



PRESENTANO

***BILANCIO DELLE COMPETENZE
ED ANALISI DELLE PROPENSIONI
DEI LAVORATORI DELLE COOPERATIVE***

*A cura di:
dott.ssa Alessandra Gargiulo
dott.ssa Concetta Mauriello
dott.ssa Eleonora Montecalvo
dott.ssa Stefania Liberti*

Bilancio delle competenze ed analisi delle propensioni dei lavoratori delle Cooperative convenzionate ai sensi della L. 452/87

1. Le motivazioni del progetto

Il progetto di ricerca del quale ci accingiamo ad illustrare i contenuti ha come obiettivi primari lo studio e il bilancio delle competenze soggettive e l'analisi delle propensioni individuali dei soci cooperatori.

Tali obiettivi sono funzionali alla verifica di alcune ipotesi di partenza e alla opportunità di innescare una serie di azioni attraverso le quali razionalizzare l'utilizzo operativo di queste risorse da parte del Comune di Napoli.

Lo studio condotto, manifestazione pratica del progetto menzionato, è in continuità con la spinta analitica che, in tema di mercato del lavoro, ha visto il Comune di Napoli abbracciare convinto la strada dell'indagine approfondita e, assieme, quella dell'intervento innovativo. Orientamento racchiuso nella più ampia cornice disegnata dall'Amministrazione con la delibera di Giunta Municipale n.3982 del 13.12.2007 in approvazione delle linee guida del progetto "Studi a sostegno della riqualificazione e dello sviluppo economico".

La proposta dell'ente rappresenta un primo passo sulla strada della definizione di un vero e proprio Piano Industriale delle Cooperative che introduca più saldi elementi in sostituzione della farraginoso struttura interna delle società. Tasselli di un mosaico-progetto di organizzazione ad assetto più snello, ispirato ad una gestione industriale moderna ed innovativa, che nulla tolga alla loro imprescindibile autonomia. Si mira a disegnare una nuova geometria dei rapporti comune – cooperative ponendosi come obiettivi:

- ❖ Ulteriore razionalizzazione delle prestazioni offerte dalle cooperative nel senso di un incremento della produttività e di un miglioramento della qualità del servizio;
- ❖ Razionalizzazione di alcuni costi di gestione delle cooperative;
- ❖ Riorganizzazione del sistema interno delle cooperative in maniera da renderlo più funzionale agli obiettivi della convenzione e dunque riorganizzazione del personale, della struttura, delle unità lavorative.

Il ragionamento da qui condotto, adeguatamente supportato da dati in possesso nonché raccolti attraverso un attento lavoro sul campo, ha individuato nelle due soluzioni di

1. intervento riduttivo sulle aree
2. organizzazione interna delle cooperative

le alternative più consone agli obiettivi fissati.

Rispetto al primo punto ed in vista della nuova convenzione si intende radunare in due sole aree le quattro attualmente esistenti:

- ❖ **Area 1** “Attività tecniche” (che inglobi le attuali 1, 2 e 3 e si strutturi in servizi riconducibili alle categorie: nuovi servizi informativi e di assistenza turistica, interventi manutentivi sulla pulizia delle caditoie su sede stradale, interventi di piccola manutenzione presso le dieci Municipalità, interventi a sostegno dei controlli su fiere e mercati);
- ❖ **Area 2** “Attività amministrative”.

Quanto al secondo punto, si sovrappone allo schema tradizionale di organizzazione generale delle cooperative un modello di strutturazione interna gerarchico a pochi livelli che al sub commissario sottopone un coordinatore del personale (unico per le 12 cooperative), 3 soggetti per ognuna impegnati nel *Settore Attività Amministrative interne* e i restanti da assorbire nel *Settore Produzione*, individuando un responsabile di commessa e un addetto al magazzino per cooperativa e inserendo gli altri nelle due aree appena menzionate.

2. Metodologia seguita, articolazione dei colloqui e trasferimento dei dati

Lo studio è stato condotto da un team di rilevatrici reclutate, previo specifico colloquio di selezione, dalla banca tirocinanti aderenti al programma interministeriale FIlxO (Formazione e Innovazione per l'Occupazione).

