfazione del cliente.

Per mantenersi competitivi bisogna offrire di più, bisogna sapersi distinguere ed è fondamentale che l'operatore sia in grado di fornire una prestazione basata non solo sulla sua competenza tecnica ma anche su quella relazionale al fine di strutturare un efficace rapporto interpersonale. Per fare questo, saper comunicare in modo efficace con se stessi e con gli altri sembra essere l'abilità fondamentale da sviluppare.

Anche la formazione professionale si è adeguata ai cambiamenti sociali e oggi mira sempre più ad un'integrazione di conoscenze, capacità e atteggiamenti per formare un individuo "competente", in grado di adattarsi alla maggiore flessibilità e specializzazione richieste oggi dal lavoro ed essere in grado di utilizzare in modo consapevole e critico le proprie capacità. L'apprendimento si rivolge così simultaneamente ai bisogni dell'individuo di sapere, di fare e di essere.

Sino ad ora la preparazione dei giovani per il lavoro si è concentrata, salvo rare eccezioni, sulle conoscenze generali disciplinari e su un ristretto numero di abilità specialistiche, spendibili sul mercato del lavoro in quanto orientate su precise mansioni. Scarso rilievo invece è stato posto, dal sistema formativo, su un repertorio di base delle abilità analogo a quello enucleato e ancor meno sulla possibilità di accrescere e potenziare il bagaglio di risorse individuali, ritenuto, probabilmente, come poco modificabile o troppo distante dalle normali finalità dell'intervento formativo.

Competenze trasversali e competenze tacite nel terziario aretino

Franco Bortolotti, Ires Toscana

Premessa¹

- Le finalità dell'indagine ruotano intorno a quattro obiettivi conoscitivi:
1. Quali sono le competenze trasversali e non formali presenti nella PMIT (Piccola e Media Impresa del Terziario)?
 2. Quali sono le esigenze delle PMIT rispetto alle competenze trasversali?
 3. Come si radicano nell'organizzazione di impresa le competenze trasversali e tacite?
 4. È possibile fornire alcune indicazioni sulle politiche per sviluppare le competenze trasversali alle PMIT?

Questa ricerca ha un impianto prevalentemente operativo, si è articolata attraverso successive fasi di rilevazione, sistemazione dei dati (e delle informazioni raccolte) e analisi statistica degli stessi.

L'indagine ha previsto una rilevazione presso le imprese e un set di interviste in profondità a lavoratori delle imprese.

Gli argomenti del questionario sulle aziende concernono: informazioni sull'azienda, informazioni sulla sua struttura occupazionale; informazioni sulla sua organizzazione; funzioni aziendali e lavoratori; profili professionali strategici; loro caratteristiche; modalità di reperimento della manodopera e strategia delle risorse umane in generale; strategie formative e modalità di crescita professionale; aspettative e prospettive.

Gli argomenti dell'intervista in profondità ai lavoratori hanno riguardato la storia lavorativa e formativa dell'intervistato; le attività svolte e le competenze-abilità necessarie (con specifico riguardo a quelle trasversali, particolarmente relazionali); le prospettive di sviluppo professionale.

¹ L'autore ringrazia Diomira Neri, che ha intervistato le imprese e i lavoratori, oltre a partecipare alla progettazione dell'indagine; Stefano Orlandi, che ha partecipato alla progettazione dell'indagine e ha garantito i contatti con As.Com. Arezzo; Patrizia Costantini, che ha lavorato alla progettazione, al testing e alla successiva immissione dei questionari; Marco Batazzi che ha suggerito alcune elaborazioni grafiche. Inoltre ringraziamo i numerosi lavoratori e imprenditori che hanno messo a disposizione il loro tempo per rispondere alle domande dell'indagine.

Nel saggio introduttivo di Diomira Neri sono state illustrate alcune considerazioni sulle competenze trasversali, a partire dal noto modello descrittivo delle competenze proposto dall'Isfol, ed è stata focalizzata la loro specifica rilevanza nel settore commerciale e terziario. Si rifletta al riguardo che tale settore si distingue dalle attività primarie e secondarie per avere come oggetto non le trasformazioni materiali dell'ambiente e delle merci, ma le relazioni tra e con le persone, e dunque la sua produttività richiede specifiche competenze relazionali, che sono state infatti oggetto di particolare attenzione, insieme ai tratti individuali che sorreggono, stimolano e regolano gli aspetti relazionali del lavoro terziario.

Senza troppe pretese di sistematicità di una materia così magmatica e interdisciplinare quale quella delle competenze e del loro ruolo nel sistema economico, introdurremo alcuni ulteriori riferimenti che ci paiono di particolare interesse.

1. Le competenze entrano prepotentemente nel campo dell'analisi economica con la focalizzazione dei sistemi di relazione come una sorta di fattore produttivo. Becattini e Rullani, in un saggio del 1993 sullo sviluppo locale², hanno parlato, sulla base delle riflessioni di Nonaka e Takeuchi, dei sistemi locali (come i distretti industriali) come luogo in cui si rielaborano e si ricombinano le conoscenze contestuali (tacite ed informali) integrando la sfera della conoscenza globale, legata a codici, e quella della conoscenza locale, legata al contesto, "alla memoria e all'interpretazione dell'esperienza personale" (Becattini e Rullani, 1993: 36). Se trasferiamo questi concetti dal sistema locale agli agenti che ne sono protagonisti, troviamo una buona corrispondenza con le competenze ("... capacità ed atteggiamenti che la persona ha nei confronti di se stesso e degli altri /che/ rappresentano il suo "saper essere", qualità che lo rendono più efficace nello svolgimento del proprio ruolo professionale principalmente grazie a componenti emotive in grado di favorire la relazione con gli altri ... adeguata convergenza di sapere, saper fare e saper essere"), e con le competenze trasversali in primo luogo, secondo le definizioni già ricordate nel primo capitolo (quelle che danno al soggetto-lavoratore una "capacità di trasferimento" che consente di utilizzare le conoscenze possedute per affrontare un compito). Potremmo dire, semplificando, che le conoscenze contestuali di sistema richiedono un certo assetto di competenze trasversali delle persone. La conoscenza delle competenze trasversali disponibili sul

² G. Becattini, E. Rullani, Sistema locale e mercato globale, in *Economia e politica industriale*, n. 80, 1993.

- territorio, e delle loro modalità di riproduzione, dunque, è, anche, conoscenza di uno dei meccanismi di riproduzione dello sviluppo locale.
2. Uno dei lavori più approfonditi rispetto alle competenze trasversali proprio nel settore commerciale in particolare (progetto Cyrano, in *Nuovo Cescot Emilia Romagna*, 2004) si sofferma a lungo sul rapporto fra “competenze non formali” e “competenze trasversali”. Questa volta è focalizzata la differenza dei punti di vista fra individui-lavoratori e imprese, attribuendo ai primi il dominio delle prime, ed alle imprese l’ambito delle seconde; la ricerca costruisce poi una sorta di tavola di conversione delle competenze non formali in competenze trasversali. Le competenze non formali si caratterizzano per il fatto che la loro creazione al di fuori dei canali dell’istruzione formale, le competenze trasversali richieste da parte di imprese, si qualificano per la loro vicinanza alle qualità individuali e per la loro difficile codificabilità. Non sembra che, al di là delle valutazioni e definizioni espresse dagli oggetti di quella indagine (rispettivamente giovani in procinto di entrare nel mercato del lavoro e imprese), emergano dei veri criteri che delimitino le une rispetto alle altre (per cui ad esempio la “capacità di orientarsi e decidere”, la “autostima”, la “umiltà” sono competenze non formali delle persone che possono contribuire alla costruzione della competenza trasversale “autonomia”, richiesta dalle imprese); ma, al di là di questo aspetto metodologico, i materiali del progetto Cyrano sono di grande utilità per descrivere la rete di interazioni fra competenze trasversali ed i canali della loro “produzione”; per questo motivo abbiamo utilizzato ampiamente le terminologie delle competenze contenute in questa ricerca, facendone una delle basi del nostro lavoro. Certo, come si vedrà, anche questa indagine conferma la origine esterna ai canali dell’istruzione formale della maggior parte delle competenze trasversali, che derivano dalle pregresse esperienze lavorative, se non da esperienze di natura personale.
 3. La friabilità delle definizioni e delle metodologie, derivante anche dalla molteplicità dei campi disciplinari che è opportuno indagare nell’analisi delle competenze, si moltiplica drammaticamente nelle comparazioni internazionali, nelle quali denominazioni apparentemente simili si riferiscono a sistemi concettuali differenti, maturati in contesti istituzionali e lavorativi molto diversi (anche limitandosi alla scala europea). Inoltre molti apparati concettuali di questa natura sono nati all’interno dell’analisi dei sistemi formativi, e non sempre la applicazione ai sistemi economici e produttivi (o, più precisamente, del mercato del lavoro) è indolore. *Core competencies*, *key competencies*, metacongruenze, competenze essenziali trans-disciplinari, competenze personali, ad esempio, richiamano ciascuna, in alcuni paesi, alcuni aspetti delle competenze trasversali, diversi in contesti nazionali differenti; alcuni documenti a carattere comparativo di

organizzazioni sovranazionali affrontano alcuni aspetti della costruzione di un quadro interpretativo comune³, ma si tratta di tentativi lunghi dall'essere risolutivi. Interessa comunque rilevare da una parte che il carattere "trasversale" di una competenza è nettamente opposto al carattere "disciplinare", ed inoltre che in molti paesi le competenze trasversali, in quanto competenze comportamentali in un contesto lavorativo, sono anche classificate come "competenze chiave".

4. Definire e "misurare" delle competenze apparentemente apre la strada ad un loro "riconoscimento" e certificazione, processo ovviamente utile dal punto di vista del funzionamento del mercato del lavoro, in quanto funzionale all'incontro fra domanda e offerta ... ma le cose sono più complicate di quanto sembri. In generale, e non solo rispetto alle competenze trasversali (ma a maggior ragione per queste ultime), certificare una competenza è un problema che in senso stretto non ha soluzioni, se si intende valutare le risorse caratteristiche in termini di competenze immesse nel processo lavorativo. Si possono piuttosto descrivere i percorsi di acquisizione, le modalità di esercizio delle competenze nel lavoro, i criteri della valutazione di accettabilità della competenza⁴. Nel citato lavoro di Bresciani si difende un approccio processuale alla competenza, che individua come per migliorare la performance lavorativa elemento essenziale sia non introdurre più dati e nozioni, nell'individuo-lavoratore, ma cambiarne i modi di agire, il "sistema operativo" (irriducibilmente individuale). È evidente come per questa via si torni alle competenze trasversali, o almeno ad alcune categorie di esse, come quelle metodologiche. Tanto più importante risulta questa competenza personale al momento in cui si richiamano problemi di mobilità socio-professionale, di cambiamento del lavoro, etc. In effetti le competenze trasversali sono una indispensabile "infrastruttura" per il singolo lavoratore che si trova ad affrontare processi di cambiamento nel/del lavoro. Le esperienze che ritroviamo in diversi paesi, di validazio-

³ OCDE, *Definition and selection of competences (DESECO): theoretical and conceptual foundations*, Ref. DEELSA/ED/CERI/CD(2002)9, in: <http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/libros/Competencias/Estrategia.pdf>; Eurydice (Rete d'Informazione sul Sistema Scolastico in Europa), *Key competencies: A developing concept in general compulsory education*, Bruxelles, ottobre 2002. <http://eacea.ec.europa.eu/portal/page/portal/Eurydice/PubContents?pubid=032FR>; M. Sbolgi, *PROGETTO NUVOLA, Competenze chiave - competenze di base - competenze trasversali: Come venir fuori dalla confusione di termini in vista della valutazione?*, FAE a.s.b.l., Bruxelles, Maggio 2004, cfr. [http://www.fenice-eu.org/studi-it/Competenze%20chiave,%20di%20base,%20trasversali%20...%20\(IT\).doc](http://www.fenice-eu.org/studi-it/Competenze%20chiave,%20di%20base,%20trasversali%20...%20(IT).doc).

⁴ PG. Bresciani, *Riconoscere e certificare le competenze: Ragioni, problemi, aporie*, in *Professionalità*, n. 87, 2005.

ne delle acquisizioni dell'esperienza (Francia)⁵ o del sapere informale e non formale (Norvegia)⁶ paiono mirate a rendere trasparenti i percorsi di acquisizione e i contenuti lavorativi connessi alle competenze, integrando i sistemi di riconoscimento derivanti dal sistema dell'educazione formale, grazie ad un coinvolgimento della stessa struttura educativa (Francia) o primariamente di imprese/lavoratori (Norvegia).

5. Più centrata sul lato delle imprese e delle loro esigenze è la concezione di De Carlo e Galliani⁷, esposta sulla base una ricerca condotta in Veneto, collocata in ambito disciplinare psicologico, che individua le “competenze trasversali strategiche per l'impresa” (confrontandole poi con i valori espressi sul lavoro da un campione di giovani). È interessante al riguardo notare come non emerga un'unica “cultura d'impresa” che richieda determinate competenze trasversali, ma come questa cultura d'impresa si modifichi significativamente per diverse tipologie di impresa, e comunque come esista un incontro/scontro di culture fra impresa e lavoratori (giovani nello specifico) e non si crei più una sorta di automatismo nell'integrazione dei lavoratori nel sistema produttivo (ciò che fra l'altro motiva e da un senso agli investimenti sociali e culturali delle imprese sul territorio). In questo studio le competenze trasversali sono ricondotte alle tre macro-aree cognitive, relazionale e realizzativa, i cui contenuti e le cui relazioni richiamano un problema di costruzione di culture e valori condivisi. Nel nostro lavoro non abbiamo approfondito questa pista tematica, ma è evidente come la combinazione di competenze presente nelle persone e richiesta dalle imprese richiami anche una dimensione di valori e di cultura d'impresa.
6. Per definizione le competenze trasversali dovrebbero essere facilmente trasportabili e trasferibili nei diversi posti di lavoro in cui un lavoratore può ruotare; in realtà il carattere fortemente specifico e contestuale della “domanda di competenze trasversali” dell'impresa, che poi deriva dalla sua identità organizzativa e dalla sua “cultura d'impresa” fa sì che tale trasferibilità sia molto più viscosa di quanto potrebbe apparire a prima vista: se è vero che tappe della vita, lavorativa e non lavorativa, delle persone possono segnare arricchimenti del bagaglio personale di competenze trasversali, è anche vero che non è detto che tali competenze siano effettivamente richieste nell'impresa; inoltre la domanda esplicita di com-

⁵ Cfr. <http://www.education.gouv.fr/cid1106/fonctionnement-de-la-v.a.e.html>.

⁶ VOX, Norwegian Institute for Adult Education, *Validation of nonformal and informal learning in Norway*, Wittusen & Jensen, Oslo, 2002.

⁷ N. A. De Carlo, E. M. Galliani, *La cultura d'impresa, percorso formativo per gli operatori di orientamento*, Università degli Studi di Padova, Facoltà di Psicologia, anche in <http://www.orientamenti.it/doc/Cultura%20d'impresa.ppt>.

petenze trasversali può velare una domanda implicita di altre connesse competenze, come si vedrà anche nello sviluppo della nostra indagine. Insomma si conferma il carattere individuale delle competenze, radicato negli individui, in cui è strategica la capacità combinatoria⁸ di singole competenze; in qualche modo le competenze trasversali approssimano questa “capacità combinatoria”. La situazione “a macchia di leopardo” della trasferibilità delle competenze trasversali, e il loro irrimediabile radicamento nel contesto aziendale, è stata verificata anche da ricerche specifiche⁹, che fra l’altro segnalano il fallimento dei tentativi di costruire figure professionali specifiche a professionalità sulla trasversalità.

7. I questionari rivolti alle imprese ed ai lavoratori hanno raccolto, a parte la precedente esperienza di rilevazioni campionarie svolte dall’Istat, elementi presenti in varie rilevazioni e indagini. Fra di esse possiamo citare:
 - ▶ Aristeiaonline, ARCO, *Accertamento Riconoscimento delle Competenze*, Comune di Firenze, Assessorato alla Pubblica Istruzione, Firenze, 2004.
 - ▶ Comune di Cremona, *Relazione sul questionario bilancio di competenze*, Cremona, 2003
 - ▶ N.A. De Carlo, E.M. Galliani, *La cultura d’impresa, percorso formativo per gli operatori di orientamento*, Università degli Studi di Padova, Facoltà di Psicologia
 - ▶ LO-distriktet i Blekinge, ed., *Regional competence*, – IPS-2000-00062, *Regional Competence Databases and Networks for Intellectual Capital Management and Innovation in SME:s*, Karlskrona, 2004.
 - ▶ Nuovo Cescot Emilia-Romagna, *Domani lavoro... educazione non formale per un mondo che cambia. Giovani e impresa: Competenze trasversali e educazione non formale*, Regione Emilia-Romagna, Bologna, 2004

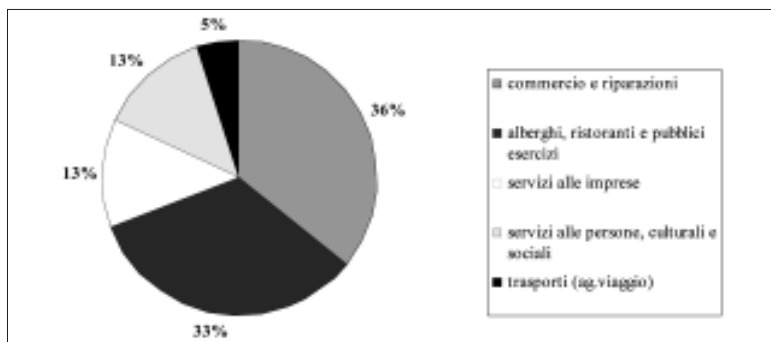
1. Il campione di riferimento

1.1. Il campione di imprese

Il campione delle imprese intervistate comprende complessivamente 39 unità, per circa un terzo composto da imprese appartenenti al settore commerciale, per un altro terzo da imprese del settore alberghi-ristoranti-pubblici esercizi (soprattutto alberghi e bar) e per il resto da aziende del settore dei servizi, sia alla persona che alle imprese.

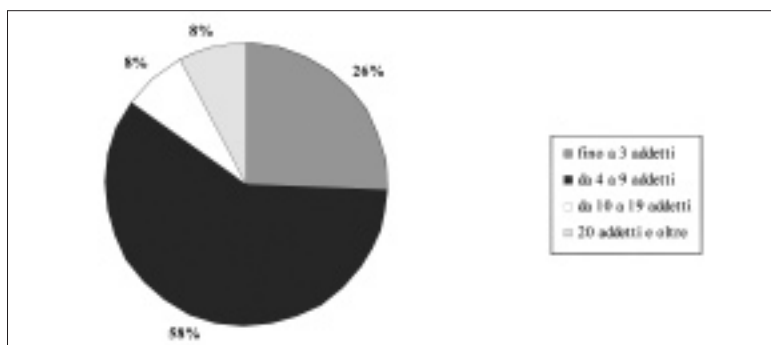
⁸ G. Le Boterf, *L’ingénierie des compétences*, Editions d’organisation, Paris, 1998.

⁹ A. Afriat, C. Gay, F. Loisl, *Mobilités professionnelles et compétences transversales*, Centre d’analyse stratégique, Paris, 2006



Composizione settoriale aziende intervistate

Le dimensioni occupazionali medie si arrestano a 7,7 addetti; nel campione sono comprese piccole quote di imprese fra 10 e 19 addetti e di imprese con più di 20 addetti, ma la maggioranza delle imprese intervistate sono di piccole dimensioni (il 58% ha fra 4 e 9 addetti).



Composizione dimensionale aziende intervistate

Il 69% degli addetti rilevati in queste imprese sono dipendenti, e dunque l'occupazione autonoma ha un peso notevole (31%) ma non è prevalente (se non in un 20% delle imprese rilevate).

Considerando il segmento dell'occupazione dipendente, in essa le donne prevalgono (58%) ampiamente. I lavoratori extracomunitari costituiscono circa il 6% del totale. Fra i dipendenti, l'80% ha un contratto a tempo indeterminato, e le varie tipologie di lavoro a tempo determinato costituiscono il residuo 20%. Vi è tuttavia un 23% di imprese dove la maggio-

ranza dei dipendenti è costituita da lavoratori a tempo determinato. Infine i dipendenti part-time (sia a tempo determinato che a tempo indeterminato) costituiscono il 27% del totale.

L'80% delle imprese è gestito direttamente dalla (o da una delle) figura imprenditoriale, le altre sono gestite sia da manager che da altre figure. Nel 62% delle imprese intervistate non esiste un organigramma vero e proprio, e ve n'è uno solo informale nel 22% (dunque solo il 16% delle imprese ha un certo grado di strutturazione).

1.2. Politiche del personale

Esaminiamo ora alcune variabili relative alle politiche del personale portate avanti nel nostro campione di imprese.

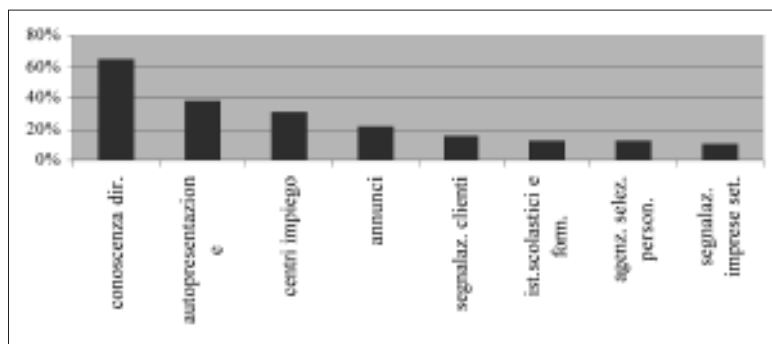
La divisione del lavoro non offre una chiara prevalenza di un modello organizzativo; da una parte quasi metà delle imprese (47%) adotta modelli tradizionali di distinzione e separazione dei ruoli ("ciascuno ha ruoli e mansioni prestabiliti"), ma molte imprese adottano sia un modello basato sulla multifunzionalità e trasversalità diffuse (24% delle imprese – soprattutto imprese commerciali) che un modello intermedio di deviazioni parziali dalle mansioni definite in senso stretto (29%).

Per quanto riguarda la gestione della flessibilità, la maggior parte delle imprese adotta comunque schemi orari rigidi (68%), mentre un quinto del campione (21%) ha orari "definiti ma modificabili a seconda dei carichi di lavoro da affrontare", e circa un decimo (11%) orari tendenzialmente flessibili e modulabili. La piccola dimensione probabilmente costituisce un vincolo ad una spinta alla flessibilità temporale che pure, nel settore, esiste. Il 13% delle imprese fa ricorso al lavoro dipendente solo per affrontare i picchi del fine settimana (di solito nel settore della ristorazione e affini).

È forse sempre la ridotta dimensione a favorire una certa autonomia esecutiva (intesa come autonomia nella fissazione dei tempi di svolgimento delle mansioni, nella scelta della modalità di realizzazione del lavoro) lasciata ai lavoratori dell'impresa. Infatti il 55% delle imprese afferma di lasciare "abbastanza" autonomia, e il 26% molta (solo il 19% ne lascia punta o quasi).

