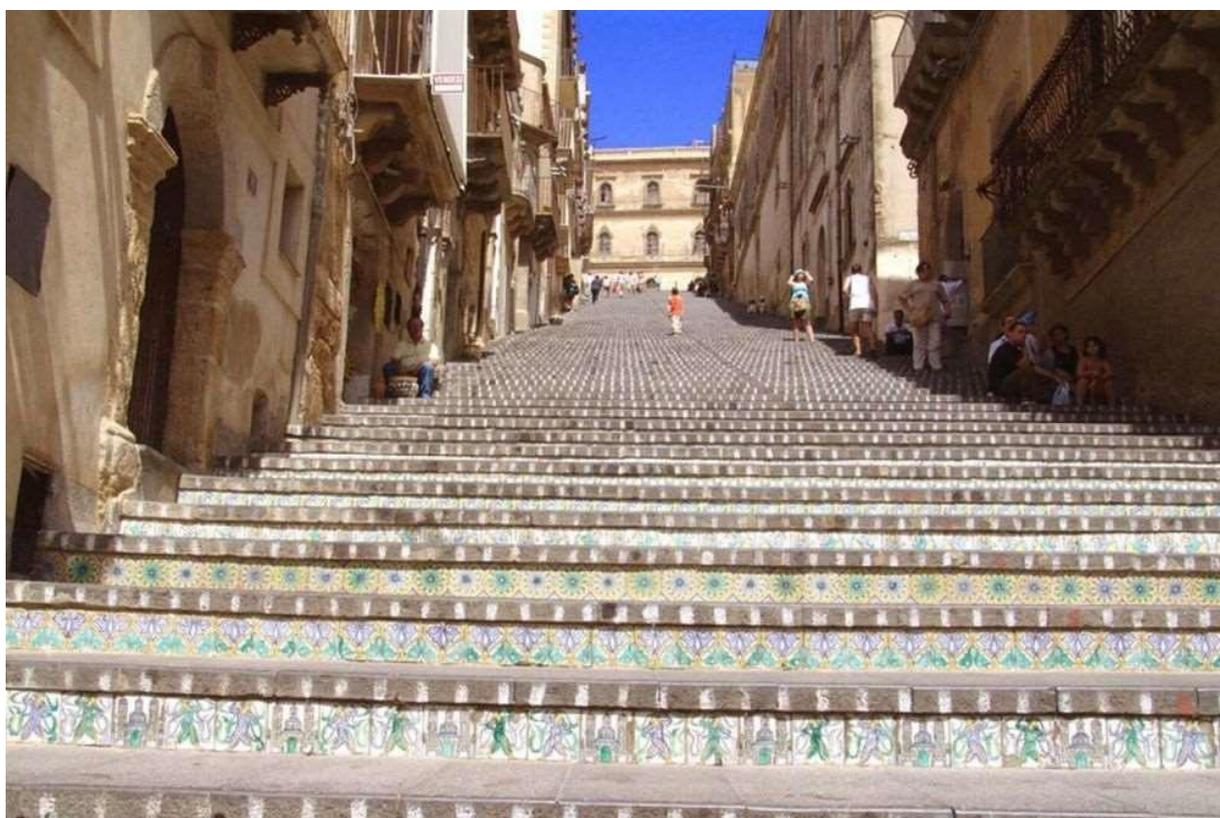


01 – Valutazione dei fabbisogni formativi nel settore ceramico

Report Transnazionale



© Photo Municipality of Caltagirone ('Buongiorno Ceramica' Archive)



Project n. 2017-1-IT01-KA202-006158

www.cerasmus.eu - info@cerasmus.eu - communication@cerasmus.eu - [Facebook](#) - [Youtube](#)

Informazioni relative al Documento

Titolo del Documento	O1 – Valutazione dei bisogni formativi nel settore ceramico - Rapporto nazionale
Informazioni sul Documento	Report realizzato dai team nazionali coinvolti nel progetto riguardante i risultati dell'indagine realizzata nel proprio paese e finalizzata alla valutazione dei bisogni formativi nel settore ceramico
Titolo del Progetto	Cerasmus+
Progetto N°:	2017-1-IT01-KA202-006158
Destinatari del Progetto	Project stakeholder
Status di Riservatezza	Project stakeholder
Data di Consegna	05/07/2018
Versione	Final
Autori	Amparo Vidal Gramage - EASCM
Rivisto da	Maria Jose Sanz, Pascual Timor - - EASCM
Cntributi	Chiara Marchetta - TUCEP

Disclaimer

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione Europea. L'autore è il solo responsabile di questo progetto e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in esso contenute.



Indice

1.	Introduzione	5
1.1.	Il progetto	5
1.2.	Il partenariato	6
1.3.	Il settore della Ceramica in Europa	7
1.4.	CERASMUS+ valutazione dei fabbisogni formativi.....	8
2.	Informazioni Generali.....	10
3.	Risultati principali	4
4.	Principali esigenze formative.....	10
4.1.	Principali esigenze formative per settore	12
4.2.	Principali esigenze formative per paese	12
5.	Conclusioni.....	14

1. Introduzione

1.1. Il progetto

Cofinanziato dal Programma Europeo Erasmus+, il progetto Cerasmus+ mira a proteggere il patrimonio tradizionale dell'UE e a modernizzare il settore ceramico attraverso 3 obiettivi principali:

1. Creare una rete europea di attori del settore ceramico.
2. Combinare la tradizione ceramica con tecniche innovative di progettazione e produzione.
3. Rivedere e innovare la formazione professionale nel settore della ceramica attraverso modelli di apprendimento basati sul lavoro.

Il progetto Cerasmus+ si propone come primo passo **un'analisi del settore** per esplorare i bisogni di competenze, per assicurare lo sviluppo del settore attraverso il networking, la protezione del patrimonio immateriale e l'innovazione.

Il secondo passo è la **progettazione e la realizzazione di un ambiente virtuale on-line** rivolto ai principali attori e stakeholder della ceramica per discutere le principali questioni emerse dalla fase di valutazione e per aprire un forum permanente e garantire una più stretta collaborazione.

Infine, il progetto prevede la **progettazione e la sperimentazione di curricula specifici per la formazione professionale iniziale e continua**, focalizzati sull'apprendimento basato sul lavoro e finalizzati all'acquisizione di competenze trasversali e professionali per il miglioramento della "catena del valore" del settore.