I profili professionali inclusi, scelti tra i migliori curricula delle università campane, sono riconducibili al settore sociologico (per le dott.sse Alessandra Gargiulo ed Eleonora Montecalvo) e formativo (per le dott.sse Concetta Mauriello e Stefania Liberti), ambiti di competenza ritenuti salienti ai fini dello studio da condurre.

L'analisi si è sviluppata seguendo un percorso che ha tentato di coniugare l'essenzialità dei dati sui soci cooperatori, ricavati dalla documentazione in possesso del Servizio Lavoro del comune di Napoli al necessario apporto che soltanto una “discesa sul campo” poteva assicurare.

All'analisi primaria, che si è avvalsa quindi di informazioni di natura amministrativa, si è affiancata quella secondaria, nutritasi del consistente lavoro *on field* condotto sulla totalità dei soggetti parte della popolazione di riferimento a garantire la obbligata scelta di fondo operata di dar vita ad una *rilevazione* tecnicamente definibile come *esaustiva (o totale)* piuttosto che campionaria.

I 730 soci cooperatori, nostra platea di riferimento, sono stati coinvolti grazie ad un'azione di informazione condotta sia indirettamente per il tramite delle rappresentanze sindacali di riferimento che direttamente attraverso lettere di invito ai colloqui successivamente distribuiti secondo un calendario che ha seguito perlopiù la scia della programmazione discrezionale.

La peculiare caratterizzazione interna di gruppo ha influito sulla partecipazione effettiva degli stessi ai colloqui, facendo registrare una percentuale di assenteismo al 29% circa (pari a 214 unità). Preceduti da una fase di studio esplorativo, attraverso il quale è stato possibile approfondire la conoscenza dell'oggetto di studio, e avviati nella forma di *pre-test* il 24 ottobre 2008, i colloqui si sono distribuiti lungo un periodo di circa 4 mesi con termine databile al 20 febbraio 2009. Sono stati gestiti dalle 4 operatrici e condotti presso i locali del Servizio LSU dislocati in Piazza Duca degli Abruzzi secondo una media di 10 colloqui giornalieri. La durata media di ciascun incontro è stata di 20 minuti.

Lo strumento scelto, schema di riferimento di ciascun colloquio, consta di un questionario redatto sulla falsa riga dei modelli suggeriti dalla metodologia del bilancio delle competenze. Nello specifico, si rifà alla tipologia di bilancio di *posizionamento* piuttosto che di orientamento. Si propone infatti di “fotografare” la persona in un dato momento della sua vita professionale secondo un'ottica descrittiva. E' rivolto quindi alla individuazione delle competenze e delle “qualità professionali” nonché delle acquisizioni e degli apprendimenti derivanti da pregresse esperienze lavorative e personali del soggetto concedendosi ad usi molteplici, quali ad es. ulteriore sviluppo delle competenze, attivazione di un particolare progetto formativo e professionale.¹

¹ Le notizie dell'ultimo periodo sono state tratte dal documento di sintesi “Orientamenti progettuali: orientamenti, suggerimenti ed esempi per il Bilancio delle competenze” redatto dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca in allegato agli Avvisi di presentazione dei progetti per l'anno 2002.

3. Analisi dei dati

Alla luce delle precedenti considerazioni si è proceduto ad articolare lo studio nelle seguenti fasi:

1. *Fase esplorativa:*

- ❖ incontri conoscitivi con i referenti del progetto per comune e cooperative;
- ❖ redazione della bozza di intervista, lettera di invito e privacy policy.

2. *Rilevazione dati:*

- ❖ simulazione di intervista e revisione bozza;
- ❖ somministrazione del questionario di intervista.

3. *Elaborazione dati:*

- ❖ creazione database e trattamento dati;
- ❖ gestione e rappresentazione grafica dei dati;
- ❖ stesura relazione finale.

Un affondo descrittivo su ciascuna di queste ci fa parlare di una prima fase, quella esplorativa, inaugurata da alcune riunioni di staff, tenutesi durante il mese di ottobre con il dirigente del Servizio Lavoro e Formazione Professionale dott. Rosario Tarallo e presenziate, un paio, dai referenti sindacali delle cooperative. Le stesse hanno offerto materiale a partire dal quale si è proceduto poi alla definizione della missiva di convocazione a colloquio dei soci, della bozza di intervista e dell'informativa sulla privacy.