Per quanto riguarda i canali di reperimento della manodopera utilizzati solitamente dalle imprese, si conferma il tradizionale approccio al mercato del lavoro da parte delle aziende italiane. Si tratta infatti prevalentemente dell'uso dei canali informali della conoscenza diretta (64%) e dell'auto-presentazione di candidati (inclusa la presentazione di curricula, 38%). Ha una certa rilevanza anche il ricorso ai centri per l'impiego (31%), se-

guito dall'uso di altri canali di natura relativamente formale (segnalazioni da parte di istituti scolastici e formativi, 13%, segnalazioni da parte di agenzie di selezione del personale, 13%) o informale (annunci su stampa locale, 21%, segnalazione da parte di clienti, 15%, segnalazione da parte di altre imprese, 10%)



Principali canali di reperimento della manodopera

1.3. Il ruolo della formazione

Il 62% delle imprese intervistate ha personale che, negli ultimi tre anni, ha effettuato iniziative di formazione o aggiornamento professionale. La quota di aziende che hanno effettuato formazione è molto variabile nei differenti segmenti interessati all'indagine: si va dal 50% delle imprese commerciali, al 62% di quelle del turismo-pubblici esercizi fino all'83% delle aziende dei servizi privati e pubblici.

La formazione che i dipendenti hanno seguito riguarda prevalentemente la preparazione sulla qualità, la sicurezza e le normative (56% dei casi), argomenti di natura tecnica specifica (32%), le funzioni di marketing commerciali (24%) e tematiche comportamentali-manageriali (24%).

Argomenti della formazione svolta dai dipendenti									
	Qualità sicur. norm.	prog. aree scient. Tecn.	comport. man.	marketing-com.	contr. gest. cont.	tecnica(bar, rist.)	lingue	informatica	altro
Commercio	43%	29%	14%	29%	0%	29%	29%	29%	0%
Turismo, p. es.	63%	0%	38%	0%	0%	38%	0%	0%	13%
Servizi	60%	10%	20%	40%	10%	30%	0%	10%	10%
Totale	56%	12%	24%	24%	4%	32%	8%	12%	8%

Gli argomenti della formazione frequentata sono però anch'essi diversificati a seconda del settore di attività dell'impresa: se per tutti prevalgono i corsi su qualità, sicurezza e normative (ma con percentuali diverse di rilevanza, dal 63% del settore turismo e ristorazione al 43% del commercio), nelle aziende più propriamente commerciali vi è un ventaglio ampio di temi di una certa importanza, nel settore turistico, che comprende la ristorazione, hanno un rilevanza sia i corsi su argomenti tecnici specifici di cucina etc. che quelli sugli aspetti comportamentali e manageriali, mentre gli aspetti di marketing hanno una certa presenza nelle imprese dei servizi.

Le modalità della formazione vedono la prevalenza di corsi di formazione esterni (84%), con un certo numero di aziende che hanno praticato formazione per affiancamento (20%, quasi tutte nei servizi), corsi interni alle imprese (12%) e autoformazione (12%).

Modalità della formazione svolta	
affiancamento	20%
corsi form. est.	84%
corsi form. int.	12%
on-line	0%
autoformazione	12%

L'impegno posto nella formazione è abbastanza consistente: il 54% delle imprese ha impegnato i dipendenti mediamente per 3-10 giorni an-

nui, il 27% per più di 10 giorni (l'altro 18% per meno di tre giorni); i periodi di formazione sono mediamente più lunghi per i servizi e la ristorazione, più corti della media nei bar.

La formazione avviene per riqualificazione e aggiornamento, per introdurre il periodo di inserimento di nuovi lavoratori (36%), per adeguamenti all'entrata in vigore di nuove normative (28%).

Nel 90% dei casi la formazione avviene su iniziativa della direzione aziendale, nel 10% dei dipendenti.

La valutazione dell'efficacia della formazione avviene di solito in funzione del gradimento da parte del partecipante e delle conoscenze apprese, un po' più raramente in funzione dei risultati conseguiti in ambito lavorativo.

Un'ultima domanda di questa sezione del questionario ha verificato le esigenze delle imprese rispetto a nuove iniziative di formazione; ne emerge una domanda di formazione prevalentemente volta a dare le coordinate di lavoro ai nuovi assunti (49%), e al loro aggiornamento tecnico (41%). Migliorare le capacità comunicative e relazionali è un obiettivo della formazione necessaria per il 38% delle imprese intervistate; hanno una certa rilevanza anche la richiesta di formazione per gestire nuove tecnologie (28%) e per promuovere le politiche della qualità (26%). Minore invece la richiesta di formazione specifica per i ruoli dirigenziali e per le funzioni commerciali.

Bisogni di formazione espressi dalle imprese	% su totale imprese
Dipendenti di nuovo ingresso	49%
ruoli dirigenziali e imprenditoriali	15%
Gestire nuove tecnologie	28%
aggiornamento tecnico dei dipendenti	41%
Migliorare e mantenere la gestione della qualità	26%
Sviluppare le funzioni commerciali	13%
Migliorare le capacità di relazione e comunicazione	38%

1.4. Classificazione delle imprese e lavoratori per categorie professionali

Le imprese possono essere classificate secondo svariati criteri, anzitutto quello della codifica ISTAT ATECO; tuttavia, essendo preminente la considerazione delle professionalità presenti nelle imprese, si è creduto opportuno utilizzare la griglia dei profili o categorie professionali contenuta

nella Tab. B.4 del questionario (che, del resto, si rifà alla classificazione delle *professioni* ISTAT):

Categorie professionali
a. operaio specializzato (inclusi installatori, manutentori, panettieri, macellai, elettricisti)
b. conducente di veicoli, operaio addetto a macchinari, linee di montaggio, impianti fissi
c. operai e lavoratori non specializzati (custodi, portantini e ausiliari ospedalieri, manovali, personale addetto alla pulizia, fattorino, facchino, lavapiatti, sciampista)
d. impiegato amministrativo (personale di segreteria, centralinisti, addetti allo sportello)
f. addetto qualificato a vendite o a servizi alle persone (addetto alle vendite, commesso, vetrinista, portiere d'albergo, cuoco, cameriere, barista, addetto alla tintoria, guida turistica, parrucchiere, addetto all'assistenza, vigilante)
g. impiegato tecnico, (insegnante, agente di commercio, agente immobiliare, infermiere professionale, fisioterapista, disegnatore, fotografo, responsabile di magazzino, perito, tecnico di produzione, tecnico della vendita, programmatore, spedizioniere, contabile)
h. dirigente, amministratore
i. professionista (ingegneri, medici, architetti, biologi, chimici...),
l. totale

Abbiamo così scelto di classificare le imprese secondo la professione numericamente prevalente al loro interno.

Categorie professionali	Numero e tipologia
a. operaio specializzato (inclusi installatori, manutentori, panettieri, macellai, elettricisti)	2
b. conducente di veicoli, operaio addetto a macchinari, linee di montaggio, impianti fissi	0
c. operai e lavoratori non specializzati (custodi, portantini e ausiliari ospedalieri, manovali, personale addetto alla pulizia, fattorino, facchino, lavapiatti, sciampista)	3
d. impiegato amministrativo (personale di segreteria, centralinisti, addetti allo sportello)	2

f. addetto qualificato a vendite o a servizi alle persone (1 – front office-: addetto alle vendite, commesso, vetrinista, portiere d'albergo, cameriere, barista, addetto alla tintoria, guida turistica, parrucchiere, addetto all'assistenza, vigilante 2 –back office-: cuoco, interno cucina, cameriere ai piani)	21 3
g. impiegato tecnico, (insegnante, agente di commercio, agente immobiliare, infermiere professionale, fisioterapista, disegnatore, fotografo, responsabile di magazzino, perito, tecnico di produzione, tecnico della vendita, programmatore, spedizioniere, contabile)	6
h. dirigente, amministratore	1
i. professionista (ingegneri, medici, architetti, biologi, chimici...),	1
l. totale	39

Questo è particolarmente importante per analizzare le valutazioni delle imprese rispetto ai caratteri qualitativi delle professioni presenti al loro interno (domande D3-E8). Una analisi completa di ogni professione avrebbe richiesto di sottoporre alle imprese le domande D3-E8 tante volte quante sono le tipologie di professioni presenti nelle imprese, fatto impossibile date le difficoltà di rispondere anche una sola volta a tutte le domande da parte degli intervistati. Così è stato necessario un certo grado di genericità nel porre queste domande, precisando che si riferivano all'insieme degli addetti e non ad una specifica categoria. Abbiamo pensato che una analisi ragionevole potesse essere comunque possibile suddivisa per aziende che vedono il prevalere della medesima figura professionale aggregata, pur avendo un certo margine di genericità, in modo da porle a confronto con gli aggregati delle risposte dei lavoratori, che seguono la stessa logica di classificazione.

È vero però che in pratica sino ad ora è possibile solo una analisi che contenga le imprese con prevalenza del profilo F, (addetto alle vendite, commesso, vetrinista, portiere d'albergo, cuoco, cameriere, barista, addetto alla tintoria, guida turistica, parrucchiere, addetto all'assistenza, vigilante), d'altronde il più caratteristico del commercio; con minore significatività (data anche l'eterogeneità interna) può essere analizzato anche l'insieme delle imprese che vedono la prevalenza del gruppo G (impiegati tecnici).

Dal lato dei lavoratori abbiamo il seguente assetto:

Categorie professionali	Profili eff. presenti	Numero e tipologia
a. operaio specializzato (inclusi installatori, manutentori, panettieri, macellai, elettricisti)	acconciatore	1
b. conducente di veicoli, operaio addetto a macchinari, linee di montaggio, impianti fissi		
c. operai e lavoratori non specializzati (custodi, portantini e ausiliari ospedalieri, manovali, personale addetto alla pulizia, fattorino, facchino, lavapiatti, sciampista)		
d. impiegato amministrativo (personale di segreteria, centralinisti, addetti allo sportello)	Impiegati	9
f. addetto qualificato a vendite o a servizi alle persone (addetto alle vendite, commesso, vetrinista, portiere d'albergo, cuoco, cameriere, barista, addetto alla tintoria, guida turistica, parrucchiere, addetto all'assistenza, vigilante)	A. Commesse, baristi e venditori	15
	B. Cuochi, aiuto cuochi, add. ristorazione	10
g. impiegato tecnico, (insegnante, agente di commercio, agente immobiliare, infermiere professionale, fisioterapista, disegnatore, fotografo, responsabile di magazzino, perito, tecnico di produzione, tecnico della vendita, programmatore, spedizioniere, contabile)	Tecnico di informazione, perito chimico, infermiere, operat. Informagiovani, imp. Uff, stile, tecnico sistemista	9
h. dirigente, amministratore	Resp. Punto vendita, ufficio stile, ...	3
i. professionista (ingegneri, medici, architetti, biologi, chimici ...),		2
l. totale		49

Il profilo F può agevolmente essere splittato in due ambiti, uno caratterizzato da rapporti con il pubblico (commessi e venditori), l'altro più caratterizzato da lavori di *back office* (cuochi, aiuto cucina, addetti a ristorazione)¹⁰.

Per quanto riguarda gli altri ambiti:

- ▶ il profilo A. è sostanzialmente vuoto (si può pensare che i profili più specializzati spesso si identifichino con i titolari). L'acconciatore potrebbe essere anche accorpato al profilo G;
- ▶ il profilo D non presenta particolari problemi (e anche il profilo I);
- ▶ il profilo G è evidentemente eterogeneo gli ambiti di utilizzazione delle competenze di questo tipo sono i più svariati;
- ▶ il profilo H non è così spostato sul lato dirigenziale, ma è in parte sovrapposto al profilo G.

1.5. L'occupazione e le categorie professionali

Le aziende intervistate sono abbastanza eterogenee dal punto di vista della composizione settoriale e delle attività svolte; questa eterogeneità è rispecchiata dai dati aggregati relativi alla composizione professionale e funzionale degli occupati.

Categorie professionali	Totale	Aziende con prevalenza categorie prof.			
		A	C	F	G
a. operaio specializzato (inclusi installatori, manutentori, panettieri, macellai, elettricisti)	12%	82%	13%	1%	14%
b. conducente di veicoli, operaio addetto a macchinari, linee di montaggio, impianti fissi	0%	0%	0%	1%	0%
c. operai e lavoratori non specializzati (custodi, portantini e ausiliari ospedalieri, manovali, personale addetto alla pulizia, fattorino, facchino, lavapiatti, sciampista)	14%	9%	73%	2%	0%

¹⁰ Proprio perché ci sembra dirimente, nell'analisi delle competenze trasversali, l'aspetto del rapporto con il pubblico, abbiamo inserito i baristi nella prima sezione, anche se di solito nelle classificazioni ufficiali sono più simili al secondo gruppo, occupandosi di prodotti alimentari.

d. impiegato amministrativo (personale di segreteria, centralinisti, addetti allo sportello)	7%	0%	10%	1%	8%
f. addetto qualificato a vendite o a servizi alle persone (addetto alle vendite, commesso, vetrinista, portiere d'albergo, cuoco, cameriere, barista, addetto alla tintoria, guida turistica, parrucchiere, addetto all'assistenza, vigilante)	38%	9%	3%	89%	0%
g. impiegato tecnico, (insegnante, agente di commercio, agente immobiliare, infermiere professionale, fisioterapista, disegnatore, fotografo, responsabile di magazzino, perito, tecnico di produzione, tecnico della vendita, programmatore, spedizioniere, contabile)	21%	0%	0%	1%	71%
h. dirigente, amministratore	7%	0%	3%	5%	7%
i. professionista (ingegneri, medici, architetti, biologi, chimici...),	1%	0%	0%	0%	0%
l. totale	100%	100%	100%	100%	100%
% Addetti per tipologia di aziende	100%	5%	15%	43%	30%

Nel complesso dell'occupazione del settore non vi è, a livello aggregato, una netta prevalenza dell'una o dell'altra categoria. La categoria F raccoglie il 38% degli addetti, seguita dalla categoria G (21%), dalla categoria C (15%) e dalla categoria A (12%). Il residuo 14% si divide fra gli impiegati amministrativi (7%), i dirigenti (7%) e i professionisti (1%). Tuttavia il dato aggregato è la somma di aggregati relativamente compatti, che possono essere costruiti a partire dalla prevalenza dell'una o dell'altra categoria, che di solito, nelle singole aziende, è piuttosto netta.

Possiamo così costruire almeno 4 tipologie di imprese, che raggruppano il 93% degli addetti delle imprese intervistate, con un residuo di imprese in cui prevalgono gli altri profili.

La tipologia più diffusa delle imprese, sia come numero di aziende intervistate che come volume di addetti è quella in cui prevale il personale specializzato del commercio e dei servizi alle persone: si tratta di aziende articolate su tre tipologie prevalenti: in primo luogo negozi; in secondo luogo pubblici esercizi e ristoranti, in terzo luogo attività di estetica e simili. In queste strutture la prevalenza del profilo F è schiacciante (89% degli addetti), con un 5% di dirigenti e amministratori (di solito i titolari, nelle attività più importanti).

Un 17% degli addetti appartiene alle aziende in cui prevale una occupazione non specializzata. Si tratta di poche imprese eterogenee, in cui sono presenti alcune attività della ristorazione, commerciali, ed una struttura dedita alla disinfestazione. È un aggregato eterogeneo, in cui la prevalenza degli addetti non specializzati è netta (73%), in cui vi è una quota di operai specializzati (13%), ed un nucleo impiegatizio-amministrativo forte (10% - indizio di una struttura organizzativa un po' più solida degli altri aggregati). Almeno in alcuni casi le aziende che fanno parte di questo gruppo non sono troppo differenti dalle aziende del gruppo precedente: in effetti è un problema reale quello di trovare una linea di demarcazione effettiva fra "lavoro non qualificato" e "professioni specializzate del commercio e dei servizi alla persona", giacché queste ultime includono titoli di profili professionali che tanto specializzati in realtà non sono.

Abbiamo poi un altro aggregato assolutamente eterogeneo, costituito dalle imprese in cui prevalgono profili tecnici (che effettivamente coprono molte diverse condizioni, nella classificazione Istat), fra cui ad esempio troviamo attività di tipografia, fisioterapia, orientamento professionale, associazionismo sportivo. In ogni caso tali attività (esercitate in genere all'interno di piccole imprese e strutture) comprendono un 71% di impiegati tecnici, un 14% di operai specializzati, un 8% di impiegati amministrativi e quasi altrettanti dirigenti.

Infine le aziende in cui predominano i lavoratori specializzati con professionalità di tipo operaio includono imprese di pasticceria e ristorazione (simili dunque ad altre che troviamo negli aggregati caratterizzati dai profili F o addirittura B) hanno l'82% di occupati lavoratori specializzati e quote residue di lavoratori non specializzati e di professioni specializzate delle vendite e dei servizi.

L'occupazione nel campione intervistato è stata suddivisa anche per aree funzionali dell'impresa. Nel complesso abbiamo un certo equilibrio fra le prime due aree funzionali, "Erogazione del servizio" (33% degli addetti) e "Vendita al pubblico" (25%), di cui la seconda è in fondo una specificazione della prima nel caso del commercio al dettaglio. Nessuna delle altre aree funzionali supera il 10% del totale degli addetti, a partire

dall'Amministrazione (9%), dall'area di officina e riparazioni (8%), dal Commerciale (6%), dal magazzino (6%) e della preparazione cucina (8%).

	Totale	Aziende con prevalenza prof. A	Aziende con prevalenza prof. C	Aziende con prevalenza prof. F	Aziende con prevalenza prof. G
Vendita al pubblico	26%	21%	9%	40%	7%
Amministrazione	9%	7%	15%	6%	9%
Magazzino	6%	7%	5%	8%	2%
Commerciale /promozione	6%	0%	5%	7%	3%
Officina / riparazioni	8%	0%	2%	0%	33%
Preparazione cucina	8%	43%	4%	10%	0%
Assistenza Post-vendita	1%	0%	0%	1%	2%
Progettazione / ufficio tecnico /R&S	1%	0%	1%	0%	4%
Erogazione del servizio	33%	21%	58%	27%	35%
Trasporti e logistica	0%	0%	0%	0%	0%
Altro	2%	0%	0%	1%	7%

Nelle aziende in cui prevale l'occupazione composta da "lavoratori specializzati delle vendite e dei servizi personali" (F), prevale ovviamente l'attività di vendita al pubblico (40% degli addetti), con notevoli attività di magazzino (8%), commerciale/promozione (7%), preparazione cucina (10%) ed erogazione del servizio (27%).

Nelle aziende in cui prevale il lavoro non specializzato (C), prevalgono le aree funzionali riconducibili ad "erogazione del servizio" (58%), con quote interessanti di occupati nell'amministrazione (15%) e nelle vendite al pubblico (9%)

Nelle aziende in cui prevalgono figure tecniche, la maggioranza degli addetti (35%) è collocata nei reparti di erogazione del servizio, con una notevole rilevanza dei reparti di officina (33%), amministrazione (9%) e vendita al pubblico (7%).

Infine nelle imprese caratterizzate da prevalenza dell'occupazione operaia specializzata (A), la maggior parte degli addetti si divide fra le tre attività di preparazione cucina (43%), erogazione del servizio (21%) e vendita al pubblico (21%).

1.6. I caratteri strutturali dell'occupazione

I caratteri strutturali del *campione di lavoratori intervistati* vedono una età media piuttosto giovane (32 anni), che è più bassa per il personale di cucina (28 anni) e per quello amministrativo (32 anni) e più elevata per il personale di vendita (33), per il personale tecnico (34) e per gli altri (35). Il dato della permanenza nel posto di lavoro attuale (che in media è di 5 anni) appare differenziato fra le varie tipologie di profilo, non solo in dipendenza dalla struttura per età. Infatti la permanenza media nel posto di lavoro è più elevata per il personale tecnico (8 anni), anagraficamente più anziano, e modesta per il personale di cucina (2 anni), anagraficamente più giovane, ma appare bassa per la categoria residuale (3 anni, che assomma profili più di tipo *professional*) e relativamente alta per il personale amministrativo (5 anni).

La quota di donne (62% in media) è almeno del 67% in tutte le categorie (fino al 78% degli amministrativi), eccetto che per il personale tecnico (22% di donne). Quasi due terzi degli intervistati (64%) sono inquadriati a tempo indeterminato, ma tale quota oscilla fra l'89% degli amministrativi, il 67% del personale tecnico e degli "altri", il 57% del personale di cucina e solo il 40% del personale di vendita.

Tipo di profili	Età media	Anzianità nel posto di lavoro	% donne	% tempo indeterminato
personale tecnico	34	8	22	67
personale di vendita	33	4	71	57
personale amministrativo	32	5	78	89
personale di cucina	28	2	70	40
altri	35	3	67	67
totale	32	5	62	64

1.7. Organizzazione del lavoro

Alcune domande del questionario riguardano l'inserimento del singolo lavoratore nell'organizzazione del lavoro aziendale. In primo luogo si è volu-

to ottenere un indicatore oggettivo dell'autonomia, privilegiando l'aspetto micro (entro i vincoli dati dall'organizzazione aziendale, capire che gestisce i tempi). Mediamente una metà del campione è in grado di scandire autonomamente i propri tempi di lavoro, con quote più elevate per il personale amministrativo e per quello con funzioni residuali (intellettuali, direttive, professionali). A questi si aggiunge circa un quinto del campione (un terzo per il personale tecnico) che ha una certa autonomia, pur dovendo tener conto delle indicazioni di colleghi e superiori. Solo il 28% degli intervistati è totalmente eterodiretto, di solito da membri della pur scarna gerarchia aziendale, con quote maggiori per quanto riguarda il personale di vendita (complessivamente il 46%) e il personale di cucina (40%).

L'autonomia è molto correlata all'anzianità aziendale: chi si autogestisce il tempo di lavoro ha in media 6,5 anni di anzianità aziendale, chi si autogestisce parzialmente 4,4 e chi non ha autonomia operativa ha solo 1,6 anni di permanenza nel posto di lavoro. Questo può essere considerato come l'indicatore di una possibile evoluzione, piuttosto rapida, dell'inserimento in una rete informale di relazioni aziendali basate sulla fiducia.

Chi decide all'interno dell'orario di lavoro l'utilizzo del suo tempo di lavoro (i tempi necessari per svolgere una attività, la sequenza delle operazioni etc.)?						
	pers. vendita	pers. amm.vo	pers. cucina	pers. tecnico	altro pers.	totale
Da solo	33%	67%	40%	44%	83%	49%
Tengo conto di colleghi e superiori	20%	22%	20%	33%	17%	22%
Un responsabile	33%	0%	30%	22%	0%	20%
L'imprenditore	13%	11%	10%	0%	0%	8%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Un secondo indicatore riguarda le possibilità di sviluppo professionale, segnalando quanti hanno avuto un miglioramento o una stabilità delle mansioni; complessivamente due terzi del campione continua a svolgere le mansioni assegnate al momento dell'assunzione, mentre il restante terzo ha migliorato la sua collocazione professionale (fino al 56% per il personale tecnico, ma solo il 20% nel personale di vendita).

Anche in questo caso l'indicatore appare relazionato con l'anzianità aziendale (i lavoratori con sviluppo di carriera hanno mediamente un paio di anni di anzianità aziendale in più di quelli che ne sono privi), ma non con il tipo di inquadramento contrattuale (a tempo indeterminato o meno).

Ha cambiato mansioni sul luogo di lavoro, dal momento dell'assunzione, o svolge sempre le stesse?						
	pers. vendita	pers. amm.vo	pers. cucina	pers. tecnico	altro pers.	totale
Le stesse	80%	67%	70%	44%	67%	67%
Più specializzate	20%	33%	30%	56%	33%	33%
meno specializzate	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Infine si è voluto raccogliere un indicatore della stabilità/flessibilità dei ruoli. Le mansioni sono fisse per oltre metà del campione (55%), fino al 67% del personale di vendita e al 60% del personale di cucina. Il cambiamento di mansioni riguarda in prevalenza il personale tecnico e quello dei livelli residui (elevati), con il 55% e il 67% rispettivamente delle risposte. Solo circa un sesto del campione cambia spesso mansioni, senza differenze apprezzabili fra livelli (presumibilmente assommando situazioni di effettiva polivalenza e situazioni di "tappabuchi".

Chi ha una mansione fissa ha mediamente 5,3 anni di anzianità aziendale, chi la cambia occasionalmente 4,6 e chi la cambia spesso 2,1.