Il partenariato sta lavorando per lavorare sia **sull'istruzione e formazione professionale iniziale che su quella continua**. In questo modo, le esigenze di crescita e sviluppo dell'artigianato della ceramica saranno affrontate con riferimento a coloro che tra qualche anno lavoreranno nel settore, così come con riferimento agli artigiani veri e propri, in modo da fornire un approccio sistemico che comprenda attività specifiche basate sulla WBL per consentire e sostenere passo dopo passo le imprese artigiane della ceramica per proteggere il patrimonio tradizionale dell'UE, rafforzare e modernizzare il valore del settore ceramico attraverso l'introduzione di nuovi modelli di apprendimento, di tecniche di produzione che tengano insieme tradizione e innovazione, di metodologie per migliorare il collegamento in rete tra la formazione professionale e l'artigianato della ceramica. **L'apprendimento basato sul lavoro (WBL)** è un modo potente per sostenere l'occupazione e la qualificazione dei giovani e lo sviluppo delle risorse umane nelle imprese, ma il potenziale che ha da offrire non è stato ancora pienamente sfruttato in Europa.

Inoltre, la metodologia del progetto prevede la costruzione di strumenti online e in presenza per una **discussione permanente tra gli stakeholder** come i decisori politici, i fornitori di IFP e le imprese

artigiane della ceramica, le organizzazioni delle parti sociali, così come una **valutazione d'impatto** che monitorerà come e quanto il modello costruito nel progetto ha supportato l'educazione VET e l'artigianato della ceramica in modo coerente ai loro obiettivi di crescita e di qualità.

Otto partner stanno realizzando le attività del progetto in **6 Paesi Europei**: Italia, Spagna, Finlandia, Repubblica Ceca, Polonia, Ungheria.

Il progetto CERASMUS+ è iniziato nell'ottobre 2017 e si concluderà nel settembre 2019.

1.2. Il partenariato

Il partenariato del progetto comprende diversi rappresentanti di attori chiave nei settori delle politiche di formazione professionale, dell'istruzione e della formazione, delle imprese artigiane della ceramica e delle organizzazioni che sviluppano progetti e servizi per gli stakeholder del settore ceramico.

- **TUCEP – Tiber Umbria Comett Education Programme – Coordinatore**
Perugia, Italia
- **Agrupacion Europea de Cooperacion Territorial Ciudades de la Ceramica**
Talavera de la Reina, Spagna
- **Escuela de Arte y Superior de Cerámica de Manises**
Manises, Spagna
- **Istituto Superiore Secondario " V. Calò"**
Grottaglie, Italia
- **Forssan ammatti-instituutti**
Forssa, Finlandia
- **Masarykova střední škola Letovice, příspěvková organizace**
Letovice, Repubblica Ceca
- **Zespół Szkół Ogólnokształcących i Zawodowych im. Majora Henryka Sucharskiego w Bolesławcu**
Bolesławcu, Polonia
- **Kecskeméti Kortárs Művészeti Műhelyek**
Kecskemét, Ungheria



1.3. Il settore della Ceramica in Europa

Molti paesi europei hanno una lunga tradizione e una cultura dell'artigianato. Il settore dell'artigianato contribuisce all'unicità dei paesi e all'attrattiva dei visitatori. Inoltre, dà impulso all'economia regionale come fonte di occupazione locale e di stabilità sociale ed economica.

In Europa l'artigianato vanta 25,3 milioni di imprese private non primarie, di cui il 99,8% sono imprese artigianali e piccole e medie imprese, che danno lavoro a più del 66% della forza lavoro europea, ovvero circa 98 milioni di persone. Il fatturato dell'artigianato varia dal 25% al 55%. Quindi, in Europa, le piccole imprese e le imprese artigianali sono una fonte importante di posti di lavoro e un terreno fertile per le idee imprenditoriali.

La ceramica è una delle più antiche forme d'arte e di artigianato realizzate dall'uomo e, nel corso dei secoli, l'evoluzione delle competenze artistiche e artigianali ha sempre avuto una grande visibilità. Oggi il sapere tecnico ceramico si è via via diffuso in tutto il mondo, mantenendo le sue elevate caratteristiche di conoscenza artistica e artigianale, con molti operatori culturali e artigianali che lavorano in modo professionale, abituale, continuo, ma anche con molti appassionati e hobbisti che operano per divertimento e passione.

Sia le parti artistiche che quelle artigianali sono profondamente interconnesse e spesso le opere d'arte in ceramica diventano oggetti d'uso, d'arredo, sculture e decorazioni, trovando i favori di molti tipi di pubblico. Inoltre, la produzione ceramica ha trovato un importante sviluppo in alcune aree di "identità ceramica", creando distretti e raggruppamenti di artisti, artigiani, associazioni, scuole artistiche e musei.

Oggi sono state costruite e consolidate reti nazionali e internazionali attraverso collaborazioni culturali, produttive, scolastiche e istituzionali, sviluppando contatti e opportunità di cooperazione ma anche organizzando e promuovendo eventi come festival, mercati, laboratori, simposi, mostre e prezzi.

Nonostante questi punti di forza, oggi il settore dell'artigianato, tra cui quello della ceramica, si trova ad affrontare diversi temi come l'agguerrita concorrenza globale di prodotti a basso costo, la perdita di competenze e tradizioni, le difficoltà di accesso al mercato, la perdita di appeal dei prodotti artigianali tradizionali, la mancanza di risorse finanziarie e di capacità economica, in quanto il settore è dominato per lo più da microimprese, da imprese autonome o hobbistiche.

È quindi necessario affrontare nuove sfide per il settore dell'artigianato della ceramica, che ha bisogno di competenze e capacità aggiornate in base alle reali esigenze dell'ambiente produttivo. Secondo la prospettiva europea, la WBL può raggiungere il duplice obiettivo di migliorare l'occupabilità degli individui e di aumentare la competitività economica nel settore dell'artigianato della ceramica: Gli Stati membri e le parti sociali si sono già impegnati nel comunicato di Bruges, l'agenda europea per la cooperazione nell'istruzione e formazione professionale (IFP), a includere

l'apprendimento basato sul lavoro in tutti i corsi di IFP iniziali.

In questo contesto, è davvero importante, da un lato, proteggere il patrimonio tradizionale dell'UE, dall'altro rafforzare e modernizzare il valore del settore ceramico attraverso l'introduzione di nuovi modelli di apprendimento basati sul lavoro, di tecniche di produzione che tengano insieme tradizione e innovazione, di metodologie per migliorare il collegamento in rete tra l'IFP e l'artigianato ceramico.