Il secondo passo si è risolto in azioni di collaudo della bozza su di una dozzina di soggetti, sempre nel mese di ottobre, e successiva stesura della versione ultima del questionario che a sua volta si è prestato a rilevazione effettiva a partire dal 3 novembre 2008. Tale momento si è protratto per i successivi 4 mesi, nei giorni dal lunedì al venerdì fino al 20 febbraio 2009.

Contestualmente ai colloqui si è costruito e tenuto un archivio dati, risolto sintetico delle informazioni raccolte attraverso il questionario. Questo è stato in seguito depositato presso gli uffici pertinenti del comune di Napoli ad arricchire una banca di informazioni preesistente ma piuttosto esigua se solo si tiene conto del fatto che i dati in possesso si limitavano a generalità anagrafiche e di posizionamento lavorativo di base.

Le tre settimane successive alla conclusione dei colloqui, hanno visto strutturarsi un lavoro di gestione dei dati realizzato in linea con quanto commissionato e quindi con gli obiettivi a monte fissati.

La resa dell'informazione sotto spoglie grafiche è uno degli output prodotti, raccolti poi nella qui stesa relazione finale.

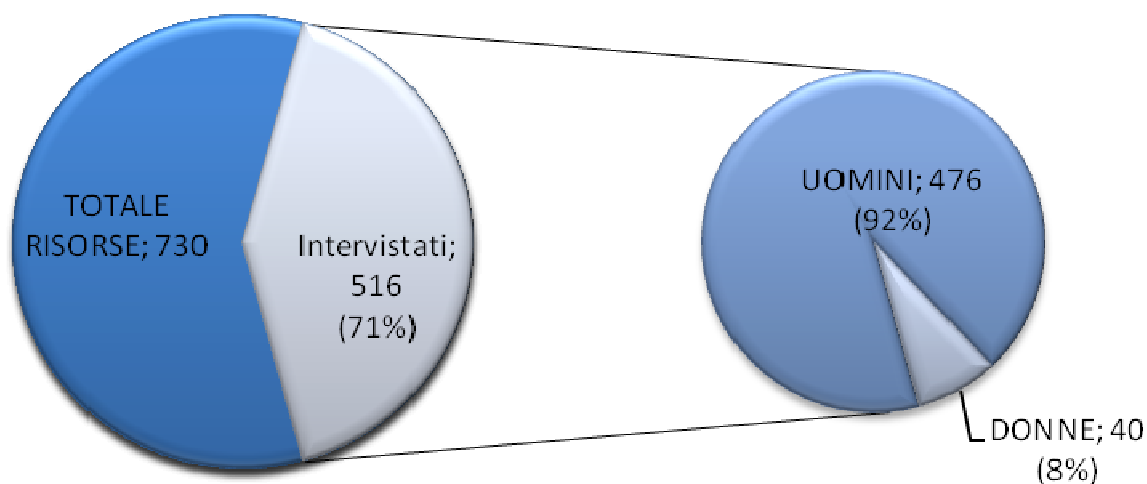
3.1 Rappresentazione grafica dei dati

La rappresentazione grafica dei dati raccolti esplicita una sintesi ragionata dell'attuale posizione professionale e della diversificazione di capacità e competenze dei soci cooperatori seguendo una linea logico-temporale.

Partendo dalla identificazione e quantificazione del campione di riferimento si evidenziano le effettive competenze riscontrate e la naturale propensione o resistenza al cambiamento ottenendo un esatto quadro di riferimento.

