

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

DOTTORATO DI RICERCA IN

Traduzione, interpretazione e interculturalità

Ciclo XXVII

Settore Concorsuale di afferenza: 10/M1 – LINGUE, LETTERATURE E CULTURE GERMANICHE

Settore Scientifico disciplinare: L-LIN/14 – LINGUA E TRADUZIONE – LINGUA TEDESCA

Comunicazione d'impresa in Alto Adige

Indagine sulle strategie di gestione del multilinguismo nelle PMI insediate in un territorio di contatto linguistico

Presentata da: Elena Chiocchetti

Coordinatore Dottorato

Prof. Félix San Vicente Santiago

Relatore

Prof. Marcello Soffritti

Esame finale anno 2015

Ringraziamenti

Finanziamento

Una parte di questa tesi è stata redatta utilizzando i dati elaborati all'interno del progetto FSE “Comunicazione d'impresa: verso nuovi orizzonti competitivi” (2/211/2010), realizzato grazie al finanziamento dell'Unione europea – Fondo sociale europeo, del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e della Provincia autonoma di Bolzano.

Realizzazione

Il progetto FSE “Comunicazione d'impresa: verso nuovi orizzonti competitivi” (2/211/2010) è stato coordinato dalla candidata presso l'Istituto di comunicazione specialistica e plurilinguismo dell'Accademia europea di Bolzano (<http://www.eurac.edu/iscm>) e svolto in cooperazione con il partner TIS innovation park (<http://www.tis.bz.it>) nel periodo tra ottobre 2011 e luglio 2013, per una durata complessiva di 21 mesi di attività. Si ringrazia il team di progetto presso l'Accademia europea, composto, oltre che dalla candidata, da Natascia Ralli, Isabella Stanizzi e Lorenzo Zanasi per la cooperazione, l'impegno costante e il sostegno fornito durante tutta la fase di realizzazione. Con altrettanto entusiasmo si sono impegnati in prima persona i collaboratori del TIS, Roberto Farina e Marika Borsetto. Grazie anche a Sandra Montagnana per la sua solare assistenza al team EURAC.

L'eccezionale disponibilità di Heidi Flarer ha permesso la corretta analisi statistica dei dati. La sociologa si merita inoltre un immenso “*Dankeschön*” per la pazienza dimostrata nel fornire spiegazioni a chi non è particolarmente versato nelle cose della matematica, per la sua comprensione e per tutto il coraggio che è riuscita a trasmettere.

Un ringraziamento speciale spetta anche alla coordinatrice Andrea Abel e al direttore scientifico dell'Istituto di comunicazione specialistica e plurilinguismo Marcello Soffritti, al Servizio relazioni internazionali e sviluppo progetti dell'Accademia europea e alla Direzione per il loro sostegno e ripetuto incoraggiamento.

Infine, un grazie di cuore a tutti i familiari, amici e colleghi per la loro infinita pazienza.
Recupereremo gite, cene e aperitivi persi!

Indice

Indice della tesi

Ringraziamenti

Finanziamento	I
Realizzazione	I

Indici

Indice della tesi	III
Indice di grafici e immagini	VIII
Indice delle tabelle	X
Indice delle sigle e abbreviazioni	XI

1. Introduzione

1.1 Oggetto della ricerca	3
1.1.1 Teoria	4
1.1.2 Ipotesi	5
1.2 Obiettivi della ricerca	6
1.3 Fasi della ricerca	7
1.3.1 Disegno della ricerca	7
1.3.2 Pianificazione	11
1.4 Criticità	13
1.4.1 Rappresentatività	13
1.4.2 Limiti temporali ed economici	15
1.4.3 Coordinazione	16
1.5 Motivazione della ricerca	16
1.6 Destinatari della ricerca	18
1.7 Il progetto KnowTerm	18
1.8 Struttura della tesi	22

2. L'economia altoatesina

2.1 Excursus storico-economico	23
2.2 L'economia altoatesina oggi	29
2.3 Le imprese altoatesine	31
2.3.1 Settori di attività	34

2.3.2 Dimensioni	37
2.3.3 Mercati di riferimento	38
2.4 Il multilinguismo in Alto Adige e negli ambienti di lavoro	42
2.4.1 Settore pubblico	46
2.4.2 Settore privato	49
2.5 Fabbisogni linguistici	50
2.5.1 Fabbisogni linguistici dei lavoratori	50
2.5.2 Mediatori linguistici interni ed esterni	55
3. Knowledge management e multilinguismo	
3.1 Il knowledge management (KM)	59
3.1.1 KM e innovazione	66
3.1.2 KM e traduzione	68
3.1.3 KM e terminologia	69
3.2 Il knowledge management multilingue	71
3.3 Ricerche sulla gestione multilingue della conoscenza	79
3.3.1 Europa	80
3.3.1.1 ELAN - Effects on the European economy of shortages of foreign language skills in enterprise	80
3.3.1.2 IES – Internationalisation of European SMEs	81
3.3.1.3 Study on best multilingual practices in the EU	83
3.3.1.4 DYLAN – Language dynamics and management of diversity	84
3.3.1.5 PIMLICO – Promoting, implementing, mapping language and intercultural communication strategies	90
3.3.1.6 Competing across borders	92
3.3.1.7 CELAN – Network for the promotion of language strategies for competitiveness and employability	93
3.3.2 Italia	96
3.3.2.1 LETitFLY – Learning education and training in the foreign languages in Italy	96
3.3.2.2 L’impresa comunica. Come?	98
3.3.2.3 Competenze linguistiche sul mercato del lavoro in Alto Adige	99
3.3.2.4 LIMMI – Language for immigrants	101
3.3.2.5 Terminologia e gestione della conoscenza nelle aziende	102
3.3.2.6 ELIA – Educazione linguistica in istituzioni e aziende della provincia di Forlì-Cesena	104
3.3.2.7 Le competenze linguistiche nell’economia altoatesina	107
3.3.3. Austria	108
3.3.3.1 Weblokalisierung im regionalen Raum	108

3.3.3.2 Fremdsprachenbedarf und -kompetenzen. Unternehmensbefragung zu Ausbildungsqualität und Weiterbildungsbedarf	109
3.3.3.3 Sprachwahl im Unternehmen: Tiroler Fallstudien	110
4. Metodologia della ricerca	
4.1 Introduzione	115
4.2 Raccolta dei dati quantitativi	116
4.3 Il metodo CAWI	117
4.4 Selezione del campione	118
4.5 Il questionario	119
4.5.1 Il pre-test	120
4.5.2 La lettera di presentazione	122
4.5.3 Struttura del questionario	124
4.5.4 Sezione generale	126
4.5.5 Corpo del questionario	128
4.5.6 Sezione conclusiva	134
4.5.7 Schema delle variabili	135
4.5.8 Formulazione delle domande	138
4.5.9 Il questionario in sintesi	144
4.6 Codifica dei dati	144
4.7 Le interviste qualitative	147
4.8 Raccolta dei dati qualitativi	148
4.9 Analisi dei dati	151
4.10 Interpretazione dei risultati	155
5. Analisi dei risultati	
5.1 Informazioni sull'indagine	157
5.2 Descrizione del campione	158
5.2.1 Soggetti coinvolti	158
5.2.2 Dimensioni delle imprese	158
5.2.3 Settori d'attività	160
5.2.4 Aziende con più di 100 addetti	164
5.2.5 Mercati di riferimento	165
5.3 La comunicazione interna	168
5.3.1 Condivisione interna di informazioni	168
5.3.2 I motori dell'innovazione	175
5.3.3 Le lingue utilizzate in azienda	181
5.3.4 L'importanza di conoscere le lingue	185

5.3.5 La presenza di addetti di lingua straniera	189
5.3.6 Corsi per migliorare le competenze linguistiche	193
5.4 La comunicazione esterna	197
5.4.1 Segnali di apertura delle aziende	197
5.4.2. Documentazione multilingue	199
5.4.3 Chi traduce per le aziende	201
5.4.4 Profilo di chi traduce	207
5.4.5 Produzione di glossari multilingui	209
5.5 Criticità	211
6. Sintesi e commento	
6.1 Soggetti poco studiati	213
6.2 Tendenza alla gestione di tipo gerarchico	214
6.3 Tendenza a rivolgersi ai mercati di lingua tedesca e italiana	216
6.4 Importanza della comunicazione orale e informale	218
6.5 Difficoltà a condividere la conoscenza in maniera sistematica	220
6.6 Tendenza a evitare la comunicazione multilingue al proprio interno	222
6.7 Inadeguate competenze linguistiche del personale	224
6.8 Correlazione tra presenza di personale di lingua straniera e mercati stranieri	229
6.9 Produzione di traduzioni da parte di tutto il personale	231
6.10 Scarsa disponibilità di glossari e dizionari multilingui interni	233
6.11 Efficienza e <i>fairness</i> nell'approccio altoatesino	234
7. Strategie di intervento e conclusioni	
7.1 Strategie di intervento per le aziende altoatesine	238
7.1.1 Rilevare competenze ed esigenze esistenti in azienda	239
7.1.2 Mantenere e migliorare le competenze esistenti	241
7.1.3 Partire con il piede giusto con il personale nuovo	245
7.1.4. Prestare attenzione alle differenze culturali	246
7.1.5 Affidarsi a personale straniero per rivolgersi a mercati stranieri	247
7.1.6. Fornire ai traduttori interni le armi giuste	250
7.1.7 Ottimizzare la cooperazione con traduttori e interpreti esterni	253
7.1.8 Raccogliere e sistematizzare la terminologia aziendale	257
7.1.9 Unire le risorse per la formazione e il lobbying	259
7.2 Trasferibilità delle strategie di intervento	260
7.3 Strategie e suggerimenti per ricerche future	267
7.4 Conclusioni	268

8. Bibliografia

8.1 Opere citate	274
8.2 Sitografia	294
8.3 Riferimenti normativi	296

Allegati

Allegato 1 - Questionario in lingua italiana e tedesca	299
Allegato 2 – Tabelle distribuzioni di frequenze	313
Allegato 3 – Tabelle di contingenza	329

Indice di grafici e immagini

Capitolo 1

Figura 1: Piano della ricerca previsto e realizzato	11
---	----

Capitolo 2

Figura 2: Imprese attive iscritte al registro della Camera di commercio nel 2011 per forma societaria	31
Figura 3: Titoli di studio degli imprenditori altoatesini a capo di imprese dell'industria e servizi con tre-nove addetti	33
Figura 4: Titoli di studio degli imprenditori altoatesini nel settore agricolo	33
Figura 5: Distribuzione delle aziende altoatesine per settore di attività ATECO 2007	34
Figura 6: Distribuzione delle aziende altoatesine per settore	35
Figura 7: Distribuzione delle aziende altoatesine per settore (primario, secondario e terziario)	37
Figura 8: Esportazioni altoatesine per Paese di destinazione	39
Figura 9: Importazioni altoatesine per Paese di provenienza	40
Figura 10: Numero di Paesi di esportazione delle aziende altoatesine	41
Figura 11: Appartenenza della popolazione altoatesina ai tre gruppi linguistici in base al Censimento 2011	42
Figura 12: Distribuzione geografica del gruppo linguistico tedesco in percentuale (ASTAT 2012e: 14)	43
Figura 13: Stranieri residenti in Alto Adige nel 2011 per cittadinanza	44
Figura 14: Lingua di comunicazione usata sul posto di lavoro	45

Capitolo 4

Figura 15: Lettera di presentazione della ricerca in lingua italiana	123
Figura 16: Schema dei gruppi di variabili	138

Capitolo 5

Figura 17: Distribuzione delle aziende rispondenti al questionario per numero di addetti	159
Figura 18: Distribuzione delle aziende rispondenti per settore di attività	162
Figura 19: Confronto tra la distribuzione delle aziende altoatesine e le aziende rispondenti al questionario (distribuzione percentuale sul totale suddivisa per settori ATECO)	163
Figura 20: Settori di attività in cui operano almeno dieci aziende con oltre cento addetti che hanno partecipato all'inchiesta online	165
Figura 21: I principali mercati di riferimento delle aziende rispondenti al questionario	166
Figura 22: I principali Paesi esteri destinatari di esportazioni altoatesine nel 2011 secondo l'IRE	167

Figura 23: La direzione quale fonte di innovazione per numero di addetti in azienda (cifre percentuali)	177
Figura 24: Numero di lingue in cui si svolgono le riunioni in azienda	182
Figura 25: Lingue in cui si svolgono le riunioni monolingui in azienda	183
Figura 26: Importanza data dalle aziende rispondenti alla conoscenza della seconda lingua	185
Figura 27: Importanza data dalle aziende rispondenti alla conoscenza delle lingue straniere	186
Figura 28: Confronto tra l'importanza data alla conoscenza della seconda lingua e delle lingue straniere	187
Figura 29: Confronto tra l'importanza data alla conoscenza delle lingue straniere in base alle lingue dei mercati di riferimento	188
Figura 30: Numero di addetti di lingua straniera nelle aziende rispondenti	190
Figura 31: Percentuale di aziende che considera importante/molto importante la conoscenza di lingue straniere in base al numero di addetti di lingua straniera presenti in azienda	191
Figura 32: Importanza di conoscere le lingue straniere per numero di addetti di lingua straniera in azienda	191
Figura 33: Presenza/assenza di collaboratori di madrelingua straniera nelle aziende che si rivolgono a mercati di lingua straniera	192
Figura 34: Presenza/assenza di collaboratori di madrelingua straniera nelle aziende che si rivolgono a mercati di lingua italiana o tedesca	192
Figura 35: Organizzazione di corsi in azienda	194
Figura 36: Percentuale delle aziende rispondenti che organizzano corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o la comunicazione in base all'impiego di persone di lingua straniera	195
Figura 37: Percentuale delle aziende rispondenti che organizzano o non organizzano corsi per promuovere le competenze linguistiche in base all'importanza data alla conoscenza delle lingue straniere	196
Figura 38: Percentuale di casi in cui le diverse istanze producono traduzioni nelle aziende rispondenti	203
Figura 39: A chi vengono affidate le traduzioni in base alle dimensioni aziendali (raffronto: personale aziendale con competenze linguistiche con traduttori professionisti)	204
Figura 40: Profilo formativo delle persone che traducono per le aziende rispondenti (distribuzione numerica)	208
Figura 41: Profilo di chi traduce per le aziende rispondenti in base alle lingue dei loro principali mercati	209

Indice delle tabelle

Capitolo 1

Tabella 1: Scheda riassuntiva del progetto KnowTerm presso il FSE	20
---	----

Capitolo 2

Tabella 2: Percentuale di superamento degli esami di bilinguismo nel 2011	48
---	----

Capitolo 3

Tabella 3: Le quattro modalità di conversione di conoscenza secondo Nonaka & Takeuchi (1995: 102)	63
---	----

Capitolo 4

Tabella 4: Struttura del questionario	124
Tabella 5: Meccanismo di filtri e condizionamenti applicati nel questionario	125
Tabella 6: Indicatori e variabili per ogni domanda del questionario	135
Tabella 7: Domande a risposta aperta presenti nel questionario	139
Tabella 8: Quadro sinottico delle interviste ai testimoni privilegiati	149
Tabella 9: Quadro sinottico delle interviste alle aziende	150

Capitolo 5

Tabella 10: Distribuzione delle aziende intervistate per numero di addetti	160
Tabella 11: Distribuzione delle 23 aziende intervistate per settore di attività	163
Tabella 12: I principali mercati di riferimento delle 23 aziende intervistate (macroarea)	168
Tabella 13: Utilizzo di una o più lingue nelle riunioni	182
Tabella 14: Motivazioni per cui non vengono mai stilati glossari interni	210

Capitolo 7

Tabella 15: Tabella riassuntiva delle strategie proposte con indicazione della loro trasferibilità	263
--	-----

Indice delle sigle e abbreviazioni

Questa sezione fornisce un elenco delle sigle e abbreviazioni presenti nel testo. Per maggiore facilità di lettura, sigle e abbreviazioni sono spiegate alla prima occorrenza nel testo, incluse quelle di uso comune in Alto Adige ma non necessariamente note al di là della provincia di Bolzano.

Abbreviazione	Forma estesa o spiegazione
ALAAT	Strategia o politica di utilizzo di più lingue in tutti i diversi contesti e situazioni comunicative (<i>all languages at all times</i>)
ALAST	Strategia o politica di utilizzo di più lingue in uno stesso contesto o situazione comunicativa (<i>all the languages at the same time</i>)
art.	Articolo
ASTAT	Istituto provinciale di statistica (della Provincia di Bolzano)
ATECO 2007	Suddivisione delle attività economiche adottata dall'ISTAT
BUR	Bollettino ufficiale della Regione Trentino-Alto Adige
CATI	Tecnica di rilevazione per le ricerche telefoniche (<i>computer assisted/aided telephone interviewing</i>)
CAWI	Tecnica di rilevazione per le ricerche online (<i>computer assisted/aided web interviewing</i>)
c.c.	Codice civile
cit. in	Citato in
CLIL	Apprendimento integrato di lingua e contenuti (<i>content and language integrated learning</i>)
CMS	Sistema di gestione dei contenuti (<i>content management system</i>)
DLgs	Decreto legislativo
DPGP	Decreto del Presidente della Giunta provinciale (fino al 31/01/2001)
DPP	Decreto del Presidente della Provincia (a partire dal 01/02/2001)
DPR	Decreto del Presidente della Repubblica
EOS	<i>Export Organisation Südtirol</i> /Organizzazione export Alto Adige della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano

Abbreviazione	Forma estesa o spiegazione
EURAC	Accademia europea di Bolzano
FSE	Fondo sociale europeo
IRE	Istituto di ricerca economica della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano
ISTAT	Istituto nazionale di statistica
KnowTerm	Progetto FSE (2/211/2010) “Comunicazione di impresa: verso nuovi orizzonti competitivi”
KM	Gestione della conoscenza (<i>knowledge management</i>)
L. cost.	Legge costituzionale
lett.	Lettera
LMS	Strategie di gestione linguistica (<i>language management strategies</i>)
LP	Legge provinciale
LR	Legge regionale
NACE	Classificazione statistica delle attività economiche nelle Comunità europee (<i>Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne</i>)
MCA	Metodo aperto di coordinamento (anche: <i>OMC - open method of coordination</i>)
OLAT	Strategia o politica di utilizzo di una lingua alla volta in base al contesto o alla situazione comunicativa (<i>one language at a time</i>)
OLON	Strategia o politica di utilizzo di un’unica lingua indipendentemente dal contesto o dalla situazione comunicativa (<i>one language only</i>)
PIL	Prodotto interno lordo
PMI	Piccola e media impresa
Racc.	Raccomandazione (della Commissione europea)
Ris. CE	Risoluzione del Consiglio dell’Unione europea
ROI	Indice di redditività del capitale investito o ritorno sugli investimenti (<i>return on investment</i>)
SITLeC	Dipartimento degli studi interdisciplinari su traduzione, lingue e culture dell’Università di Bologna

Abbreviazione	Forma estesa o spiegazione
t.d.a.	Traduzione dell'autrice
TM	Memoria di traduzione (<i>translation memory</i>)
TMS	Sistema di gestione della terminologia (<i>terminology management system</i>)

Capitolo 1

Introduzione

La presente ricerca nasce con l'intenzione di approfondire i dati di tipo qualitativo raccolti grazie all'assegno di ricerca "Terminologia e gestione della conoscenza nelle aziende" (Chiocchetti 2011), svolto dalla candidata nel corso dell'anno 2010 presso il Dipartimento degli studi interdisciplinari su traduzione, lingue e culture (SITLeC) dell'Università di Bologna in collaborazione con l'Istituto di comunicazione specialistica e plurilinguismo (<http://www.eurac.edu/iscm>) dell'Accademia europea di Bolzano (EURAC). Basandosi dunque sia sui risultati dell'assegno sia su altre ricerche esistenti con tematiche affini, si intendeva approfondire il tema della gestione multilingue della conoscenza sul territorio altoatesino grazie a un approccio di tipo prevalentemente quantitativo, più precisamente, con un'inchiesta campionaria da svolgere tramite questionario online. La raccolta di ulteriori dati qualitativi ha successivamente permesso di completare il quadro dell'analisi.

L'interesse per l'Alto Adige è motivato, oltre che dalla localizzazione dell'EURAC stessa in un territorio multilingue, in cui da molti anni convivono cittadini di lingua tedesca (ca. 70%), italiana (ca. 26%) e ladina (ca. 4%) (ASTAT 2012b: 119) e un numero crescente di stranieri (ASTAT 2012c: 50) (cfr. 2.4), dal fatto che la provincia di Bolzano svolge da sempre un ruolo importante di intermediazione tra i mercati di lingua tedesca e italiana. Grazie a questa circostanza la zona è diventata sede di alcune grandi ditte estere alla ricerca di una base commerciale in Italia, ma anche punto di partenza per lo sviluppo globale di diverse imprese locali (cfr. 2.2). Nel complesso, l'Alto Adige è una provincia prospera dal punto di vista economico e sociale, che mostra una struttura economica più stabile e meno influenzata dagli andamenti ciclici rispetto ai territori vicini e alla congiuntura mondiale in generale (ASTAT 2012d: 41). Come e quanto il multilinguismo del territorio e della sua popolazione influenzi la gestione e lo sviluppo economico delle aziende è un tema che, se approfondito, può fornire utili indicazioni e spunti alle aziende locali ma anche alle imprese di altri territori.

Un gruppo di lavoro presso l'Istituto di comunicazione specialistica e plurilinguismo dell'EURAC, coordinato dalla candidata, ha perciò definito l'oggetto e gli obiettivi della ricerca (cfr. 1.1 e 1.2), cercando al contempo dei partner locali intenzionati a contribuire con un impegno attivo e valutando le possibili fonti di finanziamento. Queste ultime sono state individuate in un bando per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo (FSE) della Provincia di Bolzano.

Nel confronto con il partner localizzato sul territorio, il TIS innovation park (<http://www.tis.bz.it>), interessato in particolar modo alle modalità interattive all'interno delle aziende e alla generazione di innovazione, si è deciso di svolgere delle interviste esplorative con testimoni privilegiati¹ e delle interviste qualitative con degli imprenditori e amministratori d'azienda altoatesini allo scopo di approfondire le tematiche della gestione aziendale, della circolazione delle informazioni in azienda e dell'innovazione.

Di conseguenza, la ricerca condotta all'interno del progetto finanziato dal Fondo sociale europeo "Comunicazione di impresa: verso nuovi orizzonti competitivi" (2/211/2010) si configura nel complesso come una ricerca multimetodo (*mixed-method*), che integra e combina l'approccio quantitativo e qualitativo (Creswell & Plano Clark 2007: 5). Nella prima parte dell'inchiesta svolta tramite questionario sono state perciò poste alcune domande relative alle tematiche poi indagate più a fondo in occasione delle interviste, mentre nei protocolli delle interviste semistrutturate della durata di circa un'ora si sono previste alcune domande specifiche sulla comunicazione scritta e sul multilinguismo in azienda. Le registrazioni delle interviste messe a disposizione dal partner di progetto rappresentano perciò una fonte di informazioni per illustrare ed esemplificare alcuni dati emersi dal questionario. La presente tesi si concentrerà principalmente sui risultati dell'indagine quantitativa, condotta in prima persona e coordinata dalla candidata, facendo riferimento ai dati qualitativi delle interviste ove questi permettessero di approfondire alcuni aspetti salienti che emergono dall'analisi delle risposte al questionario online.

¹ Sovente i *key informants* si chiamano anche "informatori chiave" o "osservatori privilegiati" (Corbetta 1999: 420, 2003c: 89-91).

1.1 Oggetto della ricerca

La presente ricerca si colloca inizialmente nel paradigma sociologico postpositivista (cfr. Corbetta 2003a: 25 ss.), tipicamente legato alla ricerca quantitativa. In questo paradigma l'oggetto di studio viene definito e descritto in base a delle variabili, ossia alle sue caratteristiche e proprietà, rendendolo così maggiormente neutrale, oggettivo e analizzabile attraverso metodi statistici, cioè misurabile, quantificabile, generalizzabile e dunque più facilmente comparabile. Ciononostante, la ricerca della conoscenza rimane condizionata dal quadro teorico di riferimento, mantenendo così una natura giustamente provvisoria e sostanzialmente probabilistica.

A questo si è aggiunto il paradigma interpretativo (cfr. Corbetta 2003a: 31 ss.), su cui si basano molte ricerche di tipo qualitativo. Nel quadro di questo paradigma la realtà può essere conosciuta solo attraverso un processo di comprensione (il *Verstehen* di Max Weber) da parte dei ricercatori coinvolti, senza tuttavia perdere quell'elemento di valutatività che consente di mantenere comunque un buon grado di oggettività e possibilità di generalizzazione. Anche in questo caso non è possibile conoscere la realtà se non attraverso l'interpretazione data dai ricercatori all'interno del proprio quadro teorico.

Infine, si è adottato un paradigma tipico della ricerca multimetodo, il pragmatismo (Creswell & Plano Clark 2007: 23, 26-27), che combina l'approccio quantitativo e qualitativo. In tal modo si è tentato di analizzare il fenomeno della gestione e condivisione della conoscenza nelle aziende con metodi e punti di vista diversi, giungendo peraltro a risultati che in parte si confermano a vicenda e in parte risultano complementari. L'unione di due diversi metodi può contribuire a trovare la spiegazione di un determinato fenomeno e a contestualizzarlo (Creswell & Plano Clark 2007: 9). Le interviste qualitative possono essere, ad esempio, particolarmente utili per illustrare le motivazioni e i contesti dei dati individuati tramite le tecniche di ricerca quantitativa. Anche le interviste condotte prima della fase di ricerca quantitativa possono servire per affinare e selezionare le possibili domande da inserire in un questionario. Le prime interviste ai testimoni privilegiati della presente ricerca sono state condotte con in mente proprio questo obiettivo. Riassumendo, “tecniche quantitative e tecniche qualitative portano a conoscenze diverse [; ...] questo non è un limite, ma un arricchimento, in quanto c'è la necessità di un approccio multiplo e differenziato alla realtà sociale per poterla effettivamente conoscere” (Corbetta 2003a: 88-

89). Infatti, l'approccio della triangolazione (cfr. Creswell & Plano Clark 2007: 62) consente di ottenere dati diversi ma complementari sullo stesso argomento (Morse 1991: 122 in Creswell & Plano Clark 2007: 62). Integrando i dati raccolti con metodi diversi nella fase di interpretazione (Creswell & Plano Clark 2007: 64), l'unione di approcci diversi permette di capire meglio il problema rispetto all'utilizzo di un metodo solo (Creswell & Plano Clark 2007: 7).

1.1.1 Teoria

Una teoria è “un insieme di proposizioni organicamente connesse, che si pongono ad un elevato livello di astrazione e generalizzazione rispetto alla realtà empirica, le quali sono derivate da regolarità empiriche e dalle quali possono essere derivate delle previsioni empiriche” (Corbetta 2003b: 18). Si tratta dunque di un sistema coerente di affermazioni legate da nessi logici, spesso causali, che trascende i casi e i campi di applicazione specifici utilizzando concetti astratti. Le proposizioni che costituiscono la teoria si basano tuttavia sulle ricorrenze della realtà osservata e permettono di inferire cosa accadrà in altri contesti (cfr. Corbetta 2003b: 18-19).

Le teorie su cui si fonda la presente ricerca riguardano la gestione della conoscenza in azienda. La gestione della conoscenza aziendale, se ben impostata, può portare a notevoli miglioramenti per quanto riguarda la condivisione delle informazioni, la gestione delle attività quotidiane, la creazione e il mantenimento di vantaggi competitivi, nonché l'ottimizzazione dell'uso delle risorse interne, portando potenzialmente anche a degli ingenti risparmi (cfr. 3.1). La gestione della conoscenza passa inevitabilmente (anche) per la lingua, sia essa esplicitata in forma orale o registrata e condivisa in forma scritta.

Un altro fondamento teorico rilevante per la presente ricerca concerne il multilinguismo nelle imprese. Più precisamente, riguarda le conseguenze che la necessità o capacità di svolgere le proprie attività in una o più lingue, tanto all'interno della propria struttura aziendale quanto verso l'esterno nei confronti di clienti, partner e fornitori, possono avere sulla competitività e sulle possibilità di crescita di un'azienda (cfr. 3.2). Le competenze linguistiche sono infatti considerate un fattore chiave per la competitività a livello europeo (cfr. Bolchover 2012, COM 18/09/2008, n. 2008/0566/CE, CILT 2006: 8).

1.1.2 Ipotesi

Ogni proposizione teorica va articolata in ipotesi specifiche, ossia in proposizioni che implicano “una relazione fra due o più concetti, che si colloca[no] su un livello inferiore di astrazione e di generalità rispetto alla teoria e che permett[ono] una traduzione della teoria in termini empiricamente controllabili” (Corbetta 2003b: 19). L’ipotesi consiste in un’affermazione provvisoria, da confermare o smentire attraverso la ricerca empirica (cfr. Corbetta 2003b: 19).

In base alle teorie sopra esposte e alle conoscenze e informazioni già disponibili sul mercato altoatesino e sulle aziende locali, si sono formulate le seguenti ipotesi, da verificare e approfondire attraverso la ricerca:

1. Per la natura del territorio in cui operano, in particolare per il multilinguismo diffuso dei propri addetti e per la particolare posizione geografica, con la conseguente funzione di ponte tra le zone centrali e settentrionali dell’Europa e il Mediterraneo storicamente svolta dall’Alto Adige, le aziende altoatesine si confrontano con la necessità di comunicare e gestire le proprie attività in più lingue da molti anni, a differenza delle aziende site in zone monolingui. Ricerche recenti dimostrano che le imprese site in Paesi bilingui siano notevolmente più propense ad avere un fatturato all’export molto alto rispetto al fatturato totale, poiché sono già esposte al multilinguismo in varie forme (Hagen 2011b: 24). Le strategie di gestione multilingue della conoscenza sono dunque potenzialmente più avanzate, mirate e diffuse in Alto Adige e potrebbero essere trasferibili in altre zone multilingui o monolingui, utilizzando così il territorio altoatesino come un “laboratorio di buone pratiche” (HLG on Multilingualism 2007: 18) secondo la visione della Commissione europea.
2. Tutti i fattori appena elencati potrebbero portare a un vantaggio competitivo notevole per le aziende del territorio altoatesino rispetto a quelle site nelle zone confinanti (cfr. Chiocchetti & Ralli 2013: 4). Resta da dimostrare se e in che modo questi fattori siano sfruttati al meglio per aumentare la competitività.

1.2 Obiettivi della ricerca

Lo scopo generale della presente ricerca consiste nell'esplorare e descrivere il fenomeno della gestione della conoscenza multilingue presso le aziende altoatesine. Si configura pertanto come indagine descrittiva volta a "pervenire a un'ampia e dettagliata conoscenza di un fenomeno sociale e delle sue diverse articolazioni" (Vardanega 2007a: 59). Gli obiettivi specifici mirano a capire e approfondire quanto appena menzionato, individuando eventuali tendenze e caratteristiche comuni alle aziende del territorio altoatesino:

1. Quali sono le strategie di condivisione interna delle informazioni più comunemente adottate, sia a livello orale sia a livello scritto?
2. Esistono delle correlazioni tra le strategie di condivisione di informazioni e l'innovatività?
3. Qual è il ruolo assegnato alle lingue locali e alle altre lingue?
4. Quanto si impegnano le aziende per favorire il multilinguismo in azienda?
5. Quale ruolo svolge l'attività di traduzione per l'azienda?
6. Quali sono le prassi adottate per produrre testi multilingui?
7. Che rapporto sussiste tra le aziende e i traduttori interni/esterni?
8. Qual è il grado di attenzione alla terminologia aziendale?

Ne discende l'obiettivo finale di individuare i punti di forza che possono essere da esempio ad altre aziende altoatesine e non, nonché i punti deboli. Per affrontare questi ultimi ci si propone di stilare una serie di suggerimenti pratici da offrire alle imprese altoatesine su come contrastare le debolezze e problematiche individuate attraverso la ricerca (cfr. Capitolo 7).

1.3 Fasi della ricerca

1.3.1 Disegno della ricerca

Il disegno della ricerca è un piano d'azione (Creswell & Plano Clark 2007: 4) che espone le scelte operative per determinare “dove, come e quando si raccolgono i dati” (Corbetta 2003a: 70) nonché quali e quanti soggetti oppure organizzazioni coinvolgere. Dato l'obiettivo generale di approfondire e descrivere la gestione della conoscenza delle aziende altoatesine in chiave multilingue e a fronte delle limitazioni temporali ed economiche poste dall'ente finanziatore, si è deciso di svolgere un'inchiesta esplorativa tramite questionario online (cfr. 4.5) e una serie di interviste di approfondimento con rappresentanti del mondo imprenditoriale altoatesino (cfr. 4.7), integrando così metodologie quantitative con metodologie di tipo qualitativo. Le interviste ai testimoni privilegiati, condotte in fase di preparazione dell'inchiesta, miravano a orientare e selezionare le domande del questionario e le interviste con i titolari e dirigenti delle aziende per approfondire, integrare, contestualizzare i dati quantitativi. L'indagine e le interviste sono state svolte nell'autunno-inverno 2012-2013 sul territorio altoatesino.

I concetti alla base di teoria e ipotesi della presente ricerca si possono definire come segue:

1. **Multilinguismo:** Per il Consiglio d'Europa il multilinguismo è riferito alla presenza in un'area geografica di più di una varietà linguistica, mentre il plurilinguismo indica il repertorio di varietà linguistiche utilizzate dagli individui, tra cui la loro madrelingua (Council of Europe 2014: 22/01/2014). In altre parole, il termine multilinguismo indica principalmente la coesistenza di diverse lingue in una data società, mentre il termine plurilinguismo sottolinea la complessità delle capacità comunicative dell'individuo, che è in grado di integrare e alternare le diverse lingue e varietà linguistiche che conosce a seconda dell'interlocutore e della situazione comunicativa (cfr. Council of Europe 2001: 4). Per semplificare e facilitare la comprensione nella presente ricerca, poiché si sono indagati entrambi i fattori, ossia il plurilinguismo degli addetti e il multilinguismo all'interno del territorio e delle aziende altoatesine, il termine multilinguismo è stato in parte utilizzato quale termine generico per indicare entrambi gli aspetti (cfr. anche Polselli 2012c: 45).

2. **Funzione “ponte”:** Nella visione di molti politici, giornalisti, economisti e imprenditori locali, la posizione favorevole dell’Alto Adige tra il mondo romanzo e quello germanico sulla storica via commerciale del Brennero ha sempre conferito a questo territorio, anche grazie alle conoscenze linguistiche dei propri abitanti, una funzione di supporto per il passaggio di merci, persone, idee e innovazioni da nord a sud e viceversa. La provincia di Bolzano funge dunque da anello di congiunzione o, appunto, da ponte culturale ed economico tra il Mediterraneo e l’Europa Centrale e ancora oggi attrae le aziende estere per questo motivo (cfr. STOL 2013: 22/03/2013; IRE 2012b: 16, 2012c: 8; Partacini 2012: 10; Pörnbacher 2009b: 37; Weissman & Cie Italia 2008).
3. **Azienda altoatesina:** Per l’inchiesta online sono state considerate aziende altoatesine tutte quelle attività economiche iscritte al registro delle imprese della Camera di commercio di Bolzano ad agosto 2012 che non fossero filiali o agenzie di aziende più grandi con la sede principale in un’altra regione o all’estero². Per attività economica si intende una:

[A]ttività di produzione di beni o servizi che ha luogo quando risorse quali lavoro, impianti e materie prime concorrono all’ottenimento di beni o alla prestazione di servizi. Un’attività economica è caratterizzata dall’uso di fattori della produzione, da un processo di produzione e da uno o più prodotti ottenuti (merci o prestazioni di servizi).

(ISTAT 2013: 1)

Per le interviste non si è ritenuto necessario operare una distinzione altrettanto netta, ritenendo sufficiente la presenza di una sede in Alto Adige con un buon numero di addetti. Tale decisione è in parte motivata dalla limitata disponibilità degli intervistati. Inoltre, durante le interviste la presenza fisica dell’interlocutore permetteva di discernere o chiarire in ogni caso quali fossero eventuali strategie e prassi imposte dalla casa madre o più strettamente legate alla gestione e al territorio locale.

² Sull’uso sinonimico di “azienda” e “impresa” nel presente elaborato, si rimanda alla spiegazione nel Capitolo 4 (cfr. 4.5.8).

4. **Conoscenza:** Secondo Nonaka & Takeuchi (1995, cit. in Profili 2004: 16), per conoscenza si intende “il prodotto complesso dell’apprendimento, [che] deriva dall’interpretazione di informazioni e credenze su relazioni causa-effetto, dall’applicazione delle informazioni.” In altre parole, la conoscenza è un insieme di informazioni, che non solo contiene dei significati, ma che non può prescindere dai soggetti che ne hanno esperienza, dei quali investe le credenze e orienta l’azione (Narduzzo 2004: 12). Per Probst (1999: 46), infatti, la conoscenza è “*die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen*”³.
5. **Gestione della conoscenza:** Il *knowledge management (KM)*, in italiano gestione della conoscenza, è un termine “*which has now come to be used to describe anything from organizational learning to database management tools*”⁴ (Ruggles 1998: 80, cit. in Profili 2004: 13). Non esiste una definizione universalmente condivisa (Zardini 2012: 55). Per gli scopi della presente ricerca si è adottata quella di Abdecker *et al.* (2002: 2)⁵ che descrivono la gestione della conoscenza come:

[E]in systematischer und strukturierter ganzheitlicher Ansatz, der implizites und explizites Wissen im Unternehmen als strategische Schlüssel-Ressource versteht und daher darauf abzielt, den Umgang mit Wissen auf allen Ebenen nachhaltig zu verbessern, um Kosten zu senken, Qualität zu steigern, Innovation zu fördern und Entwicklungen zu verkürzen⁶.

(Abdecker *et al.* 2002: 2)

Si tratta dunque di una gestione esplicita e mirata, che integra tecnologie dell’informazione e comunicazione, risorse umane, nonché strategie e strumenti di gestione aziendale per generare, trasformare, rappresentare, immagazzinare, trasportare e proteggere tutto il sapere di un’organizzazione (cfr. Zardini 2012: 55).

³ [...] l’insieme delle nozioni e delle capacità che gli individui impiegano per risolvere problemi (t.d.a.).

⁴ [...] che oramai è utilizzato per indicare di tutto, dall’apprendimento organizzativo agli strumenti per la gestione di basi di dati (t.d.a.).

⁵ Abdecker *et al.* (2002: 2) in realtà riprendono e ampliano una definizione di Schmid *et al.* (2000).

⁶ [U]n approccio integrato, sistematico e strutturato, che considera la conoscenza implicita ed esplicita nell’impresa una risorsa chiave strategica e mira pertanto a migliorare in maniera sostenibile la gestione della conoscenza a tutti i livelli per ridurre i costi, migliorare la qualità, favorire l’innovazione e velocizzare gli sviluppi (t.d.a.).

Sono considerate risorse strategiche per l'azienda sia le competenze e le conoscenze degli addetti sia i processi e le procedure documentate. La gestione della conoscenza coinvolge tutti i livelli dell'azienda, tanto all'interno di essa quanto al suo esterno (Abdecker *et al.* 2002: 2).

6. **Gestione multilingue della conoscenza** o *multilingual knowledge management*: Gestione della conoscenza focalizzata sull'utilizzo di più di una lingua per lo svolgimento dei processi di comunicazione interna, di gestione della documentazione, della traduzione e della terminologia. Si prescinde dal fatto che ciò accada in maniera più o meno equilibrata o che le lingue si usino contemporaneamente oppure alternativamente l'una all'altra. Include il concetto di *language management*, cioè tutte le misure intraprese da un'impresa relativamente alla visione, all'apprendimento e all'uso delle lingue da parte del proprio staff nella comunicazione interna ed esterna, la scelta di una lingua di comunicazione aziendale, il ruolo delle competenze linguistiche per l'assunzione e promozione del personale, le politiche linguistiche adottate per il sito web, ecc. (Lüdi *et al.* 2013: 60). Anche in italiano l'insieme di queste misure è spesso chiamato *language management strategy (LMS)* (Hagen 2011b: 2) o *language strategy* (CILT 2006: 5)⁷.
7. **Vantaggio competitivo**: Non esiste una definizione unica e condivisa del concetto. Per i nostri scopi possiamo adottare quella molto semplice di Valdani & Ancarani (2009: 228) che lo descrivono come “ciò che una impresa può fare e che un rivale non può imitare”. I tre fattori fondamentali che influiscono sul vantaggio competitivo di un'azienda sono la fedeltà della clientela, la tecnologia proprietaria e una struttura di costo vantaggiosa che “distinguono i rivali in un mercato” (Valdani & Ancarani 2009: 229). I vantaggi competitivi possono dunque basarsi sulla relazione con il cliente, che è riluttante a cambiare perché soddisfatto del servizio oppure preoccupato dei costi che potrebbero insorgere se si rivolgesse alla

⁷ L'applicazione di strategie di gestione linguistica o strategie linguistiche può essere definita come l'adozione pianificata di una serie di tecniche per facilitare un'efficace comunicazione con clienti e fornitori esteri: “*the planned adoption of a range of techniques to facilitate effective communication with clients and suppliers abroad*” (CILT 2006: 5).

concorrenza (vantaggio competitivo *demand side*). Possono derivare anche da una superiorità tecnologica irraggiungibile o inimitabile, poiché brevettata, oppure derivante da una struttura di costi molto vantaggiosa (vantaggio competitivo *cost side o supply side*) (Valdani & Ancarani 2009: 228). Ai fini della presente ricerca è importante aggiungere che “[l]a nuova fonte di vantaggio competitivo delle imprese [...] si sta ormai manifestando e consolidando nella capacità sia individuale che organizzativa di accesso, utilizzo e sviluppo di *conoscenza*” (Valdani & Ancarani 2000: 23, corsivo nell’originale).

I concetti presenti nell’ipotesi (cfr. 1.1.2) possono considerarsi proprietà di diverse unità di analisi (cfr. Corbetta 2003b: 27). Mentre il ruolo di ponte tra Europa Centrale e Mediterraneo è proprietà del territorio e perciò la ricerca si concentrerà sulla provincia di Bolzano, il vantaggio competitivo e le strategie di gestione della conoscenza multilingue afferiscono alle aziende. Infine, il multilinguismo può essere considerato, a seconda del punto di vista, proprietà degli addetti in quanto persone plurilingui impiegate nell’azienda oppure una caratteristica relativa all’azienda, laddove essa dia lavoro a persone di lingue diverse. L’unità di analisi di interesse principale risulta dunque essere il collettivo delle aziende altoatesine.

1.3.2 Pianificazione

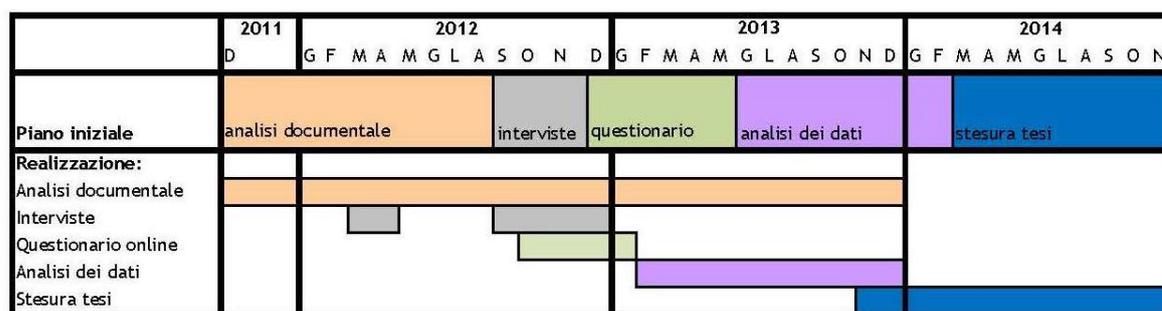


Figura 1: Piano della ricerca previsto e realizzato

Il piano delle attività prevedeva una fase iniziale di analisi documentale della durata di circa nove mesi. In questa fase viene svolta l’analisi preliminare del contesto (*on desk*) per raccogliere dati e informazioni rilevanti per l’impostazione della ricerca, la delimitazione dell’indagine e l’affinamento della metodologia da adottare nelle fasi successive. Nello specifico, si è proceduto alla raccolta e all’analisi di materiale bibliografico relativo a:

metodologie della ricerca sociale, economia altoatesina, multilinguismo in Alto Adige, fabbisogni linguistici in azienda, comunicazione d'impresa e gestione della conoscenza.

Seguiva una fase più breve, di tre mesi, incentrata sui testimoni privilegiati. In particolare, la fase era dedicata all'elaborazione di una griglia di domande per la conduzione dei colloqui (protocolli di intervista), all'individuazione dei testimoni privilegiati e allo svolgimento delle interviste stesse. Diverse interviste esplorative erano già state condotte nel quadro dell'assegno di ricerca realizzato nell'anno accademico 2010-2011 presso il dipartimento SITLeC di Forlì/Università di Bologna, che prevedeva la realizzazione di interviste ad attori e testimoni chiave del mondo imprenditoriale altoatesino e delle associazioni di categoria. Per questo motivo, lo scopo principale di questa fase consisteva nell'integrare le informazioni preliminari già raccolte realizzando ulteriori interviste per completare il quadro delle diverse esigenze e aspettative delle aziende locali. L'individuazione dei testimoni privilegiati e la conduzione delle interviste è stata affidata principalmente al partner del progetto finanziato dal FSE, il TIS innovation park di Bolzano.

Al cuore del progetto, cioè all'inchiesta svolta tramite questionario online, sono stati riservati almeno sei mesi di tempo, necessari per predisporre la somministrazione di un questionario ragionato a una selezione di aziende del territorio altoatesino. Questa fase era dedicata alla formulazione, selezione e traduzione verso il tedesco delle domande, alla predisposizione dei filtri, necessari affinché i rispondenti non si trovassero a rispondere alle domande non rilevanti alla loro situazione, al pre-test e al perfezionamento del questionario. Per consentire una più facile compilazione online da parte dei partecipanti all'inchiesta, automatizzare la raccolta delle risposte e velocizzare la successiva elaborazione statistica si è voluto ricorrere a un programma apposito⁸. Da diversi anni l'EURAC offre ai propri ricercatori la possibilità di utilizzare Opinio (<http://www.objectplanet.com>), un programma che rispondeva pienamente alle esigenze della presente ricerca. Faceva parte di questa fase anche l'attività relativa al reperimento degli indirizzi e-mail delle aziende a cui mandare l'invito a compilare il questionario e la selezione degli stessi. Anche lo svolgimento delle interviste qualitative affidata al team del TIS innovation park, la predisposizione del relativo protocollo, la richiesta della

⁸ Alcuni tra i più noti sono LimeSurvey, Opinio, SurveyGizmo, SurveyMonkey e SurveyPro.

disponibilità agli imprenditori e dirigenti delle due dozzine di aziende altoatesine coinvolte erano attività previste per questa fase.

Infine, i nove mesi di fase di analisi e interpretazione dei risultati miravano a scoprire le attuali pratiche e strategie di gestione della comunicazione interna ed esterna, nonché di gestione multilingue della documentazione, traduzione e terminologia delle aziende rispondenti. Si intendevano inoltre individuare le lacune ed esigenze su cui poter eventualmente intervenire diffondendo strategie, metodologie e innovazioni da applicare. In questa fase si è pertanto proceduto a un confronto con lo stato dell'arte, all'analisi dei dati con metodi statistici e sociolinguistici, alla valutazione delle criticità emerse durante le interviste e nelle risposte ai questionari, e, come attività conclusiva, all'individuazione delle possibili soluzioni e degli interventi da proporre.

Per rispondere meglio alle esigenze di progetto, in corso d'opera sono state apportate alcune modifiche al piano di lavoro originariamente previsto. Per motivi legati alle tempistiche del progetto FSE e ai desideri del partner progettuale, le interviste ai testimoni privilegiati sono state infatti anticipate di qualche mese. Inoltre, alla fase di ricerca quantitativa è stata affiancata una serie di interviste qualitative, come spiegato nell'introduzione al presente capitolo (cfr. anche Figura 1).

1.4 Criticità

Si riassumono in questa sezione le principali difficoltà e le sfide affrontate per realizzare e completare la ricerca che riguardano principalmente la questione della rappresentatività del campione, le limitazioni poste dalle regole dell'ente finanziatore e il coordinamento del gruppo di ricerca.

1.4.1 Rappresentatività

Occorre già in questa fase affrontare la questione della rappresentatività del campione, che è garanzia della generalizzabilità dei risultati (Corbetta 2003b: 115). Ampiezza del campione e criteri di selezione possono ridurre di molto questo fattore. Soprattutto, il campione deve essere estratto dall'insieme di unità costituenti l'oggetto dello studio, la

popolazione, in base a criteri precisi, effettuando un campionamento probabilistico (Corbetta 1999: 313 ss.).

L'indagine svolta per la presente tesi non può considerarsi pienamente rappresentativa di tutte le aziende altoatesine dal punto di vista statistico. Per garantire la rappresentatività dei risultati si sarebbe dovuto poter contare sull'effettiva partecipazione all'indagine di ogni singola azienda inclusa nel campione, poiché qualsiasi sostituzione arbitraria di un'azienda campionata con un'altra influenza la rappresentatività di tutto il campione.

In tale contesto si segnala che da alcune conversazioni telefoniche intercorse con le aziende e da diversi commenti lasciati nel campo di feedback libero alla fine del questionario emerge una sostanziale avversione delle imprese locali a farsi coinvolgere in questo tipo di ricerche. Alle aziende pervengono spesso richieste di partecipare a indagini di varia natura da parte dei Ministeri, della Camera di commercio, degli enti locali, nonché di vari istituti di ricerca pubblici e privati. Alcuni rispondenti hanno dunque spiegato che le direttive aziendali consistono nel rifiuto di partecipare a qualsiasi iniziativa che non sia obbligatoria per legge, poiché le rilevazioni sono sentite come una perdita di tempo e uno spreco di minuti preziosi sottratti alle attività lavorative.

Non mirando per i motivi sopra esposti a una piena rappresentatività statistica, ci si è impegnati per ottenere comunque un numero sufficiente di risposte da un campione possibilmente ampio e diversificato. Il mailing con il link al questionario online è stato inviato alle aziende sfruttando i contatti già disponibili all'interno dell'EURAC e cercando i contatti delle aziende elencate in un apposito registro della Camera di commercio, che raccoglie le aziende dotate di una presenza internet (cfr. Camera di commercio 2012). Al primo mailing ha fatto seguito, come di consuetudine (Corbetta 2003b: 183), un secondo mailing di sollecito (*recall*). A un ulteriore possibile sollecito si è rinunciato per non far sorgere una sensazione di fastidio nei rispondenti che avevano già partecipato all'indagine e da parte di chi non aveva alcuna intenzione di farlo. Infatti, ad eccezione dei partecipanti che su base volontaria avevano lasciato un indirizzo di posta elettronica per essere informati dei risultati della ricerca, in fase di rilevazione non era possibile individuare chi avesse già provveduto alla compilazione e, di conseguenza, escluderli dal sollecito.

In seguito, su suggerimento della sociologa coinvolta nel progetto, sono state contattate telefonicamente le aziende con più di 100 addetti, poiché in Alto Adige queste impiegano circa un quinto (il 20%) della popolazione attiva nel settore privato (IRE 2012a, cfr. 2.3.2 per approfondimenti). Il sollecito telefonico (Corbetta 2003b: 183) ha portato ad aumentare le risposte delle aziende con più di 100 addetti, avendo come conseguenza una maggiore presenza di queste ultime rispetto alle altre categorie dimensionali. Sebbene ciò abbia consentito di avvicinarsi molto a un livello auspicabile di informatività delle risposte, in tal modo si è creata una disomogeneità di cui si è dovuto necessariamente tenere conto durante l'analisi dei dati. Tuttavia, si consideri che le aziende di dimensioni maggiori possono risultare particolarmente interessanti perché con maggior probabilità dispongono di documentazione scritta, di addetti che parlano lingue diverse, di mercati di sbocco diversificati e di approcci alla gestione multilingue della propria conoscenza già in vigore.

L'inchiesta svolta per il progetto di dottorato si configura dunque come indagine esplorativa. I dati raccolti rimangono estremamente interessanti, poiché le 443 risposte considerate valide consentono di monitorare alcune tendenze e situazioni comuni alle aziende della provincia di Bolzano, in parte confermate anche da altri dati, e di formulare delle strategie di intervento fondate e mirate.

1.4.2 Limiti temporali ed economici

Il finanziamento concesso dal FSE prevedeva diverse limitazioni relative a tempi, costi, personale e output da produrre a fine progetto. Ciò ha richiesto un notevole sforzo dal punto di vista della coordinazione e un costante impegno del team di progetto al fine di garantire da un lato massima aderenza al progetto approvato e dall'altro consentire uno svolgimento ottimale della ricerca. Le modifiche e integrazioni al piano inizialmente consegnato all'ente finanziatore (proposte o considerate necessarie in fase di implementazione della ricerca) sono state sistematicamente valutate, discusse e sottoposte all'approvazione del FSE. Il rispetto dei limiti temporali imposti dal progetto ha incentivato i partner a pianificare bene ogni singola attività senza tuttavia perdere di vista l'obiettivo principale. Ad esempio, l'invio del mailing alle aziende è stato rimandato a dopo il periodo di ferie estive nel timore di non avere un riscontro sufficientemente ampio ad agosto, ma comunque effettuato entro la fine della relativa fase progettuale a settembre, senza causare ulteriori ritardi.

1.4.3 Coordinazione

La gestione e coordinazione di un gruppo di ricerca composto da persone con esperienze e background molto lontani l'uno dall'altro (cfr. 1.7), impiegati inoltre presso enti con finalità di ricerca distinte, sebbene convergenti (cfr. introduzione al presente capitolo), ha rappresentato una sfida dura ma stimolante per la candidata. Oltre alla coordinazione si è reso necessario assumere anche il ruolo di mediatrice e anello di congiunzione tra i ricercatori e l'ente finanziatore.

In particolare, la candidata ha eseguito i seguenti compiti di coordinazione:

1. organizzare gli incontri del gruppo di progetto congiunto EURAC e TIS per distribuire i compiti e favorire l'interazione all'interno del team;
2. costituire un Comitato di coordinamento (come previsto dal Contratto di partenariato tra EURAC e TIS) composto dalla candidata e da un rappresentante del partner di progetto TIS;
3. individuare gli strumenti necessari alla comunicazione interna del gruppo di progetto e gli strumenti di documentazione delle attività utili al conseguimento degli obiettivi di progetto (es. verbali, schede di monitoraggio relative all'avanzamento delle fasi di lavoro, relazioni di fine fase);
4. proporre e individuare soluzioni in presenza di criticità;
5. monitorare lo stato di realizzazione delle diverse fasi di progetto;
6. assicurare la realizzazione del progetto nel rispetto dei tempi e dei costi definiti in sede di progettazione e approvati dall'ente finanziatore;
7. tenere i contatti con l'ente finanziatore per garantire il passaggio delle informazioni in entrambe le direzioni.

1.5 Motivazione della ricerca

Diversi studi sono stati condotti sul multilinguismo in azienda. Questi hanno analizzato sia la gestione di aziende site in territori multilingui, come gli studi dell'Observatoire élf

dell'Università di Ginevra (Observatoire Économie-Langues-Formation, <http://www.unige.ch/traduction-interpretation/recherches/groupe/elf.html>), sia gli effetti della mancanza di conoscenze linguistiche. Il più noto tra questi ultimi è sicuramente lo studio ELAN – Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise (CILT 2006). Non mancano le indagini, anche recenti, sui bisogni linguistici delle aziende europee, come quello condotto nel quadro del progetto CELAN – Language Strategies for Competitiveness and Employability (<http://www.celan-platform.eu>).

Le ricerche svolte sul territorio altoatesino si sono focalizzate sulle competenze linguistiche necessarie agli addetti che operano sul mercato del lavoro in Alto Adige (Ripartizione Lavoro *et al.* 2009), oppure sulla categoria particolare dei lavoratori stranieri (Zanasi & Rampino 2010). Con la presente ricerca si intendeva invece approfondire le tematiche sondate nel 2011 nel quadro dell'assegno di ricerca “Terminologia e gestione della conoscenza nelle aziende” (Chiocchetti 2011) al fine di raccogliere maggiori informazioni sulle prassi di multilinguismo dal punto di vista dell'impresa e della gestione multilingue della conoscenza aziendale, colmando in tal modo una notevole lacuna (cfr. 3.3).

La ricerca nasce in un momento in cui in Alto Adige diversi attori hanno iniziato ad interessarsi alle tematiche che legano il multilinguismo e l'economia. Nel 2010 è stata infatti avviata l'iniziativa “Laboratorio sul futuro” (www.laboratoriofuturo.bz.it), coordinata dalla Camera di commercio di Bolzano. L'obiettivo consiste nell'analizzare con metodi scientifici le sfide future poste all'Alto Adige in ambito economico, sviluppando visioni e misure di azione concrete. All'iniziativa hanno partecipato molti rappresentanti del settore economico, delle organizzazioni sindacali e sociali, delle istituzioni scientifiche, dello sport e della cultura (Camera di commercio 2014b: 01/02/2014), tra cui l'EURAC. Uno dei pilastri di cui intende occuparsi il Laboratorio è quello della lingua. Nel novembre 2012 è stata organizzata una prima giornata di scambio e confronto sul tema (Camera di commercio 2014a: 01/02/2014). Le altre manifestazioni già previste nel programma si sono purtroppo interrotte nel 2013 a causa di un grave lutto all'interno della Camera di commercio. Si spera che questa sospensione delle attività possa essere presto superata, cosicché la presente ricerca possa offrire in quell'occasione un primo contributo valido alla discussione sull'importanza delle lingue per l'economia altoatesina.

1.6 Destinatari della ricerca

La ricerca si rivolge in prima linea alle aziende altoatesine e al loro personale a tutti i livelli. In particolar modo si auspica una sensibilizzazione di imprenditori e dirigenti rispetto alle tematiche legate alla gestione multilingue della propria conoscenza aziendale. I risultati sono indubbiamente utili anche alle associazioni di categoria (es. Assoimprenditori Alto Adige, Associazione provinciale dell'artigianato, Unione commercio turismo servizi Alto Adige, Unione provinciale traduttori) e agli enti che sostengono e orientano lo sviluppo delle aziende altoatesine, quali la Camera di commercio di Bolzano e gli organi della Provincia di Bolzano responsabili per le politiche aziendali (es. Giunta provinciale, Ripartizione Artigianato, industria, commercio e turismo). Infine, si mira a fornire spunti utili anche al settore della formazione sia pubblica sia privata.

1.7 Il progetto KnowTerm

Il progetto “Comunicazione di impresa: verso nuovi orizzonti competitivi” (FSE 2/211/2010), in breve KnowTerm, realizzato nell'arco di 21 mesi tra il 2011 e il 2013 dall'Istituto di comunicazione specialistica e plurilinguismo dell'Accademia europea e dal TIS innovation park grazie a un finanziamento del Fondo sociale europeo, si prefiggeva di indagare le relazioni esistenti nelle aziende della provincia di Bolzano tra i processi comunicativi, i processi organizzativi e la conoscenza generata all'interno delle aziende stesse, con eventuali ricadute sull'innovazione, sulla qualità del lavoro e sulla produttività. Il modello comunicativo adottato nell'impresa e i relativi strumenti con cui viene messo in opera possono infatti avere notevoli conseguenze sull'assetto organizzativo, la qualità delle relazioni e la trasferibilità della conoscenza e, in ultima analisi, sul risultato economico e l'innovatività della stessa (cfr. EURAC research 2011a: 04/01/2014).

Nello specifico caso del territorio della provincia di Bolzano le aziende sono spesso chiamate a comunicare e gestire le proprie attività in italiano e in tedesco, in quanto lingue ufficiali della provincia, ma anche nelle lingue internazionali o nelle lingue utilizzate nei Paesi con cui sussistono rapporti di import/export. Ciò vale sia per il livello orale sia per quello scritto, sebbene sia il crescente volume di documentazione e materiale di ogni tipo prodotto in forma scritta (dalla documentazione tecnica ai siti web, ai contratti, ecc.) a porre

delle sfide non indifferenti in termini di gestione della conoscenza. Molte difficoltà emergono già usando una lingua sola, ma crescono notevolmente in una prospettiva multilingue (cfr. Chiochetti & Ralli 2013: 4, EURAC research 2011c: 04/01/2014).

Il progetto KnowTerm mirava perciò a individuare strumenti linguistici, comunicativi e interattivi idonei a favorire una migliore gestione della conoscenza aziendale, contribuendo a ottimizzare la comunicazione e i processi interni e, di conseguenza, a proiettare un'immagine forte e coerente dell'azienda verso l'esterno. L'obiettivo principale consisteva nell'individuare possibili strategie e buone pratiche per razionalizzare e organizzare meglio la gestione multilingue della conoscenza da diffondere sul territorio altoatesino (cfr. EURAC research 2011b: 04/01/2014).

Le attività progettuali si sono articolate in diverse fasi (cfr. EURAC research 2011d: 04/01/2014):

1. analisi *on desk*: fase di analisi preliminare del contesto economico e sociale altoatesino e della letteratura rilevante;
2. interviste a testimoni privilegiati: realizzazione di interviste esplorative ad attori informati sulla realtà di riferimento altoatesina;
3. elaborazione e somministrazione dei questionari: elaborazione di un questionario in lingua italiana e tedesca sulla base dei dati raccolti durante le due fasi precedenti da somministrare a un campione di imprese altoatesine;
4. analisi e interpretazione dei dati: fase di pulizia, codifica, analisi, confronto e interpretazione dei dati raccolti nella fase precedente;
5. disseminazione e presentazione dei risultati: presentazione dei risultati e delle strategie individuate in occasione di un evento aperto al pubblico.

Il gruppo di progetto presso l'EURAC si componeva di due terminologhe, Elena Chiochetti (project manager) e Natascia Ralli, una giurista-terminologa, Isabella Stanizzi, e un sociolinguista, Lorenzo Zanasi. Il team è stato coadiuvato e sostenuto dai consigli di una sociologa esterna, Heidi Flarer. Presso il partner TIS hanno collaborato al progetto un

ingegnere specializzato in gestione aziendale, Roberto Farina, e una psicologa e responsabile delle risorse umane, Marika Borsetto.

Per completezza, si riporta di seguito nella Tabella 1 la scheda riassuntiva del progetto in lingua italiana approvata dal FSE (FSE 2010: 37-38):

Titolo dell'operazione	Comunicazione d'impresa: verso nuovi orizzonti competitivi	
Impresa o ente proponente	Accademia Europea di Bolzano (EURAC research)	
Sede legale	Viale Druso, 1 – 39100 Bolzano (Bz)	
Indirizzo beneficiario	Viale Druso, 1 – 39100 Bolzano (Bz)	
Attività economica esercitata	093.05 Ulteriori servizi	
Responsabile dell'operazione	Elena Chiochetti	
Enti/impresе che collaborano e enti partner (con indirizzi)	TIS innovation park via Siemens 19 – 39100 Bolzano Referente: Ing. Roberto Farina	
Finalità dell'operazione	Svolgere un'analisi quantitativa e qualitativa sulle relazioni esistenti tra i processi comunicativi, i processi organizzativi e la conoscenza esplicita nelle aziende altoatesine al fine di individuare possibili modelli e strategie da diffondere sia attraverso nuovi studi/modelli in materia sia mediante azioni formative mirate.	
Breve descrizione dell'operazione	La ricerca si configura come indagine sui processi comunicativi (es. che tipo di linguaggio viene utilizzato?), conoscitivi (es. come vengono gestite le traduzioni?) ed organizzativi (es. come sono suddivisi i ruoli?) delle imprese, al fine di individuare e definire degli strumenti che modifichino l'assetto organizzativo tale da favorire l'innovazione, la qualità del lavoro e la produttività. Un'organizzazione aziendale, se supportata da strumenti gestionali efficaci, punta ad accrescere l'adattabilità alle mutazioni tecnologiche ed economiche, e di conseguenza a migliorare la produttività.	
Destinatari/e diretti/e e	Destinatari diretti: le imprese altoatesine	

indiretti/e	Destinatari indiretti: a) il personale delle aziende a tutti i livelli (maggiore chiarezza delle informazioni, meno dispersione informativa, comunicazione più rispettosa e non discriminante, ecc.); b) linguisti, terminologi e traduttori (maggiore coerenza delle traduzioni, maggiore chiarezza negli incarichi, incremento degli incarichi dovuti a una maggiore attenzione al fattore linguistico e comunicativo, ecc.); c) studiosi e formatori esperti dei processi comunicativi, organizzativi di impresa (maggiore sensibilità delle aziende e dunque volontà di formare il personale, aumento degli incarichi).	
Periodo di realizzazione	Data inizio: 01/10/2011 ⁹ Data fine intervento: 30/04/2013	
Fasi dell'operazione	Titolo e breve descrizione delle singole fasi	Durata (in gg)
	1 – Analisi <i>on desk</i> : Analisi preliminare del contesto per la raccolta di dati e informazioni	42
	2 – Interviste a testimoni privilegiati: Realizzazione di interviste esplorative ad attori coinvolti nella realtà di riferimento	63
	3 – Elaborazione e somministrazione dei questionari: Elaborazione dei questionari da somministrare alle imprese interessate ¹⁰	105
	4 – Analisi ed interpretazione dei dati: Analisi ed interpretazione dei dati raccolti mediante i questionari	126
	5 – Disseminazione e presentazione dei risultati: Organizzazione di un evento finale	21

Tabella 1: Scheda riassuntiva del progetto KnowTerm presso il FSE

⁹ Per procedure interne all'ente finanziatore il progetto è stato avviato in maniera puramente formale a giugno 2011, sebbene le attività non abbiano avuto effettivamente inizio prima di ottobre 2011. Nel 2012 è stata inoltrata all'ente finanziatore, su richiesta del partner TIS, domanda di proroga della fine del progetto. L'approvazione della stessa ha portato la data di chiusura ufficiale delle attività progettuali a fine luglio 2013.

¹⁰ In seguito a vari elementi emersi durante lo svolgimento del progetto e alle riflessioni del gruppo di progetto, previa approvazione del FSE, alla fase 3 – inizialmente riservata all'indagine quantitativa – è stata aggiunta una serie di interviste qualitative al fine di approfondire alcune tematiche in 23 colloqui diretti con titolari e dirigenti d'impresa altoatesini. In questo modo il progetto, in principio incentrato sui metodi della ricerca sociale di tipo quantitativo, è stato arricchito da una sostanziale parte di carattere qualitativo.

1.8 Struttura della tesi

Al presente capitolo, che espone il disegno e le domande della ricerca (Capitolo 1), segue la descrizione del contesto in cui è stato condotto lo studio (Capitolo 2). Il capitolo successivo riassume e presenta altre precedenti ricerche sulla gestione della conoscenza in azienda che possono essere considerate rilevanti all'argomento della tesi (Capitolo 3). La metodologia specifica adottata per la ricerca è esposta nel dettaglio nel capitolo seguente (Capitolo 4). Il cuore della tesi consiste nella sintesi dei risultati emersi (Capitolo 5) e nella loro interpretazione alla luce delle informazioni e considerazioni illustrate nei precedenti capitoli (Capitolo 6). La tesi termina con un capitolo dedicato alle conclusioni e ai suggerimenti pratici che discendono dalla ricerca (Capitolo 7). Infine, si riporta tutta la bibliografia citata (Capitolo 8) e si allegano, per completezza, il questionario (Allegato 1) e le tabelle delle distribuzioni di frequenze e di contingenza (Allegato 2 e 3).

Capitolo 2

L'economia altoatesina

2.1 Excursus storico-economico

Prima della formale annessione al Regno d'Italia nel 1920, il Tirolo meridionale – l'odierno Alto Adige/*Südtirol* – faceva parte dell'Impero austro-ungarico ed era un territorio prevalentemente agricolo (Leonardi 2009: 8). A differenza di altre zone, ad esempio il vicino Trentino, il mondo rurale altoatesino si mantenne capace di dare sostentamento ai contadini grazie all'istituto del maso chiuso, per cui le proprietà agricole si tramandavano indivise al primogenito maschio¹¹. Gli altri fratelli non potevano avanzare alcuna pretesa di fronte al diritto di maggiorasco (Romeo 2005: 20). Restavano loro poche scelte: il servizio in qualità di servi agricoli presso il fratello maggiore, la Chiesa, l'esercito oppure l'emigrazione.

Il carattere rurale dell'Alto Adige si mantenne a lungo, anche perché le infrastrutture ferroviarie necessarie all'industria e al commercio furono costruite in ritardo. La tratta ferroviaria Bolzano-Innsbruck venne inaugurata nel 1867 e rese in seguito possibile realizzare anche le direttive laterali. L'avvento dell'automobile portò alla costruzione di strade nuove, ad esempio, la strada delle Dolomiti tra Bolzano e Cortina/Dobbiaco, completata nel 1909 (Romeo 2005: 22). Lo sviluppo turistico iniziò con la fortuna di Merano, che si trasformò in breve tempo in una prestigiosa e mondana località termale (Romeo 2005: 24). Altre zone divennero le mete preferite dagli amanti del nascente sport alpinistico, in particolar modo le Dolomiti (Romeo 2005: 26). Grazie al turismo si

¹¹ L'istituto del maso chiuso ha subito molte modifiche nel corso degli anni, tra cui l'equiparazione delle eredi donne (Romeo 2005: 21) e la liquidazione dei coeredi calcolata sul reddito medio del maso nei 20 anni precedenti (Leonardi 2009: 43). Il sistema del maso chiuso è tuttora in vigore e regolato in provincia di Bolzano dalla LP 17/2001. Attualmente poco più di 13 000 aziende agricole sono iscritte al libro fondiario in qualità di maso chiuso (Ripartizione Agricoltura 2014: 21/02/2014).

prospettavano dunque grandi e innovative potenzialità di crescita economica per il territorio. Il tessuto economico locale stentava però ad abbandonare il proprio carattere prettamente rurale. Non fu facile nemmeno avviare il settore industriale (Leonardi 2009: 12). Le prime vere attività industriali furono realizzate nel settore alimentare, del legno, dell'abbigliamento e dei materiali per l'edilizia (es. il marmo), mentre stava rapidamente declinando il più antico settore minerario (Romeo 2005: 22).

La Prima guerra mondiale portò a una brusca frenata dello sviluppo economico, al razionamento delle derrate alimentari, a gravi epidemie (Leonardi 2009: 14-15, Romeo 2005: 40). Dopo la sconfitta degli Imperi centrali, il trattato di Saint-Germain, firmato nel settembre 1919, ridusse il territorio austriaco a un ottavo e sancì il passaggio di tutte le zone a sud del Passo del Brennero all'Italia, assieme a Trieste e all'Istria (Leonardi 2009: 13, Romeo 2005: 42). Sebbene sotto l'influenza del Presidente statunitense Woodrow Wilson il principio guida della Conferenza di pace fosse quello dell'autodeterminazione e del rispetto dei confini etnico-linguistici, la frontiera non fu tracciata all'altezza della Stretta di Salorno, che ancora oggi segna il confine tra il Trentino a maggioranza italiana e l'Alto Adige a maggioranza tedesca, bensì al Passo del Brennero, lungo un confine naturale decisamente più difendibile (Alcock 2001: 2-3). Circa 200 000 altoatesini di lingua tedesca e ladina, questi ultimi una minoranza di lingua romanza residenti in prevalenza nelle impervie valli dolomitiche attorno a Passo Sella, divennero così cittadini italiani (Leidlmair 1958, cit. in Romeo 2005: 63).

La ripresa economica del primo dopoguerra fu lenta. In particolare, il settore manifatturiero subì le conseguenze della guerra e l'interruzione dei tradizionali canali di sbocco (Leonardi 2009: 21). Nel successivo periodo fascista si realizzarono molte nuove centrali per sfruttare l'energia idroelettrica dei fiumi altoatesini (Leonardi 2009: 22-23). Furono costruite diverse grandi opere pubbliche, venne rilanciata l'agricoltura e sviluppato il turismo (cfr. Romeo 2005: 60-61). Negli anni Trenta fu creata la zona industriale di Bolzano, slegata dal contesto economico e sociale locale (Benedikter 2001: 35-36), in cui trovarono posto stabilimenti meccanici, metallurgici, chimici, alimentari e imprese edili. Così si accelerò la modernizzazione del territorio e al contempo la sua italianizzazione, dovuta all'arrivo a Bolzano di numerosi operai dalle altre regioni della penisola, prevalentemente dal Veneto (Leonardi 2009: 24-25, Romeo 2005: 62). L'iniziativa imprenditoriale privata in questo

periodo fu molto modesta (Leonardi 2009: 25). Solo nel settore turistico, dopo la completa interruzione delle attività nel periodo bellico e immediatamente postbellico, si riattivarono e riqualficarono le strutture e i servizi, che si dovettero però riconvertire a un turismo meno elitario e più “di massa” (Leonardi 2009: 25-27).

A livello sociale e culturale il regime fascista avviò una massiccia opera di italianizzazione forzata dei toponimi, della scuola e di tutta la vita pubblica. Furono sciolti partiti, sindacati e associazioni di tutti i tipi di lingua tedesca. I nomi propri tedeschi vennero vietati e italianizzati. La stampa tedesca fu quasi interamente soppressa (cfr. Romeo 2005: 52, Alcock 2001: 3). Con l'ascesa di Hitler al potere in Germania nel 1933 e l'annessione dell'Austria al Terzo Reich nel 1938 si riaccessero le speranze di molti altoatesini di lingua tedesca di ritornare a fare parte di una grande nazione germanofona. Tuttavia, Hitler considerava la loro sorte secondaria all'alleanza con Mussolini (Romeo 2005: 70). Nel 1939 i due dittatori giunsero a un accordo che prevedeva la soluzione della questione tirolese: le Opzioni. Basandosi sul concetto di omogeneità etnico-nazionale, i due regimi diedero alla minoranza di lingua tedesca in territorio italiano due scelte: emigrare nel Reich oppure essere assimilati dalla nazione italiana. L'accordo siglato a guerra appena iniziata prevedeva per gli altoatesini di lingua tedesca, considerati allogeni, cioè di stirpe diversa da quella italiana, la possibilità di mantenere la cittadinanza del Regno d'Italia oppure di acquisire quella germanica e trasferirsi nel Reich entro il 1942, dopo aver liquidato i propri beni (Romeo 2005: 74, Alcock 2001: 4). I ladini, considerati italiani, vennero esclusi dalle Opzioni (Alcock 2001: 4). Oltre l'80% dei capifamiglia di lingua tedesca scelse l'emigrazione verso la Germania, ma solo i giovani in età di leva e le famiglie prive di immobili partirono in tempi relativamente brevi. Le partenze rallentarono e poi cessarono del tutto nel pieno della guerra, nel 1942, cosicché solo un terzo degli “allogeni” altoatesini lasciò la propria patria in quegli anni (Leonardi 2009: 36-36, Romeo 2005: 76, Alcock 2001: 4). Le Opzioni ebbero però pesanti ripercussioni di carattere economico, oltre che sociale (Leonardi 2009: 9).

Qualche anno dopo, a seguito dell'Armistizio tra l'Italia e gli Alleati nel settembre 1943, il territorio altoatesino passò sotto diretto controllo tedesco quale parte della zona di operazioni militari denominata *Alpenvorland*. L'occupazione tedesca portò al ripristino della toponomastica cancellata dal regime fascista e al ritorno alla lingua e cultura tedesca,

ma anche a gravi bombardamenti alleati e alla deportazione degli ebrei rimasti (Romeo 2005: 85).

Al termine della Seconda guerra mondiale, nell'ambito della Conferenza di pace, il 5 settembre 1946 i Ministri degli esteri della Repubblica italiana e austriaca, Alcide De Gasperi e Karl Gruber, siglarono a Parigi l'accordo di tutela per l'Alto Adige, noto come Accordo De Gasperi-Gruber o Accordo di Parigi (Leonardi 2009: 38, Alcock 2001: 6). L'accordo fu allegato al Trattato di pace con l'Italia del 1947 e ottenne così un riconoscimento internazionale (Alcock 2001: 7). Esso pose le basi per l'autonomia dell'Alto Adige (art. 2), riconoscendo eguaglianza di diritti ai cittadini di lingua italiana e tedesca (art. 1) e assicurando "l'uso, su di una base di parità, della lingua tedesca e della lingua italiana nelle pubbliche amministrazioni, nei documenti ufficiali, come pure nella nomenclatura topografica bilingue" (Accordo di Parigi art. 1, lett. b). Nessun cenno fu fatto alla minoranza di lingua ladina.

Un anno e mezzo più tardi venne promulgata la principale fonte attuativa dell'accordo intergovernativo di Parigi, nota come il Primo statuto di autonomia (L. cost. 5/1948). Lo statuto fu promulgato come legge costituzionale e sottolineava espressamente il primato della lingua italiana, garantendo tuttavia l'uso della lingua tedesca nella vita pubblica sul territorio altoatesino (L. cost. 5/1948, art. 84). Si concedeva ai cittadini di lingua tedesca la possibilità di usare la propria lingua "nei rapporti con gli organi ed uffici della pubblica amministrazione situati nella Provincia o aventi competenza regionale" (L. cost. 5/1948, art. 85). La legge costituzionale esprimeva però una generica *possibilità* di utilizzo della lingua minoritaria, senza configurare un vero e proprio *diritto* all'uso della madrelingua da parte dei parlanti di lingua tedesca.

L'ambito di applicazione dell'autonomia fu esteso non alla sola Provincia di Bolzano e ai vicini comuni bilingui trentini, come previsto dall'Accordo di Parigi, bensì a tutta la Regione Trentino-Alto Adige, ente a cui furono attribuite ampie competenze. Tuttavia, essendo il Trentino prevalentemente abitato da cittadini di lingua italiana, la proporzione tra i diversi gruppi linguistici a livello regionale vide di conseguenza una salda maggioranza di parlanti italo-foni (cfr. Romeo 2005: 98, Alcock 2001: 8-9). Le disposizioni sulla tutela linguistica della minoranza tedesca furono in tal modo in parte attenuate o svuotate di

significato (cfr. Marko *et al.* 2001: 26). La popolazione di lingua ladina venne invece sostanzialmente ignorata dal Primo statuto (Romeo 2005: 136).

Seguì un periodo di insoddisfazione dei cittadini di lingua tedesca in Alto Adige, che si espresse in aspre lotte diplomatiche e politiche. Nel 1957, in occasione di un grandissimo raduno organizzato a Castelfirmiano dal partito etnico di maggioranza locale *Südtiroler Volkspartei* (SVP), si chiese il “*Los von Trient*”¹², cioè un'autonomia indipendente dal territorio trentino (Romeo 2005: 99, Leonardi 2009: 37). Principalmente durante gli anni Sessanta ebbe anche luogo una serie di violenti attentati terroristici (Romeo 2005: 102, Alcock 2001: 10).

Dal punto vista economico gli anni Sessanta furono un periodo di boom in tutta Italia. Lo sviluppo industriale, favorito dalla stabilità monetaria, dal basso costo della manodopera e dalle politiche statali, coinvolse anche la provincia di Bolzano, sostenuto qui dalla grande disponibilità di risorse energetiche idroelettriche. La crescita della piccola e media impresa fu stimolata a partire dal 1957 dall'esenzione decennale dalle imposte dirette per le nuove imprese site in zone depresse o montane. Nacquero così diverse piccole zone industriali periferiche, con una notevole quota di aziende fondate grazie a capitale germanico (Romeo 2005: 108). Mentre sino ad allora la popolazione di lingua tedesca era prevalentemente occupata in agricoltura, essa ebbe finalmente accesso anche a posti di lavoro nell'industria e nell'artigianato (Romeo 2005: 110). Il commercio venne stimolato dall'“Accordino”, una convenzione per l'esenzione di determinate quantità di merci transitanti tra Trentino-Alto Adige, Tirolo del Nord e Vorarlberg dal pagamento dei dazi doganali tra Italia e Austria (Romeo 2005: 108). In agricoltura si rinsaldò la rete di cooperative, tra cui le cooperative di produttori di frutta, come le mele, e di viticoltori. Di pari passo si sviluppò anche l'industria alimentare e conserviera locale (Romeo 2005: 110). La razionalizzazione della proprietà fondiaria, il miglioramento della gestione delle aziende agricole e una maggiore tendenza alla specializzazione favorirono progressivamente lo sviluppo di tre principali settori agricoli, la frutticoltura, la vitivinicoltura e la zootecnia, con annesso settore lattiero-caseario (Leonardi 2009: 43-44).