1.4. CERASMUS+ valutazione dei fabbisogni formativi

Come prima attività del progetto, i partner hanno effettuato **un'analisi preliminare sul campo per consentire agli attori chiave della ceramica e agli stakeholder di esplorare le loro esigenze di competenze per assicurare lo sviluppo del settore attraverso il networking, la protezione del patrimonio immateriale, l'innovazione.**

L'analisi sul campo è stata effettuata realizzando un'indagine tra gli attori chiave e gli stakeholder della ceramica.

Per fare questo, è stato sviluppato e gestito un questionario a circa 50 attori chiave dell'artigianato ceramico e rappresentanti degli stakeholder del progetto per ogni paese coinvolto nel progetto. La struttura del questionario è stata sviluppata dopo specifici contatti preliminari con le parti interessate al fine di raccogliere informazioni sui bisogni di competenze del settore ceramico.

Il questionario mirava a determinare le competenze necessarie per un professionista della ceramica ed è stato strutturato in sei blocchi:

- Informazioni generali che definiscono il profilo dell'intervistato.
- Competenze professionali, le capacità richieste per svolgere una posizione nel settore ceramico.
- Competenze artistiche e artigianali, legate all'arte, alla storia e alla tradizione della ceramica.
- Competenze funzionali, definite come quelle relative a specifiche funzioni professionali.
- Competenze trasversali, quelle relative ad altre competenze diverse, trasversali e multidisciplinari. Competenze manageriali, quelle di chi esercita ruoli di leadership o di supervisione.

Ogni blocco è stato strutturato includendo un gruppo di competenze al fine di definire un profilo delle singole competenze da valorizzare nelle interviste.



Il questionario amministrato è riportato nell'**Allegato 01**.

I **gruppi target** sono stati raggiunti attraverso il contatto diretto con le organizzazioni del partenariato (reti nazionali ed europee), il collegamento in rete con le associazioni di artigiani e le organizzazioni di stakeholder che già collaborano con il partenariato.

Dopo aver raccolto le risposte al sondaggio, i partner hanno lavorato sulla sistematizzazione dei dati attraverso la realizzazione di **Report nazionali**, documentando i risultati dell'analisi paese per paese (**Allegati da 05 a 10**). Successivamente, sono stati analizzati i rapporti nazionali e i dati raccolti hanno permesso la realizzazione del presente **Report transnazionale**, compresi i risultati della valutazione dei bisogni formativi nel settore ceramico a livello europeo.

Sulla base di questi dati, a partire da novembre 2018, la partnership costruirà un **modello** che **comprenderà curricula specifici e risorse formative di riferimento per la formazione professionale iniziale e continua, focalizzata sull'apprendimento basato sul lavoro**, finalizzato a far acquisire ai professionisti della ceramica competenze trasversali e professionali per il miglioramento della "catena del valore" del settore, dei modelli e dei mezzi per la valorizzazione dell'ambiente urbano, e per il supporto alla creazione di imprese.

2. Informazioni Generali

Partecipazione

Il numero totale di intervistati è stato di 301 e la distribuzione per paese è riportata nella seguente tabella.

PAESE	Numero di risposte
Spagna	67
Italia	57
Finlandia	37
Repubblica Ceca	57
Ungheria	45
Polonia	23
Altri	15

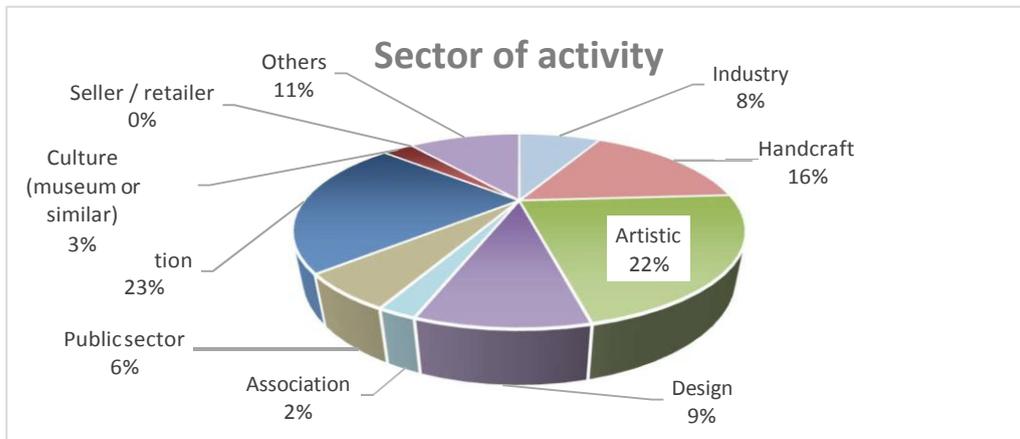
Maggiori informazioni sul contributo dei paesi possono essere trovate in ogni rapporto nazionale.

Partecipazione per settore di attività

La partecipazione per settore di attività è indicata nel seguente grafico. Le organizzazioni che operano nei settori dell'istruzione, dell'arte e dell'artigianato rappresentano più della metà dei partecipanti. L'altra metà appartiene ai restanti settori.

Alcuni settori target come l'industria o la cultura hanno registrato una partecipazione inferiore.

Bisogna comunque considerare che il profilo dei partecipanti tra i vari paesi è molto diverso: alcuni paesi come la Finlandia o la Repubblica Ceca hanno più rappresentanti di organizzazioni educative, mentre in Italia o in Ungheria le organizzazioni artistiche e artigianali hanno contribuito maggiormente nell'indagine.