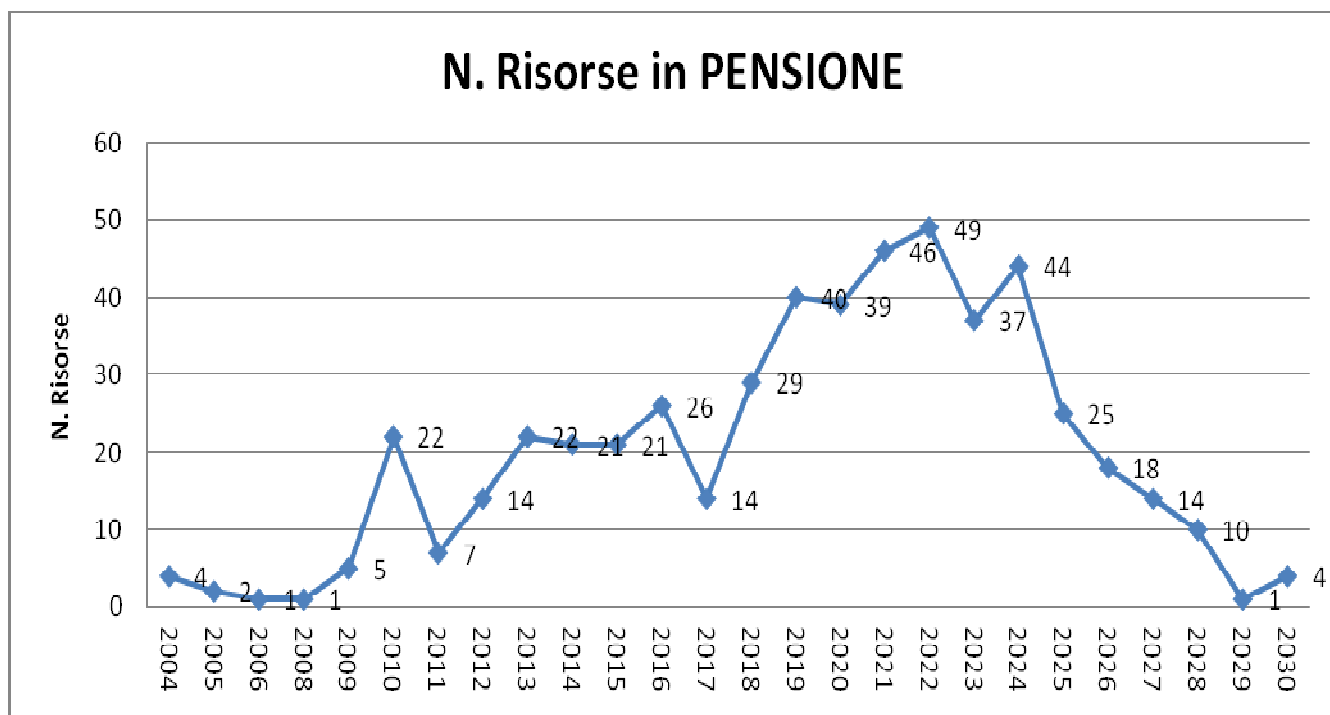
Su tale base si è confrontata la collocazione professionale pre-cooperativa con il vissuto personale e professionale all'interno della stessa fino all'ipotesi di un eventuale ricollocamento.

3.1.1 Campione di riferimento



Il campione totale dei soci cooperatori è rappresentato da 730 risorse delle quali 516 (71%) si sono prestate effettivamente allo studio di ricerca rappresentando quindi il campione di riferimento. Si è riscontrato uno scarsissimo interesse da parte della platea femminile che risulta essere composta solo da 40 risorse (8%) rispetto alle 476 (92%) dei colleghi maschi.

3.1.2 Prospetto pensionistico



Con riferimento all'anno di nascita e alla normativa che regola il pensionamento al raggiungimento del 65° anno d'età per gli uomini e al 60° anno d'età per le donne è chiaro l'andamento relativo all'uscita delle risorse dalle cooperative fino ad una completa estinzione di quest'ultime prevista per l'anno 2030.