¹² “Via da Trento”.

La realtà economica altoatesina, in particolare il mondo rurale, fu profondamente trasformata dallo sviluppo del turismo di massa. Mentre i turisti italiani rimasero affezionati a centri rinomati come la Val Gardena e la Val Pusteria, i turisti provenienti in numero molto maggiore dalla Germania contribuirono allo sviluppo di tutte le zone dell'Alto Adige, anche delle piccole valli periferiche. La loro scelta della destinazione si basava naturalmente anche sul fattore linguistico, oltre che sulla convenienza economica, sul paesaggio incontaminato e sull'accoglienza familiare (Romeo 2005: 110-111).

Dopo molti anni di conflitto politico e sociale, nel 1972 si giunse alla conclusione del processo di revisione del Primo statuto di autonomia del 1948 e all'emanazione del Nuovo statuto di autonomia, lo Statuto speciale per il Trentino-Alto Adige (DPR 670/1972). In base alle disposizioni statutarie molte competenze vennero trasferite alle due Province autonome, cosicché la proporzione dei gruppi linguistici a livello regionale perse sostanzialmente di importanza, a favore della proporzione a livello provinciale (Romeo 2005: 118, Alcock 2001: 14). In questo modo la minoranza di lingua tedesca in provincia di Bolzano ottenne possibilità di gestione e decisione molto più ampie, essendo il gruppo etnico numericamente più consistente sul territorio provinciale (cfr. 2.4). Il Nuovo statuto riservò molte garanzie di tutela anche ai ladini (Romeo 2005: 136).

Nel corso degli anni e fino ad oggi, in seguito al decentramento delle funzioni statali, la Provincia autonoma ottenne notevoli poteri legislativi in quasi tutti gli ambiti: amministrazione pubblica, economia, industria, turismo, commercio, agricoltura, istruzione, cultura, sanità, tutela ambientale e del patrimonio storico-culturale, ecc. (Romeo 2005: 118). La gestione delle nuove competenze da parte della Provincia a partire dagli anni Settanta ha contribuito a favorire un rapido sviluppo economico e sociale, portando l'Alto Adige ai vertici di molte classifiche italiane e internazionali relative, ad esempio, al prodotto interno lordo, al reddito pro capite, al tasso di occupazione, ai servizi sanitari, all'istruzione e alla qualità della vita in generale. Il modello di economia sociale di mercato adottato dal governo locale ha sicuramente permesso di mediare tra le esigenze del libero mercato e i bisogni sociali della popolazione (Romeo 2005: 130).

Le risorse dell'autonomia, sommate con le capacità operative emergenti dalle aggregazioni di carattere sociale espresse dalle diverse forme di mutualismo, con la disponibilità di una forza-lavoro che ha saputo far convivere agricoltura e industria e con un'imprenditorialità capace di

cogliere le opportunità che le si sono presentate, si sono rese protagoniste di un cambiamento di enorme rilevanza.

(Leonardi 2009: 10)

L'intervento provinciale in quasi tutti gli ambiti economici, sociali e culturali, pur consentendo di guidare l'economia altoatesina con strumenti molto attenti alle esigenze del territorio, ne ha però in parte limitato l'indipendenza e condizionato le capacità competitive (Romeo 2005: 130). L'agricoltura d'alta quota, ad esempio, sopravvive grazie alle diverse sovvenzioni, sebbene sia indispensabile per contrastare lo spopolamento e contribuisca a difendere il paesaggio alpino (Romeo 2005: 132).

Il paesaggio è anche un elemento importante dell'offerta turistica. Nel corso degli anni il settore turistico ha subito profondi mutamenti, passando dalle strutture di tipo familiare del secondo dopoguerra a un'industria professionale di altissima qualità e con ampie capacità ricettive (Romeo 2005: 132). Sin dal secondo dopoguerra si è abbracciata la logica della doppia stagione, invernale ed estiva, e si sono moltiplicati gli sforzi per creare nuovi impianti di risalita e per l'innevamento artificiale, ottenendo un successo senza precedenti (Leonardi 2009: 49-50).

La piccola e media industria e l'artigianato sviluppatasi a partire dagli anni Settanta subiscono oggi la scarsità e l'alto costo delle aree di insediamento, dovendo così puntare sull'innovazione e la formazione di personale altamente qualificato. Non meno difficile è nel settore del commercio la mediazione tra la sopravvivenza dei piccoli esercizi locali a fronte della tendenza globale all'insediamento della grande distribuzione (Romeo 2005: 134).

2.2 L'economia altoatesina oggi

La posizione geografica e l'importanza dell'asse del Brennero per gli scambi tra il Centro e il Nord Europa con l'Italia e i Paesi del Mediterraneo hanno fatto della provincia e della città di Bolzano un importante centro commerciale sin dal XIII secolo. Ancor oggi il commercio all'ingrosso svolge un ruolo importante, non da ultimo per la capacità del territorio di fungere da ponte e da intermediario grazie alla conoscenza del mercato tedesco, austriaco e italiano, ma anche delle relative lingue (cfr. IRE 2012b: 16, Pörnbacher 2009b:

37). Si contano, ad esempio, diverse grandi ditte estere che hanno colto questo potenziale aprendo una sede in Alto Adige per sfruttarla quale base per il commercio in Italia (ASTAT 2012d: 114), come Würth, Miele e Röchling, ma non mancano le aziende locali che hanno avuto uno sviluppo a livello globale (es. Thun, Loacker, Leitner Ropeways) (Benedikter 2001: 36). Rispetto al resto d'Europa il settore tradizionale dell'agricoltura, che per molti altoatesini rappresenta anche un'attività secondaria, continua ancora ad avere un grande peso (IRE 2012b: 8). Sono particolarmente note le mele (es. Marlene), che coprono il 50% della produzione italiana (IRE 2012b: 15), i vini (es. il Gewürztraminer) e i prodotti lattiero-caseari (es. Latteria Vipiteno) che provengono da queste zone. Lo sviluppo della struttura occupazionale in agricoltura segue comunque la tendenza a livello internazionale. Diminuiscono infatti anche in Alto Adige gli addetti impiegati nel settore primario, mentre cresce l'importanza dei servizi (IRE 2012b: 7).

Nel complesso l'Alto Adige è una provincia prospera dal punto di vista economico e sociale, con un'aspettativa di vita di 80,5 anni per gli uomini e 85,8 anni per le donne, media leggermente superiore a quella nazionale (ASTAT 2013c: 20). Il prodotto interno lordo ai prezzi di mercato nel 2010 ammontava a più di 18 000 milioni di Euro¹³ (ASTAT 2013c: 32). Rispetto ai territori vicini e alla congiuntura mondiale in generale, l'Alto Adige sembra avere una struttura economica più stabile e meno influenzata dagli andamenti ciclici, con perdite meno pesanti nei periodi di recessione e una crescita meno rapida nei periodi di espansione economica (ASTAT 2012d: 41).

Nel 2011 il tasso di disoccupazione, ovvero la percentuale di persone in cerca di occupazione sul totale della forza lavoro, ammontava al 3,3%, con leggera preponderanza delle donne (3,8%) sugli uomini (3%) (ASTAT 2012b: 211). Nello stesso periodo a livello nazionale il tasso di disoccupazione si attestava all'8,4% e, più precisamente, al 7,6% per gli uomini e al 9,6% per le donne (ISTAT 2012: 44). La disoccupazione giovanile in Alto Adige raggiungeva solo il 10%, mentre a livello nazionale sfiorava il 30% (ASTAT 2012d: 152). Tuttavia, anche in Alto Adige la disoccupazione è in crescita, se si considera che negli anni precedenti al 2011 il tasso di disoccupazione era sempre rimasto al di sotto della soglia

¹³ Nel presente capitolo si è cercato di fare riferimento ai dati più aggiornati disponibili al momento della stesura, cioè a fine 2013, oppure ai dati relativi al periodo in cui è stata svolta la ricerca, ossia tra fine 2012 e inizio 2013.

fisiologica del 3% (ASTAT 2012b: 211). Infatti, i dati pubblicati dalla Camera di commercio di Bolzano per il secondo trimestre del 2013 segnalano una disoccupazione complessiva del 5,4%, di cui 4,3% uomini e 6,7% donne (IRE 2013: 1).

2.3 Le imprese altoatesine

La forma giuridica delle imprese attive è in due terzi dei casi (67,4%) quella della ditta individuale. Un'impresa su cinque è una società di persone (19,3%) e una su dieci una società di capitale (11%). La restante parte (2,4%) è rappresentata da altre forme societarie (ASTAT 2012b: 300) (cfr. Figura 2).

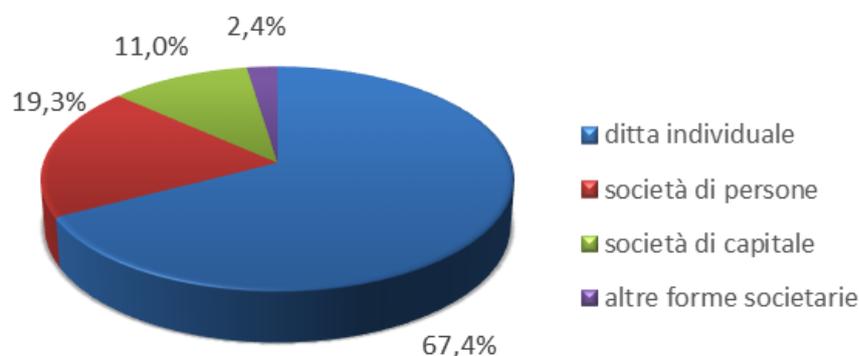


Figura 2: Imprese attive iscritte al registro della Camera di commercio nel 2011 per forma societaria

Da una rilevazione campionaria effettuata dall'Istituto provinciale di statistica ASTAT sulle imprese dell'industria e dei servizi con almeno tre addetti, ossia quasi 13 000 imprese altoatesine, si evince che in più di nove aziende su dieci (90,3%) il socio principale è una persona fisica o un gruppo familiare, comprovando così la prevalenza delle imprese a carattere familiare in Alto Adige. Nei restanti casi il socio principale è un'altra impresa, una banca, una holding o un ente pubblico. I dati sono sostanzialmente in linea con quelli nazionali (ASTAT 2013b: 9-10). Per quanto riguarda le aziende agricole e zootecniche, la quasi totalità (96,1%) è a conduzione familiare. Poche aziende (1,9%) sono gestite da Comuni e enti gestori di proprietà collettive. Ancor meno (1,4%) sono le società di persone o di capitali, le cooperative o gli enti privati senza scopo di lucro (ASTAT 2013e: 20).

Poco più della metà degli imprenditori altoatesini coinvolti nella suddetta rilevazione campionaria dell'ASTAT ha un'età compresa tra i 41 e i 55 anni. Segue la fascia di età oltre i 56 anni, che rappresenta poco più di un quarto degli imprenditori (26,2%). I giovani sotto

i 40 anni sono circa un quinto (21,4%). A livello nazionale è sensibilmente più alto il numero di titolari sopra i 56 anni, che rappresentano quasi un terzo (31%) degli imprenditori. Molto positivo in Alto Adige il dato relativo ai giovani con meno di 25 anni titolari di impresa (7%). Nessuna regione italiana può vantare una quota simile di giovani imprenditori. Il più virtuoso in questo senso è il Molise, che rimane però fermo al 4% di imprenditori giovanissimi (ASTAT 2013b: 10-11). In ambito agricolo e zootecnico, più della metà (53,1%) dei capi azienda altoatesini ha un'età compresa fra i 40 ed i 59 anni. Le persone sotto i 40 anni sono in questo caso solo il 16% (ASTAT 2013e: 31).

Nel settore dell'industria e dei servizi supera di 0,8 punti percentuali la media nazionale la presenza di un socio di nazionalità estera (3,5%), fenomeno per cui si registrano valori massimi in Toscana (5,1%) e Lombardia (4,5%) (ASTAT 2013b: 10). Molto al di sotto della media nazionale è invece la presenza femminile tra gli imprenditori altoatesini. Solo il 15% delle aziende che contano tra i tre e i nove addetti sono gestite da donne. La media italiana è del 21,5% e in Valle d'Aosta si raggiunge la quota massima di più di un'azienda su tre (37,8%) a gestione femminile (ASTAT 2013b: 11). In Alto Adige, anche quattro aziende agricole e zootecniche su cinque (86,5%) sono gestite da uomini (ASTAT 2013e: 30).

Infine, secondo la rilevazione campionaria dell'ASTAT sul settore secondario e terziario, per quanto riguarda i titoli di studio prevalgono in provincia di Bolzano gli imprenditori in possesso di un diploma di scuola media inferiore (42,7%). Più di un terzo ha conseguito un diploma di scuola superiore (36,9%). Le persone che hanno completato un corso di studio a livello universitario sono complessivamente poco più di una su dieci (13%) tra laureati e dottori di ricerca. Il 6,5% possiede solo la licenza elementare e lo 0,7% nessuno di questi titoli (ASTAT 2013b: 12) (cfr. Figura 3).

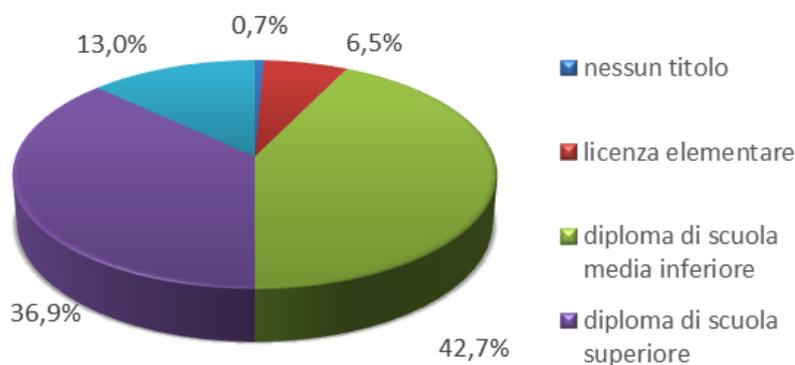


Figura 3: Titoli di studio degli imprenditori altoatesini a capo di imprese dell'industria e servizi con tre-nove addetti

Mentre le altre percentuali sono abbastanza simili anche a livello nazionale, nel restante territorio italiano si riscontra un numero notevolmente maggiore di diplomati delle scuole superiori (44%) e notevolmente minore di persone in possesso del diploma di scuola media inferiore (34%). Ciò può in parte dipendere dal fatto che nelle altre regioni non esiste un sistema scolastico duale che preveda la frequenza scolastica in contemporanea con un apprendistato. I diplomati delle scuole professionali provinciali sono stati dunque fatti confluire con i diplomati delle scuole medie inferiori ai fini statistici (ASTAT 2013b: 13). In ambito agricolo e zootecnico, in Alto Adige la quota di capi azienda con un livello d'istruzione pari o inferiore alla terza media supera la metà (51,7%). Circa un terzo (35,4%) ha conseguito un diploma di qualifica professionale di due-tre anni. Solo un decimo (9,7%) possiede un diploma di maturità. Infine, il 3,3% dei gestori di aziende agricole o zootecniche è laureato (ASTAT 2013e: 30-31) (cfr. Figura 4).

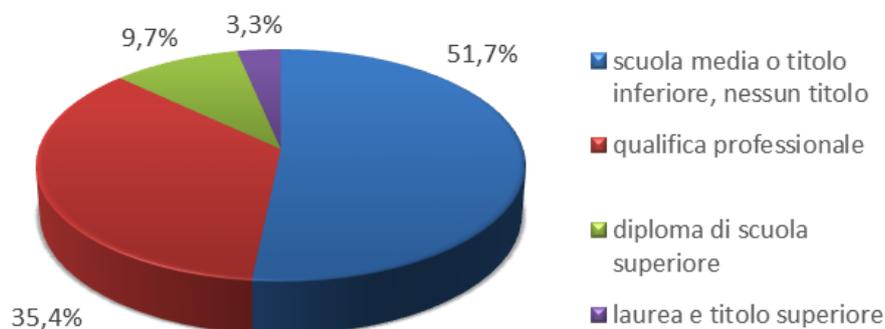


Figura 4: Titoli di studio degli imprenditori altoatesini nel settore agricolo

2.3.1 Settori di attività

Secondo la classificazione ATECO 2007¹⁴ adottata dall'ISTAT, le imprese attive iscritte al Registro delle imprese della Camera di commercio di Bolzano a fine 2011 facevano prevalentemente parte dei settori dell'agricoltura, silvicoltura e pesca (31,7%), del commercio all'ingrosso e al dettaglio/riparazione di autoveicoli e motocicli (15,4%), delle attività dei servizi di alloggio e di ristorazione (13%), delle costruzioni (12,3%) e delle attività manifatturiere (7,5%), su un totale di 53 941 imprese attive (ASTAT 2012b: 298) (cfr. Figura 5).

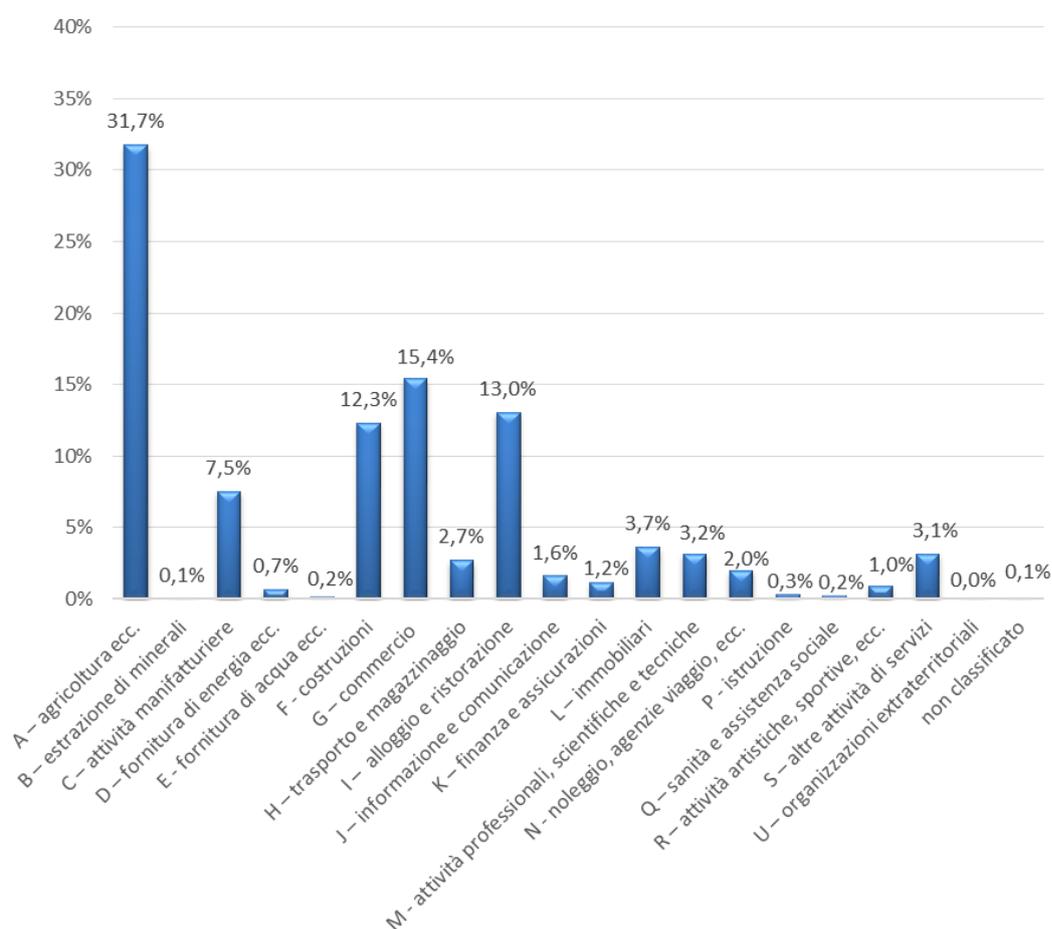


Figura 5: Distribuzione delle aziende altoatesine per settore di attività ATECO 2007

¹⁴ La classificazione ATECO 2007 è la suddivisione delle attività economiche (ATtività ECONomiche) adottata dall'ISTAT a partire dal 2008 per le statistiche di carattere economico. Si tratta di un adattamento e traduzione della nomenclatura europea (NACE) utilizzata dall'Ufficio statistico dell'Unione europea Eurostat (ISTAT 2014: 08/05/2014).

Nella provincia di Bolzano le aziende agricole e zootecniche, rilevate nell'ottobre 2010 in occasione del VI Censimento generale dell'agricoltura, ammontavano a più di 20 000, in notevole calo (-12,1%) rispetto alla precedente rilevazione del 2001, soprattutto per quanto riguarda le aziende di piccole dimensioni (ASTAT 2013e: 16). La contrazione risulta comunque più contenuta rispetto alla media nazionale (-32,4%) e al Trentino (-41,5%) (ASTAT 2013e: 20), confermando così l'importanza del settore agricolo per l'economia altoatesina. È aumentata invece la dimensione media aziendale (ASTAT 2013e: 19).

Il IX Censimento generale dell'industria e servizi, con data di rilevazione fissata a fine dicembre 2011, ha riscontrato 43 059 imprese attive operanti nell'industria e nei servizi, che avevano cioè svolto attività produttiva per un minimo di sei mesi nel corso del 2011 (ASTAT 2013a: 1-2). Le attività delle imprese altoatesine del settore secondario e terziario sono relative, nell'ordine (cfr. Figura 6), al settore commercio, trasporti e alberghi (42,9%), ad altri servizi (34,7%), alle costruzioni (13,2%), all'industria in senso stretto (8,7%) e alle attività agricole manifatturiere (0,5%) (ASTAT 2013a: 2).

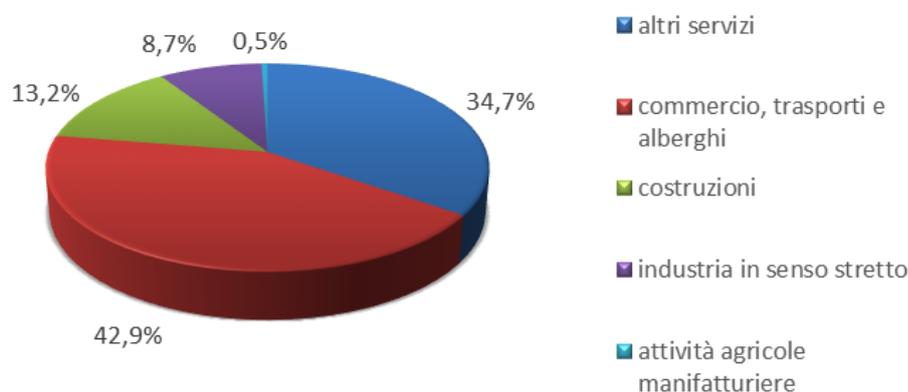


Figura 6: Distribuzione delle aziende altoatesine per settore

Dai dati del censimento emerge che il settore del commercio, dei trasporti e degli alberghi è quello oggi maggiormente rappresentato, sia per numero di aziende (42,9%) sia per numero di addetti (46,6%). La percentuale di imprese e addetti operanti in Alto Adige in questo ambito è sensibilmente maggiore a quella del Nordest italiano, per cui si registrano rispettivamente il 34,1% di imprese e il 33,4% di addetti. Lo stesso vale in riferimento all'intero territorio nazionale, i cui dati si attestano al 36% relativamente al numero di imprese e al 35,1% di addetti (ASTAT 2013a: 2). Rispetto al 2001 le imprese attive nel settore commercio, trasporti e alberghi sono scese del 4,6%, ma sono aumentati

sensibilmente (+25,5%) gli addetti (ASTAT 2013b: 2). In particolare, il settore turistico è da considerarsi uno dei motori dell'economia altoatesina (ASTAT 2012d: 33).

Rispetto al 2001, nel 2011 si segnala un aumento del numero di imprese censite che forniscono altri servizi (+38%), tra cui si annoverano, ad esempio, gli studi di architettura e ingegneria, i centri estetici, le agenzie immobiliari, nonché degli addetti che vi lavorano (+36,1%) (ASTAT 2013b: 3). Questo dato è peraltro in linea con la tendenza a livello internazionale (IRE 2012b: 8). Si rimane tuttavia al di sotto della media nazionale e dell'Italia nord-orientale dove, a differenza dell'Alto Adige in cui le imprese di questo settore sono il 34,7%, si raggiunge rispettivamente il 40,3% e il 39,7% sul totale delle imprese (ASTAT 2013b: 4).

Aumentano nella provincia di Bolzano anche le imprese nel settore delle costruzioni (+7,3%), pur restando sostanzialmente invariato (+0,9%) il numero di addetti impiegati (ASTAT 2013b: 3). Gli altri settori considerati nel censimento subiscono invece un calo per quanto riguarda il numero delle imprese, ma non necessariamente anche degli addetti. Più precisamente, diminuiscono di un quinto (-20,3%) le attività agricole manifatturiere e crescono impercettibilmente i relativi addetti (+0,9%). Cala di un decimo (-10,1%) l'industria in senso stretto, con una contrazione anche nel numero di addetti (-3,4%). In provincia di Bolzano questi ultimi due settori svolgono comunque un ruolo leggermente minore a quello che hanno a livello nazionale e soprattutto nel Nordest (ASTAT 2013b: 7).

Nel 2012 i lavoratori altoatesini risultano principalmente occupati nei servizi (71,4%), con una notevole preponderanza delle donne (circa 30% in più). Gli impiegati nell'industria invece, prevalentemente di genere maschile, ammontano al 22,2%. Anche nell'ultimo settore, l'agricoltura, la presenza maschile risulta maggiore, pari a circa il doppio di quella femminile, e complessivamente raggiunge il 6,5%. In riferimento al 2012 risulta che il 75,1% dei lavoratori altoatesini gode di un contratto da dipendente (ASTAT 2013c: 27-28) (cfr. Figura 7).

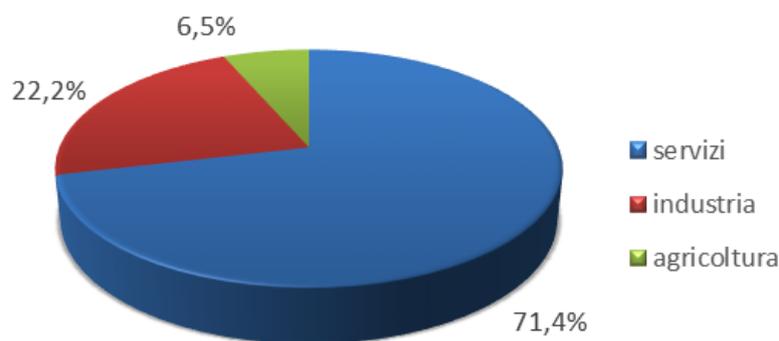


Figura 7: Distribuzione delle aziende altoatesine per settore (primario, secondario e terziario)

2.3.2 Dimensioni

In Alto Adige, le imprese analizzate in occasione del IX Censimento generale dell'industria e servizi di fine 2011 impiegano 185 558 addetti (ASTAT 2013a: 2), su una popolazione complessiva di 504 643 persone (ASTAT 2013c: 8) e un totale di occupati pari a circa 240 400 nello stesso anno (ASTAT 2012a: 27). Prevale tuttora anche in provincia di Bolzano, come nel restante territorio nazionale, la presenza di microimprese, con un numero di aziende con meno di dieci addetti superiore alle 40 000 unità, pari al 92,4% del totale. Più precisamente, la dimensione media risulta essere di quattro dipendenti (IRE 2012b: 12). Alla data del censimento le persone impiegate in microimprese del settore secondario e terziario con meno di dieci addetti corrispondono al 43,6% degli addetti (ASTAT 2013a: 3). Il numero di microimprese è simile al dato nazionale (92,5%), mentre la percentuale di addetti impiegati è inferiore di poco più di tre punti rispetto a quello italiano (46,9%). Nel confronto con il restante Nordest si registra una percentuale leggermente maggiore di microimprese (94%), mentre la percentuale di addetti è solo di poco superiore (44,1%) (ASTAT 2013b: 7). Le microimprese altoatesine operano soprattutto nell'ambito dei servizi, laddove le imprese con un solo addetto afferiscono al settore degli "altri servizi", mentre quelle con un minimo di due e un massimo di nove addetti si collocano prevalentemente nel settore commercio, trasporti e alberghi (ASTAT 2012d: 53).

Le imprese più grandi sono storicamente concentrate nell'area di Bolzano, ma a partire dagli anni Sessanta del secolo scorso sono stati realizzati diversi altri insediamenti nelle zone limitrofe ai centri più popolati, ad esempio a Brunico in Val Pusteria (IRE 2012b: 15,

Benedikter 2001: 35). Alcune delle aziende di dimensioni maggiori risalgono agli insediamenti produttivi dell'era fascista (es. le Acciaierie Valbruna), che portarono l'industria metallurgica in una zona che sino ad allora era prevalentemente agricola (IRE 2012b: 6) (cfr. 2.1).

Le imprese con più di 250 addetti dell'industria e dei servizi a fine 2011 sono 30 (ASTAT 2013a: 3), principalmente attive nell'industria in senso stretto (ASTAT 2012d: 53). Nel 2012 le imprese con almeno 100 addetti ammontano complessivamente a 140 (IRE 2012a). L'importanza di queste aziende di dimensioni notevoli per il territorio è tuttavia data dal fatto che le aziende con più di 250 addetti impiegano più di un addetto su dieci (12%) (ASTAT 2013a: 3). Se si considerano le imprese con almeno 100 addetti si copre invece circa il 20% degli addetti (IRE 2012a), secondo alcune fonti persino oltre il 26% (Vogliotti 2012: 9). La percentuale impiegata dalle 21 655 imprese con un solo addetto è quasi pari a quella impiegata dalle aziende con più di 250 addetti (11,7%) (ASTAT 2013a: 3).

2.3.3 Mercati di riferimento

Per quanto riguarda gli scambi con l'estero, l'Alto Adige ha sempre importato più beni di quanti ne esportasse. Nel 2012 le esportazioni ammontavano a quasi 3700 milioni di Euro, le importazioni a più di 4150 milioni (ASTAT 2013c: 40), con un saldo a favore delle importazioni, come negli anni precedenti. Nel 2012 si è registrato un calo delle importazioni rispetto all'anno precedente (-8,4%), ma nessuna variazione di rilievo per quanto riguarda le esportazioni (+0,5%). I principali partner commerciali dell'Alto Adige sono da lungo tempo la Germania e l'Austria. La Germania è il Paese di provenienza di quasi la metà delle importazioni e la destinazione di circa un terzo delle esportazioni. Dall'Austria invece provengono circa un quarto delle importazioni totali e un decimo delle esportazioni (ASTAT 2013d: 2).

Nel 2012 nel settore dell'export dopo Germania (34,1%) e Austria (11,5%) seguono Francia (5,3%), Spagna (3,3%) e Regno Unito (3,2%) (cfr. Figura 8). Restando all'interno dell'Unione europea sono in forte aumento – sebbene con cifre totali ancora esigue – le esportazioni verso Lituania, Lussemburgo, Malta e i Paesi Bassi, mentre cala notevolmente il volume di export verso Grecia, Bulgaria, Spagna e Cipro. Relativamente al commercio verso Paesi extra-UE, aumenta sensibilmente l'export verso Svizzera e Africa. Rispetto al

vicino Trentino, l'Alto Adige esporta di più verso Portogallo, Austria, Repubblica Ceca, Germania e Svizzera (ASTAT 2013d: 3).

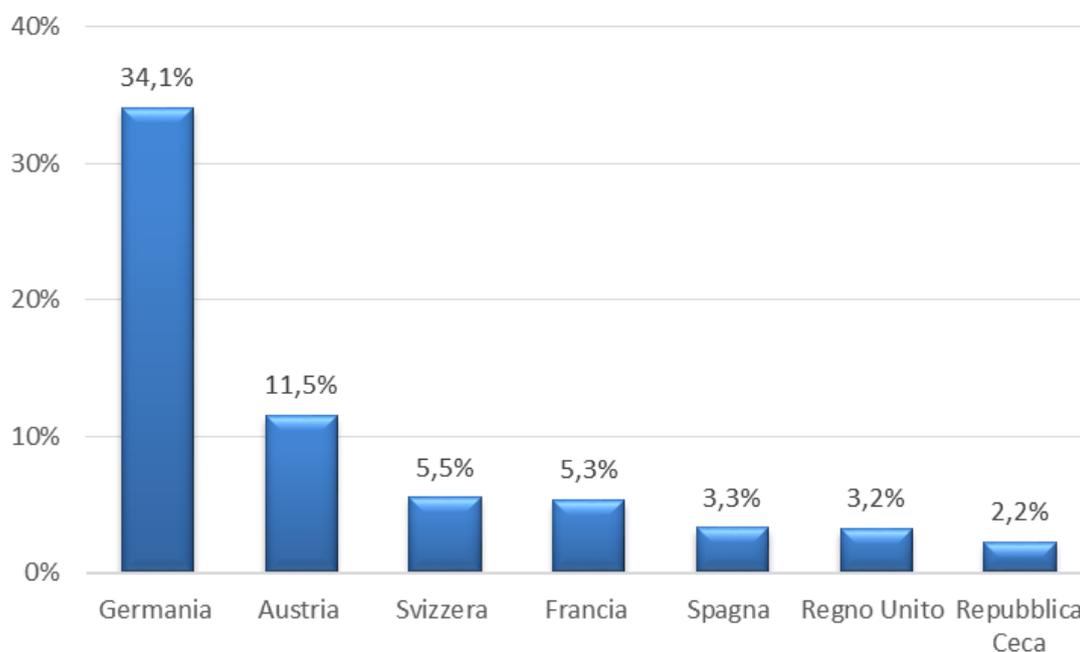


Figura 8: Esportazioni altoatesine per Paese di destinazione

Lo stretto legame con i Paesi europei si conferma anche per le importazioni, poiché da questi proviene l'87,6% dei beni importati. In testa si trovano Germania (43,8%) e Austria (25,1%), seguite con ampio distacco da Paesi Bassi (6%) e Francia (3,5%) (cfr. Figura 9). Aumentano in maniera significativa le importazioni da Ungheria e Polonia, come anche quelle dai Paesi europei non facenti parte dell'UE, in particolare dalla Svizzera. Diminuisce invece l'import dai Paesi extraeuropei. Rispetto alla provincia di Trento, la provincia di Bolzano importa maggiormente da Austria e Africa (ASTAT 2013d: 5).

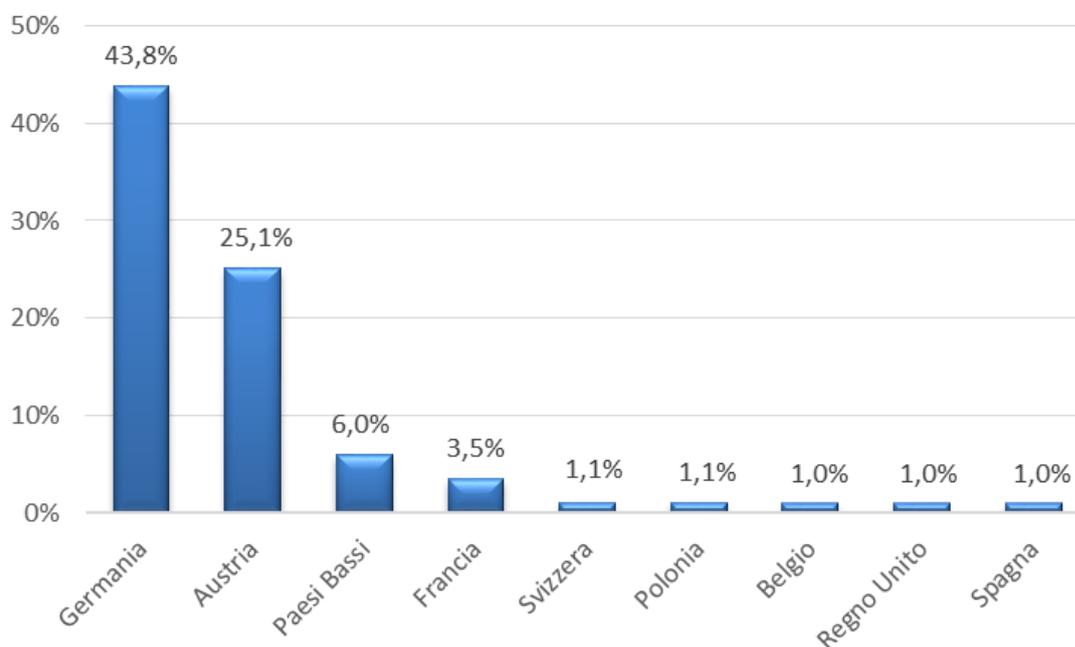


Figura 9: Importazioni altoatesine per Paese di provenienza

Alcuni settori sono particolarmente votati all'export, in particolare l'agricoltura, che destina la metà dei suoi prodotti all'estero. I servizi soddisfano invece prevalentemente la domanda interna. La destinazione dei prodotti industriali infine è maggiormente equilibrata (ASTAT 2012d: 37-38). Più precisamente, si registra una maggiore vocazione all'export tra i produttori di alimentari/bevande/tabacchi (18,4%), di macchinari e apparecchi (16,7%) e di prodotti dell'agricoltura/silvicoltura/pesca (16,2%) (ASTAT 2013d: 7). Gli stessi settori sono in parte anche quelli più interessati dalle importazioni, cioè i prodotti alimentari/bevande/tabacchi per circa un quarto della quota totale (25,1%), i metalli di base e i prodotti in metallo per un decimo (11%) e i macchinari e apparecchi per un altro decimo sul totale complessivo (9,1%). Se si confrontano i prodotti importati in Alto Adige con la media nazionale, si riscontra una maggiore quota d'importazione di prodotti dell'editoria e audiovisivi, legati alla domanda di materiale in lingua tedesca, ma si nota anche il ruolo di base commerciale svolto dalla provincia di Bolzano. Infatti, diversi prodotti vengono importati in Alto Adige per essere successivamente distribuiti sul restante territorio nazionale, come, ad esempio, lo zucchero (ASTAT 2013d: 9). In valori assoluti la provincia di Bolzano importa il doppio rispetto al vicino Trentino, soprattutto dalla Germania, ma una notevole quantità di prodotti è poi commercializzata in altre regioni (ASTAT 2012d: 114).

Più della metà degli esportatori altoatesini destina le proprie merci verso un unico mercato (53,6%), poco più di uno su dieci vende prodotti e servizi in due Paesi diversi (13,2%) e meno di uno su dieci in tre Paesi (8,2%). Circa un quarto degli operatori (24,9%) riesce a rivolgersi a un numero maggiore di destinazioni (cfr. Figura 10). Questi sono anche gli operatori economici che hanno un fatturato più elevato: si evidenzia così una relazione direttamente proporzionale tra valore delle esportazioni e numero di Paesi di destinazione (ASTAT 2013d: 15).

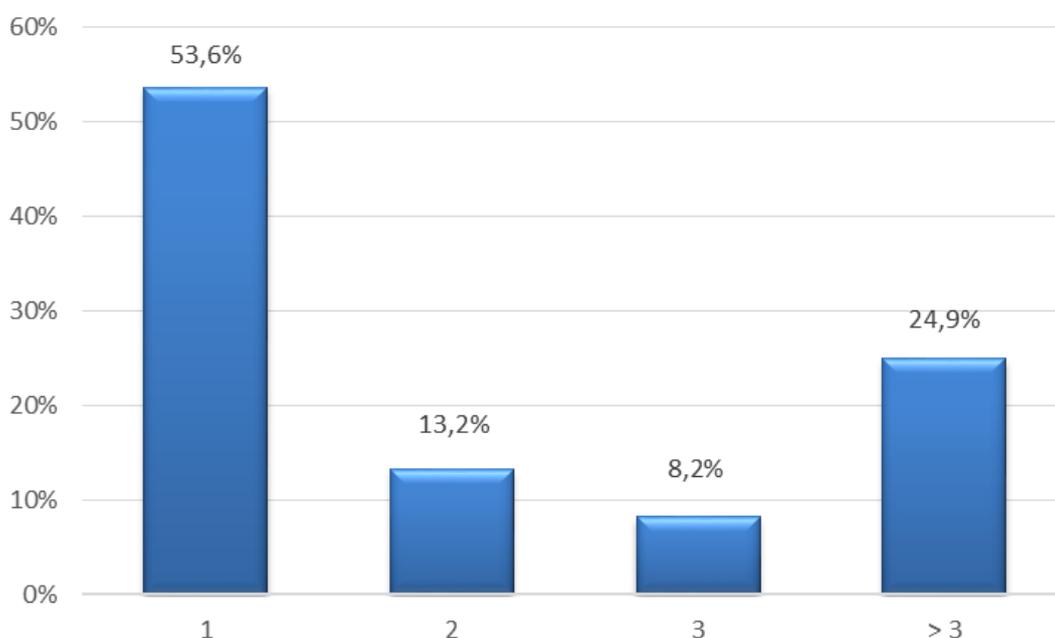


Figura 10: Numero di Paesi di esportazione delle aziende altoatesine

È da notare che le imprese artigiane altoatesine, pur rappresentando meno di un quinto del totale delle imprese esportatrici (17%) e totalizzando solo il 7,7% del fatturato totale dell'export, mostrano una maggiore capacità di diversificazione dei mercati. Infatti, tra le imprese artigiane quelle che si rivolgono a un solo mercato di sbocco sono più di un terzo (il 39,6% rispetto al 53,6% di cui sopra), mentre quasi la metà raggiunge almeno due mercati di sbocco (47,5%), tra cui si annoverano prevalentemente il mercato svizzero, tedesco e austriaco (ASTAT 2013d: 18).

2.4 Il multilinguismo in Alto Adige e negli ambienti di lavoro

In Alto Adige convivono da molti anni tre gruppi linguistici, rispettivamente di lingua italiana, tedesca e ladina. Attualmente, in seguito alle dichiarazioni di appartenenza e di aggregazione per gruppo linguistico¹⁵ rilevate nel 2011 in occasione dell'ultimo Censimento della popolazione (ASTAT 2012b: 119), la loro composizione percentuale risulta essere la seguente (cfr. Figura 11):

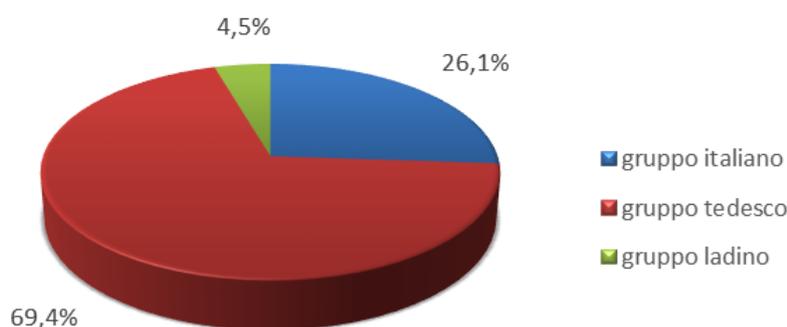


Figura 11: Appartenenza della popolazione altoatesina ai tre gruppi linguistici in base al Censimento 2011

La maggior parte degli altoatesini di lingua italiana risiede nel comprensorio di Bolzano e nelle città di Bolzano e Merano. I parlanti ladino si concentrano nelle valli dolomitiche di Gardena e Badia. I cittadini di lingua tedesca sono distribuiti su tutto il restante territorio, dove prevalgono sugli altri due gruppi linguistici (ASTAT 2012b: 122-123). A queste tre lingue, che possiamo considerare ormai radicate in Alto Adige, si aggiungono oggi le lingue degli immigrati.

¹⁵ In base al Nuovo statuto di autonomia (DPR 670/1972, art. 89), in provincia di Bolzano tutti i cittadini italiani residenti sono chiamati a dichiarare la propria appartenenza a uno dei tre gruppi linguistici: italiano, tedesco e ladino. Chi ritenesse per qualsiasi motivo (es. origine straniera, provenienza da famiglie con genitori di gruppi linguistici diversi, ecc.) di non appartenere ad alcuno dei tre gruppi previsti può rendere una dichiarazione di aggregazione a uno di essi. Il totale delle dichiarazioni valide considerate nella Figura 11 si compone dunque della somma delle dichiarazioni di appartenenza vera e propria e delle dichiarazioni di aggregazione.

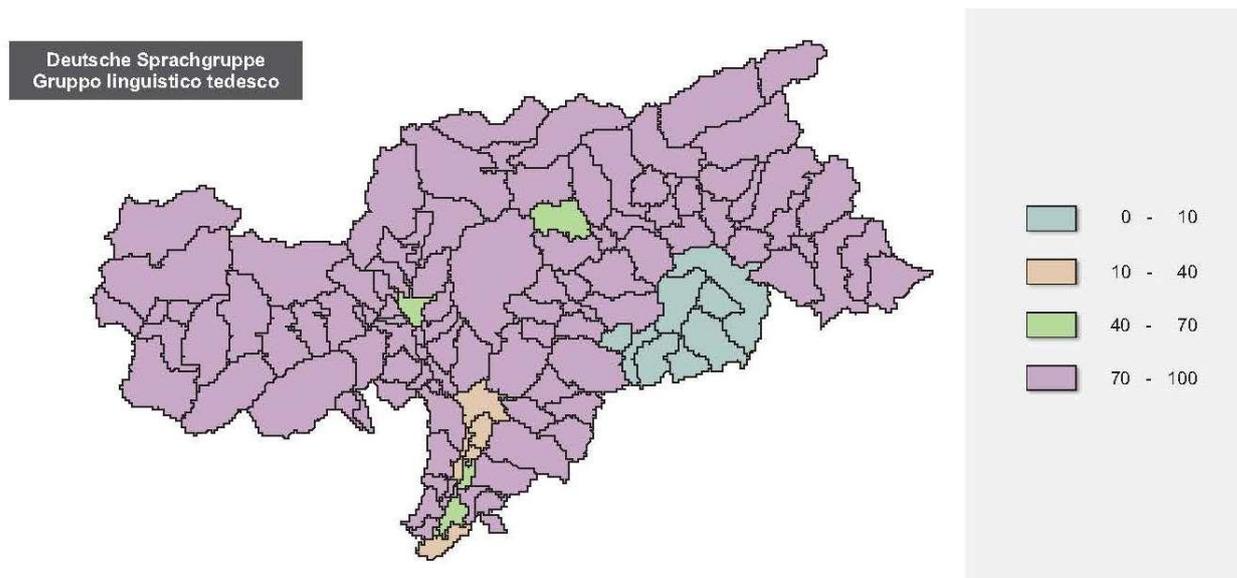


Figura 12: Distribuzione geografica del gruppo linguistico tedesco in percentuale (ASTAT 2012e: 14)

Circa due terzi del saldo migratorio positivo fanno infatti riferimento ai trasferimenti dall'estero, mentre la quota restante interessa i movimenti di persone provenienti dai comuni italiani (ASTAT 2012c: 15). Più di due terzi degli immigrati provengono dall'Europa geografica. Il 16,5% è originario dell'Asia e il 12,7% dell'Africa (ASTAT 2012c: 50). La maggior parte delle persone che giungono in Alto Adige provengono da Paesi stranieri in cui non si parlano le due lingue ufficiali della provincia. Seguono i trasferimenti di residenza interna, ossia quelli dall'Italia settentrionale (Alto Adige escluso) e dall'Italia meridionale (isole incluse). Gli immigrati dalla Germania precedono gli italiani del centro della penisola. Infine, sono numerosi anche i trasferimenti da Austria e Svizzera (ASTAT 2012b: 102).

La prima comunità di stranieri residenti a fine 2011 era quella dei cittadini albanesi (12,5%), seguita da quella dei cittadini provenienti dalla Germania (10,5%), dal Marocco (8%) e dal Pakistan (6,8%) (ASTAT 2012c: 50) (cfr. Figura 13). Prevalgono in generale gli stranieri dai Paesi europei (cittadini extracomunitari e comunitari, equamente distribuiti) seguiti, con notevole distacco, dagli stranieri asiatici e dai cittadini africani (ASTAT 2012b: 108-109).

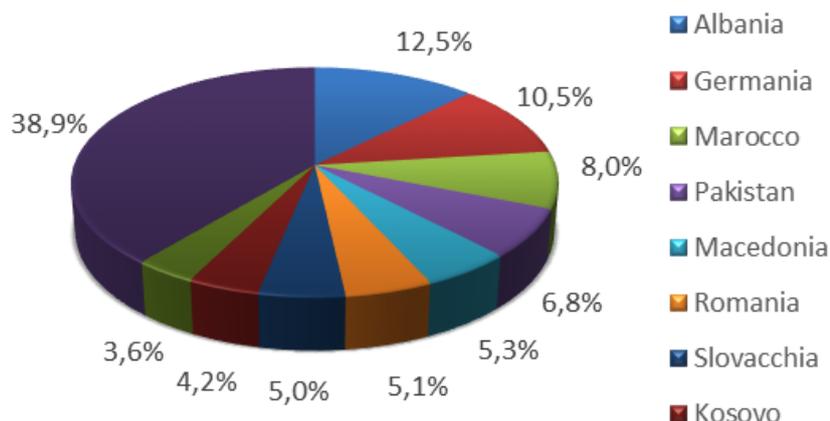


Figura 13: Stranieri residenti in Alto Adige nel 2011 per cittadinanza

Oltre alle lingue ufficiali della provincia di Bolzano e alle lingue dei migranti che si sono stabiliti sul territorio altoatesino, è necessario ricordare il diffuso utilizzo del dialetto tedesco altoatesino. Per la comunità di lingua tedesca il dialetto risulta infatti essere “la forma privilegiata di comunicazione quotidiana” (ASTAT 2006: 135) a livello orale nella grande maggioranza delle situazioni comunicative, non solo in ambito strettamente familiare, bensì anche in quello lavorativo. A questo vengono in parte imputate le difficoltà dei cittadini di lingua italiana di esprimersi nella seconda lingua, un quarto dei quali proverebbe persino fastidio nei confronti del dialetto tedesco altoatesino (ASTAT 2006: 135).

L'utilizzo di più di una lingua nell'ambiente di lavoro è abbastanza frequente (Pörnbacher 2009a: 24) e risulta di fondamentale importanza nelle attività quotidiane, poiché tre quarti dei lavoratori hanno regolari contatti con il pubblico o con altre aziende. Soprattutto per chi lavora a contatto con il pubblico, la conoscenza di più lingue è necessaria e auspicabile. Più di tre quarti dei lavoratori (80,5%) comunicano in dialetto tedesco altoatesino sul posto di lavoro, circa due terzi usano l'italiano (64,3%) e più di un terzo il tedesco standard (40,5%) (ASTAT 2006: 72-73) (cfr. Figura 14). È tuttavia da segnalare la presenza di imprese che internamente comunicano esclusivamente in una lingua, soprattutto nel caso delle microimprese, laddove per le aziende di lingua tedesca questa si realizza prevalentemente nella forma dialettale altoatesina (Pörnbacher 2009a: 24).

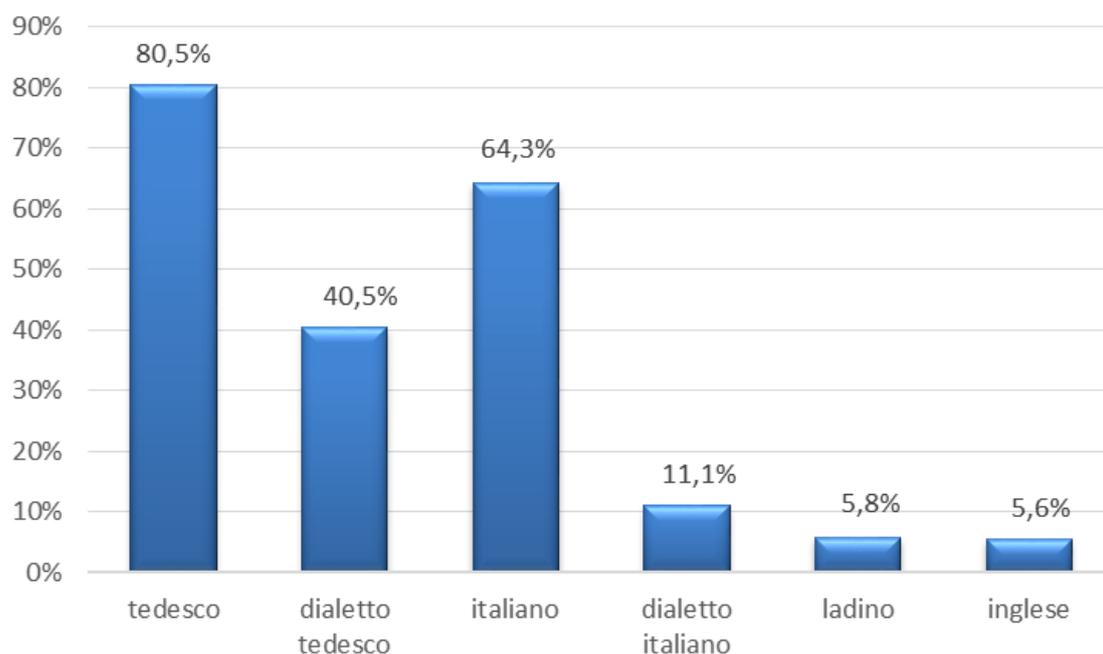


Figura 14: Lingua di comunicazione usata sul posto di lavoro

Risulta molto più esigua la percentuale di lavoratori che al lavoro parlano anche il ladino (5,8%) e l'inglese (5,6%) (ASTAT 2006: 73). Per quanto riguarda l'inglese, la percentuale di utilizzo cresce se si considera l'uso della lingua straniera¹⁶ non solo all'interno del posto di lavoro ma per motivi lavorativi in generale. In quest'ottica emerge che poco più di una persona su dieci utilizza la lingua inglese per lavorare (13%), con una netta prevalenza delle donne (15,2%) sugli uomini (10,7%) e dei giovani al di sotto dei quarant'anni (14,6%) sui lavoratori ultraquarantenni (10%) (ASTAT 2006: 71).

Operando una distinzione per gruppi linguistici, si nota che più di due terzi (68,7%) delle persone di madrelingua tedesca parlano anche l'italiano al lavoro. Ciò avviene prevalentemente nelle zone urbane in cui risiede una percentuale maggiore di parlanti italiano (92,4%), ma molto meno nelle zone rurali in cui prevalgono i parlanti tedesco (68%). Un terzo delle persone di madrelingua italiana usa anche il tedesco standard al lavoro (37,5%), mentre poco più di un quarto (28,1%) comunica in dialetto tedesco altoatesino. L'utilizzo del dialetto al lavoro è predominante nelle zone rurali e molto meno

¹⁶ Per "lingua straniera" nella presente tesi si intende sempre "una lingua che di solito non è utilizzata nell'ambiente sociale circostante" (GdL "Lingue per il lavoro" 2011: 12), dunque diversa dalle lingue ufficiali della provincia di Bolzano.

diffuso in quelle urbane. La popolazione di lingua ladina è particolarmente multilingue, poiché risulta l'unica ad essere in grado di comunicare anche in italiano, tedesco e inglese (ASTAT 2006: 70-71).

La percentuale di persone di lingua tedesca che parlano anche la lingua italiana è maggiore rispetto alle persone di lingua italiana che parlano anche il tedesco. Lo stesso squilibrio si riscontra anche per le conversazioni che si svolgono in una lingua diversa dalla propria sul posto di lavoro. Nel dialogo tra persone di diversa madrelingua si tende infatti a utilizzare l'italiano, probabilmente anche a causa della forte presenza del dialetto tedesco altoatesino che non tutti gli italiani conoscono (ASTAT 2006: 74).

In sintesi, sembrerebbe che le differenze linguistiche portino raramente a difficoltà e incomprensioni insormontabili in ambiente lavorativo, anche perché le conoscenze linguistiche – almeno per quanto riguarda la lingua italiana e tedesca – sono molto diffuse. Il gruppo linguistico tra cui si annovera un numero maggiore di persone che hanno difficoltà linguistiche è quello italiano. Ciò è sicuramente in parte collegato alla predominanza del dialetto tedesco altoatesino nelle comunicazioni orali sul posto di lavoro (ASTAT 2006: 84). La conoscenza dell'inglese è considerata importante dal 60,6% della popolazione (ASTAT 2006: 62). Tuttavia, attualmente l'utilizzo di questa lingua internazionale in ambito lavorativo rimane ancora piuttosto limitato.

2.4.1 Settore pubblico

Il Nuovo statuto di autonomia, cioè lo Statuto speciale per il Trentino-Alto Adige (DPR 670/1972), all'art. 2 ribadisce la parità di diritti dei cittadini di qualunque gruppo linguistico e promuove la salvaguardia delle rispettive caratteristiche etniche e culturali. L'art. 99 tutela in maniera mirata la lingua tedesca in Alto Adige parificandola a quella italiana. L'italiano resta tuttavia la lingua ufficiale dello Stato (DPR 547/1988 art. 1) e la sola facente testo negli atti legislativi e nei documenti per cui è prevista la redazione bilingue in caso di interpretazioni divergenti delle due versioni linguistiche (DPR 670/1972, art. 57). L'articolo 100 del Nuovo statuto conferisce inoltre ai cittadini di lingua tedesca della provincia di Bolzano la “facoltà di usare la [propria] lingua nei rapporti con gli uffici giudiziari e con gli organi e uffici della pubblica amministrazione situati nella provincia o aventi competenza regionale, nonché con i concessionari di servizi di pubblico interesse

svolti nella provincia stessa” (DPR 670/1972 art. 100). L'uso della madrelingua nella vita pubblica si configura qui come un vero e proprio diritto del cittadino. Non vige tuttavia la stessa situazione nel settore privato.

Negli anni Settanta le disposizioni dello Statuto portarono all'urgenza di predisporre un processo di comunicazione tra gli enti pubblici e i loro utenti che fosse equivalente in entrambe le lingue. Si prevedeva infatti l'uso congiunto delle due lingue, italiano e tedesco, da parte delle pubbliche amministrazioni “negli atti destinati alla generalità dei cittadini, negli atti individuali destinati ad uso pubblico e negli atti destinati a pluralità di uffici” (DPR 670/1972 art. 100). Ciò significava innanzitutto dover disporre di personale di lingua tedesca. Di conseguenza, fu istituito un sistema di assunzioni del personale che mirava a riflettere la consistenza dei gruppi linguistici (LR 23/1958 art. 15) in base alle dichiarazioni di appartenenza linguistica rese dalla popolazione. Tale sistema è ancor oggi in uso e noto come proporzionale etnica, termine con cui si intende un:

[M]eccanismo che, in certi settori, riconosce ai tre gruppi linguistici dell'Alto Adige il diritto di essere rappresentati proporzionalmente alla propria consistenza numerica. Tale meccanismo viene applicato per le assunzioni nel pubblico impiego, per la magistratura, nella composizione della Giunta regionale e provinciale, nelle commissioni e per la distribuzione dei mezzi di bilancio a scopi assistenziali, sociali e culturali.

(Peterlini 1996: 166)

Oltre all'assunzione di personale di lingua tedesca, si rese necessario verificare le conoscenze linguistiche di tutto il personale delle amministrazioni pubbliche, sempre per garantire parità di trattamento agli utenti di madrelingua italiana e tedesca. In base al DPR 752/1976, per l'accesso al pubblico impiego è tuttora necessario superare uno specifico esame di bilinguismo (o una prova equivalente riconosciuta) che attesti la conoscenza delle lingue ufficiali della provincia di Bolzano (Alcock 2001: 20). L'esame di trilinguismo certifica inoltre la conoscenza della lingua ladina per l'accesso al pubblico impiego nelle valli ladine e negli enti pubblici territorialmente competenti per le zone di lingua ladina.

Entrambi gli esami, di bilinguismo e trilinguismo, si articolano in quattro livelli, dal livello D al livello A, che corrispondevano in origine alle diverse carriere funzionali nel settore pubblico per cui era normalmente prevista la licenza elementare (esame di livello D), il diploma di istituto di istruzione secondaria di primo grado (esame di livello C), il diploma

di istituto di istruzione secondaria di secondo grado (esame di livello B) e il diploma di laurea (esame di livello A) (DPR 752/1976 art. 4, co. 3). Le competenze richieste per il superamento degli esami corrispondono ai livelli che vanno dall'A2 al C1 del Quadro comune europeo di riferimento per le lingue¹⁷ (DPR 752/1976 art. 3, co. 9/bis). Ad eccezione del livello più basso, tutti gli esami si compongono di una prova scritta e di una prova orale.

La Tabella 2 riassume le percentuali di superamento delle prove scritte e orali dei diversi livelli degli esami di bilinguismo e trilinguismo condotte nell'anno 2011 (ASTAT 2012b: 177).

	Prova scritta	Prova orale	Totale
Carriera A	44,3	64,5	61,4
Carriera B	32,4	71,6	30,8
Carriera C	40,3	84,5	39,1
Carriera D	-	74,8	74,8
Media	37,4	72,5	46,5

Tabella 2: Percentuale di superamento degli esami di bilinguismo nel 2011

Le percentuali di superamento dell'esame sono molto alte solo per i residenti nelle valli ladine (77,5%). Per quanto riguarda le zone di lingua italiana o tedesca, le percentuali raggiunte dai residenti nelle comunità comprensoriali Oltradige/Bassa Atesina e Salto-Sciliar risultano leggermente più alte (rispettivamente 52,5% e 52,7%). Nelle rimanenti aree le percentuali di superamento si attestano infatti tra il 42,5% della Valle Isarco e il 46,7% della Val Pusteria. La percentuale più bassa si registra in Val Venosta (40,7%) (ASTAT 2012b: 180). In linea di massima si nota che il tasso di successo è maggiore tra le persone provenienti da zone altamente multilingui, come le valli ladine, o con una buona presenza di entrambi i gruppi linguistici principali, come la Bassa Atesina. Molto minore è la percentuale di successo per chi proviene da zone in cui prevale nettamente l'uso di una lingua sola, come, ad esempio, la Val Venosta.

¹⁷ Per approfondimenti sul Quadro comune europeo di riferimento per le lingue (CEFR) cfr. Council of Europe 2001.

2.4.2 Settore privato

A differenza del settore pubblico, nel settore privato il superamento dell'esame di bilinguismo o trilinguismo non è un requisito necessario per l'assunzione. Tuttavia, è chiaro che per molte posizioni è richiesta una competenza linguistica adeguata in entrambe le lingue locali e i datori di lavoro si accertano delle conoscenze linguistiche dei futuri dipendenti anche, sebbene non in forma esclusiva, attraverso l'attestato di bilinguismo. Non essendo disponibili dati sulle competenze linguistiche della popolazione altoatesina in generale, i dati sul superamento dell'esame di bilinguismo (cfr. 2.4.1) sono gli unici indicatori utilizzabili per delineare le competenze linguistiche dei lavoratori in provincia di Bolzano, anche per il settore privato (Baur 2009: 58).

Allo stesso modo, nel settore privato non vige alcuna disposizione che imponga alle imprese l'uso congiunto delle due lingue ufficiali della provincia, fermo restando l'obbligo di testo bilingue per tutte le comunicazioni e i documenti da pubblicare nel Bollettino ufficiale della Regione Trentino-Alto Adige (BUR) (DPR 574/1988 art. 5). Di norma "le società, le associazioni, i comitati fanno uso della lingua prescelta dai loro legali rappresentanti" (DPR 574/1988 art. 34). Nel foglio delle inserzioni del BUR vengono pubblicate in entrambe le lingue le convocazioni di assemblea delle società private, le comunicazioni bancarie, gli avvisi agli obbligazionisti, ecc.

Gli esercizi commerciali e pubblici sono invece sottoposti a un regime particolare. Ad esempio, le informazioni sull'inizio delle vendite straordinarie vanno obbligatoriamente esposte in due lingue (DPP 6/2011 art. 1). Inoltre, uno dei requisiti su cui si basa la classificazione degli esercizi alberghieri sono le conoscenze linguistiche degli addetti alla portineria e al ricevimento. A partire dalle strutture con tre stelle è infatti richiesta la conoscenza dell'italiano e del tedesco, mentre in quelle di categoria superiore a queste due lingue se ne aggiungono delle altre (DPGP 11/1989, all. E). Determinate istruzioni di sicurezza, ad esempio il comportamento da tenere in caso di incendio, sono da esporre in italiano e in tedesco, nonché in alcune lingue estere, in base alla provenienza della clientela abituale (DPGP 11/1989, all. A).

Per tutte le aziende la disciplina relativa alla sicurezza sul lavoro (DLgs 81/2008) prevede l'obbligo di un'adeguata informazione, formazione e addestramento del lavoratore da parte

del datore di lavoro che interessa certamente anche l'aspetto relativo all'utilizzo della lingua dei lavoratori, ove possibile.

In generale, l'approccio al multilinguismo nel settore privato è molto pragmatico. Sia a livello orale sia nello scritto si usano più lingue all'interno dell'azienda solo quando è veramente necessario, altrimenti ci si accorda su una lingua sola, più o meno compresa dal gruppo di lavoro. Si traducono solo i testi indispensabili per legge, quelli legati al marketing e alle vendite o ad altre necessità specifiche. La comunicazione esterna è bilingue nel marketing e nella pubblicità destinata al mercato altoatesino e/o plurilingue se include anche altri mercati di destinazione, altrimenti si tende di volta in volta a scegliere o concordare una lingua (es. con i clienti, con i fornitori, ecc.) (Chiocchetti 2011: 7).

2.5 Fabbisogni linguistici

2.5.1 Fabbisogni linguistici dei lavoratori

A livello europeo le conoscenze linguistiche e il multilinguismo sono considerati uno dei pilastri per la società della conoscenza e un fattore che garantisce la competitività delle imprese europee (Ris. CE 21/11/2008, n. 2008/C 320/01). Anche in provincia di Bolzano “il plurilinguismo sta alla base di tutto”, secondo il Presidente di Assoimprenditori Alto Adige Stefan Pan (Marchiodi 2011: 3). A differenza delle microimprese e delle piccole imprese site in zone monolingui, che si trovano a dovere o volere comunicare in più lingue da relativamente pochi anni, in Alto Adige il bilinguismo, se non addirittura il trilinguismo nelle zone ladine, è presente sul territorio da molti decenni. Il rapido sviluppo turistico ha inoltre rafforzato la necessità di conoscere bene sia il tedesco sia l'italiano – e spesso anche l'inglese – in determinate aree a forte vocazione turistica. Anche negli altri settori, qui come altrove, si aggiungono ulteriori lingue oltre a quelle locali, non solo per comunicare e gestire tutte le attività all'interno delle imprese, ma anche e soprattutto per operare su un numero più ampio di mercati. Le competenze linguistiche sono infatti necessarie sia per le funzioni interne sia per quelle esterne delle aziende, tanto per svolgere le mansioni di gestione e organizzazione dell'impresa stessa quanto per le funzioni che prevedono contatti con l'esterno, come la logistica e le vendite. In generale, le aziende altoatesine attive principalmente sul mercato locale si limitano all'utilizzo dell'italiano e del tedesco, mentre

quelle attive a livello internazionale non possono prescindere dalla lingua inglese o dalle lingue degli specifici mercati a cui si rivolgono, tra cui il francese o le lingue dell'Est Europa (Vinatzer 2009: 19). Esiste una forte correlazione tra i mercati in cui opera un'azienda e le lingue utilizzate al suo interno (cfr. LETitFLY 2006a: 81). Infatti, se le aziende di lingua tedesca operano principalmente sui mercati germanofoni, quelle italiane e ladine puntano maggiormente al mercato italiano. Nelle aziende di dimensioni maggiori la diversificazione aumenta, sia per quanto riguarda i mercati sia in riferimento al numero di lingue utilizzate (Pörnbacher 2009a: 26).

Le conoscenze linguistiche sono considerate da molti datori di lavoro necessarie a garantire la competitività della propria azienda. Può persino accadere che le competenze linguistiche di un candidato all'assunzione siano viste come prioritarie rispetto alle competenze professionali specialistiche. Le competenze linguistiche sono giudicate importanti per esercitare al meglio la propria attività professionale anche dai lavoratori (Vinatzer 2009: 19-20). L'apprendimento linguistico avviene sia sul posto di lavoro stesso, in quanto il fatto di comunicare con i colleghi o i clienti in una lingua diversa dalla propria è considerato un'ottima occasione per imparare in maniera informale, sia in sedi di apprendimento formali come i corsi di lingua (Pörnbacher 2009a: 29). Dei 490 addetti del settore turistico, manifatturiero e commerciale coinvolti in uno studio sulle competenze linguistiche sul mercato del lavoro in Alto Adige (Ripartizione Lavoro *et al.* 2009) sono soprattutto le persone di madrelingua tedesca a sfruttare il lavoro come sede di apprendimento informale. Infatti, quasi due terzi di questi (72%) dichiara di aver imparato la seconda lingua sul posto di lavoro. Ciò vale solo per meno della metà (45%) degli addetti di lingua italiana (Pörnbacher 2009a: 29). Tuttavia, nelle realtà monolingui italiane dei centri urbani e nelle realtà monolingui tedesche e dialettali della periferia questa occasione si presenta piuttosto di rado (Pörnbacher 2009a: 30-31).

Per quanto riguarda l'apprendimento formale, alcune aziende – prevalentemente quelle di maggiori dimensioni – offrono un sostegno concreto all'apprendimento linguistico assumendosi i costi dei corsi. È tuttavia piuttosto raro che i corsi siano previsti durante l'orario di lavoro. I dipendenti che beneficiano di misure aziendali volte a incentivare l'acquisizione e il potenziamento di conoscenze linguistiche sono soprattutto i dirigenti, gli

amministrativi (es. il personale di segreteria) e gli addetti con frequenti contatti esterni (reception, marketing, vendite, assistenza) (Pörnbacher 2009a: 29-30).

Nel complesso non sembra che le imprese altoatesine debbano affrontare delle perdite di commesse per carenze linguistiche nella seconda lingua, sebbene le aziende che internamente usano quasi esclusivamente l'italiano affermino con frequenza molto maggiore rispetto alle altre di avere avuto difficoltà di comunicazione con i clienti tedeschi, mentre le aziende di lingua tedesca non lamentano problemi analoghi (Pörnbacher 2009a: 32). La conoscenza di due lingue importanti come l'italiano e il tedesco consente a molte aziende altoatesine di rivolgersi non solo ai mercati in cui queste sono lingua ufficiale, bensì di usarle talvolta per comunicare anche con clienti e fornitori in Belgio, Olanda, Lussemburgo, Polonia, Croazia e Slovenia (il tedesco), nonché in Francia, Spagna e Portogallo (l'italiano) (Pörnbacher 2009b: 35). Ciononostante, le conoscenze linguistiche attualmente disponibili e che permettono di gestire le attività correnti sono considerate insufficienti nell'ottica di una possibile espansione a nuovi mercati (Pörnbacher 2009b: 37).

Secondo le 84 direzioni aziendali coinvolte nello studio altoatesino sulle competenze linguistiche sul mercato del lavoro (Ripartizione Lavoro *et al.* 2009), il fabbisogno di conoscenze linguistiche si differenzia in base al ruolo del personale. Mentre il personale ausiliario avrebbe bisogno di migliorare la propria conoscenza della seconda lingua, cioè dell'italiano o del tedesco, i quadri e le figure dirigenziali sono chiamati a imparare o migliorare l'inglese, sebbene nemmeno a questo livello si possa dare per scontato un sufficiente livello di conoscenze linguistiche nelle due lingue ufficiali della provincia di Bolzano. Sono soprattutto le aziende in cui si utilizza prevalentemente l'italiano ad avere delle carenze nella seconda lingua (Pörnbacher 2009b: 38-39).

I lavoratori stessi non sono soddisfatti delle proprie conoscenze linguistiche. Infatti, un terzo del personale che utilizza regolarmente sia la prima sia la seconda lingua sul luogo di lavoro considera necessario migliorare le proprie competenze nella seconda lingua, con prevalenza degli addetti di lingua italiana. Percentuali molto alte di lavoratori che vedono necessità di miglioramento in ambito linguistico si registrano tra i dirigenti (tra il 70% e l'89%), ma anche tra il personale che si trova spesso a diretto contatto con la clientela (Pörnbacher 2009b: 39-41).

Anche i lavoratori stranieri esprimono un bisogno di conoscenze linguistiche e competenze comunicative. Una ricerca focalizzata in particolar modo sui lavoratori immigrati del settore socio-sanitario, edile e turistico-alberghiero e sui bisogni relativi ai linguaggi specialistici necessari per lavorare (Zanasi & Rampino 2010) ha rilevato che i lavoratori immigrati hanno esigenze di apprendimento diverse per l'italiano e il tedesco. Per la lingua italiana sussiste la necessità di formazione delle competenze scritte. Le necessità di capacità comunicative a livello orale si differenziano in base al settore di attività: sicurezza sul lavoro e gestione d'impresa nel settore edile, relazioni terapeutiche conflittuali e trattamento delle urgenze in ambito sanitario, relazioni con la clientela e promozione del territorio in ambito turistico. Per la lingua tedesca invece le esigenze si attestano a un livello più basilare, senza tuttavia tralasciare nozioni di linguaggi settoriali, ed includono anche il dialetto tedesco altoatesino, almeno a livello passivo. La conoscenza del dialetto è rilevante soprattutto per i lavoratori del settore socio-sanitario, che operano a stretto contatto con la popolazione, spesso anziana e dialettologa. Gli ambiti trasversali a entrambe le lingue ufficiali della provincia di Bolzano sono connessi al rapporto di lavoro in sé e riguardano la lingua amministrativa e burocratica (es. contratti di lavoro, assistenza sanitaria, ferie, ecc.). Le difficoltà maggiori affrontate dai lavoratori stranieri dei tre settori già menzionati sono il lavoro in turni sempre diversi e in località anche piuttosto distanti dalla sede dell'azienda, tanto che la frequenza di corsi regolari risulta molto difficile e discontinua (Zanasi & Rampino 2010: 87-88). Si registra anche per i lavoratori stranieri il fenomeno dell'apprendimento linguistico direttamente sul luogo di lavoro (Zanasi & Rampino 2010: 85). Per questa categoria di lavoratori va tenuto conto del percorso di apprendimento linguistico non lineare a cui sono esposti, poiché si tratta di un percorso in parte spontaneo e in parte guidato, con frequenti aritmie (Zanasi & Rampino 2010: 85) e notevoli lacune sia a livello di lingua comune sia di linguaggi specialistici.

Le considerazioni sui fabbisogni sinora emersi si possono riassumere in alcuni punti:

1. Il settore dei servizi riveste una notevole importanza nel panorama economico altoatesino ed è in crescita da molti anni. Già oggi in questo comparto le competenze linguistiche sono considerate più importanti rispetto ad altri settori. È ragionevole presumere che la situazione non cambierà e che, anzi, probabilmente aumenterà la necessità di maggiori o migliori conoscenze linguistiche (Pörnbacher 2009b: 42).

2. Le imprese più grandi mostrano una maggiore diversificazione territoriale e linguistica dei propri mercati, con conseguente più ampia diversificazione linguistica anche al loro interno. L'attuale tendenza a costituire aziende più grandi comporta perciò una aumentata necessità di competenze linguistiche eterogenee (Pörnbacher 2009b: 42).
3. Le competenze linguistiche degli addetti impiegati nelle aziende altoatesine sembrano essere sufficienti per gestire i mercati odierni, ma non per una futura espansione. In futuro potrebbero pertanto assumere un'importanza crescente (Pörnbacher 2009b: 41).
4. Il peso assegnato alle competenze linguistiche è legato alla qualifica e al ruolo. Queste rivestono quindi importanza per la crescita professionale del singolo (Pörnbacher 2009b: 41-42), ma anche per la crescita dell'azienda, tanto che le aziende che operano in mercati diversificati respingono circa un quarto delle candidature (dal 20% al 30%) a causa di conoscenze linguistiche giudicate insufficienti (Gudauner 2009a: 45).
5. La crescente presenza di immigrati sul mercato del lavoro altoatesino (Baur 2009: 59) fa prevedere la necessità di tenere in considerazione le loro specifiche esigenze di apprendimento linguistico in futuro (Pörnbacher 2009b: 42). Si registra una notevole difficoltà a frequentare corsi regolari per chi lavora in turno oppure opera in luoghi di lavoro sempre diversi. Sembra perciò necessaria una maggiore attenzione alla formazione flessibile direttamente sul luogo di lavoro oppure in e-learning. Serve inoltre una migliore integrazione tra linguaggio comune e linguaggi specialistici. Infine, l'attenzione principale dovrebbe essere posta sulle competenze comunicative e relazionali, includendo anche nozioni di dialetto tedesco altoatesino (cfr. Zanasi & Rampino 2010: 89).

La maggior parte delle imprese altoatesine ritiene di svolgere un ruolo nella formazione linguistica dei propri dipendenti limitatamente alla terminologia tecnica (43,8%) e alla formazione di competenze specifiche (30%), mentre l'acquisizione di competenze generali è demandata al singolo o al sistema scolastico (26,2%). Anche i loro dipendenti condividono ampiamente questa opinione (Loi 2009: 52). Si delineano perciò ampi margini

di miglioramento sia a livello scolastico sia nell'atteggiamento adottato dalle aziende. Queste ultime potrebbero sicuramente investire meglio nella formazione linguistica di tipo specifico ma anche generico dei propri addetti, soprattutto per quanto riguarda l'inglese e le altre lingue (Loi 2009: 53). Si pone dunque la necessità di adattare l'offerta formativa ai bisogni delle imprese e dei lavoratori e di facilitare l'accesso delle imprese, soprattutto di quelle più piccole, a specifici finanziamenti per la formazione linguistica (Loi 2009: 55).

Infine, considerando che le competenze linguistiche non sono più prevalentemente focalizzate sullo scritto, visto l'aumento dei contatti orali e personali nel mondo del lavoro, diminuisce l'importanza delle nozioni grammaticali e scritte a favore delle competenze comunicative e culturali. Di conseguenza, è sicuramente necessario puntare maggiormente sulle capacità comunicative e interculturali durante l'apprendimento linguistico (Mazza 2009: 69).

2.5.2 Mediatori linguistici interni ed esterni

La presenza di traduttori interni nelle aziende altoatesine è limitata alle aziende di dimensioni più grandi o alle filiali di aziende estere, mentre è piuttosto comune che le aziende si rivolgano a professionisti esterni oppure gestiscano le proprie esigenze di mediazione linguistica con personale interno non specificatamente qualificato. Le tre principali politiche adottate dalle aziende altoatesine emergono da uno studio preliminare (Chiochetti 2011) effettuato con il coinvolgimento di diverse aziende e di altrettanti traduttori, interpreti o agenzie di traduzione site nel territorio altoatesino (Chiochetti 2011: 6-7):

1. Gli incarichi di routine o di volume contenuto sono gestiti internamente, mentre i lavori più onerosi e voluminosi sono affidati ad agenzie di traduzione o a traduttori freelance.
2. Le necessità in ambito traduttivo sono coperte esclusivamente da personale interno, o perché ci sono dei professionisti *in house*, oppure perché ci si affida comunque al proprio staff, anche quando i collaboratori non sono esperti mediatori linguistici. Sovente vengono gestiti così i cataloghi delle merci, la documentazione interna e la documentazione di prodotto non diretta a un ampio pubblico, bensì a profili tecnici

(es. installatori, manutentori), che viene non solo redatta ma spesso anche tradotta dai tecnici stessi (es. progettisti, ingegneri).

3. Diversi responsabili oppure un reparto specifico (es. il marketing o la comunicazione) coordinano e controllano i lavori commissionati quasi esclusivamente a traduttori freelance o a delle agenzie di traduzione, ove le agenzie di solito sono contattate quando si richiedono più lingue di arrivo.

Mentre i traduttori assunti *in house* e i professionisti esterni sono prevalentemente in possesso di una laurea o formazione specifica (cfr. Chiocchetti 2011: 7), quando le traduzioni sono affidate a impiegati bilingui, le competenze traduttive sono spesso considerate secondarie. Ad esempio, si affidano i lavori di traduzione a persone in possesso di una maturità linguistica oppure ad addetti che provengono dal Paese in cui si parla la lingua richiesta, applicando così la falsa credenza che basti conoscere una lingua per saper tradurre. La mediazione linguistica viene dunque relegata al ruolo di attività collaterale da gestire, ad esempio, assieme a quella principale di segreteria o centralino (cfr. Zanoni 2012: 144, Sandrini 2002: 28). Alcune aziende ricorrono a traduttori esterni più per mancanza di tempo che per acquistare un determinato tipo di competenze e un livello di professionalità di cui non dispongono internamente. Diversi traduttori professionisti lamentano che i committenti si aspettano da loro una vastissima competenza terminologica specialistica, senza considerare i vari ambiti e livelli di specializzazione. Ne deriva anche la scarsa capacità dei committenti di valutare i livelli di difficoltà degli incarichi e i tempi necessari per svolgerli (cfr. Chiocchetti 2011: 10-11). Manca sovente la cultura della cooperazione con i mediatori linguistici, siano essi traduttori o interpreti, poiché la visione delle aziende altoatesine spesso è altamente pragmatica, economica e a breve termine. Si tralasciano di conseguenza le considerazioni a lungo termine sull'opportunità di condividere lo stile, la visione e la terminologia aziendale con dei mediatori linguistici professionisti, ad esempio, allegando dei testi di riferimento, facendo briefing prima o dopo un incarico importante, ecc. Inoltre, i testi prodotti da traduttori non di rado vengono cambiati senza che ne venga data comunicazione e motivazione, perdendo così l'occasione di migliorare il risultato degli incarichi futuri (cfr. Chiocchetti 2011: 12).