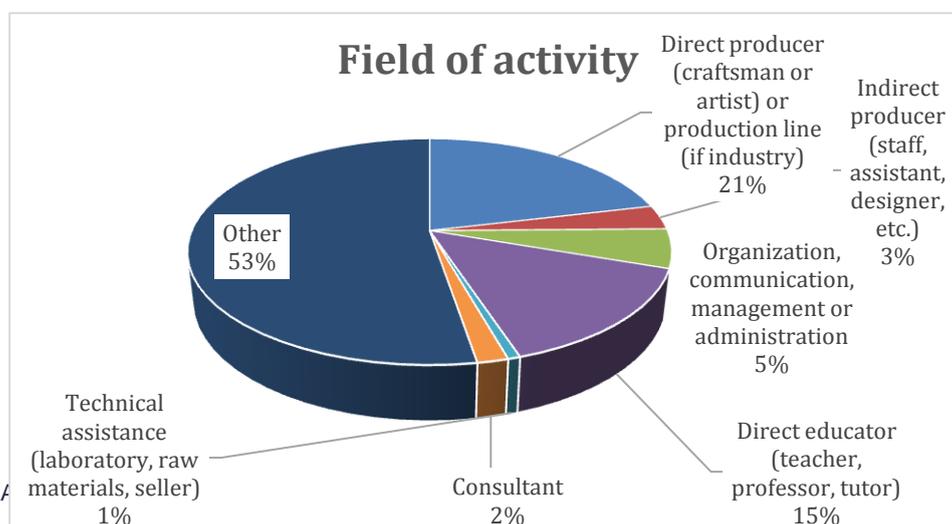




Settore/Paese	Spagna	Repubblica Ceca	Finlandia	Ungheria	Italia	Polonia	Altri
Industria	5	10	0	0	0	7	0
Artigianato	11	9	6	3	14	0	2
Artistico	7	8	15	19	8	0	5
Design	8	0	0	16	2	0	0
Associazioni	4	0	0	0	2	0	0
Settore pubblico	5	1	0	0	8	2	0
Istruzione	16	22	9	7	10	0	8
Cultura (musei o simili)	5	0	0	0	3	0	0
Venditore/rivenditore	0	0	0	0	0	0	0
Altro	7	7	7	0	10	14	0

Per quanto riguarda il campo di attività, più della metà degli intervistati ha scelto l'opzione "Altro" e ha specificato il settore di riferimento.

L'altra metà è costituita da educatori diretti (coerentemente con l'elevato numero di partecipanti del settore dell'istruzione), e da produttori diretti che rappresentano i settori dell'artigianato e dell'arte.

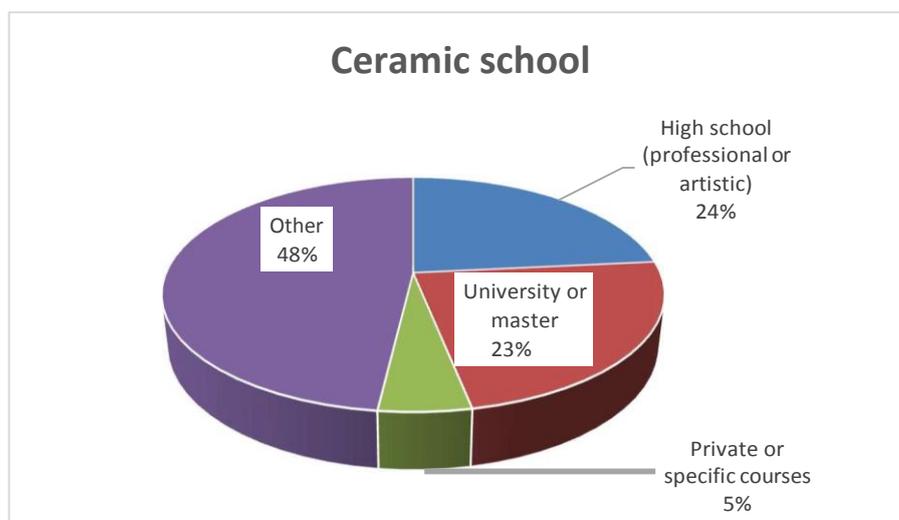
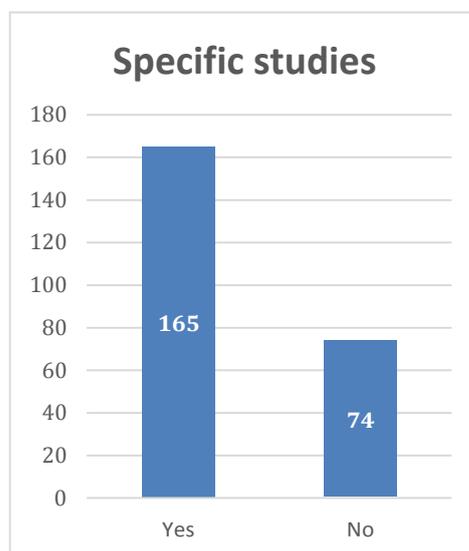




Partecipazione per livello di studio

Il seguente grafico mostra la partecipazione per livello di istruzione.

I risultati mostrano che la maggior parte degli intervistati (circa due terzi) ha avuto una formazione specifica in ceramica. A proposito di questi dati, è interessante notare che, come si può vedere dalla figura che specifica il tipo di studi, la maggior parte di essi sono legati all'educazione non formale.





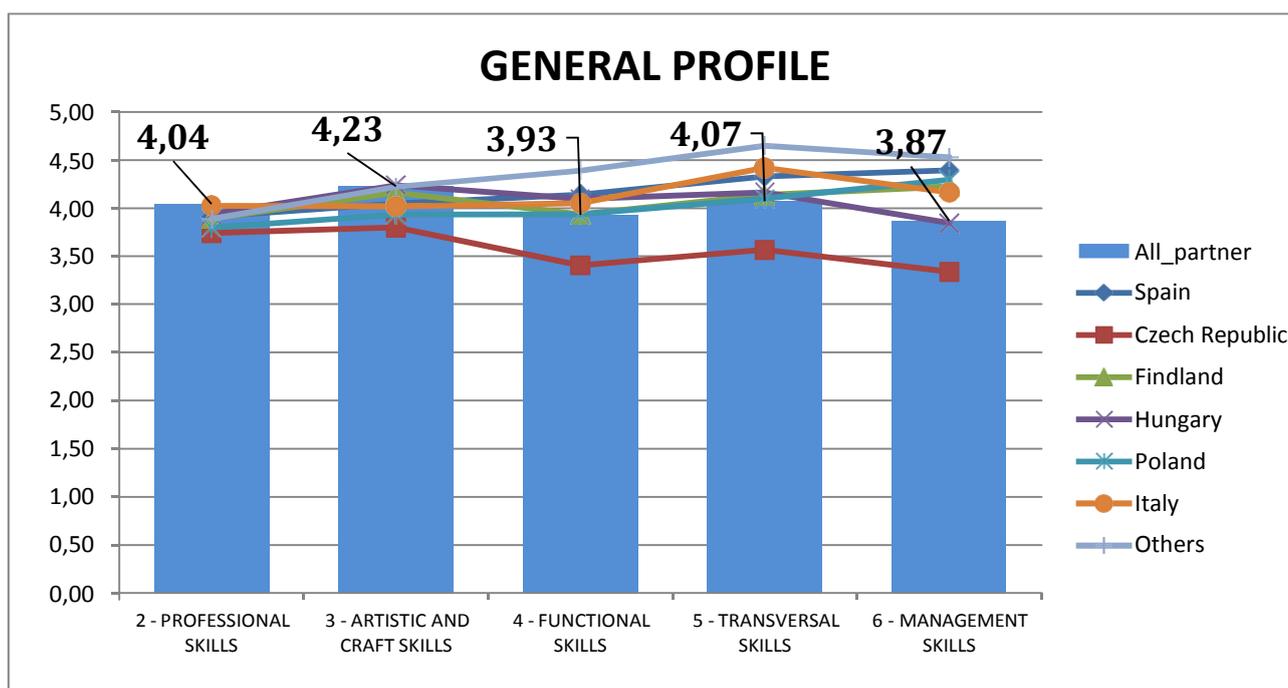
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Questa situazione evidenzia la necessità di includere queste discipline nell'educazione formale.