Ha un ruolo fisso nell'organizzazione del lavoro, o le capita di cambiare mansioni?						
	pers. vendita	pers. amm.vo	pers. cucina	pers. tecnico	altro pers.	totale
fisso	67%	56%	60%	44%	33%	55%
Occasionalmente cambio	13%	33%	30%	33%	50%	29%
Cambio spesso	20%	11%	10%	22%	17%	16%

Riassumendo dunque si ha una organizzazione del lavoro che lascia una certa autonomia operativa, che permette in misura limitata il miglioramento delle mansioni e che in genere prevede una forte stabilità delle mansioni. Autonomia-professionalità-polivalenza si dispongono su una scala crescente dal personale di vendita fino a quello tecnico e direttivo-professionale. Tuttavia la polivalenza ha una certa ambiguità in quanto probabilmente somma caratteristiche eterogenee (con l'anzianità aziendale – e con l'inquadramento a tempo indeterminato cresce la possibilità di una mansione fissa, che però è associata anche alle collocazioni professionali meno gratificanti).

2. Le figure professionali strategiche

In questa sezione del rapporto di ricerca commentiamo brevemente alcune risposte delle imprese intervistate in merito alle figure professionali strategiche (dunque quelle che, indipendentemente dalla loro numerosità, più contribuiscono al buon funzionamento delle imprese) fra i lavoratori dipendenti. Gli aspetti indagati riguardano la difficoltà/facilità di reperimento di tali figure e la loro base di competenze (raccolta sulla base di una classificazione piuttosto generica, ma sufficiente ad un primo approfondimento). Non tutte le imprese hanno indicato tali figure, ma alcune ne hanno indicate più di una, per un totale di 41 figure professionali, in buona parte “sovrapposte”.

Un primo risultato di ricerca è costituito dall’analisi della tipologia stessa delle figure indicate, che, per quanto non ponderata numericamente con le esigenze delle singole imprese, da comunque l’idea delle aree core della competitività delle imprese-

Tipologie di figure	Figure professionali contenute	% su totale figure indicate dalle aziende	Difficoltà di reperimento
Commessi e addetti alle vendite	(sia in negozi di vario tipo che in pubblici esercizi)	34%	+
Tecnici di medio livello professionale	Fisioterapisti, addetti ad agenzie di viaggio, addetti all'orientamento	12%	++
Operai specializzati	(grafici, meccanici, disinfestatori, macellai)	10%	++
Baristi		10%	
Camerieri		10%	+
impiegati	(magazzinieri, receptionist, telefonisti)	7%	+
Professioni dei servizi	(estetisti e parrucchieri)	7%	
Addetti a cucina e ristorazione	(cuochi e aiuti)	5%	+
dirigenti	(amministratori e direttori)	5%	

Da questi dati osserviamo l’assoluta centralità del personale addetto al rapporto con il pubblico nelle attività caratteristiche del commercio e

servizi (commessi, camerieri, baristi), che se incide per il 38% nell'occupazione delle aziende del settore intervistate – includendovi però anche il personale di cucina – costituisce ben il 54% delle figure strategiche (59% con il personale di cucina)¹¹. È interessante dunque notare che non vi è, in sostanza, una separazione fra aggregato numericamente centrale dei lavoratori e aggregato “centrale” da un punto di vista strategico, cosa che può essere letta anche come mancanza di complessità delle imprese in questione (oppure come concentrazione di funzioni e ruoli strategici al di fuori del personale dipendente). Ad esempio la maggior parte delle imprese della ristorazione indica come figura strategica preminente il cameriere e non il cuoco.

Nel complesso il 55% delle figure professionali ritenute strategiche dalle singole imprese sono considerate come di difficile reperibilità. Per la maggior parte delle figure professionali una percentuale simile di aziende, pari o superiore al 50%, indica come di difficile reperibilità quella figura. Nel caso delle aziende in cui sono considerate strategiche le figure tecniche o quelle di inquadramento operaio qualificato, la difficoltà di reperimento sale intorno al 100%, mentre è inferiore per i baristi e i dirigenti.

Per le figure operaie specializzate e per quelle tecniche la motivazione delle difficoltà di reperimento ruota sempre intorno alla mancanza di esperienza e di specializzazione, considerate associate (o forse quasi sinonimi?). Nel caso delle professioni tipicamente commerciali invece hanno un certo peso motivazioni legate agli orari e alla loro scomodità, alla conoscenza della lingua da parte degli stranieri, al livello basso delle retribuzioni o anche alla scarsa motivazione¹². Dunque le caratteristiche individuali delle competenze trasversali hanno un certo peso diretto solo nelle professioni tipiche del settore commerciale, mentre negli altri casi colpisce la insufficiente accumulazione di esperienza da parte del personale indirizzato in comparti e professioni particolari di una certa specializzazione.

¹¹ Ed è il 31% (51% con il personale di cucina) nel nostro campione di lavoratori.

¹² Un rispondente ha precisato che la scarsa motivazione deriva dal “sostentamento da parte dei genitori”, riecheggiando forse le polemiche note sui “bamboccioni”.

Tipologie di competenze necessarie										
	Buon curriculum scolastico	Buona formazione professionale	Esperienza progressa nel settore	Professionalità polivalente	Professionalità specialistica	Abilità pratico-manuali	Conoscenze teoriche	Conoscenze lingue estere	Conoscenze informatiche	Capacità relazionali comunicative
personale tecnico	20%	80%	80%	60%	60%	40%	40%	60%	80%	80%
personale di vendita	14%	36%	86%	21%	14%	36%	14%	36%	7%	86%
Camerieri	0%	25%	75%	0%	0%	75%	25%	25%	0%	50%
Baristi	0%	0%	75%	0%	25%	75%	0%	0%	0%	100%
operai specializzati	0%	25%	75%	50%	75%	75%	50%	0%	0%	50%
Totale	1,3%	46%	85%	31%	26%	54%	26%	28%	23%	82%

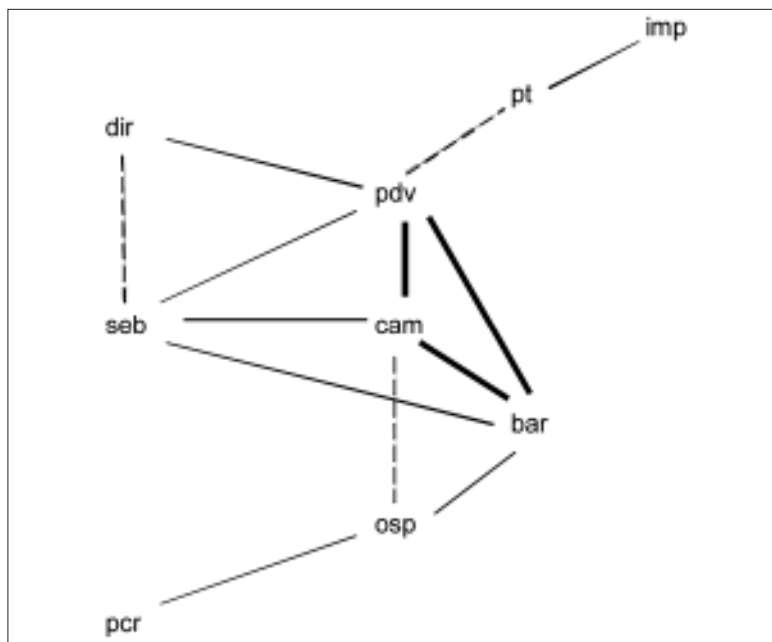
Nella tabella precedente, oltre ai risultati relativi al totale degli intervistati, abbiamo anche riportato i dati riferiti ai singoli cinque gruppi professionali più importanti, che raccolgono il 75% degli intervistati.

Per prima cosa notiamo che le competenze che fungono da requisito fondamentale per l'assunzione sono da una parte l'esperienza pregressa nel settore di attività specifico e dall'altra le capacità comunicative e relazionali; entrambe queste due tipologie sono necessarie per l'85% delle figure individuate dalle imprese come strategiche. L'esperienza pregressa è particolarmente rilevante per il personale tecnico e quello di vendita (80% e più) ma anche per le altre tipologie professionali più importanti è segnalata come necessaria nel 75% dei casi. Le capacità relazionali sono invece rilevanti per tutte le imprese che segnalano i baristi e per l'86% di quelle che segnalano il personale di vendita. Meno rilevanti, ma pur sempre intorno al 50%, per le segnalazioni di operai specializzati e camerieri.

Una rilevanza elevata, intorno al 50% dei casi, si riscontra per altre due tipologie di competenze e requisiti: le abilità pratico-manuali (54%) e la buona formazione professionale (46%). La formazione professionale adeguata è importante soprattutto per il personale tecnico (secondo il 50% delle aziende), mentre le abilità pratico-manuali riguardano il 75% delle imprese che segnalano tre tipologie professionali differenti: camerieri, baristi e operai specializzati. Un ulteriore gruppo di requisiti/competenze riceve il 25-30% delle segnalazioni: si tratta della polivalenza professionale (31%), della conoscenza delle lingue estere (28%), delle conoscenze teoriche (26%) e di una professionalità specialistica (26%). Tutte queste classi di competenze sono richiamate dalle aziende che segnalano personale tecnico come figure chiave, in percentuali che variano fra il 40% e il 60%. Il carattere della polivalenza è segnalato anche per gli operai specializzati (50%), per i quali si richiedono in misura elevata anche professionalità specialistica (75%) e conoscenze teoriche (50%). Una quota non esigua delle imprese che segnalano il personale di vendita come figure chiave, richiama anche la conoscenza delle lingue estere (36%). Valori minori sono infine segnalati per le conoscenze informatiche (23% in media, ma fino all'80% delle aziende che segnalano personale tecnico nei ruoli dipendenti chiave), e soprattutto la formazione (curriculum) scolastico (13%, importante nelle funzioni dirigenti).

Nel grafico che segue, utilizzando i coefficienti di correlazione che risultano dalla (dis-)somiglianza delle competenze e requisiti dei vari gruppi professionali abbiamo steso una sommaria *mappa delle somiglianze fra le diverse aree professionali* considerate, secondo la tipologia appunto delle competenze segnalate come principali per coppie di aree professionali (sono segnalate marcate le somiglianze superiori all'80%, con linee nor-

mali quelle fra 60% e 75%, con linee spezzate quelle fra 50% e 60%). Naturalmente all'interno di ogni tipologia di competenze la loro natura può differire profondamente (ad esempio le competenze teoriche richieste ai dirigenti possono essere del tutto diverse dalle competenze teoriche richieste al personale tecnico, oppure le abilità manuali richieste al personale di cucina possono differire profondamente dalle abilità manuali richieste al personale di vendita e così via), ma si tratta pur sempre di un indizio appunto di somiglianza o meno rispetto al tipo (se non al contenuto) di competenze e requisiti. Vediamo così che esiste un nucleo di tre gruppi piuttosto simili: il personale di vendita (*pdv*), i barman (*bar*) e i camerieri (*cam*) che richiedono caratteristiche abbastanza simili. Ciascuno di questi tre gruppi professionali ha poi proprie somiglianze che portano il personale di vendita ad avere caratteristiche professionali simili ai lavoratori dei servizi all'estetica e al benessere (*seb*) e ai dirigenti (*dir*) e, con minore intensità, al personale tecnico (*pt*). Quest'ultimo a sua volta ha caratteristiche simili a quelle degli impiegati (*imp*). I baristi a loro volta



“Mappa delle somiglianze” fra figure professionali/ gruppi professionali

hanno alcune somiglianze sia con i lavoratori dei servizi all'estetica e al benessere che con gli operai specializzati (osp). Questi ultimi, oltre ad una modesta "somiglianza" di caratteristiche con i camerieri, hanno una certa sovrapposizione di tipologie di competenze con il personale di cucina e ristorazione (pcr), che appare con caratteristiche piuttosto "isolate", negativamente correlate con quelle dei dirigenti e impiegati. La massima distanza è quella esistente fra le caratteristiche dei dirigenti e quelle degli operai specializzati, che sono non a caso i due idealtipi della convergenza di competenze rispettivamente di tipo scientifico-formale e di tipo informale-tacito.

3. Competenze necessarie, competenze effettive

3.1. Premessa

Rispetto all'insieme delle aziende e dei lavoratori intervistati si procederà a comparare le competenze ritenute necessarie e quelle ritenute effettivamente disponibili (sotto forma di una scala quantitativa da 0 a 3) sia da parte dei lavoratori che da parte delle imprese. Le competenze trasversali sono qui considerate ad un maggiore livello di dettaglio rispetto al capitolo precedente. Abbiamo dunque per ogni competenza inizialmente individuata una serie di quattro valori corrispondenti a quattro diverse dimensioni:

- ▶ la rilevanza della competenza (relazionale) secondo l'impresa;
- ▶ la effettiva disponibilità (interna) della competenza secondo l'impresa;
- ▶ la rilevanza della competenza secondo il lavoratore per lo svolgimento del suo lavoro;
- ▶ l'effettivo possesso personale di quella competenza (secondo il lavoratore intervistato).

	Competenze necessarie	Competenze effettive
Azienda	X1	X2
Lavoratore	X3	X4

La disponibilità di questa informazione permette di valutare da una parte le differenze di visione fra impresa e lavoratore su quali competenze sono effettivamente necessarie e quali sono effettivamente presenti; la determinazione di questo margine di differenza è ovviamente molto im-

portante in quanto segnala possibili ostacoli ad una coerenza di interpretazione e di sforzo nella vita aziendale; secondo un punto di vista un po' differente, la conoscenza di questa (eventuale) differenza di vedute consentirebbe di lavorare positivamente sulla gestione delle competenze, ma anche dell'organizzazione aziendale, partendo dalla visione di queste differenze come indicatori di criticità potenziale, o comunque di diversità di punti di vista, la cui esplicitazione è utile a fini della costruzione di una visione comune, o comunque della conoscenza delle reciproche "visioni" e degli interessi e desideri dell'altra parte per raggiungere mediazioni gestibili. Ma d'altra parte è rilevante anche la segnalazione di differenze fra la dotazione necessaria e quella effettivamente disponibile in quanto segnala aree di carenza di competenze (che in parte, ma solo in parte, possono essere coperte da interventi formativi) o, ipoteticamente almeno, anche aree di competenze ridondanti, la cui conoscenza è comunque importante perché potrebbero essere o potenziali risorse latenti dell'impresa o potenziali ostacoli al corretto funzionamento della vita aziendale (aree in cui i lavoratori si sentono sottoutilizzati).

	Deficit (surplus) di competenze (criticità)		
Azienda	$X2-X1=X5$		
Lavoratore	$X4-X3=X6$		
	Diversa visione dell'organizzazione "ideale"	Diversa visione dell'organizzazione "effettiva"	Diversa visione delle criticità delle competenze (deficit/surplus)
Azienda- Lavoratore	$X1-X3$	$X2-X4$	$X5-X6$

Questo confronto non può essere misurato con assoluta precisione perché contiene degli elementi di "asimmetria". Infatti non c'è diretta corrispondenza fra le imprese e i lavoratori intervistati, inoltre alle imprese sono state chieste valutazioni di insieme sui loro dipendenti e non specifiche rispetto a ciascuno di essi (e neanche a ciascuna categoria di essi, mentre è legittimo supporre che ad un impiegato amministrativo, ad una commessa, ad un magazziniere, si possano chiedere competenze trasversali differenti. Inoltre se per le imprese è univoco il significato di "quali competenze sono più rilevanti", per il lavoratore la risposta ad una simile domanda assume una sfaccettatura in più: quello che si ritiene importante "nel proprio lavoro" potrebbe differire da "quello che per l'azienda si

ritiene che sia importante nel proprio lavoro”. Facciamo un esempio: può darsi che sia importante –per una migliore vivibilità sul posto di lavoro, nel rapporto con i colleghi- saper tollerare il modo di lavorare dei colleghi anche se questo non ha tutte le caratteristiche che si ritengono utili per l’impresa ed il suo andamento e quindi si diano valutazioni; oppure può darsi che si ritenga obiettivamente importante, per il proprio percorso di carriera, una certa dose di ambizione, ma che si ritenga che l’azienda la valuti negativamente (e quindi si tenda a nascondersela, o comunque la si valuti negativamente in quanto la sua esplicitazione strutturerebbe un ambiente di lavoro in cui si vive con più sofferenza); o potrei anche ritenere – in quanto lavoratore – che una certa competenza (che so, lo spirito critico) sarebbe in astratto utile all’impresa, ma che in pratica la sua esplicitazione faciliterebbe l’emergere di conflitti a causa dell’incomprensione dell’impresa o dei colleghi.

A parte le ambiguità e le asimmetrie sopra ricordate, tuttavia, vi è un livello di insieme dell’organizzazione aziendale che consente valutazioni generali; inoltre proveremo ad avvicinarci ad una valutazione della importanza/disponibilità delle competenze per alcuni singoli profili o insiemi di profili professionali.

3.2. Le competenze trasversali: il punto di vista dei lavoratori

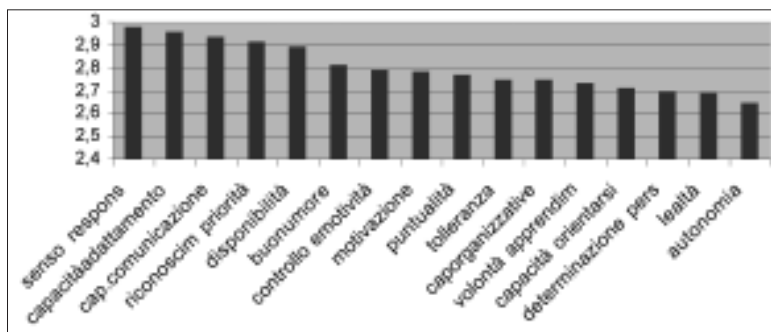
Una prima analisi, relativa all’insieme del personale intervistato, ordina sulla scala 0-3 (dal massimo di importanza al minimo) le competenze trasversali che abbiamo immaginato potenzialmente pertinenti. Le competenze trasversali considerate sono in numero di 48, e sono state ordinate in base alle risposte del campione e suddivise in tre gruppi; le prime 16 sono “ritenute più necessarie” e vanno da una valutazione di importanza da 2,65 a 2,98; le seconde, (“mediamente necessarie”) vanno da un valore di 2,31 a uno di 2,63, e quelle “meno necessarie” oscillano da 1,33 a 2,26.

Ricordiamo anche che le 4 tipologie di competenze sono raggruppabili anche in quattro tipologie:

- ▶ competenze *individuali* (*riguardanti tratti del carattere, attitudini, opzioni individuali*);
- ▶ competenze *relazionali* (*che richiamano la comunicazione, la leadership, il senso del gruppo, ecc.*);
- ▶ competenze *metodologiche* (*attinenti i processi organizzativi, la loro capacità di lettura e gestione*), ed infine
- ▶ competenze *imprenditoriali* (*quelle connesse alle caratteristiche maggiormente attinenti le funzioni imprenditoriali quali iniziativa, assunzione del rischio, cambiamento*).

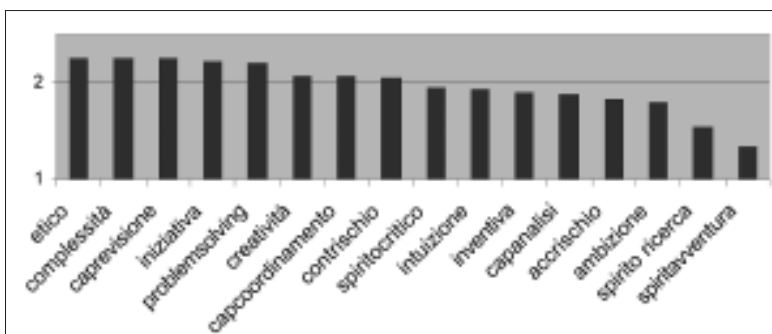
3.2.1. Competenze ritenute più (o meno) necessarie dai lavoratori

Al primo posto (valore prossimo al massimo, espresso da quasi tutti i rispondenti) troviamo il “senso di responsabilità”, caratteristica relazionale attinente il rapporto lavoratore-impresa attraverso cui il primo interiorizza obiettivi ed esigenze del sistema-impresa. La seconda caratteristica ritenuta massimamente rilevante, la capacità di adattamento, è complementare alla prima sul versante delle caratteristiche individuali. “Saper riconoscere le priorità aziendali”, quarta caratteristica fra quelle ritenute più rilevanti, appartiene sempre alla sfera della relazione impresa-lavoratore: è ciò che consente metodologicamente al lavoratore di selezionare, al di là del rumore di fondo che “produce” una organizzazione, ciò che è più importante. La capacità di comunicazione è una caratteristica relazionale più strumentale ritenuta necessaria per fluidificare i flussi informativi (forse anche con l'esterno dell'impresa, il cliente in particolare). Alla già ricordata “capacità di adattamento” interiorizzata risponde, su un versante più “esterno” la “disponibilità”. Queste cinque caratteristiche da punti di vista differenti strutturano un nucleo abbastanza compatto di competenze che sono quasi unanimemente ritenute necessarie al massimo grado. Con un valore elevato, introno a 2,8, seguono due tratti della personalità, il buonumore e prima ancora il controllo dell'emotività, seguiti dalla motivazione e dalla puntualità. Con valori intorno a 2,7 seguono la tolleranza, le “capacità organizzative”, la volontà di apprendimento, la capacità di orientarsi e decidere, la determinazione personale, la lealtà e, infine, l'autonomia. Notiamo che solo una delle competenze di tipo imprenditoriale, la “determinazione personale” rientra in questo primo gruppo, il che corrisponde ad una situazione di netta divisione fra funzioni imprenditoriali e funzioni esecutive.



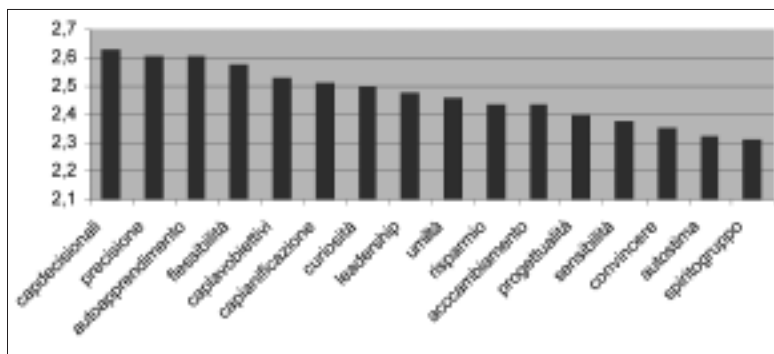
Competenze trasversali ritenute più necessarie

Vediamo invece il gruppo delle competenze, speculari, ritenute meno importanti nella vita aziendale. Il valore minimo è detenuto dallo “spirito di avventura” (che del resto a prima vista sembrerebbe attagliarsi solo ad alcune attività di nicchia). Le competenze più di carattere intellettuale, legate alla sistematica comprensione e interpretazione della realtà, e quella parte di competenze operative che ad esse si connettono (implicando una certa capacità di astrazione) sono anch’esse poco frequentemente ritenute prioritarie: lo spirito di ricerca (cui sul piano metodologico corrisponde la “capacità di analisi”, e sul piano relazionale lo “spirito critico”), l’intuizione, l’inventiva e la creatività, la capacità di previsione, l’iniziativa. Anche l’ambizione è un tratto del carattere non ritenuto molto pro-attivo rispetto alla dimensione dell’impresa. Mediamente poco rilevanti (anche se in genere un po’ più delle precedenti) sono le competenze metodologiche più sistematiche quali le capacità di coordinamento, il *problem solving*, la gestione della complessità, il controllo del rischio. Un’unica capacità relazionale, il senso etico, è inserita fra quelle meno necessarie, seppure con valori abbastanza elevati (2,26).