Dall'indagine preliminare (Chiocchetti 2011) emergono alcuni fattori, sia positivi sia negativi, che portano complessivamente a un buon livello di fidelizzazione del rapporto tra

aziende e traduttori esterni. Un fattore sicuramente positivo consiste nella soddisfazione per il lavoro svolto dai traduttori, con una certa disponibilità a non cercare la tariffa più bassa a discapito della qualità. Si riscontra in questo caso una differenza rispetto al settore pubblico, che è obbligato a rispettare i risultati dei bandi e a orientarsi verso l'offerta economicamente più vantaggiosa. Un fattore intrinseco è dato dal volume di traduzioni. Se le esigenze di traduzione risultano complessivamente contenute e sporadiche, la relativa voce di bilancio incide poco sui costi complessivi dell'azienda. In tal caso le aziende spesso mantengono il contatto con uno o due traduttori già noti e, a meno di gravi carenze nel servizio fornito, non sussiste l'interesse o l'immediata necessità di rivolgersi a dei concorrenti. I fattori che possiamo considerare di tipo negativo riguardano la limitata conoscenza del mercato della traduzione e l'eccessiva importanza data ai tempi di consegna. La poca dimestichezza con il mercato traduttivo porta alcune aziende, soprattutto di piccole dimensioni, a non saper valutare i costi e i tempi necessari per soddisfare le proprie richieste o a restare legati a un fornitore di servizi di traduzione per carenza di alternative note o di offerte da parte dei concorrenti. Infine, l'imprescindibile puntualità in fase di consegna è un fattore particolarmente segnalato dai traduttori, non perché non sia una garanzia fornita da tutti i professionisti, bensì perché questa sovente risulta – almeno dal punto di vista dei fornitori di servizi traduttivi – quasi più importante della qualità dei servizi offerti (Chiochetti 2011: 10).

In sintesi, tre su quattro fattori elencati indicano una necessità di maggiore informazione e pubblicità da parte dei mediatori linguistici. Questo potrebbe essere affidato alle associazioni dei professionisti presenti sul territorio (Unione provinciale traduttori, Associazione interpreti Bolzano) e/o svolto, ad esempio, in cooperazione con le associazioni degli imprenditori e artigiani (Assoimprenditori Alto Adige, Associazione provinciale dell'artigianato, Unione commercio turismo servizi Alto Adige) e la Camera di commercio di Bolzano. Alle agenzie locali che non lo fanno già è infine consigliato di espandere la propria rete di contatti con altre agenzie a livello nazionale ed internazionale per poter offrire un pacchetto di servizi completo di tutte le lingue richieste dai committenti per non rischiare di perdere incarichi a livello locale.

Capitolo 3

Knowledge management e multilinguismo

3.1 Il knowledge management (KM)

In un'economia in costante e rapido sviluppo le organizzazioni stanno intraprendendo molte iniziative per gestire la propria maggiore ricchezza, che è anche quella di natura più volatile: la conoscenza¹⁸. La conoscenza diviene oggi fonte principale di produzione della ricchezza (Mercurio 2012: 16):

The basic economic resource – “the means of production,” to use the economist’s term – is no longer capital, nor natural resources (the economist’s “land”), nor “labor”. *It is and will be knowledge*. [...] Value is now created by “productivity” and “innovation”, both applications of knowledge to work. The leading social groups of the knowledge society will be “knowledge workers”.¹⁹

(Drucker 1993: 7)

La conoscenza nasce nella mente dell'individuo ed è solitamente parte integrante di tutti gli archivi, i processi, le prassi e le norme utilizzate per operare. Gestire questa conoscenza significa seguire un processo sistematico per crearla, preservarla, organizzarla, condividerla, riutilizzarla, assimilarla e proteggerla al fine di ottimizzare la performance e

¹⁸ Negli ultimi decenni è diminuito il valore del patrimonio fisico delle aziende nella realizzazione delle prestazioni produttive, mentre le risorse intangibili come le competenze del personale, i marchi, i brevetti, l'innovazione e lo sviluppo della cultura e conoscenza aziendale stanno assumendo un ruolo sempre maggiore, perché sono determinanti per lo sviluppo delle performance economico-aziendali (Zardini 2012: 32-33).

¹⁹ La principale risorsa economica – “i mezzi di produzione,” per usare la terminologia degli economisti – non è più rappresentata dal capitale, né dalle risorse naturali (la “terra” degli economisti), né dal “lavoro”. *È e sarà la conoscenza*. [...] Il valore oggi è creato da “produttività” e “innovazione”, entrambe un'applicazione della conoscenza al lavoro. Le più importanti figure della società della conoscenza saranno i “lavoratori della conoscenza” (t.d.a., corsivo nell'originale).

adattabilità dell'organizzazione e, dunque, per creare valore. La conoscenza è spesso espressa in forma linguistica e anche molti processi di gestione comprendono degli aspetti linguistici, soprattutto se condotti a livello internazionale (es. comunicazione interculturale, negoziazioni internazionali, trasferimento e gestione di conoscenze in più lingue, rapporti tra sedi centrali e filiali estere, coordinazione e integrazione all'interno di aziende multinazionali). Tuttavia, molte tecnologie e ricerche si concentrano sulla gestione della conoscenza in ambienti monolingui, mentre è in costante crescita il volume di informazioni disponibili e/o necessarie in lingue diverse. Ciò richiede la capacità di gestire contenuti in più lingue per supportare i processi decisionali al di là delle barriere culturali, linguistiche e commerciali. La gestione multilingue della conoscenza infine è particolarmente rilevante non solo nei contatti internazionali, bensì anche a livello nazionale e locale nei Paesi e nelle aziende ufficialmente bilingui o multilingui (cfr. Yang *et al.* 2008: 551, Welch *et al.* 2005: 11).

In ogni organizzazione i contenuti, intesi come l'insieme delle informazioni presenti nei documenti generati nel corso delle attività aziendali, ma anche in quelli provenienti dall'esterno (es. da clienti e fornitori), devono essere facilmente fruibili per poter generare valore. Anche le informazioni presenti in altre forme all'interno dell'azienda debbono confluire nei processi aziendali e decisionali per garantire la creazione e il mantenimento del vantaggio competitivo. Molte aziende si scontrano con la difficoltà di gestire in modo efficace tutta questa conoscenza (Zardini 2012: 9-10). La gestione della conoscenza o *knowledge management* (KM) è dunque un'attività strategica ed essenziale per raggiungere e mantenere i vantaggi competitivi (Zardini 2012: 13).

Gli studi sulla gestione di conoscenza distinguono generalmente tra (Mercurio 2012: 20-27, Zardini 2012: 14-15, Welch & Welch 2008: 342, Profili 2004: 16, Probst *et al.* 1999: 36-37):

1. dati: una serie di osservazioni, misurazioni, fatti, unità informative dotate di senso e tendenzialmente oggettive (es. un numero, una caratteristica collegata a un fenomeno);

2. informazioni: insieme di dati ordinati in un quadro significativo, inseriti in un contesto (in un contesto diverso, gli stessi dati elaborati e utilizzati in altro modo possono fornire informazioni differenti);
3. conoscenza: applicazione e uso produttivo di informazioni, che coinvolge la comprensione e la presa di coscienza basata sull'esperienza, la familiarità o l'apprendimento (es. per interpretare le informazioni); implica la partecipazione e l'intervento diretto delle persone.

L'azienda è una miniera di risorse intangibili che servono per accumulare e creare nuova conoscenza e il cui sviluppo dipende dalla distribuzione della conoscenza (Zardini 2012: 16). Per creare conoscenza organizzativa un'organizzazione nel suo complesso deve essere dunque capace di creare nuova conoscenza, di diffonderla al proprio interno e di tradurla in prodotti, servizi e sistemi (Nonaka & Takeuchi 1995: 27). La creazione di conoscenza nuova alimenta il processo di innovazione continua che, a sua volta, è fondamentale per fornire all'impresa un vantaggio competitivo. In una società fondata sulla conoscenza le risorse umane, grazie alla loro capacità di utilizzare la conoscenza in maniera produttiva, costituiscono la risorsa più preziosa (Nonaka & Takeuchi 1995: 31-32). Si stima infatti che il valore di un'azienda dipenda in media per il 40-50% dal know-how del proprio personale (Bianchini 2002: 1).

La conoscenza è presente nelle organizzazioni in forma tacita (o implicita o soggettiva) oppure esplicita (codificata). La conoscenza tacita è strettamente legata all'individuo, all'esperienza e all'apprendimento personale. Comprende il sapere tecnico-pratico (know-how) e l'esperienza ed ha una dimensione sia pratica sia cognitiva. È una forma di conoscenza spesso nascosta, presente nell'individuo ma non sempre utilizzabile o comunicabile in maniera mirata, che spesso emerge solo attraverso interazioni e scambi di idee tra persone. I metodi di trasferimento della conoscenza tacita sono infatti l'addestramento, la memoria, l'esperienza, l'imitazione. Una grande sfida posta alle organizzazioni consiste perciò nel riuscire a reperire, estrarre, gestire e sviluppare la conoscenza tacita. Diventa dunque molto importante riuscire a condividere una visione comune del significato e degli obiettivi dell'organizzazione (Mercurio 2012: 34-36, Zardini 2012: 18-22, Narduzzo 2004: 13, Nonaka & Takeuchi 1995: 33-34).

La conoscenza esplicita, a differenza di quella tacita, è codificabile e formalizzabile (es. attraverso parole, disegni, formule) e dunque si può facilmente salvare, riutilizzare e trasmettere secondo modalità formali (es. documenti, file). Può essere incorporata in macchine e materiali, brevetti, software, modelli e procedure. La sfida per le organizzazioni consiste nell'accurata gestione del volume informativo affinché una mole troppo elevata non finisca per ostacolare l'attività economica (Mercurio 2012: 36-38, Zardini 2012: 24-25, Nonaka & Takeuchi 1995: 33-34).

In sintesi, mentre la conoscenza tacita è difficilmente documentabile, trasferibile e replicabile, la conoscenza esplicita è invece facilmente documentabile, trasferibile e replicabile. La conoscenza tacita è fonte di vantaggio competitivo, mentre la conoscenza esplicita contribuisce all'efficienza (Mercurio 2012: 37, Zardini 2012: 25).

Il trasferimento della conoscenza viene rappresentato con una spirale (cfr. Tabella 3), poiché si tratta di un processo ricorsivo e ciclico che porta a un costante aumento della conoscenza all'interno dell'organizzazione attraverso quattro distinti processi di conversione (Mercurio 2012: 77, Zardini 2012: 25-27, Narduzzo 2004: 17-18, Profili 2004: 36-36, Nonaka & Takeuchi 1995: 102-103):

1. socializzazione (*socialisation*): processo di conversione di conoscenza tacita in altra conoscenza tacita attraverso la condivisione e l'esperienza diretta, l'imitazione, la pratica, ecc. (es. durante l'apprendistato);
2. esteriorizzazione (*externalisation*): processo di trasformazione di conoscenza tacita in conoscenza esplicita attraverso la concettualizzazione e l'esplicitazione mediante il linguaggio, modelli o altre forme; è un processo fortemente basato sulla comunicazione scritta o verbale ed è fondamentale per lo sviluppo dell'organizzazione, perché permette la creazione, l'incremento e la divulgazione di conoscenza aziendale;
3. combinazione (*combination*): processo di abbinamento e messa in relazione della conoscenza esplicita con le informazioni presenti all'interno dell'organizzazione per creare nuova conoscenza esplicita o per catalogare e sistematizzare la conoscenza esistente (es. attraverso la traduzione operativa delle visioni d'impresa);

4. interiorizzazione (*internalisation*): processo opposto a quello di esternalizzazione che trasforma la conoscenza esplicita in tacita attraverso un processo di interpretazione, elaborazione e utilizzazione da parte delle persone; così si genera e interiorizza nuova esperienza e know-how, cioè conoscenza tacita.

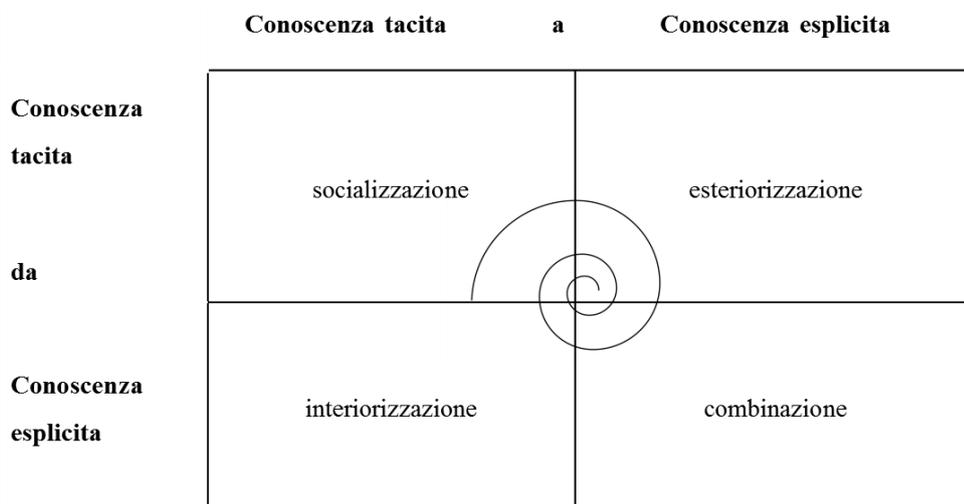


Tabella 3: Le quattro modalità di conversione di conoscenza secondo Nonaka & Takeuchi (1995: 102)

La spirale della conoscenza viene messa in moto dall'esigenza e consapevolezza dell'azienda di sviluppare nuove idee, modelli e concetti (Mercurio 2012: 79). La struttura aziendale ideale per lo sviluppo di conoscenza è basata su un'elevata autonomia delle persone e sulla riduzione delle gerarchie, mirando a far collaborare strutture organizzative formali come i gruppi di lavoro (cfr. Mercurio 2012: 82, Nonaka & Takeuchi 1995: 120-123). L'organizzazione deve essere in grado di far circolare la conoscenza tacita creata e accumulata a livello individuale facendola entrare nel processo di condivisione e crescita (cfr. Nonaka & Takeuchi 1995: 116). Le condizioni che permettono di avviare la spirale sono cinque (Nonaka & Takeuchi 1995: 118-130):

1. l'intenzionalità, cioè l'aspirazione dell'organizzazione a raggiungere i propri obiettivi;
2. l'autonomia di ogni membro dell'organizzazione;
3. la fluttuazione (o caos creativo), ossia una situazione nuova, difficilmente prevedibile, che rompe la routine e a cui bisogna reagire;

4. la ridondanza, la sovrapposizione intenzionale di informazioni sull'organizzazione e la presenza di molteplici opportunità di scambio e di verifica incrociata delle conoscenze in possesso dei singoli che favoriscono il dialogo e la comunicazione in azienda (Profili 2004: 43, Bianchini 2002: 5);
5. la varietà minima richiesta per far fronte alle sfide poste da un contesto vario e complesso, a cui l'organizzazione può rispondere solo se possiede o riesce a mobilitare altrettanta varietà al proprio interno.

Per Sorge (2000, cit. in Fusciani 2005: 45) i principali approcci per far funzionare un sistema di gestione della conoscenza sono di carattere culturale, organizzativo e tecnologico. Tutti e tre sono necessari e devono interagire per riuscire a gestire al meglio la conoscenza aziendale. L'approccio culturale è riferito a una cultura aziendale che orienti l'impresa allo scambio e alla diffusione della conoscenza attraverso la comunicazione interna, i sistemi premianti, la gestione ottimale delle risorse umane, ecc. L'obiettivo consiste nel condividere un obiettivo comune, favorire il lavoro di gruppo, valorizzare le attitudini dei singoli e assicurare la formazione continua (Fusciani 2005: 46). L'approccio organizzativo richiede la rimozione degli ostacoli al cambiamento e l'introduzione di modelli organizzativi basati sulla conoscenza, in cui vengano valorizzati anche gli aspetti relativi alle interazioni interne ed esterne all'azienda che consentono di far emergere e condividere conoscenza in azienda (Fusciani 2005: 47-48). L'approccio tecnologico infine funge da elemento per oliare il sistema di gestione della conoscenza, perché la tecnologia consente di gestire una crescente mole di dati. Tuttavia va ricordato che ogni impresa dovrà scegliere il supporto o i supporti tecnologici più adatti alle proprie specifiche esigenze (Fusciani 2005: 48-50).

Nel contesto del trasferimento della conoscenza si condivide generalmente l'opinione che la conoscenza esplicita sia più facile da trasferire di quella tacita. Il trasferimento di conoscenza ne implica l'esplicitazione in qualche forma (es. anche attraverso una dimostrazione pratica). La conoscenza esplicita necessita comunque la presenza di determinata conoscenza tacita per giungere a destinazione con successo e la dipendenza dal contesto sociale e culturale ne rendono problematico un trasferimento privo di qualsiasi distorsione. La chiave per il trasferimento di qualsiasi conoscenza è comunque l'individuo, che assume un ruolo centrale nell'esplicitazione della conoscenza (a volte persino

distorcendo, modificando o trattenendo conoscenza in maniera deliberata) e nella interpretazione, comprensione e interiorizzazione della conoscenza (Welch & Welch 2008: 342-343).

A tutti i fattori che favoriscono il trasferimento di conoscenza a livello internazionale, tra cui i costi, i mezzi di trasmissione, i gruppi di lavoro, le reti sociali e la fiducia, sottende un importante aspetto linguistico. Il trasferimento di conoscenza è un processo indubbiamente costoso. Oltre al costo stesso di esplicitare la conoscenza (es. costo di produrre documentazione o di formazione) e di trasferirla (es. costo di traduzione) si aggiungono i costi “nascosti”, che possono derivare dal mancato accesso del personale a determinate informazioni o all’uso errato di strumenti e macchinari. Il passaggio di conoscenza può avvenire tramite contatto diretto e indiretto. Il passaggio diretto più importante è la socializzazione attraverso le riunioni, la formazione, i viaggi di lavoro, ecc. La comunicazione faccia a faccia è indispensabile per il passaggio di conoscenza tacita, mentre le moderne tecnologie informatiche hanno facilitato di molto il trasferimento di conoscenza esplicita. In entrambi i casi la lingua è un fattore essenziale del trasferimento di conoscenza, come lo è per il lavoro di gruppo. La mancanza di una lingua o strategia di comunicazione all’interno di un gruppo (sia questa monolingue, multilingue o altrimenti articolata) può interferire negativamente sulla performance del gruppo, sulla disponibilità e capacità dei singoli di partecipare alle attività e fungere da fattore di esclusione, tanto nel confronto dei membri interni quanto verso l’esterno. Le reti di contatti sociali e interpersonali in azienda sono un mezzo potente per trasferire conoscenza, ma possono anche far deviare la conoscenza dai canali ufficiali e controllare l’accesso alle informazioni, in positivo come in negativo. Un fattore importante in questo senso è la fiducia, che si può creare tra persone che hanno un mezzo di comunicazione comune o che fanno parte di una stessa comunità linguistica. La fiducia facilita l’apertura e favorisce la condivisione di conoscenza. In questo senso, doversi affidare a un interprete per comunicare sicuramente rappresenta una barriera. Infine, l’assenza o presenza di competenze linguistiche può portare con sé molto potere attraverso la gestione mirata del passaggio di conoscenza. La lingua dunque influisce sull’intero sistema di trasferimento della conoscenza costruendo ponti per agevolare il processo o barriere per rallentarlo, dirigerlo e impedirlo (cfr. Lønsmann 2014: 106-107, Welch & Welch 2008: 346-355).

3.1.1 KM e innovazione

Il KM è legato anche alla creazione di innovazione, intesa come il risultato della combinazione dei *knowledge assets* esistenti (spesso chiamati anche “capitale intellettuale”, cfr. Zardini 2012: 34) al fine di creare nuova conoscenza. L’innovazione può avere diversi gradi di novità. L’innovazione incrementale consiste nel perfezionare un prodotto (innovazione di prodotto) o un processo (innovazione di processo) migliorandone la qualità, le prestazioni, l’adattabilità, oppure riducendo i costi di produzione o di vendita. L’innovazione radicale rappresenta un salto di qualità maggiore rispetto ai prodotti e processi esistenti ed è sovente frutto di ricerca e sviluppo (Sirilli 2008: 311).

Sia la ricerca sia lo sfruttamento di conoscenza contribuiscono all’innovatività delle aziende e alla creazione di vantaggi competitivi. Nel caso dell’innovazione radicale il contributo principale del KM è la ricerca di nuova conoscenza e la ricombinazione di conoscenze esistenti generando così nuove idee. Nell’innovazione incrementale di prodotto e di processo lo sfruttamento dei *knowledge assets* esistenti è ancora maggiore. L’innovazione incrementale avviene continuamente in azienda e concerne gli investimenti in nuove tecniche di produzione, la riorganizzazione aziendale, ecc. (Cantner *et al.* 2011: 1454-1455). Il KM influenza significativamente il successo ottenuto dalle aziende attraverso le innovazioni di prodotto e le novità di mercato. Le aziende che ricorrono al KM, in particolare a quelle misure di gestione della conoscenza che cercano di facilitare il passaggio di conoscenza e lo scambio di idee tra reparti aziendali diversi (es. sviluppo congiunto di strategie di innovazione, scambi temporanei di personale) hanno risultati migliori rispetto alle aziende che non lo fanno. Le differenze si attestano rispettivamente al +5,26% di fatturato relativamente alle novità di mercato e +4,03% per le innovazioni di prodotto (Cantner *et al.* 2011: 1454, 1458). La capacità di innovazione è più diffusa nelle imprese in cui vige una cultura aziendale aperta, che riconosce e apprezza stili, esperienze, tradizioni e valori diversi. Gerarchie e pressione al conformismo pongono dei freni all’innovazione, mentre uno stile di gestione aziendale partecipativo improntato sulla fiducia e sul lavoro di squadra la favoriscono (Pramstrahler 2008: 6-7). Poiché sono le misure di KM basate sulla condivisione di conoscenza e sullo scambio tra persone con esperienze e background diversi a generare innovazione in azienda, che sono anche quelle in cui la lingua o le lingue di comunicazione svolgono un ruolo molto importante, è

ragionevole supporre che una gestione efficace del multilinguismo in azienda ne influenzi positivamente anche il tasso di innovazione, sebbene in maniera indiretta. Infatti, non mancano gli studi che indicano una relazione tra multilinguismo e creatività quale passo che precede l'innovazione (cfr. Marsh & Hill 2009).

Le imprese altoatesine riconoscono l'importanza dell'innovazione, poiché all'ultima indagine svolta nel 2006 dall'IRE della Camera di commercio risultava che il 39% avesse introdotto con successo almeno un prodotto o processo produttivo nuovo o sensibilmente modificato (Lechner & Partacini 2006: 6). In una ricerca più recente dell'Istituto per la promozione dei lavoratori AFI-IPL condotta nel periodo 2008-2010 la quota risultava già salita a oltre il 50% (Giovannacci 2012: 31). Particolarmente dedite all'innovazione sono le imprese del settore secondario (43%), specialmente le imprese produttrici di macchine e apparecchi meccanici (81%), di apparecchiature elettriche, elettroniche e ottiche (77%), di prodotti chimici e articoli in gomma e plastica (76%). Il tasso di innovazione aumenta al crescere delle dimensioni aziendali, poiché la quota di innovazione delle microimprese è al 30% contro il 60% registrato dalle imprese con oltre 50 addetti. Rispetto alla media europea le imprese altoatesine hanno introdotto più innovazioni di prodotto e di processo. L'introduzione di prodotti completamente nuovi per il mercato è però sensibilmente minore rispetto alla media europea e indica che l'innovazione è in parte frutto di un adeguamento alla concorrenza (Lechner & Partacini 2006: 6-7). Gli investimenti maggiori si fanno per l'acquisto di macchinari e attrezzature (42% della spesa complessiva in innovazione), la ricerca e sviluppo (15%), la progettazione (14%) e l'acquisizione di tecnologia dall'esterno (12%). Rispetto agli altri Paesi europei, in Alto Adige sono particolarmente frequenti gli investimenti in macchinari e attrezzature, in tecnologia e formazione, mentre risulta minore l'investimento in ricerca e sviluppo. Ciò fa presupporre che vi sia una tendenza ad acquisire all'esterno le conoscenze necessarie per attuare innovazione (Lechner & Partacini 2006: 9-10), sebbene sia dimostrato che al crescere della percentuale di lavoratori dediti alla ricerca e allo sviluppo si associ chiaramente un aumento delle iniziative innovative (Giovannacci 2012: 32).

Le aziende che partecipano a cooperazioni miranti allo scambio o sviluppo comune di conoscenze sono il 16% (13% tra le piccole imprese, 45% tra le grandi imprese). Si coopera più che altro con i fornitori, con altre imprese del settore e con le università. Le cooperazioni

includono sovente partner tedeschi, austriaci o svizzeri (72%) (Lechner & Partacini 2006: 14-15). Le cooperazioni a scopo di innovazione risultano più frequenti in Alto Adige (22%) rispetto al territorio nazionale, dove coopera solo il 9% delle imprese innovatrici (Lechner & Partacini 2006: 16).

Le fonti di innovazione sono perlopiù interne alle aziende (37%), mentre gli ostacoli all'innovazione consistono in primo luogo negli elevati costi, nell'insufficiente flessibilità di normative e standard vigenti e infine nel rischio economico. La mancanza di personale qualificato è un ostacolo molto importante all'innovazione, poiché è la motivazione addotta da una quota consistente di aziende che non hanno svolto alcun tipo di attività di innovazione (Lechner & Partacini 2006: 16, 18-19).

Il quadro che emerge nel complesso indica che via via si ha una buona vitalità delle aziende altoatesine relativamente all'innovazione, soprattutto se si considera l'importanza che hanno per il territorio i settori tradizionali meno votati all'innovazione (agricoltura, turismo, commercio). Sovente però la conoscenza viene acquistata da altre imprese, sotto forma di acquisizione di brevetti e licenze o di collaborazioni, anche con aziende estere, oppure dai fornitori. Si tende dunque a imitare più che a sviluppare prodotti e processi davvero nuovi (Lechner & Partacini 2006: 22-23). Risulta perciò necessario un maggiore investimento in ricerca e sviluppo, una più stretta collaborazione tra imprese, soprattutto se di piccole dimensioni e una migliore formazione del personale aziendale (cfr. Lechner & Partacini 2006: 19, 23).

3.1.2 KM e traduzione

La traduzione è un'attività che richiede l'impiego di conoscenze linguistiche e culturali e rappresenta un metodo per operare un trasferimento interculturale di conoscenza. In questo senso diviene sicuramente rilevante ai fini della gestione multilingue di conoscenza in azienda (cfr. Budin 2002: 74-75). Nella traduzione specialistica assumono un ruolo importante il contenuto dei testi, la terminologia specialistica, la conoscenza delle convenzioni testuali, ecc. Si possono identificare diverse tipologie di conoscenza che è necessario attivare per la traduzione specialistica (Budin 2002: 76-77):

1. conoscenze linguistiche e comunicative, cioè conoscenze approfondite nella lingua di partenza e di arrivo, familiarità con le convenzioni testuali, capacità comunicative linguistiche ed extralinguistiche;
2. conoscenze terminologiche relativamente alla terminologia specifica utilizzata in entrambe le lingue, alla terminologia aziendale, ecc.;
3. conoscenze di metodologia traduttiva, poiché non bastano le conoscenze linguistiche per saper tradurre e sono necessarie conoscenze metodologiche specifiche e conoscenze culturali mirate;
4. conoscenze specialistiche e settoriali, dato che sono essenziali per poter comprendere il contenuto del testo di partenza e trasferirlo in quello di arrivo;
5. conoscenza nell'ambito della gestione delle informazioni, poiché per il traduttore, in quanto *knowledge worker* per eccellenza, è fondamentale sapere dove e come trovare informazioni in maniera rapida ed efficace e comprendere se queste sono corrette e affidabili.

Soprattutto la ricerca di informazioni specialistiche, in particolare le ricerche in ambito terminologico, possono richiedere molto tempo nel processo di traduzione. Rappresentano perciò una fase che si può snellire e facilitare attraverso un'accurata gestione della conoscenza al fine di migliorare il processo di traduzione, che è a sua volta un processo di trasferimento della conoscenza (Budin 2002: 78). La gestione accurata ed efficace della conoscenza è dunque prerequisito per un trasferimento di conoscenza che superi le barriere linguistiche e culturali attraverso la traduzione e implica la capacità di saper gestire le risorse linguistiche, l'interculturalità, la terminologia, i contenuti, i progetti, gli strumenti appositi, i mezzi di pubblicazione e le banche dati, le fonti informative, la documentazione e il processo di traduzione stesso (Budin 2002: 82-83).

3.1.3 KM e terminologia

I sistemi e le metodologie utilizzati per la terminologia possono essere un buon punto di partenza per la gestione formale delle conoscenze dell'azienda, in particolare del contenuto multilingue, poiché gli approcci utilizzati in terminologia sono di base multimodali e multilingui (Infoterm 2013: 32-33). La terminologia è il mezzo tramite cui formalizzare,

cioè rendere esplicito, trasferire e archiviare la conoscenza (RaDT 2010: 3). Il primo passo consiste nella sistematizzazione della terminologia aziendale in tutte le lingue necessarie, affinché la terminologia diventi uno strumento di qualità e prerequisito essenziale per (cfr. DTT-DIT 2014: M1-2, Infoterm 2013: 33, RaDT 2010: 3):

1. una efficiente comunicazione con i destinatari o clienti (potenziali);
2. una efficiente comunicazione all'interno dell'azienda;
3. una più facile comprensione dei contenuti;
4. un efficiente adattamento ai diversi mercati mediante l'uso delle relative lingue;
5. un efficiente sviluppo prodotti;
6. l'ottimizzazione dei processi aziendali;
7. la presentazione omogenea dell'azienda;
8. un linguaggio aziendale (e una strategia di comunicazione globale) coerente;
9. una strategia di prodotto globale e onnicomprensiva;
10. un più facile riutilizzo di testi per scopi diversi da quello originario;
11. contenere le perdite di conoscenza in azienda.

In questo modo si possono ridurre i costi di traduzione e localizzazione in azienda, ottimizzare i tempi di elaborazione di diversi tipi di contenuti, aumentare la coerenza e accuratezza dei propri testi in tutte le lingue, nonché influire positivamente anche sul *brand* e sull'immagine dell'azienda (cfr. DTT-DIT 2014: M1, Infoterm 2013: 33, RaDT 2010: 5-7).

Oltre ai vantaggi di una gestione sistematica della terminologia, le imprese dovrebbero considerare anche i costi, spesso nascosti, che la mancata gestione porta in termini di rallentamento dei processi aziendali. I costi non insorgono solo per il processo di traduzione, ma anche nell'acquisizione e vendita di beni e servizi, nel rapporto con i clienti e fornitori, in fase di risoluzione dei problemi e nel *customer care*, ecc. e possono risultare molto alti (cfr. 3.2, Ottmann 2005: 13, Gust 2006: 16-18). Ricerche specifiche sul ROI

(*return on investment*) in terminologia hanno invece dimostrato che gli investimenti iniziali nella gestione della terminologia aziendale iniziano ad ammortizzarsi già dopo il primo anno (DTT-DIT 2014: M8-15 ss., Gust 2007: 34).

3.2 Il knowledge management multilingue

Die meisten Wissensmanagement-Aktivitäten vollziehen sich im Medium Sprache. Trotzdem spielt die Qualität dieses Mediums in der Theorie und in der Praxis des Wissensmanagements praktisch keine Rolle.²⁰

(Zimmermann 2006: 10)

L'efficacia della comunicazione e del trasferimento di conoscenza dipende più spesso di quanto si creda dall'utilizzo e dalla comprensione di più lingue, in forma di diversi dialetti, seconde lingue, lingue dei Paesi vicini, lingue straniere, lingue internazionali, ecc., perché è aumentata la diversità linguistica sia all'interno delle aziende sia per la gestione dei contatti esterni (Kameyama & Meyer 2007). L'aspetto linguistico agisce a tre livelli in azienda, in base alla diversità linguistica (il numero di lingue necessarie), alla penetrazione linguistica (il numero di funzioni per cui sono necessarie e il numero di persone che le deve saper utilizzare in azienda) e al livello di complessità delle competenze necessarie. Ciascuno di questi aspetti può variare di molto in base al ruolo aziendale. Ad esempio, al centralino potrebbero essere richieste competenze di base in più lingue esclusivamente a livello orale mentre nel reparto di logistica il tipo di linguaggio sarà molto più specialistico e potrebbero essere necessarie competenze scritte (Feely & Harzing 2003: 39-40). Molti sono gli approcci possibili per affrontare la sfida di gestire la varietà linguistica a seconda della natura delle esigenze e alle capacità aziendali, tra cui la scelta di una lingua franca, l'uso di più lingue, il ricorso a traduttori e interpreti, la formazione del personale interno, l'assunzione di persone in possesso di determinate competenze linguistiche, il ricorso alla traduzione automatica e al linguaggio naturale controllato, ecc. (cfr. Grin *et al.* 2010: 161-162, Lüdi *et al.* 2010: 212, Feely & Harzing 2003). Le scelte possono risultare diverse in base al fatto che i destinatari siano il personale interno o i clienti dell'azienda. Non di rado

²⁰ La maggior parte delle attività di gestione della conoscenza avviene per mezzo del linguaggio. Ciononostante, la qualità di questo mezzo non svolge praticamente alcun ruolo nella teoria e nella prassi della gestione della conoscenza (t.d.a.).

la comunicazione esterna infatti prevede l'utilizzo di un numero maggiore di lingue rispetto a quelle impiegate nella comunicazione interna, se non grazie alla presenza di competenze linguistiche in azienda, attraverso il ricorso a servizi di traduzione. In ogni caso va ricordato che, nonostante l'importanza dell'inglese come lingua franca, un'azienda moderna non può pensare di operare in una lingua sola, prescindendo dalla necessità di considerare le lingue dei clienti, le lingue locali e la varietà di lingue parlate dai propri addetti (Angouri & Miglbauer 2014: 165).

Le modalità di gestione multilingue della conoscenza in azienda possono essere descritte in maniera formale in un documento di politica linguistica (*corporate language policy*) oppure risultare da una serie di prassi informali consolidate e condivise. La gestione multilingue della conoscenza include tutte le scelte che mirano a orientare e regolare l'utilizzo di una o più lingue all'interno dell'azienda (es. la scelta di una lingua di comunicazione aziendale), come anche le prassi comunicative interne ed esterne (es. sito web multilingue, processi di internazionalizzazione e localizzazione) e la gestione concreta del multilinguismo e della conoscenza in azienda (es. la definizione di requisiti linguistici minimi per i neoassunti, la gestione quotidiana delle traduzioni, l'offerta di corsi di lingua). Rientra nei possibili approcci anche la mancata presa di posizione *top-down* che lascia il campo libero alle soluzioni pratiche (cfr. Infoterm 2013: 28; Lüdi *et al.* 2013: 60 in nota, 2010: 214, 232).

Per quanto concerne la scelta di una o più lingue per la comunicazione esterna, le possibilità si suddividono in tre categorie in base alla simmetricità o asimmetricità dell'uso linguistico. L'utilizzo asimmetrico è presente quando due aziende utilizzano la lingua di una delle due nella comunicazione, mentre l'uso simmetrico implica il ricorso a una lingua che non appartenga a nessuno dei due partner commerciali, che sia neutra e dunque lingua franca (cfr. Lavric 2008: 156, Vandermeeren 1998: 37-47). Le tre opzioni consistono in (Lavric 2009: 12, 2008: 156; Vandermeeren 1998: 37-38):

1. utilizzare la propria lingua (*non-adaptation strategy*);
2. utilizzare la lingua del cliente (*adaptation strategy*);
3. ricorrere a una lingua franca (*standardisation strategy*), ad esempio, all'inglese.

Queste tre categorie indicano la strategia globale e generale adottata dall'azienda nella comunicazione commerciale, sebbene non di rado le scelte si alternino e intersechino nella realtà quotidiana dell'azienda. Le scelte ufficiali vengono spesso rispettate nello scritto, ma a livello della comunicazione orale la flessibilità è molto maggiore (cfr. Kingsley 2009). L'utilizzo concreto di una o più lingue in ogni singola situazione comunicativa si può classificare anche in base al numero di lingue usate (cfr. Lüdi *et al.* 2013: 62-64, 70):

1. OLON (*one language only*): strategia o politica di utilizzo di un'unica lingua, indipendentemente dal contesto o dalla situazione comunicativa, ad esempio, attraverso la scelta di un'unica lingua di comunicazione interna all'azienda, la predisposizione di un sito web disponibile solo in una lingua franca (es. l'inglese), ecc.;
2. OLAT (*one language at a time*): strategia o politica di utilizzo di una lingua alla volta in base al contesto o alla situazione comunicativa, ad esempio, scegliendo la lingua di comunicazione a seconda della lingua del Paese di destinazione dei beni o servizi e variando di volta in volta, rivolgendosi al personale interno nella lingua di ognuno (es. inviando comunicazioni solo in tedesco alle persone di lingua tedesca e solo in italiano allo staff di lingua italiana), ecc.;
3. ALAAT (*all languages at all times*): strategia o politica di utilizzo di più lingue in tutti i diversi contesti e situazioni comunicative, es. prevedendo servizi di traduzione/interpretazione verso un numero più o meno ampio di lingue per comunicare con tutti i partecipanti di una riunione nella loro lingua, predisponendo le slide di una presentazione in una lingua diversa rispetto a quella utilizzata per l'esposizione, ecc.;
4. ALAST (*all the languages at the same time*): strategia o politica di utilizzo di più lingue in uno stesso contesto o situazione comunicativa, es. permettendo a ognuno di parlare la propria lingua sfruttando le capacità di comprensione passiva degli interlocutori, alternando e mescolando le lingue più o meno condivise dai presenti a una conversazione, ecc.;

Mentre per le prime due strategie il principio è additivo, cioè le lingue si aggiungono e affiancano le une alle altre senza sostanziali interferenze o commistioni, nel caso delle

ultime due il principio cardine è integrativo di tutte le lingue presenti all'interno del repertorio linguistico di chi comunica, perciò sussiste una notevole compresenza, alternanza e mescolanza di lingue.

In riferimento alla scelta di una lingua per la comunicazione con l'esterno Bäck (2004: 126, cit. in Lavric 2009: 10-11) distingue tre tipi di fattori diversi che influiscono sulla scelta:

1. macrofattori legati al livello politico ed economico (es. quali sono le lingue insegnate nel sistema scolastico);
2. mesofattori legati allo specifico settore di attività dell'azienda o all'azienda stessa (es. importanza di un determinato mercato per il settore specifico o per la singola azienda);
3. microfattori legati al singolo addetto o alla specifica situazione comunicativa, suddivisi in fattori determinati dall'atteggiamento personale (atteggiamento nei confronti di una lingua, competenze linguistiche del singolo addetto), dalla motivazione degli addetti (es. desiderio di esercitarsi in una lingua o di adattarsi alla lingua dell'altro) e dalla situazione (es. luogo, mezzo di comunicazione).

Per un'azienda ciò che conta, in ultima analisi, è se la scelta di una strategia rispetto a un'altra porti dei vantaggi in termini di maggiore profitto, valore aggiunto, produttività oppure un risparmio in termini di tempi e di costi (Grin & Gazzola 2013a: 366). La validità delle singole politiche scelte può essere valutata in termini di maggiore o minore efficienza, *fairness* e costo.

Il concetto economico dell'efficienza riguarda la distribuzione delle risorse al fine di utilizzarle al meglio per limitare il più possibile gli sprechi. La valutazione dell'efficienza richiede un confronto tra i vantaggi (benefici) e gli svantaggi (costi). Se i vantaggi superano gli svantaggi si può parlare di efficienza. Quando entrambi i termini di paragone si possono esprimere in termini monetari, si può anche calcolarne la differenza. La scelta della strategia o politica più efficiente significa orientarsi verso l'opzione in cui la differenza tra costi e benefici risulti maggiore – ovviamente a favore dei benefici – rispetto alle altre. Per valutare l'efficienza di una politica linguistica le difficoltà principali si annidano nel riuscire a identificare e calcolare l'entità di costi e benefici, poiché possono essere di natura

simbolica, non direttamente legati al mercato. Inoltre, non è sempre possibile determinare tutti i canali attraverso cui l'utilizzo di una o più lingue può portare a costi o benefici di varia natura, poiché risiedono spesso nel livello relazionale e comprendono aspetti quali fiducia, incertezza, credibilità, disponibilità, appartenenza, percezioni, ecc. Infine, il passaggio dal modello teorico alla stima empirica richiede una quantità di dati notevole, che potrebbero non essere disponibili in forma sufficientemente dettagliata (Grin & Gazzola 2013a: 368-369).

Il beneficio più rilevante di qualsiasi politica o strategia di gestione linguistica in contesti multilingui è la comunicazione efficace tra attori di lingua diversa. La valutazione dell'efficienza si incentra dunque sulla relazione tra uno specifico risultato, la comunicazione efficace e i costi necessari per raggiungerlo. La comunicazione efficace, dove per efficacia si intende la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati, si articola in diversi aspetti che non si escludono a vicenda (Grin & Gazzola 2013a: 371-372):

1. l'informazione (la trasmissione e distribuzione di messaggi, ossia il passaggio e scambio di dati e conoscenze tra individui);
2. la cooperazione (che viene resa possibile dalla comunicazione al fine di condividere e raggiungere i comuni obiettivi aziendali);
3. la strategicità (che fa della comunicazione uno strumento di gestione del potere per escludere, influenzare o convincere determinate persone o categorie con lo scopo di realizzare i propri obiettivi) (cfr. Welch et al. 2005: 17-19).

Accanto al principio di efficienza economica non va dimenticato quello di *fairness*, ossia di equità e giustizia distributiva. Infatti, alcune strategie o politiche possono essere efficienti, ma risultare svantaggiose o persino discriminatorie nei confronti di determinate categorie (Grin & Gazzola 2013a: 370). Si pensi alle potenziali conseguenze dell'esclusione di persone che non sanno una determinata lingua dall'accesso ai contenuti presentati in quella lingua, oppure alle mancate opportunità che questi hanno di contribuire allo sviluppo aziendale (cfr. Welch & Welch 2008: 341, Welch *et al.* 2005: 14). Senza che vi siano necessariamente implicazioni di natura etica o morale, il concetto di *fairness* si concentra su chi trae vantaggio o svantaggio da una determinata politica o strategia e, se possibile, mira a individuare l'entità di tale vantaggio/svantaggio. In altri termini, la *fairness*

concerne la distribuzione di risorse, siano esse materiali o simboliche (Grin & Gazzola 2013a: 370). Dal punto di vista della comunicazione, gli aspetti relativi alla *fairness* comprendono (Grin & Gazzola 2013a: 374-375):

1. l'accesso alla comunicazione (es. aggiungendo una lingua al sito web si offre migliore accesso ai contenuti ai parlanti di quella lingua);
2. il processo comunicativo in sé, ossia la possibilità di prendere parte al processo comunicativo (es. consentendo l'utilizzo di una determinata lingua nella comunicazione aziendale ci si può aspettare una maggiore partecipazione da parte dei parlanti di quella lingua);
3. il risultato (es. l'utilizzo di più lingue di comunicazione può risultare in una migliore rappresentazione di diversi gruppi linguistici nei processi decisionali).

Infine, anche l'aspetto dei costi relativi alla gestione multilingue della conoscenza si articola in costi di natura diversa:

1. I costi primari sono i costi diretti di una determinata politica o strategia linguistica, ad esempio le spese relative ai servizi di traduzione e interpretazione.
2. I costi secondari comprendono un'ampia gamma di potenziali fonti di costi associati alla gestione multilingue della comunicazione, spesso difficili da individuare e quantificare, ad esempio le incomprensioni dovute a errori di traduzione oppure i ritardi, gli errori, la diminuzione della produttività in seguito alla mancanza di conoscenze linguistiche (cfr. Grin *et al.* 2010: 46).
3. I costi impliciti, ad esempio i costi che la scelta di una determinata lingua di comunicazione può far insorgere a causa della necessità di apprendere quella lingua oppure le insicurezze causate dalla limitata conoscenza di una lingua.

Assieme ai costi primari vanno considerati anche i costi secondari e impliciti all'atto della scelta o valutazione di una determinata politica o strategia linguistica, perché possono risultare importanti a fronte dei costi primari, diretti e immediatamente visibili (Grin & Gazzola 2013a: 375-376, Grin 2003: 93-95).

Efficienza e *fairness* delle politiche aziendali possono essere valutate attraverso un'attenta selezione di indicatori rilevanti. La lista degli indicatori sviluppata dal progetto DYLAN (cfr. 3.3.1.4) per valutare l'efficienza e *fairness* delle strategie e/o politiche linguistiche in azienda è suddivisa per indicatori relativi alla comunicazione interna o esterna. È inoltre articolata in indicatori relativi agli input, agli output, all'efficienza e alla *fairness*. La lista è attualmente disponibile solo online sul sito dell'Observatoire ÉLF (Économie Langues Formation) dell'Università di Ginevra²¹.

Alcuni degli indicatori relativi alla comunicazione esterna sono, ad esempio, relativamente agli input: le risorse investite nella formazione linguistica dello staff rispetto agli investimenti totali o agli investimenti relativi al solo capitale umano, i costi dei servizi linguistici esterni rispetto al totale degli acquisti. In relazione agli output, tra gli indicatori per la comunicazione esterna troviamo il numero di iniziative di formazione per i diversi ruoli aziendali, la percentuale di pagine del sito web redatte o tradotte in una determinata lingua, la percentuale di prodotti (beni o servizi) accompagnati da una descrizione in una determinata lingua, il numero di ore utilizzate nel call center per la comunicazione con i clienti in una determinata lingua, il numero di domande di brevetto consegnate presso l'Ufficio europeo dei brevetti in una determinata lingua. L'efficienza si può misurare, ad esempio, attraverso il numero di azioni legali intentate nei confronti dell'azienda per non avere rispettato la legislazione locale in merito alla lingua da utilizzare nelle etichette di prodotto, nei contratti di lavoro o relativamente all'igiene e sicurezza sul lavoro, attraverso il numero di contatti tramite una determinata versione linguistica del sito web oppure il numero di curriculum ricevuti per lingua di un annuncio di lavoro. Diversi di questi ultimi indicatori possono misurare anche il grado di *fairness* della comunicazione esterna (Grin & Gazzola 2013b: 12-13).

Per quanto riguarda la comunicazione interna, si possono usare gli stessi indicatori della comunicazione esterna relativamente agli input. Per quanto concerne invece gli output, gli indicatori elencati comprendono il numero e la percentuale di pagine di istruzioni di lavoro e di disposizioni relative all'igiene e sicurezza sul lavoro redatte o tradotte in una determinata lingua. L'efficienza della comunicazione interna si può misurare, ad esempio,

²¹ <http://www.unige.ch/traduction-interpretation/recherches/groupes/elf/DYLAN-indicators.html> (consultato il 04/01/2015).

attraverso il numero di lamentele da parte dello staff o dei sindacati riguardo alle lingue utilizzate internamente per la comunicazione scritta o orale, attraverso il tempo che intercorre tra il momento in cui un'informazione viene prodotta e il momento in cui questa raggiunge o viene compresa da tutti i destinatari, attraverso la percezione dell'utilità delle riunioni indicata dai partecipanti su una scala predefinita. Infine, gli indicatori di *fairness* della comunicazione interna includono, ad esempio, la distribuzione del tempo di conversazione tra i partecipanti a una riunione per la loro lingua madre. Anche in questo caso alcuni indicatori di efficienza possono essere utilizzati per misurare anche il grado di *fairness* (Grin & Gazzola 2013b: 14-15).

Per valutare la validità delle misure di politica linguistica in azienda, in termini di efficacia/efficienza, *fairness* e costo, nonché per confrontare diverse politiche e strategie, si può utilizzare il modello proposto da Grin (2003) per le politiche linguistiche pubbliche, il *Policy-to-Outcome Path (P-TOP) model* (Grin 2003: 44-48). Il modello rappresenta un diagramma di flusso che permette di visualizzare in che modo le misure adottate possono ottenere l'effetto di aumentare la capacità di utilizzare una o più lingue (es. attraverso la formazione), di creare opportunità concrete per utilizzarle e/o di favorire atteggiamenti che portino al loro utilizzo, ossia stimolando il desiderio e la disponibilità ad utilizzare una determinata lingua (Milligan *et al.* 2013: 127, Grin 2003: 43-44). Ognuna di queste tre condizioni è da considerarsi necessaria ma non sufficiente per l'utilizzo di una lingua, se non in combinazione con le altre due (Grin 2003: 44). Accanto alla formazione linguistica di tipo formale e informale è perciò necessario prevedere misure che creino l'opportunità di utilizzo di una lingua (es. creando team di lavoro multilingui) e intervenire sulle attitudini nei confronti di determinate lingue (es. stabilendo l'utilizzo di più di una lingua di comunicazione in azienda così da conferire uno status ufficiale e paritario a tutte le lingue di comunicazione).

In una relazione su invito tenuta in occasione di un convegno su plurilinguismo e mondo del lavoro Georges Lüdi (2012) riassume bene tutti gli argomenti a favore dell'adozione di una strategia multilingue per la gestione della conoscenza e della comunicazione da parte delle imprese:

1. possibilità di accedere a nuovi mercati;

2. più facile trasferimento di (nuove) conoscenze tramite una maggiore e più facile circolazione delle informazioni;
3. adozione di una filosofia aziendale “inclusiva” di tutte le lingue e culture migliorando anche l’immagine dell’azienda;
4. maggiore soddisfazione dei lavoratori di tutte le provenienze e dunque maggiore produttività;
5. possibilità di sfruttare la diversità cognitiva, che favorisce la creatività e l’innovatività.

Grin, Sfreddo e Vaillancourt (Grin *et al.* 2010) determinano chiaramente anche il contributo alla creazione di valore del multilinguismo, stimandolo attorno al 10% per Paesi multilingui come la Svizzera e il Québec (Grin *et al.* 2010: 139), ma presumendo valori attorno al 5-6% anche per Paesi monolingui come l’Italia e la Germania (Grin *et al.* 2010: 113-114). Viene dimostrato che esiste un nesso formale, esplicito e logico tra competenze in lingua straniera e risultati economici. Le variabili collegate ai fattori linguistici influenzano le decisioni economiche e le competenze linguistiche hanno comprovata rilevanza economica anche nella produzione di beni non direttamente legati alla comunicazione o alla dimensione linguistica (es. libri). Tuttavia, le competenze linguistiche devono essere sfruttate e utilizzate per creare valore economico, non è sufficiente che siano in qualche modo presenti. Infine, le competenze linguistiche non sono rilevanti esclusivamente per il commercio verso l’estero o per la coordinazione di gruppi di lavoro internazionale, ma sono altrettanto essenziali in molti altri reparti e contesti aziendali, ad esempio nel reparto acquisti (Grin *et al.* 2010: 119-120).

3.3 Ricerche sulla gestione multilingue della conoscenza

Questa sezione riassume le principali ricerche condotte a livello europeo, ma anche in Italia e Austria (in quanto zona adiacente all’Alto Adige oggetto della presente ricerca), che abbiano forte attinenza con le tematiche indagate nella presente tesi. Il lasso temporale considerato copre i dieci anni precedenti all’inizio della ricerca, a partire dal 2002. All’interno delle singole sezioni le ricerche sono presentate in ordine cronologico.

3.3.1 Europa

3.3.1.1 ELAN – Effects on the European economy of shortages of foreign language skills in enterprise

Lo studio più citato a livello europeo riguarda i possibili effetti della mancanza di competenze linguistiche nelle imprese sull'economia dell'Unione europea. La ricerca, nota con l'acronimo ELAN, è stata commissionata dalla Commissione europea e pubblicata nel 2006. Oltre all'analisi delle ricerche precedenti, ELAN ha svolto un'indagine quantitativa su quasi 2000 PMI di 29 Stati dell'Europa geografica verificandola successivamente con cinque esperti per ogni Paese coinvolto. I risultati sono stati messi in relazione con i dati di un'indagine condotta appositamente su 30 multinazionali e con un'analisi macroeconomica (CILT 2006: 4).

Lo studio ELAN parte dalla premessa che le PMI, in cui è impiegato oltre il 50% della forza lavoro dell'Unione europea, sono meno produttive delle grandi imprese, ma che le PMI votate all'export sono più produttive delle PMI che non lo sono. Se si riuscisse a espandere il volume di export relativo alle PMI intervenendo con misure mirate, si potrebbe dunque ottenere un significativo impatto sulla produttività delle economie nazionali (CILT 2006: 4-5). A questo scopo, la ricerca si concentra sul rilevare il volume di affari perso e l'esistenza di barriere commerciali dovute alla mancanza di competenze linguistiche e culturali, sull'impiego e la disponibilità di competenze linguistiche da parte delle imprese, sulla corrispondenza tra competenze linguistiche nell'impresa e lingue dei mercati di esportazione, sull'individuare buone pratiche, sul tipo e livello della formazione linguistica nonché sulle future intenzioni di espansione (CILT 2006: 9).

I risultati indicano che un numero significativo di imprese, circa l'11% dei rispondenti, perda delle opportunità di business a causa della mancanza di competenze linguistiche²². Le competenze linguistiche, assieme a quelle culturali, si confermano essenziali per

²² Nei primi anni '90 del secolo scorso la quota di aziende che affermavano la perdita di opportunità commerciali dovute alla mancanza di competenze linguistiche adeguate e alle incomprensioni legate a differenze culturali ammontava al 16% (Hagen 1993: 16). Pur restando alta, la quota di aziende che perdono opportunità di business a causa delle competenze linguistiche inadeguate sembrerebbe evidenziare un trend calante e dunque uno sviluppo positivo.

l'espansione delle PMI. Le strategie linguistiche applicate dai rispondenti risultano essere, in percentuali diverse, l'adozione di una strategia linguistica (50%), l'assunzione di persone di madrelingua (22%), la messa a disposizione del sito web in più lingue (50%), il ricorso a traduttori e interpreti (percentuali variabili tra il 4% e l'84%) oppure a rappresentanti locali (20-40%). In molti Paesi le PMI rilevano le competenze linguistiche dello staff. Una buona percentuale afferma anche di offrire formazione linguistica (48%), ma in media solo il 35% ha effettivamente svolto degli eventi formativi nel corso dei tre anni precedenti. Le imprese di qualsiasi dimensione preferiscono infatti assumere direttamente personale con le competenze necessarie (CILT 2006: 5-6).

Per molte imprese europee l'inglese resta la lingua franca più importante per accedere ai mercati stranieri²³. Sebbene l'inglese sia utile per facilitare l'esordio su un mercato nuovo, le partnership a lungo termine richiedono conoscenze culturali e linguistiche specifiche per ogni mercato di destinazione. Persino le grandi imprese confermano l'importanza dell'inglese, anche come lingua di comunicazione interna all'azienda, ma manifestano il bisogno prioritario di capacità linguistiche diversificate (CILT 2006: 6-7).

L'analisi macroeconomica indica quattro fattori legati alla gestione del multilinguismo strettamente correlati con il successo nell'export: possedere una strategia linguistica, impiegare addetti di lingua straniera, assumere persone già in possesso di competenze linguistiche e rivolgersi a traduttori/interpreti (CILT 2006: 7). Le imprese che investono in queste quattro strategie raggiungono un fatturato all'export superiore del 44,5% rispetto a quelle che non vi investono (Hagen 2011b: 3).

3.3.1.2 IES – Internationalisation of European SMEs

Lo studio IES si basa su un'inchiesta svolta nel 2009 su un campione di oltre 9000 PMI site in 33 Paesi dell'Europa geografica con lo scopo di fornire un quadro completo del livello di internazionalizzazione delle PMI europee per poter poi formulare conclusioni e raccomandazioni specifiche. L'internazionalizzazione è intesa come l'insieme di tutte

²³ Nel 1992 le lingue franche per la comunicazione intraeuropea erano ancora tre, l'inglese, il tedesco e il francese. Il quadro generale era fortemente multilingue; oltre alle tre lingue già menzionate, per fini commerciali si usavano anche l'italiano e lo spagnolo, seguite da altre lingue oggi considerate secondarie, nel tentativo di adattarsi alla lingua del cliente (Hagen 1993: 10).

quelle attività che creano delle relazioni con partner esteri, ossia l'export, l'import, gli investimenti esteri, i subappalti all'estero e le cooperazioni internazionali (EIM 2010: 5).

I risultati indicano che una percentuale notevole di PMI (44%) è coinvolta in qualche tipo di attività internazionale. La quota di aziende che importano beni dall'estero (29%) è leggermente superiore rispetto a quelle dedite all'export (26%). Sono le imprese di dimensioni più grandi a mostrare una tendenza maggiore all'internazionalizzazione delle proprie attività, poiché esporta il 24% delle microimprese, il 38% delle piccole imprese e il 53% delle medie imprese europee. I settori in cui si esporta oltre il 50% dei beni sono l'estrazione di minerali, il manifatturiero, il commercio all'ingrosso, la ricerca e il commercio di veicoli a motore, mentre è molto bassa la quota di esportazioni relativa ai servizi e all'edilizia. Il tasso di internazionalizzazione tende inoltre ad aumentare con l'età dell'azienda. Tre quarti delle PMI esporta verso gli altri Paesi dell'Europa, mentre solo un decimo dei beni è destinato agli altri mercati (Hagen 2011b: 14, EIM 2010: 6). La vicinanza a un confine nazionale non influisce in maniera significativa sul livello di internazionalizzazione delle PMI, a differenza dell'e-commerce, che invece la favorisce (EIM 2010: 5-6).

Le principali barriere all'internazionalizzazione percepite dalle PMI sono insite nel prezzo del proprio prodotto e negli elevati costi legati all'internazionalizzazione (barriere interne), nonché nella mancanza di capitale, di informazioni, di supporto pubblico e nelle difficoltà legate alla burocrazia necessaria per i trasporti (barriere esterne) (EIM 2010: 7). Alcune di queste barriere hanno una natura almeno parzialmente linguistica, come gli elevati costi legati all'internazionalizzazione, tra cui la necessità di ottenere o mettere a disposizione materiale informativo multilingue per i mercati internazionali. Per alcune aziende di dimensioni minori il freno all'internazionalizzazione risiede nelle qualifiche del proprio personale. È interessante notare che le aziende già attive a livello internazionale abbiano una percezione minore dell'entità delle barriere linguistiche al commercio estero (2,2 punti su una scala di 5) rispetto a quelle che sono in procinto di accedere ai mercati esteri (2,9 punti) (Hagen 2011b: 13).

La conoscenza e l'accesso alle varie possibilità di ricevere supporto pubblico in fase di internazionalizzazione sono alquanto limitati, benché gli effetti dell'internazionalizzazione

siano chiaramente positivi, poiché sono strettamente correlati alla crescita del fatturato, dell'occupazione e del tasso di innovazione (EIM 2010: 7-8).

Le raccomandazioni proposte dallo studio IES al fine di migliorare il supporto all'internazionalizzazione delle PMI concernono una migliore promozione delle iniziative di supporto pubblico disponibili, l'accesso facilitato a queste ultime per le microimprese, il sostegno all'innovazione e la promozione dell'e-commerce, una maggiore cooperazione tra gli Stati per ottimizzare la raccolta e analisi delle informazioni sui mercati esteri. Inoltre, si ricorda di non focalizzare le attività solo sull'export bensì di tenere conto anche dell'import, che spesso è il primo passo verso l'internazionalizzazione delle PMI (EIM 2010: 8-9).

3.3.1.3 Study on best multilingual practices in the EU

La ricerca, condotta nel 2010 dal Bureau Van Dijk Information Management per conto della Direzione generale per la traduzione della Commissione Europea, si basa su cinque studi di caso condotti in aziende multinazionali, fortemente votate all'export o pan-europee. L'obiettivo principale consiste nell'analizzare le *best practice* relative al multilinguismo per individuarne i benefici e delineare delle raccomandazioni da diffondere. Il rapporto finale offre anche una panoramica delle più efficaci strategie per il multilinguismo presenti nelle imprese europee (European Commission 2011: 5, 7).

Le prassi multilingui individuate durante la ricerca sono raggruppate in tre categorie, relative a: personale e misure strategiche, gestione e apprendimento delle lingue, tecnologia e comunicazione multilingue. Le buone pratiche legate al personale e alle misure strategiche includono l'assunzione di personale multilingue, le misure di mobilità internazionale, l'impiego di personale locale, la creazione di partnership locali, la conduzione di meeting multilingui, l'adozione di più lingue aziendali e la gestione multilingue della documentazione. Le *best practice* relative alla gestione e all'apprendimento delle lingue comprendono l'utilizzo di risorse linguistiche e tecnologie multilingui, incluso il ricorso a strumenti per la traduzione, l'apprendimento linguistico in azienda, la disponibilità di un servizio linguistico interno e il ricorso a prestatori di servizio esterni per la traduzione e interpretazione. Infine, tra le tecnologie di informazione e comunicazione si elencano il sito web e intranet multilingui, l'utilizzo di strumenti per la

traduzione semi-automatica, la comunicazione video/web TV in più di una lingua e l'utilizzo di tecnologie multilingui (European Commission 2011: 25).

In base ai risultati, la ricerca propone anche diverse raccomandazioni utili ad incentivare il multilinguismo in azienda, tra cui l'istituzione di un Osservatorio per il multilinguismo in Europa, la creazione un sigillo di qualità europeo per siti aziendali multilingui e l'introduzione di uno statuto societario europeo (European Commission 2011: 5).

Lo studio conclude ricordando che il multilinguismo rappresenta un vantaggio competitivo per il commercio di prodotti e servizi. Le competenze linguistiche e culturali sono rilevanti per tutti i livelli operativi di un'azienda. Di conseguenza, le misure atte a favorire il multilinguismo devono essere promosse sia a livello europeo sia a livello locale per tenere conto delle ripercussioni strategiche sul territorio. Il multilinguismo rappresenta un argomento delicato per le imprese, che può però portare a cambiare le strategie e la gestione di un'azienda con l'obiettivo di ottenere un vantaggio competitivo capace di ottimizzare le vendite e sviluppare il giro di affari (European Commission 2011: 4).

3.3.1.4 DYLAN – Language dynamics and management of diversity

Il progetto DYLAN (*Language Dynamics and Management of Diversity*) ha esaminato le relazioni esistenti tra le rappresentazioni date ai concetti di lingua e multilinguismo e le politiche adottate da organizzazioni di tipo diverso (aziende private, istituzioni dell'Unione europea, università) per affrontare il multilinguismo, tenendo conto del contesto e delle pratiche concretamente messe in atto. Tre tematiche trasversali accompagnano l'analisi, ossia: efficienza e *fairness*²⁴ nelle scelte linguistiche, le nuove varietà di comunicazione e la dimensione storica del multilinguismo. Il progetto di ricerca quinquennale (2006-2011) è stato finanziato dalla Commissione europea (Berthoud *et al.* 2013: II).

In un contesto europeo ampiamente multilingue, sia per motivi storici e geografici sia in seguito ai flussi migratori da tutto il mondo, in cui molti sostengono la necessità di

²⁴ Come già accennato in precedenza (cfr. 3.2), il concetto di *fairness* comprende l'inclusione, cioè un modo per integrare persone in un gruppo, e l'uguaglianza, ad esempio, utilizzando una lingua straniera per la comunicazione in modo che nessuno sia avvantaggiato dal fatto di poter utilizzare la propria madrelingua (Millar *et al.* 2013: 113).

introdurre un numero limitato di lingue di lavoro o di ricorrere maggiormente all'inglese come lingua franca per gestire la diversità linguistica, il progetto si prefiggeva lo scopo di analizzare le dinamiche linguistiche esistenti per individuare strategie efficaci di gestione delle diversità e di esplorare le condizioni per cui la diversità linguistica europea potesse significare una ricchezza anziché un ostacolo. Tra gli aspetti principali affrontati dal progetto si trovano anche le strategie di gestione della diversità linguistica da parte delle imprese (Berthoud *et al.* 2013: IX-X).

Gli obiettivi concreti del progetto, affrontati con un approccio multimetodo (cfr. Berthoud *et al.* 2013: XIV), comprendono la volontà di capire come viene realizzato il multilinguismo in situazioni diverse, tra cui l'ambiente di lavoro, di identificare le condizioni necessarie per lo sviluppo e l'impiego di repertori multilingui affinché contribuiscano a creare opportunità di sviluppo strategico e, infine, di sviluppare proposte concrete per una gestione ottimale della diversità linguistica quale risorsa preziosa. Le ricadute del progetto riguardano tutti i livelli (Berthoud *et al.* 2011: 6-7, 2013: XI):

1. l'economia, al fine di migliorare la performance economica grazie alla gestione delle diversità linguistiche;
2. la politica, per garantire eguale trattamento a tutte le lingue e ai loro parlanti;
3. la formazione, per contribuire alla creazione e al trasferimento di conoscenza;
4. la ricerca, allo scopo di sviluppare un approccio scientifico alla gestione della diversità linguistica e culturale.

La parte di studi sul multilinguismo in azienda (in particolare in Francia, Svizzera, Danimarca e nel Regno Unito) condotta nel quadro del progetto DYLAN analizza l'impiego del multilinguismo quale risorsa per le imprese, osserva le interazioni multilingui sul posto di lavoro nonché la scelta delle lingue di comunicazione diretta e tramite web, indaga come e quando i lavoratori ricorrono al proprio repertorio di conoscenze linguistiche, raccoglie le diverse rappresentazioni mentali del multilinguismo in azienda e le politiche linguistiche relative alle lingue minoritarie (Berthoud *et al.* 2013: XVII-XVIII).

I risultati indicano che, per le aziende, la soluzione più semplice per affrontare la diversità linguistica sembrerebbe l'adozione di un'unica lingua per le comunicazioni interne, che in

passato spesso coincideva con la lingua ufficiale locale o nazionale ma che oggi è sovente la lingua inglese. Tale strategia comunicativa è denominata OLON (*one language only*, cfr. 3.2). Tuttavia, ciò non esclude affatto il ricorso ad altre lingue per comunicare, anche quando la lingua di comunicazione interna è sancita a livello ufficiale. La legislazione locale o nazionale, la situazione demografica, le pressioni esercitate dalla forza lavoro locale e la ricerca dell'efficienza e della *fairness* in realtà rafforzano il ruolo delle lingue locali, che restano utilizzate per la comunicazione tra i membri dello staff aziendale. Soprattutto l'efficienza a livello comunicativo e l'inclusione di tutti i membri dello staff (*fairness*) sono argomentazioni valide a favore del ricorso a diverse lingue di comunicazione. Non mancano perciò le organizzazioni, anche nell'ambito privatistico, che perseguono una politica volutamente multilingue al fine di migliorare la qualità del lavoro e rafforzare il coinvolgimento emotivo dello staff nelle questioni aziendali (Berthoud *et al.* 2011: 11-12, Lüdi *et al.* 2013: 62-63).

La comunicazione esterna è spesso caratterizzata da un maggiore multilinguismo rispetto a quella interna, sia per motivi legati a specifiche normative sia per la volontà di rivolgersi al cliente nella sua lingua. Non di rado il multilinguismo in questo caso si esprime attraverso una comunicazione parallela con destinatari diversi nelle rispettive lingue, attraverso cioè la traduzione o localizzazione degli stessi contenuti (es. attraverso un sito web multilingue). Questa strategia comunicativa è conosciuta con l'acronimo OLAT (*one language at a time*, cfr. 3.2) ed molto frequente tra le PMI. La visione del multilinguismo che sta alla base della scelta dell'OLAT è di tipo additivo anziché integrativo. Ogni lingua si aggiunge alle altre restando tuttavia separata, senza che vi siano fenomeni di commistione o passaggio da una lingua all'altra. Le competenze linguistiche necessarie possono essere subappaltate e acquistate sul mercato, soprattutto per le lingue più "esotiche" (Lüdi *et al.* 2013: 63-64, Berthoud *et al.* 2011: 12).

I ricercatori del progetto DYLAN, analizzando da vicino la comunicazione aziendale, hanno innanzitutto dovuto constatare che le conoscenze dell'inglese non sono affatto così diffuse come si presume e che in contesti di comunicazione concreta le persone adottano un'ampia gamma di strategie in maniera altamente flessibile e dinamica. Accanto alle strategie OLON e OLAT emergono strategie multilingui denominate ALAST (*all the languages at the same time*, cfr. 3.2) e ALAAT (*all languages at all times*, cfr. 3.2) per cui

il principio cardine non è additivo bensì integrativo di tutte le lingue presenti all'interno del repertorio linguistico di chi comunica. Le risorse linguistiche a cui i parlanti fanno appello possono variare molto in base al livello di competenza e all'abitudine di utilizzare una lingua franca, alla maggiore o minore volontà di aderire a una lingua standard, al ricorso a diverse lingue ben note nelle comunità multilingui o a una mescolanza di risorse linguistiche di tutti i tipi e livelli. Un'altra possibile soluzione è lo sfruttamento delle competenze passive per cui ognuno parla la propria lingua e ci si aspetta che comprenda le lingue parlate dagli altri. Questa strategia comunicativa è nota anche come "*lingua receptiva*" o come modello "svizzero" o "scandinavo". Soprattutto in situazioni in cui è chiaro che le competenze linguistiche dei partecipanti sono fortemente asimmetriche si verificano negoziazioni e adattamenti flessibili, ibridi, nati al momento e in costante divenire (Lüdi *et al.* 2013: 70, Berthoud *et al.* 2011: 12-13).

Le strategie ALAST e ALAAT influiscono sulla partecipazione delle persone alla comunicazione, consentendone l'inclusione e l'esclusione, contribuendo alla formazione di consenso e alla costruzione della leadership. Un continuum di possibili modi di comunicare e comportarsi favorisce l'emergere di idee e opinioni nuove, influenzando la trasmissione di informazioni, la creazione di conoscenza, le strategie di negoziazione, supervisione, *decision-making* e risoluzione dei problemi. Per comunicare in maniera efficace ricorrendo alle strategie multilingui appena descritte ci si basa su due principi: la volontà di avanzare rapidamente accettando un certo grado di opacità (*progressivity principle*), assicurandosi però che tutti si comprendano e seguano la conversazione apportando gli opportuni aggiustamenti alla comunicazione (*repair sequences*) e ricorrendo anche alla traduzione e a un certo grado di ridondanza (*intersubjectivity principle*) (Berthoud *et al.* 2011: 14).

L'approccio alla conoscenza attraverso lingue diverse offre la possibilità di analizzare i concetti da angolazioni diverse, accedendovi attraverso una molteplicità di chiavi che permettono una maggiore, diversa, originale e/o innovativa visione (Berthoud *et al.* 2011: 14-15). In questo senso, secondo i manager intervistati dai ricercatori del progetto DYLAN, la costituzione di gruppi di lavoro multilingui permette di accedere a risorse, conoscenze ed esperienze maggiori, rendendo questi gruppi più efficienti, dinamici, innovati e creativi, posto che naturalmente sfruttino i vantaggi legati alla diversità linguistica e culturale e ci

sia una gestione adeguata della comunicazione all'interno del gruppo (Berthoud *et al.* 2011: 16).

Per sfruttare al meglio i vantaggi del multilinguismo è innanzitutto necessario rilevare e analizzare le competenze del personale, favorendo la creazione di gruppi misti. Sono inoltre necessarie politiche efficaci per lo sviluppo delle abilità linguistiche e della volontà di comunicare in più di una lingua per giungere a un equilibrio tra il ricorso a una lingua franca e il multilinguismo. Infine, va considerata la relazione particolare che può sussistere tra lingua franca e il multilinguismo ed è necessario giungere a una concezione coerente del concetto di multilinguismo (Berthoud *et al.* 2011: 18). Le prassi di comunicazione multilingue sono più frequenti in aziende che si sono dotate di una strategia esplicita di gestione del multilinguismo. Inoltre, le politiche aziendali volte a consentire l'uso di più lingue sono più facilmente interiorizzate dal personale rispetto a quelle tendenti al monolinguisimo (Berthoud *et al.* 2011: 19).

A fronte di una visione più tradizionalmente additiva dell'apprendimento e uso delle lingue per cui la conoscenza di diverse lingue standard deve raggiungere il livello più avanzato possibile, i risultati di DYLAN sottolineano la necessità e l'utilità di adottare una visione funzionale del multilinguismo, definita come capacità di interagire quotidianamente in diverse lingue, anche in maniera imperfetta. In questa visione integrativa del multilinguismo il set di competenze in lingue diverse possedute a livelli di competenza variabili dall'ottimo al molto basilare viene considerato come un insieme integrato che offre un valore aggiunto rispetto alla mera somma delle parti costituenti. La capacità di ricorrere a tutto il repertorio linguistico superando le barriere linguistiche, persino attraverso la creazione di parole ibride, è riassunta nel termine *multilanguaging skills*²⁵. Questa capacità naturalmente non può permettere una comunicazione adeguata in tutti i contesti in cui i parlanti non posseggono una lingua comune, poiché implica il rischio di malintesi, e dunque non è volta a sostituire i servizi di interpretazione e traduzione

²⁵ Già negli anni '90 del secolo scorso risultava dai primi studi sulle lingue nelle PMI europee che la conoscenza di una sola lingua straniera non fosse sufficiente (Hagen 1993: 12) e che alcune capacità linguistiche, volte ad assolvere determinate funzioni (in particolare la comunicazione orale), fossero da considerarsi più importanti di altre (Hagen 1993: 15).

professionali, ma rappresenta tuttavia un fattore di successo per le aziende (Lüdi *et al.* 2013: 73, Berthoud *et al.* 2011: 20-22).

Le scelte linguistiche operate dalle aziende possono essere analizzate attraverso lo strumento della *policy analysis*, che di norma viene utilizzato per l'analisi delle politiche pubbliche. Questo approccio permette di stabilire quale, tra le diverse politiche al vaglio, porterà con maggiore probabilità ed efficacia al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Le scelte relative alla politica linguistica da adottare vanno operate comparando diverse soluzioni possibili e vagliando vantaggi e svantaggi di ognuna di esse per determinare la soluzione migliore secondo un set di criteri prestabiliti. I due criteri di base da applicare all'analisi delle politiche linguistiche sono l'efficienza e la *fairness*. Si può così scoprire, ad esempio, che l'adozione di una lingua franca in un'azienda ha portato a un risparmio nei costi di traduzione e interpretazione, creando tuttavia degli incrementi legati a ritardi, incomprensioni, corsi di lingua, ecc. Ciò che sembra un risparmio è in realtà uno spostamento di costi da una voce all'altra (Berthoud *et al.* 2011: 25-26). Per sostenere le organizzazioni pubbliche e private nella scelta della propria politica linguistica, il progetto DYLAN propone un sistema di 200 indicatori linguistici (cfr. 3.2) da utilizzare per la valutazione (Berthoud *et al.* 2011: 28).

Lo studio conclude illustrando sei punti fondamentali da considerare per giungere a un equilibrio bilanciato tra monolinguisimo e multilinguismo (Berthoud *et al.* 2013: 430):

1. superare la concezione che si debba scegliere solo una lingua in qualsiasi situazione comunicativa, poiché – se i principi fondamentali sono l'efficacia e la *fairness* della comunicazione – vi sono molte situazioni in cui può risultare vantaggioso permettere una compresenza e mescolanza di lingue, riconoscendo così una prassi che viene spesso già applicata in maniera informale;
2. riconoscere il fatto che l'uso dominante di una lingua possa in realtà nascondere altre;
3. considerare le diverse strategie comunicative come un ventaglio di opzioni a cui ricorrere in contesti di diversità linguistica anziché vederle come alternative che si escludono a vicenda;

4. pensare in chiave multidimensionale considerando due continuum distinti: il primo continuum va dalle situazioni che richiedono strategie prevalentemente monolingui a quelle che richiedono strategie prevalentemente multilingui; il secondo continuum comprende tutte le tipologie di contesti interazionali, da quelli in cui le lingue sono viste e utilizzate in alternativa l'una all'altra a quelli in cui si mescolano liberamente;
5. rimanere coscienti della distinzione tra plurilinguismo individuale da un lato e multilinguismo collettivo e istituzionale dall'altro e tenerne conto quando si vagliano le possibili strategie da applicare per la comunicazione multilingue;
6. riconsiderare il concetto di lingua franca vedendolo non come un codice linguistico rigido bensì quale codice comunicativo dinamico e pronto ad accogliere elementi di tutti i repertori linguistici dei partecipanti alla comunicazione.

3.3.1.5 PIMLICO – Promoting, implementing, mapping language and intercultural communication strategies

Il progetto PIMLICO si basa su 40 studi di caso condotti tramite interviste qualitative in 40 PMI site in 27 Stati membri dell'Unione europea²⁶ con l'obiettivo di individuare le buone pratiche messe in atto da aziende la cui crescita economica risulti intimamente legata all'impiego di strategie di gestione del multilinguismo. La ricerca di natura qualitativa è stata finanziata dalla Commissione europea e pubblicata nel 2011 (Hagen 2011b: 2-3).

I risultati indicano che le imprese di successo ricorrono a varie strategie di gestione linguistica o gestione del multilinguismo (*language management strategies* o *LMS*) che ne facilitano l'accesso o l'espansione nei mercati esteri per cui sussistono barriere linguistiche e/o culturali. Le misure individuate, applicate da sole o in combinazione sono (Hagen 2011b: 4):

1. il ricorso a rappresentanti locali per risolvere problemi di natura linguistica;
2. la creazione di siti web adattati dal punto di vista linguistico e/o culturale;

²⁶ La Croazia è successivamente entrata a far parte dell'Unione europea nel luglio 2013 diventando il 28° Stato membro.

3. lo svolgimento di un audit linguistico-comunicativo;
4. il ricorso a traduttori e interpreti;
5. la traduzione di materiale pubblicitario, commerciale e/o tecnico;
6. lo svolgimento di piani di formazione linguistica e culturale;
7. l'apprendimento linguistico online;
8. la politica di selezione e assunzione di personale multilingue;
9. la mobilità (internazionale) del personale;
10. la promozione di contatti tra colleghi di nazionalità diversa;
11. la creazione di contatti con le università;
12. l'offerta di tirocini a studenti stranieri;
13. l'assunzione di personale straniero;
14. lo svolgimento del commercio elettronico in più lingue;
15. l'adattamento dei prodotti o del packaging ai gusti e costumi locali.

Per le aziende dello studio PIMLICO le tre misure di LMS più efficaci per ottenere un aumento del fatturato estero sono l'adattamento del sito web multilingue, l'assunzione di personale di lingua straniera e il ricorso a rappresentanti locali. Queste aziende si affidano a una o più delle misure appena elencate e il 73% di loro afferma che abbiano portato a un aumento del fatturato estero pari o superiore al 16%. Il 43% stima persino un aumento pari o superiore al 25% (Hagen 2011b: 4).

Le aziende che hanno successo nel commercio estero sono accomunate da almeno cinque caratteristiche. Sono innanzitutto capaci di utilizzare almeno tre lingue a livello funzionale (principalmente per le negoziazioni) e riconoscono che il loro vantaggio competitivo derivi dalle abilità multilingui e multiculturali. Una delle tre lingue è inevitabilmente l'inglese, conosciuto a un buon livello e dato quasi per scontato. Queste aziende hanno inoltre una spiccata capacità di operare a livello globale adattandosi alle diverse esigenze linguistiche, poiché sono in grado di utilizzare più lingue in parallelo per rivolgersi a mercati diversi.