3. Risultati principali

Profilo generale

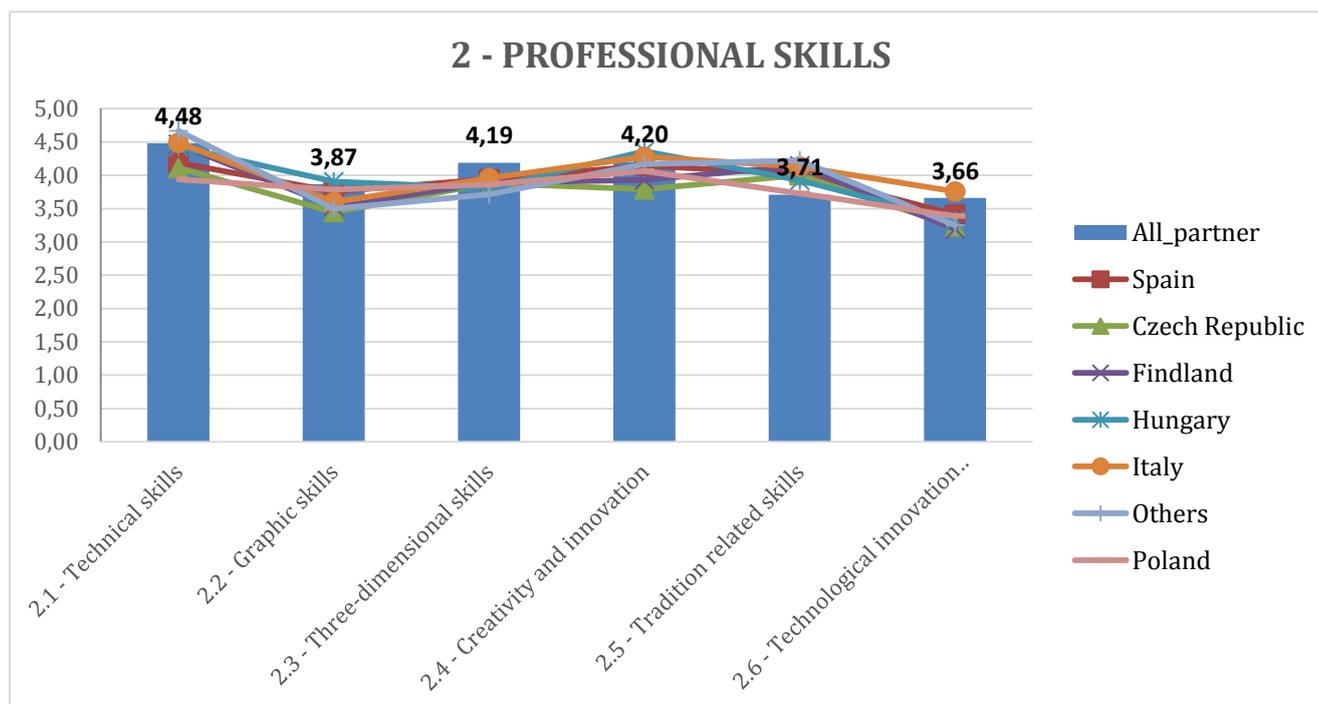


I risultati mostrano che tutti i “gruppi di abilità” hanno ottenuto un punteggio elevato (il minimo è di 3,87) e quello più apprezzato è quello delle "abilità artistiche e artigianali". Ciò conferma che le competenze e le abilità selezionate dal partenariato da inserire nel questionario sono molto vicine al profilo professionale che gli stakeholder ceramici e gli attori chiave stanno cercando.

Per ogni paese, la Repubblica Ceca mostra tassi più bassi rispetto ad altri soprattutto per quanto riguarda le competenze non specifiche, forse a causa dell'alto numero di studenti con scarsa esperienza in attività produttive che hanno partecipato all'indagine.

D'altra parte, i paesi diversi da quelli partner (citati come "Altri" nel grafico) mostrano il profilo opposto: hanno valutato più competenze manageriali e trasversali.

Competenze professionali



La figura sopra riportata mostra la valutazione delle competenze professionali: tra queste, le competenze tecniche sono le più apprezzate dai partecipanti, seguite da quelle tridimensionali e dalle competenze di creatività e innovazione.

I risultati definiscono un professionista molto competente (tutte le competenze sono state altamente valutate) in grado di progettare e produrre pezzi di alta qualità e di essere creativo e innovatore nel risolvere problemi e nell'affrontare nuove sfide.

Il profilo definito è molto simile per tutti i Paesi.