Competenze trasversali ritenute meno necessarie

Nel gruppo intermedio di competenze, quelle mediamente necessarie, si può notare come siano in genere ritenute più rilevanti quelle più strumentali (la precisione, le capacità decisionali, la volontà di autoapprendimento, la flessibilità, saper lavorare per obiettivi, la capacità di pianificazione) rispetto a quelle più connesse alla sfera personale (autostima, sensibilità al confronto, spirito di gruppo), ma anche alla progettualità e all'accettazione del cambiamento.

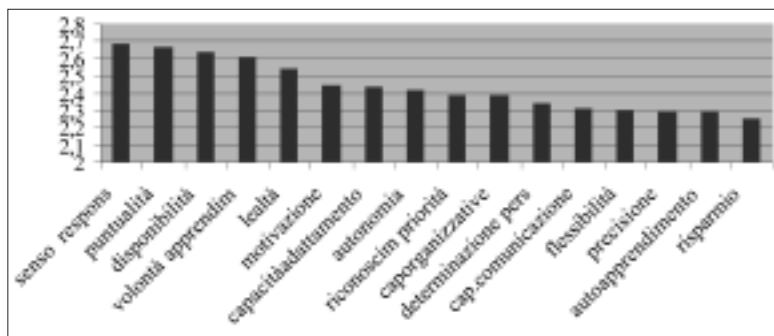


Competenze trasversali ritenute mediamente necessarie

3.2.2. Competenze trasversali che i lavoratori ritengono di possedere

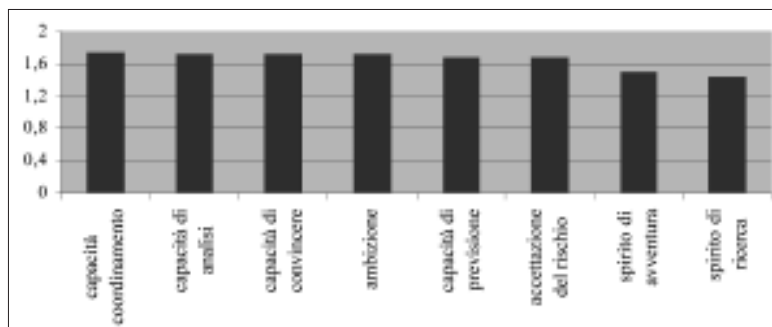
Fin qui, lo ripetiamo, le percezioni dei lavoratori in merito al “cosa è importante sul lavoro” (che, peraltro potrebbe associarsi a valutazioni di soddisfazione ma anche di insoddisfazione personale – che non abbiamo indagato). Vediamo adesso quale risulta essere, a fronte di queste esigenze del sistema azienda così come sono percepite dal lavoratore (poi vedremo le stesse nella percezione delle aziende), la percezione di quali e quante di queste competenze il lavoratore ritiene di possedere (in un certo senso il portafoglio percepito delle competenze trasversali), sempre articolandole su tre gruppi.

Le competenze che i lavoratori sono convinti di possedere in scarsa



Competenze maggiormente ritenute in possesso dei lavoratori

misura (valore medio meno di 1,75) sono perlopiù competenze imprenditoriali quali lo spirito di ricerca, lo spirito di avventura, l'accettazione del rischio, la capacità di previsione (ma anche l'inventiva e l'intuizione, con valori di poco superiori), le competenze metodologiche più astratte (meno direttamente operative) come capacità di analisi e coordinamento, ed inol-



Competenze ritenute meno in possesso dei lavoratori

tre l'ambizione e il "saper convincere".

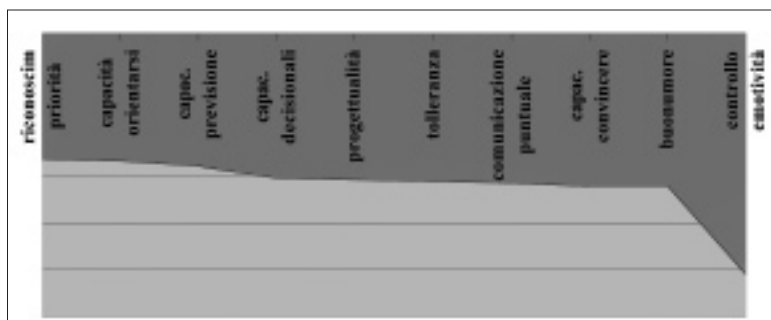
Va detto subito che le due serie si discostano solo marginalmente: sono scostamenti significativi, quando si verificano, ma in genere non ingenti. Ovvero, i lavoratori ritengono in genere di disporre delle competenze trasversali necessarie al buon funzionamento del sistema azienda. In seguito evidenzieremo in particolare scostamenti e coincidenze.

La competenza trasversale maggiormente posseduta coincide con la competenza ritenuta più necessaria: il senso di responsabilità. Nel gruppo delle competenze maggiormente possedute risultano altre due competenze relazionali: la lealtà e la capacità di comunicazione (anche se in posizioni della graduatoria un po' più arretrate rispetto alla precedente classificazione). Anche in questo caso troviamo un'unica competenza imprenditoriale, la "determinazione personale". Vi è un gruppo consistente di competenze individuali, che si ritiene di possedere quasi nella misura richiesta dall'organizzazione di impresa: puntualità, disponibilità, volontà di apprendimento, capacità di adattamento, autonomia, flessibilità, precisione, capacità di autoapprendimento. Sembra che si rilevi una buona disposizione verso l'apprendimento – forse anche superiore a quanto necessario –, con una buona dotazione di caratteristiche basilari e semplici (la puntualità, la disponibilità) in fondo correlate all'elemento del "senso di responsabilità". È però sparito il "controllo dell'emotività", che ritrovia-

mo fra le caratteristiche meno possedute.

3.2.3. *Deficit (o surplus) di competenze avvertito dai lavoratori*

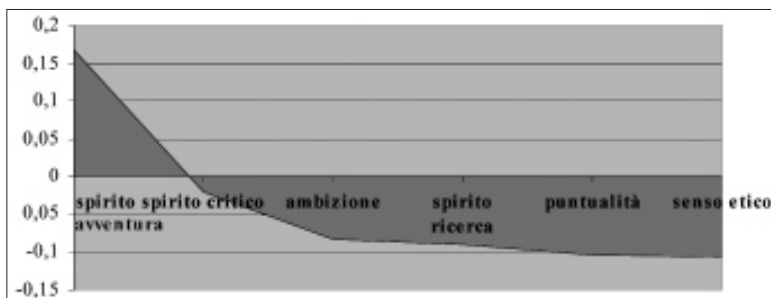
I deficit di competenze trasversali sono implicitamente dedotti dalla differenza fra competenze ritenute necessarie e competenze che i lavoratori ritengono di possedere, ambedue misurate sulla scala 0-3. Si può vedere come il controllo dell'emozionalità è avvertito come ambito particolarmente critico (l'unico in cui la differenza fra valore della competenza necessaria e valore della competenza posseduta supera un punto). Altre competenze critiche, con valori della differenza superiori a 0,5, attengono le competenze relazionali quali il buonumore, la comunicazione puntuale ed efficiente, la capacità di convincere, la tolleranza e la capacità di leadership. I lavoratori si sentono sguarniti di alcune competenze più di tipo imprenditoriale, quali la progettualità, le capacità decisionali, le capacità di previsione, fra le capacità individuali della capacità di orientarsi e deci-



Maggior deficit di competenze secondo i lavoratori

dere e della capacità di adattamento e, fra le competenze metodologiche, di “saper riconoscere le priorità”

I terreni “meno critici” delle competenze trasversali riguardano lo spirito di avventura (del resto ritenuto poco importante per l'impresa), unico ambito in cui i lavoratori ritengono di essere più dotati del necessario, lo spirito critico, l'ambizione, lo spirito di ricerca, la puntualità e il senso etico: una combinazione fra caratteristiche personali che possono risultare controproducenti nello stato della organizzazione (ambizione, spirito critico, spirito di ricerca, senso etico) che, in controluce, si può leggere come dotata di una certa superficialità.



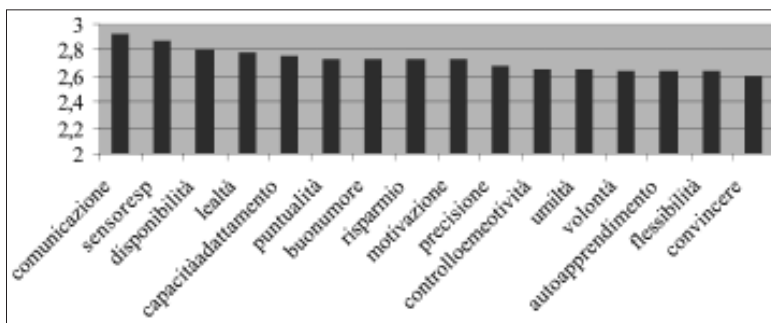
Competenze ritenute meno inadeguate o in surplus

3.3. Le competenze trasversali; il punto di vista delle imprese

3.3.1. Le competenze necessarie

La graduatoria delle competenze trasversali ritenute necessarie dalle imprese è abbastanza simile a quella costruita sulla base delle risposte dei lavoratori; al primo posto troviamo la capacità di comunicazione (al terzo per i lavoratori), al secondo il senso di responsabilità (al primo per i lavoratori), al terzo la disponibilità (al quinto per i lavoratori), al quarto la lealtà (al quindicesimo per i lavoratori), al quinto la capacità di adattamento (al secondo posto per i lavoratori) e così via.

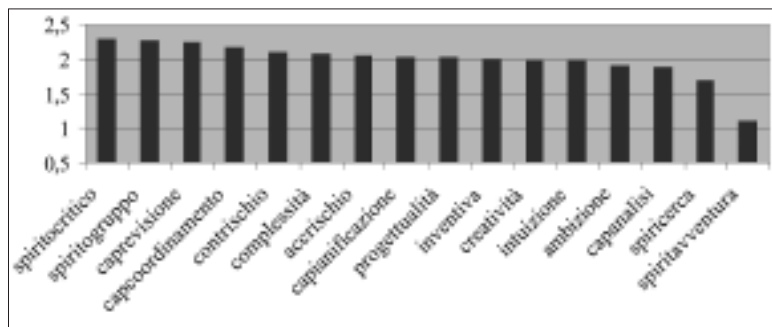
L'immagine complessiva delle competenze più richieste dalle imprese delinea una figura di impresa governata attraverso principi semplici di



Competenze trasversali ritenute più necessarie (imprese)

correttezza (senso di responsabilità, lealtà, puntualità), trasparenza comunicativa (saper comunicare, precisione), un certo livello di (disponibilità, capacità di adattamento, flessibilità), non disgiunte da principi “di buon carattere” (buonumore, umiltà, controllo dell’emotività) e da una certa motivazione alla crescita professionale (motivazione, volontà di apprendere, capacità di autoapprendimento), che non sconfini nell’ambizione.

Anche le competenze ritenute necessarie dalle imprese sono abbastanza simili a quelle indicate dai lavoratori. Logicamente alcune compe-



Competenze trasversali ritenute meno necessarie (imprese)

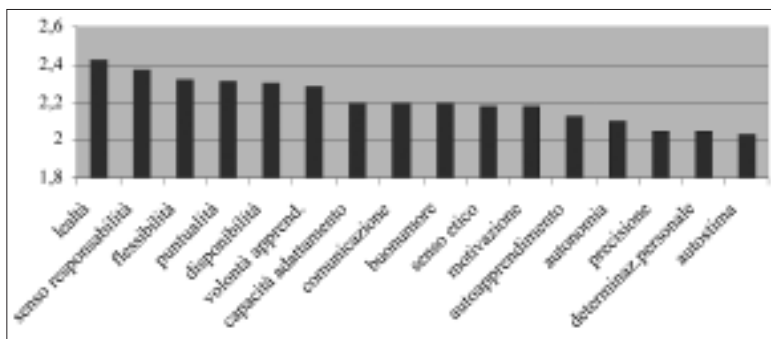
tenze utili al singolo lavoratore anche ai fini del suo percorso di carriera (ambizione, capacità di pianificazione, progettualità) non sono molto considerate dalle imprese.

3.3.2. Le competenze trasversali presenti nelle imprese

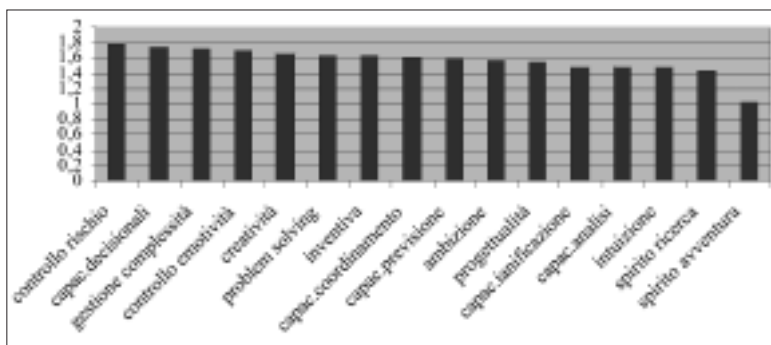
La valutazione delle risorse umane, dei punti di forza in termini di risorse umane, è quanto in fondo scaturisce dalla valutazione delle imprese sui valori attribuiti alle competenze del personale effettivamente presente in azienda.

Le imprese ritengono di poter disporre di livelli relativamente elevati di competenze / attitudini quali la lealtà, il senso di responsabilità, la flessibilità, la puntualità e la disponibilità, la volontà di apprendimento, la capacità di adattamento, etc. Si tratta di competenze individuali o relazionali che consentono un funzionamento dell’impresa conforme ai desiderata e alle strategie dell’imprenditore, che fanno dunque supporre un certo livello di soddisfazione dell’imprenditore rispetto all’organizzazione relazionale dell’impresa.

Le competenze che le imprese ritengono meno presenti sono in genere quelle a carattere metodologico e imprenditoriale, che le imprese stesse,



Competenze che le imprese ritengono maggiormente presenti al loro interno

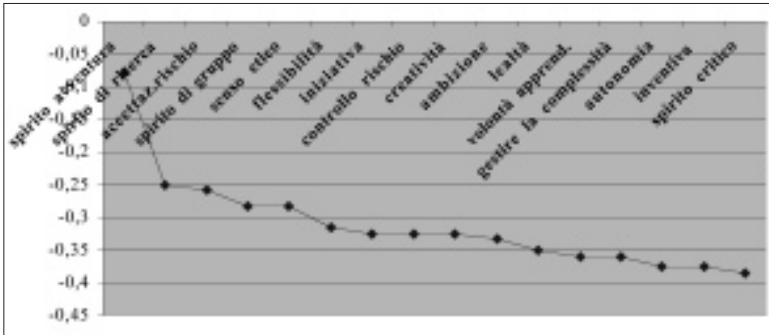


Competenze meno presenti nelle imprese secondo il parere degli imprenditori

in genere, ritengono meno rilevanti rispetto ai loro lavoratori (ad esempio lo spirito di ricerca, lo spirito di avventura, la capacità di analisi, la capacità di pianificazione), oltre a due competenze individuali, come l'ambizione e il controllo dell'emotività – quest'ultimo sarebbe peraltro valutato come relativamente importante, se ci fosse. Nessuna competenza relazionale figura fra quelle avvertite come meno presenti da parte delle imprese.

3.3.3. *Deficit (o surplus) di competenze avvertito dalle imprese*

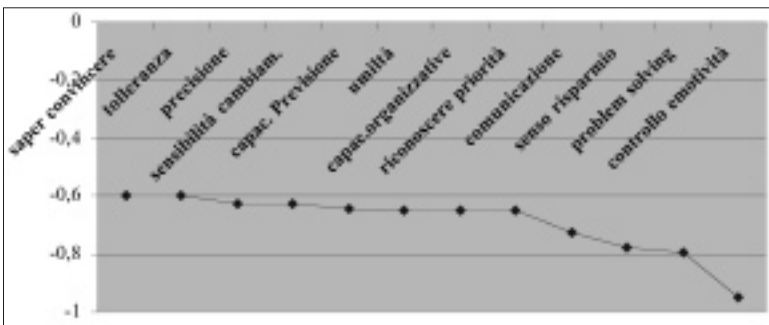
Le competenze trasversali la cui presenza nelle imprese è meno dissimile dall'attribuzione di rilevanza sono essenzialmente competenze di carattere imprenditoriale (come lo spirito di ricerca, lo spirito di avventura, l'accettazione del rischio, l'iniziativa e la creatività), che del resto sono poco richieste



Competenze trasversali la cui disponibilità è meno squilibrata rispetto alla necessità

ai dipendenti, poche competenze metodologiche (fra quelle ritenute meno rilevanti), alcune competenze relazionali (spirito di gruppo, lealtà, senso etico) e alcune competenze individuali (flessibilità, ambizione, autonomia, volontà di apprendimento), alcune delle quali ritenute di una certa importanza.

Vediamo però le maggiori discrasie avvertite dalle imprese (la maggiore distanza fra punteggio assegnato alla voce come competenza necessaria e il punteggio assegnato in quanto competenza presente in azienda). Secondo questo indicatore potremmo dire che, secondo le imprese, mancano, nelle risorse umane disponibili, soprattutto caratteristiche individuali quali “controllo dell’emotività”, “umiltà”, “precisione”, competenze relazionali quali “saper comunicare”, “essere disponibili al cambiamento”, “tolleranza” e “saper convincere”, competenze metodologiche quali *problem solving*, “senso del risparmio”, “saper riconoscere le priorità” e



Competenze trasversali ritenute carenti dalle imprese

“capacità organizzative”, oltre ad un’unica competenza imprenditoriale, la “capacità di previsione”.

Le esigenze di competenze trasversali espresse dalle imprese dunque riguardano sostanzialmente alcune “semplici” competenze relazionali, a partire dalle capacità comunicative, tutte quelle attitudini personali che consentono una certa scorrevolezza al sistema delle relazioni interne (magari rendendo il lavoratore in grado di assorbire eventuali criticità), chiedendo ai dipendenti solo quelle competenze strettamente necessarie per risolvere problemi correnti nell’ambito delle scelte aziendali.

3.4. Confronto imprese / lavoratori: l’immagine dell’organizzazione

Alcune indicazioni sui differenti punti di vista di imprese e lavoratori sono fornite dalla comparazione del *ranking* delle competenze in base all’importanza assegnata dalle imprese rispetto all’importanza assegnata alle stesse dai lavoratori. Di seguito forniamo la lista delle competenze trasversali che sono ritenute alquanto più importanti dalle imprese rispetto alle valutazioni dei lavoratori, e viceversa (a partire dalla differenza di posizioni che occupano nei due *ranking*). Alcune di queste competenze possono essere valutate in ordine a criteri differenti espressi dai due tipi di soggetti (ad esempio, il senso del risparmio potrebbe essere inteso come risparmio sui costi aziendali da parte dell’impresa e come risparmio nell’indirizzare la spesa dei clienti da parte del personale).

In linea generale la valutazione delle imprese “privilegia” per importanza le competenze individuali e quelle relazionali, mentre la valutazione dei lavoratori al contrario vede più importanti le competenze metodologiche e imprenditoriali (pur in un quadro in cui, in assoluto, rimangono più importanti le caratteristiche individuali e le competenze relazionali). Ciò fa pensare a scale parzialmente differenti di valutazione, nel senso che i lavoratori considerano tutte quelle competenze utili a sapersi districare in una ambiente complesso come quello aziendale (che implica anche le relazioni fra lavoratori e non solo con l’azienda: ad esempio la presenza della coppia determinazione/tolleranza appartiene probabilmente a questa sfera, e per contro potrebbe essere percepita come una potenziale messa in discussione del principio di autorità nell’impresa). Emerge dunque che caratteristiche quali la capacità di lavorare per obiettivi, l’autonomia, la capacità di orientarsi e decidere, saper riconoscere le priorità, capacità di pianificazione, ecc., sono più considerate utili dai lavoratori che dalle aziende (che le collocano forse all’interno delle competenze esclusive imprenditoriali), forse perché i primi ne vedono l’utilità nel sistema delle relazioni aziendali e nel funzionamento concreto della realtà aziendale, al di là della

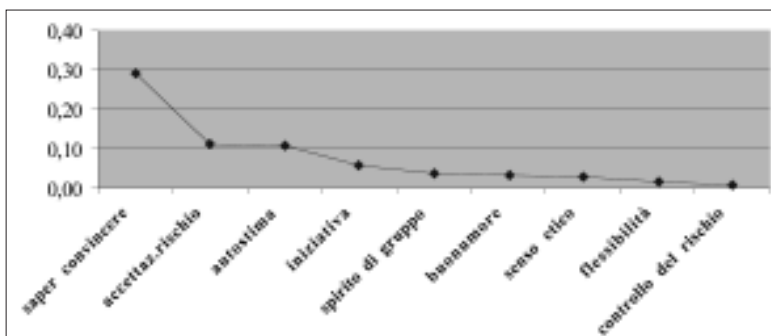
titolarità formale di tali competenze. Al contrario le imprese segnalano più facilmente quei principi di correttezza generale che improntano le relazioni (lealtà, senso etico, umiltà, sensibilità al confronto) –sulla cui effettiva utilità c’è forse qualche scetticismo nei lavoratori- o quelle caratteristiche pratiche e semplici, rilevabili nell’attività delle persone (senso del risparmio, saper convincere, precisione, iniziativa ...) Forse quelle competenze che richiamano una certa complessità e capacità organizzativa segnalate dai lavoratori si riassumono, agli occhi delle imprese, nel *problem solving*, sottovalutato in quanto tale dai lavoratori (in altre parole ad esempio, curiosità e creatività potrebbero essere considerate dai lavoratori importanti in quanto modo per risolvere gli imprevisti sul lavoro¹³, mentre gli imprenditori ritengono rilevante comunque il *problem solving* in quanto riassunto e prodotto –tra le altre- di quelle competenze.

Competenze ritenute più importanti dalle imprese rispetto ai lavoratori e viceversa (almeno 5 posizioni prima nel ranking)	
+ importanti per le imprese	+ importanti per i lavoratori
Senso del risparmio	Creatività
Saper convincere	Leadership e capacità di lavorare in team
Umiltà	Curiosità
Problem solving	Capacità di lavorare per obiettivi
Lealtà	Tolleranza
Sensibilità al confronto	Determinazione personale
Senso etico	Capacità organizzative
Spirito critico	Autonomia
Precisione	Capacità di orientarsi e decidere
Accettazione del rischio	Progettualità
Iniziativa	Capacità decisionali
Flessibilità	Saper riconoscere le priorità
Autostima	Capacità di pianificazione
Capacità di autoapprendimento	

¹³ In alternativa potrebbero essere viste come modi di “evasione” che aiutano a sopportare il lavoro altrimenti penoso.

3.5. Confronto imprese / lavoratori: le risorse umane disponibili

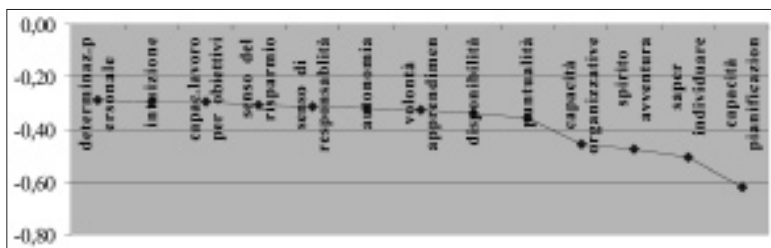
Vi è un numero limitato di competenze per le quali la valutazione di disponibilità delle imprese è migliore di quanto i lavoratori considerino essi stessi di disporre. Si tratta di in primo luogo della capacità di “saper convincere”, poi della accettazione del rischio, dell’autostima, della capacità di iniziativa, dello “spirito di gruppo”, del buonumore, del “senso etico”, della flessibilità e del controllo del rischio. Si nota che le imprese



Competenze che le imprese ritengono più presenti di quanto pensino i lavoratori

non percepiscono una certa insicurezza avvertita dai lavoratori (o non la ritengono in realtà problematica), quale si avverte dalle diverse valutazioni dell’autostima, dello spirito di gruppo e in fondo del “saper convincere”. Flessibilità, buonumore, lealtà sono altre competenze ritenute rilevanti dalle imprese, di cui danno una valutazione di disponibilità più elevata di quella che danno i lavoratori.