Non a tutti i mercati si accede tramite la lingua locale o l'inglese, ma si utilizzano anche lingue terze (es. un'azienda italiana che utilizzi il tedesco in Ungheria). Queste aziende si affidano inoltre a rappresentanti locali per affrontare questioni linguistiche e culturali. Infine, dimostrano di avere una strategia mirata di gestione delle competenze linguistiche del personale nel proprio percorso di internazionalizzazione, poiché tengono traccia delle competenze linguistiche del proprio staff, assumono persone di lingua straniera, offrono corsi di formazione linguistica e culturale, prestano grande attenzione alle differenze culturali, si rivolgono a mediatori linguistici professionisti, adattano i propri siti web e creano partnership con le università (Hagen 2011b: 4-5). Le imprese che hanno una quota di fatturato estero particolarmente alto rispetto al fatturato totale sono spesso localizzate in Paesi bilingui (es. Belgio, Finlandia) in cui sono esposti a molte forme diverse di multilinguismo (Hagen 2011b: 24).

Lo studio integra anche un'analisi dei servizi di supporto al processo di internazionalizzazione offerti alle PMI a livello internazionale, nazionale e locale, poiché mira, in ultima analisi, a formulare raccomandazioni specifiche non solo per le PMI e il mondo della formazione sulla base delle *best practice* individuate, bensì anche alle istituzioni comunitarie e nazionali e alle associazioni di categoria (Hagen 2011b: 6).

3.3.1.6 Competing across borders

La ricerca svolta e pubblicata nel 2012 dall'Economist Intelligence Unit è basata su un'indagine quantitativa a cui hanno partecipato 572 dirigenti di imprese prevalentemente dell'Europa occidentale (51%) o site, in percentuali diverse, in Europa orientale e negli altri continenti. Sono inoltre incluse otto interviste in profondità condotte con testimoni privilegiati di diverse nazionalità (Bolchover 2012: 2). Al centro della ricerca si trovano la comunicazione e le relazioni commerciali transnazionali, gli aspetti culturali e la capacità delle aziende di affrontare le sfide poste dal commercio globale internazionale.

I risultati sottolineano che la crisi economica globale contribuisce a incoraggiare l'internazionalizzazione delle imprese anziché frenarla. In questo quadro, un'efficace comunicazione e cooperazione transnazionale risultano essere i fattori chiave per il successo economico di un'impresa votata all'internazionalizzazione: circa la metà dei dirigenti sostiene che inefficienze e inadeguatezze nella comunicazione e cooperazione

abbiano ostacolato importanti transazioni internazionali, portando così a un danno economico per l'impresa. Oltre il 90% dei dirigenti è convinto che migliorando la comunicazione internazionale aumenterebbe anche il fatturato, il profitto e la quota di mercato della propria azienda. Le incomprensioni insite nelle differenze culturali rappresentano l'ostacolo maggiore al successo della cooperazione internazionale. La maggior parte delle imprese sono coscienti dei costi derivanti dalla mancanza di competenze comunicative dei propri addetti, ma molte non intervengono in merito. Il 47% dei dirigenti partecipanti all'indagine sostiene che le loro aziende non offrano abbastanza formazione linguistica e interculturale ai propri addetti. Il 40% è convinto che non ci sia sufficiente attenzione all'assunzione e selezione di addetti con le competenze adeguate a un ambiente interculturale. Ci si aspetta sempre di più che i nuovi addetti siano capaci di comunicare in più lingue sin dall'inizio. Per quasi la metà dei rispondenti un addetto su cinque deve comunicare in un'altra lingua sul lavoro. È particolarmente richiesta la lingua inglese (Bolchover 2012: 3-4).

La ricerca conclude rilevando che un numero significativo di imprese si trovi in una situazione di stallo: si riconoscono i vantaggi di superare le barriere culturali e comunicative, senza tuttavia intervenire in maniera sufficiente o adeguata per affrontare la sfida. La chiave per agire efficacemente è in realtà costituita da una delle principali risorse delle aziende, ossia il proprio personale. Un'efficace politica di assunzione e formazione del personale, attraverso approcci innovativi e strumenti in rapida evoluzione, differenziati in base al tipo di azienda, è, secondo l'Economist Intelligence Unit, il primo passo per superare l'attuale situazione di stallo (Bolchover 2012: 18).

3.3.1.7 CELAN – Language Strategies for Competitiveness and Employability

Il progetto CELAN, svolto tra il 2011 e il 2013 grazie al finanziamento della Commissione europea, ha condotto un'indagine non rappresentativa tra le PMI e le associazioni di categoria al fine di individuare le esigenze linguistiche delle imprese europee (CELAN 2013: 4). Le conclusioni che si possono trarre dall'indagine sottolineano l'importanza delle competenze linguistiche per lo sviluppo delle imprese europee in un mondo globalizzato, la dipendenza delle aziende dal mercato del lavoro per l'acquisizione di dette competenze, il rischio che loro la mancanza influisca negativamente sull'occupabilità dei lavoratori (in particolare per le posizioni dirigenziali), l'importanza del multilinguismo non solo per la

crescita economica ma anche per gli aspetti culturali e legati alla qualità, la frequente mancanza di strategie mirate per la gestione del multilinguismo nelle imprese europee, la coscienza che l'inglese apra molte porte, ma che siano necessarie anche altre lingue per accedere a molti mercati. Le imprese di dimensioni maggiori sono più sensibili e attive in molti ambiti legati all'uso di più lingue (es. formazione linguistica, comunicazione multilingue interna, assunzione di persone con specifiche competenze, sviluppo di una politica linguistica formale). Le microimprese si dimostrano più sensibili delle imprese più grandi per quanto riguarda le competenze linguistiche necessarie per interagire con i partner e per gli aspetti legati alla qualità (COTANCE 2011: 54-55).

In base ai risultati dell'indagine a cui hanno partecipato oltre 540 imprese e associazioni di categoria, il progetto ha svolto una ricerca sui prodotti offerti dall'industria delle lingue atti a soddisfare le esigenze espresse dai partecipanti all'indagine (es. sistemi per la formazione, servizi e strumenti tecnologici, sistemi di gestione della terminologia, strategie e politiche linguistiche). Poiché soprattutto le PMI non sono sempre coscienti delle varie difficoltà di natura linguistica insite nel processo di globalizzazione, si è inoltre sviluppata un'applicazione che permette alle imprese di analizzare le proprie esigenze linguistiche e di individuare, all'interno della vasta offerta dell'industria linguistica, le strategie che più si adattano alle proprie necessità (CELAN 2013: 5-6). In base al tipo di scenario in cui si evidenzia un fabbisogno linguistico in azienda (es. comunicazione interpersonale orale o scritta, assunzione e formazione del personale, analisi delle competenze linguistiche del personale, localizzazione, raccolta di informazioni commerciali, sistematizzazione della terminologia), l'applicazione di analisi delle esigenze linguistiche per le imprese (*Language Needs Analysis Application – LNAA*) aiuta a individuare le diverse tipologie di soluzioni specifiche che un'azienda può adottare in base all'intensità delle proprie necessità e capacità (cfr. CELAN 2013: 7-10). In particolare, le strategie che le PMI possono adottare risultano dipendere dalle seguenti caratteristiche dell'impresa (CELAN 2013: 11-12):

1. dimensioni e livello di specializzazione;
2. livello di globalizzazione;
3. richieste dei clienti nei mercati di destinazione;
4. settore di attività;

5. obiettivi commerciali;
6. capacità di determinare e comprendere le proprie esigenze;
7. visione della significatività/dell'impatto delle competenze linguistiche sulle proprie attività commerciali;
8. conoscenza degli strumenti e dei servizi linguistici disponibili sul mercato;
9. opportunità di cooperazione con i fornitori di formazione linguistica;
10. disponibilità e desiderio di innovare, espandere e sviluppare le proprie attività in contesti multilingui.

Non esiste una politica linguistica o un set di strategie linguistiche che si possa adattare alle imprese di ogni tipo, perché va tarata sulle specifiche caratteristiche e capacità di ognuna. L'applicazione di analisi delle esigenze linguistiche per le imprese sviluppata dal progetto CELAN mira perciò a fornire alle imprese uno strumento di analisi pensato esattamente per individuare le strategie più adatte alle proprie esigenze e capacità, in riferimento alle tecnologie del linguaggio e ai relativi strumenti, alle risorse linguistiche e altri strumenti per la gestione di contenuti, ai servizi linguistici e ai fornitori di questi ultimi (Infoterm 2013: 5-6).

L'applicazione offre informazioni di base su come trovare le soluzioni adatte per le esigenze di ogni impresa, sia investendo in risorse interne all'azienda sia esternalizzando determinati servizi. Ad esempio, per affrontare i problemi linguistici legati alla comunicazione interpersonale di natura commerciale (sia a livello scritto sia a livello orale), l'applicazione consente di capire se l'azienda si può rivolgere a degli interpreti o traduttori professionisti oppure affidarsi al personale aziendale. In base allo scopo e al livello delle competenze scritte o orali necessarie, al fabbisogno di competenze culturali e all'offerta disponibile sul mercato dell'industria linguistica, l'azienda può operare una scelta informata e orientarsi verso l'outsourcing dell'incarico, l'assunzione di personale già in possesso delle competenze linguistiche richieste oppure la formazione del personale già presente (Infoterm 2013: 7-8). Per ognuna delle situazioni in azienda in cui le lingue possono rappresentare una sfida da affrontare o un problema da risolvere, l'applicazione offre un percorso guidato per giungere dall'esigenza che si presenta alla soluzione più

adatta alla singola impresa, mettendo in guardia da possibili fraintendimenti, specificando differenze probabilmente non note alle PMI e offrendo consigli utili.

3.3.2 Italia

3.3.2.1 LETitFLY – Learning education and training in the foreign languages in Italy

La ricerca-azione LETitFLY, finanziata dal Ministero del lavoro e della previdenza sociale e pubblicata nel 2006 (dunque nel periodo pre-crisi economica mondiale), raggruppa tre sottoprogetti volti a individuare i fabbisogni di formazione linguistica a fini professionalizzanti e quelli relativi all'educazione e formazione permanente, nonché le iniziative che promuovono l'apprendimento delle lingue straniere in Italia. I tre sottoprogetti consistono in un'indagine sulla domanda, cioè sui fabbisogni di natura professionalizzante della popolazione e delle imprese, un'indagine sull'offerta di formazione linguistica e un'analisi degli aspetti trasversali, come la formazione a distanza e la formazione dei formatori (cfr. LETitFLY 2006b: 19).

La metodologia di ricerca è quali-quantitativa, poiché include, tra l'altro, un'analisi di scenario, 24 *focus group*, 45 studi di caso di imprese, un'indagine CATI (*computer assisted telephone interviewing*) su un campione di oltre 2500 persone, un'indagine su un campione rappresentativo di oltre 1600 imprese (di cui il 70% di microimprese e il 22% di imprese con meno di 100 addetti), un'indagine su oltre 1200 enti che offrono formazione (LETitFLY 2006a: 3, LETitFLY 2006b: 20-22).

Gli aspetti positivi evidenziati dalla ricerca concernono l'esistenza di un'offerta di formazione linguistica ampia e diversificata, sia in termini di istituzioni coinvolte e soggetti erogatori la formazione sia in termini di proposte formative, il crescente numero di soggetti formati, la buona disponibilità di risorse finanziarie e, infine, la presenza di diversi casi di eccellenza. Gli aspetti critici riguardano invece il basso livello di conoscenza delle lingue straniere in Italia, la mancanza di standard minimi condivisi per le strutture formative e i loro livelli di prestazione, nonché l'assenza di una strategia unitaria per l'educazione e formazione linguistica (D'Angelo 2007: 3).

La ricerca rileva un gap nelle conoscenze linguistiche della popolazione italiana rispetto alla media europea ma anche una crescente importanza data a queste conoscenze

(LETitFLY 2006b: 34, 37). Tuttavia, emerge che il 78,1% degli italiani non ha intenzione di apprendere una lingua straniera e che il 95,4% delle imprese non organizza alcuna formazione in ambito linguistico (LETitFLY 2006b: 39). Sul lavoro la lingua straniera viene utilizzata per parlare con fornitori, clienti o colleghi stranieri (63,3% del campione), per leggere dei documenti (58,7%), per scrivere (46,4%) e per navigare in Internet (32,8%) (LETitFLY 2006b: 52).

Le imprese italiane mostrano una scarsa propensione al commercio estero, poiché il 77% delle imprese non ha mai avuto rapporti con l'estero di alcun tipo. Il dato tuttavia scende al 40% se si analizzano solo le grandi imprese. A fronte di un'opinione generalmente condivisa che sia importante e utile avere in azienda dello staff in possesso di competenze linguistiche, soprattutto della lingua inglese, emerge un notevole scetticismo sul loro effettivo utilizzo in azienda (LETitFLY 2006b: 67-68). Di conseguenza, per il 66,1% delle imprese le conoscenze linguistiche non formano parte dei criteri per l'assunzione di nuovo personale, sebbene il dato scenda in maniera proporzionale al crescere della dimensione aziendale (LETitFLY 2006b: 72-73).

Nel complesso solo il 4,6% delle imprese ha svolto della formazione linguistica nei precedenti due anni per sviluppare le competenze del proprio staff, ma tra le aziende che hanno rapporti commerciali con l'estero la quota sale al 10,3% e raggiunge il 43,1% tra le grandi imprese. Mentre nelle imprese di dimensioni minori la formazione linguistica, principalmente in lingua inglese, è riservata ai vertici aziendali, nelle imprese più grandi coinvolge soprattutto gli impiegati (LETitFLY 2006b: 74-75). I corsi sono a carattere generale, incentrati su grammatica e conversazione; solo il 16,4% ha potuto approfittare o ha richiesto corsi specialistici incentrati sul proprio settore (LETitFLY 2006b: 77). Tempi e luoghi della formazione sono diversi nelle grandi aziende rispetto alle piccole: mentre le prime preferiscono organizzare i corsi in sede e durante l'orario di lavoro, le PMI tendono a prediligere altri spazi (es. la scuola di lingue) e corsi tenuti al di fuori dell'orario di lavoro (LETitFLY 2006b: 78). Nel complesso, si richiede soprattutto ai manager una buona competenza in lingua inglese, soprattutto a livello orale (LETitFLY 2006b: 83-85).

Per quanto riguarda la presenza di lavoratori stranieri in azienda, questa è particolarmente alta nel Nordest (18,3% rispetto a una media del 14,8%) e cresce in proporzione alle

dimensioni aziendali. La presenza di stranieri non fa però aumentare la predisposizione a offrire corsi di italiano L2 nelle aziende (LETitFLY 2006b: 80-81).

La tendenza alla collaborazione tra aziende non risulta particolarmente marcata. Oltre il 53% delle aziende, persino delle aziende site nei distretti di produzione, non segnala alcun tipo di iniziativa volta alla collaborazione interaziendale, sebbene tra le imprese medio-grandi il tasso di avversità alla cooperazione sia minore, pari al 29,5% (LETitFLY 2006a: 12). La collaborazione riguarda soprattutto le imprese italiane e solo il 9,4% collabora con aziende straniere. Autoreferenzialità e chiusura caratterizzano perciò le imprese italiane, in parte sicuramente a causa delle loro dimensioni ridotte, ma anche per una visione negativa nei confronti del processo di integrazione a livello mondiale (LETitFLY 2006a: 14).

In base ai risultati della ricerca, tra gli ambiti tematici che necessitano di un intervento si annoverano l'importanza di un approccio interculturale nell'apprendimento linguistico, le opportunità di utilizzo delle tecnologie di informazione e comunicazione, i contenuti della formazione e il volume di investimento in formazione (LETitFLY 2006b: 109).

3.3.2.2 L'impresa comunica. Come?

La ricerca (Co.re.com. 2006), svolta per conto del Comitato Regionale per le Comunicazioni nel 2006, si basa su interviste telefoniche condotte con 103 imprese, soprattutto di dimensioni medie, piccole e piccolissime, per analizzare la comunicazione esterna delle imprese della Regione Emilia-Romagna. Lo scopo principale dell'indagine risiede nell'indagare frequenza e tipologia di esternalizzazione delle attività di comunicazione analizzando anche il processo di scelta e gestione dei lavori di comunicazione, pubblicità e pubbliche relazioni subappaltati, come anche il grado di soddisfazione delle imprese (Polselli 2012c: 60).

I risultati indicano che due terzi del campione (66%) effettuano attività di comunicazione, investono in queste attività e vi assegnano notevole significato. Per le PMI la comunicazione è una leva strategica, fondamentale per conquistare nuovi mercati ed espandersi oltre i confini del proprio territorio. È uno strumento che permette di entrare in concorrenza con le aziende di grandi dimensioni e di conquistare visibilità rispetto al cliente. Crescono infatti gli investimenti sui rapporti diretti con i clienti e calano quelli nella pubblicità tradizionale. Cambia dunque la natura degli strumenti di comunicazione, poiché

si tende a passare dai mezzi pubblicitari tradizionali (es. televisione) a strumenti più dinamici e innovativi (es. Internet) (Romagna Oggi 2006: 14/01/2015).

3.3.2.3 Competenze linguistiche sul mercato del lavoro in Alto Adige

La ricerca condotta nel 2007 con il finanziamento della Provincia autonoma di Bolzano mira a rilevare l'importanza delle competenze linguistiche nelle imprese altoatesine. A questo scopo la ricerca, condotta in tre parti (studio preliminare esplorativo, studi di caso e rilevamento standardizzato presso le aziende) ha coinvolto 84 imprese e 490 collaboratori nei settori turismo, attività manifatturiere e commercio (cfr. Ripartizione Lavoro *et al.* 2009: 5)

I risultati evidenziano che le conoscenze linguistiche sono considerate da molti datori di lavoro necessarie a garantire la competitività della propria azienda. La padronanza delle due lingue ufficiali della provincia di Bolzano è un requisito fondamentale per l'inserimento nel mondo del lavoro. Può persino accadere che le competenze linguistiche di un candidato all'assunzione siano viste come prioritarie rispetto alle competenze professionali specialistiche. Non di rado i candidati privi di competenze linguistiche sufficienti vengono scartati (cfr. Ripartizione Lavoro *et al.* 2009: 5, Vinatzer 2009: 19-20).

La comunicazione interna nelle aziende altoatesine sta diventando sempre più varia, sebbene rimangano diverse realtà monolingui. La conoscenza delle lingue è particolarmente importante nelle imprese che guardano oltre il mercato locale. In queste si registra una certa disponibilità a sostenere i propri addetti nel perfezionamento delle proprie competenze. L'apprendimento linguistico avviene sia sul posto di lavoro stesso, in quanto il fatto di comunicare con i colleghi o i clienti in una lingua diversa dalla propria è considerato un'ottima occasione per imparare in maniera informale, sia in sedi di apprendimento formali come i corsi di lingua. Sono soprattutto le persone di madrelingua tedesca a sfruttare il lavoro come sede di apprendimento informale. Infatti, quasi due terzi di questi (72%) dichiara di aver imparato la seconda lingua sul posto di lavoro. Ciò vale solo per meno della metà (45%) degli addetti di lingua italiana. Tuttavia, nelle realtà monolingui italiane dei centri urbani e nelle realtà monolingui tedesche e dialettali della periferia questa occasione si presenta piuttosto di rado. Per quanto riguarda l'apprendimento formale, alcune aziende – prevalentemente quelle di maggiori dimensioni

– offrono un sostegno concreto all'apprendimento linguistico assumendosi i costi dei corsi. È tuttavia raro che i corsi siano previsti durante l'orario di lavoro. I dipendenti che beneficiano di misure aziendali che incentivano l'acquisizione e il potenziamento di conoscenze linguistiche sono soprattutto i dirigenti, gli amministrativi (es. il personale di segreteria) e gli addetti con frequenti contatti esterni (reception, marketing, vendite, assistenza) (Pörnbacher 2009a: 29-31, Ripartizione Lavoro *et al.* 2009: 5).

Il fabbisogno di conoscenze linguistiche si differenzia in base al ruolo del personale. Cresce inoltre l'importanza dell'inglese. Mentre il personale ausiliario avrebbe bisogno di migliorare la propria conoscenza della seconda lingua, cioè dell'italiano o del tedesco, i quadri e le figure dirigenziali sono chiamati a imparare o migliorare l'inglese, sebbene nemmeno a questo livello si possa dare per scontato un sufficiente livello di conoscenze linguistiche nelle due lingue ufficiali della provincia di Bolzano. Sono soprattutto le aziende in cui si utilizza prevalentemente l'italiano ad avere delle carenze nella seconda lingua. Il personale è cosciente dell'importanza di conoscere le lingue ai fini dell'occupabilità ed è dunque disposto a migliorare le proprie competenze linguistiche. Un terzo del personale che utilizza regolarmente sia la prima sia la seconda lingua sul luogo di lavoro considera necessario migliorare le proprie competenze nella seconda lingua, con prevalenza degli addetti di lingua italiana. Percentuali molto alte di lavoratori che vedono necessità di miglioramento in ambito linguistico si registrano tra i dirigenti (tra il 70% e l'89%), ma anche tra il personale che si trova spesso a diretto contatto con la clientela (Pörnbacher 2009b: 38-41, Ripartizione Lavoro *et al.* 2009: 5)

Nel complesso i ricercatori non hanno rilevato delle perdite di commesse dovute a carenze linguistiche nella seconda lingua, sebbene le aziende che internamente usano quasi esclusivamente l'italiano affermino con frequenza molto maggiore rispetto alle altre di avere avuto difficoltà di comunicazione con i clienti tedeschi, mentre le aziende di lingua tedesca non lamentano problemi analoghi (Pörnbacher 2009a: 32). La conoscenza di due lingue importanti come l'italiano e il tedesco consente a molte aziende altoatesine di rivolgersi non solo ai mercati in cui queste sono lingua ufficiale, bensì di usarle talvolta per comunicare anche con clienti e fornitori in Belgio, Olanda, Lussemburgo, Polonia, Croazia e Slovenia (il tedesco), nonché in Francia, Spagna e Portogallo (l'italiano) (Pörnbacher 2009b: 35). Ciononostante, le conoscenze linguistiche attualmente disponibili e che

permettono di gestire le attività correnti sono considerate insufficienti nell'ottica di una possibile espansione verso nuovi mercati (Pörnbacher 2009b: 37).

Per trasformare il plurilinguismo in un concreto vantaggio competitivo emerge pertanto la necessità di ulteriori sforzi in ambito scolastico, aziendale e nella formazione permanente (Ripartizione Lavoro *et al.* 2009: 5). La maggior parte delle imprese altoatesine ritiene di svolgere un ruolo nella formazione linguistica dei propri dipendenti limitatamente alla terminologia tecnica (43,8%) e alla formazione di competenze specifiche (30%), mentre l'acquisizione di competenze generali è demandata al singolo o al sistema scolastico (26,2%). Si delineano perciò ampi margini di miglioramento sia a livello scolastico sia nell'atteggiamento adottato dalle aziende. Queste ultime potrebbero sicuramente investire meglio nella formazione linguistica di tipo specifico ma anche generico dei propri addetti, soprattutto per quanto riguarda l'inglese e le altre lingue. Si pone dunque la necessità di adattare l'offerta formativa ai bisogni delle imprese e dei lavoratori e di facilitare l'accesso delle imprese, soprattutto di quelle più piccole, a specifici finanziamenti per la formazione linguistica (Loi 2009: 52-55). Infine, considerando che le competenze linguistiche non sono più prevalentemente focalizzate sullo scritto, visto l'aumento dei contatti orali e personali nel mondo del lavoro, diminuisce l'importanza delle nozioni grammaticali e scritte a favore delle competenze comunicative e culturali. Di conseguenza, durante l'apprendimento linguistico è sicuramente necessario puntare maggiormente sulle capacità comunicative e interculturali (Mazza 2009: 69).

3.3.2.4 LIMMI – Language for immigrants

Il progetto pilota LIMMI consiste in una rilevazione di tipo qualitativo sui fabbisogni relativi ai linguaggi specialistici nel contesto professionale da parte dei lavoratori immigrati in tre settori specifici, ossia l'ambito socio-sanitario, quello edile e il settore turistico-alberghiero. Sono stati intervistati in tutto 40 informanti immigrati e informanti locali. La ricerca, svolta fra il 2009 e il 2012 a Bolzano, ha ricevuto un finanziamento dal Fondo sociale europeo (Zanasi & Rampino 2010: 9).

LIMMI ha evidenziato che i lavoratori immigrati hanno esigenze di apprendimento diverse per l'italiano e il tedesco. Per la lingua italiana sussiste la necessità di formazione delle competenze scritte. Le necessità di capacità comunicative a livello orale si differenziano in

base al settore di attività: sicurezza sul lavoro e gestione d'impresa nel settore edile, relazioni terapeutiche conflittuali e trattamento delle urgenze in ambito sanitario, relazioni con la clientela e promozione del territorio in ambito turistico. Per la lingua tedesca invece le esigenze si attestano a un livello più basilare, senza tuttavia tralasciare nozioni di linguaggi settoriali, e includono anche il dialetto tedesco altoatesino, almeno a livello passivo. Ciò vale soprattutto per i lavoratori del settore socio-sanitario, i quali sono a stretto contatto con la popolazione, spesso anziana, che usa molto il dialetto. Gli ambiti trasversali a entrambe le lingue ufficiali della provincia di Bolzano sono connessi al rapporto di lavoro in sé e riguardano la lingua amministrativa e burocratica (es. contratti di lavoro, assistenza sanitaria, ferie, ecc.). Le difficoltà maggiori affrontate dai lavoratori stranieri dei tre settori già menzionati sono il lavoro in turni sempre diversi e in località anche piuttosto distanti dalla sede dell'azienda, tanto che la frequenza di corsi regolari risulta molto difficile e discontinua (Zanasi & Rampino 2010: 87-88). Si registra anche per i lavoratori stranieri il fenomeno dell'apprendimento linguistico direttamente sul luogo di lavoro (Zanasi & Rampino 2010: 85). Per questa categoria di lavoratori va tenuto conto del percorso di apprendimento linguistico non lineare a cui sono esposti, poiché si tratta di un percorso in parte spontaneo e in parte guidato, con frequenti aritmie (Zanasi & Rampino 2010: 85) e notevoli lacune sia a livello di lingua comune sia di linguaggi specialistici.

3.3.2.5 Terminologia e gestione della conoscenza nelle aziende

La ricerca è stata svolta nel quadro di un assegno di ricerca presso il Dipartimento degli Studi Interdisciplinari su Traduzione, Lingue e Culture (SITLeC) dell'Università di Bologna volto ad analizzare alcuni aspetti legati alla gestione della conoscenza all'interno delle aziende altoatesine, in particolare, la redazione e la traduzione di testi e la gestione della terminologia specialistica in più lingue. I dati sono stati raccolti in occasione di 27 interviste libere condotte di persona o al telefono con nove rappresentanti delle imprese, cinque associazioni di categoria o enti che lavorano a favore delle aziende e con 13 agenzie di traduzione o mediatori linguistici professionisti (traduttori, interpreti, redattori tecnici) (Chiocchetti 2011: 2-3).

Poche aziende impiegano traduttori professionisti interni, in generale lo fanno solo le filiali di grandi aziende estere. Per le traduzioni ci si affida a prestatori di servizi esterni (agenzie o freelance) oppure si provvede ricorrendo al personale interno. Vige infatti molto spesso

la falsa credenza che per saper tradurre basti conoscere una lingua a un certo livello di competenza e che le conoscenze terminologiche siano largamente incluse nelle competenze linguistiche. Soprattutto la documentazione tecnica viene tradotta direttamente dagli autori esperti della materia. Il ricorso sistematico a prestatori di servizi linguistici esterni è più frequente quando servono testi in più lingue diverse dall'italiano e dal tedesco, poiché queste ultime sono coperte sovente dal personale interno. Raramente i contatti con i prestatori esterni di servizi linguistici vengono gestiti e coordinati da una sola persona in azienda, ogni reparto si muove in autonomia (Chiocchetti 2011: 6-7, 11).

L'approccio alla comunicazione tende a essere molto pragmatico. Si comunica in due o più lingue all'interno dell'azienda solo quando è strettamente necessario. Anche le traduzioni di documentazione interna si limitano al minimo indispensabile. Verso l'esterno invece la comunicazione tende ad avvenire almeno nelle due lingue ufficiali della provincia di Bolzano (Chiocchetti 2011: 7).

Per la gestione della terminologia aziendale e specifica di settore si riscontrano pochi approcci sistematici, soprattutto per mancanza di tempo e/o di fondi. Anche i glossari stilati dai traduttori con cui l'azienda lavora sono richiesti solo di rado (Chiocchetti 2011: 8).

Gli intervistati sottolineano tre fattori che influiscono fortemente su come viene gestita la conoscenza multilingue in azienda (Chiocchetti 2011: 8-9):

1. le dimensioni (più grande è l'azienda più probabile è che abbia mezzi, fondi e competenze per affrontare determinate problematiche);
2. la tipologia di azienda (mentre le imprese industriali possono scegliere di fare maggiore affidamento sulla qualità e solidità del proprio prodotto, per le imprese del settore dei servizi la comunicazione assume inevitabilmente un ruolo chiave);
3. la lingua principale del management (le aziende di lingua tedesca sarebbero più attente al fattore linguistico e avrebbero minori difficoltà a comunicare anche nella seconda lingua).

Il mercato della traduzione è caratterizzato dalle esigenze locali. Si richiedono prevalentemente testi in italiano e tedesco. Segue la richiesta dell'inglese. Ci si rivolge anche frequentemente ai professionisti locali, nonostante il livello dei prezzi sia più alto

che nel resto d'Italia, sia perché le aziende non saprebbero come trovare un altro fornitore di servizi (es. si procede spesso per i canali informali per trovare un traduttore), sia perché ci si rende conto della particolarità della situazione altoatesina che richiede una buona conoscenza della terminologia locale, soprattutto in lingua tedesca, al fine di produrre testi corretti e adeguati (Chiocchetti 2011: 8-9). Quando ci si rivolge a traduttori e interpreti esterni si nota infine una mancanza di coordinazione, di briefing e di feedback ai traduttori (Chiocchetti 2011: 12).

Accanto alle lacune riscontrate nella ricerca non mancano tuttavia gli esempi virtuosi di ottime collaborazioni tra impresa e traduttore, di attenzione alla terminologia e di assistenza mirata fornita dalle associazioni di categoria (Chiocchetti 2011: 13-14).

Le raccomandazioni presentate in conclusione indicano la necessità di creare una rete più solida di cooperazione tra i traduttori del territorio, di aumentare e differenziare maggiormente i servizi di supporto forniti dalle associazioni di categoria, nonché la diffusione delle buone pratiche locali. Andrebbe inoltre avviata una cooperazione con le università per svolgere tirocini, che permetterebbero alle imprese di imparare a conoscere più da vicino i vantaggi di una gestione più attenta di traduzione e terminologia multilingue (Chiocchetti 2011: 14-16).

3.3.2.6 ELIA – Educazione linguistica in istituzioni e aziende della provincia di Forlì-Cesena

Il progetto ELIA consiste in una ricerca sull'uso di diverse lingue e sui fabbisogni di formazione linguistica (lingue straniere, italiano L2 per stranieri e italiano tecnico) in contesti lavorativi. Consiste in due fasi, una prima fase quali-quantitativa svolta sul territorio della provincia di Forlì-Cesena e una seconda fase di elaborazione di linee guida. La ricerca è stata finanziata dalla Cassa di Risparmio di Forlì e pubblicata nel 2012 (Zorzi 2012: 7-9, Polselli 2012a: 11).

L'indagine è stata avviata mediante 19 interviste con testimoni privilegiati del territorio provinciale rappresentanti istituzioni pubbliche, associazioni di categoria e aziende (Polselli 2012a: 47). In seguito è stata svolta un'indagine CAWI condotta a cavallo tra il 2007 e il 2008 (Polselli 2012b: 60-61). Infine, nel 2008 si sono tenuti sei colloqui in profondità con rappresentanti di aziende locali, sette colloqui con testimoni che operano in

contesti istituzionali (soprattutto rappresentanti sindacali) e sei con esperti di comunicazione e formazione linguistica (Zanoni 2012: 131-132).

I dati quantitativi indicano che oltre la metà del campione (62%) ha rapporti con l'estero, prevalentemente con il resto d'Europa. Molte aziende (48%) hanno rapporti con cinque o più Paesi. Una parte limitata del campione segnala saltuarie situazioni di difficoltà comunicative (38%), soprattutto dovute all'uso scorretto della lingua di comunicazione comune (45%) e alla terminologia tecnica (37%) (Polselli 2012b: 68-70).

Quasi tre quarti del campione (73%) impiega manodopera di origine straniera, provenienti in maggioranza dall'Unione europea (51%) e dall'Africa (35%). Un terzo delle imprese (33%) segnala saltuarie difficoltà di comunicazione con gli addetti immigrati, un altro terzo difficoltà saltuarie, dovute prevalentemente alla scarsa padronanza della lingua comune e alle differenze culturali (31%) (Polselli 2012b: 71-73). In azienda i lavoratori stranieri devono utilizzare l'italiano (Polselli 2012b: 83).

Le lingue straniere più usate sono l'inglese (71%), il francese (36%) e il tedesco (30%) (Polselli 2012b: 74). Un quarto (26%) delle aziende si limita all'inglese, un altro quarto (25%) ne usa due, un decimo (11%) ne usa tre e un altro decimo (11%) quattro. L'inglese naturalmente è utilizzato come lingua franca anche con Paesi in cui la lingua ufficiale non è l'inglese. In termini generali si nota la tendenza a volersi adeguare alla lingua dei destinatari. Sono soprattutto i testi di presentazione dell'azienda (es. dépliant, cataloghi, pagine web) e i testi tecnici a essere messi a disposizione in più lingue (Polselli 2012b: 76-77).

Le competenze linguistiche in azienda sono prerogativa esclusiva di alcuni dipendenti, soprattutto nelle piccole imprese, in particolar modo del personale dei centralini e degli uffici commerciali o di marketing (Polselli 2012b: 80-81). In fase di assunzione o di progressione di carriera le competenze linguistiche sono importanti solo per determinate categorie professionali (Polselli 2012b: 90-91).

Emerge una scarsa propensione alla formazione linguistica in azienda: il 60% delle imprese non ha mai attivato corsi di formazione in lingue straniere. Tra i corsi attivati prevalgono quelli svolti in azienda, soprattutto nel caso delle imprese di dimensioni maggiori, e i corsi di lingua inglese a un livello di base (Polselli 2012b: 100-102). Mancano nel 93% delle

aziende i corsi di italiano tecnico, per cui c'è scarso interesse. Pochi sono anche i corsi di italiano per stranieri, poiché quasi tre quarti delle imprese (73%) non li offre ai propri addetti, sebbene ci siano eccezioni di nota tra le grandi imprese e le cooperative (Polselli 2012b: 107-109)

La formazione linguistica in lingua straniera è sentita come un'esigenza dal 61% del campione, mentre il 18% sente l'esigenza di maggiore formazione in italiano come lingua seconda. Un diffuso disinteresse si registra anche per la formazione in italiano tecnico, forse dovuta alla scarsa rilevanza riconosciuta all'investimento (Polselli 2012b: 114-115). I principali ostacoli alla formazione sono legati alla dimensione gestionale ed economica della formazione (perdita produttiva, difficoltà di organizzazione, disponibilità del personale al di fuori dell'orario di lavoro), ma anche alla definizione didattica dei corsi (mancanza di collegamento tra contenuto dei corsi e lavoro, livelli disomogenei di competenza) (Polselli 2012b: 117).

Gli aspetti principali su cui intervenire secondo i ricercatori che hanno partecipato al progetto sono dunque (Polselli 2012c: 210-219):

1. la valorizzazione dell'immateriale, tenendo conto di tutte le risorse cognitive, emotive e volitive che potenziano le capacità specifiche dell'individuo e dei collettivi (es. incoraggiando il personale a dare giudizi sull'efficacia comunicativa e culturale del materiale in lingua straniera, favorendo il confronto con interpreti e traduttori);
2. internazionalizzazione e interculturalità (es. valutando le competenze linguistiche e culturali dei lavoratori stranieri, sviluppando maggiore sensibilità alle barriere culturali);
3. multilinguismo e strategie di gestione linguistica (es. affidandosi a rappresentanti locali per penetrare in mercati nuovi, ricorrendo a mediatori linguistici professionisti, attivando collaborazioni e convenzioni di tirocinio con le università);
4. formazione e apprendimento linguistico sul lavoro (es. coinvolgendo sia i formatori sia il personale nella pianificazione degli eventi formativi, incentivando le forme alternative di apprendimento);

5. orientamento, intermediazione e partenariato (es. incentivando gli scambi con la comunità imprenditoriale locale, offrendo tirocini a studenti di lingue).

3.3.2.7 Le competenze linguistiche nell'economia altoatesina

I risultati della rilevazione condotta dall'Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano presso oltre 1000 imprese altoatesine sono stati presentati al pubblico a fine 2012. Non esiste attualmente una pubblicazione cartacea, bensì solo una presentazione PowerPoint (Partacini 2012).

I risultati permettono comunque di ottenere un quadro del multilinguismo nel mondo del lavoro altoatesino all'interno delle aziende e al di fuori di esse. La lingua più utilizzata nelle aziende locali è il dialetto altoatesino (65%), seguito dall'italiano (19%), dal ladino (11%) e dal tedesco standard (5%). La percentuale d'uso del dialetto aumenta nelle aziende fino a 20 addetti e cala in quelle di dimensioni maggiori. Nel 40% delle aziende si usa più di una lingua per la comunicazione interna. Tuttavia, solo il 52% degli addetti giovani e il 36% di quelli più anziani hanno competenze linguistiche considerate soddisfacenti. Gli immigrati mostrano competenze migliori in lingua italiana rispetto al tedesco standard o al dialetto, ma sussistono comunque margini di miglioramento (Partacini 2012: 15-20).

Il 90% delle aziende è in grado di effettuare contrattazioni e concludere contratti in lingua italiana e tedesca, mentre solo il 33% è in grado di farlo in lingua inglese. Le aziende site nelle valli ladine di Badia e Gardena indicano una capacità molto maggiore di condurre e concludere trattative in italiano, tedesco e inglese, soprattutto per quanto riguarda la lingua inglese (+20%) I problemi linguistici si affrontano attraverso corsi di lingua solo nel 3,4% dei casi e con l'ausilio di interpreti (2,2%) (Partacini 2012: 21-23).

I suggerimenti avanzati dall'IRE per affrontare questa situazione comprendono la maggiore apertura nei confronti di altre lingue e culture, l'attenzione alle competenze dei lavoratori stranieri che servono sia per l'integrazione sia per la produttività aziendale, una maggiore attenzione all'insegnamento delle lingue nelle scuole (anche in quelle professionalizzanti) a partire dai primissimi anni, la necessità di incentivare la formazione continua e i soggiorni all'estero e, infine, la necessità di utilizzare al meglio il potenziale linguistico presente in azienda (Partacini 2012: 24).

3.3.3 Austria

3.3.3.1 Weblokalisierung im regionalen Raum

Nel 2002, a conclusione di un corso di insegnamento universitario all'Università di Innsbruck, Peter Sandrini ha pubblicato i risultati di uno studio condotto sulla localizzazione dei siti web delle prime dieci aziende per volume di export in Tirolo, Alto Adige, Vorarlberg e Salisburgo (Sandrini 2002: 3). La ricerca prevedeva dapprima un'analisi dei siti web aziendali e poi lo svolgimento di un'intervista strutturata di approfondimento (o, in mancanza di un contatto per l'intervista, l'invio di un questionario via posta elettronica) (Sandrini 2002: 12, 16).

I risultati che interessano almeno in parte il contenuto della presente tesi, sebbene riguardino la situazione di una dozzina di anni fa, sono innanzitutto la constatazione che le pagine web siano sì multilingui, ma che manchi in larga parte una localizzazione vera e propria. I contenuti sono perlopiù tradotti e identici in tutte le lingue. Le lingue disponibili sui siti web delle dieci aziende altoatesine sono, nell'ordine, inglese, tedesco e italiano. In Alto Adige il contenuto delle pagine web viene tradotto internamente, molto più spesso che nel vicino Tirolo, naturalmente ricorrendo al diffuso bilinguismo dei propri addetti. La ricerca tuttavia sottolinea che le traduzioni vengono prevalentemente stilate da persone che non sono in possesso di una formazione specifica (Sandrini 2002: 13-14, 20).

La ricerca conclude che il sito web in più lingue è considerato importante, ma che il multilinguismo non è visto come fattore essenziale per il successo della presenza in rete. Manca una strategia ponderata e globale per il multilinguismo. In molti casi il multilinguismo rappresenta un problema che può essere affrontato "di tanto in tanto dalla segretaria"²⁷ (Sandrini 2002: 28).

²⁷ "Mehrsprachigkeit scheint in vielen Fällen noch ein Problem zu sein, das so zwischendurch von der Sekretärin erledigt werden kann" (t.d.a. nel testo).

3.3.3.2 Fremdsprachenbedarf und -kompetenzen. Unternehmensbefragung zu Ausbildungsqualität und Weiterbildungsbedarf

La ricerca è stata svolta nel 2005 nel quadro dell'iniziativa *go international* del Ministero dell'economia e del lavoro e della Camera di commercio in Austria su un campione rappresentativo di oltre 2000 imprese nazionali di tutti i settori, consultate attraverso un'indagine online. La ricerca mira a individuare le esigenze relative alle lingue straniere nell'economia austriaca, la qualità dell'offerta formativa linguistica e le specifiche esigenze di formazione (Archan & Dornmayr 2006: 11).

La ricerca è suddivisa in tre parti: una raccolta di informazioni sulla situazione delle lingue straniere in Austria basata su dati statistici già disponibili, la presentazione dei risultati dell'indagine sulle 2000 aziende austriache e, infine, le raccomandazioni che ne derivano per migliorare l'insegnamento delle lingue straniere (Archan & Dornmayr 2006: 4).

I risultati dell'indagine indicano che nel 12% delle imprese il tedesco non è la lingua più utilizzata. Nella maggior parte di queste aziende si utilizza l'inglese come lingua di comunicazione (Archan & Dornmayr 2006: 11).

Il 78% delle imprese austriache ha contatti con Paesi di lingua straniera, in particolare con l'Italia (49%) e il Regno Unito (35%), seguiti dall'Ungheria (34%), dalla Repubblica Ceca (33%), dalla Slovacchia e dalla Slovenia (entrambe al 29%). I molti contatti internazionali delle aziende austriache spiegano perché l'86% indichi di avere esigenze di natura linguistica, che però dipendono fortemente dalle dimensioni aziendali, dalla localizzazione dell'impresa e dal settore di attività. Oltre l'80% delle imprese partecipanti all'indagine afferma che i propri addetti hanno necessità di sapere l'inglese. L'italiano si attesta al 30% e il francese al 26%. Sono però in crescita le lingue dei Paesi dell'Est Europa. Anche se solo poche aziende le utilizzano al momento, molte vedono una crescente necessità di conoscere il ceco, l'ungherese, lo sloveno e lo slovacco in futuro (Archan & Dornmayr 2006: 11).

La necessità di conoscere le lingue non riguarda solo i dirigenti. Il 33% dei rispondenti considera le competenze linguistiche necessarie anche per altre categorie di addetti nella produzione. Saper comunicare a livello orale è molto più importante che possedere competenze nello scritto, visto che nel 70% delle imprese gli addetti sono chiamati spesso

o molto spesso a telefonare o entrare in contatto personale con clienti e fornitori stranieri. Gli intensi contatti con l'estero fanno delle competenze linguistiche anche un importante criterio per l'assunzione di personale. La metà dei rispondenti afferma infatti di considerare quasi sempre o spesso le competenze linguistiche in lingua straniera dei candidati (Archan & Dornmayr 2006: 11-12).

L'acquisizione di competenze linguistiche avviene principalmente a scuola. Circa la metà delle imprese (55%) offre ai propri addetti la possibilità di frequentare una formazione linguistica, sebbene sia l'86% a esprimere esigenze relative alla conoscenza delle lingue straniere. L'e-learning svolge un ruolo marginale, si preferisce scegliere formazioni specifiche per il settore di attività (29%) e corsi di lingua generale (37%). L'offerta formativa è valutata abbastanza positivamente, in particolare se impartita da docenti di madrelingua e dalle università. Tuttavia, le imprese austriache vedono la necessità di migliorare la trasmissione di competenze orali nella formazione, poiché la comunicazione orale risulta più importante di quella scritta nella pratica aziendale (Archan & Dornmayr 2006: 12).

Alcune delle raccomandazioni formulate in base ai risultati della ricerca indicano che la formazione scolastica dovrebbe fornire le basi delle competenze linguistiche iniziando il più presto possibile e includendo anche altre lingue oltre l'inglese, mentre la formazione continua dei lavoratori dovrebbe servire piuttosto al perfezionamento e approfondimento delle competenze acquisite nel percorso scolastico. L'inglese va comunque trasmesso a ottimi livelli, ma è necessario ampliare l'offerta formativa per l'italiano e le lingue dell'Est Europa. In particolare, si dovrebbe puntare più sulle competenze orali e comunicative. Infine, gli immigrati possono contribuire alla formazione interculturale, sia a scuola sia in azienda (Archan & Dornmayr 2006: 76-77).

3.3.3.3 Sprachwahl im Unternehmen: Tiroler Fallstudien

La ricerca di tipo qualitativo sulle scelte linguistiche di imprese site in Tirolo e nelle regioni confinanti, tra cui l'Alto Adige, è stata svolta sotto la coordinazione di Eva Lavric all'Università di Innsbruck durante uno specifico seminario tra il 2005 e il 2006. I casi di studio analizzati sono 16 e riguardano imprese di tutte le dimensioni di settori diversi (Lavric 2009: 9).

Nelle regioni del Tirolo confinanti con l'Italia l'italiano risulta essere la lingua di comunicazione commerciale principale per il commercio estero, seguita dall'inglese. Mentre l'uso dell'italiano indica la volontà di adeguarsi alla lingua del cliente (strategia di adattamento), il ricorso all'inglese come lingua franca significa che l'azienda predilige una strategia di standardizzazione. La spinta maggiore all'adattamento sussiste in ambito turistico, ma è molto forte anche in altri settori e servizi in cui il contatto con il cliente è costante e preponderante, come nel settore bancario o in quello delle spedizioni (Lavric 2009: 12-13).

I servizi di traduzione sono spesso percepiti come una fonte di costi elevati a fronte di risultati non sempre soddisfacenti, soprattutto negli ambiti di natura estremamente tecnica, con eccezione delle imprese che si rivolgono a molti mercati di lingua diversa. Si preferisce in generale rivolgersi alle proprie filiali o ai partner esteri. Nel settore industriale è frequente il ricorso all'inglese come lingua franca lasciando il compito della comunicazione in lingua locale alle proprie filiali o ai rappresentanti locali. La terminologia specialistica nelle imprese del settore secondario che sviluppano prodotti altamente tecnici e tecnologici crea molte difficoltà e la soluzione perseguita da diverse imprese consiste nella ricerca di esperti tecnici dotati delle competenze linguistiche necessarie (non solo in lingua inglese) per fornire l'adeguata assistenza ai propri partner e clienti nella loro lingua. Non mancano tuttavia i casi in cui ci si affida esclusivamente alla bontà del proprio prodotto, rimandando lo sviluppo di una strategia multilingue per la comunicazione e gestione della conoscenza (Lavric 2009: 14-16).

I livelli dirigenziali tendono a utilizzare una lingua franca per le contrattazioni, le fusioni e acquisizioni affinché nessuna delle parti coinvolte sia avvantaggiata dall'uso della propria lingua, benché l'uso delle lingue locali per la conversazione informale serva a guadagnare "punti simpatia". In nessun caso le competenze linguistiche delle persone che operano in azienda vengono remunerate o premiate con degli incentivi economici, ma sono utili per ottenere un determinato posto di lavoro o una promozione. Soprattutto nelle aziende più piccole le competenze linguistiche contribuiscono a stimolare l'accesso a nuovi mercati in cui si utilizzano le lingue conosciute dal personale aziendale (Lavric 2009: 16-17).

Dai risultati di questi e altri studi di caso Lavric (2008) sviluppa 15 tesi relative alle scelte linguistiche in ambito commerciale e alle strategie plurilingui adottate dalle aziende e dagli addetti che vi lavorano (cfr. Lavric 2008: 158-162):

1. le questioni linguistiche sono spesso gestite attraverso l'organizzazione dei canali di distribuzione (es. ricorrendo a dei rappresentanti locali);
2. in determinate circostanze è possibile avere successo utilizzando solo la lingua inglese (soprattutto se il contatto diretto con il cliente viene gestito da filiali o rappresentanti locali);
3. l'adattamento alla lingua del cliente è un fattore di successo importante, particolarmente in determinati settori (in particolar modo nei servizi);
4. le esigenze linguistiche sono sempre soggette a una valutazione dei loro vantaggi a fronte dei costi (mentre i primi spesso non sono direttamente monetizzabili, i costi, ad esempio di un servizio di traduzione, sovente lo sono);
5. le competenze linguistiche possono contribuire a creare nuove opportunità commerciali (es. nei mercati in cui si parlano le lingue conosciute in azienda);
6. esistono competenze linguistiche nelle aziende che semplicemente non vengono prese in considerazione e sfruttate (es. le competenze dei lavoratori stranieri che potrebbero servire per accedere a nuovi mercati);
7. i servizi di traduzione e interpretazione professionali sono utilizzati raramente, anche a causa delle difficoltà con la terminologia specialistica specifica dell'azienda;
8. le negoziazioni spesso sono condotte in una lingua franca, che mette entrambe le parti coinvolte sullo stesso piano, benché l'utilizzo della lingua del partner durante le conversazioni informali sia molto apprezzato;
9. sono generalmente le posizioni dirigenziali e gli addetti alla segreteria ad avere competenze linguistiche, ma sarebbero spesso utili per i tecnici, che invece sovente ne sono privi;

10. le competenze linguistiche raramente vengono remunerate, ma possono essere decisive per ottenere il posto di lavoro;
11. ogni manager (di successo) è convinto che la propria strategia linguistica sia la migliore (indipendentemente dal fatto che la strategia adottata sia di adattamento o standardizzazione);
12. alcuni prodotti e aziende sembrano avere un grande successo indipendentemente dalla strategia linguistica adottata;
13. i problemi di natura linguistica sono più raramente evidenziati nella fase di acquisto di beni e servizi, ma le conoscenze linguistiche in questa fase possono rivelarsi un vero asso nella manica;
14. nella comunicazione internazionale l'esclusivo ricorso alla lingua inglese non funziona tra persone che condividono una stessa madrelingua (indipendentemente dalla lingua aziendale ufficiale, nella comunicazione diretta, soprattutto a livello orale, si ricorre alla lingua del Paese in cui è sita l'azienda e/o alla propria madrelingua);
15. alcune imprese tendono a preoccuparsi delle competenze linguistiche necessarie per la comunicazione esterna a discapito della possibilità di comunicazione interna (es. creando team di lavoro altamente multilingui ma privi di una lingua di comunicazione comune).

Capitolo 4

Metodologia della ricerca

Il presente capitolo è dedicato a illustrare e approfondire le metodologie di tipo quantitativo e qualitativo utilizzate per svolgere la ricerca sulla gestione multilingue della conoscenza nelle aziende altoatesine. In particolare, ci si concentrerà sulle metodologie dell'indagine quantitativa, svolta in prima persona dalla candidata, pur senza tralasciare di descrivere l'approccio qualitativo che sottende alla parte qualitativa della ricerca.

4.1 Introduzione

I focus di interesse distinti del gruppo di progetto, cioè la comunicazione multilingue ed esterna per l'EURAC e la comunicazione interna e l'innovazione per il TIS, hanno condotto alla necessità di dare all'indagine una forma diversa rispetto a quella inizialmente presentata al FSE. Alla parte quantitativa, svolta dall'EURAC, è stata affiancata una parte qualitativa, svolta dal TIS. Entrambe le attività sono state coordinate dalla candidata presso l'EURAC (cfr. 1.7).

La tesi si configura dunque come ricerca multimetodo (*mixed-method*), con la combinazione e integrazione di un approccio di tipo quantitativo, l'indagine tramite questionario standardizzato, con uno di tipo qualitativo, le interviste semistrutturate (cfr. Creswell & Plano Clark 2007: 5). L'integrazione consiste anche nel far confluire due tematiche distinte. Da un lato, attraverso il questionario online si indagano alcuni aspetti della comunicazione multilingue e della comunicazione verso l'esterno delle aziende, focalizzandosi principalmente sul plurilinguismo degli addetti, sulla gestione formalizzata della conoscenza in più lingue, sulle traduzioni e sulla terminologia aziendale. Dall'altro lato, le interviste si incentrano sulla comunicazione interna alle aziende, prevalentemente legata alla comunicazione orale, alle strategie di gestione del personale e alla rilevanza delle strategie comunicative interne per l'innovazione in azienda.

Lo svolgimento di queste due parti dell'indagine ha consentito di esplorare diversi aspetti tra loro correlati e facenti parte di una strategia di comunicazione generale applicata dalle imprese. Per questo motivo, al fine di integrare le metodologie quantitative e qualitative, nella prima parte dell'indagine questionaria sono state inserite alcune domande relative agli aspetti poi indagati più a fondo in occasione delle interviste. Parallelamente, nei protocolli delle interviste si sono previste alcune domande sulla comunicazione scritta e sul multilinguismo in azienda. Utilizzando un approccio multiplo e differenziato, per unire poi i dati in fase di interpretazione (Creswell & Plano Clark 2007: 64), si è cercato di raccogliere dati diversi ma complementari, al fine di approfondire l'oggetto di indagine meglio di quanto fosse possibile utilizzando un metodo solo (Creswell & Plano Clark 2007: 7).

4.2 Raccolta dei dati quantitativi

Nella ricerca quantitativa lo strumento di rilevazione è uniforme per tutti i soggetti coinvolti. Anche nella presente ricerca lo strumento scelto è lo stesso per tutti, avendo come obiettivo la raccolta di dati oggettivi e standardizzati (dati *hard*) che non dipendono né dalla soggettività del ricercatore né da quella del soggetto studiato e sono facilmente confrontabili, poiché espressi in forma numerica (Corbetta 2003a: 72).

La tecnica impiegata per la presente ricerca, che si prefigge di raccogliere molti dati presso un numero possibilmente ampio di aziende in un lasso di tempo piuttosto breve, è quella dell'inchiesta campionaria, particolarmente adatta anche per contenere i costi. L'inchiesta campionaria o *survey* è un:

[M]odo di rilevare informazioni a) interrogando, b) gli stessi individui oggetto della ricerca, c) appartenenti ad un campione rappresentativo, d) mediante una procedura standardizzata di interrogazione, e) allo scopo di studiare le relazioni esistenti tra le variabili.

(Corbetta 2003b: 124)

Ogni *survey* persegue lo scopo di approfondire le origini, le cause e le interrelazioni di un fenomeno sociale verificando le ipotesi formulate in maniera empirica (Corbetta 2003b: 126). Si tratta di una tecnica che comporta la formulazione di domande, nel nostro caso in forma scritta, a un campione di individui oggetto della ricerca, cioè le aziende altoatesine, con una formulazione sempre uguale, così da garantire la comparabilità delle risposte e la

possibilità di analizzarle con strumenti statistici. Per applicare le tecniche statistiche è necessario che anche le risposte, oltre che le domande, siano predefinite e uguali per tutti i soggetti. Il campione, se adeguatamente rappresentativo, dovrebbe poi consentire di generalizzare i risultati ottenuti all'intera popolazione (Corbetta 2003b: 124-125).

4.3 Il metodo CAWI

Internet oggi consente di far interagire ricercatori e soggetti tramite computer, ma soprattutto permette di raggiungere un numero elevato di persone e ottenere molte risposte in tempi brevi, limitando al contempo i costi (Guala & Fischer 2007: 39). Il metodo di rilevazione utilizzato per la presente ricerca, noto con l'acronimo CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), consiste nel generare un questionario con l'ausilio di programmi specifici, che trasformano domande e risposte in moduli web e li pubblicano in Internet. In questo modo è possibile invitare i partecipanti alla compilazione del questionario tramite un'e-mail, in cui è inserito un link al sito web che contiene le domande (Guala & Fischer 2007: 40). Oltre al contenimento dei costi e dei tempi di esecuzione, le tecniche di ricerca online permettono ai partecipanti di rispondere in qualsiasi momento e di raccogliere dati in maniera estremamente veloce (Guala & Fischer 2007: 44). Uno dei vantaggi dei questionari autocompilati in generale è una maggiore garanzia di anonimato rispetto a quelli compilati in presenza di un intervistatore, poiché il questionario di ritorno non contiene elementi che possano portare a identificare i rispondenti (Corbetta 2003b: 182). Ricorrendo ai programmi software scompaiono le fasi di codifica e immissione di dati manuale nella matrice dei dati per la successiva analisi (cfr. 4.6), con un notevole risparmio di tempo e personale. Inoltre, i programmi CAWI rendono molto più agevole gestire questionari complessi, ad esempio, grazie alla possibilità di preimpostare all'interno del software la sequenza delle domande (cfr. Corbetta 2003b: 184). Sono infatti particolarmente utili in presenza di domande filtro, cioè di domande che consentono di selezionare i rispondenti allo scopo di non costringerli a rispondere a successive domande che non li riguardino. Lo stesso vale per le domande condizionate, cioè quelle che si pongono solamente ai partecipanti che hanno risposto in una data maniera a una domanda precedente (Corbetta 2003b: 155). Filtri e condizionamenti determinano la sequenza delle domande per ogni rispondente, che però non si deve preoccupare di trovare il percorso giusto attraverso il questionario; se ne occupa il software al suo posto.

Le ricerche svolte tramite metodo CAWI hanno anche degli svantaggi da considerare, tra cui l'errore di copertura, ossia l'assenza di un elenco preciso di tutti gli individui che compongono la popolazione di riferimento, e la questione della rappresentatività del campione, poiché non si può ancora considerare tutta la popolazione di riferimento utente del web (Guala & Fischer 2007: 40). A ciò si aggiunge l'alto tasso di autoselezione dei rispondenti a questo tipo di indagini: chi decide di rispondere all'indagine ha probabilmente caratteristiche molto diverse da chi invece vi rinuncia (Guala & Fischer 2007: 44, Corbetta 2003b: 182). Restano inoltre gli svantaggi del questionario autocompilato in generale, tra cui la bassa percentuale di risposte, la mancanza di controlli sulla compilazione e la lunghezza del questionario, il cui completamento difficilmente potrà durare quanto un'intervista faccia a faccia (Corbetta 2003b: 182). Infine, è consigliabile ridurre il ricorso a domande aperte, poiché in assenza di un intervistatore le risposte date alle domande aperte possono dare adito a incomprensioni ed errate interpretazioni (cfr. Corbetta 2003b: 183-184).

Sul mercato esistono diversi software che assistono la fase di compilazione online, automatizzano la raccolta delle risposte e ne velocizzano l'elaborazione statistica (es. LimeSurvey, Opinio, SurveyGizmo, SurveyMonkey, SurveyPro). L'EURAC offre ai propri ricercatori la possibilità di utilizzare Opinio (<http://www.objectplanet.com>). Il programma risponde pienamente alle esigenze della presente ricerca ed è dunque stato impiegato per svolgerla.

4.4 Selezione del campione

Nel 2011 risultano iscritte al Registro delle imprese della Camera di commercio di Bolzano 53 941 imprese attive, quasi un terzo di cui operanti nel settore dell'agricoltura, circa un sesto attive nel commercio, un ottavo nei servizi di alloggio e ristorazione, un altro ottavo nell'edilizia, meno di un decimo nel settore manifatturiero. Tutti gli altri settori di attività sono rappresentati da una percentuale molto esigua di imprese (ASTAT 2012b: 298) (cfr. 2.3.1, Figura 5).

Oltre il 90% delle imprese attive, in Alto Adige come nel resto d'Italia, sono microimprese con meno di dieci addetti. La media altoatesina si attesta a circa quattro addetti (IRE 2012b: 12). Sebbene siano solo 140, le imprese con più di 100 addetti impiegano almeno il 20%

della forza lavoro (IRE 2012a), secondo alcune fonti persino oltre il 26% (Vogliotti 2012: 9) (cfr. 2.3.2).

Questa è la popolazione di riferimento della ricerca, su cui però non è stato possibile fare un campionamento statistico che potesse garantire la piena rappresentatività dei risultati. Ci si è comunque impegnati per ottenere un'adeguata copertura delle diverse tipologie di aziende per settore di attività e dimensione. L'invito a partecipare all'inchiesta online è stato infatti spedito a 3710 contatti di oltre 3000 aziende altoatesine diverse, unendo i contatti già disponibili presso i partner di progetto con una lista di contatti e-mail reperiti sui siti internet delle aziende. Per individuare gli indirizzi web delle aziende si è consultato un registro della Camera di commercio (cfr. Camera di commercio 2012) che raccoglie le aziende dotate di una presenza internet e quasi sempre anche di un contatto e-mail pubblico citato sulle proprie pagine online. Il sollecito telefonico alla compilazione del questionario si è concentrato sulle aziende con più di 100 addetti, innanzitutto perché con maggior probabilità dispongono di documentazione scritta, di addetti multilingui, di mercati di sbocco diversificati e di approcci alla gestione multilingue della propria conoscenza già testati. Inoltre, come spiegato sopra, le aziende di dimensioni maggiori impiegano ben un quinto degli addetti altoatesini e possono, di conseguenza, fornire dati estremamente informativi, coprendo inoltre una buona percentuale di situazioni diverse. Dal sollecito telefonico sono ovviamente state escluse quelle aziende con più di 100 addetti che risultava avessero già partecipato all'indagine in quanto avevano scelto di lasciare un loro contatto al termine della compilazione (cfr. 1.4.1 e 4.5.6).

Sebbene non sia pienamente rappresentativo dal punto di vista statistico, il campione risulta comunque sufficientemente eterogeneo (cfr. Frudà 2007: 153). L'inchiesta nel suo complesso si configura pertanto come indagine esplorativa. Le risposte fornite dai 443 rispondenti consentono infatti di osservare alcune tendenze e situazioni comuni alle aziende altoatesine, in parte confermate anche da altri dati, e di procedere alla formulazione delle strategie di intervento mirate, che sono tra gli obiettivi concreti della presente tesi.

4.5 Il questionario

Lo studio esplorativo per il questionario (cfr. Corbetta 2003b: 186) è stato svolto con diversi metodi: mediante le interviste libere ai testimoni privilegiati (cfr. 4.8), facendo riferimento

ai risultati emersi da un precedente assegno di ricerca (Chiocchetti 2011), approfondendo l'oggetto di studio attraverso l'analisi *on desk* (cfr. 1.3.2) e sottoponendo parti del questionario "a parenti, amici, colleghi al fine di mettere a confronto differenti formulazioni" delle domande (Corbetta 2003b: 186). Essendo il questionario rivolto a soggetti di lingua italiana o tedesca, il testo italiano è stato tradotto in tedesco. È poi stato discusso con diversi traduttori e persone di entrambe le lingue per verificare sia la correttezza e naturalezza delle domande in italiano e tedesco sia la loro sostanziale corrispondenza sul piano del significato e sul piano pragmatico.

4.5.1 Il pre-test

In seguito alla prima fase esplorativa si è passati alla fase di collaudo, cioè al pre-test del questionario stilato nella sua forma quasi definitiva (cfr. Corbetta 2003b: 186-187). Obiettivo di questa fase è individuare eventuali domande inutili, ambigue, poco chiare, troppo lunghe, ecc. e di verificarne la sequenza (Gangemi 2007: 271). Il pre-test ha permesso di determinare la lunghezza complessiva del questionario (Corbetta 2003b: 186), stabilendo così il tempo realmente necessario per compilarlo, e di eliminare alcune domande (cfr. 4.5.4 e 4.5.5 per gli esempi di domande stralciate).

Il pre-test è stato condotto su un campione di soggetti impiegati presso aziende altoatesine potenziali destinatarie del questionario e compilato nelle stesse condizioni dell'inchiesta vera e propria. I soggetti sono cioè stati invitati a compilare il questionario online tramite link al modulo del software *Opinio* inserito in un'e-mail (cfr. Corbetta 2003b: 187). Per il pre-test sono stati coinvolti uomini e donne di lingua italiana e tedesca in diverse posizioni e in possesso di titoli di studio (diploma di maturità o laurea) afferenti a materie tecniche o umanistiche (responsabile del personale di organizzazione di dimensioni medie, professionista titolare di studio individuale, assistente di direzione di azienda di dimensioni medie, professionista impiegato presso piccola azienda, traduttrice impiegata presso grande studio associato di professionisti).

Grazie al pre-test si sono potute apportare alcune utili modifiche al questionario. Ad esempio, su indicazione di una delle persone coinvolte in questa fase, alla domanda 24 "Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?" è stata aggiunta l'opzione di risposta "licenza media". Il suggerimento nasceva dall'esperienza diretta del soggetto

che conosceva alcune segretarie d'azienda regolarmente impegnate nella produzione di traduzioni sebbene prive di un diploma di laurea o di maturità. In fase di compilazione dei questionari l'opzione è poi stata effettivamente selezionata da diversi rispondenti.

Su consiglio di un altro membro del gruppo di pre-test alla domanda 11 "Quali sono gli scopi degli incontri con più persone/delle riunioni nella Sua azienda?" è stata aggiunta l'opzione di risposta "non si organizzano mai". In realtà si sarebbe dovuto aggiungere una nuova domanda filtro per separare i casi in cui le riunioni hanno luogo da quelli in cui non si organizzano e successivamente porre la domanda 11 solo a questi ultimi. In questo modo la domanda 11 si sarebbe trasformata in domanda condizionata e si sarebbe aumentato il numero di domande a cui rispondere. Per evitare di appesantire inutilmente il questionario con ulteriori domande, si è scelto di aggiungere semplicemente l'opzione di risposta "non si organizzano mai" alla domanda 11, ottenendo comunque il risultato voluto, cioè consentire a chi opera in aziende in cui le riunioni non sono consuetudine comune di trovare un'opzione di risposta adatta alla loro situazione. Anche nella domanda 15 "In che lingua/e si redigono i verbali delle riunioni?", in base a un ragionamento analogo al precedente, è stata aggiunta la possibilità di scegliere l'opzione "non si redigono mai verbali". Entrambi i suggerimenti, fondati sulle esperienze di lavoro del soggetto, si sono rivelati realistici e hanno permesso a diversi rispondenti di indicare le opzioni che si applicavano realmente alla loro situazione.

Non tutti i consigli emersi nella fase di pre-test sono stati accolti nel questionario. Un soggetto del gruppo, ad esempio, suggeriva di suddividere ulteriormente i mercati di riferimento elencati tra le risposte alla domanda 3 "A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?". In particolare, si chiedeva una suddivisione del mercato nazionale (cioè dell'opzione di risposta "mercato italiano") in base alla distanza dall'Alto Adige, specificando dunque il mercato del Nordest, del Nordovest, ecc. Sebbene l'indicazione risultasse assolutamente comprensibile e legittima in un'ottica strettamente commerciale, ai fini della distinzione dei mercati secondo la lingua o le lingue utilizzate, un'ulteriore suddivisione non sembrava aggiungere informazioni importanti, poiché il mercato italiano al di fuori dell'Alto Adige è sostanzialmente tutto di lingua italiana.

4.5.2 La lettera di presentazione

La lettera di presentazione anteposta al questionario stesso serve per indicare i promotori e l'ente finanziatore dell'indagine e chiarire quali siano gli obiettivi della ricerca, spiegando dunque perché ci si rivolga alle aziende altoatesine e sottolineando l'importanza della collaborazione. Non mancano la dovuta rassicurazione sull'anonimato delle risposte e le istruzioni di compilazione per i partecipanti (cfr. Pitrone 2007: 299-300, Corbetta 2003b: 188). Al fine di rassicurare sul trattamento dei dati per scopi scientifici, come da requisiti di legge (DLgs 196/2003, art. 13), alla lettera di presentazione è stata allegata un'informativa sul trattamento dei dati. Questa consiste di un riassunto sugli obiettivi della ricerca e sullo scopo della raccolta dei dati, nonché di una liberatoria con cui i partecipanti acconsentono al trattamento dei dati da loro forniti da parte dell'EURAC. L'informativa contiene anche le informazioni obbligatorie per legge sulla privacy e il contatto del responsabile del trattamento dei dati personali per consentire ai partecipanti di poter, ove necessario, esercitare i propri diritti ad accedere, far aggiornare, rettificare e cancellare eventuali propri dati personali forniti contestualmente alla compilazione del questionario (cfr. Vargiu 2007: 230-232). Tutto il materiale appena citato è stato naturalmente fornito sia in lingua italiana sia in lingua tedesca.



KnowTerm

italiano ▾

Gentile partecipante,

il tempo che sta per dedicare alla compilazione del questionario contribuirà a illustrare le **modalità comunicative e organizzative delle aziende altoatesine**. Al termine della presente indagine, l'azienda in cui lavora potrà approfittare dei risultati per migliorare diversi aspetti della propria organizzazione e comunicazione, senza dover affrontare investimenti onerosi.

Le domande che seguono La impegneranno per circa 10-15 minuti. La compilazione e l'analisi del questionario avvengono **in forma assolutamente anonima**. Se desidera essere informato direttamente sui risultati, alla fine del questionario troverà uno spazio per lasciare i Suoi contatti e commenti.

Nel caso non fosse certo della risposta da dare o dell'opzione da scegliere, La preghiamo di fornirci comunque la risposta che secondo Lei si avvicina di più alla Sua realtà aziendale.

Il questionario è stato elaborato dall'[Istituto di Comunicazione Specialistica e Plurilinguismo](#) dell'Accademia Europea di Bolzano e dalla sezione Risorse umane del [TIS innovation South Tyrol](#) nel quadro del progetto FSE "[Comunicazione d'impresa: verso nuovi orizzonti competitivi](#)" (2/211/2010). I risultati saranno disponibili tra poco più di sei mesi.

La ringraziamo vivamente per la Sua collaborazione e disponibilità.
Il team di progetto

La formulazione "la Sua azienda" nelle domande non fa riferimento esclusivamente al titolare dell'impresa, bensì anche a chi compila il questionario e lavora nell'azienda a vario titolo.

Le domande si rivolgono indistintamente a uomini e donne, senza alcuna intenzione discriminatoria. Ci si è limitati alla sola forma maschile per facilità di lettura.

[informativa sul trattamento dei dati personali](#)

Vai al questionario



Figura 15: Lettera di presentazione della ricerca in lingua italiana

4.5.3 Struttura del questionario

Il questionario online si compone di quattro sezioni, una generale introduttiva, due centrali sulla comunicazione interna ed esterna e una breve parte conclusiva. Il testo completo del questionario in lingua italiana e tedesca è riportato nell'Allegato 1.

Sezione	Numero di domande
Sezione generale	4
Corpo del questionario	27
<i>Comunicazione interna</i>	16
<i>Comunicazione esterna</i>	11
Sezione conclusiva	2
Totale complessivo delle domande	33

Tabella 4: Struttura del questionario

Per quasi tutte le domande è stato impostato l'obbligo di risposta. Grazie a un'apposita funzione il software visualizza un messaggio specifico nel caso si tentasse di passare alla domanda successiva senza aver completato la precedente, costringendo così i rispondenti a scegliere una delle opzioni elencate prima di proseguire. Per le domande aperte invece, ad esempio le due domande della sezione conclusiva, la risposta è rimasta facoltativa.

Il questionario contiene diverse domande filtro e domande condizionate (cfr. 4.3) che permettono di costruire un percorso diverso per ciascun rispondente. Ad esempio, dalla risposta data alla domanda filtro 19 "La Sua azienda organizza corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o la comunicazione (es. corsi di lingua, corsi di scrittura)?" dipende la domanda 20 "Quando e come si tengono questi corsi?". La domanda 20 viene infatti posta solamente a chi ha risposto affermativamente alla domanda precedente, mentre viene risparmiata a chi ha selezionato le opzioni "no" o "non saprei". Lo stesso si applica naturalmente anche alla domanda 21 "Per quali posizioni si organizzano questi corsi?".

Nel questionario ci sono nove e domande condizionate, poste cioè solo in seguito a determinate risposte fornite alle precedenti domande filtro, cosicché per molti rispondenti

il questionario si è rivelato sostanzialmente più breve. La Tabella 5 illustra in forma sintetica il sistema di filtri e condizionamenti adottati:

N.	Domanda filtro	Effetto del filtro	N.	Domanda condizionata
9	Nel corso degli ultimi 12 mesi la Sua azienda ha introdotto delle innovazioni?	La domanda 10 <i>non</i> viene posta a chi risponde “nessuna” o “non saprei” alla domanda 9.	10	Chi ha proposto o ideato l’innovazione?
11	Quali sono gli scopi degli incontri con più persone/delle riunioni nella Sua azienda?	La domanda 12 <i>non</i> viene posta a chi risponde “non si organizzano mai” alla domanda 11.	12	Nelle riunioni in cui bisogna prendere una decisione, chi decide prevalentemente?
11	Quali sono gli scopi degli incontri con più persone/delle riunioni nella Sua azienda?	La domanda 15 <i>non</i> viene posta a chi risponde “non si organizzano mai” alla domanda 11.	15	In che lingua/e si redigono i verbali delle riunioni?
13	In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	La domanda 14 viene posta <i>solamente</i> a chi risponde “principalmente in una lingua” alla domanda 13.	14	Se si svolgono principalmente in una lingua, questa è prevalentemente:
19	La Sua azienda organizza corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o la comunicazione (es. corsi di lingua, corsi di scrittura)?	La domanda 20 viene posta <i>solamente</i> a chi risponde “sì” alla domanda 19.	20	Quando e come si tengono questi corsi?
19	La Sua azienda organizza corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o la comunicazione (es. corsi di lingua, corsi di scrittura)?	La domanda 21 viene posta <i>solamente</i> a chi risponde “sì” alla domanda 19.	21	Per quali posizioni si organizzano questi corsi?
26	I testi da tradurre vengono rivisti e corretti prima della traduzione?	La domanda 27 viene posta <i>solamente</i> a chi risponde “mai” alla domanda 26.	27	Sa dirci per quale motivo i testi non vengono mai rivisti e corretti prima della traduzione?

N.	Domanda filtro	Effetto del filtro	N.	Domanda condizionata
28	Chi ha tradotto il testo viene informato di eventuali revisioni/correzioni?	La domanda 29 viene posta <i>solamente</i> a chi risponde “mai” alla domanda 28.	29	Sa dirci per quale motivo chi ha tradotto il testo non viene mai informato di eventuali revisioni/correzioni?
30	Vengono stilati dei glossari interni, delle liste di traduzioni, dei piccoli dizionari (es. relativi a macchinari, a etichette di prodotti, a servizi) nella Sua azienda?	La domanda 31 viene posta <i>solamente</i> a chi risponde “mai” alla domanda 30.	31	Sa dirci per quale motivo non vengono mai stilati dei glossari interni, liste di traduzioni, piccoli dizionari nella Sua azienda?

Tabella 5: Meccanismo di filtri e condizionamenti applicati nel questionario

Le domande filtro servono anche per evitare di dare per assodato dei comportamenti o dei fatti che non lo sono (Corbetta 2003b: 155). Ad esempio, non è lecito presumere che si redigano sempre e comunque dei verbali delle riunioni. È perciò necessario innanzitutto selezionare i rispondenti e porre la domanda solo a chi abbia affermato che effettivamente hanno luogo delle riunioni il cui contenuto si può potenzialmente mettere a verbale. Chiedere, ad esempio, in che lingua si redigano i verbali a chi ha appena sostenuto che nella sua azienda non è prassi comune svolgere riunioni rischia peraltro di spazientire i rispondenti e di favorire l’abbandono del questionario.

4.5.4 Sezione generale

Le domande 1-3 intendono indagare le proprietà di base dei soggetti studiati, cioè il numero di persone attive nell’impresa (domanda 1: “Quanti addetti ha la Sua azienda?”), il settore di attività (domanda 2: “In che settore di attività si colloca prevalentemente la Sua azienda?”) e i mercati di riferimento (domanda 3: “A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?”). Lo scopo perseguito consiste nel consentire una classificazione delle risposte raccolte in base ai tre fattori che influenzano profondamente la gestione della comunicazione all’interno di un’azienda: dimensioni, settore di attività e mercati.

Per quanto riguarda la domanda 1, si è considerato che le aziende di dimensioni maggiori necessitano di una gestione più formalizzata della loro conoscenza, mentre quelle piccole possono sovente permettersi di rinunciare a fissare procedure standard per l'esplicitazione e condivisione di conoscenza (cfr. intervista a testimone privilegiato A²⁸). Le opzioni di risposta singola per questa domanda permettono di suddividere le aziende in classi dimensionali. Le microimprese con meno di dieci addetti sono state ulteriormente suddivise in due sottoclassi, affinché la classe delle microimprese con meno di cinque addetti risultasse separata dalla classe immediatamente superiore. Si tratta infatti di una dimensione in cui si collocano moltissime imprese dell'Alto Adige (cfr. IRE 2012b: 12). In generale, le aziende altoatesine sono di dimensioni piuttosto piccole. Nel 2011 le imprese dell'industria e dei servizi con più di 250 addetti erano solo poche decine (ASTAT 2013a: 3). Per questa ragione si è deciso di offrire opzioni di scelta con *range* dimensionali minori tra i dieci e i cento addetti e di rinunciare a ulteriori suddivisioni oltre alla classe dimensionale dei 250 addetti. In fase di analisi alcune classi dimensionali si sono poi potute nuovamente raggruppare con facilità ove risultasse sensato o necessario.

In riferimento alla domanda 2, il settore di attività è stato considerato rilevante in quanto, ad esempio, le imprese produttrici di beni materiali possono potenzialmente adottare strategie diverse da quelle produttrici di servizi (Chiochetti 2011: 8). Per facilitare ai rispondenti la collocazione della propria azienda in un determinato settore si è scelto di utilizzare la classificazione ATECO 2007 adottata dall'ISTAT. Ciò si presupponeva potesse facilitare la collocazione dell'azienda in una categoria conosciuta e condivisa, potenzialmente già nota ai rispondenti anche grazie ad altre indagini statistiche. Per semplificare l'analisi non è stata concessa la possibilità di dare risposte multiple, costringendo così a scegliere solo il settore di attività prevalente, sebbene molte aziende di dimensioni maggiori svolgano attività afferenti a più di un settore ATECO 2007.

Infine, alla domanda 3 risultava indispensabile conoscere i mercati di riferimento delle aziende rispondenti per comprendere quali e quante lingue fossero potenzialmente necessarie per svolgere le loro attività quotidiane. Si può ragionevolmente presumere che un'azienda attiva esclusivamente sul mercato nazionale non abbia le stesse necessità e difficoltà linguistiche di una fortemente votata all'export. Inoltre, per le imprese di lingua

²⁸ Cfr. 4.8 per un elenco dei testimoni privilegiati.

tedesca alcuni mercati stranieri (es. Austria e Germania), che sono i principali partner commerciali delle aziende altoatesine (ASTAT 2013d: 2), non pongono alcun ostacolo linguistico, mentre lo stesso non si può dire di altri mercati (es. Francia e Spagna). Da ciò deriva l'opportunità della domanda sui principali mercati di riferimento.

L'ultima domanda della sezione generale (domanda 4: "In quale comparto aziendale lavora?") mira a conoscere il comparto di appartenenza della persona che compila il questionario. Ciò permette di distinguere, in fase di interpretazione, le risposte date da persone operanti nei diversi settori delle aziende (es. direzione, vendite, produzione). In virtù della collocazione dei rispondenti nella struttura organizzativa si può, ad esempio, presupporre una maggiore o minore visione globale dell'azienda stessa (es. da parte del comparto direzione) o abitudine al multilinguismo (es. nel settore delle vendite e nel marketing rispetto al comparto della produzione).

Per evitare di sottoporre ai rispondenti un questionario eccessivamente lungo e di scoraggiarli dal compilarlo si è rinunciato a chiedere informazioni sulla mansione o sul ruolo preciso di chi stava compilando il questionario, ritenendo il comparto di appartenenza un dato orientativo sufficiente. Per lo stesso motivo è stata stralciata una domanda relativa all'entità del fatturato, considerando altri fattori più utili a indagare gli aspetti legati alla comunicazione, ad esempio il numero di addetti (domanda 1), il mercato di destinazione (domanda 3), la presenza di persone di lingua straniera in azienda (domanda 18). Anche una domanda che indagava da quanti anni esistesse l'azienda è stata eliminata: il dato, sebbene utile a tracciare un quadro dell'impresa, non sembrava immediatamente rilevante per indagare le tematiche principali del questionario.

4.5.5 Corpo del questionario

Il corpo del questionario si suddivide in due sezioni, la prima relativa alla comunicazione interna (domande 5-21), la seconda incentrata sulla comunicazione esterna (domande 22-31).