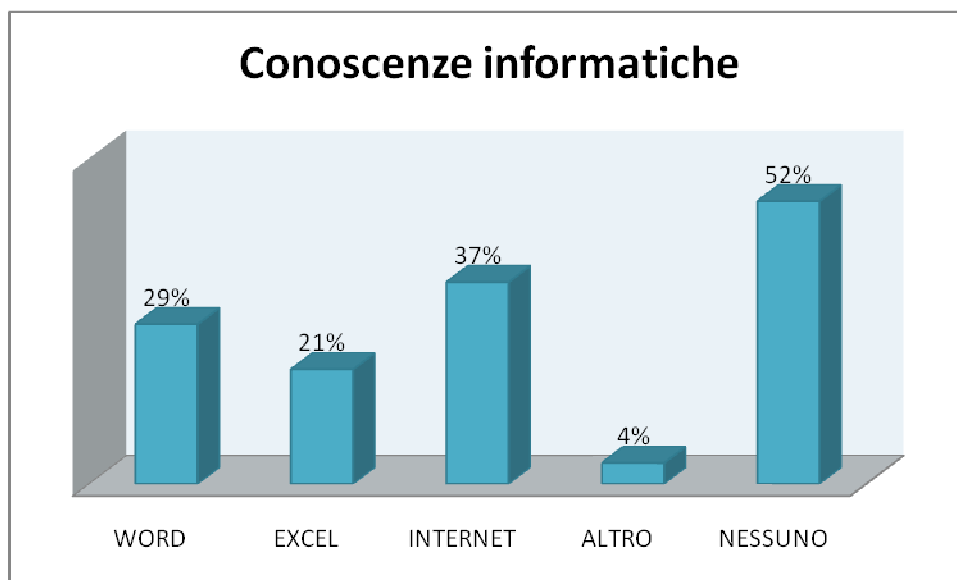
3.1.3 Livello d'istruzione



Si evince la notevole maggioranza delle risorse che possiedono un livello di studi di licenza elementare, mentre c'è un buon equilibrio tra il livello di studi medio inferiore e medio

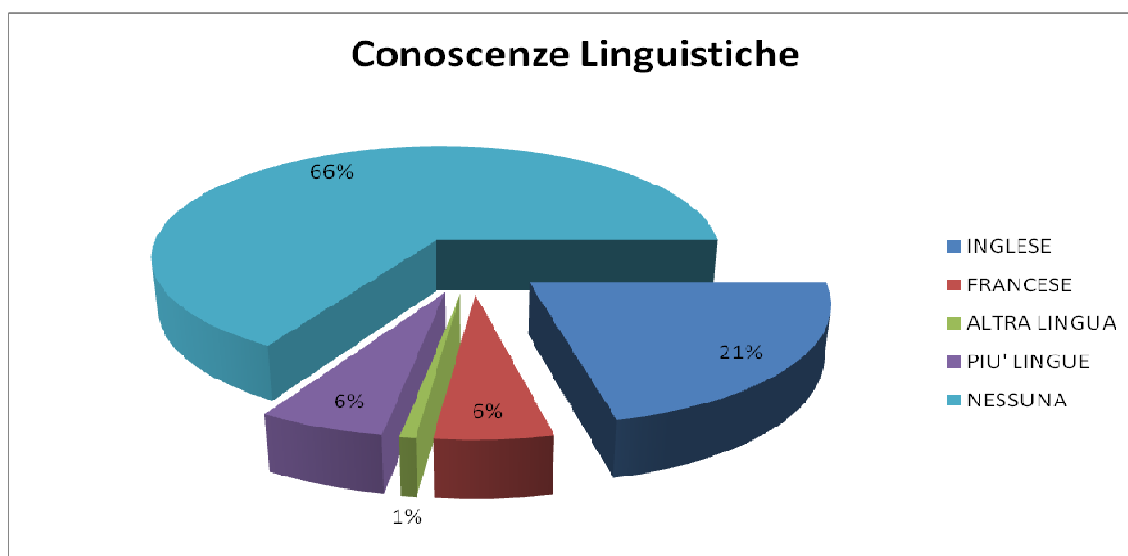
superiore. E' curioso osservare come i due estremi di livello (nessun titolo/laurea) siano in percentuale quasi pari seppure, purtroppo, la percentuale relativamente maggiore appartiene alle risorse senza titolo di studio.

3.1.4 Conoscenze informatiche



Nella sezione relativa alle conoscenze informatiche si è fatto riferimento alle “conoscenze base” per un utilizzo funzionale del pc e dei suoi applicativi. Nella categoria “altro” rientra la conoscenza e l'utilizzo di ulteriori applicativi come ad esempio software grafici o musicali.