Le valutazioni fra imprese e lavoratori tornano a divergere, ma in direzione opposta, soprattutto per quanto riguarda alcune competenze ritenute di una certa rilevanza dalle imprese, quali la puntualità, il senso di responsabilità, la volontà di apprendimento (che nella visione dei lavoratori sono abbastanza presenti) ed altre ritenute di minore o scarsa rilevanza,



Competenze ritenute particolarmente più carenti dalle imprese rispetto alla valutazione che ne danno i lavoratori

quali la capacità di pianificazione e lo spirito di avventura.

In maniera un po' generica potremmo dunque constatare che le imprese sono abbastanza più soddisfatte dei lavoratori delle competenze (dei sistemi) relazionali, e sono invece un po' più caute sulle competenze metodologiche e quelle individuali-attitudinali.

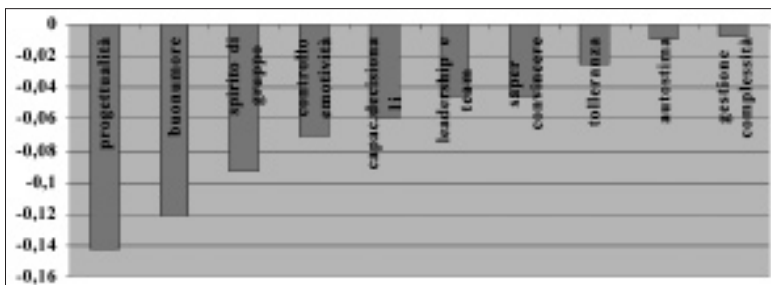
3.6. Confronto imprese/lavoratori: implicazioni sui fabbisogni di competenze trasversali

Abbiamo in precedenza visto quali siano i “fabbisogni” che implicitamente emergono, sia attraverso le risposte delle imprese che attraverso le risposte dei lavoratori, dalla differenza fra competenze “necessarie” e competenze “disponibili”. Per quanto le risposte delle due categorie di soggetti non siano perfettamente simmetriche sotto vari aspetti, abbiamo costruito due scale di fabbisogni impliciti, una sulla base delle opinioni dei lavoratori ed una sulla base dei pareri delle aziende.

Confrontiamo adesso le due serie di fabbisogni impliciti, costruendo appunto un ulteriore indicatore costituito dalla “differenza delle differenze” espressa dalle due categorie di soggetti. Semplificando, poniamo a confronto le carenze (la differenza fra competenze necessarie e competenze disponibili) percepite dalle imprese con le carenze (la differenza fra competenze necessarie e competenze possedute personalmente) dai lavoratori, sottraendo la seconda dalla prima.

Abbiamo in primo luogo isolato 10 competenze trasversali per le quali l'indicatore è negativo, ossia la differenza fra esigenze e dotazione di competenze è più forte per i lavoratori che per le imprese (mediamente invece la distanza fra competenze necessarie e competenze disponibili è più forte per le imprese che per i lavoratori). Per metà si tratta di competenze metodologiche percepite come relativamente importanti, sia dalle imprese

che dai lavoratori, quali il buonumore, lo spirito di gruppo, la leadership e capacità di lavorare in team, il saper convincere e la tolleranza. Emerge piuttosto chiaramente che si tratta di competenze radicate nel sistema di relazioni interno all'impresa, sia fra impresa e lavoratori, ma ancor più fra lavoratori di livelli e funzioni differenti o simili. Come già si è notato le imprese tendono a dare per risolti o poco rilevanti questi problemi di aggiustamento interni al collettivo di lavoro, che però i lavoratori vivono come criticità, se non forse come elementi di sofferenza. A questi si aggiungono due competenze di tipo "imprenditoriale" e una di tipo metodologico ad esse correlata, ossia la progettualità (con valori massimi) e le capacità decisionali, e la gestione della complessità. Si tratta di competenze considerate non molto rilevanti dalle imprese, e in fondo neanche dai lavoratori (a parte la seconda), di cui l'impresa non si cura (si suppone perché le vede incorporate nelle funzioni imprenditoriali), mentre i lavoratori perce-

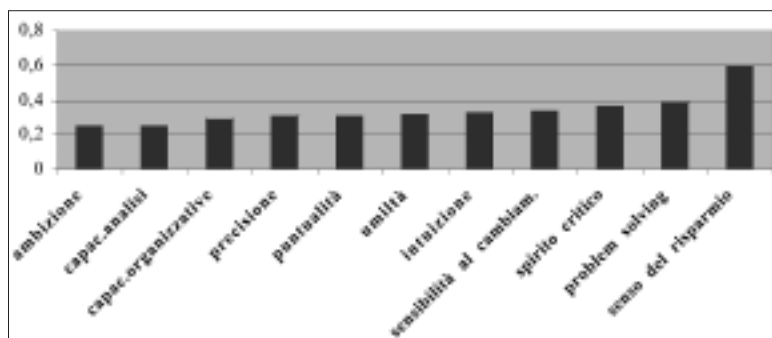


Competenze più carenti per i lavoratori che per le imprese

piscono almeno un residuo di queste funzioni e competenze che grava su di loro. Infine vi sono due competenze individuali, l'autostima e il controllo dell'emotività, la seconda delle quali è ritenuta assai importante sia dalle imprese che dai lavoratori, per le quali i lavoratori segnalano una netta divaricazione fra disponibilità e necessità, che corrisponde ad una sorta di insicurezza anche personale.

Infine vi sono, simmetricamente alle considerazioni che precedono, alcune competenze trasversali (11) sentite nettamente più carenti dalle imprese che dai lavoratori (la differenza fra le due serie è superiore al valore di 0,25). Buona parte di queste sono competenze individuali, quelle che sconfinano nelle attitudini personali, quali ambizione, precisione, puntualità, umiltà e spirito critico (ricordiamo che soprattutto la precisione e la puntualità sono fra quelle ritenute più rilevanti dalle imprese, ed anche dai

lavoratori – al contrario dello spirito critico e soprattutto dell’ambizione). Da una parte vi è diversità di valutazione sulla presenza nella manodopera di alcune qualità importanti come la precisione e la puntualità, che i lavoratori ritengono di avere, a differenza delle imprese; dall’altra i lavoratori vedono come controproducenti, nell’atmosfera aziendale, caratteristiche quali l’ambizione e lo spirito critico, che perturbano la normalità della vita aziendale. Vi sono poi quattro competenze apparenti al gruppo di quelle definibili “metodologiche” che sono percepite molto più carenti dalle imprese: la capacità di analisi, la capacità organizzativa, il *problem solving* e il senso del risparmio (fra cui la seconda e la quarta sono ritenute assai rilevanti). Abbiamo già individuato il *problem solving* come una chiave della concezione organizzativa delle imprese, che apprezzano e apprezzerebbero, nei lavoratori, la capacità di porsi proattivamente la risoluzione dei problemi (che forse i lavoratori traducono come capacità organizzativa).



Competenze molto più carenti per le imprese che per i lavoratori

L’intuizione e – più rilevante – la sensibilità al cambiamento completano la lista delle competenze più carenti secondo le imprese (ma non secondo i lavoratori). Ancora una volta emerge come le imprese, rispetto ai lavoratori, siano interessate a (migliorare) quelle competenze, non complesse ma mirate ad agevolare il processo produttivo, che possono agire come leva diretta della efficienza aziendale.

3.7. Varianza delle valutazioni di imprese e lavoratori

Un certo valore medio assegnato ad una competenza può “nascondere” due situazioni molto diverse nell’insieme dei rispondenti. Un valore

medio intermedio, poniamo due, derivare o dal fatto che tutto il campione assegna quel valore a quella competenza, o dal fatto che metà campione assegna valore uno e l'altra metà valore tre.

Un indicatore statistico della difformità da cui deriva un valore medio è costituito dalla varianza: quanto più la varianza di un valore medio di una serie statistica è alta, tanto più vi sono pareri discordanti all'interno del campione. Evidenziamo allora quelle competenze sulla cui valutazione vi è un alto (convenzionalmente superiore a 0,8) valore della varianza, rispetto alla loro rilevanza. Naturalmente rimarchiamo che questa differenziazione può ancorarsi a motivazioni obiettive (un certo settore o una certa mansione richiedono competenze trasversali differenti) o a motivazioni soggettive (a parità di settore e mansione, imprese – o lavoratori – diversi valutano in maniera differente la rilevanza di quella certa competenza).

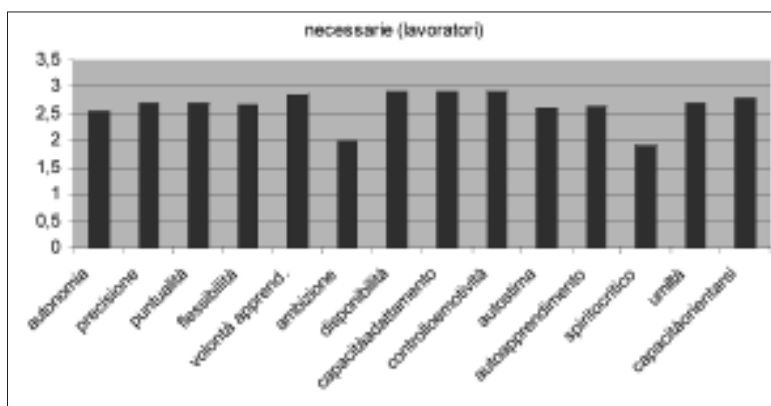
La tabella che segue elenca tutte le voci relative a competenze sulle quali vi sono differenze di valutazione. Come si può osservare, la massima dispersione di opinioni, sia fra le imprese che fra i lavoratori, si verifica riguardo ad alcune competenze trasversali imprenditoriali (spirito di ricerca, spirito di avventura, creatività, inventiva); i lavoratori –sempre considerando le competenze trasversali di tipo imprenditoriale – sono divisi tra loro riguarda alla valutazione di importanza di curiosità e capacità di previsione, le imprese rispetto alla accettazione del rischio e all'iniziativa. Le opinioni si dividono anche rispetto ad alcune competenze metodologiche, quali il controllo del rischio, la comprensione della complessità, il *problem solving* (all'interno delle imprese), le capacità di analisi, sintesi e pianificazione (fra i lavoratori) e le capacità di coordinamento (sia fra le imprese che fra i lavoratori). Molto meno divisa è la valutazione delle competenze relazionali (fra le quali solo lo spirito di gruppo suscita valutazioni diversificate fra i lavoratori) e di quelle individuali (che per inciso sono anche quelle ritenute più rilevanti), fra le quali suscitano diverse valutazioni l'ambizione e lo spirito critico. Nel complesso sembra che l'attribuzione di rilevanza o meno alle funzioni imprenditoriali divida sostanzialmente le imprese (ma anche i lavoratori) fra quelle che le ritengono di una certa rilevanza e quelle che ne negano l'importanza per i lavoratori; e analogamente questa divisione si riscontra per quasi tutte le competenze metodologiche (eccettuate quelle più semplici e vicine ai ruoli esecutivi) e per quelle competenze individuali o relazionali che potenzialmente potrebbero portare conflitti di interesse fra impresa e dipendenti.

Competenze per le quali si rileva maggiore varianza nelle valutazioni di rilevanza		
		Aziende
		capacità di analisi e sintesi capacità di pianificazione curiosità capacità di previsione
lavoratori	controllo del rischio comprensione della complessità accettazione del rischio spirito di gruppo iniziativa <i>problem solving</i>	spirito di ricerca spirito di avventura creatività ambizione inventiva capacità di coordinamento intuizione spirito critico

4. Alcuni gruppi di profili professionali

4.1. Gruppo di profili 1: addetti specializzati alle vendite e ai servizi al pubblico (*front office*)

Tra le competenze trasversali “individuali” quelle maggiormente segnalate come necessarie dai lavoratori (che hanno il profilo del commesso/a) sono la disponibilità, la capacità di adattamento, il controllo dell’emotività,



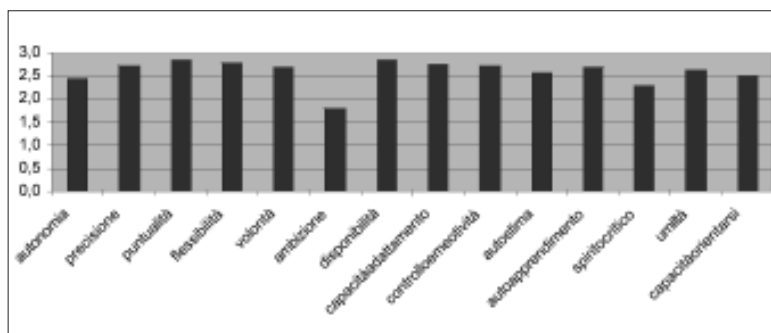
seguite dalla volontà di apprendimento, e dalla capacità di orientarsi e decidere.

Relativamente meno importanti risultavano l'ambizione e ancor meno lo spirito critico.

Vediamo lo stesso grafico costruito sulla base delle segnalazioni delle imprese. Le imprese rispondevano rispetto ai dipendenti in generale, ma si sono qui considerate solo le imprese nelle quali il profilo della commessa/o (ed in generale i profili delle professioni specializzate nella vendita) era prevalente (spesso l'unico) fra gli addetti.

In questo caso le competenze trasversali più segnalate sono la puntualità e la disponibilità, seguite dalla flessibilità, dalla capacità di adattamento, dalla precisione e dal controllo dell'emotività.

Effettivamente anche per le aziende l'ambizione e lo spirito critico risultavano le competenze o qualità meno importanti.



Competenze molto più carenti per le imprese che per i lavoratori

Per quasi tutte le competenze individuate la valutazione di importanza media differiva di meno di 0,2 punti percentuali fra imprese e lavoratori, quindi sostanzialmente coincideva. Alcune caratteristiche più appartenenti alla sfera personale, come l'ambizione, la capacità di orientarsi e decidere, e la disponibilità sono valutate leggermente più importanti dai lavoratori che dalle imprese. Viceversa queste ultime valutano più dei lavoratori lo spirito critico. Sembra dunque che i lavoratori sottovalutino, sia pure leggermente, l'interesse delle imprese ad un approccio più evolutivo e critico al lavoro, ed invece sopravvalutino alcune facoltà la cui assenza forse si traduce in potenziali fattori di stress.

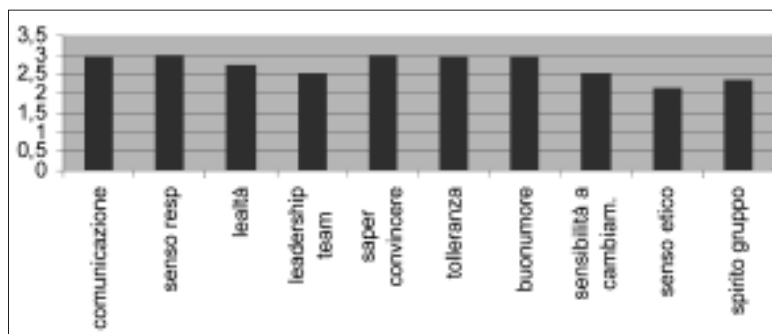
I lavoratori valutano di detenere le competenze individuali richieste in misura leggermente inferiore al necessario. In particolare il gap è segnalato più

elevato per quanto riguarda l'autostima e il controllo dell'emozione, pensano cioè di non detenere proprio alcune caratteristiche meno valutate rilevanti dalle imprese che da loro. Al contrario pensano di disporre di più spirito critico e di più puntualità di quanto loro realmente richiesto dalle imprese.

La percezione delle imprese rispetto alla non coincidenza fra caratteristiche necessarie e caratteristiche possedute è però diversa. Naturalmente non è detto che le due dimensioni debbano coincidere, anche perché, come si è già osservato, i lavoratori intervistati, partecipanti ad iniziative formative e disponibili a rispondere, non sono rappresentativi dell'insieme dei lavoratori sulle cui competenze le imprese si esprimono. Le imprese valutano comunque che fra i loro lavoratori vi siano deficit di qualità come il controllo dell'emozione e la precisione, e, in minor misura, di quasi tutte le altre capacità individuali considerate.

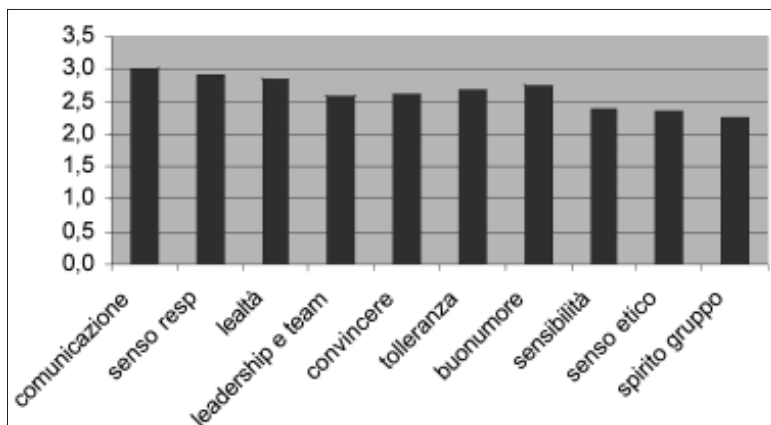
I lavoratori intervistati ritengono di possedere molta più precisione, autonomia, volontà di apprendimento e puntualità di quanto le aziende ritengano di disporre fra i loro dipendenti, mentre solo nel caso della flessibilità e dell'autostima la valutazione si inverte (di poco).

Fra le *competenze relazionali* i lavoratori pongono tutti al massimo livello caratteristiche quali il "senso di responsabilità", e "saper convincere" e, con valori leggermente minori, la comunicazione, il buonumore e la tolleranza. Molto meno rilevante il senso etico.



Competenze necessarie (lavoratori)

La comunicazione, in minor misura il senso di responsabilità e la lealtà sono le competenze relazionali maggiormente evidenziate dalle imprese, che invece considerano poco rilevanti lo spirito di gruppo, la sensibilità al cambiamento e il senso etico.



Competenze necessarie (imprese)

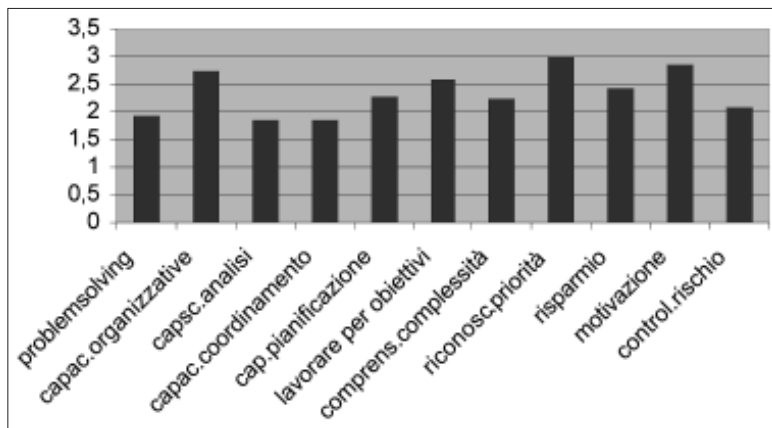
Lealtà e senso etico sono più considerate necessarie dalle imprese che dai lavoratori; questi ultimi invece considerano più delle imprese la tolleranza e soprattutto “saper convincere”.

C'è insomma un leggero slittamento semantico per quanto riguarda l'ambito delle relazioni che per le imprese vede al primo posto la lealtà dal lavoratore verso le imprese, mentre il lavoratore vede maggiormente rilevante il “saper stare” del lavoratore probabilmente con altri soggetti (altri lavoratori, clienti ...).

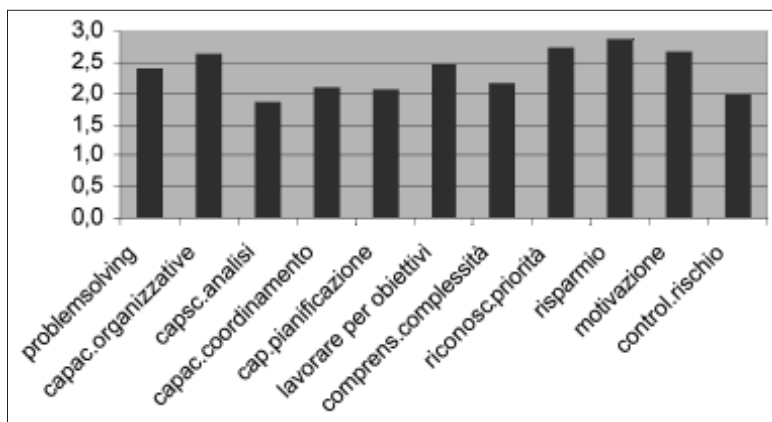
Nell'ambito delle competenze relazionali, “saper convincere” e “buonumore” sono le voci di cui i lavoratori avvertono maggiormente la carenza, mentre pensano di avere un surplus di “senso etico” rispetto a quanto richiesto dalle circostanze lavorative. Dal lato delle imprese le carenze più avvertite riguardano la comunicazione, poi il senso di responsabilità e la capacità di leadership e di lavoro in team.

Per quanto riguarda le *competenze “metodologiche”*, dal punto di vista dei lavoratori le più importanti sono saper riconoscere le priorità, la motivazione e le “capacità organizzative”. Assai poco rilevanti invece le capacità di analisi e di sintesi, la capacità di coordinamento, il problem solving.

Abbastanza simile la scelta delle competenze maggiormente necessaria da parte delle imprese, che vede ai primi posti il senso del risparmio, la motivazione e saper riconoscere le priorità. Valori piuttosto bassi riscuote invece la rilevanza della capacità di analisi e sintesi, insieme al controllo del rischio e alla capacità di pianificazione e coordinamento.



Competenze necessarie (lavoratori)



Competenze necessarie (aziende)

Le due serie sono quindi piuttosto simili, convergono nel non richiedere ai lavoratori capacità di approfondimento, quanto invece competenze più vicine alle caratteristiche individuali (determinazione) e quella capacità di riconoscere le priorità che è strettamente funzionale all'asse verticale del sistema di relazioni azienda-lavoratori.

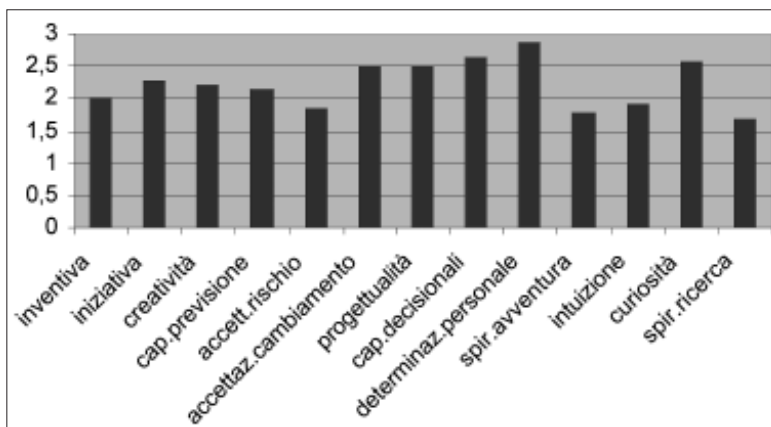
Differenze nella individuazione delle competenze primarie fra aziende e lavoratori si hanno soprattutto per quanto riguarda da una parte il senso

del risparmio e il *problem solving*, più necessarie secondo le imprese, dall'altra al riconoscimento delle priorità e alle capacità di pianificazione, più necessarie secondo i lavoratori.