Le prime domande della sezione sulla comunicazione interna sono state formulate in collaborazione con il partner di progetto TIS (domande 5-12) e mirano a indagare argomenti relativi alla condivisione delle informazioni nell'azienda, all'apertura dell'azienda verso l'esterno, alle modalità di aggiornamento del personale, all'innovazione,

alle modalità di gestione aziendale e alla struttura funzionale dell'impresa. La domanda 5 "All'interno della Sua azienda le informazioni si condividono prevalentemente tramite:" (possibili risposte: e-mail, newsletter, intranet, comunicazioni informali, riunioni, gruppi di lavoro) e la domanda 6 "Quali informazioni sono disponibili a tutto il personale?" intendono approfondire il grado di formalizzazione della condivisione di informazioni in azienda e la loro circolazione attraverso i diversi mezzi possibili. Si presuppone che l'utilizzo di mezzi e processi di condivisione più formalizzati (es. riunioni periodiche o mezzi di comunicazione scritta complessi quali la newsletter e intranet) sia probabilmente più diffuso nelle aziende di dimensioni maggiori e con una strategia di gestione delle informazioni controllata e mirata. Il passaggio di informazioni in maniera informale (es. durante le pause caffè, in corridoio) è potenzialmente indice di un'azienda di dimensioni minori, ma anche di una strategia di gestione meno standardizzata e cosciente. In linea generale, più vige libertà di circolazione delle informazioni e di condivisione con il personale, più la struttura aziendale è da considerarsi orizzontale, poco gerarchica. Una struttura orizzontale stimola il personale a contribuire in prima persona al raggiungimento degli obiettivi aziendali, creando così un clima più aperto e comunicativo.

L'apertura delle aziende verso l'esterno e la condivisione delle informazioni con elementi esterni, anche in fase di aggiornamento, sono oggetto della domanda 7 "Quali di queste affermazioni si applicano alla Sua azienda?" (possibili risposte: l'azienda si apre al pubblico, lo scambio di informazioni con altre imprese favorisce nuovi progetti, l'azienda teme che la concorrenza possieda informazioni riservate su di sé, i collaboratori non possono divulgare informazioni sui metodi di produzione e sugli aspetti organizzativi) e della domanda 8 "Come ci si aggiorna sulle novità del settore?" In entrambi i casi si tenta di sondare il livello di apertura o di chiusura delle aziende, indagando l'importanza data allo scambio con l'esterno e con la concorrenza rispetto a quella del segreto aziendale. Anche le strategie di aggiornamento possono essere più aperte e dinamiche (es. incontri con altre imprese, con fornitori) o più tradizionali (es. lettura di riviste e documentazione di settore, partecipazione a convegni e fiere).

Le risposte alle domande appena esposte possono essere validi indicatori anche per il tipo di innovatività a cui punta l'azienda. Le domande 9 "Nel corso degli ultimi 12 mesi la Sua azienda ha introdotto delle innovazioni?" e 10 "Chi ha proposto o ideato l'innovazione"

sono incentrate sul tipo di innovazione. Si cerca di capire, ad esempio, se l'innovazione è prevalentemente di prodotto, perché focalizzata sull'acquisizione di nuovi macchinari, o di processo, in quanto incentrata sulla modifica dei processi e delle attività dell'impresa. La domanda 10 mira a indagare chi sono i motori dell'innovazione nelle aziende altoatesine. Si chiede dunque se l'innovazione sia frutto di spinte esterne che provengono, ad esempio, da consulenti e fornitori, se si tratti di un compito riservato al management e/o alla proprietà o se sia una prerogativa di tutto il personale.

La centralità del management e della proprietà nella gestione aziendale viene sondata mediante le domande 11 "Quali sono gli scopi degli incontri con più persone/delle riunioni nella Sua azienda?" e 12 "Nelle riunioni in cui bisogna prendere una decisione, chi decide prevalentemente?". Un'azienda in cui le riunioni non si organizzano mai o servono soprattutto a risolvere problemi e in cui il potere decisionale è saldamente in mano ai vertici aziendali darà un'immagine di sé molto statica e gerarchica. Al contrario, un'azienda in cui le riunioni hanno come scopo lo sviluppo di nuove idee e dove le decisioni vengono prese in maniera condivisa offrirà un'immagine molto più aperta e dinamica. La formulazione alternativa "incontri con più persone/riunioni" è stata proposta dal TIS per non escludere dalla risposta le aziende di dimensioni minori. Nelle microimprese le persone si ritrovano sovente a discutere e condividere delle questioni lavorative senza che tali incontri siano definiti come "riunioni", termine che è potenzialmente associato a una situazione molto formale e altamente organizzata.

Le successive tre domande riguardano le prassi linguistiche per la comunicazione orale formale e la comunicazione scritta interna. Due domande puntano a capire le modalità di utilizzo delle lingue durante le riunioni (domanda 13 "In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?", domanda 14 "Se si svolgono principalmente in una lingua, questa è prevalentemente:"). La domanda seguente intende sondare la prassi applicata ai relativi verbali (domanda 15 "In che lingua/e si redigono i verbali delle riunioni?"). Le risposte permettono una distinzione tra le scelte operate in maniera pragmatica e democratica (es. nella lingua della maggior parte dei presenti, si alternano due o più lingue, ognuno parla la propria lingua) rispetto a quelle autoritarie (principalmente in una lingua, nella lingua di chi coordina la riunione) o potenzialmente legate al predominio di singole lingue (domanda 14). Mentre a livello orale si può

presupporre una maggiore apertura all'uso alternato o contemporaneo di più lingue e al ricorso al dialetto, a livello scritto ci si può attendere una maggiore resistenza a tale fenomeno (domanda 15). Per quanto riguarda il dialetto tedesco altoatesino, è stato inserito tre le possibili risposte perché si tratta della forma privilegiata di comunicazione quotidiana orale in tantissime situazioni comunicative, incluso l'ambito lavorativo (ASTAT 2006: 135).

Le domande 16 e 17 sono incentrate sull'importanza data alle conoscenze linguistiche, sia della seconda lingua (domanda 16 "Nella Sua azienda, che importanza ha la conoscenza della seconda lingua (italiano/tedesco)?") sia delle altre lingue (domanda 17 "Nella Sua azienda, che importanza ha la conoscenza di altre lingue (diverse dall'italiano e dal tedesco)?"). La domanda 17 evita volutamente di chiudere la possibilità di risposta solo sulla lingua inglese. Si punta in questo modo a raccogliere due dati da confrontare l'uno con l'altro per avere un'idea del gap che sussiste all'interno delle aziende tra le lingue locali e quelle che permettono di allargare il mercato oltre ai Paesi di lingua italiana e tedesca. Le conoscenze linguistiche sono infatti considerate da molti datori di lavoro necessarie a garantire la competitività della propria azienda e a volte persino prioritarie rispetto a quelle professionali (Vinatzer 2009: 19-20). Tuttavia, le conoscenze linguistiche attualmente disponibili sembrerebbero sufficienti solo per gestire le attività correnti ma non per accedere a nuovi mercati (Pörnbacher 2009b: 37).

La presenza di stranieri è un fattore collegato all'uso – o mancato uso – di più lingue all'interno dell'azienda. Il dato è rilevante anche in funzione dell'importanza conferita alle conoscenze linguistiche, sia per la comunicazione interna sia per la comunicazione esterna. Con la domanda 18 "C'è del personale con una madrelingua diversa dall'italiano o tedesco nella Sua azienda?" si è chiesto il numero di persone presenti in azienda che avessero una madrelingua diversa dalle due lingue ufficiali dell'Alto Adige. La formulazione della domanda è intenzionalmente incentrata sulla lingua e non sulla provenienza estera, per evitare che nella risposta siano inclusi i lavoratori stranieri originari di altri Paesi di lingua italiana (es. Svizzera) o tedesca (es. Germania, Austria). Questi infatti, pur essendo numerosi, non portano necessariamente nuove lingue in azienda. I cittadini impiegati in provincia di Bolzano provenienti dalla Germania, ad esempio, sono oltre il 10% (ASTAT 2012c: 50).

La formazione linguistica in azienda è il tema delle successive tre domande. Queste mirano innanzitutto a valutare se le aziende – soprattutto quelle che alle domande precedenti hanno attribuito grande importanza alle conoscenze linguistiche – si impegnino attivamente per migliorare le conoscenze linguistiche del proprio personale (domanda 19 “La Sua azienda organizza corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o la comunicazione (es. corsi di lingua, corsi di scrittura)?”). Le competenze linguistiche necessarie all’attività lavorativa non si esauriscono nel classico corso di lingua, ma includono anche altre capacità, ad esempio le competenze nell’ambito della comunicazione scritta, anche nella propria madrelingua. Per questa ragione la domanda 19 è formulata in modo da coprire uno spettro più ampio di corsi. Le domande di approfondimento alla domanda 19 riguardano la disponibilità a impegnare risorse finanziarie e il tempo di lavoro dei dipendenti nei corsi (domanda 20 “Quando e come si tengono questi corsi?”), oltre che i ruoli aziendali nella cui formazione linguistica si investe (domanda 21 “Per quali posizioni si organizzano questi corsi?”). I dati già disponibili suggeriscono che poche aziende di grandi dimensioni offrono un sostegno concreto all’apprendimento linguistico assumendosi i costi dei corsi, non concedendo però che siano tenuti durante l’orario di lavoro. I corsi sembrerebbero inoltre accessibili soprattutto a dirigenti, al personale di segreteria e al personale con frequenti contatti esterni (es. reception, marketing, vendite, assistenza) (Pörnbacher 2009a: 29-30).

La sezione delle domande sulla comunicazione esterna (domande 22-31) contiene domande sulla comunicazione scritta, sulle traduzioni e sui glossari utilizzati per la produzione di queste ultime. La domanda 22 “Quali di questi testi esistono in più di una lingua nella Sua azienda?” presenta quali possibili risposte una lista di diversi tipi di documenti, da quelli a uso prettamente interno (es. verbali, regolamento del personale) a quelli rivolti alla clientela (es. sito web), da quelli di natura tecnica (es. istruzioni per l’uso di macchinari) a quelli di tipo commerciale (es. dépliant), senza tralasciare la documentazione obbligatoria per legge (es. statuto, norme per la sicurezza). In base alle informazioni fornite dai rispondenti si mira a individuare le prassi delle aziende altoatesine in merito alla produzione di testi scritti in diverse lingue.

A questo argomento si collegano le domande sulla produzione di traduzioni, cioè su chi le stila (domanda 23 “Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda?”) e su quale profilo professionale abbiano le persone che traducono testi per le aziende (domanda 24 “Che

profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?”). Le possibili risposte spaziano dalla presenza di un traduttore interno, all’abitudine di far tradurre i testi nei vari reparti aziendali (es. commerciale, marketing) o dai tecnici interni, al ricorso a traduttori esterni e persino ai traduttori automatici. La domanda 24 elenca i possibili titoli di studio in possesso delle persone a cui vengono affidate le traduzioni allo scopo di individuare il livello di formazione specialistica disponibile in azienda. La domanda 25 “Che tipo di testi vengono affidati a professionisti esterni?” intende approfondire il rapporto con i traduttori freelance e le agenzie di traduzione indagando, nello specifico, quali siano le motivazioni principali alla base di un incarico affidato all’esterno (es. urgenza, argomento specialistico, mancanza di conoscenze linguistiche specifiche all’interno dell’impresa, ecc.). Infine, il processo di traduzione sta al centro della domanda 26 (“I testi da tradurre vengono rivisti e corretti prima della traduzione?”), con richiesta di motivazione in caso di risposta “mai” (domanda 27 “Sa dirci per quale motivo i testi non vengono mai rivisti e corretti prima della traduzione?”). Anche la domanda 28 (“Chi ha tradotto il testo viene informato di eventuali revisioni/correzioni?”) riguarda il processo di traduzione ed è collegata con una domanda di approfondimento, posta solo a chi selezionato la risposta “mai” (domanda 29 “Sa dirci per quale motivo i testi non vengono mai rivisti e corretti prima della traduzione?”). Tutte e quattro queste domande sondano l’attenzione posta al processo di traduzione nella fase di redazione del testo originale e di revisione del testo tradotto. A tal riguardo i traduttori altoatesini segnalano di ricevere sovente testi di scarsa qualità e una generale assenza di feedback a incarico concluso, perdendo così l’occasione di ottimizzare la qualità dei testi futuri (Chiochetti 2011: 12).

Le ultime due domande della sezione conclusiva riguardano i glossari terminologici multilingui. La domanda 30 chiede infatti ai rispondenti se “Vengono stilati dei glossari interni, delle liste di traduzioni, dei piccoli dizionari (es. relativi a macchinari, a etichette di prodotti, a servizi) nella Sua azienda?”. Nel caso ciò non accadesse “mai”, alla domanda successiva ne viene chiesta la motivazione (domanda 31 “Sa dirci per quale motivo non vengono mai stilati dei glossari interni, liste di traduzioni, piccoli dizionari nella Sua azienda?”). La formulazione della domanda è intenzionalmente discorsiva ed estensionale, poiché si presume che non a tutti i rispondenti sia familiare il termine specialistico “glossario terminologico”. Anche queste domande, come le precedenti, si basano sulle informazioni fornite da traduttori freelance e agenzie a cui non vengono mai chiesti glossari

multilingui (Chiocchetti 2011: 12) e mirano ad approfondire l'argomento presso le imprese stesse.

Molte domande formulate all'inizio della ricerca con l'intenzione di inserirle nel corpo del questionario sono state escluse dalla versione finale, principalmente per non rendere il questionario eccessivamente lungo ed evitare che il processo di compilazione durasse troppo. Ad esempio, si è rinunciato a una domanda sul budget annuale assegnato alle traduzioni, poiché sembrava che si rivolgesse a una quota troppo esigua di aziende. Anche le domande sull'utilizzo di sistemi di supporto alla traduzione, nonché sui potenziali vantaggi di una maggiore informatizzazione del processo traduttivo e della gestione di documentazione, sono state stralciate per motivi di spazio, ma anche perché comprensibili per un numero piuttosto esiguo di persone. L'approfondimento sui vantaggi di informatizzare il processo di traduzione era previsto come batteria di domande con una scala Likert "completamente d'accordo – completamente in disaccordo" come opzioni di risposta. Altre due batterie di domande con scale Likert sono state sacrificate alle limitazioni di lunghezza e di tempo. La prima batteria concerneva i vantaggi/svantaggi di una politica orientata al multilinguismo e la seconda, collegata alla prima, riguardava gli interventi necessari per mettere concretamente in atto una politica aziendale maggiormente orientata al multilinguismo. Si tratta di approfondimenti interessanti e necessari che dovranno sicuramente essere affrontati in futuro nel quadro di altre indagini.

4.5.6 Sezione conclusiva

La sezione conclusiva è riservata ai rispondenti che volessero lasciare un indirizzo per ottenere informazioni sull'esito dell'indagine (domanda 32: "La compilazione del questionario avviene in forma anonima. Tuttavia, se desidera essere informato direttamente sui risultati del progetto, può lasciarci i Suoi contatti.") e ai commenti dei rispondenti (domanda 33: "Se desidera farci avere i Suoi commenti o altre informazioni può farlo in questo spazio"). Entrambe le domande sono a risposta aperta e assolutamente facoltativa. Chi ha indicato un indirizzo di posta elettronica, segnalando così la volontà di seguire ulteriormente l'indagine, è stato successivamente invitato all'evento di presentazione dei risultati organizzato nel giugno 2013 a Bolzano. Gli indirizzi e-mail raccolti alla domanda 32 sono naturalmente stati esclusi dal mailing di *recall* (Corbetta 2003b: 183), cioè quello

con cui, secondo la prassi, è stata sollecitata la compilazione del questionario dopo qualche settimana (cfr. 4.5.6).

4.5.7 Schema delle variabili

I concetti esposti nel primo capitolo della presente tesi (cfr. 1.3.1) sono stati tradotti in termini più specifici e osservabili, cioè in indicatori. Un indicatore è un:

[C]ostrutto, operato su fenomeni o comportamenti osservabili e rilevabili, o indirettamente apprezzabili mediante simbolizzazioni o misure standardizzate, singole o aggregate, che dall'assenza, presenza o intensità di tali fenomeni o comportamenti registri la dimensione di un concetto.

(Cannavò 2007: 98)

Gli indicatori indagati nel questionario sono elencati nella Tabella 6, accanto alle variabili attraverso cui sono stati operativizzati²⁹, cioè resi misurabili, ordinabili, conteggiabili e classificabili (Corbetta 2003b: 28-29). Una variabile è dunque in ultima analisi “un concetto operativizzato” (Corbetta 2003b: 33). L'unico modo per rendere operativo un concetto e collegarlo a un oggetto reale è infatti applicarlo a un oggetto in forma di proprietà misurabile (Corbetta 2003b: 33).

Numero domanda	Indicatore	Variabile
Sezione generale		
1	Dimensioni dell'azienda	Numero di addetti
2	Settore di attività	Settore ATECO 2007
3	Mercato di riferimento	Provincia/Paese
4	Posizione del rispondente	Comparto aziendale di appartenenza
Comunicazione interna		
5	Condivisione delle informazioni	Mezzo di condivisione delle informazioni
6	Condivisione delle informazioni	Tipologia di informazioni disponibili a tutto il personale

²⁹ Oppure “operazionalizzati” (Cannavò 2007: 79).

Numero domanda	Indicatore	Variabile
7	Apertura verso l'esterno	Apertura agli esterni (es. studenti) Positività dello scambio con altre imprese Riservatezza nei confronti dei concorrenti Divieto di divulgazione di informazioni sull'azienda
8	Aggiornamento continuo	Fonti di aggiornamento
9	Innovazione	Tipologia di innovazioni introdotte (es. di prodotto, di processo)
10	Innovazione	Ruoli promotori dell'innovazione in azienda
11	Modalità di gestione aziendale	Motivazioni per indire una riunione
12	Struttura funzionale	Ruoli con potere decisionale
13	Prassi linguistiche per la comunicazione orale formale	Modalità di utilizzo delle lingue durante le riunioni
14	Prassi linguistiche per la comunicazione orale formale	Lingua utilizzata durante le riunioni
15	Prassi linguistiche per la comunicazione scritta interna	Modalità di utilizzo delle lingue per i verbali
16	Importanza data alle conoscenze linguistiche	Importanza della seconda lingua
17	Importanza data alle conoscenze linguistiche	Importanza delle lingue straniere
18	Stranieri in azienda	Numero di persone con una madrelingua diversa dall'italiano o tedesco
19	Formazione linguistica	Organizzazione di corsi di lingua/comunicazione
20	Formazione linguistica	Orario e finanziamento dei corsi
21	Formazione linguistica	Destinatari dei corsi

Numero domanda	Indicatore	Variabile
Comunicazione esterna		
22	Prassi linguistiche per la comunicazione scritta formale	Tipologia di testi disponibili in più versioni linguistiche
23	Produzione di traduzioni	Tipologia di figura che traduce testi per l'azienda
24	Produzione di traduzioni	Profilo formativo di chi traduce
25	Produzione di traduzioni	Tipologia di testi affidati a traduttori esterni
26	Attenzione al processo di traduzione	Revisione dei testi prima di affidare incarichi esterni
27	Attenzione al processo di traduzione	Motivazione per l'assenza di revisione dei testi
28	Attenzione al processo di traduzione	Feedback a chi ha tradotto un testo
29	Attenzione al processo di traduzione	Motivazione per l'assenza di feedback
30	Glossari multilingui	Frequenza con cui si stilano glossari
31	Glossari multilingui	Motivazione per l'assenza di glossari
Sezione conclusiva		
32	Spazio per lasciare un contatto	
33	Spazio per commenti	

Tabella 6: Indicatori e variabili per ogni domanda del questionario

La Figura 16 qui di seguito riassume e sintetizza, in maniera ancor più schematica, il rapporto che intercorre tra i gruppi di variabili.

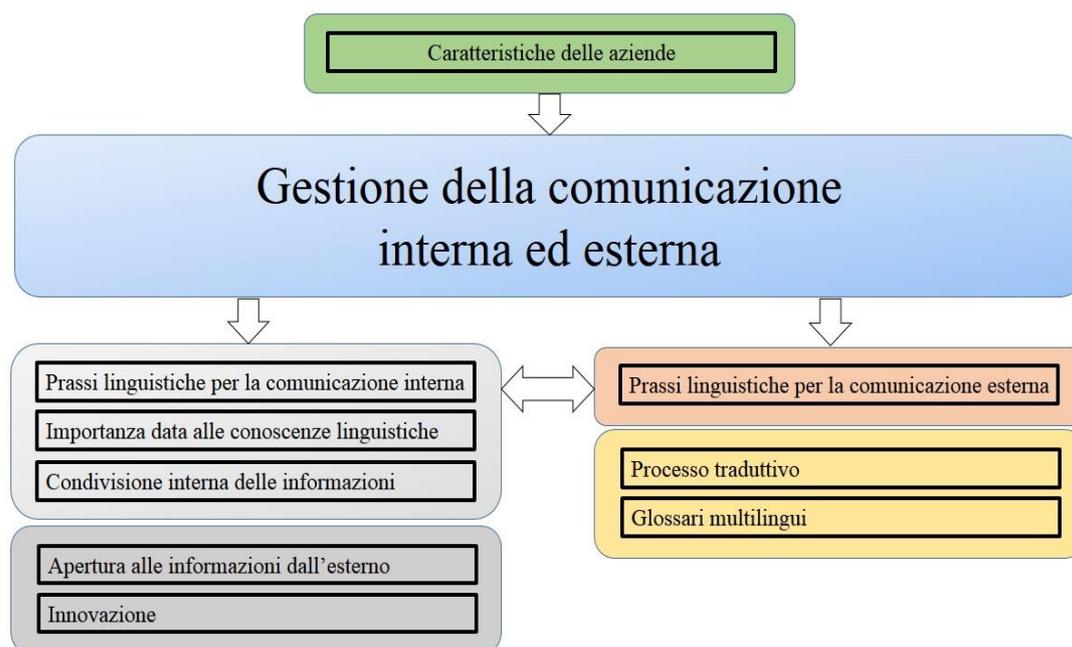


Figura 16: Schema dei gruppi di variabili

4.5.8 Formulazione delle domande

Il questionario contiene a maggioranza domande chiuse a risposta obbligata (cfr. 4.5.3). Ai rispondenti vengono infatti quasi sempre forniti degli elenchi di possibili risposte tra cui scegliere (Pitrone 2007: 303-305, Corbetta 2003b: 144). Solo tre domande condizionate e le ultime due domande del questionario, peraltro opzionali, contengono un campo di testo libero (cfr. Tabella 7). Le tre domande condizionate affrontano un ambito in cui *a priori* si potevano prevedere solo alcune delle motivazioni possibili e si sentiva la necessità di sondare meglio la visione dei rispondenti (cfr. Pitrone 2007: 310). Grazie a questa strategia si sono raccolte alcune informazioni interessanti e a tratti sorprendenti. Ad esempio, un rispondente ha spiegato che relativamente a stilare glossari interni, liste di traduzioni o piccoli dizionari semplicemente “non [aveva] mai pensato a questo”. Anche un'altra persona ha spiegato che “*niemand hat bis jetzt diese Idee gehabt*”³⁰.

³⁰ Finora nessuno ha avuto quest'idea (t.d.a.).

N.	Domanda a risposta libera	Scopo della domanda
27	Sa dirci per quale motivo i testi non vengono mai rivisti e corretti prima della traduzione?	Raccogliere un'ampia gamma di motivazioni, in particolare quelle non prevedibili <i>a priori</i> dai ricercatori.
29	Sa dirci per quale motivo chi ha tradotto il testo non viene mai informato di eventuali revisioni/correzioni?	Raccogliere un'ampia gamma di motivazioni, in particolare quelle non prevedibili <i>a priori</i> dai ricercatori.
31	Sa dirci per quale motivo non vengono mai stilati dei glossari interni, liste di traduzioni, piccoli dizionari nella Sua azienda?	Raccogliere un'ampia gamma di motivazioni, in particolare quelle non prevedibili <i>a priori</i> dai ricercatori.
32	La compilazione del questionario avviene in forma anonima. Tuttavia, se desidera essere informato direttamente sui risultati del progetto, può lasciarci i Suoi contatti:	Raccogliere indirizzi di contatto a cui inviare gli <i>output</i> del progetto in fase di disseminazione dei risultati e l'invito a partecipare all'evento pubblico di presentazione della ricerca conclusa
33	Se desidera farci avere i Suoi commenti o altre informazioni può farlo in questo spazio:	Dare ai rispondenti la possibilità di lasciare i propri commenti, suggerimenti e opinioni.

Tabella 7: Domande a risposta aperta presenti nel questionario

L'utilizzo prevalente di domande chiuse evita di dover codificare le risposte a posteriori per assegnarle a un numero limitato di categorie individuabili (standardizzazione) prima di operare l'analisi quantitativa (Corbetta 2003b: 144). Poiché le risposte alle domande aperte sono spesso "contraddittorie, incomprensibili, tautologiche, confuse, generiche, ambigue" (Corbetta 2003b: 145) si è cercato di limitarle il più possibile.

Le domande a risposta chiusa offrono a tutti i rispondenti lo stesso quadro di riferimento, stimolano la riflessione e costringono a operare una scelta chiara (cfr. Corbetta 2003b: 146-147), facendo indicare ai rispondenti l'opzione più vicina alla loro condizione (Pitrone 2007: 303). Uno svantaggio delle domande chiuse risiede nel rischio di tralasciare delle opzioni di risposta importanti nella lista predefinita. Un ulteriore svantaggio è rappresentato dal rischio di forzare le risposte, anche quelle dei rispondenti incerti o male informati, che potenzialmente risponderanno a caso (Corbetta 2003b: 147). Per ovviare per quanto possibile a questi rischi, pur mantenendo l'obbligatorietà della risposta a ogni domanda, si è aggiunto in calce a diverse domande l'opzione di fornire un'altra risposta in un campo di

testo libero (Pitrone 2007: 304, Corbetta 2003b: 148), trasformandole così in domande “semichiuse” (Pitrone 2007: 304).

Benché consci delle limitazioni delle risposte a domande chiuse, scegliere questo tipo di domanda risulta comunque l’unica via percorribile per raccogliere dati su un campione ampio, “da diverse centinaia di casi in su” (Corbetta 2003b: 148). Inoltre, si ricorre a domande chiuse non solo quando le possibili risposte sono già note senza ragionevoli dubbi (es. quando si chiedono dei titoli di studio, come nella domanda 24 “Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?”), ma anche quando l’obiettivo prevalente è quello ricognitivo di scelte fattuali (es. domanda 8 “Come ci si aggiorna sulle novità del settore?”) o quando si vuole indagare l’importanza relativa di un insieme di aspetti, temi, ecc. (es. domanda 25 “Che tipo di testi vengono affidati a professionisti esterni?”) (Pitrone 2007: 305).

Ove possibile, seguendo i consigli di Corbetta (2003b: 150 ss.), le domande sono poste in un linguaggio semplice e diretto (Corbetta 2003b: 150). Alcune domande sono state riformulate per renderle più corte e dunque più facilmente comprensibili (Corbetta 2003b: 151), in considerazione anche del fatto che sarebbero state lette a video, su dei dispositivi con schermi di dimensioni sconosciute. Si sono inoltre evitate le espressioni gergali e dal forte connotato emotivo, come anche le definizioni ambigue (Corbetta 2003b: 152). Particolare attenzione è stata posta nel rivedere una possibilità di risposta elencata alla domanda 7 (“Quali di queste affermazioni si applicano alla Sua azienda?”), inizialmente formulata dal partner di progetto come “l’azienda non teme particolarmente che la concorrenza possieda informazioni riservate che la riguardano”. In seguito alla revisione apportata al fine di evitare la negazione, la risposta nella versione finale del questionario recita, in maniera molto più chiara e inequivocabile: “l’azienda teme che la concorrenza possieda informazioni riservate su di sé”. La negazione introduceva infatti un elemento di ambiguità e favoriva risposte difficili da interpretare in maniera univoca (Gangemi 2007: 287).

Le alternative di risposta sono limitate al numero minimo indispensabile. Ove ciò non era possibile si è fatto affidamento sul supporto visivo, ad esempio, alla domanda 22 “Quali di questi testi esistono in più di una lingua nella Sua azienda?” Per questa domanda vengono fornite 13 risposte possibili. Sapendo che i rispondenti avrebbero avuto tutte le alternative

ben chiare davanti a sé sul video, si è evitato di limitarsi a sole cinque alternative, come consigliato in caso di questionari sottoposti oralmente. Al di sopra di questo numero infatti può affievolirsi il ricordo delle prime alternative lette, spingendo i rispondenti verso le ultime opzioni di risposta (Corbetta 2003b: 151), rischio che tuttavia non sussiste se le risposte sono presentate tutte insieme a video.

Nove domande offrono la legittima possibilità di rispondere “non saprei” (domande 7, 9, 11, 13, 19, 22, 26, 28 e 30), poiché questa può essere una risposta valida quanto le altre (Corbetta 2003b: 160). Si evita così di forzare troppo le risposte a caso.

La domanda 12 “Nel corso degli ultimi 12 mesi la Sua azienda ha introdotto delle innovazioni?” è chiaramente focalizzata nel tempo tramite la specifica di un arco temporale di riferimento, in modo da avere risposte significative e comparabili (Corbetta 2003b: 155). Sebbene la domanda così si allunghi, si è scelto di non parlare dello “scorso anno”, poiché sia in italiano sia in tedesco questa formulazione non garantisce uniformità di risposta. Lascia infatti la possibilità di rispondere tanto in riferimento ai dodici mesi calendario precedenti quanto all’anno solare 2011 (o addirittura al 2012 per chi avesse compilato il questionario a gennaio 2013).

La domanda 23 è costruita come una batteria di domande, cioè come “un insieme di domande, ciascuna delle quali è intesa come indicatore di un concetto più generale” (Gangemi 2007: 286), poiché la stessa domanda introduttiva e le stesse alternative di risposta si applicano a una serie di oggetti diversi. Presentando tutto in un unico blocco si riesce a risparmiare spazio e tempo, facilitando al contempo la comprensione del meccanismo di risposta a chi compila il questionario. Inoltre, le batterie garantiscono una maggiore validità delle risposte, poiché i rispondenti tengono conto delle risposte fornite per le altre componenti (*items*) della batteria. Nel nostro caso ogni *item* si configura come un’entità indipendente e autosufficiente a cui i rispondenti avrebbero potuto rispondere anche indipendentemente dalle altre domande (Corbetta 2003b: 167). Va tuttavia tenuto conto in fase di interpretazione dei dati che la possibilità di comprimere in spazi compatti e tempi brevi una serie di stimoli porta anche a un maggiore pericolo che le risposte siano indicate a caso, o in maniera meccanica tutte uguali tra loro (Gangemi 2007: 286, Corbetta 2003b: 171).

La tecnica delle scale (*scaling*) viene applicata a sei domande nel questionario. Una scala è un “insieme coerente di elementi (*items*) che sono considerati indicatori di un concetto più generale” (Corbetta 2003b: 212). Le domande 16 e 17 sull’importanza della conoscenza delle lingue presentano una scala auto-ancorante che va da “poca importanza” a “molta importanza”. In questo tipo di scale solo le due categorie esterne hanno un significato autonomo e costituiscono i due estremi di un continuum, rappresentato graficamente da numeri (Corbetta 2003b: 216). Altre tre domande (domanda 26, domanda 28, domanda 30) prevedono una scala a cinque di risposte ordinate da “sempre” a “mai” (Corbetta 2003b: 216). Infine, per motivi di spazio per la batteria di domande (domanda 23) la scala è ridotta a quattro elementi, da “sempre” a “mai”.

Il testo delle domande in lingua italiana e tedesca non opera distinzioni di genere, utilizzando il maschile neutro. Nella versione tedesca per motivi culturali era assolutamente necessario dare una spiegazione del motivo per cui si contravvenisse alla regola di utilizzare sempre sia la forma femminile sia quella maschile al fine di evitare un linguaggio discriminatorio. Benché in lingua italiana ciò non sia strettamente necessario, si è voluto giustificare la scelta di utilizzare il maschile neutro anche in lingua italiana. A tale scopo è stata inserita una breve informazione in calce alla lettera di presentazione: “Le domande si rivolgono indistintamente a uomini e donne, senza alcuna intenzione discriminatoria. Ci si è limitati alla sola forma maschile per facilità di lettura” (cfr. Figura 15).

Diverse modifiche alla formulazione delle domande sono state apportate per giungere a una maggiore precisione e correttezza del questionario. Ad esempio, alla domanda 1 “Quanti addetti ha la Sua azienda?” si chiede il numero di *addetti* e non, come inizialmente pensato, di *dipendenti*. La modifica è stata apportata su esempio di altri questionari più autorevoli consultati. Questa formulazione garantisce infatti che la risposta non sia potenzialmente riferita solo alle persone assunte con un contratto di lavoro subordinato, bensì a tutte le:

Person[e] occupat[e] in un’unità giuridico-economica [es. impresa, istituzione], come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione e lavoro), anche se temporaneamente assent[i] (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, Cassa integrazione guadagni ecc.)[, inclusi] il titolare/i dell’impresa partecipante/i direttamente alla gestione, i [...] soci di cooperative [...], i coadiuvanti familiari [...], i dirigenti, quadri, impiegati, operai e apprendisti.

(ISTAT 2013: 1)

Nella versione finale del questionario si è scelto di sostituire il termine “azienda” a quello di “impresa”, utilizzato nella prima versione in lingua italiana, su indicazione dell’ingegnere aziendale facente parte del team di progetto presso il TIS, restando però coscienti che nel linguaggio comune questi due termini sono considerati sinonimi sebbene non lo siano. Infatti, mentre il termine “azienda” indica il “complesso dei beni organizzati dall’imprenditore per l’esercizio dell’impresa” (c.c. art. 2555) il termine impresa è riferito a una:

[U]nità giuridico-economica che produce beni e servizi destinabili alla vendita e che, in base alle leggi vigenti o a proprie norme statutarie, ha facoltà di distribuire i profitti realizzati ai soggetti proprietari, siano essi privati o pubblici. Il responsabile è rappresentato da una o più persone fisiche, in forma individuale o associata, o da una o più persone giuridiche. Tra le imprese sono comprese: le imprese individuali, le società di persone, le società di capitali, le società cooperative, le aziende speciali di comuni o province o regioni. Sono considerate imprese anche i lavoratori autonomi e i liberi professionisti.

(ISTAT 2013: 1)

La nozione giuridica di azienda presuppone quella d’impresa. È lo strumento attraverso cui l’imprenditore svolge la propria attività, nonché la proiezione patrimoniale dell’impresa (Dizionario Economia e Finanza 2012: 11/02/2014). Non si ravvisano pertanto sostanziali ostacoli a sostituire un termine con l’altro. La sostituzione è dettata dalla volontà di semplificare la formulazione iniziale rivolta ai rispondenti “l’impresa in cui lavora” con la “Sua azienda”, passando così, ad esempio, dalla domanda “All’interno dell’impresa in cui lavora, le informazioni [...]” alla formulazione “All’interno della Sua azienda, le informazioni si condividono prevalentemente tramite:”. Operando la sostituzione nelle domande più complesse ai fini della semplificazione, si è deciso di applicarla in maniera coerente a tutte le domande nel tentativo di giungere a un buon livello di uniformità. I due termini sono strettamente legati l’uno all’altro e nel contesto della ricerca il significato risulta assolutamente chiaro, si è perciò preferito optare per la formulazione più semplice e diretta, anche se meno precisa, per facilitare la comprensione delle domande da parte dei rispondenti.

Inoltre, l’utilizzo del possessivo “la Sua azienda” è esplicitamente spiegato in calce alla lettera di presentazione, specificando che l’aggettivo “*non fa riferimento esclusivamente al titolare dell’impresa, bensì anche a chi compila il questionario e lavora nell’azienda a*

vario titolo” (cfr. Figura 15). Con questa precisazione si vuole assicurare che chiunque lavori in un’attività e riceva il questionario si senta adeguatamente coinvolto e legittimato alla compilazione, evitando di scoraggiare chi non è titolare dell’azienda, obiettivo a cui inizialmente mirava la proposizione relativa “in cui lavora”.

Infine, un breve cenno sulla successione delle domande, particolarmente importante per evitare risposte inadeguate e distorte (Gangemi 2007: 278). Come si evince dalla struttura del questionario (cfr. 4.5.3), le domande sono poste in una sequenza logica legata agli argomenti, dal più generico al più specifico (Corbetta 2003b: 165). Le domande iniziali sono quelle a cui è più facile rispondere e consentono, oltre che di raccogliere informazioni generali sulle aziende partecipanti all’inchiesta, anche di far entrare la persona che lo compila nel ritmo del questionario. Nel caso della domanda 18 “C’è del personale con una madrelingua diversa dall’italiano o tedesco nella Sua azienda?” questa è volutamente collocata dopo le due domande sull’importanza data alle lingue locali e alle altre lingue (domande 16 e 17), affinché una domanda che richiama alla mente la presenza di persone di lingua diversa non influenzi in alcun modo la risposta relativa all’importanza delle conoscenze linguistiche.

4.5.9 Il questionario in sintesi

L’indagine quantitativa è stata svolta mediante un questionario standardizzato di 33 domande, prevalentemente chiuse e a scelta multipla. Il questionario è stato somministrato in lingua italiana e tedesca tramite CAWI tra il mese di ottobre 2012 e il mese di gennaio 2013 a 3710 contatti di oltre 3000 aziende altoatesine. Il secondo invio del mailing (*recall*) con l’indirizzo attraverso cui accedere al questionario online ha avuto luogo a inizio novembre 2012. Infine, a gennaio 2013 sono state anche contattate telefonicamente le circa 140 aziende altoatesine con più di 100 addetti per sollecitare chi non avesse già provveduto a compilare il questionario. Le risposte delle aziende considerate valide e perciò utilizzate per l’analisi dei dati sono 443.

4.6 Codifica dei dati

Terminata la fase di raccolta dei dati, la mole di informazioni disponibili deve essere elaborata per poter procedere all’analisi, ossia per mettere in relazione le ipotesi con i dati.

Avendo utilizzato il software Opinio per la raccolta delle risposte al questionario (cfr. 4.3), è venuta meno la necessità di codificare e inserire i dati manualmente per creare una matrice dei dati (Corbetta 2003b: 184). La riduzione dei dati in forma meglio analizzabile grazie a una compatta tabella è infatti avvenuta direttamente all'interno del software. Anche il lavoro di verifica e pulizia dei dati, ad esempio il controllo che nessuno avesse erroneamente risposto a domande condizionate non rilevanti alla propria situazione, come può avvenire in occasione della compilazione manuale di un questionario, non è stato necessario. Filtri e condizionamenti sono stati gestiti da Opinio in maniera automatica per conto dei rispondenti.

La matrice dei dati, matrice-dati o matrice “casi per variabili” organizza le risposte fornite dai partecipanti all'inchiesta in una tabella rettangolare di numeri in cui ogni riga contiene un caso (le risposte di un partecipante) e ogni colonna le variabili indagate (le domande). In ogni cella, all'incrocio tra la colonna di una variabile e la riga di un caso, si trova un dato, cioè il valore che una determinata variabile assume per un particolare caso (Corbetta 2003b: 126). Ogni risposta viene tradotta in un codice: una cifra, una lettera, un valore simbolico, ecc. (Vargiu 2007: 270). Così si trasforma ogni risposta in una definizione operativa e la si incasella in una posizione precisa. In questo modo è sufficiente trascrivere solo i codici delle alternative selezionate da ogni singolo rispondente anziché il testo di ogni risposta.

Avendo optato prevalentemente per domande chiuse a risposta obbligata, la maggior parte del lavoro di codifica delle variabili era avvenuto a priori, in fase di preparazione delle alternative di risposta alle singole domande. Solo per le domande aperte e per gestire le informazioni inserite nel campo di testo libero delle risposte “altro” presenti in diverse domande è stato necessario procedere a un lavoro di codifica o ricodifica. Ad esempio, alcuni rispondenti hanno sbadatamente inserito nel campo “altro” delle risposte in tutto e per tutto assimilabili a quelle già inserite nelle precedenti alternative di risposta. In questi casi il lavoro di codifica a posteriori ha portato a una maggiore pulizia e uniformità dei dati.

Le variabili utilizzate nella matrice di dati possono essere di quattro tipi, in base alle loro proprietà formali: variabili nominali, variabili ordinali, variabili intervallari e variabili di rapporti (Stevens 1946, cit. in Vardanega 2007c: 363). Le variabili nominali e ordinali sono chiamate anche variabili categoriali o mutabili, poiché non rappresentano grandezze ma

classi o categorie (Vardanega 2007c: 365). Le variabili intervallabili e di rapporti sono invece variabili cardinali, in cui il codice numerico rappresenta un numero naturale a tutti gli effetti (Vardanega 2007c: 366). I valori delle variabili assumono dunque un pieno significato numerico (Corbetta 2003b: 42). Le proprietà dei diversi tipi di variabili sono cumulative: una variabile ordinale possiede tutte le caratteristiche di una variabile nominale ed è inoltre composta di categorie tra cui sussiste un preciso ordine. Le variabili nominali possiedono, oltre a tutte le caratteristiche delle variabili nominali e cardinali, anche la caratteristica di avere un'unità di misura o di conto (Corbetta 1999: 477).

Le variabili nominali si hanno quando una caratteristica assume stati discreti, che non si possono ordinare (Vardanega 2007c: 363, Corbetta 2003b: 39). Ad esempio, la classificazione ATECO 2007 utilizzata per la domanda 2 “In che settore di attività si colloca prevalentemente la Sua azienda?” permette di assegnare ogni azienda a una categoria diversa. Non esiste uno stadio intermedio fra le singole categorie. La classifica è esaustiva, consente cioè di collocare ogni caso studiato. Inoltre, ogni classe è mutuamente esclusiva; ogni caso può dunque essere attribuito a una categoria sola. Le uniche relazioni che si possono stabilire tra le varie modalità della variabile sono quelle di “uguale” e “diverso”. Un'attività manifatturiera è uguale, per ciò che concerne la classificazione ATECO 2007, a un'altra attività manifatturiera, mentre sarà diversa da un'impresa di costruzioni.

Le variabili ordinali si hanno quando una caratteristica assume stati discreti, come nel caso precedente, ma ordinabili (Vardanega 2007c: 365, Corbetta 2003b: 41). Le scale utilizzate alla domanda 16 “Nella Sua azienda, che importanza ha la conoscenza della seconda lingua (italiano/tedesco)?” e 17 “Nella Sua azienda, che importanza ha la conoscenza di altre lingue (diverse dall'italiano e dal tedesco)?” forniscono un esempio di variabili ordinali. Si possono stabilire sia delle relazioni di uguaglianza e disuguaglianza sia delle relazioni d'ordine. Infatti, le conoscenze linguistiche assumono nel nostro caso un'importanza maggiore o minore a seconda dei rispondenti.

Le variabili intervallari utilizzano un'unità di misura per misurare la variazione fra due grandezze, collocandole su una scala di posizione (Vardanega 2007c: 366). La proprietà da misurare deve essere continua, ossia assumere potenzialmente un numero infinito di stati intermedi (es. temperatura, statura). Inoltre, è necessario possedere un'unità di misura convenzionale prestabilita che consenta di confrontare le grandezze (es. gradi centigradi,

metro) (Corbetta 2003b: 43). Le intensità di queste scale possono essere sommate o sottratte ma non essere messe in rapporto tra loro (Vardanega 2007c: 366). Non sono presenti variabili cardinali di questo tipo all'interno del questionario.

Le variabili di rapporti permettono di confrontare due oggetti in termini di proporzioni o di rapporti fra grandezze (Vardanega 2007c: 366). La proprietà da registrare è discreta, non frazionabile, ed esiste un'unità di conto (Corbetta 2003b: 43). La domanda 18 "C'è del personale con una madrelingua diversa dall'italiano o tedesco nella Sua azienda?" ordina le aziende in base al numero di addetti di lingua straniera (unità di conto). Non esiste un numero infinito di stati intermedi. In proporzione, si può perciò dire che chi impiega dai cinque ai dieci addetti di lingua straniera ha un decimo degli addetti di chi ne impiega più di cinquanta.

4.7 Le interviste qualitative

Le tre tecniche di rilevazione di dati qualitativi sono l'osservazione partecipante, le interviste in profondità e l'uso di documenti. Per la presente ricerca il partner di progetto ha scelto di seguire la strada delle interviste dirette, o interviste faccia a faccia, cercando di cogliere situazioni, comportamenti, atteggiamenti, opinioni e relative motivazioni attraverso la descrizione data dai soggetti della ricerca stessi (cfr. Vargiu 2007: 222-223, Corbetta 2003c: 11). La tecnica dell'intervista qualitativa ha infatti lo stesso obiettivo dell'inchiesta campionaria: raccogliere dati interrogando le persone (Corbetta 2003c: 69).

L'intervista qualitativa si può definire una:

[C]onversazione a) provocata dall'intervistatore, b) rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e c) in numero consistente, d) avente finalità di tipo conoscitivo, e) guidata dall'intervistatore, f) sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione.

(Corbetta 2003c: 70)

È dunque l'intervistatore che richiede un colloquio su appuntamento a un numero consistente di soggetti, scelti in base alle loro caratteristiche, e che poi condurrà la conversazione stabilendo gli argomenti per giungere al fine conoscitivo che si è preposto. A differenza del questionario in cui le risposte sono predefinite, nell'intervista viene lasciata ai soggetti molta più libertà di risposta agli argomenti da affrontare allo scopo di

coglierne percezioni, esperienze e motivazioni, in piena libertà di espressione (Corbetta 2003c: 70-71). Mentre il questionario mira a mettere alla prova empirica le conoscenze disponibili su un fenomeno (contesto della giustificazione), le interviste perseguono lo scopo di comprendere e approfondire i fenomeni studiati (contesto della scoperta)³¹, sebbene non manchi l'obiettivo di mera raccolta di dati (Corbetta 2003c: 74).

4.8 Raccolta dei dati qualitativi

Il campione delle interviste non mira a essere statisticamente rappresentativo. Sussiste comunque l'impegno a seguire una certa sistematicità nella selezione degli intervistati per coprire la varietà delle situazioni affrontate (Corbetta 2003c: 75). Per la presente ricerca i soggetti da intervistare sono stati scelti inizialmente all'interno dei contatti già disponibili presso il TIS, puntando a includere aziende di varie dimensioni e attive in settori diversi. In seguito, si è in parte seguita la tecnica di campionamento a valanga, chiedendo cioè ai soggetti stessi se potessero indicare delle aziende potenzialmente interessate all'argomento della ricerca e disponibili a concedere un'intervista. Le interviste hanno sempre coinvolto ruoli di responsabilità, che potessero offrire una buona visione d'insieme sulle prassi adottate in azienda (cfr. European Commission 2011: 13).

Prima di ogni intervista è stata consegnata un'informativa sulla ricerca e fatta firmare un'autorizzazione al trattamento dei dati personali. Molti intervistati, seppure non tutti, hanno inoltre concesso che il colloquio fosse registrato e restasse dunque disponibile ai ricercatori in formato audio.

Le interviste qualitative per la ricerca sono state condotte seguendo una traccia fissa, che riporta gli argomenti da trattare durante l'intervista tramite un elenco flessibile di domande. Non è stata predisposta una lista completa di domande poste in maniera sempre uguale e in una sequenza predeterminata. L'ordine degli argomenti è stato deciso di volta in volta dagli intervistatori, formulando ogni domanda nel modo più opportuno e accompagnandole, ove necessario, dalle opportune spiegazioni. A fronte di queste caratteristiche, le interviste si possono definire semistrutturate (cfr. Vardanega 2007b: 253, Vargiu 2007: 224, Corbetta

³¹ La distinzione tra contesto della scoperta e contesto della giustificazione fu introdotta da Hans Reichenbach (Corbetta 2003c: 74).

2003c: 82). Questa tecnica lascia ampia libertà a entrambe le parti, consentendo all'intervistatore di approfondire alcune tematiche particolarmente interessanti, pur restando all'interno di un quadro ben definito (cfr. Corbetta 2003c: 84). Le aree di indagine delle interviste riguardano il posizionamento dell'impresa, le modalità di acquisizione di informazioni e competenze dall'esterno, la gestione del personale e delle relazioni, il monitoraggio dei processi e la gestione delle criticità, l'adeguamento tecnologico e la ricerca & sviluppo e, infine, l'importanza del multilinguismo in azienda.

Con la tecnica delle interviste semistrutturate sono stati intervistati anche i testimoni privilegiati, chiamati in alternativa *key informants*, testimoni chiave o osservatori privilegiati (Corbetta 1999: 420). Si tratta di "persone che per la loro collocazione professionale si ritiene abbiano una conoscenza approfondita del problema" studiato (Corbetta 2003b: 124). Non sono necessariamente essi stessi oggetto dello studio, ma in qualità di esperti conoscitori di un fenomeno possono fornire informazioni utili su di esso. Quando i testimoni privilegiati fanno parte della popolazione oggetto di studio vi ricoprono una posizione particolarmente prominente. Come nel caso delle presente ricerca, spesso vengono intervistati nelle fasi iniziali, anche nelle ricerche di tipo quantitativo, per impostare meglio il questionario (Corbetta 2003c: 89-90).

La Tabella 8 presenta il quadro delle interviste condotte con i testimoni privilegiati, tutte e tre disponibili in formato audio. Due di questi testimoni sono anche titolari o dirigenti d'impresa, ma sono stati intervistati in qualità di rappresentanti di importanti associazioni di categoria. I primi due colloqui si sono svolti tra marzo e aprile 2012, prima del lancio dell'inchiesta online. L'ultimo colloquio ha avuto luogo nell'autunno dello stesso anno, in concomitanza con le prime interviste qualitative al campione di aziende.

Organizzazione	Indirizzo web	Sede
Istituto promozione lavoratori (AFI-IPL)	http://www.afi-ipl.org/it	Bolzano
Unione settori economici di Bolzano (USEB)	http://www.useb.it/it	Bolzano
Assoimprenditori Alto Adige	http://www.assoimprenditori.bz.it	Bolzano

Tabella 8: Quadro sinottico delle interviste ai testimoni privilegiati

Gli argomenti trattati durante le interviste con i testimoni privilegiati riguardano principalmente gli aspetti legati all'innovazione, alla gestione aziendale e alla gestione del personale. Pertanto, per la successiva stesura del questionario, in particolare per la seconda parte si è fatto riferimento anche ai dati evinti tramite l'assegno di ricerca "Terminologia e gestione della conoscenza nelle aziende" (Chiocchetti 20011) e dall'approfondimento dell'oggetto di studio attraverso l'analisi *on desk*.

Negli ultimi mesi del 2012 hanno avuto luogo 23 interviste con titolari e dirigenti di imprese altoatesine di dimensioni diverse che operano in vari settori di attività (11 titolari, 4 direttori generali, 2 amministratori delegati e 6 dirigenti responsabili di attività di tipo diverso). Le loro sedi si trovano sia nel capoluogo altoatesino sia in altre località del territorio provinciale. Dei 23 intervistati, 19 hanno dato il consenso per la registrazione per la registrazione, di cui è disponibile il file audio. Per tutte le interviste esiste inoltre un riassunto scritto delle risposte alle varie domande. La Tabella 9 presenta le aziende intervistate in ordine alfabetico.

Ragione sociale	Indirizzo web	Sede
Atzwanger	http://www.atzwanger.net	Bolzano
Azienda elettrica municipalizzata Bressanone (Stadtwerke Brixen)	http://www.asmb.it	Bressanone
Azienda energetica di Bolzano (Etschwerke)	https://www.ae-ew.it	Bolzano
Beikircher Grünland	http://www.gruenland.it	Brunico
Daunenstep	http://www.daunenstep.com	Auna di Sotto/ Renon
Dr. Schär	http://www.drschaer.com	Postal
Doppelmayr Italia	http://www.doppelmayr.it	Lana
Duka	http://www.duka.it	Bressanone
Ecocenter	http://www.eco-center.it	Bolzano
Eneralp	http://www.eneralp.it	Bolzano
Frener&Reifer	http://www.frener-reifer.com	Bressanone
GKN Driveline	http://www.gkn.com/driveline	Brunico

Ragione sociale	Indirizzo web	Sede
GKN Sinter Metals	http://www.gkn.com/sintermetals	Brunico
Horvat	http://www.horvatwilli.com	Brunico
Ivoclar Vivadent	http://www.ivoclarvivadent.it	Naturno
Maico	http://www.maico.com	San Leonardo in Passiria
Microtec	http://www.microtec.eu	Bressanone
Panificio Graziadei	--	Brunico
Prinoth	http://www.prinoth.com	Vipiteno
Röchling	http://www.roechling.it	Laives
Tecnomag	http://www.tecnomag.bz.it	Bolzano
Tischlerei Hofer Heinrich	http://www.tischlerei-hofer.it	San Leonardo in Passiria
Tischlerei Thomas Lobis	http://www.thomaslobis.it	Auna di Sotto/ Renon

Tabella 9: Quadro sinottico delle interviste alle aziende

Le interviste hanno permesso di raccogliere maggiori informazioni soprattutto sulle tematiche trattate nella prima parte del questionario online, ossia le fonti da cui le aziende traggono quotidianamente informazioni e conoscenza (es. fiere, convegni, riviste scientifiche, consulenti, ecc.), la comunicazione interna e la gestione del personale, le modalità di gestione delle aziende, l'innovazione.

4.9 Analisi dei dati

La fase di analisi è stata condotta sia sui dati risultanti dalla ricerca di tipo quantitativo sia su quelli derivati dalle interviste qualitative. In seguito i risultati sono stati confrontati e integrati l'uno con l'altro in fase di esposizione e discussione. I dati quantitativi raccolti sono stati analizzati con l'aiuto di una sociologa, i dati qualitativi in cooperazione con il partner di progetto TIS.

Per quanto riguarda i dati quantitativi, si segnala che non tutti i rispondenti hanno compilato il questionario fino alla fine. Dopo le primissime domande si registra infatti un sensibile tasso di abbandono. Previa consultazione con la sociologa, si sono perciò considerate valide solo le risposte di chi avesse compilato almeno due delle domande oltre le prime quattro

prettamente “anagrafiche” sull’azienda, di quei rispondenti che fossero cioè giunti a rispondere come minimo alla domanda 6 “Quali informazioni sono disponibili a tutto il personale?”. I questionari compilati ritenuti sufficientemente completi che sono confluiti nell’analisi ammontano dunque a 443.

I dati quantitativi, già salvati in formato elettronico (.csv e .spss) dal software Opinio, sono stati predisposti per un’analisi più approfondita con l’aiuto della sociologa. Il dataset generato da Opinio è stato pulito all’interno del programma di calcolo Excel mantenendo nella matrice-dati solo le risposte dei 443 rispondenti. Uno dei primi passi di preanalisi dei dati è consistito nell’etichettatura di variabili e modalità al fine di ottenere delle tabelle comprensibili e interpretabili, cosicché le cifre contenute nella matrice dati diventassero leggibili anche da un utente umano (Di Franco 2007a: 383).

In seguito sono state prodotte le tabelle delle distribuzioni di frequenze per ogni singola domanda. L’andamento delle singole variabili permette di individuare errori ed eventuali anomalie, ad esempio, valori non plausibili (Di Franco 2007a: 381). A titolo di analisi preliminare sono dunque stati effettuati i controlli di plausibilità per verificare che tutti i valori delle variabili fossero effettivamente sensati e corrispondenti a quelli previsti. Se, ad esempio, dalla matrice dei dati fosse risultato un numero elevatissimo di aziende con più di 250 addetti tra i rispondenti, ben sapendo che in Alto Adige queste sono una categoria poco rappresentata, si sarebbe dovuto presumere un errore tecnico del programma oppure un problema in fase di compilazione del questionario, con gravissime conseguenze su tutti i dati raccolti. In fase di analisi preliminare si è proceduto anche ai controlli di congruenza tra variabili diverse ma correlate. Ad esempio, si è verificato che chi aveva indicato un numero di addetti inferiore a dieci non avesse poi indicato di impiegare più di dieci stranieri in azienda, evidenziando così un errore di comprensione, compilazione o salvataggio dei dati (cfr. Corbetta 1999: 494-495).

In base alle tabelle delle distribuzioni di frequenze sono state decise le aggregazioni di variabili e la creazione di nuove variabili (Vargiu 2007: 279). In alcuni casi si è infatti considerato opportuno ricodificare le variabili per facilitare l’analisi (cfr. Di Franco 2007a: 386-387). Ad esempio, le cinque modalità di risposta da “poca importanza” a “molta importanza” alle domande 16 e 17 sull’importanza delle conoscenze linguistiche sono state ridotte a solo tre modalità, aggregando rispettivamente le due risposte a destra e a sinistra

della risposta centrale della scala. Si è proceduto in maniera simile per le risposte date alla domanda 18 “C’è del personale con una madrelingua diversa dall’italiano o tedesco nella Sua azienda?”, raggruppando cioè tutte le aziende con degli addetti di lingua straniera per poterle più agevolmente confrontare con quelle che non ne impiegano nemmeno uno.

In altri casi si è ritenuto opportuno costruire delle nuove variabili a partire da quelle presenti nella matrice (Di Franco 2007a: 384). Ad esempio, è stata creata una nuova variabile relativa ai mercati di sbocco delle aziende per poter distinguere tra quelle aziende che si rivolgono esclusivamente a mercati di lingua italiana e/o tedesca (Alto Adige, Italia, Austria, Germania, Svizzera) e quelle che invece lavorano anche su mercati di lingua straniera (cfr. domanda 3 “A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?”). Analogamente è stata aggiunta una nuova variabile, sempre relativa ai mercati delle aziende, per mettere a confronto le aziende operanti esclusivamente sul mercato altoatesino con le aziende attive sul mercato locale e anche altrove e, infine, con le aziende prevalentemente focalizzate al mercato estero.

L’analisi dei dati consiste “nello studio delle variabili e delle loro relazioni” (Corbetta 1999: 471). Sono state analizzate sia le variabili prese singolarmente (analisi monovariata) sia i rapporti esistenti tra diverse variabili (analisi bivariata) (Vargiu 2007: 279). L’analisi monovariata delle distribuzioni di frequenze di singole variabili fornisce di per sé dati interessanti e può far emergere incongruenze nel dataset, ma anche suggerire delle ipotesi da verificare nelle analisi successive (cfr. Di Franco 2007a: 396). Inoltre, la distribuzione di frequenze delle variabili di base quali le dimensioni e il settore di attività delle aziende consente di valutare la rispondenza del campione all’intera popolazione di aziende altoatesine (cfr. Corbetta 1999: 498). Le tabelle con le distribuzioni di frequenze si trovano in allegato (Allegato 2). L’analisi bivariata riguarda invece l’analisi congiunta di due variabili per evidenziarne eventuali dipendenze funzionali o relazioni sistematiche di qualsiasi tipo. Per questo tipo di analisi sono state costruite molte tabelle di contingenza (o tabelle a doppia entrata o incroci) per studiare la distribuzione congiunta delle modalità di due variabili alla volta (Di Franco 2007b: 422) e mostrare in maggiore dettaglio il rapporto che sussiste tra le due variabili in esame (Vargiu 2007: 307). Anche queste tabelle sono riportate in allegato (Allegato 3).

Avendo utilizzato un software per gestire la compilazione e avendo impostato la risposta obbligata per quasi tutte le domande, i casi di *missing values*, ossia di valori mancanti, non derivano né da risposte erroneamente fornite a domande non rilevanti per il rispondente (es. un rispondente che dopo aver risposto che nella sua azienda non si fanno verbali indicasse poi la lingua in cui sono stilati i verbali) né da domande più o meno volutamente tralasciate, come può accadere per i questionari compilati a mano. I valori mancanti sono limitati ai casi in cui era possibile indicare “non saprei” e a qualche sporadico caso di valore poco plausibile, potenzialmente derivante da un errore di compilazione o da una distrazione del rispondente. In fase di presentazione dei risultati la distribuzione delle risposte “non saprei” è sempre stata chiaramente riportata, al fine di consentire al lettore di coglierne la reale portata, mentre per l’analisi bivariata questi casi sono stati spesso esclusi dalle tabelle, poiché non informativi (cfr. Corbetta 1999: 495).

I dati e i risultati più interessanti sono illustrati graficamente tramite diagrammi, al fine di renderli immediatamente percepibili e di facile lettura. In linea di principio si utilizzano gli aerogrammi (più precisamente, i diagrammi a torta) per rappresentare le variabili a categorie non ordinate e gli ortogrammi o diagrammi a barre (a nastri o a colonne, a seconda dei casi) per le distribuzioni di variabili a categorie ordinate e di diverse categorie non ordinate (cfr. Vargiu 2007: 294-295).

I dati delle interviste qualitative sono disponibili in formato audio e in forma di riassunto strutturato per tematica e per risposta. In aggiunta, la candidata ha riascoltato e studiato tutte le interviste producendo *memos* (note del ricercatore) molto utili per categorizzare e sistematizzare le informazioni (cfr. Creswell & Plano Clark 2007: 131). Ciò rende abbastanza semplice il recupero dei brani da citare a sostegno dei risultati dell’analisi del questionario. Inoltre, molte delle risposte fornite dagli intervistati si possono ricondurre alle stesse variabili del questionario, consentendo così un’analisi di tipo quantitativo oltre che qualitativo. In quest’ottica si è rivelato molto utile aver iniziato le interviste in seguito alla predisposizione del questionario, poiché nel protocollo di intervista si è potuto stabilire uno schema di domande analogo a quello del questionario. Di conseguenza, è diventato più agevole confrontare i risultati delle interviste con quelli del questionario, validandoli, confermandoli e approfondendoli (cfr. Creswell & Plano Clark 2007: 64-65, Corbetta 2003c: 103-106). Nella fase di analisi e successiva interpretazione esposte nella presente

tesi è stato, come già evidenziato in precedenza (cfr. introduzione al Capitolo 1), dato maggior peso ai risultati dell'indagine questionaria rispetto a quelli delle interviste. I risultati quantitativi e qualitativi sono stati infatti uniti in fase di discussione ed esposizione dei risultati portando gli estratti e le argomentazioni tratte dalle interviste a sostegno o integrazione dei dati qualitativi (cfr. Creswell & Plano Clark 2007: 140). I risultati della fase di analisi dei dati sono riportati nel Capitolo 5.

4.10 Interpretazione dei risultati

Quest'ultima fase di lavoro è dedicata alla verifica delle ipotesi e al raffronto dei risultati della ricerca con le informazioni provenienti da altre fonti e/o con risultati di ricerche correlate. In questo modo si possono anche validare i dati ottenuti mediante la ricerca (cfr. Creswell & Plano Clark 2007: 133-134). Sia le tabelle descrittive delle frequenze sia gli incroci tra i singoli dati sono perciò stati studiati nel dettaglio e discussi insieme al gruppo di progetto e alla sociologa allo scopo di individuare quali dati avessero fornito risultati interessanti, quali potessero venire messi a confronto con le informazioni già note e quali conseguenze se ne potessero trarre. I risultati di questa fase sono presentati nel Capitolo 6 del presente elaborato.

Capitolo 5

Analisi dei risultati

5.1 Informazioni sull'indagine

L'indagine è stata avviata nella primavera 2012. Come prima attività sul campo si sono svolti tre colloqui con testimoni privilegiati provenienti da enti territoriali e associazioni di categoria del mondo economico altoatesino allo scopo di orientare le successive fasi di carattere quantitativo e qualitativo.

La parte quantitativa ha avuto inizio nell'autunno 2012, tramite l'invio di un questionario online in lingua italiana e tedesca a 3710 contatti di oltre 3000 imprese altoatesine. Il campione si compone di soggetti di tutte le dimensioni operanti in diversi ambiti del settore primario, secondario e terziario. Dei 648 questionari ricevuti in risposta all'inchiesta online, 443 sono risultati sufficientemente completi ed utilizzabili per l'analisi. I dati illustrati di seguito si riferiscono pertanto a questi 443 questionari validi.

La parte qualitativa dell'indagine è stata avviata a fine autunno 2012. In questa fase sono state svolte 23 interviste della durata di circa un'ora a dirigenti e titolari di aziende con una sede in Alto Adige. Molte interviste si sono tenute in lingua italiana, alcune invece in tedesco. Il campione si compone di aziende di tutte le dimensioni, principalmente del settore secondario, sia industriale sia artigianale, manifatturiero e non manifatturiero. La metà delle aziende coinvolte nelle interviste impiega più di 100 addetti; si tratta pertanto di aziende abbastanza grandi per la realtà altoatesina.

I risultati del questionario e di tutte le interviste sono esposti nel presente capitolo per ambiti tematici. Per guidare la lettura e poiché non sempre si è seguito l'ordine delle domande del questionario, in ogni sezione sono stati inseriti dei riquadri con il testo della domanda del questionario e le relative opzioni di risposta. Per facilità di orientamento si è riportato il numero sequenziale della domanda nel questionario online. Il testo completo, con le

domande elencate nell'ordine originario, si trova nell'Allegato 1. I dati illustrati in questo capitolo sono presentati in dettaglio nell'Allegato 2 relativamente alle semplici distribuzioni di frequenze e nell'Allegato 3 relativamente agli incroci (tabelle di contingenza).

5.2 Descrizione del campione

5.2.1 Soggetti coinvolti

4. In quale comparto aziendale lavora (più risposte possibili)?

- direzione
- amministrazione
- risorse umane
- ricerca e sviluppo
- progettazione
- marketing e pubbliche relazioni
- commerciale
- produzione
- altro _____

Le persone che hanno compilato il questionario per conto della propria azienda appartengono per oltre il 60% al comparto della direzione (267 risposte su 443 rispondenti). Seguono le persone impiegate nell'amministrazione e, con maggiore distacco, gli appartenenti al reparto commerciale e al settore marketing e pubbliche relazioni.

I partecipanti all'indagine qualitativa afferiscono in maggioranza al reparto della direzione, poiché si tratta di molti titolari (11 intervistati su 23 aziende) o direttori d'azienda (6 intervistati). Sono rappresentati anche il settore risorse umane, amministrazione, produzione, ricerca e sviluppo (cfr. 4.8).

5.2.2 Dimensioni delle imprese

1. Quanti addetti ha la Sua azienda?

- meno di 5 addetti
- 5-10 addetti
- 11-30 addetti
- 31-50 addetti

- 51-100 addetti
- 101-250 addetti
- più di 250 addetti

Poco meno di un terzo delle aziende rispondenti al questionario (130 risposte su 443 rispondenti) ha tra i 101 e i 250 addetti. Ciò è dovuto sicuramente anche al fatto che le aziende sopra i 100 addetti sono state sollecitate telefonicamente alla compilazione del questionario al fine di rilevare i dati di quelle grandi aziende che in Alto Adige impiegano almeno un quinto di tutti i dipendenti del settore privato³². La seconda categoria più rappresentata è costituita dalle aziende con 31-50 addetti (92 risposte), che ammontano a un quinto del totale. La terza categoria in ordine di grandezza si compone di aziende con un numero di addetti tra gli 11 e i 30 (86 risposte). Anche quest'ultima classe dimensionale rappresenta poco meno di un quinto del totale. Tutte le altre categorie, pur essendo di dimensioni minori, sono comunque rappresentate da oltre 30 aziende ciascuna.

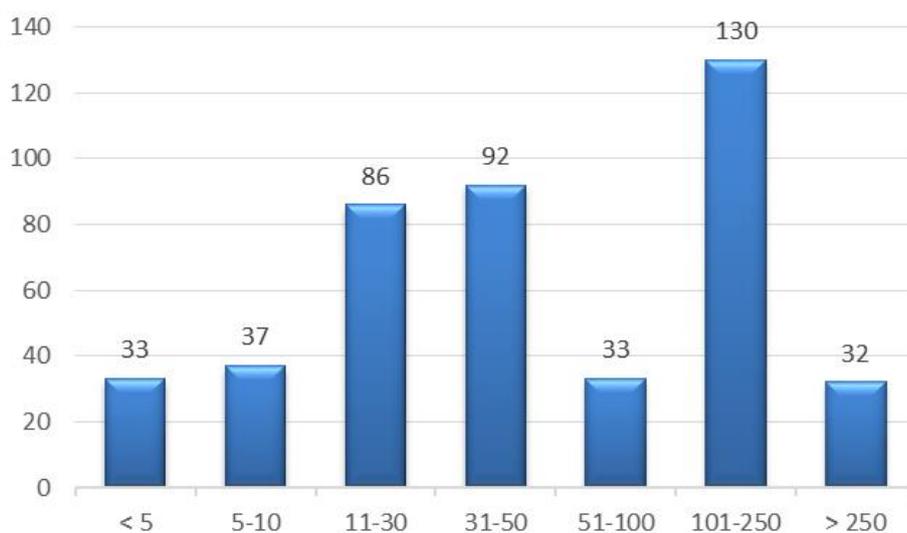


Figura 17: Distribuzione delle aziende rispondenti al questionario per numero di addetti

³² Dati dell'Istituto di ricerca economica (IRE) della Camera di commercio di Bolzano relativi al 2011 e aggiornati al 21/01/2013 indicano che 140 aziende con più di 100 addetti impiegano approssimativamente 47 000 addetti, su un totale medio annuo di 240 000 occupati (IRE 2012a). Altre ricerche (Vogliotti 2012: 9) che hanno incrociato dati del Registro delle imprese della Camera di commercio di Bolzano con quelli di due osservatori INPS, l'Osservatorio sulle imprese e l'Osservatorio sul mondo agricolo, raggiungono invece cifre considerevolmente più alte, indicando che il 26,8% dei dipendenti del privato lavora per aziende con più di 100 addetti (cfr. 2.3.2).

La maggior parte delle interviste qualitative (17 interviste su 23 aziende) sono state condotte in aziende che impiegano più di 50 addetti. Circa la metà delle aziende che hanno accettato l'intervista (12 aziende) impiega più di 100 addetti.

Classe dimensionale (n. addetti)	< 5	5-10	11-30	31-50	51-100	101-250	> 500
N. aziende intervistate	2	1	2	1	5	9	3

Tabella 10: Distribuzione delle aziende intervistate per numero di addetti

Anche in questo caso si è rivelato leggermente più facile coinvolgere le aziende grandi, grazie ai contatti già esistenti tra le aziende e il TIS. Non si è voluto tuttavia rinunciare alle aziende di dimensioni minori per ottenere un quadro possibilmente completo anche per la fase qualitativa della ricerca.

5.2.3 Settori d'attività

2. In che settore di attività si colloca prevalentemente la Sua azienda?

- A – agricoltura, silvicoltura e pesca
- B – estrazione di minerali da cave e miniere
- C – attività manifatturiere
- D – fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
- E – fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento
- F – costruzioni
- G – commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli
- H – trasporto e magazzinaggio
- I – attività dei servizi di alloggio e ristorazione
- J – servizi di informazione e comunicazione
- K – attività finanziarie e assicurative
- L – attività immobiliari
- M – attività professionali, scientifiche e tecniche
- N – noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese
- O – amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria
- P – istruzione
- Q – sanità e assistenza sociale
- R – attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento
- S – altre attività di servizi
- T – attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze
- U – organizzazioni ed organismi extraterritoriali

I settori di attività (secondo la classificazione ATECO 2007³³) maggiormente rappresentati sono, nell'ordine:

- le attività manifatturiere (92 risposte su 443 rispondenti);
- il commercio all'ingrosso e al dettaglio, inclusa la riparazione di autoveicoli e motocicli (74 risposte);
- le costruzioni (54 risposte);
- le altre attività di servizi (51 risposte);
- le attività dei servizi di alloggio e ristorazione (46 risposte).

Gli altri settori sono rappresentati da un numero inferiore a 25 aziende.

³³ Suddivisione delle attività economiche (ATTività ECONomiche) adottata dall'ISTAT a partire dal 2008 (cfr. 2.3.1).

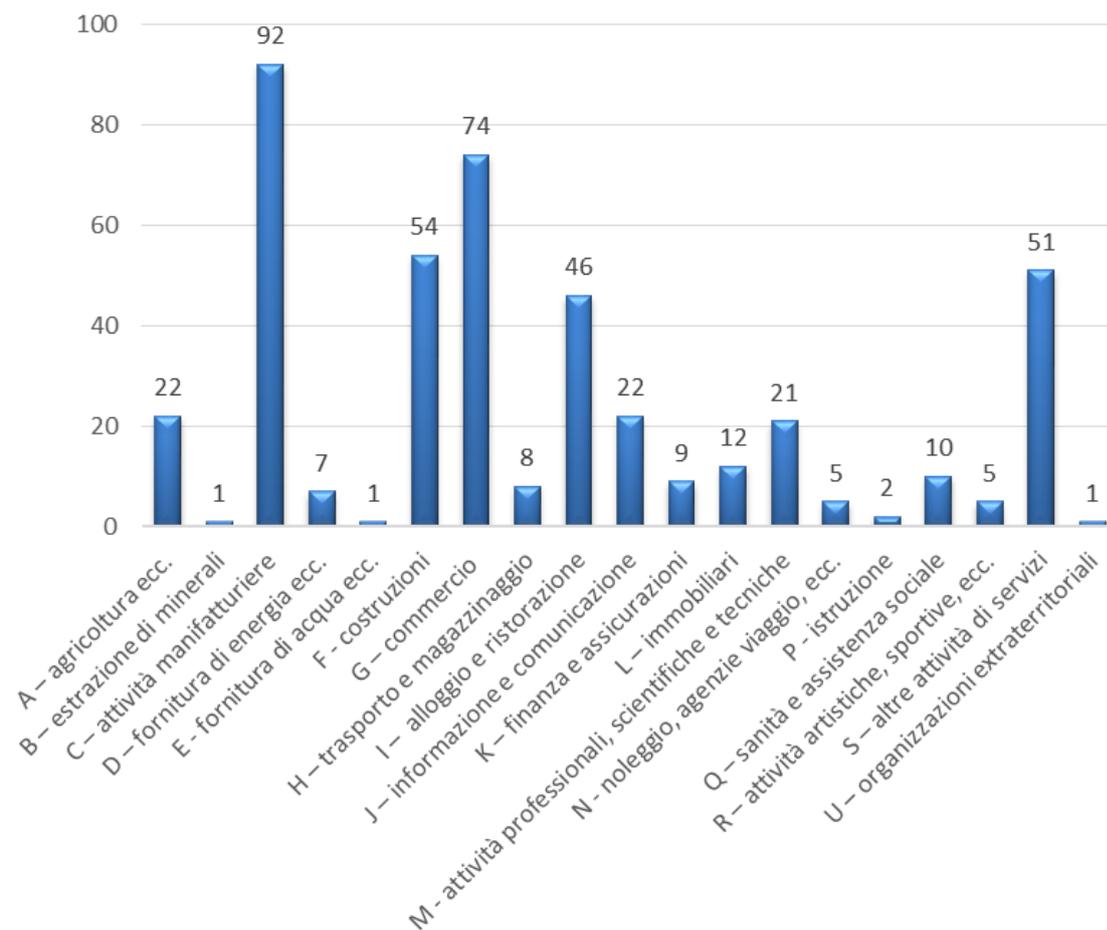


Figura 18: Distribuzione delle aziende rispondenti per settore di attività

Rispetto alla popolazione delle aziende altoatesine, tra i rispondenti al questionario sono poco rappresentate le aziende del settore agricoltura (cfr. Figura 19). Sono invece presenti in maniera maggiore le attività manifatturiere, i servizi di informazione e comunicazione, le attività di sanità e assistenza sociale, nonché le altre attività di servizi. Ciò si può motivare considerando che molte aziende agricole di piccole dimensioni non dispongono di un contatto di posta elettronica aziendale a cui far pervenire l’invito alla compilazione del questionario, mentre le attività di servizi sono certamente più facilmente accessibili nel contesto di un’indagine svolta tramite Internet.

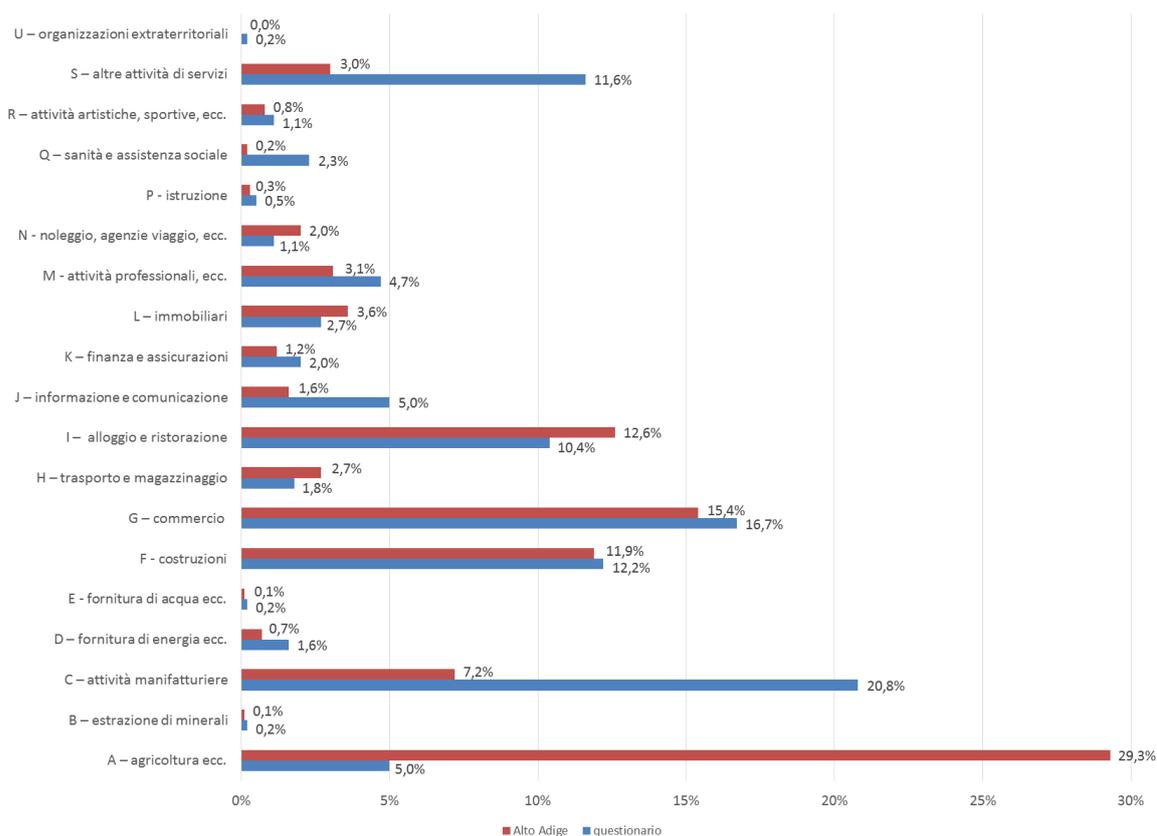


Figura 19: Confronto tra la distribuzione delle aziende altoatesine³⁴ e le aziende rispondenti al questionario (distribuzione percentuale sul totale suddivisa per settori ATECO)

Le interviste sono state svolte in prevalenza con aziende del settore secondario. Solo un'azienda appartiene al settore terziario, poiché si occupa di commercio (cfr. Tabella 11). I settori di attività del secondario in cui si collocano le aziende intervistate afferiscono all'ambito manifatturiero (17 su 23 aziende) e riguardano diverse tipologie di attività (es. alimentare, tessile, metalmeccanica). Tre aziende appartengono al comparto energetico, che non è considerato manifatturiero. Altre due aziende intervistate operano in altri ambiti non manifatturieri (fornitura di acqua e costruzioni).

Settore ATECO 2007	n. aziende intervistate
C – attività manifatturiere	17
D – fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	3

³⁴ Fonte dati sulle aziende altoatesine: Registro delle imprese della Camera di commercio di Bolzano; dati pubblicati dall'IRE della Camera di commercio di Bolzano (ultimo aggiornamento 15/03/2012).

Settore ATECO 2007	n. aziende intervistate
E – fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	1
F – costruzioni	1
G – commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	1

Tabella 11: Distribuzione delle 23 aziende intervistate per settore di attività

5.2.4 Aziende con più di 100 addetti

In relazione alle dimensioni, sono 162 le aziende con un numero di addetti superiore ai cento che hanno preso parte all'indagine questionaria, come risulta dalla somma delle due categorie dimensionali maggiori (cfr. 5.2.1, Figura 17). Queste si concentrano nei seguenti settori (incrocio domanda 1 e 2):

- attività manifatturiere (31 risposte);
- commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli (24 risposte);
- altre attività di servizi (22 risposte);
- costruzioni (13 risposte);
- attività professionali, scientifiche e tecniche (13 risposte);
- attività dei servizi di alloggio e ristorazione (10 risposte);
- attività immobiliari (10 risposte).