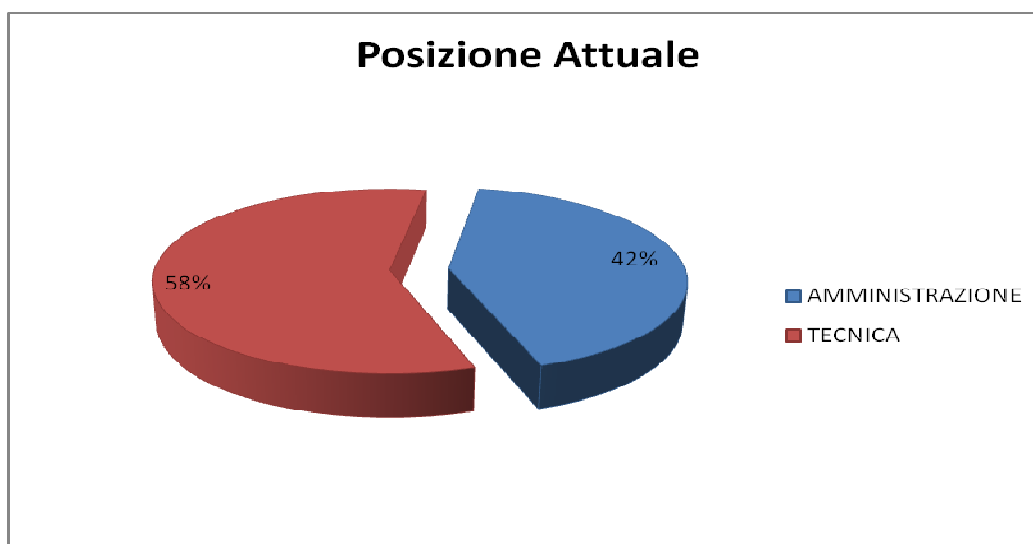
3.1.5 Conoscenze linguistiche



In relazione alla conoscenza della lingua inglese e francese ci si riferisce per la maggior parte all'apprendimento delle nozioni base acquisite durante il periodo scolastico.

La categoria “altra lingua” racchiude le conoscenze della lingua spagnola e tedesca acquisita dai soci operatori in contesti di lavoro all'estero.

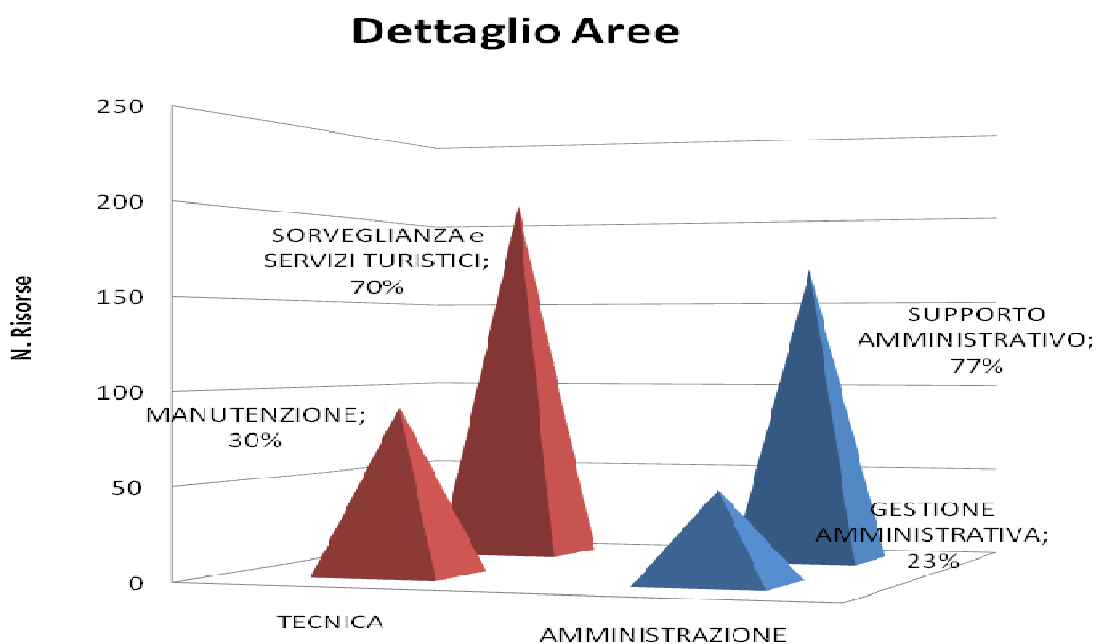
3.1.6 Posizione attuale



Al momento le aree di riferimento occupazionale all'interno delle cooperative sono principalmente due: amministrativa e tecnica.