Secondo i lavoratori sono carenti in particolare, fra questa tipologia di competenze, la motivazione, la capacità organizzativa e il “saper riconoscere le priorità”, mentre è sovrabbondante il “senso del risparmio”. Per le imprese al contrario il senso del risparmio è particolarmente carente, insieme al “*problem solving*”, al “saper riconoscere le priorità” e alle stesse capacità organizzative.

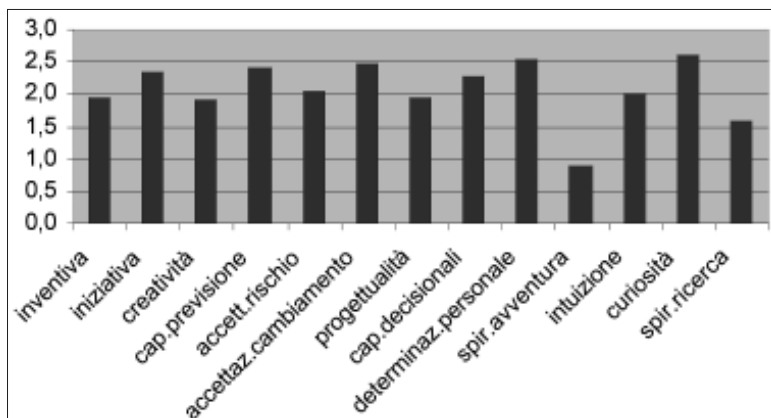
La valutazione delle competenze metodologiche possedute da parte dei lavoratori è sempre superiore alla valutazione che ne danno le imprese; ciò è particolarmente vero per quanto riguarda il “saper riconoscere le priorità”, il senso del risparmio, le capacità di pianificazione.

Infine per quanto riguarda le *competenze imprenditoriali*, abbiamo, al contrario che per la precedente categoria delle competenze metodologiche, una sostanziale coincidenza fra valutazioni imprenditoriali e valutazioni dei lavoratori. Spiccano in primo luogo, secondo i lavoratori, la determinazione personale, le capacità decisionali, la curiosità, mentre la predisposizione all'intuizione, la accettazione del rischio, lo spirito di avventura e, ancor più, lo spirito di ricerca, risultano piuttosto insignificanti.



Competenze necessarie (lavoratori)

Sempre la determinazione personale e la curiosità, ma anche l'accettazione del cambiamento, sono le competenze ritenute più rilevanti dalle imprese, che tendono a ridimensionare anch'esse l'importanza



Competenze necessarie (aziende)

dello spirito di ricerca, dello spirito di avventura, e anche della creatività.

Fra le valutazioni delle imprese e quelle dei lavoratori le più “distanti” riguardano lo spirito di avventura e la progettualità, che le imprese ritengono assai meno rilevanti (ma anche i lavoratori come si è detto considerano poco lo “spirito di avventura”). Per quanto riguarda la progettualità abbiamo ancora un indicatore della percezione di una maggiore “complessità latente” percepita dai lavoratori riguardo alla loro professionalità.

Un po’ tutte le competenze imprenditoriali sono un po’ carenti secondo le imprese, ma specialmente le capacità decisionali, la curiosità e l’inventiva. Invece i lavoratori sentono di mancare soprattutto di capacità decisionali e di progettualità, mentre valutano che non vi sia alcuna carenza di spirito di ricerca e di predisposizione all’intuizione.

Rispetto alle competenze effettivamente possedute (o presenti fra i lavoratori dell’impresa), i lavoratori ritengono di possedere più spirito di avventura, progettualità e inventiva di quanto ritengano le aziende, che al contrario ritengono (un poco) più dotati i propri lavoratori di “accettazione del rischio”.

4.2. Gruppo di profili 2: lavoratori tecnici a media specializzazione

Come già avvertito in questo insieme di profili professionali rientrano categorie professionali e imprese piuttosto eterogenee; si tratta dunque di dati da prendere con la massima cautela, per questo motivo e anche per la modesta numerosità del campione (soprattutto di quello delle aziende, che ricordiamo, sono quelle in cui questo insieme di profili è numericamente prevalente).

Le competenze più necessarie secondo le imprese sono quelle individuali e relazionali, a partire dalla precisione, dalla capacità di autoapprendimento, dall'umiltà e dalla comunicazione puntuale. Secondo i lavoratori Disponibilità, capacità di adattamento, senso di responsabilità, comunicazione puntuale e "saper riconoscere le priorità" sono le competenze maggiormente opportune per svolgere il loro lavoro.

Le due serie sono abbastanza simili, centrate, con poche eccezioni sull'adattamento del lavoratore alle norme e procedure di lavoro stabilite. Solo per i lavoratori alcune competenze di tipo organizzativo-imprenditoriale assumono una forte rilevanza, anche se non come le competenze individuali-relazionali basilari.

Competenze più necessarie					
Aziende			lavoratori		
Competenza	Tipologia	Val.	Competenza	Tipologia	Val.
Precisione	Individuale	2,83	Disponibilità	Individuale	3,00
Capacità di autoapprendimento	Individuale	2,83	Capacità di adattamento	Individuale	3,00
Umiltà	Individuale	2,83	Senso di responsabilità	Relazionale	2,89
Comunicazione puntuale	Relazionale	2,83	Comunicazione puntuale	Relazionale	2,89
Puntualità	Individuale	2,67	Saper riconoscere le priorità	Metodolog.	2,89
Disponibilità	Individuale	2,67	Autonomia	Individuale	2,78
Capacità di adattamento	Individuale	2,67	Precisione	Individuale	2,78
Controllo emotività	Individuale	2,67	Controllo emotività	Individuale	2,78
Senso di responsabilità	Relazionale	2,67	Accettazione del cambiamento	Imprendit.	2,78
Lealtà	Relazionale	2,67	Volontà di apprendimento	Individuale	2,67
Capacità di lavorare per obiettivi	Metodolog.	2,67	Capacità di autoapprendimento	Individuale	2,67
Motivazione	Metodolog.	2,67	Tolleranza	Relazionale	2,67
			Progettualità	Imprendit.	2,67
			Capacità decisionali	Imprendit.	2,67
			Curiosità	Imprendit.	2,67

Agli ultimi posti, quanto ad importanza della singola competenza, troviamo quelle di natura imprenditoriale, evidentemente concentrate nel vertice aziendale, ma anche alcune competenze metodologiche (non le stesse, fra aziende e lavoratori), ed anche l'ambizione (secondo i lavoratori). Sembra dunque che anche le posizioni tecniche di medio livello, come e più del lavoro di front office dei servizi, non richiedano particolari abilità analitiche e procedurali.

Competenze meno necessarie					
Aziende			Lavoratori		
Competenza	Tipologia	Val.	Competenza	Tipologia	Val.
Spirito di avventura	Imprendit.	0,67	Spirito di avventura	Imprendit.	0,78
Creatività	Imprendit.	1,50	Inventiva	Imprendit.	1,22
Accettazione del rischio	Imprendit.	1,67	Creatività	Imprendit.	1,44
Spirito di ricerca	Imprendit.	1,67	Ambizione	Individuale	1,67
Capacità di previsione	Imprendit.	1,67	Capacità di coordinamento	Metodolog.	1,78
Intuizione	Imprendit.	1,83	Accettazione del rischio	Imprendit.	1,78
Inventiva	Imprendit.	1,83	Intuizione	Imprendit.	1,78
Capacità di analisi e sintesi	Metodolog.	1,83	Spirito di ricerca	Imprendit.	1,78
Saper riconoscere le priorità	Metodolog.	1,83			
Controllo del rischio	Metodolog.	1,83			

La divaricazione fra opinioni delle imprese e opinioni dei lavoratori non è elevata, ma spiccano in quest'ambito la maggiore segnalazione da parte dei lavoratori di alcune competenze come l'autonomia e altre ad essa connesse (come saper riconoscere le priorità, capacità decisionali, capacità previsionali), e, all'estremo opposto, la maggiore importanza attribuita dalle imprese all'umiltà e ad una competenza operativa quale "saper convincere" (ma anche all'inventiva).

Divaricazione di opinioni relativamente all'importanza delle competenze necessarie

Più importanti per le aziende			Più importanti per i lavoratori		
Competenza	Tipologia	Val.	Competenza	Tipologia	Val.
Umiltà	Individuali	0,72	Saper riconoscere le priorità	Metodolog.	-1,06
Inventiva	Imprendit.	0,61	Capacità di previsione	Imprendit.	-0,89
Saper convincere	Relazionali	0,50	Capacità decisionali	Imprendit.	-0,67
			Autonomia	Individuali	-0,61
			Accettazione del cambiamento	Imprendit.	-0,61
			Progettualità	Imprendit.	-0,50

Passando invece alla valutazione dello stato di fatto in merito alla disponibilità/possesso di competenze, i lavoratori valutano più diffusa la presenza di competenze analitico-critiche (che comunque per loro come per le imprese sono relativamente poco rilevanti) quali le capacità di analisi e sintesi, lo spirito critico, saper riconoscere le priorità, la capacità di previsione, etc., mentre le imprese segnalano una maggior presenza di capacità di coordinamento (cui attribuiscono una certa rilevanza), buonumore, capacità di convincimento e di controllo del rischio.

Divergenza di opinioni relativamente alla disponibilità di competenze trasversali					
Più presenti per i lavoratori			Più presenti per le aziende		
Competenza	Tipologia	Val.	Competenza	Tipologia	Val.
Capacità di analisi e sintesi	Metodolog.	-0,67	Capacità di coordinamento	Metodolog.	0,44
Saper riconoscere le priorità	Metodolog.	-0,61	Buonumore	Relazionali	0,39
Spirito critico	Individuali	-0,56	Saper convincere	Relazionali	0,39
Volontà di apprendimento	Individuali	-0,56	Controllo del rischio	Metodolog.	0,39
Capacità di previsione	Imprendit.	-0,56			
Spirito di avventura	Imprendit.	-0,56			
Disponibilità	Individuali	-0,50			

Confrontando la rilevanza e l'effettiva disponibilità delle competenze elencate, abbiamo costruito l'indicatore di carenza, che, in questo caso, segnala la mancanza di controllo dell'emotività, di capacità di adattamento, progettualità (sia per le aziende che per i lavoratori), di umiltà, capacità comunicativa, sensibilità al cambiamento e capacità di lavorare per progetti (secondo le imprese), capacità previsionali, di gestione della complessità, tolleranza buonumore (per i lavoratori).

Competenze più carenti					
Per le aziende			Per i lavoratori		
Competenza	Tipologia	Val.	Competenza	Tipologia	Val.
Controllo dell'emotività	Individuale	-1,17	Controllo dell'emotività	Individuale	-1,33
Umiltà	Individuale	-1,00	Capacità di previsione	Imprendit.	-1,00
Capacità di adattamento	Individuale	-0,83	Gestione della complessità	Metodolog.	-0,89
Comunicazione puntuale	Relazionali	-0,83	Progettualità	Imprendit.	-0,89
Sensibilità al cambiamento	Relazionali	-0,83	Capacità di adattamento	Individuale	-0,78
Capacità di lavorare per obiettivi	Metodolog.	-0,83	Tolleranza	Relazionali	-0,78
Progettualità	Imprendit.	-0,83	Buonumore	Relazionali	-0,78
			Saper riconoscere le priorità	Metodolog.	-0,78
			Accettazione del cambiamento	Imprendit.	-0,78

4.3. Gruppo di profili 3: personale amministrativo

In questo (come nel prossimo paragrafo) si considera un insieme di profili professionali solo dal punto di vista dei lavoratori (i questionari attribuibili ad imprese che hanno una prevalenza di questo tipo di personale sono infatti troppo pochi).

Le sette competenze con valore vicino al massimo (almeno 2,9 arrotondato su una scala da 1 a 3) sono prevalentemente relazionali (comunicazione, senso di responsabilità, buonumore), competenze individuali (capacità di adattamento e puntualità), e, isolatamente, la capacità organizzativa fra le competenze metodologiche e le capacità decisionali fra le competenze imprenditoriali.

Il personale amministrativo si caratterizza per alcuni ambiti con deficit individuati di competenze (differenza fra punteggio della competenza “necessaria” e competenza effettivamente posseduta) piuttosto elevati rispetto al controllo dell’emotività, alla capacità di orientarsi e decidere, alla comunicazione precisa e puntuale, alle capacità decisionali, al “saper convincere” e alla progettualità (a parte le ultime due, le altre sono valutate competenze rilevanti per il proprio profilo professionale).

Se analizziamo le competenze per le quali si realizzano i maggiori scostamenti nelle valutazioni di rilevanza rispetto alla media degli intervistati del settore, abbiamo un’immagine di un gruppo di mestieri che non stimolano l’autoaffermazione (ambizione ed autostima sono ritenute meno rilevanti che in tutti gli altri gruppi di profili), che anche meno degli altri gruppi richiedono competenze trasversali imprenditoriali (sono sensibilmente inferiori alla media i valori di rilevanza attribuiti a inventiva, creatività, accettazione del rischio, accettazione del cambiamento, curiosità e spirito di ricerca, ed è anche ritenuta meno rilevante la capacità di controllo del rischio. Da un certo punto di vista sembrerebbe confermato un certo *cliché* che vuole il lavoro amministrativo particolarmente lontano dal rischio e dal cambiamento. Al contrario, tuttavia, risultano i più elevati i valori attribuiti al *problem solving* e alle capacità decisionali, segno che si ritiene che ci siano alcuni elementi di concretezza che richiedono capacità non banali di scelta e di saper risolvere le criticità.

4.4. Gruppo di profili 4: personale di cucina e ristorazione

Il gruppo di profili professionali legati alla ristorazione vede la maggiore densità di competenze metodologiche ritenute rilevanti: saper riconoscere le priorità, la motivazione, le capacità organizzative, il senso del risparmio: esiste dunque un ambito di responsabilità organizzative rilevanti, che anche se non si concretizza in una vera autonomia, richiede una certa capacità di organizzazione. Le competenze individuali maggiormente richiamate ricordano invece altri aspetti delle professioni della ristorazione, quelle di sapersi incasellare in un metodo di lavoro che richiede alcuni comportamenti adattivi: la puntualità, la disponibilità, la capacità di adattamento. Fra le competenze relazionali efficacia della comunicazione,

senso di responsabilità e buonumore, come per le altre “famiglie” di profili professionali, sono ritenute importanti.

Il personale di cucina e della ristorazione sente come rilevanti due carenze di competenze (scostamenti fra necessarie e possedute): comunicazione puntuale e capacità di pianificazione.

Se compariamo le valutazioni di rilevanza con quelle espresse da altri raggruppamenti di profili, osserviamo che la lontananza dal pubblico ha per effetto di rendere meno importanti alcune caratteristiche individuali quali il controllo dell’emotività e l’umiltà, ed anche lo spirito critico, e fra le competenze relazionali, il “saper convincere” e la tolleranza. Anche la capacità di analisi e sintesi e il *problem solving* sono ritenute meno importanti che dalla media dei lavoratori; altre competenze metodologiche, più operative (e che di fatto configurano una certa autonomia), sono però ritenute più rilevanti che nella media: la capacità organizzativa, il senso del risparmio, il controllo del rischio. Sempre su questa linea possiamo osservare una divaricazione fra alcune competenze di natura imprenditoriale utilizzate a fini pratici che vengono ritenute molto più rilevanti che nella media (inventiva, iniziativa e creatività), ed altre più astratte e proiettate nel tempo (accettazione del cambiamento, progettualità, spirito di avventura, spirito di ricerca) che invece raggiungono livelli minimi rispetto agli altri gruppi professionali.

5. Clima lavorativo, percorsi professionali e di acquisizione delle competenze, aspettative

Gli argomenti in questione sono stati affrontati al di fuori di una acquisizione di risposte strettamente quantificate; forniamo alcune indicazioni a partire dalla lettura delle interviste semistrutturate, che quando possibile sono state ricondotte ad una lettura quantitativa, che comunque è da intendersi come indicazione di massima di un campione nient’affatto statisticamente rappresentativo.

5.1. Personale di vendita

Il *clima organizzativo* per il 70% degli intervistati circa è sostanzialmente buono, soprattutto dal lato del rapporto con i colleghi (ma spesso anche con i superiori). Le *criticità* segnalate sono diverse e nessuna riguarda più del 30% degli intervistati: l’orario di lavoro “scomodo”, l’organizzazione interna troppo rigida e autoritaria – o al contrario “disorganizzata”, i rapporti con i colleghi (soprattutto se si hanno responsabilità verso di loro), forse

i rapporti con i clienti più di altre. *Possibilità di sviluppo di carriera* sono segnalate (ma non repute agevolate) da non più del 40% dei rispondenti, essenzialmente come responsabili di negozio o di area, in un paio di casi nel *visual merchandising*.

Oltre il 70% segnala *esperienze professionali rilevanti svolte prima dell'attuale lavoro*, in oltre un terzo dei casi più di una. Le esperienze lavorative precedenti rilevanti, nella maggior parte dei casi, sono durate almeno due anni. In più della metà dei casi il rapporto di lavoro si è svolto all'interno di un buon clima organizzativo e con relazioni interne soddisfacenti. Negli altri casi, in circa metà dei casi si sono segnalati relazioni negative con la proprietà, nell'altra metà negative sia con la proprietà che con i colleghi. Le esperienze significative riguardano, in metà dei casi, lo stesso tipo di lavoro nello stesso settore, e nell'altra metà un lavoro completamente diverso, quasi sempre in un settore del tutto diverso. Nel caso di piena coincidenza settoriale/professionale, si pone l'accento, in un terzo dei casi sulla acquisizione di competenze individuali (pazienza, tolleranza), in un altro terzo sulle competenze relazionali (comunicazione con il cliente) e nel residuo terzo dei casi sull'acquisizione di competenze tecniche (di vario tipo). Da notare che l'acquisizione di competenze individuali è sempre avvenuta in presenza di un clima relazionale buono da tutti i punti di vista.

Le competenze trasversali individuali invece non sono evidenziate fra quelle acquisite in chi ha un percorso eterogeneo, che mette in evidenza di solito competenze tecniche (spesso l'uso del computer), oppure la capacità di muoversi autonomamente (o di lavorare in team). Diversi di queste ultime lavoratrici hanno avuto un percorso lavorativo in cui si notano elementi di declassamento.

Rispetto alle *esperienze formative* è interessante rilevare come in sostanza queste non producano alcuna crescita segnalata di competenze. I rispondenti del campione non mancano di segnalare l'avvenuta frequenza di scuole superiori o di corsi universitari (in alcuni casi in corso, in altri conclusi con l'ottenimento di relativi diplomi di maturità o di laurea), ma ad essi non sono connesse specifiche competenze acquisite (salvo che, in alcuni casi, linguistiche). Più rilevanti sembrerebbero invece, a fini lavorativi, alcuni corsi di formazione frequentati (in due terzi dei rispondenti), di solito aventi per oggetto il *visual merchandising* e vetrinistica, la lingua inglese, la cucina, il computer e l'informatica di base, che permettono l'acquisizione di competenze tecniche specifiche connesse con l'argomento del corso, o marginalmente alcune competenze relazionali (alcuni rispondenti hanno frequentato due o tre corsi di una certa rilevanza).

Nettamente più rilevanti, dal punto di vista dell'acquisizione di competenze trasversali, sembrerebbero le *esperienze personali* (extralavorative

ed extraformative) segnalate da due terzi del campione. In un paio di casi sono state segnalate situazioni di difficoltà familiari nell'infanzia (separazioni, povertà), che sono state messe direttamente in relazione con l'acquisizione di alcuni tratti del carattere quali l'autonomia, la motivazione, il senso di responsabilità). Attività di volontariato, segnalate in un quinto del campione, hanno aiutato lo sviluppo di competenze relazionali come la capacità di ascolto, la disponibilità alla comunicazione) o il controllo dell'emotività o l'abitudine al lavoro in team. La facilità di rapporti interpersonali (con i clienti, o con i colleghi) sono facilitati in alcuni casi da esperienze di attività sportive di squadra, o dalla collaborazione lavorativa con familiari o da attività hobbistiche (un rispondente ha indicato il gioco delle carte, in quanto si impara "a scrutare nell'animo altrui senza parlare" e "ad acquisire affinità con il compagno di gioco")

Due terzi del personale di vendita intervistato indica degli specifici *obiettivi professionali*, che nel 40% implicano una progressione di carriera interna all'impresa attuale, nel 40% implicano la ricerca di un nuovo posto di lavoro e negli altri casi una combinazione dei due (a breve termine una progressione interna, in seguito una prospettiva esterna). Solo in un paio di casi lo sbocco desiderato consiste nell'avviare una attività autonoma. A parte alcune aspirazioni generiche ("cambiare tipo di lavoro", "trovare un lavoro soddisfacente", spesso proprie di persone con elevato titolo di studio e insoddisfatte dal lavoro corrente) generalmente si prefigura una contiguità stretta con l'attività attuale (o al più con una di quelle passate), d esempio divenendo vetrinista e non più solo commessa, oppure passando ad essere capo-area o responsabile di negozio. Quasi tutti vedono come iniziative concrete in questa prospettiva la frequenza a corsi di formazione o specializzazione, e in uno solo caso si menzionano attività più informali (studio dei cataloghi, colloqui con i rappresentanti, ecc.). Una specifica domanda sugli obiettivi formativi, a parte la conferma delle indicazioni precedenti, segnala che alcuni commessi/e stanno studiando all'Università (ma non appaiono correlazioni con l'attività lavorativa attuale) e, a parte la frequenza a un corso di sommelier per una barista che vuole in prospettiva mettersi in proprio, indicano una certa genericità anche negli intenti di molti che vogliono ampliare il raggio delle proprie conoscenze ma probabilmente senza una strategia precisa.

Mentre gli obiettivi lavorativi sono indicati come a lungo termine ma ad alta priorità, gli obiettivi formativi sono di breve termine (ed alta priorità).

5.2. Personale amministrativo

Il *clima organizzativo* è buono per il 90% degli intervistati, sia per il rapporto con i colleghi che per le relazioni con i superiori. Le *criticità* sono

segnalate in metà dei casi e riguardano essenzialmente il rapporto con i clienti, soprattutto se mediato dal telefono (a parte una segnalazione di monotonia e ripetitività del lavoro). Delle *possibilità di sviluppo di carriera* sono segnalate solo da un terzo dei rispondenti (non tutti interessati), e si dirigono di solito verso le funzioni di direzione del punto vendita o del settore commerciale.

Ogni impiegato amministrativo intervistato ha avuto almeno una *esperienza di lavoro precedente* che può essere definita *significativa per l'acquisizione di competenze*. In circa metà dei casi il percorso lavorativo ha qualche elemento di coerenza (stesso lavoro in settori diversi – es. da impiegato nell'editoria a impiegato nella formazione – o lavori diversi nello stesso settore – ad es. da barista in *beauty farm* a *receptionist*), in altri casi invece non si ha alcun elemento di continuità (es. da autotrasportatore a impiegato amministrativo); nei primi in media il lavoro precedente segnalato è durato 4 anni, negli ultimi casi qualche mese. Il clima organizzativo con cui si è avuto a che fare nei precedenti posti di lavoro è indicato di solito come buono, nessuno segnala particolari problemi con colleghi o proprietà; invece il livello di soddisfazione è mediamente inferiore (ma in nessun caso del tutto insoddisfacente) rispetto a quello del personale di vendita.