In totale, 123 aziende con più di cento addetti operano nei settori elencati. In tutti gli altri settori vi sono meno di dieci aziende che superano la dimensione dei cento addetti.

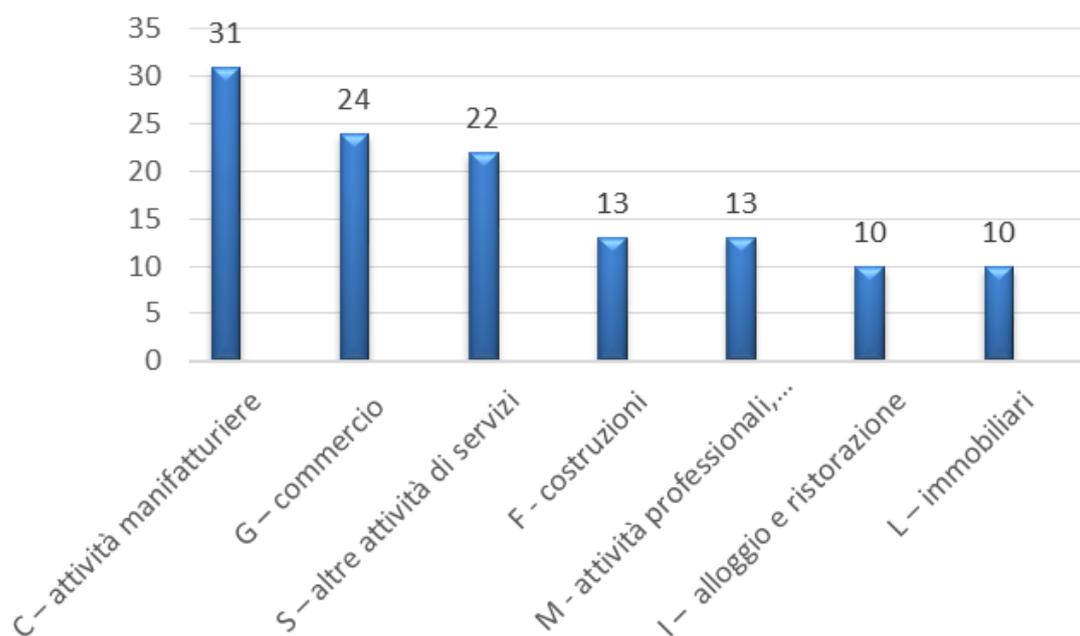


Figura 20: Settori di attività in cui operano almeno dieci aziende con oltre cento addetti che hanno partecipato all'inchiesta online

Metà delle aziende intervistate contano più di 100 addetti (12 su 23 aziende intervistate) (cfr. Tabella). Queste fanno principalmente parte del settore manifatturiero (9 su 12 aziende con oltre 100 addetti).

5.2.5 Mercati di riferimento

3. A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda (più risposte possibili)?

- mercato altoatesino
- mercato italiano
- Germania
- Austria
- Francia
- Paesi Bassi
- Svizzera
- Cina
- Stati Uniti
- Gran Bretagna
- Spagna
- Belgio
- altri Paesi _____

I mercati a cui si rivolgono prevalentemente le aziende rispondenti al questionario sono quello altoatesino (319 risposte su 443 rispondenti), italiano (298 risposte), tedesco (175 risposte), austriaco (120 risposte) e svizzero (90 risposte). Altri mercati seguono con un tasso di risposte molto minore; in ordine di importanza decrescente sono: i Paesi Bassi, altri Paesi (al di là di quelli elencati), la Francia, il Belgio, la Gran Bretagna, la Spagna, gli Stati Uniti e la Cina (cfr. Figura 21). A questa domanda a risposta multipla, la maggior parte dei rispondenti (61,4%) ha comunque indicato solo uno o massimo due mercati di riferimento. Le aziende del questionario confermano dunque la tendenza generale dell'impresa altoatesina a rivolgersi prevalentemente ai mercati di lingua italiana e tedesca (cfr. anche i dati sui Paesi esteri destinatari di esportazioni nella Figura 22). I dati del questionario non evidenziano alcuna chiara polarizzazione basata sulle dimensioni aziendali (incrocio domanda 3 e 1).

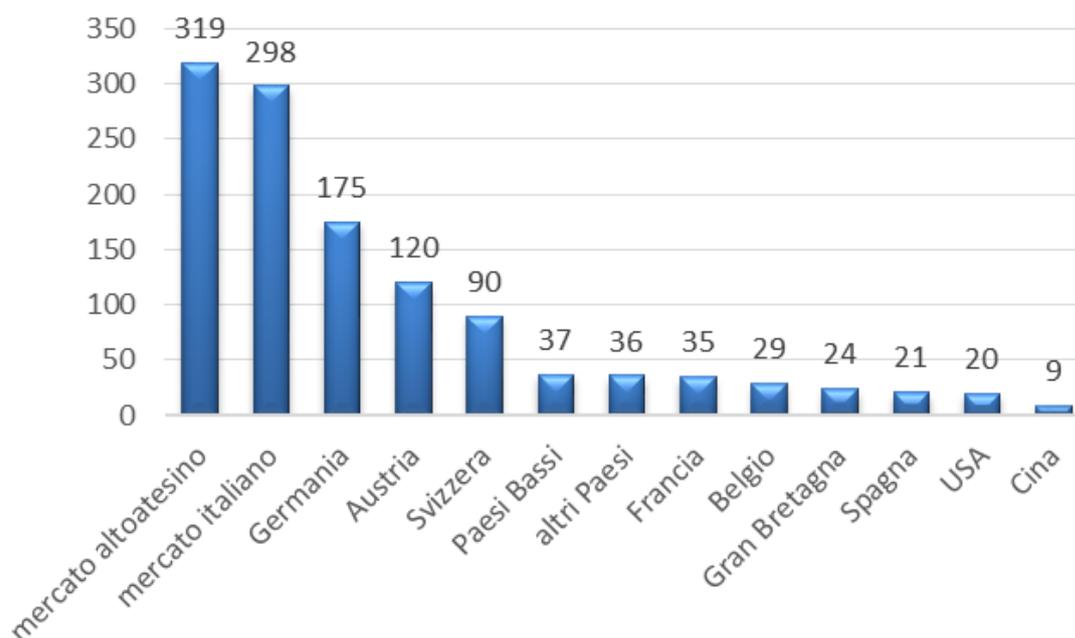


Figura 21: I principali mercati di riferimento delle aziende rispondenti al questionario

Commercio estero			
Esportazioni per Paese (migliaia di Euro) ⁽¹⁾	Totale 2011	3° trimestre 2012	Variazione 3° tr. '12 su 3° tr. '11
Germania	1.225.702	309.027	8,8%
Austria	388.118	102.690	-6,0%
Francia	182.248	44.872	3,1%
Paesi Bassi	70.926	15.682	-1,2%
Svizzera	184.321	53.721	4,4%
Cina	118.322	5.421	-85,0%
USA	165.832	43.802	-4,0%
Regno Unito	124.843	26.344	-6,2%
Spagna	148.970	23.809	-35,2%
Belgio	42.854	8.120	-30,4%
Altri Paesi	1.012.196	243.861	0,8%
Totale	3.664.333	877.351	-3,0%

Figura 22: I principali Paesi esteri destinatari di esportazioni altoatesine nel 2011 secondo l'IRE

Poco meno di un quarto dei rispondenti (106 risposte su 443 rispondenti) indica esclusivamente l'Alto Adige come principale mercato di riferimento. Si tratta dunque di aziende attive soprattutto a livello locale, con pochi rapporti commerciali al di là dei confini provinciali. Poco più di un quarto dei rispondenti invece non considera affatto la provincia di Bolzano quale uno dei propri mercati di riferimento (124 risposte). Sono aziende rivolte soprattutto a mercati più ampi, che curano rapporti commerciali con partner e clienti siti al di fuori del territorio provinciale e/o di quello nazionale. Infine, la rimanente metà dei rispondenti indica quali mercati prevalenti sia l'Alto Adige sia altri mercati (213 risposte), indicando così di puntare al livello locale ma anche ad altri mercati fuori provincia.

Se si considera inoltre che solo il 20% delle aziende rispondenti al questionario (91 risposte su 443 rispondenti) indica come mercati principali di riferimento i Paesi in cui non si parlano né l'italiano né il tedesco, mentre l'80% (352 risposte) si rivolge prevalentemente a mercati italo-foni o tedesco-foni (Alto Adige, Italia, Germania, Austria e Svizzera), risulta evidente che la capacità di comunicare in queste due lingue, che tra l'altro coprono un'ampia area dell'Europa, favorisce e facilita le aziende altoatesine sui mercati di lingua italiana e tedesca.

Quasi la metà delle aziende partecipanti alle interviste qualitative si rivolge in prevalenza al mercato internazionale (11 su 23 aziende intervistate). Un numero minore di aziende si rivolge prevalentemente al mercato nazionale (7 aziende intervistate) e locale (5 aziende intervistate).

Mercato di riferimento principale delle aziende intervistate (macroarea)	n. di aziende
Mercato locale	11
Mercato nazionale	7
Mercato internazionale	5

Tabella 12: I principali mercati di riferimento delle 23 aziende intervistate (macroarea)

5.3 La comunicazione interna

5.3.1 Condivisione interna di informazioni

5. All'interno della Sua azienda le informazioni si condividono prevalentemente tramite (più risposte possibili):

- e-mail
- newsletter
- intranet
- comunicazioni informali (es. in pausa caffè, in corridoio)
- incontri pianificati con una o più persone (riunioni)
- riunioni dei gruppi di lavoro
- altro _____

All'interno delle aziende rispondenti al questionario le informazioni si condividono via e-mail nell'80% dei casi (354 risposte su 443 rispondenti). In quasi due terzi delle aziende si scambiano informazioni anche durante riunioni formali (276 risposte) e in oltre un terzo dei casi attraverso comunicazioni informali (177 risposte). Gli altri strumenti sono generalmente molto meno sfruttati. Dalla distribuzione delle risposte al questionario non emergono risultati particolarmente inaspettati.

Approfondimenti interessanti si trovano invece nelle interviste. Si ricorre a riunioni periodiche anche nelle aziende di dimensioni molto piccole (INT 5, INT 12). Tuttavia, uno dei testimoni privilegiati (INT B) spiega che persino nelle aziende più grandi prevale comunque lo scambio su base informale, al di fuori di un contesto di riunioni strutturate e pianificate. L'opinione di un altro testimone privilegiato (INT A) è che le relazioni informali in Alto Adige siano favorite dall'alto tasso di vicinanza sociale, che influenza le strategie di cooperazione tra aziende come anche le relazioni interne alle stesse.

Nelle parole del terzo testimone privilegiato (INT C), ciò caratterizza sicuramente le aziende di dimensioni minori: “è [...] più semplice lì [...] stabilire [...] una comunicazione a due vie, non solo una; è più facile se conosci tutti personalmente molto bene [...]. È già molto più difficile se [gli addetti] sono 800” (INT C). Infatti, secondo il titolare di un’azienda che conta poco più di 15 addetti nella sua impresa “anche l’apprendista dice la sua, lo si ascolta” (INT 5). Lo ribadisce il titolare di un’azienda ancor più piccola in cui, essendo solo in tre, ci si confronta sempre tutti insieme (INT 6). Lo conferma anche il titolare di una piccola impresa artigianale con meno di 30 addetti: “L’informazione [...] si dovrebbe fare attraverso i colloqui”³⁵ (INT 12). Le informazioni si passano tra colleghi e parigrado, ma anche tra i vertici e lo staff, in maniera spontanea e informale (INT 12, INT 17). Il titolare di un’azienda con circa 70 addetti descrive una strategia di scambio di informazioni informale a cadenza regolare, che i titolari mettono in atto “facendo un giro [nei vari reparti] e chiedendo”³⁶ (INT 20) oppure trovandosi “in sala caffè [...], [dove] anche la comunicazione è molto immediata” (INT 13).

Si sottolinea l’importanza dello scambio quotidiano e non pianificato, che avviene in maniera spontanea nelle aziende di tutte le dimensioni, anche in quelle molto grandi. Lo spiega il direttore generale di un’azienda che ha tra i 50 e i 100 addetti affermando che:

Io non ho mai avuto un sistema, chiamiamolo così, [...] di comunicazione strutturata interno all’azienda, perché da me di solito la porta è aperta [...] e quando uno vuole entrare entra e mi comunica e io comunico con lui... e questo può succedere tre volte al giorno come può succedere una volta alla settimana, sempre secondo la necessità del singolo, del singolo interlocutore; [...] ognuno parla con ognuno, c’è una comunicazione continua. [...] Anche io, di solito [...], quando sono in casa [cioè in azienda], due-tre volte al giorno passo per la casa [e m’informo]; [...] tutti sanno esattamente che in qualsiasi momento possono a) venire da me e b) che io in qualsiasi momento posso passar da loro.

(INT 2)

L’intenso scambio diretto tra il reparto di ricerca e sviluppo e la produzione per via della loro vicinanza fisica è considerato il principale fattore di successo della propria azienda dal

³⁵ Citazione in lingua originale, riportata nel testo nella traduzione dell’autrice: “*Die Information sollte [...] durch Gespräche gemacht werden*”.

³⁶ Citazione in lingua originale, riportata nel testo nella traduzione dell’autrice: “*Da muss man immer wieder mal ‘ne Runde gehen und fragen*”.

direttore generale di un'impresa appartenente alla classe dimensionale oltre i 250 addetti (INT 4), poiché favorisce lo scambio continuo di idee e visioni tra le persone che devono “ideare” con quelle che devono “fare”, portando buoni frutti in tempi rapidi.

Le riunioni sono un momento molto frequente di scambio, tuttavia possono facilmente diventare troppe e troppo onerose o perdere efficacia (INT 1, INT 11, INT 14, INT 15).

Io ho bisogno di *non* un'informazione cadenzata, settimanale, ma continua. Perché se per esempio dicessi: “ogni venerdì pomeriggio ci incontriamo e mi relazionate sulla settimana...”. Sì, allora cosa succede: mi dicono quello che vogliono dirmi. Io preferisco avere le informazioni quando vado di là a prendere il caffè [...] e parlo con due degli addetti fuori [...] [per avere] una comunicazione continua con le persone anche operative.

(INT 2)

Il ricorso ai gruppi di lavoro interni è una strategia ancora poco diffusa in Alto Adige, che andrebbe potenziato (INT B). Si tratta di una forma di condivisione delle informazioni e di lavoro in team comunque utilizzata e apprezzata dalle aziende di dimensioni maggiori (INT 7, INT 11, INT 14, INT 15, INT 17), perché porta a risultati migliori rispetto agli altri strumenti (INT 14, INT 15).

La comunicazione rimane in ogni caso un punto debole riconosciuto: “Onestamente, io sono scontento del livello di comunicazione interno della mia azienda” (INT 7). Anche il titolare di un'azienda con circa 150 addetti (INT 8) lamenta che fino a 15 anni fa ci si trovava venerdì sera nel bar aziendale per una birra dopo il lavoro, ma che questi momenti di incontro informale – che all'epoca avevano fatto nascere molte nuove idee – ormai non hanno più luogo. Lo stesso intervistato sostiene che nelle riunioni serve una migliore moderazione e che il sistema di comunicazione peggiore è la posta elettronica, soprattutto a livello internazionale, perché troppo indiretto (INT 8). Riassumendo con le parole di un amministratore delegato, il metodo più efficace per il passaggio di informazioni è “il dialogo; quello più costoso” (INT 14). E se non si condividono le informazioni “sbagli; e l'errore poi costa” (INT 14). Il rapporto personale e di fiducia tra persone, siano esse interne o esterne all'azienda è un fattore fondamentale per la condivisione di informazioni (INT A, INT C, INT 12): “La cosa più importante [...] [sono] i rapporti intimi [...], è lì dove nascono le idee; [...] per noi il rapporto personale [...] è un momento fondamentale di crescita della conoscenza” (INT C).

I nostri fornitori, dicono alcuni: “Per che cosa ti mando un rappresentante?”. Tanto possiamo ordinare tutto tramite Internet o via dicendo. Ma tutte le novità e i problemucci che poi emergono qui o li, per quelli è sempre ancora il contatto diretto tra persona e persona [ad essere la cosa] più importante...³⁷

(INT 12)

Anche chi ha provato diversi approcci alla fine considera indispensabile il contatto personale: “Condividere le informazioni è effettivamente un problema. [...] Noi abbiamo tentato di fare la Wikipedia della ditta, di usare questi strumenti, devo dire proprio onestamente con scarso successo. [...] Diciamo che bisogna incontrarsi, fare meeting” (INT 7).

6. Quali informazioni sono disponibili a tutto il personale (più risposte possibili)?

- i compiti e le attività di ognuno
- le informazioni tecniche sugli impianti e le attrezzature utilizzati
- gli obiettivi da raggiungere entro l'anno
- gli sviluppi futuri dell'impresa (es. nuovi prodotti e nuovi mercati)
- altro _____

Per quanto riguarda il livello di circolazione di determinate informazioni all'interno dell'azienda, non emergono dati particolarmente interessanti relativamente alla disponibilità di informazioni sui compiti e le attività di ognuno, che sono condivisi nell'80% dei casi (357 risposte su 443 rispondenti). La stessa affermazione vale anche per le informazioni tecniche, accessibili in oltre la metà delle imprese (243 risposte). Può invece sorprendere il numero relativamente esiguo dei rispondenti che afferma di condividere con tutti i propri addetti gli obiettivi aziendali da raggiungere entro l'anno (171 risposte) e gli sviluppi futuri dell'impresa (144 risposte).

³⁷ Citazione in lingua originale (dialetto altoatesino), riportata nel testo nella traduzione dell'autrice: “*Insre Lieferanten, sogn jo manche: „Für wos schick i dr an Vertreter?“ Mir kennen jo olls über Internet beschtelln oder so weiter. Obo die gonzn Neuigkeiten und die gonzn Problemchen, was norr do auftauchn oder zemm, hem isch ollm nou der direkte Kontakt von Person zu Person do wichtigschte...*”.

Molti intervistati affermano che “più informazione si dà, meglio è” (INT C), che “si informa il più possibile. [...] Perché più la gente è informata, meglio è”³⁸ (INT 12). Infatti, “più informazioni tu metti a disposizione alle persone, più responsabilità si possono prendere [loro] e più si possono anche sviluppare” (INT 14).

La conoscenza dev'essere una cosa che viene messa a disposizione di tutti, non è una prerogativa di pochi. Più i tuoi collaboratori sanno, più i tuoi collaboratori conoscono, meno problemi hai nella gestione della struttura e meno problemi e meno rischi corri di commettere errori.

(INT 13)

“Operare in totale trasparenza” (INT 13) è considerata una strategia vincente: “Avere l'informazione, avere la conoscenza, significa avere competenza, significa [...] essere più competitivi nei confronti [...] dei nostri *competitor*” (INT 14). Tuttavia, anche chi sostiene il vantaggio di una massima condivisione delle informazioni (INT C, INT 2, INT 4, INT 5, INT 11, INT 12, INT 13, INT 14) ammette la presenza di “determinati reparti stagni” (INT 2), cioè di informazioni non accessibili o condivise (INT 2, INT 4, INT 8, INT 11, INT 12): “Ognuno crea una propria riservatezza [inteso: riserva] di *knowledge* nella sua persona” (INT 8). Diverse aziende lavorano organizzando le informazioni in diversi livelli di accesso e limitano volutamente la circolazione di informazioni al proprio interno (INT 9, INT 15, INT 17, INT 19, INT 20). Le motivazioni di questa scelta risiedono in parte nel segreto aziendale e nella paura che vengano divulgate informazioni alla concorrenza (INT 1, INT 4, INT 7, INT 9, INT 11, INT 15, INT 19, INT 22).

Non sempre quando una persona cambia lavoro questo succede in modo dove tutti [...] rimangono amici, tutti sono d'accordo. Lui [la persona cessata] esce da qui, non parla mai più della [nome dell'impresa] e di quello che succede all'interno. Questo rischio c'è sempre, no? Se uno va via in... litigando, dico, la cosa che fa, la prima cosa è “adesso mi vendico e racconto a tutti quello che so”, no? Questo rischio c'è sempre.

(INT 9)

Un'ulteriore motivazione si basa sulla gestione cosciente di un flusso di informazioni limitato al necessario, perché:

³⁸ Citazione in lingua originale (dialetto altoatesino), riportata nel testo nella traduzione dell'autrice: “*Es wird so viel wie möglich informiert. [...] Weil, je mehr die Leute informiert sind, umso besser isch des*”.

Bisogna anche stare attenti a non confondere l'interlocutore. Io posso sommergere una persona di informazioni, ma la posso sommergere talmente tanto che alla fine è come se non gliene avessi data nemmeno una, no? Ma non è quello l'intendimento, quindi: cercare la misura, l'equilibrio, l'equilibrio giusto che porti al risultato. [...] Io non devo stordire l'interlocutore di dati e di informazioni, [...] devo percepire il giusto equilibrio [...] in cui gli ho dato tutte le informazioni utili e chiare al fine veramente di accendere quella lampadina nella sua testa [...].

(INT 4)

Infine, uno dei testimoni privilegiati spiega che chi all'interno non condivide informazioni lo fa per una questione "di gestione del potere" (INT B). Tipico è il caso di aziende in cui la conoscenza in azienda è in possesso di poche persone, spesso impiegate da molti anni, che fanno fatica a condividerla (INT 8).

Un altro testimone privilegiato suggerisce che nelle piccole imprese "il sapere si diffonda [...] per la qualità delle relazioni sociali d'impresa" (INT A). In sostanza, dove le relazioni interne all'azienda sono buone, il sapere si diffonde più facilmente. In particolare, conta la *fairness* percepita dai lavoratori in azienda, cioè la correttezza e imparzialità. Secondo il testimone privilegiato, in Alto Adige si nota la differenza tra la cultura di impresa di stampo tedesco e quella più tipicamente italiana. Dove la gestione del personale tiene conto anche del benessere del lavoratore, seguendo le direttive del *Betriebliches Gesundheitsmanagement*³⁹, i lavoratori sono mediamente anche più sereni nell'esprimere le proprie esigenze e i propri disagi, mentre nelle aziende con una cultura d'impresa di stampo italiano i rapporti tra i datori di lavoro e i lavoratori sono storicamente un po' più formali e polarizzati, per cui a volte viene a mancare la fiducia reciproca.

11. Quali sono gli scopi degli incontri con più persone/delle riunioni nella Sua azienda (più risposte possibili)?

- informare sull'avanzamento delle attività
- risolvere problemi

³⁹ A volte tradotto con il termine "gestione della salute in azienda", questo approccio comprende la strutturazione e valutazione sistematica di singole misure intese a migliorare la salute e le prestazioni del lavoratore e a ridurre le assenze dal lavoro o la durata delle stesse. L'obiettivo principale consiste nel responsabilizzare i lavoratori in prima persona alla cura della propria salute, portando così beneficio sia all'azienda sia al lavoratore stesso. Le misure intraprese includono, ad esempio: screening sanitari, sondaggi tra i lavoratori, ottimizzazione dell'ergonomia sul posto di lavoro, interventi di formazione per lo sviluppo del personale e dell'organizzazione (cfr. UBG 2014: 03/06/2014).

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> sviluppare nuove idee
<input type="checkbox"/> definire nuove azioni da mettere in campo
<input type="checkbox"/> non si organizzano mai
<input type="checkbox"/> non saprei
<input type="checkbox"/> altro _____ |
|--|

Gli scopi delle riunioni in azienda sono principalmente la risoluzione di problemi (344 risposte su 439 rispondenti) e l'informazione sull'avanzamento delle attività (308 risposte). Il dato non subisce variazioni sostanziali se si confrontano le aziende in cui il potere decisionale è quasi esclusivamente affidato alla direzione con quelle in cui lo è in maniera minore (incrocio domanda 11 e 12). Tuttavia, è interessante notare che in molti casi le riunioni si svolgono anche con lo scopo di sviluppare nuove idee (244 risposte) e definire nuove azioni da mettere in campo (205 risposte).

Gli intervistati confermano i dati che emergono dal questionario. Infatti, si fanno riunioni per “discutere delle cose che momentaneamente bollono in pentola” (INT 2), ossia per informare sull'avanzamento delle attività e scambiare informazioni (INT 1, INT 2, INT 8, INT 11, INT 12, INT 14, INT 15, INT 17, INT 19). Lo strumento della riunione serve però spesso per risolvere conflitti (INT 7, INT 17, INT 24). Nelle aziende molto piccole raramente si tengono delle riunioni (INT 3, INT 22). Lo sviluppo di nuove idee o di nuove azioni da mettere in campo viene affidato più spesso ai team interni che non allo strumento della riunione (INT 2, INT 4, INT 7, INT 14, INT 15, INT 17).

12. Nelle riunioni in cui bisogna prendere una decisione, chi decide prevalentemente (più risposte possibili)?

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> il titolare/direttore/preposto
<input type="checkbox"/> chi è particolarmente competente sull'argomento
<input type="checkbox"/> la maggioranza dei partecipanti alla riunione
<input type="checkbox"/> i partecipanti alla riunione in maniera condivisa
<input type="checkbox"/> altro _____ |
|---|

In merito alle riunioni che si prefiggono l'obiettivo di giungere a una decisione, più dell'80% dei rispondenti (332 risposte su 398 rispondenti) indica che la decisione finale spetta al titolare/direttore/preposto. Ciò avviene abbastanza indipendentemente dalle dimensioni aziendali (incrocio domanda 12 e 1). È da sottolineare che, sebbene il 45% dei

rispondenti scelga solo una risposta, altrettanti scelgono due opzioni: oltre alla direzione, in quasi la metà delle aziende (179 risposte su 398 rispondenti) anche le persone particolarmente competenti sull'argomento trattato hanno potere decisionale. Molte meno sono le occasioni in cui i partecipanti hanno facoltà di decidere in maniera condivisa (77 risposte).

Uno dei testimoni privilegiati (INT A) spiega che in tante imprese altoatesine permangono elementi di gestione di tipo gerarchico, poiché vi sono moltissime aziende a conduzione familiare. Di conseguenza, risulta spesso che in caso di conflitti sia il titolare a decidere come risolvere il problema: “Allora decido io”⁴⁰ (INT 20). In generale, la struttura gerarchica è poco adatta a favorire la condivisione e compartecipazione di tutti i lavoratori in azienda, soprattutto dei giovani che richiedono un margine di autonomia e di potere decisionale. Per il futuro si dovrebbe dunque puntare su imprenditori bravi che stimolino la partecipazione dello staff rinunciando all'approccio gerarchico (INT A). Quantomeno, secondo un altro testimone privilegiato (INT C), andrebbe trovato un compromesso tra un minimo di struttura gerarchica necessaria in azienda e uno stile di comunicazione e gestione di tipo orizzontale.

La struttura gerarchica viene in parte imposta dalla legislazione, che affida determinate responsabilità a certi ruoli, sottolineando così indirettamente l'esistenza dei rapporti di gerarchia (INT 1). Vi sono anche aziende grandi che calibrano e strutturano molto bene il passaggio di informazioni attraverso la scala gerarchica, sia in salita sia in discesa (INT 4, INT 11).

5.3.2 I motori dell'innovazione

9. Nel corso degli ultimi 12 mesi la Sua azienda ha introdotto delle innovazioni (più risposte possibili)?

- acquisizione di macchinari e attrezzature
- sviluppo di nuovi prodotti/servizi
- nuove strategie di marketing
- modifica dei processi/delle attività dell'impresa
- formazione del personale per nuove attività/processi/prodotti
- nessuna
- non saprei

⁴⁰ Citazione in lingua originale, riportata nel testo nella traduzione dell'autrice: “*Dann entscheide ich*”.

<input type="checkbox"/> altro _____

Le risposte date a questa domanda nel questionario online sono distribuite in maniera piuttosto bilanciata, per cui non offrono spunti di riflessione o informazioni particolarmente significativi.

Le informazioni più dettagliate si traggono invece dalle interviste. Diversi intervistati affrontano la tematica dell'innovazione distinguendo tra innovazione incrementale, molto più comune nelle loro aziende, e innovazione radicale⁴¹. Quest'ultima è favorita soprattutto dalla cooperazione con le università o dalla presenza di un reparto di ricerca e sviluppo (INT 4, INT 7, INT 8, INT 9, INT 14, INT 15). Il responsabile del settore *engineering* di un'azienda che impiega oltre 500 addetti (INT 15) opera una netta distinzione tra le fonti dell'innovazione incrementale, che secondo lui nasce internamente, e le fonti dell'innovazione radicale, che considera maggiormente stimolata da spunti esterni. Naturalmente l'innovazione incrementale può raggiungere dei limiti tecnici e strutturali, per cui è l'innovazione radicale che può continuare a garantire il successo di un'azienda a lungo termine (INT 14). Specialmente in Alto Adige, dove le aziende spesso non hanno la massa critica per sopravvivere, ci si aspetta un approccio innovativo per garantirne la sopravvivenza, che può essere stimolato dai cluster, dalle cooperazioni e dai gruppi di lavoro (INT 4, INT 8). Tuttavia, non tutte le aziende riescono a implementare approcci innovativi, come spiega il direttore di un'azienda nel settore energetico che impiega le proprie forze principalmente per assicurarsi di rispettare le norme di legge del proprio settore e a cui non resta alcun margine per operare uno sforzo innovativo (INT 2).

10. Chi ha proposto o ideato l'innovazione (più risposte possibili)?

- il titolare/direttore
- il personale
- un gruppo di lavoro
- un cliente
- un fornitore

⁴¹ Per innovazione incrementale si intende il perfezionamento di un prodotto, processo o servizio migliorandone qualità e prestazioni o riducendone i costi. Le innovazioni radicali rappresentano invece un notevole salto di qualità rispetto a prodotti e processi esistenti offrendo soluzioni strutturalmente diverse, che sono spesso frutto di ricerche scientifiche (cfr. Sirilli 2008: 04/06/2014).

<input type="checkbox"/>	un consulente esterno
<input type="checkbox"/>	altro _____

Chi propone o concepisce l'innovazione in azienda è prevalentemente il titolare/direttore. Quasi il 90% dei rispondenti (359 risposte su 403 rispondenti) indica tale figura come uno dei motori dell'innovazione. Non si tratta dell'unico ruolo che porta innovazione in azienda. Poiché quattro rispondenti su cinque (78%) scelgono almeno due opzioni tra quelle elencate, si segnala anche il personale aziendale quale ulteriore fonte di idee innovative. Quasi il 40% dei rispondenti (161 risposte) indica il personale come seconda fonte di innovazione in azienda.

È degno di nota che questo dato non sembra subire variazioni sostanziali in rapporto alle dimensioni aziendali (incrocio domanda 10 e 1). Infatti, le aziende di tutte le dimensioni si attestano ben al di sopra dell'80% in riferimento alla direzione quale fonte di innovazione, con un leggero calo tra le aziende con più di 250 addetti (cfr. Figura 23). In queste ultime, rispetto alle aziende di dimensioni minori, sono maggiormente presenti i gruppi di lavoro quale ulteriore motore dell'innovazione (20 risposte su 93), oltre alla direzione (24 risposte).

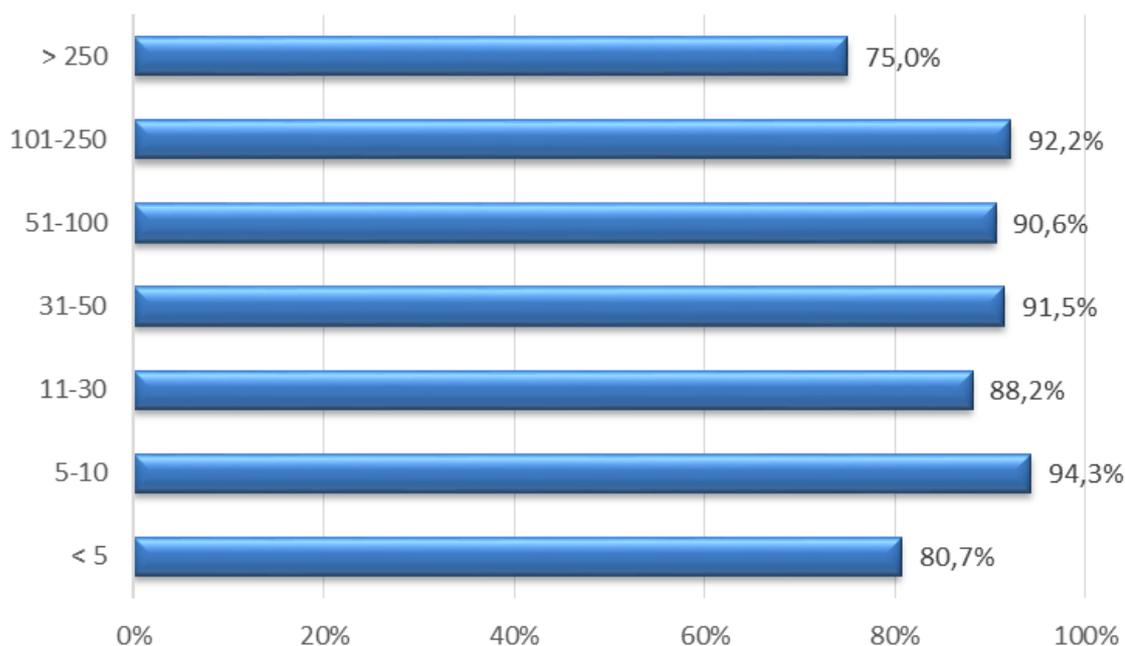


Figura 23: La direzione quale fonte di innovazione per numero di addetti in azienda (cifre percentuali)

La figura dirigenziale resta la principale proponente di innovazione anche tra le aziende che per aggiornarsi sulle novità del settore puntano sulla formazione e sull'addestramento (incrocio domanda 10 e 8). Ciò viene affermato in quasi nove casi su dieci dalle aziende rispondenti (256 risposte su 285 rispondenti). Anche tra queste la seconda fonte di innovazione in azienda è il personale, per poco più di due aziende su cinque (128 risposte).

Le aziende in cui anche il personale contribuisce con idee innovative sono quelle in cui il livello di condivisione degli obiettivi da raggiungere entro l'anno è un po' più alto rispetto al totale delle aziende (47,37% rispetto al 38,60%). Anche per le aziende in cui vi sono gruppi di lavoro che propongono le innovazioni la percentuale è sensibilmente più alta (57,95%). Esiste dunque una correlazione tra il livello di condivisione degli obiettivi aziendali e la spinta innovativa che viene da personale e gruppi di lavoro (incrocio domanda 10 e 6). Infatti, dove a proporre l'innovazione sono prevalentemente titolari e dirigenti si registra un livello di condivisione degli obiettivi aziendali inferiore.

Uno dei testimoni privilegiati (INT B) spiega che “tutte le imprese hanno un processo più o meno formalizzato [...] di sviluppo, perché [...] un'impresa [...], se non si evolve [...], comunque muore”. Tuttavia, mentre le grandi aziende hanno un settore di ricerca e sviluppo (INT 4, INT 7, INT 8, INT 9, INT 15), nelle piccole aziende l'innovazione parte dal singolo tecnico, se si tratta di innovazione di prodotto, o dal singolo amministrativo, se si tratta di innovazione di processo. Inoltre, per lo stesso testimone privilegiato le aziende piccole imparano dal mercato. Sono i clienti (INT 4, INT 15) o i fornitori (INT 3, INT 5, INT 8, INT 9, INT 11, INT 12, INT 14, INT 15, INT 17) che chiedono o propongono un prodotto diverso a offrire spunti per l'innovazione di prodotto (INT B). Il ruolo e l'atteggiamento del management sono fondamentali nel processo di gestione e condivisione della conoscenza: “dipende dalla testa, vuol dire dal capo, [...] se la ditta si sviluppa, se viene generato nuovo sapere” (INT 11). Altrettanto fondamentale è il ruolo del management nel processo di innovazione:

Il capo, che è proprio una persona che ogni giorno ha migliaia di idee, [...] e che poi si mette con i responsabili di reparto... [...] E poi sì, [c]i sono anche dei processi definiti [...] dove si sviluppa[no] delle cose [...], ma nasce da lui. [...] Il *driver* è lui, è lui sicuramente, lui è un grosso iniziatore.

(INT 11)

Persino in un'azienda del settore costruzioni che impiega 150 dipendenti la garanzia per il mantenimento della conoscenza in azienda è data dal fatto che ci “sia qualcuno della famiglia che abbia acquisito questo know-how” (INT 19) e, dunque, uno dei titolari.

8. Come ci si aggiorna sulle novità del settore (più risposte possibili)?

- lettura di riviste e documentazione di settore
- formazione/addestramento
- partecipazione a convegni/workshop, ecc.
- partecipazione a fiere
- incontri con consulenti esterni
- incontri con fornitori
- incontri con altre imprese
- altro _____

Le aziende utilizzano diverse fonti di aggiornamento. Due terzi dei rispondenti al questionario (65,7%) indicano fino a quattro fonti diverse di aggiornamento. Gli strumenti più comuni sono, nell'ordine: le riviste e la documentazione di settore (327 risposte su 443 rispondenti), la formazione (303 risposte), le fiere (268 risposte), i fornitori (248 risposte), i convegni o workshop (240 risposte), i consulenti esterni (162 risposte) e, infine, le altre imprese (161 risposte).

Si rivelano più interessanti le informazioni tratte dagli incroci che le semplici frequenze appena riportate. Si scopre, ad esempio, che tra le aziende che sostengono di aggiornarsi sulle novità del settore anche tramite contatto con consulenti esterni solo poco più di un quarto (45 su 162 rispondenti) ne trae immediati spunti innovativi. Tale dato risulta incrociando i risultati relativi alla domanda 8 su come ci si aggiorna sulle novità del settore con la domanda 10 su chi ha proposto l'innovazione.

Dalle interviste qualitative si traggono informazioni dettagliate sulle singole fonti di novità nelle aziende. Per quanto riguarda le riviste, sono utilizzate da diverse aziende (INT 3, INT 7, INT 9, INT 12, INT 14, INT 17) e considerate necessarie per l'aggiornamento continuo (INT C). Alcune tra le imprese più piccole però vi rinunciano per contenere i costi, ma anche perché non ne traggono particolari benefici (INT 5, INT 6). Infatti, le riviste di settore spesso illustrano progetti già conclusi (INT 12) o sono principalmente uno strumento di

marketing (INT 14), per cui non offrono molti spunti innovativi. Più utili delle riviste di settore sembrano invece le riviste scientifiche, poiché “li vengono pubblicati risultati di studi dove un [...] ricercatore poi trova spunto e può prendere contatto con un altro ricercatore” (INT 14). Anche uno dei testimoni privilegiati pone l’accento sulle riviste di carattere scientifico (INT C). L’importanza dell’aspetto teorico, strettamente collegato all’innovazione radicale, si ritrova anche in chi assume giovani neolaureati “ancora imbevuti di teoria” (INT 7) per mantenere l’azienda costantemente capace di innovare, di restare al passo con i tempi e con le nuove tecnologie nel proprio settore.

In merito alla formazione quale fonte di aggiornamento, tra gli intervistati si trovano aziende che la considerano un elemento imprescindibile (INT C, INT 1, INT 2, INT 3, INT 4, INT 12, INT 13, INT 15) e altre che invece si limitano alla formazione obbligatoria per legge (es. sulla sicurezza sul lavoro) o necessaria per ottenere determinate certificazioni (INT 7, INT 19, INT 20, INT 22). Questi ultimi ovviamente non traggono alcuno spunto innovativo dalla formazione. Diverse sono invece le aziende che partecipano a fiere (INT 3, INT 4, INT 8, INT 9, INT 11, INT 12, INT 17, INT 22) o a convegni e workshop (INT 2, INT 7, INT 9, INT 15, INT 17). Questi eventi rappresentano comunque anche un momento di formazione, oltre che di aggiornamento sulle novità del settore. In particolare, i convegni favoriscono i rapporti personali (INT C), sebbene vi siano degli elementi politici e delle rivalità fra ricercatori che possono limitare la libertà di scambio dei partecipanti (INT 7). Inoltre, i convegni offrono troppo poche opportunità di approfondimento delle questioni specifiche che possono interessare all’azienda (INT 5).

Uno dei testimoni privilegiati (INT C) spiega che i fornitori portano novità in azienda attraverso il commercio interaziendale (*business-to-business* o B2B) (INT 3, INT 5, INT 6, INT 8, INT 9, INT 11, INT 12, INT 14, INT 15, INT 17). Sono soprattutto le aziende piccole ad aggiornarsi prevalentemente tramite i fornitori (INT B).

In riferimento ai consulenti, si ricorda che “gran parte delle consulenze viene fatta da persone interessate” (INT A), e che mancano consulenze neutrali che non puntino a vendere un determinato prodotto (INT 8). Ciononostante, i consulenti restano una fonte importante di novità in azienda (INT 1, INT 3, INT 5, INT 6, INT 7, INT 8, INT 11, INT 12, INT 15, INT 17), soprattutto per quanto concerne il mercato (INT 12) e gli aggiornamenti in materia fiscale (INT 17).

Infine, i gruppi di lavoro tra imprese sono uno strumento ancora poco comune in Alto Adige (INT A, INT B). Da un lato le aziende sono frenate dalla paura della concorrenza (INT C, INT 4): “È una guerra!” (INT 4). “Qua è tutto una catastrofe, secondo me, e [in questo ambito] c’è bisogno di cambiamento [...]. È difficile [...] creare la cooperazione” (INT 8). Dall’altro lato però i gruppi di lavoro con altre imprese permettono di costituire la massa critica necessaria per affrontare il mercato (INT C, INT 14). Le reti e i cluster sono incoraggiati dalla Camera di commercio e offrono un spazio in cui raccogliere informazioni, parlare molto apertamente e costituire delle lobby a vantaggio di tutto il settore (INT B, INT 3, INT 6, INT 7, INT 8, INT 17): “[I]n un gruppo di lavoro più ristretto si riesce ad arrivare più velocemente al punto, alla questione che sta a cuore effettivamente al mercato e che permette di sviluppare i prodotti” (INT 7). Molto positive sono infine le collaborazioni con le università (INT 4, INT 8, INT 11, INT 14).

5.3.3 Le lingue utilizzate in azienda

13. In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni (più risposte possibili)?

- principalmente in una lingua
- nella lingua di chi coordina la riunione
- nella lingua della maggior parte dei presenti
- si alternano due o più lingue
- ognuno parla la propria lingua
- non saprei
- altro _____

Per questa domanda sono state create delle variabili aggiuntive raggruppando le risposte che prevedevano, da un lato, prevalentemente l’utilizzo di una lingua sola (cioè le prime tre opzioni di risposta) e, dall’altro lato, l’utilizzo di più lingue (la quarta e quinta opzione di risposta). Pochi sono i casi che hanno indicato risposte appartenenti sia all’una sia all’altra categoria. Ne risulta la seguente Tabella 13.

In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequenza	Percentuale
Si utilizza una lingua sola	257	76,95%
Si utilizzano più lingue	61	18,26%

In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequenza	Percentuale
Entrambe le opzioni	16	4,79%
Totale	334	100,00%

Tabella 13: Utilizzo di una o più lingue nelle riunioni

Le riunioni si svolgono prevalentemente in una lingua all'interno di tre aziende rispondenti su quattro (257 risposte su 334 rispondenti). Meno di un quinto dei rispondenti (61 risposte) sostiene invece che durante le riunioni si alternano o utilizzano due o più lingue⁴².

In base agli incroci risulta che le riunioni avvengono prevalentemente in una lingua a prescindere da quale sia lo scopo della riunione (incrocio domanda 13 e 11) o la dimensione dell'azienda (incrocio domanda 13 e 1). Anche il fatto che il potere decisionale nelle riunioni rimanga presso il titolare/direttore/preposto non influenza la scelta della lingua nelle riunioni (incrocio domanda 13 e 12).

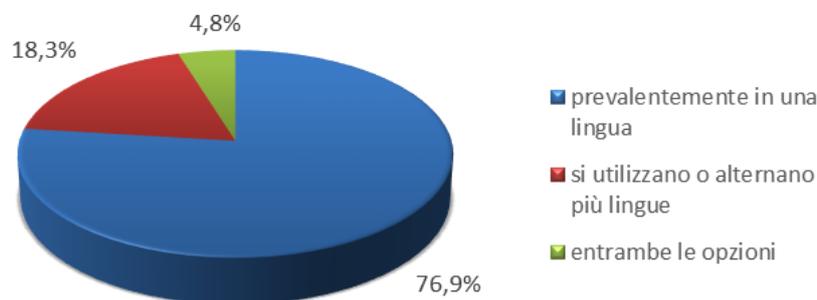


Figura 24: Numero di lingue in cui si svolgono le riunioni in azienda

14. Se si svolgono principalmente in una lingua, questa è prevalentemente (più risposte possibili):

- l'italiano
- il tedesco
- il dialetto altoatesino
- il ladino
- l'inglese
- altro _____

⁴² Poco meno del 5% dei rispondenti ha indicato opzioni che sono confluite in entrambe le nuove variabili rendendo così tali risposte non chiaramente classificabili.

A questa domanda i rispondenti hanno indicato, nell'ordine, l'uso della lingua tedesca in quattro casi su dieci (115 risposte su 271 rispondenti), del dialetto altoatesino in quasi tre casi su dieci (76 risposte) e dell'italiano in un quarto dei casi (70 risposte). In poche aziende coinvolte nell'inchiesta online si utilizza il ladino (7 risposte) o qualche altra lingua (3 risposte). Sommando le risposte date relativamente alla lingua tedesca e al dialetto altoatesino risulta che oltre due terzi delle aziende altoatesine in cui le riunioni si svolgono prevalentemente in una lingua ricorrono a una variante della lingua tedesca (191 risposte su 271). Il risultato corrisponde quasi perfettamente alla distribuzione dei gruppi linguistici in Alto Adige (cfr. 2.4, Figura 11).

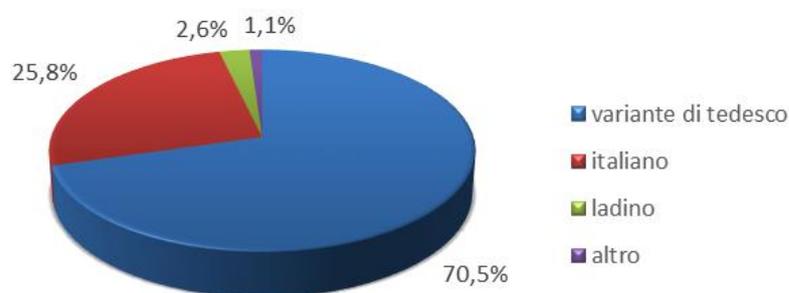


Figura 25: Lingue in cui si svolgono le riunioni monolingui in azienda

Le interviste confermano che in Alto Adige “in un numero cospicuo di imprese la comunicazione è monolingue” (INT A). Per la scelta della lingua interna all'azienda conta molto la localizzazione dell'impresa. Nelle aziende site nelle zone di lingua tedesca (cfr. 2.4, Figura 12) la lingua di comunicazione principale è il tedesco (sovente utilizzato nella forma dialettale locale) mentre in quelle con sede nelle zone di lingua italiana la lingua di comunicazione interna è principalmente l'italiano. Un ulteriore fattore determinante è la dimensione dell'impresa, poiché nelle grandi aziende le comunicazioni, soprattutto quelle ufficiali, avvengono almeno nelle due lingue ufficiali della provincia di Bolzano. In certi settori e soprattutto a livello dirigenziale è presente anche l'inglese (INT A). Infine, il terzo fattore che incide sulla scelta delle lingue utilizzate in azienda menzionato nelle interviste è il mercato (INT A, INT B): “Se la tua impresa si riferisce a un territorio multilingue, la tua impresa è multilingue” (INT B). Esistono molte aziende altoatesine in cui nessuno conosce e usa particolarmente bene la seconda lingua, perché si opera su un mercato monolingue. Ciò non si applica solo alle aziende piccolissime, bensì anche a realtà aziendali di dimensioni maggiori (INT B). Il nesso tra il mercato e le lingue usate in azienda è

confermato anche dal direttore generale di un'azienda attiva nel settore della gestione dei rifiuti. Lavorando su tutto il territorio altoatesino, i suoi collaboratori si trovano a dialogare spesso con clienti di entrambe le lingue. Di conseguenza, pur non vigendo l'obbligo di bilinguismo, in azienda tutti parlano sia l'italiano sia il tedesco⁴³. Non esiste tuttavia una strategia volutamente multilingue, “ognuno parla nella lingua sua e in qualche modo ci si amalgama” (INT 13). Non è raro il caso in cui la dirigenza sia sostanzialmente in grado di comunicare in tre lingue (italiano, tedesco e inglese), mentre nel reparto produzione gli operai usano la lingua del territorio circostante: “Nella produzione [...] è solo il tedesco [la lingua di comunicazione]” (INT 15).

15. In che lingua/e si redigono i verbali delle riunioni (più risposte possibili)?

- nella lingua del titolare/direttore/preposto
- nella lingua del verbalizzante
- sempre nella stessa lingua (es. sempre in italiano, sempre in tedesco, sempre in inglese)
- si alternano le lingue
- in tutte le lingue utilizzate durante la riunione
- non si redigono mai verbali
- altro _____

Quasi tutti i rispondenti (il 90%) hanno scelto una sola opzione in questa domanda a risposta multipla. Le scelte più frequenti riguardano l'uso coerente della stessa lingua in quasi due casi su cinque (151 risposte su 397 rispondenti) e l'assenza di verbali scritti in quasi un quarto dei casi (88 risposte). Segue l'opzione riferita alla lingua del titolare/direttore/preposto indicata da meno di un quinto dei rispondenti (75 risposte).

Dall'incrocio tra le risposte alla domanda 13 e la domanda 15 si evince che anche chi oralmente alterna più lingue, in larga maggioranza (65%) redige il relativo verbale in una lingua sola (50 su 77 rispondenti).

La maggiore o minore centralità della direzione nel processo decisionale (incrocio domanda 15 e 12), che potrebbe far presupporre una volontà di adeguarsi alla lingua del management per il testo dei verbali scritti, incide leggermente sulla scelta della lingua per redigere i verbali di riunione. Infatti, dove le decisioni spettano al titolare, i verbali vengono scritti

⁴³ Ciò implica anche che i collaboratori di lingua straniera spesso si trovano a dover apprendere sia l'italiano sia il tedesco sul luogo di lavoro.

nella lingua del titolare/direttore/preposto in un quinto dei casi (70 risposte su 331 rispondenti), mentre nelle aziende in cui il potere decisionale è distribuito a tutte le altre istanze l'impiego della lingua del titolare/direttore/preposto si limita a meno di un caso su dieci (5 risposte su 66 rispondenti).

5.3.4 L'importanza di conoscere le lingue

16. Nella Sua azienda, che importanza ha la conoscenza della seconda lingua (italiano/tedesco)?

poca importanza 1 2 3 4 5 molta importanza

In azienda la conoscenza della seconda lingua, rispettivamente l'italiano o il tedesco, è importante o molto importante per l'80% dei rispondenti (348 risposte su 433 rispondenti) e solo il 5% (23 risposte) afferma che lo sia poco o abbastanza poco. Il dato non subisce variazioni sostanziali se si confrontano nel dettaglio le aziende suddivise in base alle loro dimensioni (incrocio domanda 16 e 1), né se si analizzano i mercati di riferimento delle aziende (incrocio domanda 16 e 3).

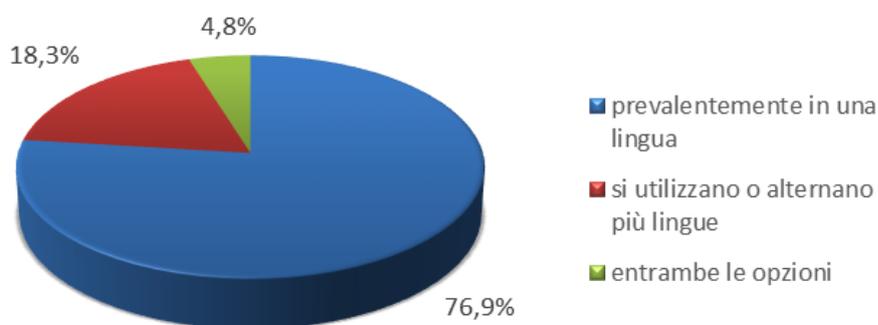


Figura 26: Importanza data dalle aziende rispondenti alla conoscenza della seconda lingua

17. Nella Sua azienda, che importanza ha la conoscenza di altre lingue (diverse dall'italiano e dal tedesco)?

poca importanza 1 2 3 4 5 molta importanza

Per quanto riguarda le lingue straniere (intese quali lingue diverse dall'italiano e dal tedesco), è invece un numero molto inferiore di aziende a considerarle importanti o molto importanti. Lo sostiene poco meno del 40% dei rispondenti (166 risposte su 433 rispondenti), anche in questo caso indipendentemente dalle dimensioni aziendali (incrocio domanda 17 e 1). Tuttavia, si registrano altrettante imprese (171 risposte) che invece vedono la conoscenza della lingua straniera quale fattore importante o molto importante.

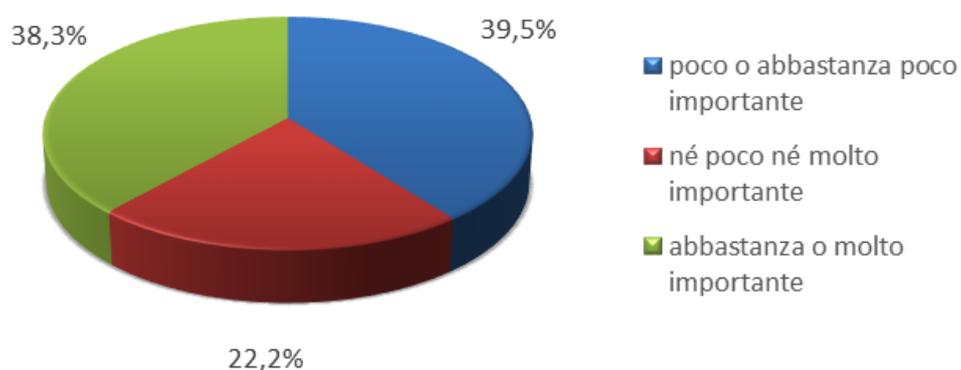


Figura 27: Importanza data dalle aziende rispondenti alla conoscenza delle lingue straniere

Riassumendo e confrontando direttamente le risposte alle domande 16 e 17 (cfr. Figura 28), si può affermare che, in generale, la conoscenza della seconda lingua è considerata ampiamente più necessaria della conoscenza di altre lingue.

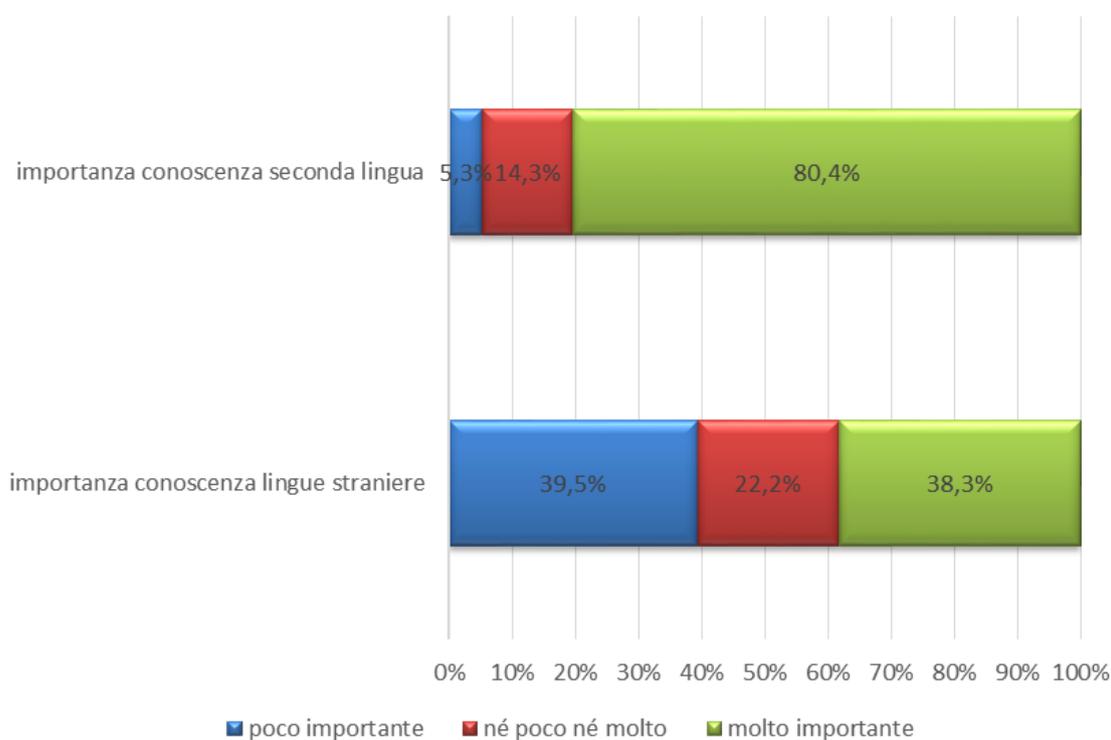


Figura 28: Confronto tra l'importanza data alla conoscenza della seconda lingua e delle lingue straniere

Un dato evidente lo offrono i rispondenti che hanno come mercato di riferimento solo quello altoatesino (incrocio domanda 3 e 17): per oltre due terzi di queste aziende (72 risposte su 105 rispondenti) la conoscenza delle lingue straniere è poco o abbastanza poco importante. Si nota dunque una correlazione tra l'importanza data alla conoscenza delle lingue straniere e le lingue parlate nei mercati a cui si rivolge l'azienda: le aziende che operano nei mercati esterni all'area italoфона e germanofona conferiscono, in proporzione, più importanza alla conoscenza delle lingue straniere.

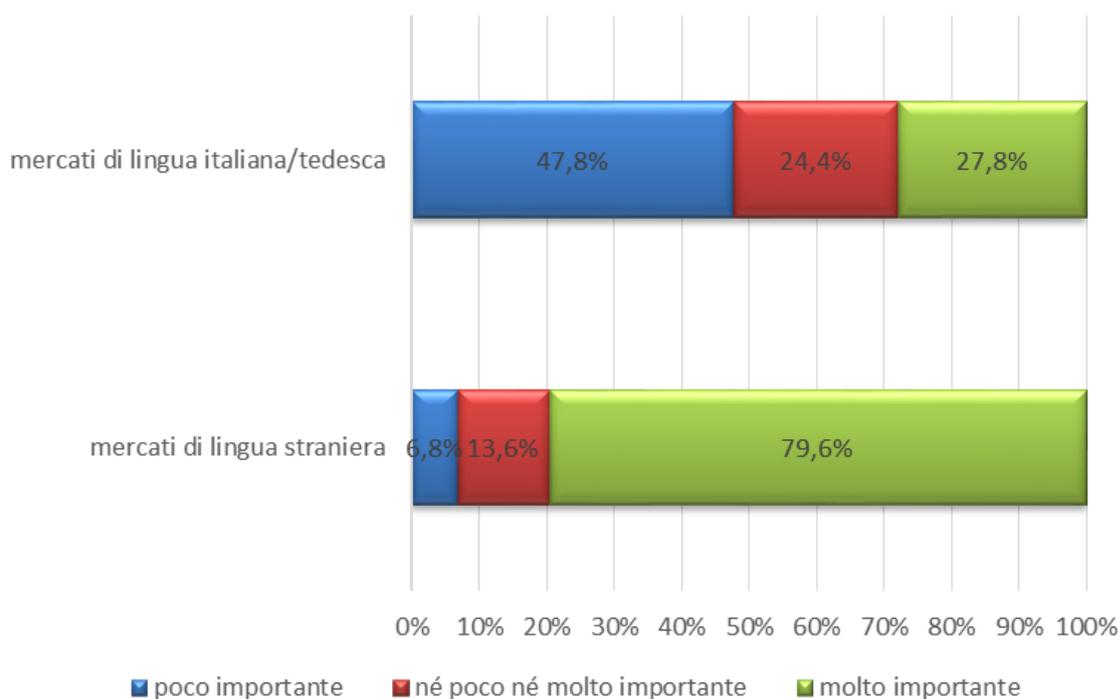


Figura 29: Confronto tra l'importanza data alla conoscenza delle lingue straniere in base alle lingue dei mercati di riferimento

Come già accennato in precedenza, gli intervistati confermano l'esistenza di una correlazione tra la lingua dei mercati di riferimento e l'importanza di conoscere determinate lingue locali o straniere (INT A, INT B). Il reparto vendite è sempre il settore maggiormente multilingue nelle aziende altoatesine, poiché ci si rivolge al mercato (INT B). L'ideale sarebbe avere una persona che parli la lingua e conosca la cultura di ogni mercato in cui l'azienda opera (INT 14).

I vantaggi di una politica aziendale orientata al multilinguismo sono riconosciuti: “Vedo solo vantaggi. Vedo delle difficoltà, ma non vedo nessun svantaggio” (INT 14). Il multilinguismo porta con sé la facilità di operare in tutti gli ambienti a livello globale e a una buona apertura mentale, che serve anche all'interno dell'azienda stessa (INT 15). “A partire da un certo livello, sapere più lingue [è] indispensabile” (INT A) e “sapere più lingue [...] aument[a] l'occupabilità delle persone” (INT A).

Tuttavia, nella maggior parte delle aziende non sussiste alcun interesse a favorire il multilinguismo di per sé; gli investimenti in questo settore sono sempre legati alle esigenze di mercato (INT B). Le aziende non hanno una vera strategia multilingue, ci si arrangia

lasciando che ognuno parli la propria lingua o le lingue che conosce, finché questa scelta in qualche modo funziona. Si impara molto nel contatto con gli altri:

Non è una strategia, è un vivere insieme tra [...] gente che parla idiomi diversi, per cui anche chi non sa la lingua, dopo un po' la impara. Cioè, non serve neanche un corso specifico, è la comunicazione, è [...] la convivenza, la comunicazione che automaticamente ti porta ad affinare tutta una serie di [...] conoscenze linguistiche che magari non avevi.

(INT 13)

La mancanza di conoscenze linguistiche è particolarmente sentita dalle piccole imprese che iniziano ad affacciarsi sul mercato dell'export. In media le aziende altoatesine “se la cavano” (INT A) con limitate conoscenze linguistiche. Di conseguenza, possedere conoscenze maggiori o migliori rappresenterebbe un fattore di successo aggiuntivo, ma non immediatamente necessario alla sopravvivenza (INT A).

Infine, sembrerebbe che le maggiori esigenze di formazione linguistica risiedano nel gruppo linguistico italiano. Gli altoatesini di lingua italiana che non posseggono una sufficiente conoscenza della seconda lingua hanno maggiori difficoltà a trovare un impiego rispetto agli altoatesini di lingua tedesca, probabilmente perché questi ultimi riescono comunque a trovare lavoro nelle aziende di certi settori che sono localizzate in quella parte del territorio altoatesino in cui prevale l'uso della lingua tedesca (INT A).

5.3.5 La presenza di addetti di lingua straniera

18. C'è del personale con una madrelingua diversa dall'italiano o tedesco nella Sua azienda?

- no, nessuno
- meno di 5 persone
- 5-10 persone
- 11-50 persone
- più di 50 persone

Più della metà delle aziende coinvolte nell'indagine questionaria (238 risposte su 432 rispondenti) non impiega persone di madrelingua diversa dall'italiano o dal tedesco in azienda. Oltre un quarto dà lavoro a meno di cinque collaboratori di lingua straniera (121 risposte). Solo il 7% (32 risposte) si confronta con più di 11 persone di madrelingua straniera in azienda. Complessivamente, il 55% delle aziende che hanno compilato il

questionario non ha addetti di lingua straniera, mentre il restante 45% (194 risposte) può affermare di averne almeno uno.

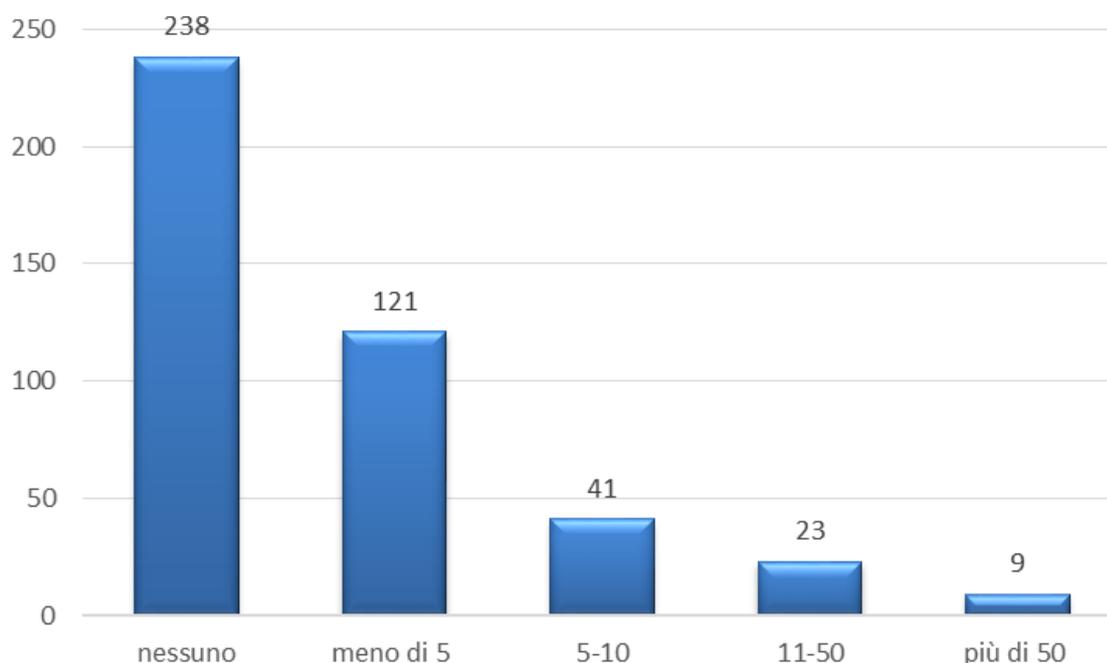


Figura 30: Numero di addetti di lingua straniera nelle aziende rispondenti

La presenza di addetti di madrelingua straniera è molto maggiore nelle aziende che si rivolgono a mercati di lingua straniera, cioè Francia, Paesi Bassi, Cina, Stati Uniti, Regno Unito, Spagna, Belgio e altri Paesi (incrocio domanda 18 e 3). Infatti, le aziende che non impiegano addetti di lingua straniera commerciano con questi Paesi in due casi su dieci (47 risposte su 238 rispondenti). Le aziende che al contrario affermano di avere addetti di lingua straniera al loro interno operano nei Paesi di lingua straniera in oltre otto casi su dieci (159 risposte su 194 rispondenti). È interessante notare che sussiste una chiara correlazione anche tra il numero degli addetti di lingua straniera impiegati in azienda e l'importanza data alla conoscenza delle lingue straniere (incrocio domanda 17 e 18).

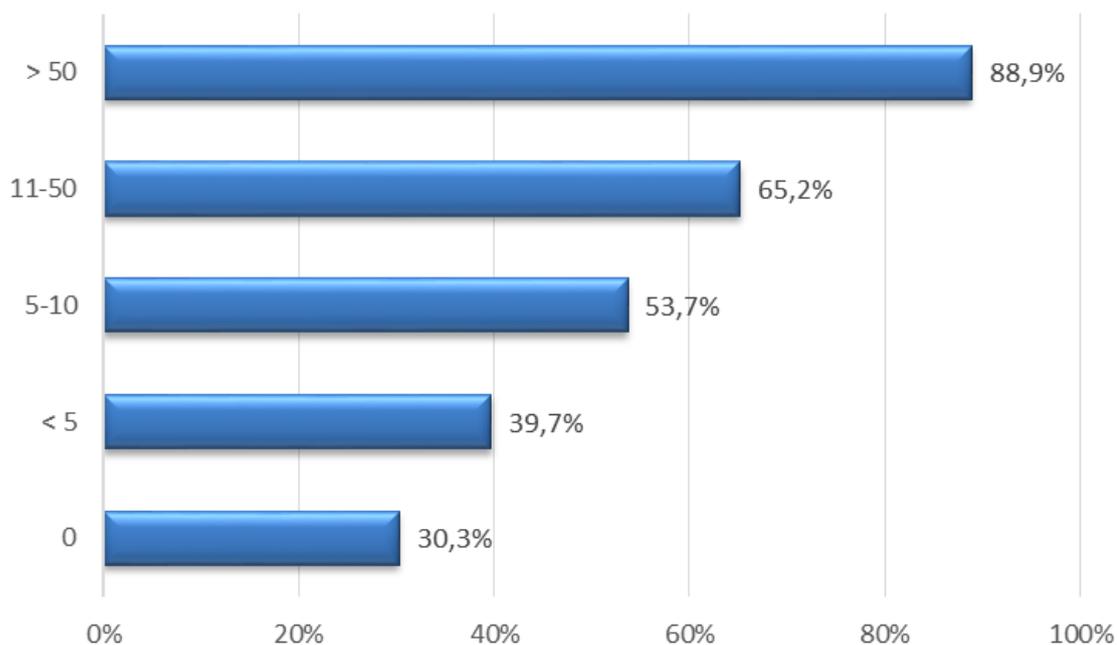


Figura 31: Percentuale di aziende che considera importante/molto importante la conoscenza di lingue straniere in base al numero di addetti di lingua straniera presenti in azienda

Nella Figura 32 si presentano i dati completi delle altre risposte (poco o abbastanza poco importante e né poco né molto importante).

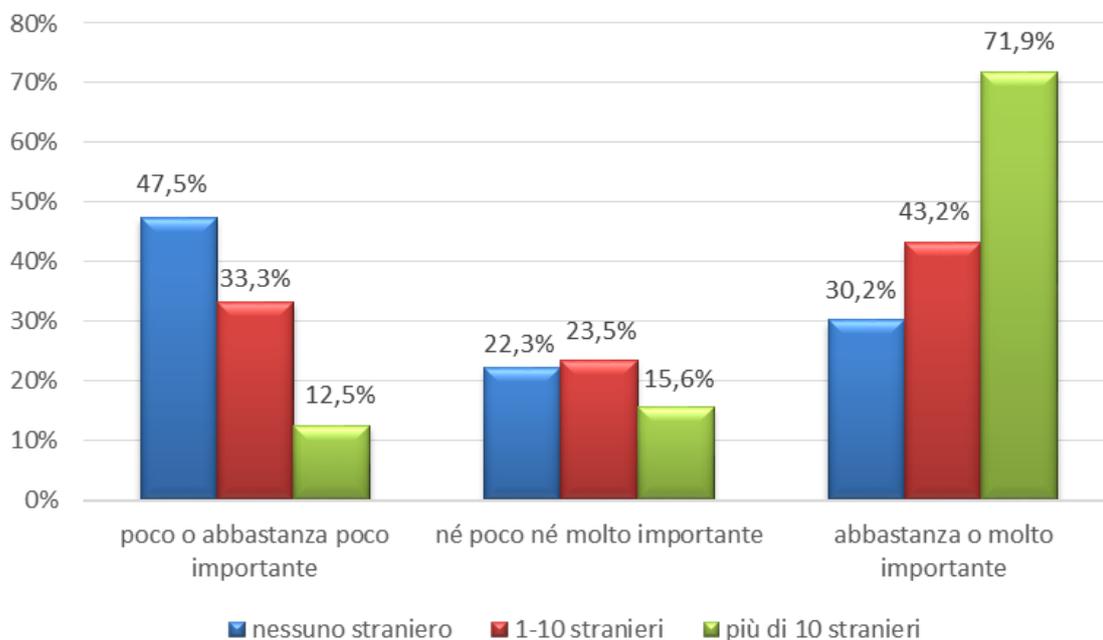


Figura 32: Importanza di conoscere le lingue straniere per numero di addetti di lingua straniera in azienda

Esistono due possibili spiegazioni per questo fenomeno, che probabilmente si influenzano e rafforzano a vicenda: più addetti di lingua straniera vi sono in azienda, più questa diviene sensibile al multilinguismo; oppure, più un'azienda considera importante la conoscenza di diverse lingue, più sarà propensa ad assumere personale di lingua straniera.

Analizzando da vicino i mercati di riferimento delle aziende rispondenti e suddividendoli in mercati di lingua italiana o tedesca (Alto Adige, Italia, Germania, Austria, Svizzera) e mercati in cui si parlano altre lingue (es. Francia, Gran Bretagna, ecc.) attraverso la creazione di una nuova variabile, si evidenzia un collegamento tra la presenza di collaboratori di lingua straniera e i mercati di lingua straniera: in quasi tre quarti delle aziende rispondenti che si rivolgono a mercati in cui si parlano lingue diverse dall'italiano e dal tedesco sono presenti collaboratori di madrelingua straniera (65 risposte su 88 rispondenti).

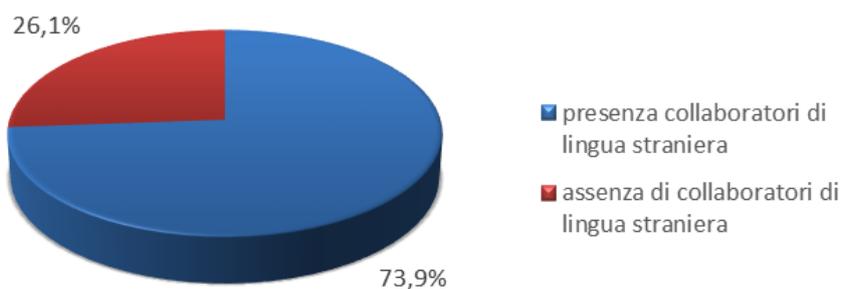


Figura 33: Presenza/assenza di collaboratori di madrelingua straniera nelle aziende che si rivolgono a mercati di lingua straniera

Viceversa, quasi due terzi delle aziende che operano su mercati di lingua italiana o tedesca (215 su 344 rispondenti) non impiegano collaboratori di madrelingua straniera.

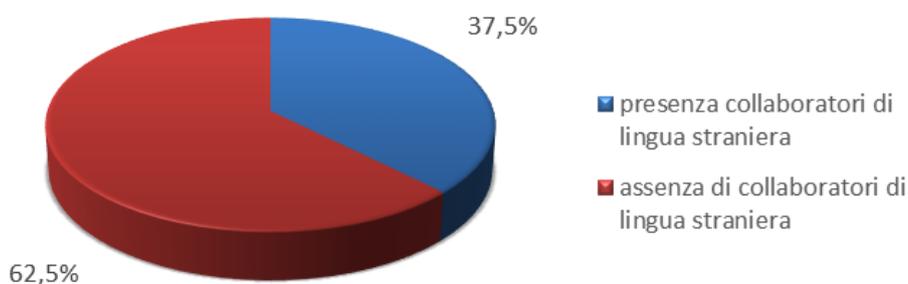


Figura 34: Presenza/assenza di collaboratori di madrelingua straniera nelle aziende che si rivolgono a mercati di lingua italiana o tedesca

Il dato è confermato anche da un'analisi più ravvicinata di quelle aziende che sostengono di non avere l'Alto Adige quale principale mercato di riferimento: la percentuale di collaboratori stranieri è più alta tra le aziende che non sono particolarmente attive sul mercato locale. Due terzi delle aziende che non hanno l'Alto Adige come mercato principale (78 risposte su 119 rispondenti) sostengono di impiegare personale di madrelingua diversa dall'italiano e dal tedesco, mentre solo un quarto dei rispondenti che si rivolgono al mercato locale afferma lo stesso (25 risposte su 105 rispondenti).

Il mercato quale uno dei fattori che incide sulla scelta delle lingue utilizzate in azienda (INT A, INT B) è già stato discusso in precedenza (cfr. 5.3.3.). Gli intervistati spiegano inoltre che gli stranieri in azienda portano una ricchezza, ma che non è sempre facile gestire la comunicazione con persone di lingua e cultura diversa (INT A, INT 4, INT 14, INT 24). La difficoltà non risiede esclusivamente nel fattore linguistico, bensì anche nell'esistenza di determinate differenze nello stile comunicativo. Infatti, alcuni "lavoratori immigrati [...] si aspettano [...] una certa forma di comunicazione [...] che loro percepiscono [come] rispettosa" (INT A).

5.3.6 Corsi per migliorare le competenze linguistiche

19. La Sua azienda organizza corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o la comunicazione (es. corsi di lingua, corsi di scrittura)?

- sì
- no
- non saprei

Tre quarti delle aziende rispondenti (321 risposte su 432 rispondenti) non organizzano corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o la comunicazione (es. corsi di lingua, corsi di scrittura professionale).

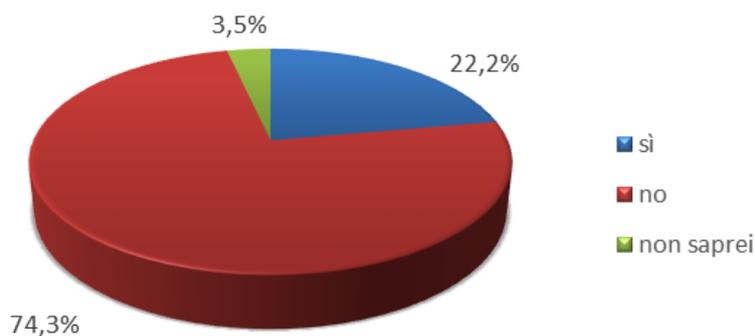


Figura 35: Organizzazione di corsi in azienda

20. Quando e come si tengono questi corsi?

- durante l'orario di lavoro e a carico del datore di lavoro
- durante l'orario di lavoro e a carico del collaboratore
- al di fuori dell'orario di lavoro (es. pausa pranzo) e a carico del datore di lavoro
- altro _____

Tra chi invece dichiara di offrire corsi di questo tipo, la metà è disposto sia a coprirne i costi sia a concederne la frequentazione in orario di lavoro (48 risposte su 96 rispondenti). Anche quasi due aziende su cinque che organizzano corsi al di fuori dell'orario di lavoro (es. durante la pausa pranzo) sono comunque disposte a sostenere il relativo onere finanziario (37 risposte). In linea generale si può affermare che i corsi sono quasi esclusivamente a carico del datore di lavoro, ma che solo la metà delle aziende concede anche di frequentarli durante l'orario lavorativo.

21. Per quali posizioni si organizzano questi corsi?

- dirigenti
- quadri
- impiegati/operai
- tutti

Nella metà dei casi (49 risposte su 96 rispondenti) i corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o comunicative sono aperti a tutti i collaboratori.

Le aziende rispondenti con un numero più alto di stranieri in azienda sono anche quelle che organizzano più spesso corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o la

comunicazione (incrocio domanda 18 e 19). Oltre quattro rispondenti su cinque che non impiegano persone di madrelingua straniera (199 su 238 rispondenti) non organizzano tali corsi, mentre un terzo di chi ha stranieri in azienda (64 su 194 rispondenti) afferma di favorire o offrire la frequenza di corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o comunicative.

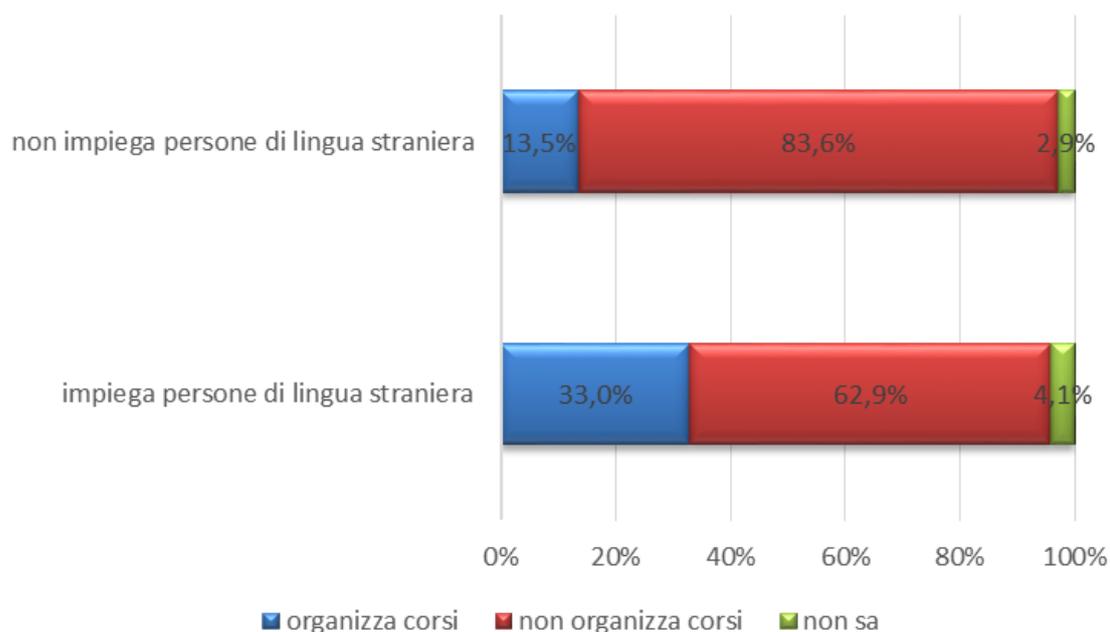


Figura 36: Percentuale delle aziende rispondenti che organizzano corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o la comunicazione in base all'impiego di persone di lingua straniera

L'importanza data alla conoscenza delle lingue straniere (incrocio domanda 17 e 19) è invece un fattore altamente determinante per l'organizzazione di corsi per promuovere competenze linguistico-comunicative: maggiore è l'importanza attribuita alle competenze in lingua straniera, più alto è il dato relativo ai corsi organizzati.