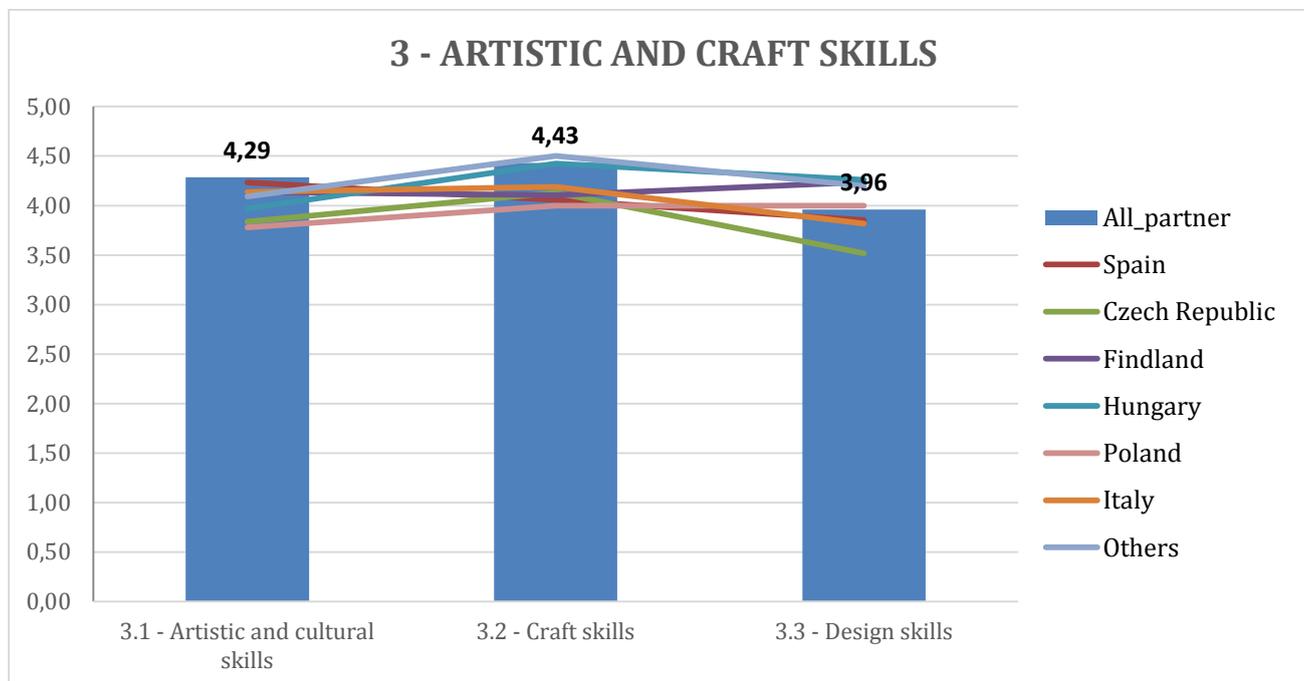
Competenze artistiche e artigianali

Questo gruppo di competenze ha ottenuto un punteggio elevato, ma le competenze di progettazione sono state valutate meno degli altri. Questo dimostra che produrre pezzi artistici è più importante dell'usabilità.

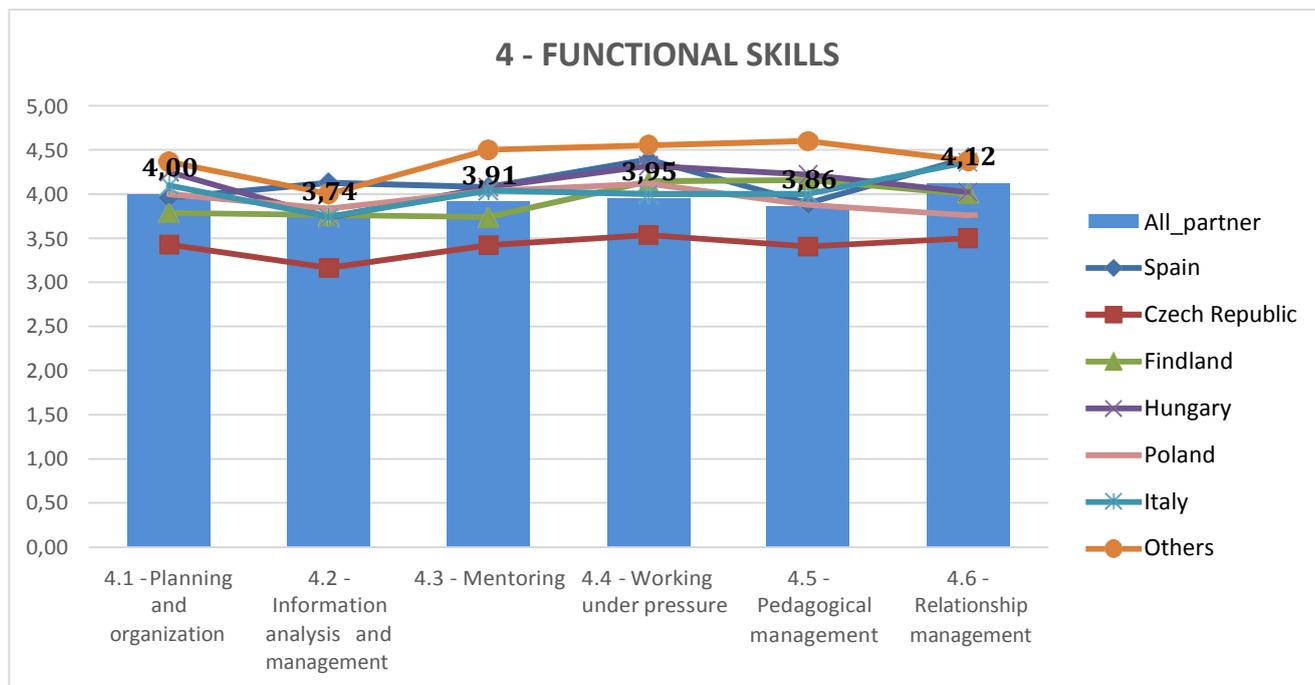
In questo gruppo, possiamo vedere differenze tra i vari paesi, che potremmo mettere in relazione con il diverso profilo dei partecipanti al sondaggio

Secondo la prospettiva dell'artigianato, le competenze artistiche vengono valorizzate più della funzionalità (design) o della maestria nell'esecuzione delle diverse tecniche.

Come mostrato nell'**Allegato 02**, i risultati per questo gruppo di competenze mostrano importanti differenze con riferimento ai settori di attività. Questa differenza è più rilevante se si considerano i diversi paesi a causa del diverso profilo dei partecipanti.