Le competenze che si sono acquisite nel percorso lavorativo sono tecniche (commerciali amministrative, gestione di cassa, ecc.), ma soprattutto relazionali; queste ultime hanno una certa importanza perché nelle piccole strutture in cui questi lavoratori sono occupati di solito non si ha una esclusiva focalizzazione sulle mansioni amministrative, ma c'è una componente importante, anche se non esclusiva, di rapporto con la clientela (che oltretutto, come si è visto sopra, è spesso fonte di stress). Le competenze trasversali di tipo relazionale, o anche l'affinamento di alcune competenze individuali, si è avuto anche attraverso percorsi professionali incoerenti; ad esempio una impiegata ha segnalato come esperienze professionali importanti tre tipologie di lavori salutari, uno di animatrice di villaggi turistici (che ha fornito competenze relazionali, di adattamento, autostima e umiltà), una di insegnante supplente saltuaria (che ha comportato l'acquisizione di competenze di organizzazione del proprio lavoro, di capacità di ascolto, di decisione), ed una di cameriera in pizzeria nei fine settimana (che ha rafforzato le competenze di precisione, puntualità, adattamento, relazioni con gli altri).

Per quanto riguarda le *esperienze formative*, posto che una metà circa dei rispondenti hanno un diploma di ragioneria, e che alcuni hanno una laurea con modesti elementi di coerenza con il percorso professionale, circa metà ha una esperienza di corsi di formazione professionale con

contenuti tecnici prevalenti (in ambito commerciale o tecnico, o nel campo specifico di attività, oppure nella lingua inglese); solo in un paio di casi i corsi frequentati hanno impattato sulle competenze trasversali (relazionali in particolare)

Esperienze personali rilevanti ai fini della formazione delle competenze sono indicate solo da una minoranza del campione, prevalentemente attinenti al volontariato sociale e alle attività sportive, che hanno contribuito al rafforzamento di alcune competenze relazionali (come la capacità di relazionarsi in un gruppo) e individuali (come l'autostima).

Obiettivi professionali specifici sono indicati da due terzi degli impiegati amministrativi intervistati; fra questi, una metà si propone obiettivi nel campo di attività presidiato attualmente (quindi obiettivi di avanzamento gerarchico all'interno dell'impresa), l'altra metà si pone obiettivi eterogenei (in parte interni al settore di attività attuale: *visual merchandising*, in parti esterni – come un impiegato che vuole diventare autotrasportatore). Si tratta di obiettivi a medio termine e a medio-alta priorità.

Gli obiettivi formativi sono segnalati da un terzo del campione, sono di modesta portata (prevalentemente in campo delle lingue estere), a breve termine ed alta priorità.

5.3. Personale di cucina e ristorazione

Il *clima organizzativo* è buono o soddisfacente per il 90% degli intervistati (solo nel 10% dei casi sono segnalati problemi con i superiori). Tuttavia emergono parecchie segnalazioni di *criticità*, essenzialmente dovute alla lunghezza e al disagio degli orari, dunque alla faticosità del lavoro e alla difficoltà della sua organizzazione e coordinamento in situazioni di stress (raramente al rapporto con i clienti). Delle *possibilità di sviluppo professionale* vengono segnalate nel 40% dei casi, di solito consistenti nel passaggio da aiuto – cuoco a cuoco.

Metà degli intervistati¹⁴ segnala *esperienze professionali precedenti* che hanno sedimentato competenze; Tutte le esperienze precedenti sono state valutate lavorativamente soddisfacenti, anche se in un 40% dei casi hanno comportato problemi di relazione con i superiori. Non si fa cenno, tuttavia, all'acquisizione di competenze trasversali, le esperienze precedenti hanno contribuito essenzialmente al patrimonio di competenze tecniche della cucina. Da notare che la maggior parte dei rapporti di lavoro pre-

¹⁴ Dunque meno che negli altri ambiti professionali, ciò che da un certo punto di vista potrebbe far pensare ad un mercato del lavoro più favorevole, con meno rotazione.

cedenti segnalati sono nel campo della cucina e della ristorazione (alcuni hanno anche segnalato l'esistenza di "lavoretti" - tuttavia non significativi professionalmente), a parte alcune esperienze in campi non congrui (nell'oreficeria e nell'abbigliamento).

La formazione del personale di cucina e ristorazione passa solo un 20% dei casi dall'istituto alberghiero, ma molti (circa il 60%) segnalano la partecipazione a corsi formativi specifici. Non viene peraltro evidenziata la acquisizione di competenze trasversali significative, che dunque sembra di molto minor rilevanza rispetto al personale addetto alle vendite. Diverse persone hanno avuto un percorso formativo abbastanza incongruo (liceale, artistico, musicale, tecnico industriale, formazione per parrucchieri ...), ma sembra di intuire che una volta individuato il filone del lavoro di cucina questo possa, seppure con meno soddisfazioni "relazionali" rispetto al lavoro di vendita, assicurare una buona stabilità di percorso lavorativo.

Anche le *esperienze personali rilevanti* sono più "rade" rispetto a quelle segnalate dal personale di vendita (20% circa), e si distribuiscono fra volontariato e attività ricreative, che hanno dato luogo ad un miglioramento di competenze relazionali (che comunque, sembrano avere minore rilevanza).

Circa il 60% del campione indica *obiettivi professionali*, di solito nel campo della cucina, dunque come cuoco¹⁵ (o anche solo come stabilizzazione a tempo indeterminato del lavoro di aiuto cuoco): sono obiettivi a lungo termine, ma considerati ad alta priorità, che sono considerati già in corso di acquisizione attraverso la stessa attività lavorativa, e che la frequenza di corsi specifici potrebbe in un certo senso rinforzare. Prospettive professionali al di fuori dell'attività di cucina sono indicate sporadicamente. *Obiettivi formativi autonomi* (a parte quelli impliciti nella precedente domanda) non sono indicati da nessun rispondente. Gli aspetti formativi sono dunque fortemente internalizzati nella stessa attività di lavoro e non rispondono ad altri obiettivi se non quelli strettamente strumentali alla professionalità del cuoco. La "domanda" di competenze trasversali è particolarmente bassa in questo ambito professionale, non solo rispetto al personale di vendita, ma anche rispetto a quello amministrativo, e dunque è poco significativa anche l'indicazione di percorsi atti a soddisfarla.

¹⁵ Alcuni che hanno indicato ad una precedente domanda la concreta prospettiva di carriera verso la figura professionale del cuoco non hanno riempito questa voce, forse ritenendola ripetitiva o scontata: dunque l'asse di miglioramento professionale da aiuto a cuoco è ancora più solido di quanto appaia da questo dato.

5.4. Personale tecnico

Per quanto riguarda il personale tecnico, oltre tre quarti segnala un buon *clima organizzativo*, ed anche gli altri non indicano specifici problemi attinenti alle relazioni gerarchiche quanto problemi dovuti alla complessità delle figure professionali presenti con cui ci si deve relazionare (e che presumibilmente seguono logiche di azione non omogenee); molti segnalano non solo l'esistenza di un clima generale positivo, ma anche l'esistenza di una facilità di circolazione di informazioni, che per queste figure professionali assume una specifica rilevanza nella difesa e costruzione della professionalità. Se due terzi del personale appartenente ai profili professionali tecnici segnala comunque qualche *criticità*, non c'è assolutamente un filo conduttore nell'individuazione di queste ultime, del tutto eterogenee: si passa dalla monotonia alla mole di lavoro, dall'esistenza di problemi di inquinamento alle relazioni con il cliente, dalle tensioni fra differenti figure operative alla motivazione di parte del personale, fino a problemi squisitamente sindacali (reddito e contratto). Se l'elenco delle problematiche è lungo, va detto che nessuna di esse raccoglie un numero significativo di segnalazioni.

Un po' meno della metà delle figure professionali tecniche non individuano possibili *sentieri di sviluppo della professionalità* (si tratta dunque dell'area professionale con maggiori prospettive individuate di miglioramento professionale). Gli altri individuano possibilità di sviluppo nello specifico delle loro competenze (ad es. verso posizioni di responsabile di laboratorio), o verso il riconoscimento di professionalità e ruoli, o verso l'accentuazione di funzioni specializzate; spesso le prospettive dipendono dal consolidamento di funzioni pregiate interne all'impresa (ad es. ufficio stile o progettazione della formazione o informatica).

Quasi il 90% dei lavoratori tecnici intervistati hanno alle spalle esperienza lavorative pregresse significative, mediamente di un paio di anni. In maggioranza si tratta di esperienze eterogenee, incoerenti rispetto al lavoro successivamente (attualmente) svolto. Solo in un paio di casi la continuità professionale è evidente (ad es. da rappresentante di gas medici a tecnico di laboratorio chimico, da assemblatore di PC a tecnico sistemistico); spesso però potrebbero esserci contiguità latenti di professionalità in mestieri ad alto contenuto relazionale (ad esempio nel caso di un'impiegata addetta a funzioni di marketing che diventa operatrice dell'informagiovani o nel caso di un giornalista tv che va poi a lavorare in un ufficio stile. Altri profili sono in palese discontinuità con le esperienze precedenti (ad es. da barista a fisioterapista; da artigiano argentiere a tecnico informatico, da chimico a infermiere specializzato).

Da notare che un terzo di tutto il campione dei lavoratori tecnici ha avuto esperienze (operaie o artigiane) nel settore orafa. Si tratta di un dato, già sporadicamente presente nelle altre tipologie di gruppo professionale, che connota la presenza degli elementi di pervasività sociale tipici del distretto industriale, ma che non pare (se non forse, ancora una volta, molto indirettamente) in grado di produrre competenze professionali spendibili in funzioni diverse da quelle originarie (le competenze acquisite sono tutte indicate come di tipo tecnico, dunque non riutilizzabili al di fuori delle produzioni orafe ed argentiere).

Da notare che le esperienze lavorative precedenti sono in tutti i casi state caratterizzate da buon clima organizzativo e buone relazioni con i colleghi. A fronte della acquisizione di competenze tecniche nelle esperienze lavorative precedenti (esperienze però, come si è già notato, poco “spendibili”), le ricadute sulle competenze trasversali appaiono modeste (alcuni lavori ad alto contenuto relazionale hanno sedimentato competenze comunicative, metodologiche e relazionali, alcune esperienze indipendenti hanno lasciato una certa autonomia e competenze organizzative)

I *percorsi formativi* sono essenzialmente di due tipi: uno più tecnico che passa dagli Istituti tecnici ed uno più ad ampio spettro, che passa da alcune lauree a bassa specificità (scienze politiche, scienze internazionali, scienze della comunicazione) che sembra condurre a percorsi più articolati e polivalenti (ma a volte eccessivamente non coerenti). Entrambi i tipi di percorso sono poi supportati dalla partecipazione a corsi di formazione professionale, che nel primo caso continuano a dispensare essenzialmente competenze tecniche anche molto specifiche; nel secondo tipo di percorsi invece vengono segnalate acquisizioni di competenze trasversali sia nel percorso universitario (flessibilità, organizzazione) che nell’itinerario formativo (comunicazione, lingue straniere, intuizione, capacità di ascolto)

Quasi l’80% dei rispondenti inoltre indica specifiche esperienze personali (nel volontariato nell’associazionismo culturale, semplicemente in esperienze personali) che hanno stimolato competenze comunicative, ma anche di flessibilità, autonomia, senso di responsabilità, capacità di ascolto, disponibilità, autostima, controllo dell’emotività

Circa un terzo del campione indica *obiettivi di natura professionale*, di medio periodo e piuttosto generici anche se di alta priorità (a partire dal rinnovo a tempo indeterminato del contratto attualmente flessibili); due terzi indicano *obiettivi formativi*, cifra superiore a quella indicata dagli altri gruppi professionali; spesso si tratta di corsi molto specifici e ben individuati (anche se non sempre pertinenti con il lavoro attuale), di solito a breve termine, anche se con priorità non elevatissima; alcuni degli

obiettivi professionali e formativi (una minoranza, ma più che per gli altri gruppi professionali) vorrebbero essere tragguradati attraverso itinerari fondati sull'esperienza o attraverso lezioni private. Gli aspetti relazionali e trasversali delle competenze sono comune (pur presenti) assolutamente minoritari rispetto ad esigenze di natura diversa.

5.5. Considerazioni di sintesi

Così come i lavori del commercio e del terziario sono internamente differenziati, diverse sono le competenze richieste e il modo di acquisirle. Nel caso del lavoro di vendita, o più in generale di front office, i rapporti con la clientela costituiscono il principale fattore di criticità, e richiedono un certo sviluppo di competenze trasversali, soprattutto relazionali (la cui rilevanza però non si esaurisce nel rapporto con la clientela, ma con l'intera struttura). Anche per la diffusione di forme di lavoro flessibili, le esperienze lavorative, ma anche quelle di natura personale, servono a costruire competenze relazionali e tratti del carattere coerenti con i contenuti del lavoro; le possibilità di sviluppo e carriera vengono perseguite attraverso la formazione, anche se in direzioni che non sempre possono dare frutti.

Anche nel caso del personale amministrativo il rapporto con la clientela (che non è "il pubblico") è rilevante; in questo caso la pluralità di esperienze lavorative – più strutturate che nel caso precedente – è funzionale ad acquisire le competenze trasversali necessarie, tuttavia le possibilità di sviluppo interne a queste funzioni sono limitate, dato il tipo di microimpresa prevalente.

Il personale di cucina e ristorazione vive in un mercato del lavoro forse più "forte", a forte densità di competenze tecniche specifiche, con buon clima organizzativo, ma forse meno soddisfazioni; le competenze trasversali relazionali sono meno richieste, ma non manca l'esigenza di una certa capacità organizzativa.

Infine il gruppo eterogeneo delle professioni a medio contenuto tecnico mostra una sistematica maggior rilevanza del sistema formativo e dell'apprendimento in generale, in una maggiore eterogeneità del lavoro stesso; le competenze tecniche e relazionali vanno di pari passo e attingono da una molteplicità di canali.

	Clima prevalente	Criticità	Esperienze professionali e competenze sedimentate	Esperienze formative e competenze sedimentate	Esperienze personali e competenze sedimentate	Obiettivi professionali
Personale di vendita	++	Rapporto con i clienti, a volte coi superiori	Frequenti (competenze individuali, relazionali e tecniche)	Da corsi di formazione (tecniche, marginalmente relazionali)	Frequenti (competenze individuali e relazionali)	Presenti e congrui con l'attività attuale, da conseguire tramite formazione
Personale amministrativo	+++	Rapporto con i clienti	Molto frequenti (competenze tecniche e soprattutto relazionali)	Da scuola e corsi (prevalentemente comp. Tecniche)	Poche	Presenti, non sempre congrui con il lavoro
Personale di cucina e ristorazione	+++	Lavoro faticoso e orari	Mediamente frequenti (comp. Tecniche)	Da corsi di formazione (comp. Tecniche)	Poche	Nella carriera di cuoco, resi possibili dalla attività lavorativa e dalla formazione
Personale tecnico	++	Vari	Molto frequenti	Scuola, università e corsi form. (tecniche ma anche relazionali e individuali)	Molto frequenti (prev. competenze relazionali)	Presenti, ma soprattutto come obiettivi formativi (sia di approfondimento che di ampliamento delle competenze)

6. Riflessioni conclusive: la centralità delle competenze trasversali

1. Come è noto a chi si occupa di problemi del lavoro e della formazione, viviamo in tempi di codifica, certificazione, verifica, descrizione standardizzata delle competenze. Ciò produce una immagine delle professioni come costruite a partire da saperi e abilità prettamente tecnici. E alimentabili dalla conoscenza tecnico-scientifica. Questo grande sforzo di riduzione e semplificazione produce, troppo spesso, una immagine un po' banale delle stesse competenze trasversali: per semplificare, inglese più informatica, che "possono servire a tutti".

In questa ricerca abbiamo invece fatto uno sforzo di approfondimento e conoscenza delle caratteristiche e competenze trasversali effettivamente richieste, ed effettivamente inserite nel contesto delle aziende in uno specifico contesto territoriale e settoriale, quello del terziario aretino, a partire da una griglia piuttosto articolata.

Il risultato della nostra indagine conferma *la crucialità delle competenze trasversali*, e particolarmente di alcune caratteristiche individuali e relazionali, nel definire il modo stesso delle imprese di stare con efficienza sul mercato. D'altronde, in particolare nell'ampio settore dei servizi alle persone e commerciali, non potrebbe non essere così, proprio perché le persone e non (solo) le merci sono l'oggetto su cui si esercita l'attività di impresa. Alcune qualità personali (dalla precisione alla puntualità alla gestione dell'emotività, allo spirito di adattamento e alla flessibilità) e alcune qualità relazionali (dal senso di responsabilità alla capacità di comunicazione) sono considerate importanti al massimo livello nel consentire le performance dell'impresa, il cui raggiungimento garantisce e attesta l'effettivo controllo della competenza necessaria

Le competenze trasversali costituiscono una sorta di infrastruttura della competenza specifica da attribuirsi ad ogni ruolo, settore, profilo professionale, che si differenzia però per le varie aree professionali; schematicamente, ad esempio, per il personale di cucina sono più importanti le competenze metodologiche rispetto al personale di vendita per il quale le competenze relazionali rivestono maggiore rilevanza.

Dunque il "*montaggio*" di questa "*infrastruttura*" della conoscenza e dei comportamenti, costituita dall'insieme delle competenze trasversali è tutt'altro che unico e richiama una necessità di specificità delle competenze, e dei percorsi attraverso cui si costruiscono.

L'esperienza lavorativa è la strada maestra attraverso cui si forma questo tipo di competenze, l'altro canale rilevante è costituito dalle esperienze personali, vissute individualmente, o nell'associazionismo. Il siste-

ma scolastico è invece quasi completamente assente su questo fronte. Naturalmente una serie di competenze trasversali, ai limiti del tratto del carattere o della qualità personale, sono non facilmente trasmissibili (ma il contributo delle prime esperienze lavorative al “saper stare” sul luogo di lavoro fa pensare a dei processi di acquisizione non così “innati” o spontanei), ma certo una consapevolezza dell’arco delle competenze non formali necessarie nei vari ambiti professionali potrebbe essere trasmessa dalle istituzioni formative o perlomeno da politiche di orientamento.

Occorre comunque guardarsi da un approccio eccessivamente prescrittivo, nel definire un mix adeguato di competenze trasversali indispensabili all’inserimento efficiente ed efficace nella vita aziendale: nel comporsi di tali competenze si innestano non solo le differenze professionali ma anche quelle relative alla strategia della singola impresa, e delle a volte sottili divaricazioni di interpretazione, ad esempio fra lavoratori e impresa, circa le “regole” che effettivamente presiedono all’organizzazione di impresa; dal punto di vista dell’impresa, ad esempio, è importante il *problem solving* come approccio lavorativo dei dipendenti (che così contribuiscono a “snellire” la funzione imprenditoriale consentendole di concentrarsi sui problemi di strategia), ma dal punto di vista dei lavoratori sono altrettanto rilevanti alcune capacità decisionali o di riconoscimento delle priorità viste probabilmente come presupposto delle capacità di *problem solving*. Approfondire la questione delle competenze trasversali, necessarie e/o utilizzate, potrebbe essere così una chiave di lettura importante dell’analisi dello scollamento fra organizzazione formale e organizzazione informale nella piccola impresa: ma questa è solo una traccia di approfondimento che potrebbe essere percorsa in altre ricerche.

2. In questo rapporto abbiamo visto in dettaglio la *disponibilità di competenze trasversali presenti nelle imprese del terziario aretino*. In linea di massima esiste, a parere dei lavoratori del settore, un pool di risorse costituite da attitudini e tratti della personalità ruotanti al senso di responsabilità ed alla serietà sul lavoro, comprensive delle doti retrostanti da una parte di motivazione, determinazione e lealtà, dall’altra di una certa presenza di flessibilità, disponibilità e capacità di adattamento. A valle si hanno caratteri comportamentali come la puntualità che esprimono operativamente queste doti, e la capacità di comunicazione come emblema di una dimensione relazionale proiettata verso l’esterno. Una limitata capacità di autodeterminazione responsabile si legge nella presenza di caratteristiche come l’autonomia, la capacità organizzativa e il “saper riconoscere le priorità”. Una competenza come la “volontà di apprendimento” garantisce una certa dimensione evolutiva alle risorse umane presenti. Nella valutazione delle imprese, leggermente inferiore in media quanto alla valutazione di

rilevanza per tutte le competenze rispetto a quella dei lavoratori, si insinua una opinione più ridimensionata delle caratteristiche di autonomia e di capacità organizzative attribuite ai lavoratori. Entrambi i soggetti (imprese e lavoratori) vedono mediamente presenti le competenze metodologiche più di dettaglio (come le capacità di analisi e di sintesi), ed ancor meno presenti le competenze più spiccatamente imprenditoriali come lo spirito di ricerca, la creatività, ecc..

3. Al di là delle cifre estesamente riportate nei capp. 3 e 4, sia secondo i lavoratori che le imprese (fra i quali esiste una *convergenza* piuttosto ampia su quali competenze siano più o meno necessarie – e comunque gli scarti di valutazione fra le due categorie di soggetti sono comunque interessanti per dedurre ulteriori elementi informativi sull'organizzazione delle imprese), le competenze centrali sono quelle legate al comportarsi con senso di responsabilità e capacità di flessibilità/adattamento alla logica dell'impresa, oltre ad alcune caratteristiche del carattere di tipo strumentale (precisione, puntualità). Le competenze legate al saper stare con autonomia, inseriti in un team e con certe capacità organizzative sono ritenute appena un po' meno rilevanti dai lavoratori (e soprattutto dalle imprese – che, in generale tendono a valutare più quelle caratteristiche comportamentali che garantiscono direttamente i risultati piuttosto che quelle che ne garantiscono le premesse). Dal lato opposto, sono scarsamente apprezzate le caratteristiche in senso ampio collegate alla creatività e alla progettualità, forse perché ritenute direttamente incorporate nella funzione imprenditoriale.

I maggiori *deficit di competenze*, intesi come differenza fra competenze presenti e necessarie si appuntano unanimemente intorno al controllo dell'emotività ritenuto inferiore al necessario, ma anche, per i lavoratori, intorno alle precondizioni utili a creare un buon "clima", almeno apparente, (buonumore e tolleranza) ad alcune capacità comunicative concrete (capacità di convincere e saper comunicare), ad alcune espressioni di capacità operative non esecutive (progettualità, capacità decisionali, previsionali e capacità di orientarsi nelle difficoltà); la "agenda" delle necessità insoddisfatte è un po' diversa dal lato delle imprese, che vedono carente una capacità operativa "sintetica" come il *problem solving*, oppure anche alcune caratteristiche operative "minute" come la precisione, l'umiltà, il senso del risparmio, e solo in minor misura quelle competenze "intermedie" fra il lato operativo e quello imprenditoriale (e sembrano non considerare le carenze di tratti del comportamento che favoriscono la dimensione relazionale).

3. I *percorsi di acquisizione delle competenze trasversali* sono stati esposti nel capitolo 5. In generale, nel raccontare la propria concreta

esperienza di formazione di competenze trasversali, gli intervistati hanno focalizzato sia alcune delle esperienze lavorative svolte (ma assolutamente non tutte), quelle connotate di solito da un clima organizzativo “migliore”; sia alcune esperienze personali di particolare significato, ma collocate su uno spettro ampio di ambiti, e spesso comunque sfociate, come le esperienze lavorative più positive, nell’acquisizione (o nella scoperta della loro “utilità”) di nuove competenze individuali o relazionali. Rimangono invece marginali le fasi di arricchimento delle competenze imprenditoriali (per i motivi già ricordati) e delle competenze metodologiche. È forse di qualche significato la mancata menzione dell’iter scolastico e formativo nella formazione di competenze trasversali anche di tipo metodologico, che forse si riallaccia ad una mancata riflessione su come “imparare ad apprendere” tipica del nostro sistema formativo (mentre gli aspetti più specificamente tecnici sono ricordati – non sempre – come un elemento positivo del percorso formativo).