La distribuzione delle risorse all'interno delle due aree è attualmente più ampia in area tecnica.

3.1.7 Dettaglio aree



All'interno delle due principali aree di riferimento si è ritenuto opportuno suddividere in sottocategorie i settori operativi per ciascuna area.

L'area amministrazione è stata suddivisa in "supporto amministrativo" in cui confluiscono tutte le risorse con mansioni base (fax, fotocopie, smistamento posta) e "gestione amministrativa" in cui prestano servizio le risorse con competenze amministrative che prevedono una maggiore responsabilità (protocollo, certificazioni, contabilità).

L'area tecnica è suddivisa in "manutenzione" che racchiude tutte le mansioni pratiche e manuali (ristrutturazione, giardinaggio, rilievi topografici) e "sorveglianza e servizi turistici" in cui sono inserite le risorse senza particolari abilità né manuali né amministrative.

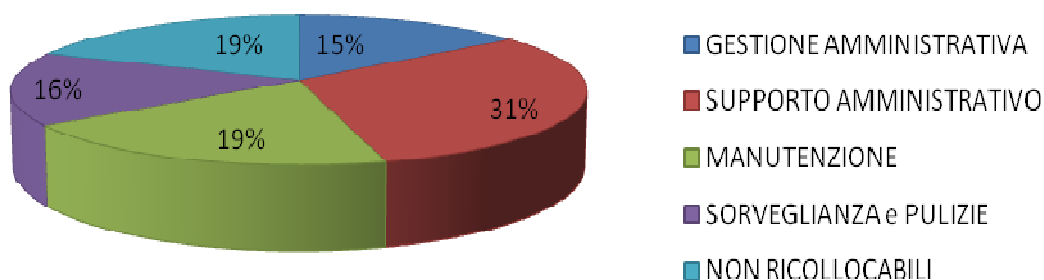
3.1.8 Relazione tra occupazione precedente alla cooperativa e posizione attuale

OCCUPAZIONE ATTUALE	Occupazione precedente						Totale complessivo
	commerciale	impiegato	imprenditore	Libero professionista	NON OCCUPATO	OPERARIO	
Gestione amministrativa	1	4		1	13	19	38
Manutenzione	1	7		3	14	46	70
NU					2	1	3
Pulizie	1				8	32	40
Sorveglianza	7	11	3	6	37	124	187
Supp. amministrativo	6	15	3	7	39	105	175
Totale complessivo	16	37	6	17	113	327	516

La tabella fornisce un chiaro quadro occupazionale delle risorse mettendo a confronto la posizione professionale svolta prima di entrare in cooperativa e la posizione ricoperta attualmente. Si può con esattezza risalire alla provenienza professionale, alla quantità e qualità delle risorse inserite nei vari settori delle cooperative al fine di una adeguata valutazione di collocamento ed eventuale ricollocamento in un'ottica di efficienza ed efficacia dei servizi erogati.