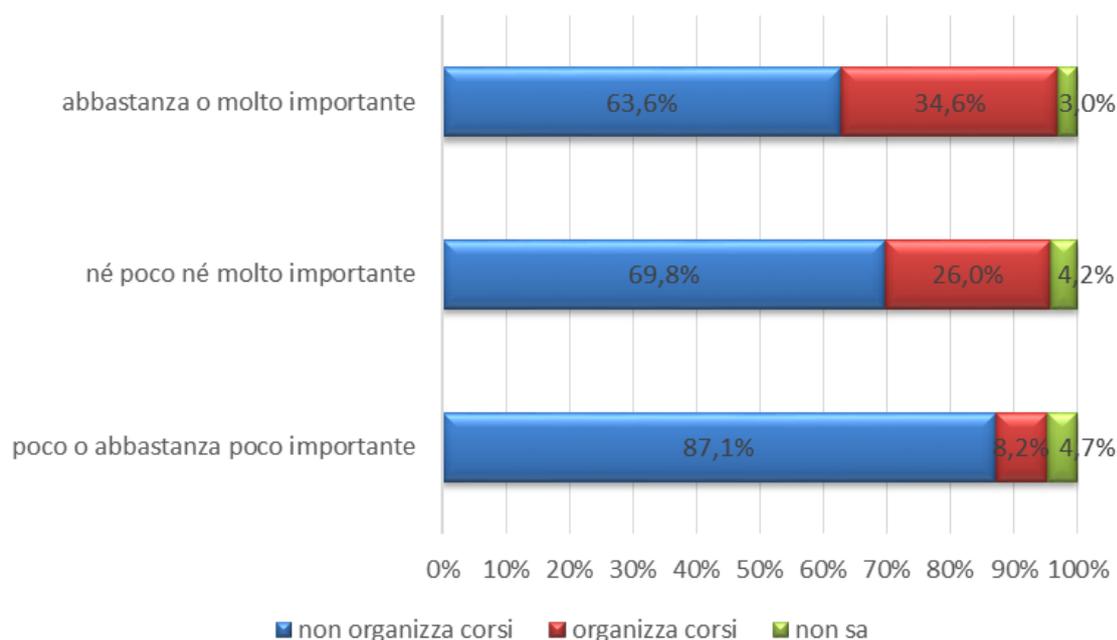


Figura 37: Percentuale delle aziende rispondenti che organizzano o non organizzano corsi per promuovere le competenze linguistiche in base all'importanza data alla conoscenza delle lingue straniere

Le aziende che si rivolgono anche a mercati di lingua straniera (incrocio domanda 3 e 19) sono maggiormente propense a organizzare corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o comunicative. Infatti, due su cinque di queste aziende (36 risposte su 88 rispondenti) organizzano corsi, mentre le aziende che operano sui mercati italofoeni e germanofoni fanno lo stesso solo in poco meno di un caso su cinque (60 risposte su 344 rispondenti). Le aziende limitate al mercato altoatesino tendono a non organizzare corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o la comunicazione in più di quattro casi su cinque (88 risposte su 105 rispondenti).

Alcuni di questi dati emergono anche durante le interviste e confermano sostanzialmente i risultati del questionario. La formazione in generale è considerata importante da diverse aziende (INT C, INT 1, INT 2, INT 3, INT 4, INT 12, INT 13, INT 15), sebbene non poche si limitino a quella obbligatoria o strettamente necessaria (INT 7, INT 19, INT 20, INT 22) (cfr. 5.3.2). Tuttavia, la formazione nello specifico ambito linguistico viene offerta solo raramente. Lo fa regolarmente, ad esempio, un'azienda di notevoli dimensioni con diverse sedi estere (INT 15). A volte la formazione linguistica viene concessa nel quadro di una quota di formazione a scelta libera del collaboratore, con il compromesso che l'azienda

coprire i costi del corso, che viene tuttavia frequentato al di fuori dell'orario di lavoro (INT 2, INT 19, INT 20). Sovente i corsi di lingua sono pensati per il personale dirigente o amministrativo, ma possono essere aperti anche agli operai (INT 19).

Sussiste un chiaro bisogno di formazione linguistica anche nelle piccolissime imprese (INT A). In Alto Adige manca un metodo comune di rilevazione dei bisogni formativi e professionali (INT A) e poche aziende hanno una gestione tanto "illuminata" da basarsi sulla valutazione delle competenze dei propri collaboratori per stabilire un piano formativo mirato (INT C), come ad esempio si fa in un'azienda manifatturiera con oltre 500 addetti (INT 15). Il compito della formazione linguistica viene considerato di quasi esclusiva pertinenza del sistema scolastico (INT A). Inoltre, molte imprese non hanno la massa critica necessaria (INT 8) per intraprendere azioni formative mirate. Di conseguenza, si preferisce assumere persone che posseggano già le competenze linguistiche richieste (INT 15) e affidarsi a strategie di formazione non formalizzate (INT A).

5.4 La comunicazione esterna

5.4.1 Segnali di apertura delle aziende

7. Quali di queste affermazioni si applicano alla Sua azienda (più risposte possibili)?

- l'azienda si apre al pubblico (per promuovere le proprie attività, accogliere studenti, ecc.)
- lo scambio di informazioni con altre imprese favorisce nuovi progetti
- l'azienda teme che la concorrenza possieda informazioni riservate su di sé
- i collaboratori non possono divulgare informazioni sui metodi di produzione
- i collaboratori non possono divulgare informazioni sugli aspetti organizzativi
- non saprei

La volontà di aprirsi al pubblico (per promuovere le proprie attività, accogliere studenti, ecc.) è indicata da più della metà dei rispondenti (239 risposte su 443 rispondenti). Più di due su cinque (187 risposte) pensano anche che lo scambio di informazioni con altre imprese favorisca nuovi progetti. Tuttavia, permane un quarto di rispondenti (113 risposte) che, per contro, non sceglie affatto queste due opzioni tra quelle indicate.

Le aziende che considerano lo scambio di informazioni con altre imprese un fattore positivo, che favorisce la nascita di nuovi progetti, sono anche le aziende che utilizzano più

spesso lo strumento dell'incontro con altre imprese per aggiornarsi sulle novità del settore (incrocio domanda 7 e 8). Lo afferma oltre la metà dei rispondenti (98 risposte su 187 rispondenti).

Come già visto in precedenza (cfr. 5.3.2), lo scambio di informazioni tra imprese non è frequente e comunque raramente formalizzato (INT A, INT B, INT 4). Il titolare di un'azienda manifatturiera con più di 100 addetti (INT 8) descrive un livello di disponibilità alla cooperazione piuttosto basso:

Il pensiero della cooperazione in Alto Adige non è quello del Triveneto [inteso: il Veneto], perché [...] insomma lì anche le aziende che stanno in competizione lavorano assieme, se necessario. Qua è tutto una catastrofe, secondo me, e [...] c'è bisogno di cambiamento. [...] È difficile [...] creare la cooperazione [...].

C'è diffidenza. Se oggi parlo di in qualche modo di innovazione, di un prodotto, non potrei farlo nemmeno con uno di un settore diverso, perché potrebbe darsi che conosca qualcuno che lavora nello stesso [mio] settore e glielo racconti. [...] Nella cooperazione c'è sempre la preoccupazione [...] che l'altro ti freggi oppure che l'altro ci guadagni di più. E *win-win* non è mai *fifty-fifty*, può anche essere dieci-novanta, [...] ma almeno hai dieci e non zero.⁴⁴

(INT 8)

Alcune aziende si difendono brevettando i propri prodotti (INT 1, INT 4, INT 6, INT 7, INT 9) o facendo firmare degli accordi di riservatezza anche ai fornitori (INT 7) e ai clienti (INT 15). L'obbligo di riservatezza si applica anche ai collaboratori (INT 1, INT 5, INT 8, INT 9, INT 11, INT 17, INT 19). Secondo uno dei testimoni privilegiati (INT A), le imprese altoatesine hanno difficoltà ad aprirsi e cooperare a livello formale, mentre a livello informale c'è un dialogo costante. Il vantaggio di questa strategia è che così non devono mettere in campo risorse specifiche. Tuttavia, in assenza di formalizzazione e codificazione del rapporto vengono a mancare anche le certezze e le garanzie.

⁴⁴ Nella seconda parte l'intervistato passa al dialetto altoatesino per spiegarsi meglio. La citazione originale riportata nel testo nella traduzione dell'autrice è la seguente: "*Es isch Misstraun do. Wenn i heit irgend über Innovation red, über a Produkt, derfat i schun zu an Branchenfremden nix sogn, weil kannt jo sein, dass der jemandn kennt, der in der gleichen Branche arbeitet und ihm des erzählt. [...] Bei der Kooperation isch immer des, die Sorge, [...] dass di der ondere übern Tisch zieht oder, dass der ondre mehr verdient. Und win-win isch nie fifty-fifty, kann a amol zehn-neinzig sein, [...] obo wenigstns hosch zehn und nett null*".

5.4.2 Documentazione multilingue

22. Quali di questi testi esistono in più di una lingua nella Sua azienda (più risposte possibili)?

- documentazione tecnica (es. istruzioni per l'uso di macchinari)
- documentazione commerciale (es. cataloghi, brochure, folder informativi, dépliant, pieghevoli)
- prodotti di marketing (es. sito web, materiale informativo, materiale pubblicitario)
- modulistica (es. rimborso spese, richiesta ferie)
- contrattualistica (es. contratto di assunzione, contratto di acquisto)
- bilancio annuale
- regolamento del personale
- statuto
- segnaletica interna (es. targhette, denominazioni uffici, segnaletica di sicurezza)
- norme per la sicurezza
- verbali e altra documentazione interna
- non saprei
- altro _____

I testi rilevanti per l'attività aziendale che sono più frequentemente disponibili in più lingue (in oltre due terzi dei casi, su un totale di 428 rispondenti) sono, indipendentemente dalle dimensioni dell'impresa (incrocio domanda 1 e 22), quelli che si rivolgono all'esterno. Si tratta innanzitutto della documentazione commerciale (es. cataloghi, brochure, folder informativi, dépliant, pieghevoli) (297 risposte) e di quella relativa al marketing (es. sito web, materiale informativo, materiale pubblicitario) (293 risposte). Segue la documentazione tecnica (es. istruzioni per l'uso di macchinari) (279 risposte).

Il risultato è particolarmente evidente fra le aziende che si rivolgono al di là del mercato strettamente locale (incrocio domanda 3 e 22). Infatti, se si mettono a confronto le aziende che si rivolgono prevalentemente al mercato locale (103 aziende) con quelle che invece si confrontano principalmente con mercati al di là dell'Alto Adige (206 aziende), risulta uno scarto percentuale di circa 20 punti: mentre nelle aziende con un mercato prettamente altoatesino i testi commerciali e di marketing sono disponibili in più lingue, rispettivamente nel 58% e nel 52% dei casi (60 e 54 risposte su 103 rispondenti), nelle aziende il cui mercato va oltre a quello locale queste percentuali raggiungono rispettivamente il 76% e 75% (156 e 154 risposte su 206 rispondenti).

Potrebbe invece sorprendere un tasso relativamente basso di bilinguismo o multilinguismo della segnaletica interna e delle norme per la sicurezza: oltre un terzo dei rispondenti (rispettivamente 161 e 166 risposte su un totale di 428 rispondenti) afferma di avere questo

materiale in diverse lingue. Per tutti gli altri la segnaletica e i testi relativi alla sicurezza sul lavoro restano monolingui.

Dalle interviste si evince che la documentazione scritta è importante per mantenere e archiviare la conoscenza aziendale (INT 7, INT 11, INT 15): “Il sapere deve essere portato sulla carta, dove possibile, fuori dalle teste e sulla carta. In forma di processi, in forma [...] di istruzioni [...]. Questo è l’obiettivo, così che il sapere rimane nella ditta” (INT 11). “È un principio, tutto quello che noi non documentiamo e non scriviamo, dopo due mesi non ce lo ricordiamo più, perciò, praticamente, non dico tutto, ma al 90% è tutto documentato” (INT 14). Risulta comunque un problema esplicitare e fissare la conoscenza: “Io chiaramente spingo nell’interesse dell’azienda... [cerco di] costringere i collaboratori a mettere le informazioni per iscritto, però [...] non tutti lo fanno volentieri, non tutti sono anche capaci di farlo” (INT 7).

I diversi strumenti per archiviare e condividere la conoscenza sono utilizzati principalmente dalle imprese di una certa dimensione (es. INT 7, INT 8, INT 9, INT 11, INT 13, INT 15), in quelle piccole si procede invece spesso in maniera informale “archiviando” e distribuendo la conoscenza nelle persone (INT A, INT B). Le informazioni strutturate in forma scritta si trovano soprattutto negli ambiti fortemente tutelati e regolati dal legislatore (es. i rapporti con il personale, la sicurezza sul lavoro) (INT B) e nelle aziende che implementano un sistema certificato a livello nazionale o internazionale (INT 1, INT 2, INT 7, INT 8). La comunicazione scritta è indispensabile per gestire le cooperazioni internazionali (INT C) e anche per rendere tutti consapevoli di quanto sia importante un certo grado di formalizzazione, ad esempio, dei processi aziendali (INT A). Infine, diviene necessaria per assistere un’organizzazione più strutturata del lavoro nelle aziende in fase di crescita, perché a partire dai 15 dipendenti non è più possibile rinunciare alla documentazione scritta per organizzare il lavoro (INT C).

La documentazione scritta porta con sé anche degli svantaggi. È facile giungere a un eccesso di materiale in cui non si ritrova più ciò che si cerca (INT 1): “Quando l’informazione è troppa non si trova più niente; è come non averla” (INT 7). “Stiamo tutto il giorno a cercare informazioni, lì si perde un sacco di tempo” (INT 8). “Oggi non è più: ‘mi mancano le informazioni’, oggi è: ‘ho così tante informazioni che devo prima capire cosa mi serve’” (INT 11). Le informazioni oggi sono disponibili “in Internet, e ovunque,

ma... è così tanta informazione che [...] non si è in grado⁴⁵ di gestire una mole di informazioni non selezionate (INT 12). Molti collaboratori sentono l'obbligo di dover mettere delle informazioni per iscritto come una forzatura (INT 7). Inoltre, la comunicazione scritta e la documentazione rischiano di rallentare i tempi di lavoro (INT 5) e di ridurre la capacità di improvvisazione (INT 14), capacità che aiuta a risolvere in poco tempo i possibili problemi che insorgono in un'azienda:

Le aziende disimparano a improvvisare. Perché noi tendiamo sempre di più ad organizzare, ad avere processi e flussi perfetti, perché l'improvvisare poi crea sempre disturbi, fastidi, ecc. E quando poi sei costretto a farlo non [...] hai più la capacità di farlo. Allora, riuscire a trovare all'interno delle aziende il giusto equilibrio tra un'organizzazione perfetta (adesso esagero) e l'improvvisazione, questo è un compito difficile, arduo.

(INT 14)

Infine, la documentazione va adattata al Paese di riferimento, con non poche difficoltà:

Certe normative [...] ti vengono dat[e] dal *general contractor*. Ad esempio, adesso abbiamo un progetto a Londra; loro vogliono la documentazione di progetto come nell'*automotive*. Quelli vogliono sapere: questa vite [...] che serviva per montare questo e questo, l'avete prodotta, insomma, il vostro subsubsubfornitore, l'ha prodotta quel giorno lì. [...] È la normativa di quel mercato fisico, tipo la Gran Bretagna. È veramente una cosa totalmente diversa d[a] cui siamo abituati a lavorare normalmente.

(INT 8)

5.4.3 Chi traduce per le aziende

23. Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda?					
traduttore professionista interno	sempre	spesso	a volte	mai	non presente
traduttore professionista esterno	<input type="checkbox"/>				
reparto marketing/comunicazione	<input type="checkbox"/>				
reparto commerciale	<input type="checkbox"/>				
un qualsiasi collaboratore con le competenze linguistiche necessarie	<input type="checkbox"/>				
tecnico/addetto con competenze settoriali specifiche	<input type="checkbox"/>				

⁴⁵ Citazione in lingua originale (dialetto altoatesino), riportata nel testo nella traduzione dell'autrice: "[...] über Internet, und ibroll, obr... desch so viel an Information, dass men sich...gor nett imstonde isch".

traduttori automatici (es. Google translator)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
altro	_____				

I rispondenti che hanno affermato di potersi rivolgere sempre o spesso a traduttori professionisti, siano questi interni o esterni all'azienda, sono la metà (136 risposte su 277 rispondenti). Meno di un'azienda su dieci (20 risposte su 242 rispondenti) sostiene di rivolgersi sempre a un traduttore professionista impiegato internamente per la produzione di traduzioni. Circa la metà delle aziende (206 risposte su 400 rispondenti) affida le proprie traduzioni – almeno in alcune occasioni (sempre/spesso/a volte) – a dei traduttori professionisti esterni. Circa due su cinque rispondenti sostengono di non rivolgersi mai a prestatori di servizi di traduzione esterni (51 risposte su 121 rispondenti).

Nella classifica di chi è chiamato a produrre traduzioni più di frequente (sempre/spesso/a volte) spiccano i collaboratori interni con le necessarie competenze linguistiche, che traducono in quasi tre quarti delle aziende (285 risposte su 400 rispondenti). Seguono i traduttori professionisti esterni (206 risposte), nonché i tecnici/addetti con competenze settoriali specifiche (158 risposte). Ove presenti, il reparto marketing o comunicazione e il reparto commerciale seguono il processo di traduzione in circa un terzo delle aziende rispondenti (rispettivamente, 137 e 127 risposte).

Le soluzioni “collaboratore interno con le competenze linguistiche necessarie”, “traduttore professionista esterno” e “tecnico/addetto con competenze settoriali specifiche” sono dunque le tre adottate più di frequente per rispondere a un'esigenza traduttiva. Si registra peraltro un notevole livello di compresenza delle tre opzioni.

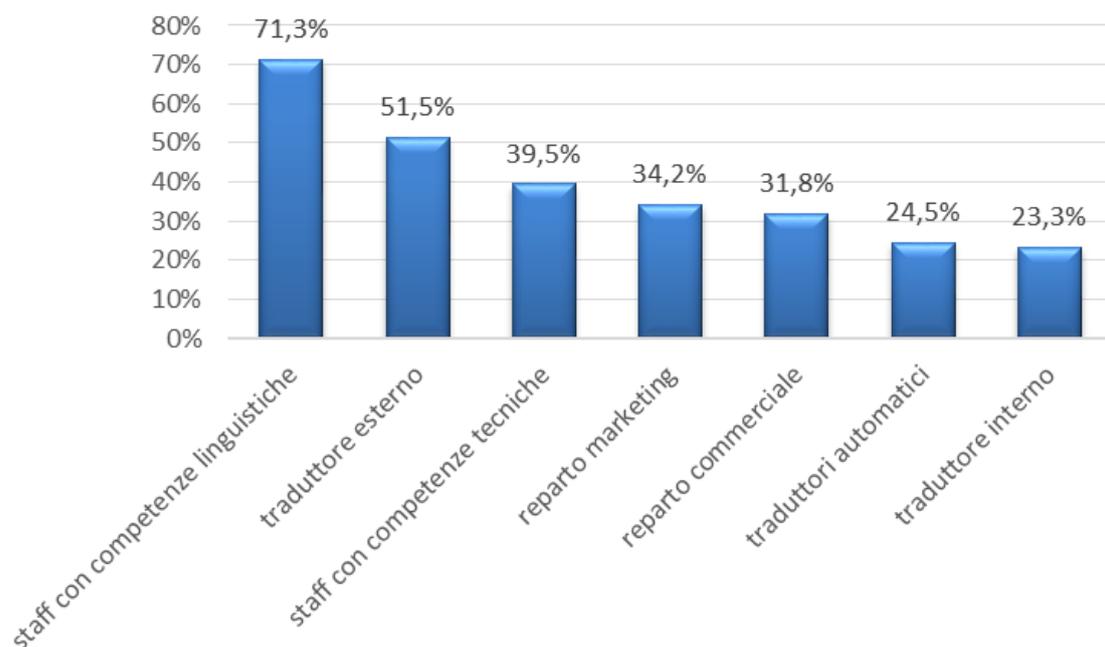


Figura 38: Percentuale di casi in cui le diverse istanze producono traduzioni nelle aziende rispondenti

Le traduzioni vengono prodotte nel 64% dei casi (sempre/spesso/a volte) da personale privo di una specifica formazione in ambito traduttivo, cioè da staff interno con competenze linguistiche o tecniche oppure dai collaboratori del marketing o del reparto commerciale. Pur non emergendo una distinzione molto netta, l'incrocio tra la domanda 1 e 23 indica una maggiore tendenza delle aziende sotto i dieci addetti ad affidare almeno una parte delle traduzioni a persone che abbiano un diploma di scuola superiore. Le aziende così piccole infatti si affidano al personale interno in oltre l'85% dei casi. In aggiunta a questa categoria, nelle aziende con meno di dieci addetti in circa la metà dei casi le traduzioni sono assegnate a persone in possesso di una laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza) piuttosto che a traduttori o linguisti. Ciò fa supporre che soprattutto nelle aziende di piccole dimensioni ci si rivolga in prima linea al personale interno, piuttosto che a traduttori professionisti esterni, anche per la probabile assenza di staff con una specifica formazione linguistico-traduttiva.

Non manca infine un dato sorprendente: anche nelle aziende con oltre 250 addetti le percentuali di traduzioni gestite internamente superano l'80%, discostandosi di molti punti dalle percentuali raggiunte dalle categorie dimensionali immediatamente inferiori. In

queste grandi aziende è comunque altrettanto comune il ricorso a traduttori professionisti esterni.

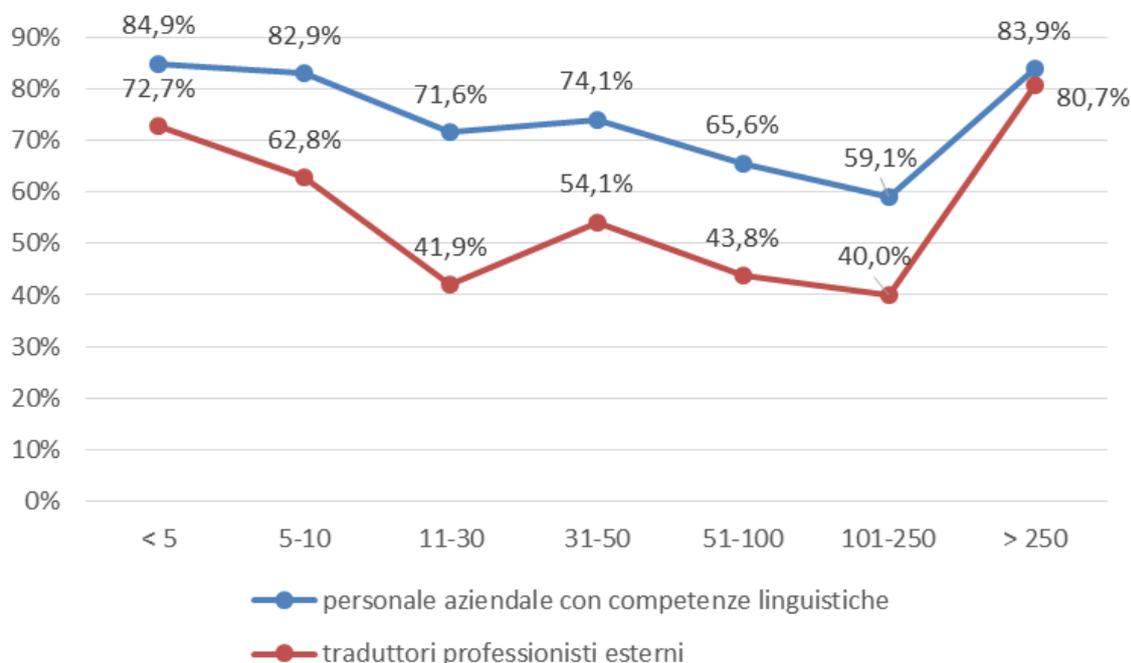


Figura 39: A chi vengono affidate le traduzioni in base alle dimensioni aziendali (raffronto: personale aziendale con competenze linguistiche con traduttori professionisti)

Quasi la metà dei rispondenti non si affida mai ai traduttori automatici (83 su 181 risposte) come, ad esempio, Google Translate⁴⁶, mentre uno su sei lo fa spesso (28 risposte) o, pochissimi, lo fanno addirittura sempre (3 risposte).

25. Che tipo di testi vengono affidati a professionisti esterni (più risposte possibili)?

- quasi tutti
- principalmente quelli urgenti
- quelli che trattano un argomento specifico (es. bilancio, contratti, documentazione tecnica, testi pubblicitari)
- quelli in lingue che all'interno dell'azienda non conosce nessuno
- nessuno o quasi nessuno
- altro _____

Nelle pochissime aziende rispondenti che dispongono di un traduttore interno (incrocio domanda 25 e 23) si danno incarichi esterni in particolare per i testi urgenti (in un caso su quattro), mentre oltre la metà dei testi sono riservati al professionista interno. Chi non ha la

⁴⁶ Cfr. <https://translate.google.com>.

possibilità di ricorrere a un traduttore interno si rivolge, com'è prevedibile, molto più di frequente agli esterni. Ai traduttori esterni si affidano, in oltre un terzo dei casi, i testi che trattano un argomento specifico (es. bilancio, contratti, documentazione tecnica, testi pubblicitari). Questo tipo di testi è tuttavia abbastanza frequentemente tradotto anche da un qualsiasi collaboratore all'interno dell'azienda che abbia le competenze linguistiche necessarie (in oltre un terzo dei casi). Infatti, quasi un terzo dei rispondenti (103 risposte su 347 rispondenti) ribadisce che nessuna o quasi nessuna delle traduzioni di cui necessita è redatta esternamente.

Come era logico attendersi, le aziende che si rivolgono a mercati diversi da quello locale chiedono ai traduttori esterni di stilare testi in lingue che non sono coperte dal personale aziendale interno (34 risposte su 164 rispondenti) più frequentemente che le aziende che operano principalmente sul mercato locale (5 risposte su 91 rispondenti). Lo scarto è di quasi 15 punti percentuali. Nelle aziende rivolte al mercato straniero le traduzioni in lingue sconosciute che vengono date in incarico esterno costituiscono il 20%, mentre nelle aziende rivolte al mercato locale sono, invece, solo il 5% circa (incrocio domanda 25 e 3).

Gli intervistati confermano che, ove possibile, i testi vengono stilati in più lingue e/o tradotti internamente, soprattutto se si tratta di testi interni, non ufficiali o di comunicazione quotidiana, come, ad esempio, lettere ed e-mail (INT B, INT 13, INT 14, INT 15). Non di rado vige la regola che “ognuno deve fare le sue traduzioni: il tecnico le sue, il personale le sue” (INT 15), “ognuno se le scrive a modo suo” (INT 13) e “ci si arrangia cercando su Internet”⁴⁷ (INT 22), chiedendo ad amici (INT 22), ecc.

Nel caso si debbano affrontare testi altamente specialistici o molto importanti (es. contratti, delibere del Consiglio d'amministrazione) è più frequente il ricorso ad agenzie di traduzione o traduttori freelance (INT B, INT 13, INT 22). Il direttore di un'azienda con oltre 100 addetti spiega che le delibere del Consiglio di amministrazione vengono affidati ai professionisti esterni perché: “lì voglio che la traduzione sia veramente il più fedele possibile e non voglio che ci siano errori, perché poi son documenti ufficiali che vengon

⁴⁷ Citazione in lingua originale (dialetto altoatesino), riportata nel testo nella traduzione dell'autrice: “*Do mocht man sich holt in Internet awien schlau*”.

riportati nei libri societari” (INT 13). In altri casi, l’incarico esterno è legato all’urgenza: “non abbiamo il tempo materiale di eseguire [...] direttamente tutte le traduzioni” (INT 13).

26. I testi da tradurre vengono rivisti e corretti prima della traduzione?

sì, sempre	spesso	a volte	raramente	mai	non saprei
------------	--------	---------	-----------	-----	------------

I rispondenti al questionario affermano di rivedere sempre o spesso i testi da tradurre in oltre quattro casi su cinque (323 risposte su 395 rispondenti), solo il 3% afferma di non rivedere mai i testi prima di consegnarli a chi dovrà produrre la traduzione (12 risposte).

27. Sa dirci per quale motivo i testi non vengono mai rivisti e corretti prima della traduzione?

Questa domanda condizionata a risposta libera è stata posta solo ai dodici rispondenti che hanno indicato “mai” alla domanda precedente. Dalle risposte risulta che la mancata revisione può dipendere dal fatto che i testi sono stati stilati da una fonte considerata autorevole, es. un giurista o un fornitore: “[S]ono testi che arrivano direttamente dal produttore germanico”. Uno dei rispondenti afferma invece che, al massimo, i testi vengono rivisti successivamente alla fase di traduzione: “*Wenn[, dann] werden die Texte nach der Übersetzung kontrolliert*”⁴⁸.

28. Chi ha tradotto il testo viene informato di eventuali revisioni/correzioni?

sì, sempre	spesso	a volte	raramente	mai	non saprei
------------	--------	---------	-----------	-----	------------

I rispondenti a questa domanda affermano di informare i traduttori di revisioni e/o correzioni in oltre due terzi dei casi (274 risposte su 395 rispondenti). Dall’incrocio della domanda 28 con la domanda 23 emerge che il feedback sulle traduzioni prodotte è

⁴⁸ “Se proprio, i testi vengono controllati in seguito alla traduzione” (t.d.a.).

frequentemente (sempre o spesso) riservato al personale interno in più della metà dei casi. Minore invece è la frequenza dei riscontri dati ai traduttori esterni, che equivale a circa un sesto delle occorrenze.

29. Sa dirci per quale motivo chi ha tradotto il testo non viene mai informato di eventuali revisioni/correzioni?

I commenti lasciati a questa domanda motivano la mancanza di feedback ai traduttori con la mancanza di tempo, con il fatto che non sia previsto nel *workflow* o con un generico “non serve”. Infine, uno dei rispondenti distingue tra traduzioni prodotte internamente o esternamente all’azienda: “se è un traduttore esterno mai, se è un traduttore interno riceve la copia definitiva per conoscenza”.

5.4.4 Profilo di chi traduce

24. Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni (più risposte possibili)?

- licenza media
- diploma di scuola superiore
- laurea in traduzione/interpretazione
- laurea in materie linguistiche
- laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)
- altro _____

La formazione di chi produce traduzioni per le aziende rispondenti corrisponde in tre quarti dei casi (292 risposte su 397 rispondenti) al diploma di maturità. Oltre un quarto (108 risposte) è laureato in una materia specifica (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza, ecc.). I laureati in traduzione/interpretazione sono circa un sesto (70 risposte), seguiti dalle persone che hanno completato la scuola dell’obbligo e posseggono la licenza media (52 risposte). Infine, quasi una su dieci delle persone che si occupano di traduzione per i rispondenti (36 risposte) è laureato in materie linguistiche.

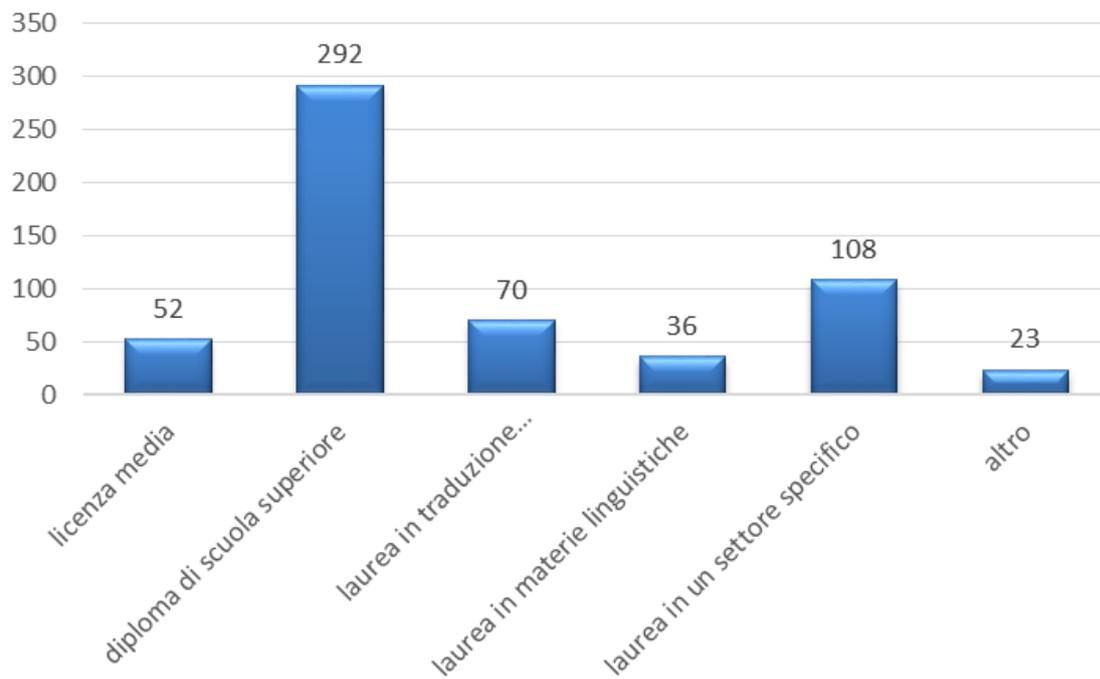


Figura 40: Profilo formativo delle persone che traducono per le aziende rispondenti (distribuzione numerica)

Nelle aziende che si rivolgono prevalentemente a mercati di lingua italiana e tedesca (incrocio domanda 24 e 3) è leggermente maggiore la tendenza ad affidare le traduzioni a personale diplomato (probabilmente interno all'azienda) rispetto a quelle che si rivolgono a mercati in cui si parlano altre lingue. Infatti, le prime fanno redigere le traduzioni a persone in possesso di un diploma di maturità in tre casi su quattro (236 risposte su 312 rispondenti), mentre le seconde lo fanno in due casi su tre (56 risposte su 85 rispondenti).

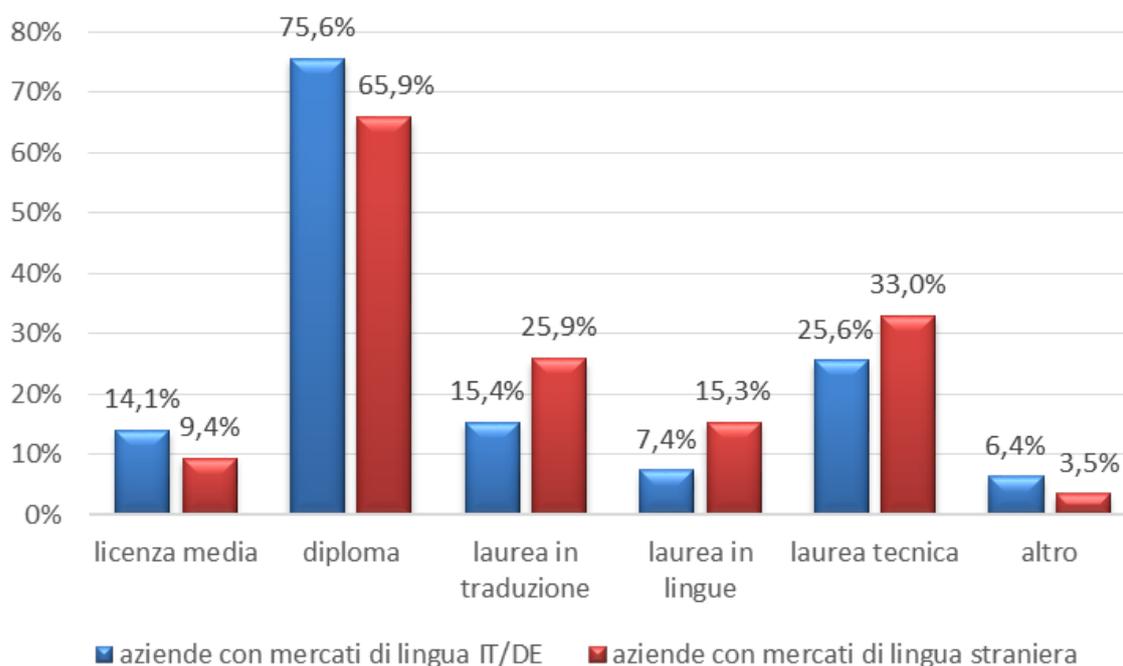


Figura 41: Profilo di chi traduce per le aziende rispondenti in base alle lingue dei loro principali mercati

Sebbene con percentuali minori, la tendenza ad affidare le traduzioni a personale in possesso di un diploma di maturità si riscontra anche nelle aziende con più di cento dipendenti (incrocio domanda 24 e 1). Ciò è valido per più della metà dei rispondenti che impiegano oltre cento addetti. In tali aziende è tuttavia anche molto più frequente il rapporto professionale con traduttori esterni (circa un terzo degli incarichi).

5.4.5 Produzione di glossari multilingui

30. Vengono stilati dei glossari interni, delle liste di traduzioni, dei piccoli dizionari (es. relativi a macchinari, a etichette di prodotti, a servizi) nella Sua azienda?

sì, sempre	spesso	a volte	raramente	mai	non saprei
------------	--------	---------	-----------	-----	------------

Alla domanda se vengano stilati dei glossari interni, delle liste di traduzioni, dei piccoli dizionari (es. relativi a macchinari, a etichette di prodotto, a servizi) risponde in maniera decisamente affermativa (indicando cioè le opzioni “sempre” o “spesso”) meno del 15% (59 risposte su 422 rispondenti) dei partecipanti all’indagine. Meno di un quinto dei

rispondenti (76 risposte) lo fa a volte, un quinto solo raramente (87 rispondenti). Quasi due rispondenti su cinque non producono mai glossari (163 risposte).

Le motivazioni indicate da chi non produce mai glossari risiedono, in più della metà dei casi (45 risposte su 83 rispondenti), nella mancanza di necessità. Un quinto sostiene di non produrre glossari perché i collaboratori posseggono già sufficienti competenze (15 rispondenti). Altrettanti (15 rispondenti) semplicemente non sanno addurre una motivazione valida. Infine, meno di un decimo di chi afferma di non produrre mai glossari (8 risposte) indica la mancanza di tempo quale motivazione.

Sa dirci per quale motivo non vengono mai stilati dei glossari interni, liste di traduzioni, piccoli dizionari nella Sua azienda?	Frequenza	Percentuale
Mancanza di tempo	8	9,64%
I collaboratori posseggono già le competenze necessarie	15	18,07%
Non è necessario	45	18,07%
Non sa dare una motivazione	15	54,22%
Totale	83	100%

Tabella 14: Motivazioni per cui non vengono mai stilati glossari interni

Non emergono sostanziali differenze relative alla prassi di produrre glossari per quanto riguarda le dimensioni aziendali (incrocio domanda 30 e 1), i mercati a cui si rivolge l'azienda (incrocio domanda 30 e 3) o la presenza di collaboratori di lingua straniera (incrocio domanda 30 e 18).

Anche l'importanza data alla conoscenza della seconda lingua (incrocio domanda 30 e 16) non influisce in maniera sostanziale sulla prassi di redigere dei glossari. Si nota invece una tendenza leggermente maggiore a stilare glossari tra chi afferma che la conoscenza delle lingue straniere è importante, rispetto alle aziende che non considerano tali competenze linguistiche altrettanto necessarie per le proprie esigenze (incrocio domanda 30 e 17).

Tra le risposte lasciate alla domanda a testo libero spicca chi semplicemente non ci aveva mai pensato: “[N]on ho mai pensato a questo”. Diversi rispondenti affermano di conoscere già i termini del proprio settore in più lingue, ma anche che, parlando tutti la stessa lingua,

non sussiste alcuna necessità specifica: “Tutti i collaboratori sono di madrelingua tedesca”⁴⁹. In linea di massima ci si arrangia con le competenze linguistiche che si posseggono in azienda: “perché una figura parla una lingua (tedesco), un’altra si occupa di italiano e inglese”.

5.5 Criticità

Non sempre sono disponibili dati quantitativi e qualitativi su ciascun argomento trattato. A volte i dati quantitativi e qualitativi si confermano a vicenda, a volte quelli qualitativi approfondiscono e spiegano quelli quantitativi. Fortunatamente, in diversi casi in cui i dati quantitativi non risultavano particolarmente inaspettati, significativi o facili da interpretare i dati qualitativi hanno permesso di colmare la lacuna. Ciò è accaduto, ad esempio, con la domanda 5 “All’interno della Sua azienda le informazioni si condividono prevalentemente tramite (possibili risposte: e-mail, newsletter, intranet, comunicazioni informali, incontri pianificati con una o più persone, riunioni dei gruppi di lavoro)” e con la domanda 9 “Nel corso degli ultimi 12 mesi la Sua azienda ha introdotto delle innovazioni”. La distribuzione delle risposte date nel questionario risulta poco informativa e senza particolari differenze tra una risposta e l’altra. Le interviste invece hanno permesso di approfondire e capire meglio le relative tematiche. Analogamente, gli argomenti che per motivi di tempo o ruolo dell’intervistato non si sono potuti trattare a fondo nelle interviste, come ad esempio la presenza di addetti stranieri in azienda e la compilazione di glossari, sono stati approfonditi a sufficienza nella parte quantitativa. Insieme, i due dataset consentono dunque di offrire un quadro chiaro e articolato della attuale realtà altoatesina relativamente agli argomenti in esame.

Una domanda ha dato risultati tanto inaspettati da potersi supporre non realistici o frutto di una sbagliata interpretazione da parte dei rispondenti. Si tratta della domanda 14 “Se [le riunioni] si svolgono principalmente in una lingua, questa è prevalentemente (possibili risposte: l’italiano, il tedesco, il dialetto altoatesino, il ladino, l’inglese, altro). I rispondenti hanno indicato un uso della lingua tedesca molto maggiore rispetto a quello del dialetto

⁴⁹ Frase originale, riportata nel testo nella traduzione dell’autrice: “*Alle Mitarbeiter sind deutscher Muttersprache*”.

altoatesino (rispettivamente 115 e 76 risposte su 271 rispondenti). Poiché il risultato contrasta con altri studi (Baur 2009: 60, Gudauner 2009b: 75, Mazza 2009: 72-73, ASTAT 2006: 176,) in cui emerge un uso molto più diffuso e onnipresente del dialetto altoatesino a livello della comunicazione orale, si possono avanzare due possibili spiegazioni del risultato. Da un lato forse i rispondenti non hanno voluto ammettere un uso così diffuso del dialetto, oppure percepiscono la variante un po' meno stretta utilizzata talvolta sul luogo di lavoro diversa dal dialetto vero e proprio che parlerebbero a casa. Dall'altro lato si può presumere una non corretta o non sufficientemente precisa formulazione del testo della domanda. Si sarebbe forse dovuto specificare "tedesco standard/Hochdeutsch" anziché indicare più genericamente "tedesco/Deutsch".

Infine, non è stato facile per gli intervistatori gestire le interviste condotte spesso in italiano pur non essendo questa la madrelingua di tutti gli intervistati. La difficoltà si nota a tratti nelle registrazioni quando ci sono richieste di chiarimenti, pause di riflessione, formulazioni sgrammaticate e incerte, episodi di *code-switching* e *code-mixing*. D'altro canto, a conferma del paragrafo precedente, le interviste condotte in lingua tedesca e in particolare gli scambi con l'intervistatrice altoatesina di lingua tedesca, avvengono in versioni più o meno strette del dialetto locale e pongono notevoli difficoltà di comprensione e trascrizione a chiunque non sia abituato a parlare o capire il dialetto altoatesino. Nelle citazioni presentate all'interno di questa tesi eventuali errori e sgrammaticature in lingua italiana sono stati corretti solo nei casi in cui fosse strettamente necessario alla comprensione. Tutte le modifiche sono comunque segnalate mediante parentesi quadre. Le citazioni in lingua tedesca o in dialetto sono state trascritte il più fedelmente possibile e riportate in nota per completezza. Per non appesantire o rendere difficile la lettura all'interno del testo si è invece scelto di fornire una traduzione in lingua italiana rendendo incertezze e caratteristiche stilistiche ma senza riprodurre l'uso del dialetto.

Capitolo 6

Sintesi e commento

Il presente capitolo intende riassumere, approfondire e commentare i principali risultati emersi dall'indagine e illustrati in dettaglio nel capitolo precedente (Capitolo 5). Parte del contenuto è stato inserito anche in due articoli scientifici in lingua inglese in corso di stampa (Chiocchetti: in stampa, Chiocchetti *et al.*: in stampa).

I risultati qui sintetizzati permettono di proporre le strategie di intervento mirate alle esigenze delle aziende altoatesine, ma in parte trasferibili anche ad altre aziende site in zone monolingue che si trovino ad affrontare sfide simili relative al multilinguismo. Tali strategie sono illustrate nel capitolo seguente (Capitolo 7).

6.1 Soggetti poco studiati

A differenza di altre indagini sulla gestione del multilinguismo in azienda (es. Lavric 2009, Vandermeeren 2009, Didiot-Cook *et al.* 2000), ma in analogia ad altre (es. Zorzi *et al.* 2012, CILT 2006, LETitFly 2006a) la presente ricerca ha interessato molte più imprese medio-piccole e piccolissime che imprese di dimensioni medio-grandi. Solo 32 partecipanti al questionario e tre aziende intervistate impiegano oltre 250 addetti e possono dunque considerarsi di grandi dimensioni secondo la classifica vigente a livello comunitario (Racc. 06/05/2003, n. 2003/361/CE, art. 2). Ciò ha innanzitutto consentito di rispecchiare l'effettiva composizione del sistema produttivo altoatesino. Ha inoltre permesso di indagare la tematica della comunicazione multilingue in classi dimensionali ancora insufficientemente studiate da questo punto di vista, soprattutto se si considera che le problematiche riscontrate e le strategie impiegate per affrontarle possono divergere notevolmente da quelle delle grandi imprese.

Un aspetto originale dell'indagine svolta per questa ricerca all'interno del panorama italiano consiste nell'aver posto il focus su un territorio storicamente multilingue, che si

trova oggi ad affrontare le sfide poste dall'internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati. In un territorio di questo tipo la gestione dell'impresa e del personale in almeno due lingue è da molti anni una realtà nelle aziende di tutte le dimensioni, anche per chi agisce a livello locale. Per questo motivo, a differenza della ricerca condotta nel territorio di Forlì-Cesena con il progetto ELIA (Zorzi *et al.* 2012), le microimprese con meno di 10 addetti non sono state escluse dalla rilevazione questionaria (Polselli 2012b: 62), poiché in Alto Adige il multilinguismo investe potenzialmente tutte le imprese, non solo quelle votate all'export.

Le strategie di intervento mirate alle aziende del territorio altoatesino dovranno dunque considerare che in Alto Adige vi sono moltissime microimprese e piccole imprese che si trovano ad affrontare le sfide legate al multilinguismo. Queste hanno approcci, strategie, mezzi ed esigenze molto differenti dalle imprese più grandi, perciò necessiteranno di interventi e suggerimenti di tipo diverso e mirato.

6.2 Tendenza alla gestione di tipo gerarchico

Le aziende altoatesine sono in larghissima parte a conduzione familiare, sia nel settore industria e servizi (90,3% delle aziende con almeno tre addetti) sia nel settore agricolo e zootecnico (96,1%) (ASTAT 2013b: 9, 2013e: 20). Uno dei testimoni privilegiati (INT A) spiega che questo fattore contribuisce alla permanenza di elementi di gestione a carattere fortemente gerarchico nelle imprese altoatesine. Anche una ricerca precedente dell'Istituto per la promozione dei lavoratori di Bolzano sottolinea la presenza di strutture gerarchiche e tradizionali, soprattutto nelle piccole imprese e in maniera più evidente nei settori chiave per l'economia altoatesina, come il commercio, il turismo e l'agricoltura (Pramstrahler 2009: 3).

Diversi dati che emergono dall'indagine confermano il ruolo centrale svolto dalla proprietà e dalla direzione aziendale nella gestione d'impresa e sottolineano l'aspetto gerarchico. Ad esempio, in caso di conflitti è spesso il titolare a decidere come risolvere il problema: "Allora decido io"⁵⁰ (INT 20). Anche nelle riunioni il cui obiettivo consiste nel prendere una decisione finale, in oltre l'80% dei casi (332 risposte su 398 rispondenti) questa rimane

⁵⁰ Citazione in lingua originale, riportata nel testo nella traduzione dell'autrice: "*Dann entscheide ich*".

di competenza del titolare/direttore/preposto, indipendentemente dalle dimensioni aziendali. L'elemento gerarchico influenza tutti gli aspetti della gestione d'impresa, incluso il fattore linguistico. Ad esempio, nelle aziende in cui le decisioni spettano alla proprietà o alla direzione, i verbali delle riunioni sono stilati nella lingua del titolare/direttore/preposto in un caso su cinque (70 risposte su 331 rispondenti), mentre nelle aziende in cui il potere decisionale è distribuito a tutte le altre istanze, l'impiego della lingua del titolare/direttore/preposto si limita a meno di un caso su dieci (5 risposte su 66 rispondenti).

Il titolare/direttore è quasi sempre anche il motore dell'innovazione (359 risposte su 403 rispondenti): "Dipende dalla testa, vuol dire dal capo [...] se la ditta si sviluppa, se viene generato nuovo sapere" (INT 11). Questo aspetto non varia particolarmente in relazione alle dimensioni aziendali; un leggero calo percentuale si registra solo tra le aziende con più di 250 addetti. La figura dirigenziale resta il principale motore dell'innovazione anche tra le aziende che per aggiornarsi sulle novità del settore puntano sulla formazione e sull'addestramento, fattore che dovrebbe invece favorire la partecipazione da parte del personale aziendale. Emerge tuttavia una correlazione con il livello di condivisione degli obiettivi aziendali: maggiore è la condivisione degli obiettivi da raggiungere con tutto lo staff, minore è la centralità della proprietà e della direzione nel processo di innovazione e maggiore è il ruolo svolto dal personale stesso. Infine, uno dei testimoni privilegiati (INT B) spiega che le aziende strutturate per gruppi di lavoro interni fortemente autonomi sono ancora poco diffuse in Alto Adige. Si tende perciò a ricadere in modelli gestionali di tipo gerarchico.

Il ruolo e l'atteggiamento del management sono fondamentali anche nel processo di gestione e condivisione della conoscenza. Caso emblematico quello di un'impresa con 150 dipendenti in cui la garanzia per il mantenimento della conoscenza in azienda dipende dal fatto che ci sia "qualcuno della famiglia che abbia acquisito questo know-how" (INT 19) e, dunque, che se ne sia appropriato uno dei titolari. Questo modello di sviluppo della conoscenza è tipico delle imprese di piccole dimensioni e produce prevalentemente conoscenza implicita; non di rado si commette l'errore di sottovalutare l'importanza della conoscenza esplicita fondata su modelli approfonditi, su metodologie e strumenti di gestione manageriale e di condivisione della conoscenza (Corbetta 2000: 62-64).

Il quadro che emerge permette di supporre che qualsiasi strategia di innovazione relativa alle politiche linguistiche o ai *workflow* aziendali legati al multilinguismo dovranno necessariamente tenere conto della centralità della proprietà nel processo decisionale. Sarà opportuno rivolgersi alle figure dirigenziali con argomentazioni e motivazioni a loro familiari e comprensibili per ottenere concrete possibilità di successo, soprattutto nelle aziende medio-piccole. A lungo termine tuttavia si dovrà incentivare il passaggio dallo stile gestionale gerarchico a uno più partecipativo, perché è questo che incentiva maggiormente la nascita di innovazione attraverso lo stimolo che offre alla partecipazione di tutto il personale aziendale (cfr. Pramstrahler 2008: 6-7, Weissman & Cie Italia 2008).

6.3 Tendenza a rivolgersi ai mercati di lingua tedesca e italiana

La maggior parte dei rispondenti al questionario (61,4%) indica uno o al massimo due mercati di destinazione dei propri beni e/o servizi, dimostrando una diversificazione alquanto limitata. Questo risultato conferma dati ufficiali secondo cui il 53,6% delle aziende esportatrici altoatesine si rivolge a un solo mercato di destinazione e un ulteriore 13,2% a due (ASTAT 2013d: 15). La maggior parte dei rispondenti al questionario opera sul mercato altoatesino locale (319 risposte su 443 rispondenti). Seguono il restante mercato nazionale italiano (298), la Germania (175), l'Austria (120) e la Svizzera (90). A titolo di paragone, le imprese del territorio di Forlì-Cesena mostrano una varietà dei rapporti con l'estero molto maggiore, poiché quasi la metà (48%) delle imprese rispondenti al questionario del progetto ELIA (Zorzi *et al.* 2012) intrattiene rapporti con cinque o più Paesi esteri (Polselli 2012b: 69). Dalla rilevazione del progetto ELIA sono state escluse le microimprese (Polselli 2012b: 64) e dunque i due campioni non risultano direttamente comparabili. La differenza sembra rimanere comunque degna di nota.

Se si analizza il fattore linguistico, risulta che l'80% delle aziende rispondenti al questionario si rivolge prevalentemente a mercati italofoeni o tedescofoeni (Alto Adige, Italia, Germania, Austria e Svizzera). Non è sorprendente che la condivisione di una stessa lingua di comunicazione favorisca il commercio tra Paesi diversi. In base ai risultati di una ricerca condotta dall'Economist Intelligence Unit avere una stessa lingua aumenterebbe il commercio tra due Paesi del 42% rispetto a due Paesi simili ma privi di lingua in comune (Bolchover 2012: 6).

Solo il 20% delle aziende rispondenti (91 risposte su 443 rispondenti) ha come mercato principale di riferimento uno o più Paesi in cui non si parlano né l'italiano né il tedesco, nell'ordine: i Paesi Bassi, la Francia, il Belgio, il Regno Unito, la Spagna, gli USA e la Cina. Risulta perciò evidente che la vicinanza geografica e la capacità di comunicare nelle due lingue ufficiali della provincia di Bolzano incentivino e facilitino il commercio in Italia e nei mercati di lingua tedesca, oltre che in quelli in cui queste sono spesso utilizzate come lingua di comunicazione internazionale, ad esempio il tedesco in Belgio e in Polonia o l'italiano in Francia (Pörnbacher 2009b: 35). La conoscenza di queste due grandi lingue europee offre perciò il vantaggio di poter accedere a un'ampia area commerciale dell'Europa centro-meridionale. Fortunatamente, almeno fino a pochi anni fa, la richiesta del tedesco e dell'italiano per gli affari sembrava essere ancora in crescita all'interno del continente europeo, soprattutto in riferimento alle PMI (CILT 2006: 29, 44).

Tuttavia, benché le competenze linguistiche esistenti favoriscano il commercio all'interno delle aree di lingua italiana e/o tedesca, non agevolano l'espansione ad altri mercati. Pörnbacher (2009b: 35) inoltre precisa che vige una chiara polarizzazione tra le aziende gestite da persone di lingua italiana e quelle che hanno un management di lingua tedesca: mentre le prime puntano al mercato nazionale italiano, le seconde si rivolgono prevalentemente ai territori di lingua tedesca. Si evidenzia nuovamente la centralità della proprietà e della direzione in tutti gli ambiti. Inoltre, questa polarizzazione linguistica riduce notevolmente il potenziale di espansione insito nella capacità di comunicare in più di una lingua. Le aziende altoatesine infatti sembrerebbero adottare sovente una strategia commerciale di non-adattamento linguistico (*non-adaptation*), poiché usano prevalentemente o esclusivamente la propria lingua per condurre affari, anziché scegliere una strategia di standardizzazione (*standardisation*) ricorrendo a una lingua internazionale, come l'inglese, o di adattamento (*adaptation*), utilizzando cioè quella dei propri clienti (cfr. Lavric 2008: 156, Vandermeeren 1998).

Se fino ad oggi il bilinguismo del proprio personale a tutti i livelli ha consentito alle aziende altoatesine di operare sul mercato locale, nonché di gestire le attività correnti nel restante territorio nazionale e nell'area di lingua tedesca, nell'era della globalizzazione per espandersi ad altri mercati sono necessarie conoscenze linguistiche diversificate, a partire dall'inglese quale lingua internazionale, ma anche dalle altre lingue dei mercati di

destinazione (cfr. Pörnbacher 2009b: 37). Inoltre, quelle aziende che si rivolgono principalmente ai mercati in cui si parla la stessa lingua che utilizzano in azienda – che sia questa l'italiano o il tedesco – tralasciando i mercati a cui potrebbero avere accesso se utilizzassero anche la seconda lingua, rinunciano a un importante potenziale competitivo e commerciale. Questo “atteggiamento passivo [...] frutto di una certa autoreferenzialità” causa una “relazione circolare tra mercati e lingua” (Loi 2009: 55) che spiega la mancanza di azioni concrete in direzione di un miglioramento delle competenze linguistiche. Viene così in parte smentita l'ipotesi secondo cui il multilinguismo del territorio in cui operano conferisca alle aziende altoatesine un vantaggio competitivo rispetto a quelle site in zone monolingui (cfr. 1.1.2). Si pone inoltre l'urgente necessità di uscire da questo circolo autoreferenziale per affrontare in maniera efficace i potenziali mercati futuri, che potrebbero non essere né di lingua italiana né di lingua tedesca, al fine di non trovarsi un giorno in una situazione di svantaggio rispetto alle aziende site in altre zone che, invece, hanno puntato sulla diversificazione delle competenze linguistiche o sull'inglese quale lingua di comunicazione internazionale (cfr. Loi 2009: 56).

Le strategie di intervento concreto dovranno innanzitutto individuare le motivazioni per cui l'azienda persegue una strategia di non-adattamento linguistico, se si tratta cioè di motivazioni principalmente commerciali (es. assenza di mercato altrove) o di natura linguistica (mancanza di competenze nella seconda lingua o nelle lingue straniere). In seguito sarà necessario illustrare i possibili vantaggi competitivi derivanti dall'ampliamento del commercio ai mercati in cui si parla la seconda lingua, grazie anche a una politica di mantenimento e incentivazione delle competenze linguistiche in azienda o all'assunzione di personale bilingue. Questo può costituire un primo passo di apertura, crescita e internazionalizzazione per molte microimprese, senza che si debbano necessariamente affrontare mercati di lingua straniera e il conseguente utilizzo o apprendimento dell'inglese oppure di altre lingue.

6.4 Importanza della comunicazione orale e informale

Il mezzo di condivisione di informazioni più comunemente utilizzato è la posta elettronica (cfr. anche Polselli 2012b: 77), a cui ricorre l'80% dei rispondenti (354 risposte su 443 rispondenti). Per quanto concerne la comunicazione orale anziché scritta, il passaggio di

informazioni avviene durante le riunioni in quasi due terzi dei casi (276), ma anche durante momenti di incontro o di comunicazione informali, come ad esempio in mensa o durante le pause caffè, in oltre un terzo dei casi (177). Gli intervistati confermano e sottolineano l'importanza fondamentale degli scambi a carattere informale per la trasmissione di informazioni e conoscenza all'interno dell'azienda, anche in quelle di dimensioni maggiori. Gli incontri e scambi diretti e personali spesso rappresentano l'unico canale di trasmissione davvero efficace, benché si tratti di quello più costoso.

In generale, la comunicazione interna rimane un punto debole dell'azienda: "Onestamente, io sono scontento del livello di comunicazione interno della mia azienda" (INT 7). Ricorrere alla comunicazione faccia a faccia è naturalmente più semplice nelle imprese molto piccole, ma il ruolo di questo tipo di strategia comunicativa rimane fondamentale nelle aziende di tutte le dimensioni. Ne consegue indirettamente che gli attuali approcci alla condivisione efficiente e sistematica della conoscenza non raggiungono (completamente) il loro scopo: "Condividere le informazioni è effettivamente un problema. [...] Noi abbiamo tentato di fare la Wikipedia della ditta, di usare questi strumenti, devo dire proprio onestamente con scarso successo. [...] Diciamo che bisogna incontrarsi, fare meeting" (INT 7). La gestione e trasmissione sistematica della conoscenza a lungo termine diventa pertanto un serio problema ancora irrisolto a cui si risponde attraverso le strategie di comunicazione informale e personale.

I risultati dell'indagine indicano una lacuna in merito alla gestione e condivisione della conoscenza in azienda. Nonostante si incontrino diversi approcci o tentativi validi, molte aziende non riescono ancora a organizzare il passaggio della conoscenza in maniera sistematica ed efficace e si affidano a soluzioni informali e improvvisate, che a lungo termine possono rendere difficili molti aspetti della vita di un'impresa, ad esempio il mantenimento dell'expertise acquisita e la riorganizzazione interna. In un territorio multilingue e in un mercato ormai internazionalizzato è inevitabile che qualsiasi approccio alla gestione formalizzata e condivisione della conoscenza aziendale contempli anche l'aspetto del multilinguismo. L'indagine ha perciò sicuramente evidenziato un ambito che necessita di interventi urgenti da parte dei dirigenti di aziende altoatesine, ma anche delle associazioni di categoria, degli enti pubblici nazionali e locali (es. Camera di commercio,

Dipartimento Economia, finanze e innovazione della Provincia autonoma di Bolzano) e dei consulenti di settore.

Le strategie di intervento mirate dovranno necessariamente distinguere tra le esigenze e problematiche delle diverse classi dimensionali e sostenere le aziende in fase di crescita nella trasmissione della conoscenza (anche) attraverso strumenti meno effimeri della comunicazione orale e informale.

6.5 Difficoltà a condividere la conoscenza in maniera sistematica

Gli obiettivi aziendali da raggiungere entro l'anno e la direzione di sviluppo futuro dell'azienda sono informazioni importanti per la crescita e coesione di un'azienda, ma risultano essere condivise con tutto il personale solo in poco più di un terzo delle imprese (rispettivamente 171 e 144 risposte su 443 rispondenti). Gli intervistati tuttavia ribadiscono l'importanza di un'ampia e costante condivisione delle informazioni e di una maggiore apertura nei confronti del personale aziendale: “più informazione si dà, meglio è” (INT C), “più la gente è informata, meglio è” (INT 12). Diversi dirigenti spiegano anche che “più informazioni tu metti a disposizione alle persone, più responsabilità si possono prendere [loro] e più si possono anche sviluppare” (INT 14). “Più i tuoi collaboratori sanno, più i tuoi collaboratori conoscono, meno problemi hai nella gestione della struttura e [...] meno rischi corri di commettere errori” (INT 13). Ciononostante, non si può negare la persistenza di compartimenti stagni e di informazioni importanti che non vengono fatte circolare per motivi precisi:

1. In alcune aziende vigono vari livelli gerarchici di accesso alle informazioni come principio gestionale generale.
2. In altre, sono il desiderio di riservatezza o la paura della concorrenza a svolgere un ruolo fondamentale nel frenare la libera circolazione delle informazioni.
3. Infine, alcuni membri dello staff trattengono volutamente informazioni quale strategia mirata di gestione del potere in azienda.

Gli intervistati sottolineano anche la necessità di archiviare e condividere la conoscenza a lungo termine in forma scritta: “Il sapere deve essere portato sulla carta, dove possibile,

fuori dalle teste e sulla carta. In forma di processi, in forma [...] di istruzioni [...]. Questo è l'obiettivo, così che il sapere rimane nella ditta" (INT 11). "È un principio, tutto quello che noi non documentiamo e non scriviamo, dopo due mesi non ce lo ricordiamo più, perciò, praticamente, non dico tutto, ma al 90% è tutto documentato" (INT 14). Mettere in pratica questi buoni propositi però non è semplice: "Io chiaramente spingo nell'interesse dell'azienda... [cerco di] costringere i collaboratori a mettere le informazioni per iscritto, però [...] non tutti lo fanno volentieri, non tutti sono anche capaci di farlo" (INT 7). La presenza di informazione strutturata in forma scritta è più frequente nelle aziende di dimensioni maggiori, soprattutto negli ambiti fortemente regolati dal legislatore (es. le relazioni con il personale, la sicurezza sul lavoro) e nelle aziende che implementano un sistema certificato a livello nazionale o internazionale (es. ISO 9001⁵¹, SOA⁵²).

Come nella sezione precedente, i risultati dell'indagine sottolineano una lacuna in merito alla gestione e archiviazione della conoscenza in azienda. Sebbene non manchino gli approcci validi e i manager illuminati, molte aziende riescono solo in parte a garantire l'archiviazione e gestione a lungo termine della propria conoscenza. Ciò può influenzare negativamente molti aspetti dello sviluppo dell'impresa, come l'assunzione di personale e l'espansione a nuovi mercati o il passaggio generazionale. La successione d'impresa, ad esempio, è un momento che può mettere a rischio la sopravvivenza di un'azienda, ma è anche un'occasione per dare nuovi impulsi. In Alto Adige quasi il 30% delle microimprese ha effettuato o effettuerà un passaggio generazionale tra il 2006 e il 2016 (ASTAT 2013b: 13), per cui è importante che la successione avvenga anche con l'ausilio di sistemi di condivisione e archiviazione della conoscenza a lungo termine ben strutturati e funzionali. In un territorio multilingue e in un mercato ormai internazionalizzato è inevitabile che qualsiasi approccio alla gestione formalizzata e archiviazione della conoscenza aziendale contempli anche l'aspetto del multilinguismo. Anche in questo caso l'indagine ha evidenziato un ambito che necessita di interventi urgenti da parte dei dirigenti di aziende altoatesine, ma anche delle associazioni di categoria, degli enti pubblici nazionali e locali

⁵¹ Certificazione relativa alla norma europea EN ISO 9001 che specifica i requisiti di un sistema di gestione per la qualità da implementare all'interno di un'organizzazione (UNI 2014: 10/10/2014).

⁵² Attestazione rilasciata dalle SOA (società organismi di attestazione), che certifica i requisiti necessari per la partecipazione a gare d'appalto per l'esecuzione di appalti pubblici di lavori con importo a base d'asta superiore a 150 000€ (Sviluppo Europa 2014: 10/10/2014).

(es. Camera di commercio, Dipartimento Economia, finanze e innovazione della Provincia autonoma di Bolzano) e dei consulenti di settore.

Le strategie di intervento mirate ad affrontare questa difficoltà dovranno distinguere, come per il punto precedente, tra le esigenze e problematiche delle diverse classi dimensionali. Lo scopo deve consistere nel favorire una circolazione più ampia e sistematica della conoscenza all'interno dell'azienda al fine di coinvolgere tutto il personale attivamente e coscientemente nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, creando peraltro un clima di apertura e inclusione che può favorire la crescita e l'innovazione aziendale.

6.6 Tendenza a evitare la comunicazione multilingue al proprio interno

Nelle aziende che hanno risposto al questionario, tre riunioni interne su quattro si svolgono in una lingua sola (257 risposte su 334 rispondenti), ossia in lingua italiana o tedesca. Non è prassi comune mischiare o alternare le lingue, sfruttando il bilinguismo passivo del personale. Ciò consentirebbe a tutti di utilizzare la propria lingua preferita nella comunicazione attiva, partendo dal presupposto che tutti i partecipanti alla conversazione posseggano sufficienti competenze passive per capirla.

Gli intervistati confermano che “in un numero cospicuo di imprese la comunicazione è monolingue” (INT A). I fattori che influenzano fortemente l'utilizzo e la scelta delle lingue in azienda sono le dimensioni, la localizzazione della sede e il mercato:

1. Il fattore dimensionale influisce sulle lingue parlate in azienda in quanto è più probabile che siano le imprese di dimensioni maggiori a utilizzare due o più lingue per la comunicazione interna, regolarmente o anche solo sporadicamente. Poiché la dimensione media delle imprese in Alto Adige ammonta a quattro addetti (IRE 2012: 12), si capisce perché l'uso sistematico di più lingue per la comunicazione aziendale interna risulti abbastanza limitato.
2. Con una mobilità professionale dei lavoratori altoatesini piuttosto ridotta, per cui il luogo di lavoro e di residenza spesso sono molto vicini (Pörnbacher 2009a: 24, 30), la sede dell'azienda ne determina per larga parte anche la lingua

prevalente. Poiché la popolazione altoatesina di lingua italiana si concentra nel capoluogo e nelle cittadine di dimensioni maggiori, le aziende di lingua italiana si trovano prevalentemente in queste zone, mentre le aziende di lingua tedesca sono più frequenti nelle valli e zone periferiche (ASTAT 2012: 122-123).

3. Il mercato influenza le lingue utilizzate in azienda in quanto destinazione di beni e servizi. Se il mercato a cui si rivolge l'impresa è monolingue, tenderà a esserlo anche l'azienda stessa; se questo è invece multilingue oppure l'impresa opera su mercati di lingua diversa, ciò si rispecchierà sicuramente nell'uso linguistico dell'azienda verso l'esterno, ma anche al proprio interno. Avendo constatato la tendenza delle imprese altoatesine a rivolgersi a mercati in cui si parla la lingua prevalente nell'impresa (Pörnbacher 2009: 35), la comunicazione multilingue non ne risulta particolarmente incentivata. Si ricordi inoltre che le competenze linguistiche rappresentano un valore per l'azienda solo se vengono effettivamente impiegate; non è sufficiente che siano solo presenti al suo interno (Grin *et al.* 2010: 120).

Per quanto concerne la documentazione scritta, i testi disponibili in più di una lingua nelle aziende altoatesine sono prevalentemente quelli rivolti all'esterno, cioè al pubblico e alla clientela, quali i testi di natura commerciale (es. cataloghi, brochure, flyer) (297 risposte su 428 rispondenti) e di marketing (es. pagine web, materiale promozionale) (293). Il dato non varia sostanzialmente in relazione alle dimensioni dell'impresa. Incrociando diverse risposte al questionario emerge che è più probabile trovare materiale multilingue di qualsiasi genere nelle imprese rivolte a mercati situati oltre quello prettamente locale che non nelle imprese votate principalmente al mercato altoatesino.

La trasmissione di informazioni e di conoscenza all'interno dell'azienda non avviene invece sistematicamente in più lingue. Ad esempio, solo poco più di un terzo dei rispondenti (rispettivamente 161 e 166 su 428 rispondenti) afferma di mettere a disposizione la segnaletica interna e le disposizioni relative alla sicurezza sul lavoro in più di una lingua. Benché nel settore privato non viga alcuna disposizione che imponga alle imprese l'uso delle due lingue ufficiali della provincia, a differenza di ciò che accade nel settore pubblico, in cui l'uso congiunto o parallelo di entrambe le lingue è fortemente regolamentato, il DLgs 81/2008 relativo alla sicurezza sul lavoro prevede l'obbligo di un'adeguata informazione,

formazione e addestramento del lavoratore da parte del datore di lavoro. Questo obbligo interessa fortemente l'aspetto linguistico, poiché il datore di lavoro si deve assicurare che il lavoratore abbia ricevuto e ben compreso tutte le disposizioni che lo riguardano. Ciò può contemplare, ove necessario, anche l'utilizzo di una lingua diversa dall'italiano, specialmente in una provincia in cui la seconda lingua gode di uno status di piena parificazione alla lingua nazionale. Le aziende confermano soprattutto la difficoltà di comunicare con gli operai di lingua straniera in relazione alla sicurezza sul lavoro, al rallentamento delle attività e al rischio che si incorra in gravi incomprensioni (Schwienbacher 2011: 3).

I risultati dell'indagine indicano che la comunicazione multilingue, sia interna sia esterna, è una caratteristica delle imprese di dimensioni maggiori e che operano su mercati diversificati o multilingui. Nell'ottica di una crescita dell'azienda e di un'espansione dei mercati a livello internazionale il multilinguismo diventa dunque un fattore imprescindibile. Preoccupa tuttavia la difficoltà a ricorrere almeno alle due lingue ufficiali della provincia di Bolzano per la segnaletica e il materiale relativi alla sicurezza sul lavoro.

Le strategie di intervento mirato possono partire da un'opera di sensibilizzazione o messa a disposizione di materiale da parte delle associazioni di categoria e degli enti pubblici (es. Ripartizione Lavoro della Provincia autonoma di Bolzano, AFI-IPL Istituto promozione lavoratori) per quanto riguarda la sicurezza sul lavoro. In merito alla comunicazione multilingue interna è opportuno puntare innanzitutto sulle competenze passive del personale, favorire il mantenimento e lo sviluppo delle competenze esistenti e l'acquisizione di quelle necessarie per affrontare i mercati correnti e futuri.

6.7 Importanza delle competenze linguistiche ma poca disponibilità alla formazione in azienda

La capacità di parlare la seconda lingua, rispettivamente l'italiano o il tedesco, è considerata importante/molto importante da quattro rispondenti su cinque (348 risposte su 433 rispondenti). Solo due su cinque (166) esprimono lo stesso giudizio in merito ad altre lingue (ad esempio, l'inglese). I dati sui corsi di lingua offerti in provincia di Bolzano (ASTAT 2013f: 193) confermano questa disparità di importanza, poiché le ore di lezione tenutesi

nei corsi di lingua per le lingue locali italiano, tedesco e ladino annualmente ammontano al doppio di quelle per le altre lingue (ca. 50 000 contro 26 000). Anche in altre zone bilingui, ad esempio in Belgio, è data priorità alla conoscenza della seconda lingua rispetto alle altre lingue (Didiot-Cook *et al.* 2000), a differenza di ciò che accade, ad esempio, nella vicina Austria (Archan & Dornmayr 2006: 11).

Sussiste una chiara correlazione tra l'importanza data alla conoscenza delle lingue straniere (cioè quelle diverse dalle due lingue ufficiali della provincia di Bolzano) e le lingue dei mercati di destinazione dei propri beni e servizi: le imprese che operano su mercati siti al di là delle aree di lingua italiana e tedesca conferiscono un'importanza molto maggiore alla conoscenza delle lingue straniere. Gli intervistati spiegano inoltre che il multilinguismo favorisce l'apertura mentale e facilita il lavoro in tutte le situazioni a livello globale, cosa che si traduce in un chiaro vantaggio per l'impresa, ma anche per il personale stesso. “A partire da un certo livello, sapere più lingue [è] indispensabile” e “sapere più lingue [...] aument[a] l'occupabilità delle persone” (INT A). Ciononostante, la maggior parte delle aziende non persegue alcuna strategia multilingue e “se la cav[a]” (INT A) con le competenze esistenti. Una recente ricerca della Camera di commercio di Bolzano mostra che i datori di lavoro non considerano soddisfacenti le competenze linguistiche dei propri addetti, non solo di quelli più anziani (64%), ma anche di quelli più giovani (48%) (Partacini 2012: 19). Il 58,8% delle imprese sostiene di dover affrontare difficoltà di tipo linguistico o dovute alla mancanza di conoscenze linguistiche (Schwienbacher 2011: 3). Le competenze attualmente disponibili possono bastare per la gestione degli affari correnti, ma non favoriscono la crescita ed espansione dell'azienda (cfr. Loi 2009: 55-56, Pörnbacher 2009: 41). Le aziende che operano in mercati diversificati arrivano addirittura a respingere circa un quarto delle candidature (dal 20 al 30%) a causa di conoscenze linguistiche giudicate inadeguate (Gudauner 2009a: 45). Questi dati si basano probabilmente su una visione abbastanza convenzionale per cui ci si aspetta che le persone posseggano una capacità completa di una o più lingue nella forma standard e le lingue siano tenute debitamente separate l'una dall'altra. Questa visione “additiva” del multilinguismo, per cui le lingue si aggiungono l'una all'altra ma non si mescolano, rispecchia fondamentalmente una visione monolingue della comunicazione (Lüdi 2013: 142) e fa presagire la necessità di un cambiamento di attitudine da parte dei dirigenti altoatesini.

Nonostante l'evidente insoddisfazione dei datori di lavoro nei confronti delle competenze linguistiche del proprio personale, tre quarti dei rispondenti al questionario (321 risposte su 432 rispondenti) sostengono di non organizzare corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o comunicative (es. corsi di lingua, corsi di scrittura professionale). La presa di coscienza relativamente all'importanza delle competenze comunicative dei propri addetti a fronte di un intervento concreto di portata insufficiente o comunque inadeguata non è una caratteristica esclusivamente altoatesina, poiché risulta analogo all'atteggiamento di molte imprese in tutto il mondo (Bolchover 2012: 4, Archan & Dornmayr 2006: 12). Anche il dato stesso è in linea con i risultati di altri studi precedenti (Partacini 2012: 23, CILT 2006: 42), sebbene sia molto maggiore rispetto all'ultimo dato disponibile a livello nazionale riferito al 2006, secondo cui solo il 4,6% delle imprese italiane aveva svolto della formazione linguistica nei due anni precedenti (LETitFLY 2006b: 74). La percentuale risulta tuttavia minore rispetto a quella della vicina Austria, in cui il 55% delle imprese afferma di offrire formazione linguistica ai propri addetti (Archan & Dornmayr 2006: 12). Una ricerca incentrata sulla relazione tra la formazione continua in tutti gli ambiti e l'occupabilità (Gudauner 2008) indica addirittura una tendenza alla diminuzione della formazione continua in Alto Adige. Sussiste un divario notevole tra il settore pubblico, in cui oltre il 60% dei dipendenti hanno partecipato a misure di formazione continua e il privato, in cui si raggiunge solo il 40%. I dati più bassi si registrano per le microimprese, che superano a malapena il 20% di dipendenti coinvolti nella formazione continua (Gudauner 2008: 3-4). La riluttanza alla formazione strutturata è comunque una caratteristica abbastanza comune alle piccole imprese e microimprese in tutto il mondo occidentale, poiché si preferisce l'apprendimento in contesto (*learning by doing*), ad esempio, attraverso un processo di tentativi e correzioni (Polselli 2012a: 35). La formazione è la prima fonte di creazione di conoscenza in azienda e proprio nelle fasi di crisi diventa importante dedicarsi alla crescita della conoscenza e del capitale intellettuale per riuscire a creare diversità sui mercati (Mercurio 2012: 17).

La formazione linguistica viene vista, secondo uno dei testimoni privilegiati (INT A), come di esclusiva pertinenza del sistema scolastico, sebbene la maggior parte degli imprenditori metta in dubbio “la bontà dei risultati dell'insegnamento delle lingue nella scuola” (Vinatzer 2009: 20). Ricerche precedenti (Loi 2009) indicano che sia le imprese sia i lavoratori concordano che sul lavoro si possano apprendere i termini tecnici delle lingue

straniere, mentre l'acquisizione delle competenze generali spetta ai dipendenti in maniera autonoma oppure attraverso il sistema scolastico (cfr. Loi 2009: 51-52). Nel settore privato, il problema delle competenze linguistiche non ha mai svolto un ruolo centrale nella gestione e assunzione delle risorse umane, nelle politiche del lavoro e nella formazione continua (Gudauner 2011: 45, LETitFLY 2006b: 72). La poca disponibilità a organizzare corsi potrebbe essere dovuta anche a esperienze negative in passato. L'organizzazione di un corso di lingua può essere vista come soluzione facile e veloce dalle aziende, ma se questo non è focalizzato sulle specifiche esigenze e sui bisogni concreti dell'azienda darà risultati poco soddisfacenti (cfr. Reeves & Wright 1996: 4). Infine, è importante ricordare che molte aziende non hanno la massa critica per organizzare corsi mirati alle specifiche esigenze del proprio staff. Mancano sovente i mezzi finanziari di cui dispongono invece le grandi imprese (CILT 2006: 39). L'accesso a finanziamenti specifici, ove possibile, comporta però procedure troppo lunghe e complesse, in particolare per le PMI (Business Forum sul Multilinguismo 2008: 5).