La realtà della piccola e media impresa terziaria si riflette in qualche modo nelle valutazioni delle imprese e dei lavoratori: la dimensione familiare, l’organizzazione informale, la scarsa rilevanza di figure di cerniera fra lavoro esecutivo e funzioni imprenditoriali concentrate nella proprietà, una certa fissità dell’organizzazione delle mansioni (rispetto al settore manifatturiero tipico della Toscana), ma con mansioni in cui entrano in maniera rilevante caratteristiche relazionali di rapporto con il cliente (oltre alla complessità relazionale insita in ogni ambiente di lavoro che richiede cooperazione fra un certo numero di lavoratori, dimensione che spesso è ignorata in quanto lasciata a dinamiche di autoregolazione, non per questo meno critiche¹⁶), con manodopera reclutata attraverso canali largamente informali.

Alcune caratteristiche sono meno banali, quali un certo grado di autonomia presente a tutti i livelli e non necessariamente correlata con una alta qualificazione del lavoro, oppure una piuttosto estesa e consolidata abitudine al ricorso alla formazione professionale¹⁷, che fa parte della strategia delle imprese, ma anche della strategia di mobilità socio-professionale di molti lavoratori.

¹⁶ Questa criticità emerge, ad esempio, nei casi di marcata compresenza di appartenenze etniche differenti (Bortolotti F., *Domanda di lavoro e reti etniche in provincia di Siena*, Ires Toscana, Firenze, 2004).

¹⁷ Su questo per la verità potrebbe aver influito il percorso di formazione del campione, che ha privilegiato aziende e lavoratori già in contatto con percorsi di formazione professionale.

4. L'ultimo interrogativo intorno al quale si è sviluppata la nostra ricerca ("è possibile fornire alcune indicazioni sulle politiche per sviluppare le competenze trasversali alle PMIT?") ha obiettivamente risposte più incerte. Si tratta tra l'altro di un interrogativo ricco di implicazioni teoriche cui questa indagine non può in alcun modo rispondere: nella misura in cui le competenze trasversali si identificano con tratti del carattere e della personalità, occorrerebbe fra l'altro formulare ipotesi su cosa e come influisce sulla formazione non professionale, ma più complessiva del carattere delle persone, ciò che richiede ovviamente strumenti e ipotesi differenti da quelle avanzate in questa ricerca. Sono invece possibili alcune osservazioni al riguardo.

In ogni caso pare che le specificità delle competenze trasversali richieste dai vari ambiti professionali (che differiscono non solo a partire dalla specificità di ogni singola impresa, ma, in certa misura, per diverso ambito professionale) sia del tutto ignorata prima di esservi coinvolti direttamente, il che suggerisce l'importanza dell'orientamento a tutto campo sui vari mestieri e professioni, l'utilità di esperienze di stage o di iniziative finalizzate alla conoscenza dei vari ambiti lavorativi, inclusa quella dei sistemi relazionali che tipicamente vi sono insediati, ed è chiaro che queste iniziative avrebbero un senso a partire dalle esperienze scolastiche e formative.

In ogni caso ci pare che fare emergere, portare alla luce, la dimensione delle competenze trasversali e la sua complessità, diffondere fra imprese e lavoratori una autoconsapevolezza di questa dimensione sia comunque utile ad una maggiore consapevolezza delle caratteristiche del lavoro e sia indispensabile per migliorare l'apporto di queste stesse competenze allo sviluppo delle imprese e del sistema produttivo locale.

Tabelle

Tabella 1. Valutazione del personale: competenze necessarie in una scala 0-3.

		personale di vendita	personale tecnico	personale amministrativo	personale di cucina	Totale addetti
competenze individuali	autonomia	2,6	2,8	2,8	2,4	2,6
	precisione	2,7	2,8	2,4	2,6	2,6
	puntualità	2,7	2,6	2,9	3,0	2,8
	flessibilità	2,7	2,3	2,4	2,7	2,6
	volontà apprendim.	2,9	2,7	2,3	2,8	2,7
	ambizione	2,0	1,7	1,4	1,9	1,8
	disponibilità	2,9	3,0	2,8	2,9	2,9
	capacità adattamento	2,9	3,0	3,0	3,0	3,0
	controllo emotività	2,9	2,8	2,8	2,5	2,8
	autostima	2,6	2,2	2,0	2,1	2,3
	autoapprendimento	2,6	2,7	2,4	2,6	2,6
	spirito critico	1,9	2,1	1,8	1,6	1,9
	umiltà	2,7	2,1	2,6	2,1	2,5
	capacità orientarsi e decidere	2,8	2,4	2,8	2,6	2,7
competenze relazionali	comunicazione	2,9	2,9	3,0	3,0	2,9
	senso resp.	3,0	2,9	3,0	3,0	3,0
	lealtà	2,7	2,6	2,7	2,6	2,7
	leadership team	2,5	2,1	2,4	2,7	2,5
	saper convincere	3,0	2,0	2,3	1,7	2,4
	tolleranza	2,9	2,7	2,7	2,5	2,8
	buonumore	2,9	2,6	2,9	2,9	2,8
	sensibilità a cambiam.	2,5	2,1	2,3	2,4	2,4
	senso etico	2,2	2,1	2,2	2,2	2,3
	spirito gruppo	2,4	2,0	2,3	2,3	2,3

competenze metodologiche	<i>Problem solving</i>	1,9	2,4	2,6	1,8	2,2
	capac. organizzative	2,7	2,3	2,9	3,0	2,7
	capac. analisi	1,9	2,0	1,9	1,4	1,9
	capac. coordinamento	1,9	1,8	2,3	2,1	2,1
	cap. pianificazione	2,3	2,3	2,7	2,7	2,5
	lavorare per obiettivi	2,6	2,3	2,7	2,4	2,5
	comprens. complessità	2,2	2,4	2,3	2,0	2,2
	riconosc. priorità	3,0	2,9	2,8	3,0	2,9
	risparmio	2,4	2,1	2,5	2,9	2,4
	motivazione	2,9	2,6	2,6	3,0	2,8
control. rischio	2,1	2,0	1,5	2,4	2,0	
competenze imprenditoriali	inventiva	2,0	1,2	1,4	2,8	1,9
	iniziativa	2,3	1,9	2,0	2,5	2,2
	creatività	2,2	1,4	1,7	2,8	2,1
	cap. previsione	2,1	2,6	2,0	2,3	2,2
	accett. rischio	1,9	1,8	1,4	2,0	1,8
	accettaz. cambiamento	2,5	2,8	2,1	2,1	2,4
	progettualità	2,5	2,7	2,4	1,7	2,4
	cap. decisionali	2,6	2,7	2,9	2,4	2,6
	determinaz. personale	2,9	2,6	2,7	2,5	2,7
	spir. avventura	1,8	0,8	1,4	0,6	1,3
	intuizione	1,9	1,8	1,9	1,9	1,9
curiosità	2,6	2,7	2,0	2,5	2,5	
spir. ricerca	1,7	1,4	1,3	0,9	1,4	
Media generale	2,1	1,9	2	2,1	2,1	
	individuali	2,2	2,1	2,2	2,3	
	relazionali	2,7	2,4	2,6	2,5	
	metodologiche	2,3	2,3	2,4	2,4	
	imprenditoriali	2,2	2,0	1,9	2,1	

Tabella 2. valutazione del personale: competenze effettivamente possedute (scala 0-3).

	personale di vendita	personale tecnico	personale amministrativo	personale di cucina	Totale addetti
autonomia	2,4	2,2	2,6	2,3	2,4
precisione	2,4	2,1	2,2	2,5	2,3
puntualità	2,9	2,4	2,8	2,8	2,7
flessibilità	2,2	2,2	2,3	2,5	2,3
volontà apprendim.	2,6	2,6	2,3	2,8	2,6
ambizione	1,6	1,4	1,4	2,1	1,7
disponibilità	2,4	2,7	2,6	2,8	2,6
capacità adattamento	2,4	2,2	2,4	2,6	2,4
controllo emotività	1,9	1,4	1,9	2,0	1,8
autostima	1,9	1,6	1,9	2,1	1,9
autoapprendimento	2,3	2,3	1,9	2,5	2,3
spirito critico	2,0	2,2	1,8	1,6	1,9
umiltà	2,4	1,9	2,1	2,0	2,1
capacità orientarsi e decidere	2,1	2,1	2,1	2,1	2,2
comunicazione	2,4	2,4	2,3	2,0	2,3
senso resp.	2,6	2,3	2,7	2,9	2,7
lealtà	2,7	2,3	2,6	2,5	2,5
leadership team	1,9	1,7	2,0	2,2	2,0
saper convincere	2,1	1,4	1,6	1,4	1,7
tolleranza	2,4	1,9	2,1	2,0	2,1
buonumore	2,2	1,8	2,3	2,3	2,2
sensibilità a cambiam.	2,2	2,0	2,1	1,9	2,1
senso etico	2,2	1,9	2,1	2,1	2,1
spirito gruppo	1,9	1,7	2,0	2,2	1,9
<i>problem solving</i>	1,7	1,9	2,2	1,2	1,8
capac. organizzative	2,3	2,0	2,8	2,4	2,4
capac. analisi	1,8	2,0	1,6	1,4	1,7
capac. coordinamento	1,9	1,2	2,0	1,6	1,7
cap. pianificazione	2,1	1,9	2,3	1,9	2,1
lavorare per obiettivi	2,3	1,9	2,2	2,2	2,2

comprens. complessità	2,0	1,6	1,9	1,7	1,9
riconosc. priorità	2,6	2,1	2,2	2,4	2,4
risparmio	2,5	1,9	2,2	2,3	2,3
motivazione	2,4	2,6	2,2	2,7	2,4
control. rischio	1,9	1,4	1,2	2,2	1,8
inventiva	1,9	1,2	1,3	2,2	1,8
iniziativa	2,1	1,7	1,6	2,1	1,9
creatività	1,9	1,2	1,8	2,2	1,8
cap. previsione	1,7	1,6	1,6	1,7	1,7
accett. rischio	1,7	1,6	1,4	1,8	1,7
accettaz. cambiamento	2,1	2,0	1,9	2,1	2,1
progettualità	2,0	1,8	1,7	1,5	1,8
cap.d ecisionali	2,1	2,0	2,0	2,0	2,0
determinaz. personale	2,4	2,1	2,3	2,4	2,3
spir.avventura	1,7	1,2	1,7	0,9	1,5
intuizione	1,9	1,6	1,7	1,8	1,8
curiosità	2,3	2,1	1,9	2,0	2,1
spir. ricerca	1,7	1,4	1,3	0,9	1,4
	2,1	1,9	2,0	2,1	2,1
individuali	2,2	2,1	2,2	2,3	
relazionali	2,3	1,9	2,2	2,2	
metodologiche	2,1	1,9	2,1	2,0	
imprenditoriali	2,0	1,6	1,7	1,8	

Tabella 3. valutazione del personale: differenza di valutazione fra competenze necessarie e possedute.

	personale di vendita	personale tecnico	personale amministrativo	personale di cucina	Totale addetti
competenze individuali	autonomia	-0,2	-0,6	-0,2	-0,1
	precisione	-0,3	-0,7	-0,2	-0,1
	puntualità	0,1	-0,1	-0,1	-0,2
	flessibilità	-0,5	-0,1	-0,1	-0,2
	volontà apprendim.	-0,3	-0,1	0,0	0,0
	ambizione	-0,4	-0,2	0,0	0,2
	disponibilità	-0,6	-0,3	-0,1	-0,1
	capacità adattamento	-0,5	-0,8	-0,6	-0,4
	controllo emotività	-1,1	-1,3	-0,9	-0,5
	autostima	-0,8	-0,7	-0,1	0,0
	autoapprendimento	-0,4	-0,3	-0,6	-0,1
	spirito critico	0,1	0,1	0,0	0,0
	umiltà	-0,3	-0,2	-0,4	-0,1
	capacità orientarsi e decidere	-0,6	-0,3	-0,7	-0,5
competenze relazionali	comunicazione	-0,6	-0,4	-0,7	-1,0
	senso resp.	-0,4	-0,6	-0,3	-0,1
	lealtà	0,0	-0,2	-0,1	-0,1
	leadership team	-0,6	-0,4	-0,4	-0,5
	saper convincere	-0,9	-0,6	-0,8	-0,3
	tolleranza	-0,6	-0,8	-0,6	-0,5
	buonumore	-0,7	-0,8	-0,6	-0,6
	sensibilità a cambiam.	-0,3	-0,1	-0,2	-0,5
	senso etico	0,1	-0,2	-0,1	-0,1
	spirito gruppo	-0,4	-0,3	-0,3	-0,1

competenze metodologiche	problem solving	-0,2	-0,6	-0,3	-0,6
	capac.organizzative	-0,4	-0,3	-0,1	-0,6
	capac. analisi	-0,1	0,0	-0,3	0,0
	capac. coordinamento	0,0	-0,6	-0,3	-0,6
	cap. pianificazione	-0,2	-0,4	-0,3	-0,8
	lavorare per obiettivi	-0,3	-0,4	-0,4	-0,2
	comprens. complessità	-0,2	-0,9	-0,4	-0,3
	riconos. priorità	-0,4	-0,8	-0,5	-0,6
	risparmio	0,1	-0,2	-0,3	-0,6
	motivazione	-0,5	0,0	-0,4	-0,3
	control.rischio	-0,2	-0,6	-0,3	-0,2
competenze imprenditoriali	inventiva	-0,1	0,0	-0,1	-0,5
	iniziativa	-0,1	-0,2	-0,4	-0,4
	creatività	-0,4	-0,2	0,1	-0,5
	cap.previsione	-0,4	-1,0	-0,4	-0,6
	accett.rischio	-0,1	-0,2	0,0	-0,2
	accettaz. cambiamento	-0,4	-0,8	-0,2	0,0
	progettualità	-0,5	-0,9	-0,8	-0,2
	cap.decisionali	-0,5	-0,7	-0,9	-0,4
	determinaz. personale	-0,4	-0,4	-0,3	-0,1
	spir.avventura	-0,1	0,4	0,2	0,3
	intuizione	0,0	-0,2	-0,2	-0,1
	curiosità	-0,3	-0,6	-0,1	-0,5
	spir.ricerca	0,0	-0,3	0,2	0,0
individuali	-0,4	-0,4	-0,3	-0,2	
relazionali	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	
metodologiche	-0,2	-0,4	-0,3	-0,4	
imprenditoriali	-0,3	-0,4	-0,2	-0,2	

Tabella 4. valutazione delle aziende: competenze necessarie in una scala 0-3.

		Aziende con prevalenza di personale di vendita	Aziende con prevalenza di personale tecnico	Totale aziende
competenze individuali	autonomia	2,43	2,17	2,48
	precisione	2,71	2,83	2,68
	puntualità	2,86	2,67	2,73
	flessibilità	2,79	2,50	2,63
	volontà apprendim.	2,70	2,50	2,64
	ambizione	1,80	2,00	1,90
	disponibilità	2,86	2,67	2,80
	capacità adattamento	2,76	2,67	2,75
	controllo emotività	2,71	2,67	2,65
	autostima	2,57	2,33	2,43
	autoapprendimento	2,70	2,83	2,64
	spirito critico	2,30	2,17	2,28
	umiltà	2,62	2,83	2,65
	capacità orientarsi e decidere	2,50	2,33	2,49
competenze relazionali	comunicazione	3	2,83	2,93
	senso resp.	2,9	2,67	2,88
	lealtà	2,86	2,67	2,78
	leadership team	2,57	2,00	2,35
	saper convincere	2,62	2,50	2,60
	tolleranza	2,67	2,50	2,60
	buonumore	2,76	2,50	2,73
	sensibilità a cambiam.	2,38	2,50	2,53
	senso etico	2,35	2,50	2,46
	spirito gruppo	2,25	2,00	2,26

competenze metodologiche	<i>problem solving</i>	2,40	2,33	2,44
	capac. organizzative	2,62	2,50	2,58
	capac. analisi	1,86	1,83	1,88
	capac. coordinamento	2,10	2,00	2,15
	cap. pianificazione	2,05	2,00	2,03
	lavorare per obiettivi	2,48	2,67	2,40
	comprens. complessità	2,15	2,00	2,08
	riconosc. priorità	2,71	1,83	2,53
	risparmio	2,86	2,33	2,73
	motivazione	2,67	2,67	2,73
	control. rischio	2,00	1,83	2,10
	competenze imprenditoriali	inventiva	1,95	1,83
iniziativa		2,33	2,00	2,30
creatività		1,90	1,50	1,98
cap. previsione		2,40	1,67	2,23
accett. rischio		2,05	1,67	2,05
accettaz. cambiamento		2,48	2,17	2,40
progettualità		1,95	2,17	2,03
cap. decisionali		2,29	2,00	2,30
determinaz. personale		2,52	2,33	2,50
spir. avventura		0,90	0,67	1,10
intuizione		2,00	1,83	1,98
curiosità		2,62	2,33	2,40
spir. ricerca		1,57	1,67	1,68
individuali		2,59	2,51	2,55
relazionali		2,64	2,47	2,62
metodologiche		2,35	2,18	2,33
imprenditoriali		2,07	1,83	2,07

Tabella 5. valutazione delle aziende: competenze effettivamente disponibili (scala 0-3).

	Aziende con prevalenza di personale di vendita	Aziende con prevalenza di personale tecnico	Totale aziende
autonomia	1,90	1,83	2,10
precisione	1,90	1,67	2,03
puntualità	2,43	2,00	2,32
flessibilità	2,42	1,83	2,32
volontà apprendim.	2,15	2,00	2,29
ambizione	1,50	1,33	1,55
disponibilità	2,29	2,17	2,31
capacità adattamento	2,14	1,83	2,21
controllo emotività	1,57	1,50	1,69
autostima	2,05	1,83	2,03
autoapprendimento	2,05	2,33	2,13
spirito critico	1,85	1,67	1,89
umiltà	2,05	1,83	2,00
capacità orientarsi e decidere	1,85	1,83	1,92
comunicazione	2,29	2,00	2,21
senso resp.	2,29	2,17	2,38
lealtà	2,48	2,50	2,41
leadership team	1,95	1,50	1,87
saper convincere	2,10	1,83	2,03
tolleranza	2,14	1,83	2,00
buonumore	2,24	2,17	2,21
sensibilità a cambiam.	1,86	1,67	1,90
senso etico	2,05	2,17	2,18
spirito gruppo	2,00	1,83	2,00
<i>Problem solving</i>	1,50	1,67	1,63
capac.organizzative	1,81	1,83	1,92
capac. analisi	1,38	1,33	1,46
capac. coordinamento	1,55	1,67	1,63
cap. pianificazione	1,45	1,50	1,50

lavorare per obiettivi	2,05	1,83	1,89
comprens. complessità	1,75	1,67	1,71
riconosc. priorità	1,90	1,50	1,87
risparmio	1,90	2,00	1,95
motivazione	2,10	2,17	2,18
control. rischio	1,62	1,83	1,77
inventiva	1,43	1,50	1,62
iniziativa	1,86	2,00	1,97
creatività	1,52	1,33	1,64
cap. previsione	1,55	1,00	1,58
accett.rischio	1,85	1,17	1,79
accettaz. cambiamento	2,00	1,67	1,92
progettualità	1,52	1,33	1,54
cap. decisionali	1,71	1,67	1,77
determinaz. personale	2,14	1,67	2,08
spir. avventura	0,90	0,67	1,05
intuizione	1,52	1,50	1,51
curiosità	2,10	1,83	1,90
spir. ricerca	1,33	1,50	1,44
individuali	2,01	1,83	2,06
relazionali	2,14	1,97	2,12
metodologiche	1,73	1,73	1,77
imprenditoriali	1,65	1,45	1,68

Tabella 6. valutazione delle aziende: differenza di valutazione fra competenze trasversali necessarie e disponibili.

		Aziende con prevalenza di personale di vendita	Aziende con prevalenza di personale tecnico	Totale aziende
competenze individuali	Autonomia	-0,52	-0,33	-0,38
	Precisione	-0,81	-1,17	-0,64
	puntualità	-0,43	-0,67	-0,40
	flessibilità	-0,37	-0,67	-0,32
	volontà apprendim.	-0,55	-0,50	-0,34
	ambizione	-0,30	-0,67	-0,34
	disponibilità	-0,57	-0,50	-0,49
	capacità adattamento	-0,62	-0,83	-0,54
	controllo emotività	-1,14	-1,17	-0,97
	autostima	-0,52	-0,50	-0,41
	autoapprendimento	-0,65	-0,50	-0,50
	spirito critico	-0,45	-0,50	-0,39
	umiltà	-0,57	-1,00	-0,64
	capacità orientarsi e decidere	-0,65	-0,50	-0,55
competenze relazionali	comunicazione	-0,71	-0,83	-0,72
	senso resp.	-0,62	-0,50	-0,49
	lealtà	-0,38	-0,17	-0,36
	leadership team	-0,62	-0,50	-0,49
	saper convincere	-0,52	-0,67	-0,62
	tolleranza	-0,52	-0,67	-0,59
	buonumore	-0,52	-0,33	-0,51
	sensibilità a cambiam.	-0,52	-0,83	-0,64
	senso etico	-0,30	-0,33	-0,29
spirito gruppo	-0,25	-0,17	-0,29	

competenze metodologiche	problem solving	-0,90	-0,67	-0,79
	capac. organizzative	-0,81	-0,67	-0,67
	capac. analisi	-0,48	-0,50	-0,41
	capac. coordinamento	-0,55	-0,33	-0,55
	cap. pianificazione	-0,60	-0,50	-0,55
	lavorare per obiettivi	-0,43	-0,83	-0,49
	comprens. complessità	-0,40	-0,33	-0,34
	riconosc. priorità	-0,81	-0,33	-0,64
	risparmio	-0,95	-0,33	-0,77
	motivazione	-0,57	-0,50	-0,56
	control. rischio	-0,38	0,00	-0,31

competenze imprenditoriali	inventiva	-0,52	-0,33	-0,38
	Iniziativa	-0,48	0,00	-0,31
	Creatività	-0,38	-0,17	-0,33
	cap.previsione	-0,85	-0,67	-0,63
	accett. rischio	-0,20	-0,50	-0,24
	accettaz. cambiamento	-0,48	-0,50	-0,46
	Progettualità	-0,43	-0,83	-0,49
	cap. decisionali	-0,57	-0,33	-0,54
	determinaz. personale	-0,38	-0,67	-0,44
	spir.avventura	0,00	0,00	-0,08
	Intuizione	-0,48	-0,33	-0,49
	Curiosità	-0,52	-0,50	-0,51
	spir. ricerca	-0,24	-0,17	-0,26
	Individuali	-0,58	-0,68	-0,50
	Relazionali	-0,50	-0,50	-0,50
	metodologiche	-0,63	-0,45	-0,55
imprenditoriali	-0,43	-0,38	-0,40	

Tabella 7. Matrice delle correlazioni fra caratteristiche delle competenze secondo le imprese (per i profili professionali chiave).

	imp	pdv	Pcr	cam	bar	seb	osp	dir
personale tecnico (pt)	0,69	0,50	0,16	0,18	0,26	0,43	0,08	0,24
impiegati (imp)		0,45	-0,12	0,22	0,36	0,35	-0,03	0,19
personale di vendita (pdv)			0,27	0,77	0,82	0,70	0,39	0,60
personale di cucina e ristorazione (pcr)				0,45	0,24	0,35	0,75	-0,13
camerieri (cam)					0,81	0,66	0,54	0,41
baristi (bar)						0,61	0,63	0,39
servizi estetici e benessere (seb)							0,41	0,50
operai specializzati (osp)								-0,26
dirigenti (dir)								

Finito di stampare nell'aprile 2009
presso le Industrie Grafiche della Pacini Editore S.p.A.

per conto di EDIZIONI PLUS - Università di Pisa