3.1.8 Ipotesi di ricollocamento

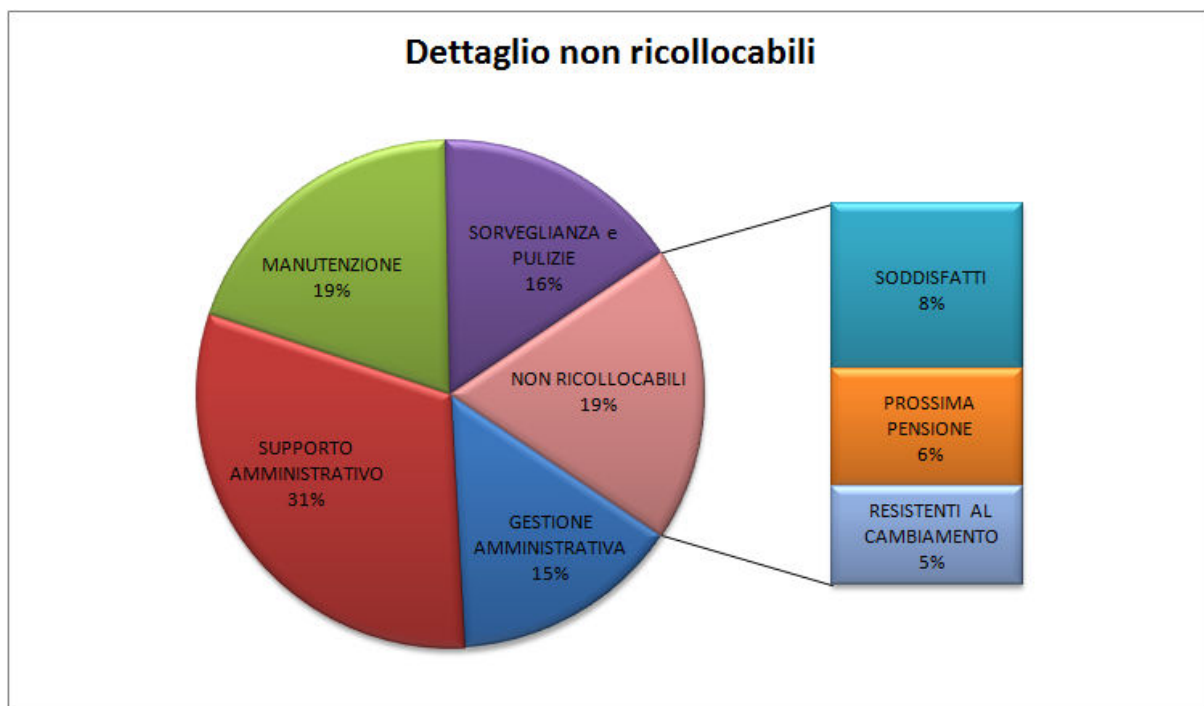
Ipotesi di ricollocamento



Sulla base di tutti gli elementi raccolti in fase di colloquio si è ipotizzata una ridistribuzione delle risorse all'interno delle aree occupazionali di riferimento.

E' da considerare la percentuale delle risorse definite "non ricollocabili". Quest'ultime vengono identificate come le risorse maggiormente resistenti al cambiamento. Sono diverse le motivazioni alla base e non sempre però di natura negativa. I parametri di inserimento delle risorse in questa categoria sono :

- Prossimità al pensionamento. Non risulta essere produttivo un cambio di mansione a pochi anni dalla pensione poiché la risorsa risulta essere scarsamente motivata.
- Esplicito rifiuto al cambiamento. Il completo rifiuto di un eventuale ricollocamento è dovuto per una maggior parte ad un legame semplicemente abitudinario con il team di lavoro e la gestione delle mansioni, per un'altra invece, è dovuta ad una evidente soddisfazione nello svolgimento della propria mansione e quindi al timore di trovarsi in un contesto diverso senza garanzie di equivalente soddisfazione.



4. Considerazioni conclusive

Le informazioni emerse dal report costituiscono il risultato dello studio effettuato sul campione di riferimento nel periodo settembre 2008 – marzo 2009. Durante lo svolgimento dei colloqui sono emerse criticità in seno al rapporto comune-cooperative manifestatesi nella diffidenza nutrita dai soci cooperatori nei confronti dello staff impegnato nel lavoro di gestione del progetto di ricerca. Tali tensioni si sono acuite nei momenti di maggiore agitazione collettiva. L'ipotesi di ricollocamento è il risultato delle considerazioni formulate a partire dalle singole interviste tenuto conto dei seguenti parametri:

- ❖ livello di istruzione;
- ❖ competenze riscontrate;
- ❖ attitudini e preferenze personali;
- ❖ propensione/resistenza al cambiamento;
- ❖ prossimità al pensionamento.

Edificata su tali criteri, l'ipotesi enunciata si allinea alle esigenze di un più razionale utilizzo delle risorse da parte del comune. I risultati qui presentati si prestano ad una doppia chiave di lettura, una orizzontale e l'altra verticale, per futura gestione in chiave aziendale da parte dell'ente. Leggendo i dati orizzontalmente è infatti possibile far emergere, valorizzare ed ottimizzare le capacità e le propensioni dei singoli soggetti coinvolti nello studio. Considerando i dati verticalmente, si rende possibile l'amministrazione dell'intera platea – o frazioni di essa – nell'ottica di un'innovativa e più agile collaborazione tra il comune e le cooperative.