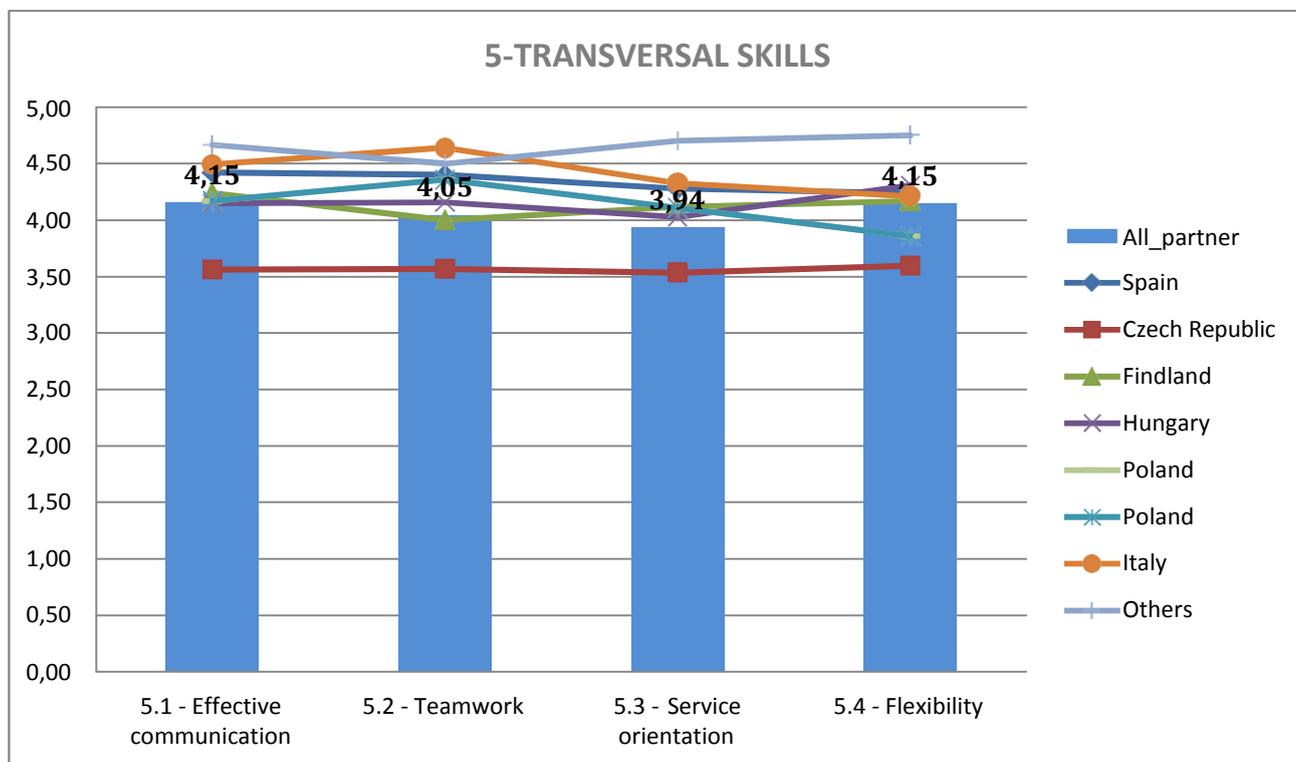


Competenze Funzionali



Per quanto riguarda le capacità funzionali, sono state considerate molto importanti. È importante notare che la valutazione cieca per queste abilità mostra un risultato inferiore rispetto a quello degli altri paesi partecipanti, il punteggio più alto per la gestione delle relazioni è stato raggiunto in Spagna e in altri paesi.

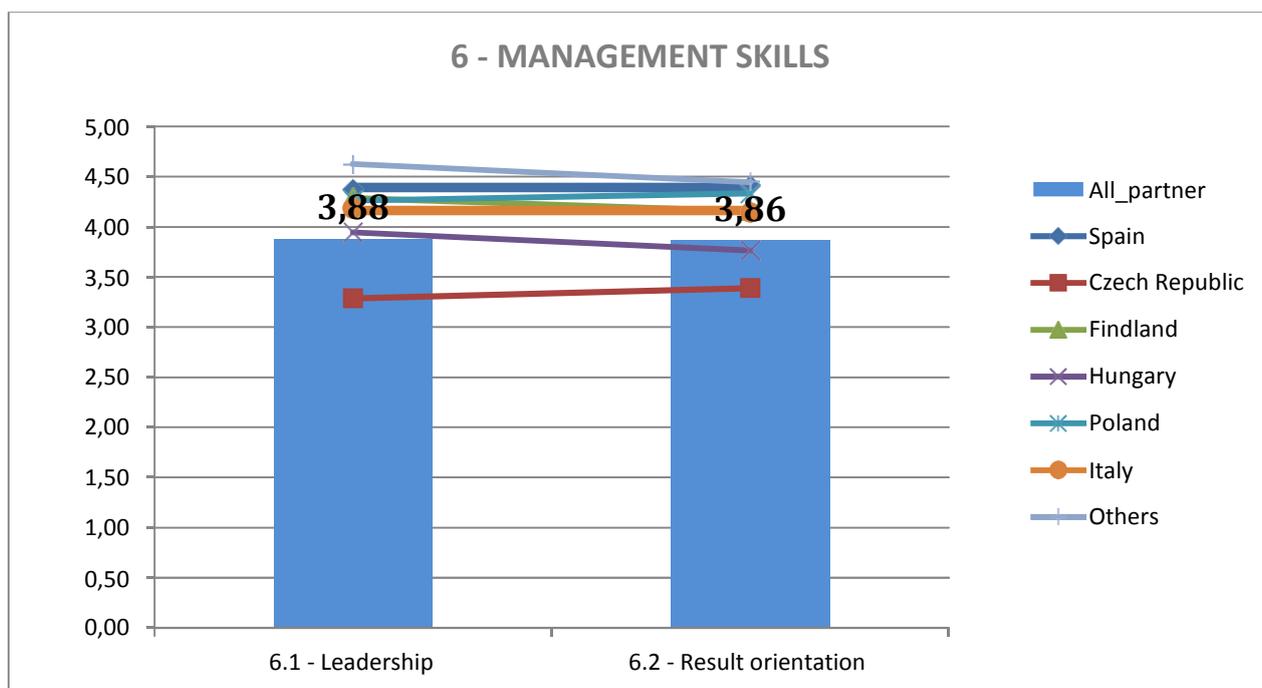
Competenze Trasversali



Tutte le competenze trasversali hanno ottenuto un punteggio elevato, come già visto nel profilo generale. La valutazione ha messo nuovamente l'accento sulla capacità di mantenere un business attivo: l'importanza di curare i rapporti con i fornitori e i clienti e, evidenziando la comunicazione e il lavoro di squadra, l'importanza della collaborazione per garantire alle imprese buone performance.

Come mostrato nell'**Allegato 02**, il lavoro di squadra è particolarmente apprezzato nel settore industriale.

Capacità di gestione



Le competenze manageriali sono state molto apprezzate in tutti i paesi, ad eccezione della Repubblica Ceca e dell'Ungheria. Questa differenza potrebbe essere correlata al diverso profilo dei partecipanti, più artigiani e artisti per il partner ungherese e più rappresentanti del settore educativo per quello ceco.

4. Principali esigenze formative

La tabella dell'**Allegato 03** mostra le competenze il cui punteggio medio è superiore a 4 (in rosso), in modo da essere considerate importanti nella successiva elaborazione dei curricula formativi. In rosso la tabella mostra i 10 più apprezzati per ogni settore di attività.

Dall'analisi della tabella si può osservare che:

- tutte le **competenze tecniche** e quelle di **lavorare sotto pressione** sono incluse nel gruppo con un punteggio superiore a 4,
- nessuna delle competenze tecnologiche e di innovazione, delle competenze di gestione pedagogica, di analisi delle informazioni e di gestione è inclusa nel gruppo.

Come sintesi generale delle competenze, sono state le dieci più apprezzate:

Number	Reference	Description of the skill	Average rate
1	10g	b. Conoscenza degli strumenti di lavoro (tornio da vasaio, trafileria, estrusore per argilla, ecc.)	4,37
2	24b	b. Conoscenza degli strumenti di lavoro (tornio da vasaio, trafileria, estrusore per argilla, ecc.)	4,35
3	24a	a. Capacità e competenze manuali e scultoree	4,33
4	41c	c. Assunzione di responsabilità nell'adempimento degli impegni assunti.	4,30
5	10a	a. Interpretare i requisiti, facendo riferimento sia al processo che al prodotto ordinato e selezionando le procedure più appropriate e utili alla realizzazione.	4,29
6	24e	e. Pratica ed esperienza in laboratorio e workshop	4,29
7	10b	b. Definizione delle specifiche formali, funzionali, plastiche, tecniche e materiali di un determinato progetto o incarico.	4,26
8	50d	d. Riconoscere gli errori e/o i fallimenti e imparare da essi.	4,26



9	10c	c. Formulare composizioni e preparare paste, smalti e colori ceramici, qualitativamente e quantitativamente adeguato alle specifiche del progetto.	4,23
10	16a	a. Contribuire allo sviluppo di idee, condividendo le migliori pratiche basate su esperienze precedenti e contributi personali come risultato della loro ricerca.	4,18

Quattro delle prime 10 competenze appartengono al gruppo delle competenze tecniche (numero 10) e tre al gruppo delle competenze artigianali. Questo risultato ci ha permesso di notare la necessità di un professionista altamente qualificato, con competenza ed esperienza nel soddisfare i requisiti di produzione.

4.1. Principali esigenze formative per settore

I risultati relativi al settore industriale registrano lo scostamento più rilevante rispetto alla classifica generale:

le competenze tecniche sono state valutate in modo diverso, solo alcune competenze sono state considerate importanti (tasso superiore a 4):

Quasi nessuna delle competenze artigianali e culturali è stata inclusa nel gruppo delle competenze con un punteggio superiore a 4;

le abilità di lavoro di squadra sono state uno dei gruppi più apprezzati.

Queste differenze mostrano che il settore industriale è meno interessato a ciò che il professionista può fare da solo e più al risultato finale.

I settori artistico e del design mostrano un maggiore interesse per la creatività e le capacità di innovazione: tutte queste competenze sono state valutate oltre il 4.

Quelle associative e pubbliche sono i settori che valorizzano maggiormente le competenze funzionali, in particolare la progettazione e l'organizzazione e l'analisi delle informazioni. Il settore pubblico valorizza anche le competenze relative all'insegnamento come mentoring e gestione delle relazioni.

Il settore dell'istruzione pone l'accento sulle competenze artistiche e artigianali, forse perché la maggior parte dei partecipanti proviene da scuole d'arte.

Il settore culturale ha valutato tutte le competenze trasversali e manageriali come realmente rilevanti.

4.2. Principali esigenze formative per paese

La tabella dell'allegato 04 mostra le competenze più valutate per paese (contrassegnate come prima), secondo questi risultati possiamo condividere alcune osservazioni sulle principali esigenze del training.

Per tutti i paesi, ad eccezione della Repubblica Ceca e della Polonia, tutte le **competenze tecniche** e la maggior parte delle **competenze artistiche e artigianali** sono incluse nel gruppo con un punteggio superiore a 4. Le competenze artistiche e artigianali comprendono per la maggior parte dei paesi alcune delle prime 10 competenze già menzionate, soprattutto in quei paesi in cui l'indagine ha registrato



un'alta partecipazione da parte del settore artistico e artigianale come l'Ungheria e l'Italia.

Le **competenze grafiche** hanno ricevuto un punteggio basso in tutti i Paesi.

Per quanto riguarda le **competenze funzionali**, l'**analisi delle informazioni** è considerata la meno importante in ogni paese; al contrario, le **competenze di lavoro sotto pressione** sono state classificate come molto rilevanti, ad eccezione di Repubblica Ceca e Finlandia. Per l'Ungheria e la Spagna alcune delle 10 migliori competenze appartengono a questo gruppo.

Il **mentoring** è una delle 10 migliori competenze per gli altri paesi.

Le **competenze trasversali** sono molto importanti per la Spagna, l'Italia e gli altri paesi e alcune di esse fanno parte della top 10.

In particolare, il **lavoro di squadra** è stato considerato molto importante per tutti i paesi.

La Spagna e altri paesi hanno valutato come molto importanti tutte le capacità di leadership. Il risultato sull'**orientamento** è rilevante come abilità per tutti i paesi eccetto la Repubblica Ceca.

5. Conclusioni

Come sintesi generale, possiamo dire che le competenze formative, ipotizzate quando la partnership ha mappato le competenze per l'elaborazione del questionario, sembrano essere molto vicine alle esigenze generali del settore ceramico.

I risultati mostrano un **professionista altamente qualificato**, con un alto livello di performance professionali attese ma anche con un alto livello di competenze non specifiche (funzionali, trasversali e gestionali).

Per quanto riguarda le competenze professionali è notevole l'importanza data alla **capacità di definire il prodotto richiesto dal cliente**, con un punteggio elevato per tutti i settori e per tutti i Paesi. Naturalmente, tutte le competenze relative alla realizzazione di un prodotto di qualità devono essere incluse nel piano di formazione. Inoltre, è da notare l'importanza data alla **soluzione creativa dei problemi**.

Le competenze funzionali preferite sono fortemente dipendenti dal settore. Tutti i settori concordano sull'importanza di **rispettare gli impegni**. I settori dell'istruzione, dell'arte e dell'artigianato non danno la stessa importanza **all'organizzazione, alla pianificazione e al lavoro di squadra degli altri**, che considerano molto importanti per la gestione di un'impresa.

Le competenze trasversali e gestionali, in particolare il **lavoro di squadra e l'orientamento al servizio**, sono state apprezzate da tutti i settori, rafforzando l'importanza di soddisfare le aspettative del cliente già rilevate nelle competenze professionali.

Queste conclusioni possono essere estese a tutti i Paesi e la maggior parte delle differenze tra di loro è da attribuire principalmente al diverso contributo per settore.

Allegato 01 - Questionario

Allegato 02 - Tabella completa delle risposte al sondaggio

Allegato 03 - Sintesi delle competenze più valutate per settore

Allegato 04 - Sintesi delle competenze più valutate per paese

Allegato 05-10 - Rapporti nazionali