Nei casi in cui le formazioni hanno luogo, le imprese generalmente ne coprono i costi, ma solo la metà dei rispondenti autorizza il proprio personale a frequentarli durante l'orario di lavoro. Dati simili, a conferma dei risultati dell'indagine, si trovano nella ricerca LETitFLY (2006b: 78) e nelle pubblicazioni di Lavric (2008: 159) e Loi (2009: 52). Le aziende che impiegano un numero maggiore di persone di lingua straniera sono più propense a organizzare corsi di lingua e/o comunicazione. Infatti, solo un quinto delle imprese senza alcun addetto di lingua straniera sostiene di organizzare corsi di questo tipo (199 risposte su 238 rispondenti), mentre la quota sale a un terzo tra le imprese che invece hanno del personale di lingua straniera al loro interno (64 risposte su 194 rispondenti). Sussiste anche una chiara correlazione tra l'importanza data alla conoscenza delle lingue straniere e l'organizzazione di corsi: maggiore è l'importanza attribuita alla conoscenza delle lingue straniere all'interno dell'azienda, maggiore è la probabilità che l'azienda stessa offra dei corsi di lingua e/o comunicazione. Generalmente queste sono anche le aziende che si rivolgono a mercati esteri.

Abbiamo già visto in precedenza che le competenze attualmente disponibili possono essere forse sufficienti per la gestione degli affari correnti, ma che potrebbero non bastare nell'ottica di un'impresa in crescita e in forte espansione sul mercato internazionale (cfr.

Loi 2009: 55-56, Pörnbacher 2009: 41). I risultati della ricerca confermano che la presenza di personale di lingua straniera e i mercati di destinazione sono fattori che influiscono sulla disponibilità ad organizzare o far frequentare corsi di formazione linguistica e/o comunicativa sul lavoro. I tre fattori si influenzano sicuramente a vicenda ed è difficile capire se arrivino prima i mercati stranieri e poi i corsi di lingua e i dipendenti stranieri o se l'ordine possa essere diverso o inverso. Resta tuttavia certo che il futuro delle aziende altoatesine in crescita e in fase di espansione sul mercato internazionale dovrà prevedere con molta probabilità una maggiore capacità di comunicare sia nelle due lingue locali sia in una o più lingue straniere. Che la lacuna formativa del personale sia da attribuire al sistema scolastico, al personale stesso o alle aziende, non è rilevante ai fini delle esigenze linguistiche attuali. Altrettanto vale per la strategia di acquisizione delle competenze linguistiche necessarie per operare su determinati mercati all'interno dell'azienda, che può prevedere l'assunzione di personale straniero oppure la formazione/il potenziamento delle competenze del personale già presente. Pörnbacher (2009a) illustra il possibile scenario futuro per quanto concerne l'apprendimento linguistico sul luogo di lavoro:

[L]’apprendimento delle lingue sul posto di lavoro potrebbe non essere più considerato un obbligo, ma un’opportunità e più avanti magari addirittura un diritto dei lavoratori. Sotto questo punto di vista sembra quanto mai opportuno intervenire a livello di politiche del lavoro, studiando misure per l’incentivazione delle competenze linguistiche, al fine di contrastare le disparità [...] e incrementare l’occupabilità delle persone.

(Pörnbacher 2009a: 33)

Le strategie di intervento da un lato investono sicuramente anche il sistema scolastico, che evidentemente non intende o non riesce attualmente a preparare gli studenti per soddisfare le esigenze dei datori di lavoro, come sottolinea il Gruppo di lavoro “Le lingue per il lavoro” istituito dalla Commissione europea soprattutto in riferimento alla formazione professionale (cfr. GdL “Lingue per il lavoro” 2011: 22, 35). Vanno tuttavia sensibilizzati anche i datori di lavoro, chiamati a sfruttare meglio le competenze passive del personale, a favorire il mantenimento e lo sviluppo delle competenze esistenti e a sostenere l’acquisizione di competenze nuove, necessarie per operare sui mercati presenti e futuri.

6.8 Correlazione tra presenza di personale di lingua straniera e mercati stranieri

Oltre la metà dei rispondenti non impiega personale di lingua diversa dall'italiano o tedesco (238 risposte su 432 rispondenti). Più di un quarto (121 risposte) ha meno di cinque persone di lingua straniera all'interno dell'azienda. Il dato è profondamente diverso rispetto a quello evidenziato dal progetto ELIA per le imprese del territorio di Forlì-Cesena, dove solo il 25% delle aziende non ha lavoratori stranieri al proprio interno (Polselli 2012b: 67). La differenza si spiega in parte con il fatto che dalla rilevazione del progetto ELIA sono state escluse le microimprese (Polselli 2012b: 64). Di conseguenza, i due campioni non risultano direttamente comparabili, sebbene si possa presumere che questa differenza nel campionamento non possa spiegare interamente la differenza rilevata.

Le imprese altoatesine che si rivolgono a mercati di lingua straniera (Francia, Paesi Bassi, Cina, USA, Regno Unito, Spagna, Belgio e altri Paesi) sono più propense ad assumere personale di lingua straniera: oltre quattro imprese su cinque che impiegano addetti di lingua straniera operano su mercati di lingua straniera, cioè siti al di fuori delle aree italofone e germanofone (159 risposte su 194 rispondenti). Infine, i risultati dell'indagine mostrano una relazione direttamente proporzionale tra l'importanza attribuita alla conoscenza delle lingue straniere e il numero di addetti di lingua straniera presenti in azienda.

Anche in questo caso, come nel precedente, i fattori coinvolti sono strettamente correlati e si rafforzano a vicenda. Altrettanto plausibile resta la probabilità che una maggiore espansione futura dei mercati a cui si rivolgono le aziende altoatesine porti a una crescente presenza di personale di lingua straniera a tutti i livelli aziendali. Per contro, la presenza di determinate competenze linguistiche in azienda può influenzare la scelta dei mercati di destinazione di un'impresa (CILT 2006: 25). Scegliere una strategia di adattamento linguistico utilizzando la lingua del cliente (cfr. Vandermeeren 1998: 36 ss.) è un fattore di successo riconosciuto (cfr. Lavric 2008: 159, 2009: 12; CILT 2006: 43; Vandermeeren 1998: 41 ss.). La presenza di personale di lingua straniera consente alle aziende di utilizzare questa strategia per accedere a mercati non (facilmente) accessibili mediante le lingue

ufficiali della provincia di Bolzano o le lingue internazionali come l'inglese (cfr. Hagen 2011b: 18, 21, 30).

Ricerche mirate sui lavoratori stranieri in Alto Adige (Zanasi & Rampino 2010) sottolineano le particolari esigenze di apprendimento di questa categoria, che spesso lavora in turno o in località sempre diverse e non ha la possibilità di frequentare corsi con costanza e regolarità. Si necessita di una formazione flessibile sul posto di lavoro integrata dalle moderne tecniche di e-learning, una maggiore attenzione agli aspetti comunicativi e relazionali e una specifica considerazione del dialetto altoatesino (cfr. Zanasi & Rampino 2010: 89). Non si può infine dimenticare che i lavoratori stranieri spesso si trovano a dover apprendere sia il tedesco sia l'italiano sul luogo di lavoro, a volte persino contemporaneamente (cfr. 5.3.3, nota 43). Per tutti i motivi qui esposti, si può prevedere che una maggiore internazionalizzazione dei mercati e una correlata o conseguente presenza di stranieri nelle aziende altoatesine porteranno inevitabilmente con sé la necessità di affrontare seriamente la questione della condivisione delle informazioni in più lingue e della formazione linguistica in azienda.

L'EOS – Organizzazione export Alto Adige della Camera di commercio di Bolzano⁵³ sostiene già molto le imprese altoatesine che vogliono conquistare nuovi mercati esteri. Le strategie di intervento ancora necessarie includono invece un maggiore sostegno e una consulenza mirata da parte delle associazioni di categoria e degli enti pubblici in fase di assunzione di personale straniero, sia comunitario sia extracomunitario, poiché la burocrazia vigente in questa fase può scoraggiare le aziende di dimensioni minori che intendano assumere personale non italiano. È necessario inoltre sensibilizzare le aziende in merito alle esigenze linguistiche e comunicative (nonché sociali e culturali) dei lavoratori stranieri.

⁵³ Per informazioni sull'EOS – Export Organisation Südtirol/Organizzazione export Alto Adige della Camera di commercio di Bolzano consultare le pagine internet: http://www.hk-cciaa.bz.it/it-IT/EOS/Eos_organizzazione_export_Alto_Adige/eos_organizzazione_export_alto_adige.html.

6.9 Produzione di traduzioni da parte di tutto il personale

La metà dei partecipanti all'indagine quantitativa si rivolge sempre/spesso a traduttori professionisti interni o esterni all'azienda (136 risposte su 277 rispondenti). Il dato risulta in linea con quelli dello studio ELAN condotto sulle PMI di tutta Europa (CILT 2006: 31). Meno di un decimo delle aziende hanno affermato di avere un traduttore professionista interno (20 risposte su 242 rispondenti). Circa la metà dei rispondenti invia i testi da tradurre sempre/spesso/a volte a prestatori di servizi di traduzione esterni (206 risposte su 400 rispondenti), mentre due su cinque sostengono di non ricorrere mai a questi servizi esterni (51 risposte su 121 rispondenti). Chi si occupa dunque di tutte le altre traduzioni necessarie alle aziende altoatesine? Sempre/spesso/a volte lo fa un qualsiasi collaboratore con le competenze linguistiche necessarie (285 risposte su 400 rispondenti). Questi risultati confermano i risultati dello studio ELAN (CILT 2006: 47) e sostengono le affermazioni di Lavric (2008) per cui sono perlopiù le grandi imprese che scelgono di utilizzare il più possibile la lingua dei propri clienti che fanno regolarmente ricorso a servizi di traduzione esterni: “[o]nly big companies with a pervasive adaptation strategy [...] regularly use translation services” (Lavric 2008: 160). La tendenza a svolgere le traduzioni internamente all'azienda è peraltro registrata anche in territori prevalentemente monolingui, ad esempio, nella provincia di Forlì-Cesena (cfr. Polselli 2012a: 53-54, 2012b: 81-82; Zanoni 2012: 144).

Due terzi delle traduzioni sono prodotte sempre/spesso/a volte da persone che non hanno alcuna specifica formazione in traduzione: oltre che di collaboratori qualsiasi con le competenze linguistiche necessarie, si tratta ad esempio di personale tecnico con competenze settoriali, di personale del marketing e del settore commerciale. Il dato risulta particolarmente evidente nelle microimprese con meno di dieci addetti (l'85% delle traduzioni è prodotto internamente), ma quasi altrettanto nelle grandi imprese con oltre 250 addetti (l'80% delle traduzioni è prodotto internamente). Tre quarti delle persone che traducono per le aziende altoatesine possiedono un diploma di scuola secondaria superiore (292 risposte su 397 rispondenti). Un quarto (108 risposte) ha una laurea in un settore specifico (ad esempio, ingegneria o giurisprudenza). Solo un sesto (70 risposte) ha ottenuto una laurea in traduzione/interpretazione.

Il feedback a traduzione consegnata è sempre/spesso riservato al personale interno in oltre la metà dei casi, mentre raggiunge i professionisti esterni solo in circa un sesto dei casi. Si confermano i risultati di precedenti indagini qualitative (Chiocchetti 2011) in cui i traduttori lamentavano proprio una diffusa mancanza di feedback da parte dei committenti altoatesini (Chiocchetti 2011: 12). Le motivazioni addotte per spiegare questa omissione sono la mancanza di tempo e il fatto che non sia previsto nel *workflow*. Alcuni rispondenti infine semplicemente presumono che non sia necessario.

I testi affidati ai prestatori di servizi di traduzione esterni sono quelli particolarmente urgenti o afferenti a un argomento molto specifico (es. bilanci, contratti, documentazione tecnica) (cfr. Zanoni 2012: 147). Gli intervistati confermano i risultati quantitativi specificando che i testi interni e non ufficiali (es. lettere, e-mail) sono prevalentemente affidati al personale interno (cfr. Sandrini 2002: 28). Vigè la regola comune che “ognuno deve fare le sue traduzioni: il tecnico le sue, il personale le sue” (INT 15), “ognuno se le scrive a modo suo” (INT 13). In caso di difficoltà “ci si arrangia cercando su Internet” (INT 22), chiedendo aiuto agli amici o perseguendo simili approcci poco sistematici.

I risultati dell’indagine illustrano una situazione in cui predominano gli approcci “fai da te” alla traduzione: nelle aziende altoatesine praticamente chiunque prima o poi si trova a dovere stilare delle traduzioni. Questa situazione è peraltro comune anche in altre realtà multilingui, come ad esempio in Québec: “*Many organizations will ask the first bilingual employee they come across to draft or translate important commercial documents*”⁵⁴ (Québec Multilingual Committee 2010: 3). Una situazione analoga si può inoltre riscontrare in parte anche in realtà monolingui, ad esempio nelle aziende grandi con un notevole volume di esportazioni (Sandrini 2002: 20). Naturalmente ciò è possibile solo quando il personale possiede le competenze linguistiche richieste. Avendo appena visto quanto queste siano considerate insoddisfacenti dai datori di lavoro, sembra quantomeno azzardato affidare così tanti testi da tradurre a persone che non si considerano all’altezza dal punto di vista linguistico. In Alto Adige la traduzione viene spesso vista come “un male necessario” (Chiocchetti 2011: 12) anziché come un’opportunità o un mezzo

⁵⁴ Molte organizzazioni chiedono al primo dipendente bilingue in cui si imbattono di redigere o tradurre importanti documenti commerciali (t.d.a.).

imprescindibile per comunicare correttamente con personale, clienti, fornitori, ecc. di lingua diversa.

Le strategie di intervento concrete dovranno da un lato tenere in considerazione le prassi esistenti e la diffusione delle conoscenze linguistiche all'interno delle aziende altoatesine, almeno per quanto riguarda le due lingue ufficiali della provincia di Bolzano. Sarà inoltre necessaria un'opera di informazione e pubblicità da parte delle associazioni di categoria, ma anche delle associazioni e unioni dei prestatori di servizi di traduzione e interpretazione, per illustrare determinati aspetti del lavoro di mediazione linguistica al fine di ottimizzare la cooperazione tra le aziende e i professionisti esterni in ambito traduttivo. Infine, anche il sistema di formazione scolastico e dell'educazione permanente dovrà necessariamente iniziare a contemplare una formazione di base nelle tecniche di traduzione, senza che ciò debba togliere incarichi ai traduttori professionisti, ma offrendo almeno delle competenze di base a chi si trova ad affrontare la sfida di tradurre un testo sul posto di lavoro senza sapere nemmeno da dove iniziare e a quali ausili ricorrere.

6.10 Scarsa disponibilità di glossari e dizionari multilingui interni

Quasi due rispondenti su cinque (163 risposte su 422 rispondenti) non producono mai dei glossari interni, delle liste di traduzioni, dei piccoli dizionari o simili opere di consultazione. Meno di un quinto lo fa sempre/spesso (59 risposte), circa un quinto a volte (76 risposte). Più della metà dei rispondenti (45 risposte su 83 rispondenti) affermano di non vedere alcuna necessità per simili raccolte di traduttori in due o più lingue. Un quinto dei rispondenti motiva specificando che il proprio staff è sufficientemente bilingue o multilingue (15 risposte). Un altro quinto semplicemente non sa addurre alcuna motivazione (15 risposte). Infine, meno di uno su dieci (8 risposte) indica la mancanza di tempo quale motivo principale.

I risultati indicano che, nonostante l'ampia diffusione delle traduzioni, nella maggior parte delle imprese altoatesine che hanno partecipato all'indagine questionaria non sussiste un'attenzione sistematica alla terminologia specialistica e aziendale, sebbene questa sia essenziale per la qualità dei prodotti e della documentazione che li accompagna, per lo

sviluppo dell'identità di marca e dunque possa “rivelarsi determinante per semplificare il contenuto delle informazioni tecniche, favorire la comunicazione e affermare una precisa identità di prodotto” (Muzii 1995: 109).

Le strategie di intervento mirate prevedono sicuramente un'attività di informazione e pubblicità da parte delle associazioni e unioni dei prestatori di servizi di traduzione e interpretazione. Poiché è prassi comune che i traduttori durante i loro incarichi compilino dei glossari relativi a determinati ambiti, incarichi e committenti, è probabile che i traduttori esterni che collaborano con le aziende dispongano già di glossari aziendali e settoriali che i committenti potrebbero richiedere o acquistare per diffonderli al proprio interno. In alternativa, la compilazione di glossari aziendali è un lavoro che le agenzie di traduzione e i traduttori freelance solitamente offrono come servizio ai propri clienti e che andrebbe dunque pubblicizzato meglio a fonte di una sensibilizzazione e maggiore informazione delle aziende sulla tematica.

6.11 Efficienza e *fairness* nell'approccio altoatesino

L'approccio adottato dalla maggior parte delle aziende altoatesine sino ad oggi si è rivelato sicuramente efficace, poiché l'economia altoatesina risulta nel complesso abbastanza solida e meno compromessa dalla crisi globale rispetto all'economia nazionale (cfr. ASTAT 2012d: 41) e l'Alto Adige mostra una costante e attività di import/export. Tuttavia, l'attività di scambi commerciali è focalizzata soprattutto sui Paesi di lingua tedesca, sebbene comprenda, in quote molto minori, anche mercati di lingua diversa come Francia, Spagna, Regno Unito, Lituania, Lussemburgo, Malta e i Paesi Bassi (ASTAT 2013d: 3).

Diversi fattori suggeriscono che il futuro porterà la necessità di importanti cambiamenti. Nel 2015 è prevista una ripresa economica grazie alle esportazioni. Crescerà in particolar modo l'export verso Paesi di lingua straniera, come gli USA, la Cina, altri Paesi e la Francia, mentre rimarranno stabili o diminuiranno leggermente le esportazioni verso i Paesi di lingua tedesca (IRE 2014: 6). Inoltre, è in costante crescita il settore terziario, in cui già oggi le competenze linguistiche sono particolarmente importanti. Anche la tendenza a costituire aziende più grandi per far fronte alla concorrenza porta di solito alla diversificazione dei mercati e delle lingue utilizzate (Pörnbacher 2009b: 42). Infine, la crescente presenza di lavoratori di lingua straniera sul mercato del lavoro altoatesino (Baur

2009: 59) fa prevedere una maggiore varietà linguistica nel panorama lavorativo del futuro. Tutti questi fattori indicano che le imprese altoatesine si troveranno ad affrontare in futuro la questione dell'efficienza del proprio approccio e della *fairness* nei confronti dei propri addetti.

Con riferimento all'efficienza, ossia a una distribuzione ottimale delle risorse per limitare gli sprechi che permetta di massimizzare i vantaggi e minimizzare i costi di qualsiasi scelta aziendale (Grin & Gazzola 2013a: 368), i risultati della presente indagine indicano che sussistono ampi margini di miglioramento, soprattutto in termini di condivisione delle informazioni, di formazione del personale e di gestione delle traduzioni e della terminologia.

Il ricorso sistematico alle traduzioni fatte in casa e l'assenza di sistematizzazione e condivisione della terminologia nelle imprese altoatesine suggerisce un'attenzione rivolta più che altro al contenimento dei costi diretti, senza considerarne le conseguenze e i costi secondari derivanti, ad esempio, da incomprensioni, ritardi e mancata produttività (cfr. Grin & Gazzola 2013a: 375-376, Grin 2003: 93-95).

L'efficienza della comunicazione si basa tra l'altro sulla sua efficacia per la trasmissione dei messaggi. Anche in questo ambito sono i dirigenti stessi delle imprese altoatesine a segnalare evidenti lacune, soprattutto per quanto riguarda il processo di condivisione e distribuzione di informazioni e conoscenza in azienda, per cui manca sovente un approccio sistematico e formale.

In termini di *fairness* emergono ulteriori lacune. Senza addentrarsi negli aspetti etici o morali dell'equità e giustizia distributiva, rimangono degli aspetti su cui sembrerebbe necessario intervenire, come l'accesso all'informazione, la partecipazione al processo comunicativo e il risultato della comunicazione (cfr. Grin & Gazzola 2013a: 374-375). La tendenza ad utilizzare una lingua sola nella comunicazione interna sicuramente esclude alcune categorie di lavoratori dalla comunicazione o rende loro l'accesso alle informazioni più difficile. Questo aspetto risulta particolarmente cruciale nell'ambito della sicurezza sul lavoro. Ciò vale soprattutto per i lavoratori stranieri, ma può anche limitare la partecipazione alla vita aziendale e al raggiungimento degli obiettivi aziendali da parte dei lavoratori locali. Si pensi, ad esempio, alle difficoltà incontrate da molti altoatesini di lingua

italiana nel comprendere il dialetto tedesco altoatesino, mezzo di comunicazione usato quotidianamente in tutte le situazioni dagli altoatesini di lingua tedesca e strumento che può facilmente portare a sentimenti di inclusione/esclusione dal gruppo.

Capitolo 7

Strategie di intervento e conclusioni

I risultati illustrati in dettaglio e sintetizzati nei capitoli precedenti (Capitolo 5 e Capitolo 6) permettono di avanzare delle proposte di strategie e interventi concreti da implementare nelle aziende altoatesine per affrontare le lacune e problematiche riscontrate. Le proposte sono volutamente incentrate sull'ottimizzazione e su un più efficiente impiego delle risorse esistenti, poiché si rivolgono anche ad aziende di dimensioni contenute che non hanno a disposizione molte risorse da investire. Inoltre, in tempi di incertezza economica anche le aziende di dimensioni maggiori sono sicuramente più propense ad accettare strategie di intervento che consentano di aumentare l'efficienza delle proprie procedure e del proprio personale senza richiedere investimenti ingenti.

Molte delle strategie qui presentate non sono applicabili esclusivamente all'Alto Adige, bensì anche alle aziende di qualsiasi altra regione plurilingue o di confine. Ne possono inoltre trarre sicuramente profitto anche le imprese localizzate in zone monolingui che, per la natura del proprio mercato e del proprio personale, affrontino sfide simili alle aziende altoatesine. Parte del contenuto è stato inserito anche in due articoli scientifici in lingua inglese in corso di stampa (Chiocchetti: in stampa, Chiocchetti *et al.*: in stampa) attraverso i quali si spera di raggiungere la comunità scientifica di altre zone d'Italia e d'Europa.

Il capitolo si conclude proponendo le possibili direttive per ricerche e approfondimenti futuri.

7.1 Strategie di intervento per le aziende altoatesine

Il quadro che emerge dal questionario e dalle interviste rappresenta una situazione in cui il multilinguismo e la condivisione di conoscenza sono considerati mezzi potenti e necessari per ottenere dei vantaggi competitivi nei confronti della concorrenza. Tuttavia, non risultano sfruttati appieno nelle attività quotidiane delle imprese. Le attuali competenze

linguistiche del personale sovente non sono considerate soddisfacenti, soprattutto nell'ottica di un'espansione ad altri mercati. La presenza di addetti di lingua straniera è relativamente esigua. La comunicazione all'interno delle aziende altoatesine, e spesso anche la comunicazione esterna, risultano complessivamente caratterizzate da una forte tendenza al monolinguisimo. Infine, le limitate attività delle imprese altoatesine al di là dei mercati di lingua italiana e tedesca suggeriscono che i risultati dello studio ELAN (CILT 2006) e di altri studi (cfr. Grin *et al.* 2010: 52), che mostrano una chiara relazione tra la perdita (o il mancato sfruttamento) di opportunità commerciali e la carenza di competenze linguistiche e interculturali, siano applicabili anche a questo territorio.

La gestione della conoscenza e la condivisione delle informazioni in forma scritta non risultano avvenire in maniera costante e sistematica nelle aziende che hanno partecipato alla ricerca. È una difficoltà condivisa e riconosciuta dai manager e dai titolari d'azienda altoatesini, che diventa urgente affrontare soprattutto nel momento in cui un'impresa supera la dimensione critica in cui le attività quotidiane si possono ancora gestire mediante passaggi di informazione effettuati attraverso la comunicazione orale e informale. Se la gestione monolingue della conoscenza è fonte di criticità, non sorprende che la gestione multilingue della conoscenza sia affrontata attraverso sforzi limitati e poco lungimiranti. Ad esempio, le strategie applicate alla traduzione e gestione della terminologia appaiono alquanto improvvisate e incoerenti. Si basano infatti su soluzioni a breve termine e supposizioni piuttosto diffuse, benché errate, come l'idea che basti conoscere una lingua sufficientemente bene per saper tradurre da e persino verso quella lingua (Chiocchetti 2011: 10-11). L'assenza di un approccio sistematico alla gestione delle attività di traduzione è naturalmente considerato un fattore particolarmente problematico dalle associazioni locali di traduttori e interpreti, nonché dalle agenzie di traduzione e dai liberi professionisti della traduzione che operano in provincia di Bolzano (cfr. Chiocchetti 2011).

Tuttavia, diversi fattori suggeriscono che la situazione appena descritta dovrà subire dei mutamenti sostanziali. La crescita costante del terziario, già oggi un settore in cui le competenze linguistiche sono particolarmente importanti, come anche la tendenza a costituire aziende più grandi per far fronte alla concorrenza, che porta invariabilmente alla diversificazione dei mercati e delle lingue utilizzate, sono due fattori che permettono di presupporre che in futuro molto probabilmente aumenterà la necessità di migliori o ulteriori

conoscenze linguistiche (Pörnbacher 2009b: 42). Anche la crescente presenza di lavoratori di lingua straniera sul mercato del lavoro altoatesino (Baur 2009: 59) fa prevedere una maggiore varietà linguistica nel panorama lavorativo del futuro, con la conseguente necessità di tenere in considerazione eventuali specifiche esigenze di comunicazione e di apprendimento linguistico (cfr. Zanoni 2012: 159-162, Zanasi & Rampino 2010: 89).

Le prossime sezioni illustrano dunque alcune strategie volte ad affrontare il quadro appena descritto.

7.1.1 Rilevare competenze ed esigenze esistenti in azienda

Le imprese dovrebbero sistematicamente e regolarmente rilevare le competenze già presenti al loro interno, sia per quanto riguarda le conoscenze linguistiche (cfr. Polselli 2012c: 212, Berthoud *et al.* 2011: 18, Hagen 2011b: 4, Québec Multilingual Committee 2010: 27) sia per quanto riguarda le competenze correlate, ad esempio, quelle in ambito traduttivo (Chiochetti *et al.* 2013: 3). Nelle sue 15 tesi sulle scelte linguistiche nella comunicazione d'impresa, Lavric (2008) sottolinea che “*there are some language competences in companies which are simply not taken into account*”⁵⁵ (Lavric 2008: 160, cfr. anche Probst *et al.* 1999: 54, 103). Nelle aziende altoatesine con forte tendenza al monolinguisma e/o che si rivolgono prevalentemente ai mercati in cui si parlano le due lingue ufficiali della provincia di Bolzano il rischio che ciò accada è particolarmente alto (cfr. 5.2.5, 5.3.3, 6.3, 6.6). Inoltre, tale rischio sussiste non solo in riferimento alle competenze linguistiche, bensì anche ad altre competenze. Durante una ricerca precedente (Chiochetti 2011: 13) si sono rilevati i casi di due importanti imprese locali che avevano preso coscienza solo in un secondo momento di aver impiegato dei laureati in traduzione e interpretazione, rispettivamente in qualità di assistente della direzione e di responsabile della comunicazione. In seguito a tale “scoperta”, a entrambi gli addetti è stato chiesto di occuparsi particolarmente o prevalentemente delle traduzioni (nel caso dell'interprete anche di attività di *chuchotage* e interpretazione di trattativa), svolgendo così un lavoro preziosissimo e altamente qualificato per le proprie aziende. In uno dei due casi la direzione ha persino deciso di fare dell'attività di traduzione un servizio aggiuntivo offerto ai propri

⁵⁵ [...] ci sono alcune competenze linguistiche nelle imprese che semplicemente non vengono prese in considerazione (t.d.a.).

clienti, dotandosi di un software di traduzione assistita e assumendo qualche anno dopo un secondo traduttore.

Per ottenere un quadro delle competenze linguistiche presenti in azienda si può far effettuare un *linguistic audit* da un esperto (cfr. Reeves & Wright 1996). L'audit linguistico-comunicativo mira a stabilire gli attuali punti di forza e punti deboli di un'impresa a livello comunicativo per confrontarli con le necessità individuate. Serve dunque a determinare le esigenze linguistico-comunicative a livello strategico, operativo e del singolo reparto, con indicazione di tempi, costi e personale necessari per affrontarle (Reeves & Wright 1996: 5). Naturalmente, il *linguistic audit* può illustrare le esigenze e competenze attualmente presenti, ma essendo focalizzato sulle prassi correnti, seguite con i mezzi disponibili al momento, può non essere pienamente adeguato per identificare i veri bisogni e per permettere di affrontare gli aspetti linguistici con una visione a lungo termine e nell'ottica di una possibile espansione dei mercati. Infine, andrebbero considerate eventuali questioni riguardanti l'affidabilità dei giudizi dati dagli informanti durante l'audit, nonché la loro uguale comprensione delle domande e uniformità delle risposte (Grin *et al.* 2010: 132-133).

Indipendentemente dai vantaggi e dai limiti dell'audit linguistico-comunicativo, è indubbio che un audit interno condotto con l'aiuto di un esperto richieda tempo e risorse. Rispetto al resto d'Europa, in Italia poche aziende (17%) operano una rilevazione interna delle competenze linguistiche tra i propri addetti (CILT 2006: 34, 72). Tuttavia, specialmente nelle aziende di minori dimensioni anche una rilevazione meno dettagliata di informazioni sulle esigenze e competenze di comunicazione e mediazione linguistica dello staff potrebbe essere già di notevole aiuto (cfr. Québec Multilingual Committee 2010: 27)⁵⁶. I risultati della rilevazione o dell'audit – almeno per quanto riguarda le competenze linguistiche, comunicative, traduttive, ecc. del personale – potrebbero essere archiviati all'interno di un database gestito dall'Ufficio Personale e reso consultabile da tutti i reparti.

⁵⁶ Reeves e Feely, ad esempio, propongono un *Language Check-up* più semplice, da fare senza l'ausilio di un esperto e contenendo i costi (cfr. Reeves & Feely 2001).

7.1.2 Mantenere e migliorare le competenze esistenti

Dati riferiti all'Alto Adige indicano che i livelli dirigenziali considerano le competenze linguistiche di molti dei loro addetti insufficienti (Partacini 2012: 19), ma che sussiste una notevole riluttanza a mettere in atto delle contromisure attraverso l'organizzazione di corsi di formazione (cfr. 5.3.6, 6.7). Ciò che le imprese sovente non considerano è che esistono strategie formali e informali per mantenere e sviluppare le competenze esistenti (Chiochetti *et al.* 2013: 3). Le strategie formali includono i corsi di lingua di ogni tipo e livello, nonché formazioni molto specifiche, dedicate, ad esempio, alla comunicazione d'impresa, alla comunicazione commerciale via lettera o e-mail, alla redazione tecnica. Naturalmente i corsi hanno un costo e i capitoli precedenti (cfr. 5.3.6 e 6.7) hanno illustrato e, in parte, motivato la scarsa disponibilità delle imprese a organizzare e finanziare formazioni di questo tipo, sebbene sia dimostrato che anche in Alto Adige i piani di formazione e sviluppo del personale migliorino il clima aziendale e la competitività (cfr. Giovannacci 2012: 65-70). Un primo passo per contrastare la reticenza delle imprese nei confronti dei corsi di formazione linguistica potrebbe consistere nel facilitare l'accesso, soprattutto per le imprese di dimensioni minori, a finanziamenti specifici per la formazione linguistica (GdL "Lingue per il lavoro" 2011: 43, Loi 2009: 55). Indipendentemente dai finanziamenti esterni e prima di rinunciare del tutto alle strategie di apprendimento linguistico formale, sarebbe opportuno valutare se queste possano essere sfruttate meglio per ottimizzare l'investimento. Spesso l'errore delle aziende consiste nell'affidarsi a soluzioni standard, ad esempio, scegliendo un corso base di lingua inglese per un gruppo disomogeneo di addetti, senza focalizzare sui bisogni specifici dell'azienda, senza considerare cioè le effettive esigenze comunicative, la microlingua e la terminologia utilizzate in azienda e nei vari reparti (cfr. Québec Multilingual Committee 2010: 42, Loi 2009: 55). Non sempre un corso di gruppo è la soluzione migliore, sebbene possa essere la meno costosa. È opportuno che anche le aspettative rispetto al livello di competenze da raggiungere siano chiare e realistiche sin dall'inizio. Non per tutte le lingue ci si può attendere un progresso lineare. Persone di madrelingua diverse potrebbero avere difficoltà ed esigenze anche profondamente differenti in fase di apprendimento di una lingua più o meno vicina alla propria lingua madre o a una lingua già conosciuta. Inoltre, la motivazione svolge sicuramente un ruolo fondamentale nell'apprendimento linguistico: se il corso non risponde alle esigenze reali dei partecipanti e non permette loro di sfruttare le conoscenze

acquisite sul lavoro, gli effetti del corso resteranno inevitabilmente limitati nel tempo⁵⁷ (cfr. Millar *et al.* 2013: 117, HLG on Multilingualism 2007: 10). Inutile, ad esempio, focalizzare troppo sullo scritto e sugli aspetti grammaticali quando sul lavoro sono richieste prevalentemente capacità comunicative e di comprensione orali (cfr. Millar *et al.* 2013: 110, Mazza 2009: 69, Archan & Dornmayr 2006: 11-12, Didiot-Cook *et al.* 2000). Infine, per raggiungere dei livelli di competenza linguistica molto alti partendo da zero possono essere necessari degli anni e qualche sporadico corso potrebbe non essere sufficiente a raggiungere l'obiettivo desiderato (cfr. LETitFLY 2006a: 86). Si ricorda che la formazione linguistica in azienda può sostenere il personale nel mantenimento e miglioramento delle proprie competenze linguistiche, soprattutto se si riesce a creare il giusto equilibrio tra motivazione e opportunità di utilizzo di una lingua e se accompagnata da una politica linguistica aziendale condivisa e sostenuta a tutti i livelli (Gentil *et al.* 2010: 100-101), ma non intende produrre un livello di competenza tale da poter sostituire il lavoro di mediatori linguistici professionisti come traduttori e interpreti (Chiocchetti & Ralli 2013: 13).

Uno studio condotto in Canada in riferimento all'inglese come seconda lingua (ALIA 2008 in Québec Multilingual Committee 2010) indica che per ottimizzare l'efficacia dei corsi di apprendimento linguistico in azienda questi dovrebbero essere finanziati dal datore di lavoro, tenersi sul luogo di lavoro e, almeno in parte, durante l'orario di lavoro. Dovrebbero inoltre corrispondere il più possibile al livello di competenza dei partecipanti; i corsi di gruppo sono adatti solo in casi in cui il livello di competenza nella seconda lingua sia molto omogeneo tra i partecipanti. È importante che si integrino in un processo di educazione permanente, sia per l'azienda sia per l'individuo. Infine, i corsi dovrebbero promuovere il trasferimento delle competenze acquisite sul lavoro favorendo la possibilità di impiegare la lingua acquisita durante le attività quotidiane (ALIA 2008 in Québec Multilingual Committee 2010: 45). Lo studio Eurobarometro sulle lingue degli europei (European Commission 2012a) suggerisce che l'offerta di corsi di lingua gratuiti sarebbe un notevole incentivo all'apprendimento linguistico per il 29% dei cittadini europei, assieme al fatto di essere retribuiti per frequentare la formazione linguistica (19%). Cresce leggermente anche il numero di cittadini comunitari che si sentirebbero incentivati dalla disponibilità di corsi

⁵⁷ Assieme alla motivazione, i principali fattori che permettono di mantenere le competenze linguistiche sono il livello di competenza, l'uso e l'ambiente (cfr. Gentil *et al.* 2010: 84).

online di un buon livello (European Commission 2012a: 83-84). Per quanto riguarda la specifica situazione dell'Alto Adige, si segnala la necessità di intensificare gli sforzi formativi nell'ambito del privato, soprattutto in riferimento alle microimprese, e di coinvolgere maggiormente tutti gli addetti, colmando il divario di accesso alla formazione continua tra la dirigenza e gli operai e tra i lavoratori qualificati e gli addetti che hanno assolto solo l'obbligo scolastico (Gudauner 2008: 4-5).

Le strategie di apprendimento informale spesso sono incentrate sulle competenze orali e ricettive (bilinguismo o multilinguismo passivo o ricettivo⁵⁸) e sul bilinguismo o multilinguismo funzionale⁵⁹ e permettono di creare un "clima multilingue" in azienda, così che la comunicazione interna diventi un'estensione della comunicazione esterna anziché restarne avulsa (Berthoud *et al.* 2011: 19). Ad esempio, si possono promuovere iniziative mirate all'uso di lingue diverse. Una buona possibilità consiste nell'incentivare i tandem linguistici⁶⁰ all'interno dell'azienda (cfr. Polselli 2012c: 212) oppure far condividere l'ufficio a persone di madrelingua diversa⁶¹ (Chiochetti *et al.* 2013: 3). I team multilingui

⁵⁸ Il *receptive multilingualism* è una modalità di comunicazione multilingue in cui i parlanti utilizzano una lingua e/o una varietà linguistica diversa da quella degli interlocutori pur restando in grado di capirsi a vicenda senza dovere utilizzare una lingua franca. L'intercomprensione si realizza attraverso l'impiego della conoscenza "passiva" della lingua o varietà linguistica dell'interlocutore (cfr. Rehbein, ten Thije & Verschik 2012: 250).

⁵⁹ Il concetto di competenza funzionale si basa sull'idea che la lingua sia usata nella comunicazione, a livello scritto e orale, per assolvere determinate funzioni comunicative (Council of Europe 2001: 125). La concezione funzionale del bilinguismo o plurilinguismo è dunque incentrata sull'abilità del parlante di interagire, anche in maniera imperfetta, in più di una lingua in un contesto quotidiano per raggiungere un determinato scopo comunicativo. Una serie di competenze in lingue diverse, che siano eccellenti o anche solo molto limitate, formano un sistema di competenze integrato che risulta maggiore rispetto alla somma delle singole parti (Lüdi *et al.* 2013: 73). Anche le scuole altoatesine oggi non mirano a un bilinguismo perfetto bensì a un plurilinguismo funzionale, con lo scopo di fornire agli studenti un repertorio vario e dinamico fatto di competenze anche parziali, più o meno avanzate, riferite a singole abilità nelle diverse lingue, che possa essere costantemente ampliato dagli apprendenti adattandolo alle nuove esigenze (Deutsches Schulamt 2007: 15).

⁶⁰ Metodo di apprendimento in cui due persone di lingua diversa, che desiderano entrambi apprendere la lingua dell'altro, si insegnano la lingua a vicenda.

⁶¹ Ciò aiuta anche a contrastare il fenomeno di *language clustering* per cui i parlanti di una stessa lingua tendono ad aggregarsi all'interno dell'azienda (cfr. Tange & Lauring 2009, cit. in Lønsmann 2014: 91).

e multiculturali sono peraltro spesso considerati dai manager come dotati di maggiori risorse e più capaci di produrre innovatività e creatività (Bolchover 2012: 9, Berthoud *et al.* 2011: 16, Probst *et al.* 1999: 34). Un'altra iniziativa introdotta anche da alcune aziende altoatesine è la prassi di dedicare una o più giornate alla settimana all'uso di determinate lingue (es. l'*English-speaking day*). Si può inoltre sostenere lo sviluppo della comprensione passiva di una lingua incoraggiando il personale a utilizzare la propria madrelingua per rispondere a comunicazioni in qualsiasi altra lingua. In questo modo la persona non è costretta a comunicare attivamente in una lingua che non conosce sufficientemente bene e in cui potrebbe non sentirsi a proprio agio, ma si rinsalda e si mantiene viva (e spesso addirittura migliora) la capacità di comprendere l'altra lingua. Inoltre, le competenze passive in una lingua sono anche quelle più facili da sviluppare e mantenere (Gentil *et al.* 2010: 102). Questa strategia permette anche di passare da uno spiccato monolinguisimo all'interno dell'azienda all'uso di più lingue senza eccessivi sforzi o "traumi" da parte del personale.

In generale, è consigliabile che le aziende altoatesine si impegnino maggiormente nel coinvolgere il personale in una presa di coscienza e una riflessione consapevole sull'uso delle lingue in azienda (cfr. Berthoud *et al.* 2011: 18, Mazza 2009: 72). È stato peraltro dimostrato da studi svolti in multinazionali site nella zona bilingue dell'Alsazia che le politiche linguistiche aziendali votate a permettere e incentivare l'uso di più lingue siano più facilmente interiorizzate e messe in opera dal personale che non le politiche linguistiche tendenti al monolinguisimo (Berthoud *et al.* 2011: 19). Si tratta dunque di affiancare al multilinguismo istituzionale quale scelta operata a livello aziendale, che esprime una visione additiva del multilinguismo per cui ogni lingua si affianca e aggiunge alle altre nella sua forma standard (es. nel sito web), una concezione definita "*multilanguaging*", che porta a una visione integrativa del multilinguismo permettendo di sfruttare i repertori plurilingui del personale nella comunicazione (cfr. Lüdi *et al.* 2013: 59).

Le strategie di apprendimento informale spesso non richiedono investimenti specifici e sono particolarmente facili da adottare in zone bilingui o multilingui. Sono inoltre percepite come più efficienti per l'apprendimento linguistico rispetto alle strategie formali (Millar *et al.* 2013: 110). Infine, posto che qualsiasi tipo di politica o prassi linguistica adottata in azienda dovrebbe favorire la capacità, l'opportunità e il desiderio di utilizzare una lingua

per essere pienamente efficace (cfr. Gentil *et al.* 2010: 84-86, Grin 2003: 43-44), le strategie informali sono particolarmente adatte per garantire l'opportunità di utilizzo di una lingua, stimolando il desiderio di usarla e, a medio termine, aumentando la capacità di utilizzarla grazie alla pratica costante.

Ciononostante, in Alto Adige sembra che queste strategie siano poco diffuse, se non a livello personale e puntuale. Pur essendo sostenute dall'Unione europea già da diversi anni (cfr. Ris. CE 21.11.2008, n. 2008/C 320/01), le potenziali conseguenze positive di queste strategie restano ancora da riconoscere pienamente. Sono sicuramente necessarie misure di informazione e sensibilizzazione per allontanare molti dirigenti dalla visione tradizionale dell'apprendimento linguistico e della comunicazione, per cui le lingue si aggiungono una all'altra ma non si mescolano. Andrebbero pertanto incoraggiate le forme di *multilanguaging*, ossia l'integrazione, l'alternanza e l'uso contemporaneo di più lingue e varietà linguistiche sfruttando tutti i propri repertori linguistici al fine di raggiungere uno scopo comunicativo, secondo una concezione marcatamente funzionale del multilinguismo (cfr. Lüdi 2013: 142). Troppo spesso l'opinione condivisa in Alto Adige risulta essere che "*Sprache als sehr wichtiges Instrument der Kommunikation in der Wirtschaftswelt erfordert Perfektion*"⁶² (Schwienbacher 2011: 4). A lungo termine si auspica anche una cultura imprenditoriale più attenta agli strumenti di apprendimento informali (Gudauner 2011: 59).

7.1.3 Partire con il piede giusto con il personale nuovo

Molte aziende di successo nell'export assumono direttamente personale multilingue (Hagen 2011b: 15, CILT 2006: 6). Indipendentemente dal loro grado di plurilinguismo, i neoassunti necessitano di un'introduzione a moltissimi aspetti della loro nuova azienda. In un ambiente lavorativo condiviso da persone di lingua diversa e/o che si rivolge a mercati di lingua straniera, una percentuale significativa di addetti si occuperà di stilare o tradurre testi (più o meno specialistici) in più lingue e di usarle nella comunicazione orale. I risultati della ricerca dimostrano che questa è infatti la situazione in Alto Adige (cfr. 5.4.3, 5.4.4, 6.9). Soprattutto nella fase di inserimento e affiancamento del personale neoassunto, ma

⁶² La lingua in quanto importante strumento di comunicazione nel mondo dell'economia richiede perfezione (t.d.a.).

anche in seguito, è perciò consigliabile dare il giusto peso agli aspetti linguistici, ad esempio, cercando di trasmettere la terminologia specialistica dello specifico settore di attività e la terminologia aziendale (anche) nella seconda lingua o nella lingua straniera (Chiocchetti *et al.* 2013: 3). Lo scopo ovviamente non consiste nel formare personale in grado di comunicare contenuti specialistici in più lingue sin dall'inizio, quanto piuttosto di dare avvio a un'opera di sensibilizzazione nei confronti della prassi multilingue e della terminologia specifica utilizzata all'interno dell'azienda. L'attenzione dei neoassunti si focalizzerà più spesso e più facilmente sulle scelte linguistiche e terminologiche facendo sì che in futuro si trovino a proprio agio in un ambiente multilingue e siano, ad esempio, più propensi a chiedere revisioni e informazioni ai colleghi, a verificare la terminologia in risorse esistenti (es. materiale monolingue e multilingue di riferimento, glossari interni), ecc.

7.1.4 Prestare attenzione alle differenze culturali

L'ampliamento dei mercati geografici dell'impresa e l'internazionalizzazione rappresentano un elemento decisivo per la crescita dimensionale e lo sviluppo delle aziende (cfr. Corbetta 2000: 104). In questa fase, la capacità di adattarsi alla lingua del cliente è un fattore di successo riconosciuto (cfr. Lavric 2008: 159, 2009: 12; Vandermeeren 1998: 41 ss.). Non si tratta di una strategia legata esclusivamente alle competenze linguistiche, poiché include importanti aspetti culturali (cfr. Vandermeeren 1998: 27 ss.). L'attenzione alle differenze culturali può svolgere un ruolo importante in moltissimi ambiti della vita aziendale, ad esempio nella predisposizione di materiale pubblicitario e commerciale rivolto all'estero (es. pagine web, cataloghi), nelle trattative con partner e clienti stranieri, per la comprensione e gestione della normativa straniera (es. per la partecipazione a bandi di gara, per la redazione di contratti di qualsiasi tipo, per le controversie legali), per la ricerca e selezione di personale straniero, ma anche per apportare punti di vista diversi e innovazione in azienda (Chiocchetti *et al.* 2013: 4, Infoterm 2013, Durban 2013: 6, Hagen 2011a: 5, Probst *et al.* 1999: 157-158).

Una delle possibili vie da percorrere per abbracciare una strategia di *linguistic adaptation* è l'assunzione di personale proveniente dai principali mercati di destinazione stranieri, che porterà con sé non solo competenze linguistiche ma anche preziose competenze culturali

(cfr. 7.1.5). Le aziende altoatesine che si rivolgono a mercati esteri confermano infatti la validità e utilità di questa strategia con una presenza di addetti di lingua straniera molto maggiore rispetto alle aziende che si rivolgono a mercati di lingua italiana o tedesca (cfr. 5.3.5, 6.8). Un altro buon modo per assicurarsi una comunicazione adeguata alla cultura di arrivo consiste nel richiedere consulenza o assistenza alle filiali o ai partner con cui già si collabora nei mercati di destinazione (cfr. Bolchover 2012: 8, Hagen 2011b: 18-19, Lavric 2009: 14-15). La formazione culturale, assieme a quella linguistica, può risultare indispensabile per avere successo in determinati mercati stranieri (Hagen 2011b: 19-20). Infine, è fondamentale informare chiunque debba tradurre dei testi a quale Paese e cultura di arrivo essi siano destinati (cfr. 7.1.6, 7.1.7). Si tratta di un'informazione importantissima per i traduttori interni, ma particolarmente rilevante per professionisti esterni all'azienda (traduttori liberi professionisti, agenzie di traduzione), poiché consente loro di produrre una traduzione mirata, fornendo così un servizio migliore al proprio committente senza costi aggiuntivi (cfr. 7.1.7).

7.1.5 Affidarsi a personale straniero per rivolgersi a mercati stranieri

L'attuale limitata diversificazione dei mercati a cui si rivolgono le aziende altoatesine, coniugata alla tendenza a rivolgersi ai mercati di lingua italiana e tedesca, non rappresenta un punto di partenza molto promettente per un'ampia espansione dei mercati in un futuro globalizzato (cfr. 5.2.5, 6.3). Nei capitoli precedenti è stata però illustrata la stretta correlazione tra la presenza di personale di lingua straniera in azienda e la presenza della stessa sui rispettivi mercati stranieri (cfr. 5.3.5, 6.8). L'adattamento linguistico è infatti, come già spiegato, un importante fattore di successo, in particolare in relazione a determinati mercati e settori (cfr. Grin *et al.* 2010: 115; Lavric 2008: 159, 2009: 13-16) in cui le esigenze linguistiche sono maggiori o più diversificate (cfr. Grin *et al.* 2010: 44). Impiegare addetti provenienti dai principali mercati di destinazione consente infatti alle imprese di acquisire, accanto alle conoscenze linguistiche, anche preziose competenze culturali (Chiocchetti *et al.* 2013: 4, Hagen 2011b: 19, Archan & Dornmayr 2006: 76-77). La presenza di stranieri in azienda può inoltre stimolare lo sviluppo di competenze linguistiche anche nei colleghi di lavoro, favorire una maggiore attenzione verso gli aspetti del multilinguismo e dell'interculturalità, nonché il rispetto tra persone di diverso background culturale (Chiocchetti & Ralli 2013: 9). L'impiego di addetti di lingua straniera

è pertanto una strategia ben nota e applicata ove possibile (cfr. Millar *et al.* 2013: 115-116, Hagen 2011b: 19, Québec Multilingual Committee 2010: 34), almeno per la fase iniziale di creazione dei contatti e di avvio dei rapporti commerciali (GdL “Lingue per il lavoro” 2011: 18). Tra i fattori di crescita dell’export e di aumento della produttività in azienda si annovera l’acquisizione di staff in possesso delle competenze linguistiche necessarie e di stranieri provenienti dai mercati di destinazione (ELAN 2006: 56). L’effetto congiunto dell’assunzione di queste due figure per gestire gli aspetti linguistici e culturali porterebbe addirittura a un tasso di esportazione superiore del 23% a quello delle imprese che non seguono questa strategia (Hagen 2011a: 20). In particolare l’assunzione di persone di madrelingua risulta essere, dopo la traduzione/localizzazione del sito web, la strategia di gestione del multilinguismo più efficace per aumentare il fatturato estero (Hagen 2011b: 4).

Da questo punto di vista le aziende altoatesine potrebbero avere un margine di crescita notevole (cfr. 5.3.5, 6.8), ad esempio, partendo dalla valorizzazione e dall’impiego strategico delle lingue degli immigrati (GdL “Lingue per il lavoro” 2011: 7, Hagen 2011b: 18, 30, HLG on Multilingualism 2007: 14). Assumere personale straniero, soprattutto se proveniente da Paesi extracomunitari, comporta però un notevole impegno burocratico e organizzativo per cui le imprese necessitano spesso di consulenze mirate e di un supporto da parte delle organizzazioni competenti (es. l’Ufficio Servizio lavoro della Provincia autonoma di Bolzano e i Centri di mediazione lavoro dislocati sul territorio), che andrebbe sicuramente migliorato e intensificato, soprattutto nei confronti delle aziende medio-piccole.

Le esigenze linguistiche dell’azienda possono ovviamente scontrarsi con considerazioni di natura economica (cfr. Lavric 2008: 159). Esistono però diverse soluzioni alternative all’assunzione di personale dipendente a tempo pieno, tra cui i contratti part-time, i contratti di consulenza o incarichi a collaboratori esterni, i tirocini curricolari e gli stage Erasmus+⁶³

⁶³ Erasmus+ o Erasmus Plus è il programma dell’Unione europea per l’istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport per il periodo 2014-2020. Il programma intende migliorare le competenze e le prospettive professionali dei cittadini europei modernizzando istruzione, formazione e animazione socioeducativa. Inoltre, intende favorire la collaborazione e riavvicinare il mondo dell’istruzione e del lavoro, con l’obiettivo di far fronte all’attuale fabbisogno di competenze in Europa (Commissione europea: 12/11/2014).

per studenti universitari o laureati (cfr. Chiochetti *et al.* 2013: 4, Chiochetti & Ralli 2013: 7-8, Polselli 2012c: 215, Chiochetti 2011: 16, Québec Multilingual Committee 2010: 39, Probst *et al.* 1999: 159).

Specialmente le convenzioni di tirocinio con le università italiane o straniere sono mezzi poco sfruttati, sia perché poco note, sia perché collegate a un notevole impegno burocratico e organizzativo (cfr. Lechner & Moroder 2008, AIB & ISFOR 2003). Accogliere in tirocinio studenti o neolaureati di lingua straniera oppure giovani delle facoltà di mediazione linguistica, lingue e traduzione, può presentare notevoli vantaggi per l'azienda, poiché permette di (cfr. Chiochetti & Ralli 2013: 6, Hagen 2011b: 21, AIB & ISFOR 2003: 9):

1. assegnare attività di supporto che il personale deve solitamente rimandare per mancanza di tempo o di risorse;
2. acquisire competenze linguistiche e culturali in azienda, in particolare attraverso i tirocinanti stranieri o gli studenti in materie linguistiche;
3. venire a conoscenza delle più recenti metodologie e tecnologie utilizzate per la traduzione e acquisire utili competenze in ambito traduttivo e terminologico (cfr. Zorzi *et al.* 2012: 8);
4. individuare potenziali candidati all'assunzione valutandone da vicino abilità e competenze, sia tecniche sia relazionali;
5. attingere al potenziale innovativo e creativo dei giovani ancora inseriti nell'ambiente formativo e avviare un'azione di scambio e integrazione con il mondo della formazione;
6. promuovere l'immagine dell'azienda tra i giovani, presentando le proprie attività (Lechner & Moroder 2008: 8).

Sul territorio altoatesino sia la Provincia autonoma sia la Camera di commercio offrono un sostegno alle imprese in tal senso. La “Borsa scuola – imprese”⁶⁴ della Camera di commercio di Bolzano mira ad agevolare la cooperazione tra la scuola e il mondo dell’economia. Offre la possibilità di trovare brevi stage curricolari per gli studenti delle scuole superiori, visite aziendali, lezioni tenute da esperti, ecc. (cfr. Lechner & Moroder 2008). Per i tirocini formativi e di orientamento ci si può rivolgere invece all’Ufficio Servizio lavoro della Provincia o direttamente agli atenei. Tuttavia, anche in questo caso le aziende altoatesine richiedono un più intenso supporto nel processo di gestione delle procedure organizzative e amministrative.

7.1.6 Fornire ai traduttori interni le armi giuste

L’attività di traduzione richiede conoscenze mirate e una specifica competenza. In base al proprio fabbisogno e alle risorse disponibili, un’impresa può percorrere strade diverse per acquisire le competenze traduttive di cui necessita (cfr. Chiocchetti & Ralli 2013: 15, Québec Multilingual Committee 2010: 27):

1. affidarsi a professionisti esterni, cioè ad agenzie di traduzione o a traduttori e interpreti freelance (cfr. 7.1.7);
2. assumere dei professionisti, cioè personale laureato in traduzione/interpretazione;
3. formare il proprio personale interno (Chiocchetti *et al.* 2013: 4).

Come illustrato nei capitoli precedenti (cfr. 5.4.3, 6.9), nelle imprese altoatesine, ma anche nelle aziende site in altre zone bilingui o multilingui, quasi tutto il personale prima o poi si trova ad affrontare dei compiti di natura traduttiva (cfr. Québec Multilingual Committee 2010: 3). Assumono dunque rilievo le argomentazioni già esposte sull’importanza di conoscere bene le competenze già presenti all’interno dell’azienda, sulla necessità di adattare i corsi alle reali esigenze formative e sull’importanza di sensibilizzare in merito alle differenze culturali. Naturalmente i casi di *serendipity* per cui un’impresa scopre di avere già assunto un mediatore linguistico per ricoprire qualche altro ruolo saranno limitati.

⁶⁴ La Borsa è accessibile attraverso le pagine dell’IRE della Camera di commercio di Bolzano http://www.camcom.bz.it/it-IT/IRE/Scuola_ed_economia/borsa_scuola_impresa.html oppure direttamente all’indirizzo <http://praktikumsboerse.hk-cciaa.portalfarm.it/it>.

Per tutte le altre imprese la via più facile da seguire consiste nel rivolgersi a dei professionisti esterni che si prendano cura della traduzione e dell'adattamento culturale dei testi più importanti (cfr. 7.1.7). Altri testi resteranno comunque affidati al personale interno, che probabilmente sarà privo di formazione specifica in traduzione (cfr. 5.4.4). Di conseguenza, sarebbe consigliabile tentare di equipaggiare questi traduttori "improvvisati" con almeno alcuni degli ausili utili per affrontare la sfida.

Una strategia a medio-lungo termine per aiutare chi si trova a tradurre senza avere una formazione specifica è fornire a questi addetti proprio quella formazione che manca loro, quantomeno a un livello di base (Chiochetti *et al.* 2013: 4). I corsi di lingua non veicolano alcuna specifica competenza traduttiva, che raramente viene richiesta in maniera mirata dalle aziende (cfr. LETitFLY 2006a: 86). Il mercato offre invece dai master in traduzione specialistica ai seminari della durata di poche ore, anche in forma di seminario online (*webinar*). Gli enti di formazione presenti sul territorio, le facoltà di mediazione linguistica, le associazioni di categoria possono fornire utili informazioni in merito oppure rendersi disponibili a una collaborazione per creare formazioni specifiche e mirate alle esigenze dell'azienda (cfr. Chiochetti & Ralli 2013: 15). Queste formazioni dovrebbero trasmettere linee guida semplici su come gestire, ad esempio, le tipologie di testo più frequenti, l'opportunità di procedere a una traduzione letterale o meno, cosa tradurre e cosa lasciare come nell'originale, quali materiali di riferimento consultare per determinate lingue o coppie di lingue, quali software e strumenti possono rappresentare un valido aiuto, ecc.

In un secondo momento sarà possibile valutare la possibilità di utilizzare o acquistare anche dei software specifici per la traduzione, comprendendone appieno le capacità e potenzialità. Infatti, mentre quasi tutte le aziende prima o poi si appoggiano ai traduttori automatici disponibili gratuitamente online (cfr. 5.4.3), sono poche quelle che posseggono un'idea chiara di quando e come impiegarli. Questi software sono di utilità molto limitata nel caso di testi complessi e spesso falliscono di fronte alle particolarità stilistiche e ambiguità semantiche, mentre possono risultare apprezzabili per cogliere il senso generale di un testo o per produrre in poco tempo una bozza di traduzione da sottoporre a correzione e attenta revisione (cfr. Chiochetti & Ralli 2013: 19, Québec Multilingual Committee 2010: 55, Cesari 2009: 89). Per chi necessitasse invece di un volume di traduzioni notevole e potesse assumere dei traduttori interni, è consigliabile valutare l'acquisto di una memoria di

traduzione. Queste *translation memories* (TM) consentono infatti di recuperare e riutilizzare parti già tradotte per evitare di dover rifare il lavoro, risparmiando così tempo e denaro. Se impiegate correttamente, le TM possono portare a un incremento della produzione del traduttore tra il 30 e il 50% (Muzii 2001: 9). Le TM hanno il vantaggio di poter essere usate anche da più traduttori contemporaneamente e aiutano a garantire uniformità stilistica e terminologica nei testi. Tuttavia, si rivelano veramente utili solo nel caso di testi appartenenti alla stessa tipologia testuale (es. istruzioni, manuali tecnici) con un alto tasso di ripetizioni (almeno il 50%) o in caso siano necessari aggiornamenti frequenti di testi con un limitato ciclo di vita. Infine, la maggior parte delle memorie di traduzione sono prodotti commerciali che richiedono un investimento non indifferente in termini di risorse economiche, temporali e umane (cfr. Chiocchetti & Ralli 2013: 20).

Molte informazioni utili a chi traduce sono già disponibili in azienda e non richiedono particolari sforzi aggiuntivi. Si tratta, ad esempio, di fornire informazioni possibilmente dettagliate ed esaustive sui destinatari del testo e/o sul mercato di destinazione, sullo scopo del testo (es. puramente informativo, pubblicitario, per contrattazioni preliminari, ecc.) su eventuale materiale di riferimento già presente in azienda, ecc. (cfr. 7.1.7) (Zanoni 2012: 149).

Con specifico riferimento alla prassi altoatesina, risulta assolutamente imprescindibile abbandonare la cultura della traduzione letterale e dei testi paralleli. Gli altoatesini sono talmente abituati a vedere testi bilingui o trilingui assolutamente paralleli nella struttura e nel contenuto che tendono a scordarsi l'importanza di adattare il testo allo specifico destinatario, alla sua situazione e cultura. Lo dimostra, ad esempio, Sandrini (2002) in uno studio sulle pagine web delle aziende di tre *Länder* austriaci e dell'Alto Adige:

Mehrsprachigkeit ist zwar vorhanden, beschränkt sich aber zum Großteil auf die Wiedergabe gleicher Inhalte, ohne kulturelle Besonderheiten zu berücksichtigen bzw. ohne länderspezifische Anpassung; die Anlage der Mehrsprachigkeit bleibt auf einer eher einfachen Ebene⁶⁵.

(Sandrini 2002: 14)

⁶⁵ Il multilinguismo è presente, ma si limita perlopiù alla riproduzione degli stessi contenuti, senza considerare particolarità culturali e/o senza adattamenti specifici per ogni Paese; l'impianto del multilinguismo rimane a un livello piuttosto semplice (t.d.a.).

Un errore comune di chi traduce senza un minimo di formazione specifica consiste nel riportare fedelmente tutto ciò che c'è nel testo di partenza, senza avere il coraggio di tralasciare determinate informazioni superflue o aggiungerne altre per spiegare punti oscuri, di ristrutturare dei passi o di deviare in maniera significativa dall'originale ove sussista un valido motivo per farlo⁶⁶. I testi che si rivolgono a mercati e a culture diverse infatti, se non sono stilati direttamente *ex novo* per quei destinatari, dovrebbero quantomeno essere adattati il più possibile.

Uno dei vantaggi di trovarsi in una zona multilingue consiste nel poter far rileggere e rivedere i testi da dei madrelingua (cfr. Chiochetti *et al.* 2013: 4, Québec Multilingual Committee 2010: 35). I madrelingua potrebbero non avere il tempo e le competenze necessarie per tradurre direttamente. Ciononostante, benché la revisione non rientri nelle loro mansioni (tanto quanto la traduzione sovente non rientra in quelle dei loro colleghi), una revisione linguistica anche solo superficiale può apportare miglioramenti significativi al testo a fronte di un impegno ragionevole in termini di tempo.

7.1.7 Ottimizzare la cooperazione con traduttori e interpreti esterni

I servizi di traduzione e interpretazione di qualità elevata richiedono competenze adeguate, informazioni dettagliate e un lasso di tempo appropriato per la preparazione e lo svolgimento dell'incarico. Puntare sulla qualità significa assicurarsi un potenziale vantaggio nei confronti della concorrenza, grazie a una comunicazione precisa e coerente e alla possibilità di offrire materiale di natura tecnica e commerciale accurato, puntuale e adeguatamente localizzato in tutte le lingue (cfr. Hagen 2011b: 20). Ciò non può che aumentare o confermare la credibilità dell'azienda e la stima accordata dai propri clienti esteri (cfr. Hagen 2011a: 23). Per ottenere dunque un livello di qualità possibilmente alto,

⁶⁶ Sono soprattutto le traduzioni tra le due lingue ufficiali della provincia a essere ancor oggi spesso gravate da questa volontà di massima aderenza all'originale. La motivazione non risiede (solo) nel livello di competenza linguistica, bensì (anche) nell'abitudine a non allontanarsi dall'originale per timore di sbagliare. La maggior parte dei lettori possiede infatti competenze più o meno sviluppate nella seconda lingua e saprebbe individuare la discrepanza attribuendola più probabilmente a negligenza, ignoranza, persino a malafede e solo in ultima istanza a una scelta motivata e voluta di chi traduce.

è opportuno ricordare alcuni importanti fattori per la scelta di un mediatore linguistico professionista e per ottimizzarne la cooperazione con l'azienda.

Innanzitutto va considerato che traduttori e interpreti sono solitamente specializzati in alcuni ambiti specifici (cfr. Durban 2013: 19). Per questo motivo, uno specialista del settore economico e finanziario potrebbe non essere in grado di fornire la stessa qualità traducendo in ambito edile, farmaceutico, alimentare, ecc. In base alle lingue richieste e all'argomento trattato può variare anche il costo del servizio. La specializzazione di un traduttore o interprete può dunque essere un fattore decisivo per la scelta del prestatore di servizio giusto per un dato incarico (cfr. Chiocchetti & Ralli 2013: 17, Infoterm 2013: 16-17, Québec Multilingual Committee 2010: 51, Muzii 1995: 86).

Anche i professionisti migliori hanno bisogno di tempo per preparare e svolgere un incarico a un buon livello di qualità (cfr. Durban 2013: 7, Zanoni 2012: 150, Chiocchetti 2011: 11). È perciò opportuno prevedere il tempo necessario per la fase di preparazione di un incarico di interpretazione come per la traduzione di un testo. Evitare gli incarichi *last minute* permette inoltre di ottenere un notevole risparmio sui costi, poiché di solito i lavori urgenti subiscono una maggiorazione del costo di traduzione (cfr. Québec Multilingual Committee 2010: 54). In caso di traduzioni che saranno prevedibilmente da svolgere in tempi molto brevi, è consigliabile avvisare comunque in anticipo. Ciò permette all'agenzia di prenotare il traduttore più adatto per il tipo di testo o di costituire un team di traduzione e al traduttore freelance di riservare il tempo necessario nella propria agenda o di cercare dei colleghi con cui dividere il testo (cfr. Chiocchetti *et al.* 2013: 6, Chiocchetti & Ralli 2013: 17).

Un momento essenziale dell'incarico di traduzione risiede nel briefing, durante il quale vanno trasmesse informazioni indispensabili per la produzione di un testo adeguato allo scopo e improntato ai destinatari di un determinato mercato o Paese di destinazione (cfr. Durban 2013: 14, 27). Spesso le aziende non pensano a fornire, né per le traduzioni né per le interpretazioni, il contatto di una persona in azienda che possa servire da riferimento in caso di dubbi. Lo stesso vale per il materiale di riferimento già presente in azienda (es. testi scritti da madrelingua esperti del settore, glossari multilingui). Questo materiale, se concesso in visione, può suggerire preziose indicazioni stilistiche e terminologiche (cfr. Chiocchetti *et al.* 2013: 6, Chiocchetti & Ralli 2013: 17, Durban 2013: 23, Infoterm 2013: 16-17, Québec Multilingual Committee 2010: 53).

Si dovrebbe dedicare maggiore attenzione anche al testo di partenza prima che sia dato in traduzione (cfr. Durban 2013: 11, European Commission 2012b: 19-21). Troppo spesso i traduttori si lamentano della scarsa qualità dei testi di partenza (Chiocchetti 2011: 12), che andrebbero accuratamente rivisti e finalizzati. Un testo che contiene errori, sviste, incongruenze sarà più difficile da tradurre e richiederà più tempo per i chiarimenti. Rischia inoltre di trarre gravemente in errore il traduttore, con possibili conseguenze serie per il committente. Anche la prassi di apportare modifiche al testo di partenza dopo averlo inviato per la traduzione andrebbe abbandonata o limitata, poiché non solo crea difficoltà al traduttore, ma allunga i tempi e comporta sovente una inutile maggiorazione dei costi (cfr. Chiocchetti & Ralli 2013: 17, European Commission 2012b: 21-22, Chiocchetti 2011: 12, Québec Multilingual Committee 2010: 53).

Poiché non è raro che i traduttori notino errori e incongruenze nel testo di partenza, è possibile chiedere loro anche un servizio aggiuntivo di revisione dell'originale. Se il testo non serve solo come base per la produzione del testo di arrivo – informazione che dovrebbe in ogni caso giungere anche al traduttore – la fase di traduzione può rappresentare anche un'ottima occasione per migliorare il testo originale ottimizzando i costi (Durban 2013: 18, European Commission 2012b: 21-22).

Instaurare rapporti solidi e di lunga durata con uno o più fornitori di servizi di mediazione linguistica rappresenta una buona strategia per assicurarsi una costante qualità dei servizi forniti (cfr. Durban 2013: 14, Sargent 2001: 13). La qualità tende peraltro ad aumentare a mano a mano che traduttori e interpreti acquistano familiarità con gli obiettivi, le attività, lo stile e la terminologia del committente (cfr. Chiocchetti & Ralli 2013: 18, Québec Multilingual Committee 2010: 53). Questo processo si può accelerare offrendo un feedback regolare a tutti gli incarichi, ad esempio, segnalando preferenze terminologiche e stilistiche, fornendo informazioni accessorie, ecc. (Chiocchetti & Ralli 2013: 17). Infine, le relazioni di lungo termine con un prestatore di servizi di mediazione linguistica producono quasi sempre anche dei vasti e dettagliati glossari di terminologia rilevante per l'azienda, in due o più lingue (cfr. 7.1.8). Questi glossari possono essere acquisiti gratuitamente o a un costo ragionevole e messi a disposizione del personale interno per la gestione delle attività quotidiane e la produzione delle traduzioni di minore importanza.

È sorprendente dover rilevare che molte aziende altoatesine, benché affrontino quotidianamente le sfide legate alla comunicazione multilingue, tendono a sottovalutare il lavoro svolto dai mediatori linguistici professionisti e dalle agenzie (Chiocchetti 2011: 11). Non seguendo molte delle semplici regole appena esposte perdono l'occasione di ottenere un servizio (sensibilmente) migliore allo stesso costo. Infine, se il costo di determinati servizi linguistici può sembrare alto, basta confrontarlo con il budget riservato al budget del marketing, rispetto al quale assume una proporzione limitata, se non addirittura molto esigua, nella maggior parte delle aziende (cfr. Québec Multilingual Committee 2010: 50).

Alle associazioni di categoria che rappresentano i prestatori di servizi linguistici sul territorio altoatesino resta un notevole lavoro di sensibilizzazione e informazione da fare nei confronti delle aziende. Molte imprese, soprattutto quelle di dimensioni minori, si rivolgono ai canali informali per la ricerca di persone che possano colmare le proprie lacune linguistiche o anche per la ricerca di professionisti, non solo per un ipotetico contenimento dei costi, ma anche perché non sanno come procedere altrimenti. Le associazioni territoriali di traduttori e interpreti (Unione provinciale traduttori, Associazione interpreti Bolzano⁶⁷) mettono a disposizione i contatti dei propri associati. Fino a poco tempo fa anche la Camera di commercio di Bolzano offriva una banca dati a cui i mediatori linguistici professionisti potevano iscriversi. Un buon esempio viene dall'Associazione albergatori e ristoratori HGV che fornisce un elenco preselezionato, seppur scarno, di traduttori professionisti e agenzie di traduzione specializzati in ambito enogastronomico e turistico⁶⁸. Tuttavia, molti traduttori liberi professionisti non sono iscritti alle associazioni. Una ricerca recente (Chiocchetti 2011) indica inoltre che la rete di collaborazioni tra i traduttori freelance necessiterebbe di essere rafforzata, mentre quella tra gli interpreti sembra essere più solida. Molto probabilmente ciò dipende dal fatto che gli interpreti solitamente lavorano in coppia o in team, sono in numero minore e più di frequente iscritti all'associazione di categoria, mentre i traduttori locali lavorano principalmente da soli (Chiocchetti 2011: 15). L'opera

⁶⁷ I siti web delle due associazioni si trovano ai seguenti indirizzi: <http://www.unionetraduttori.org> (Unione provinciale traduttori) e <http://www.interpretibolzano.org> (Associazione interpreti Bolzano).

⁶⁸ La lista è scaricabile all'indirizzo <http://www.hgv.it/tools/uebersetzungen.html> (consultato in data 15/11/2014).

di sensibilizzazione da parte delle associazioni di categoria dovrebbe pertanto rivolgersi anche ai liberi professionisti oltre che alle aziende.

7.1.8 Raccogliere e sistematizzare la terminologia aziendale

L'indagine condotta per la presente ricerca ha dimostrato che le aziende altoatesine raramente producono materiale di riferimento monolingue o multilingue per la terminologia aziendale, che siano semplici liste bilingui di termini o vere e proprie banche dati terminologiche (cfr. 5.4.5, 6.10). Ciò avviene principalmente per mancanza di tempo o perché ci si affida al presunto bilinguismo del personale. Tuttavia, raccogliere, sistematizzare e condividere la propria terminologia tramite liste, glossari, piccoli dizionari o banche dati può risultare di notevole aiuto per la comunicazione interna ed esterna, per la produzione e traduzione di testi, per clienti e partner (es. traduttori, interpreti, agenzie di marketing, ispettori) (Durban 2013: 25, Infoterm 2013: 23). L'uso corretto e sistematico della terminologia permette di fornire documentazione di qualsiasi tipo chiara e coerente, trasmettendo un'immagine solida dell'azienda e risparmiando sui costi di produzione della documentazione e della sua traduzione o localizzazione (cfr. Infoterm 2013: 33, Muzii 1995: 5, 39). Nei casi in cui la terminologia fosse sbagliata o non risultasse chiara si potrebbero causare problemi di impiego di un prodotto e difficoltà al cliente, con il conseguente insorgere di costi aziendali diretti e indiretti anche notevoli per i chiarimenti e la risoluzione del problema (cfr. Hagen 2011b: 26-27, 33-34).

Ricerche specifiche hanno dimostrato che gli investimenti iniziali nella gestione della terminologia aziendale iniziano ad ammortizzarsi già dopo il primo anno (DTT-DIT 2014: M8-15 ss., Gust 2007: 34). I sistemi di gestione della terminologia (TMS) facilitano l'archiviazione, l'aggiornamento e il reperimento dei dati consentendo un accesso multiplo simultaneo tramite rete locale o Internet. Sono pensati per offrire la possibilità di condividere le risorse terminologiche con tutto il personale interno ed esterno e, dunque, consentono di assicurare un uso corretto e coerente della terminologia in tutta l'azienda. Infine, aiutano a ridurre tempi e costi di produzione della documentazione aziendale in tutte le lingue. I TMS possono però richiedere un investimento iniziale per l'acquisto del software e la formazione del personale piuttosto elevati, per cui è consigliabile valutare

bene l'opportunità di acquisirli in base alle necessità specifiche e alle capacità dell'azienda (cfr. Chiocchetti & Ralli 2013: 24).

Un volume ridotto di terminologia può essere gestito anche con strumenti convenzionali quali i programmi standard di elaborazione testo o i programmi di calcolo, senza che sia necessario l'acquisto di software specifici per la gestione della terminologia (Chiocchetti *et al.* 2013: 7). Questi strumenti hanno il vantaggio di essere largamente disponibili e facili da usare, aggiornare, leggere e condividere. Le funzioni di ricerca incluse nei programmi permettono di trovare velocemente i termini cercati. La funzione di revisione dei programmi di elaborazione testo consente di segnalare eventuali modifiche. È facile organizzare il materiale per ambiti e tematiche, creando un documento per ognuno di essi. I fogli di calcolo hanno l'ulteriore vantaggio di essere convertibili in formato XML per un possibile esporto dei dati se si volesse passare in futuro a dei sistemi dedicati per la gestione di terminologia. Tuttavia, a lungo termine i file di testo e i fogli di calcolo si rivelano inadeguati per gestire un elevato volume di dati e sono poco flessibili nell'organizzazione di molte categorie di dati diversi. In sostanza, è difficile gestire più di due lingue e file che contengano molte altre informazioni oltre alle corrispondenze termine-termine. Non è inoltre garantito l'accesso simultaneo di più di un utente allo stesso file in modalità di scrittura e la creazione di copie di file rischia di far perdere in breve tempo il controllo di ciò che viene aggiunto, aggiornato o corretto (cfr. Chiocchetti & Ralli 2013: 23-24).

Alcuni possibili approcci iniziali alla gestione della propria terminologia sono già stati presentati nelle sezioni precedenti. I più importanti sono acquistare o richiedere l'esistente dai propri traduttori e interpreti di fiducia (cfr. 7.1.7) e avviare cooperazioni con le università per accogliere studenti o neolaureati in traduzione o terminologia che inizino con la raccolta e sistematizzazione della terminologia in due o più lingue (cfr. 7.1.5). Molti corsi di laurea richiedono un tirocinio curricolare che potrebbe consistere in un progetto terminologico per un'azienda. Anche le tesi di laurea sono spesso un quadro ideale per una cooperazione tra università e azienda, con reciproco profitto (Chiocchetti 2011: 15).

7.1.9 Unire le risorse per la formazione e il lobbying

In Alto Adige le reti d'impresa sono ancora poco diffuse. In base ai dati dell'Osservatorio di Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano a febbraio 2014 solo poco più dell'1% delle

aziende con sede in Trentino-Alto Adige era coinvolto in contratti di rete (Colombo *et al.* 2014: 6). In base ai dati di fine 2014, questa regione si trova addirittura al quartultimo posto tra le regioni d'Italia, seguita solo da Basilicata, Molise e Valle d'Aosta (Alto Adige 23.11.2014: 7). Se si considera che l'Italia in generale non annovera imprese particolarmente votate alla cooperazione, soprattutto tra le aziende di dimensioni minori, risulta chiaro che sussiste un ampio margine di sviluppo in questo ambito (cfr. LETitFLY 2006a: 12, 14).

Unire le risorse con imprese site nella stessa zona o che operino nello stesso settore offre diversi vantaggi. Innanzitutto, vi è lo scambio orizzontale di informazioni (Lorenzoni 2004: 232, Probst *et al.* 1999: 134-135). A livello molto pratico, la creazione di reti consente, ad esempio, di organizzare corsi di formazione comuni, anche molto mirati o specifici per il proprio settore di attività. In questo modo si riesce peraltro a contenere e persino ridurre i costi delle formazioni. A livello più generale, un'azione di lobbying comune a lungo termine potrebbe riuscire a influenzare le politiche scolastiche locali. I politici e dirigenti altoatesini sono da sempre fermamente convinti dell'importanza del plurilinguismo. Tuttavia, la soppressione della lingua tedesca subita durante il periodo fascista e le successive lotte per vedere riconosciuti e messi in atto i diritti della minoranza di lingua tedesca dopo la Seconda guerra mondiale sono un'eredità ancora difficile da lasciare alle spalle (cfr. 2.1). Ne consegue una tendenza dei politici e *policy-maker* di lingua tedesca a voler proteggere il diritto all'educazione nella madrelingua, mentre la controparte italiana da anni promuove le classi bilingui e le nuove metodologie di insegnamento delle lingue (cfr. Gudauner 2011: 44), tra cui il metodo CLIL⁶⁹ (*content and language integrated learning*) per l'apprendimento integrato di lingua e contenuti. La promozione del CLIL è anche uno dei suggerimenti avanzati da Grin *et al.* (2010: 145) in base alle loro ricerche e dal Gruppo di lavoro MCA "Le lingue per il lavoro" (GdL "Lingue per il lavoro" 2011: 6). Il mondo imprenditoriale altoatesino al momento non è molto attivo nel dibattito e si limita

⁶⁹ Secondo la definizione coniata da David Marsh (1994): "*CLIL refers to situations where subjects, or parts of subjects, are taught through a foreign language with dual-focussed aims, namely the learning of content, and the simultaneous learning of a foreign language*". Si tratta dunque di una situazione in cui determinate materie curriculari sono del tutto o in parte insegnate mediante l'utilizzo di una lingua straniera con l'obiettivo di sviluppare sia le abilità linguistiche sia le conoscenze disciplinari (cfr. GdL "Lingue per il lavoro" 2011: 13).

a esprimere la propria insoddisfazione nei confronti di un sistema scolastico che non fornisce alla futura forza lavoro le competenze linguistiche necessarie in termini di livello di competenza e diversificazione delle lingue (cfr. CILT 2006: 40). Una prima promettente iniziativa in questa direzione è stata intrapresa a fine 2014 dal Gruppo giovani di Assoimprenditori Alto Adige che ha pubblicato un “Programma per l’Education” (Giovani Imprenditori 2014) con l’obiettivo di contribuire allo sviluppo del sistema educativo in provincia di Bolzano esprimendo il proprio punto di vista e le proprie esigenze specifiche. Anche a livello europeo si auspica una maggiore cooperazione tra il mondo dell’istruzione e del lavoro per consentire alle imprese di partecipare alla valutazione dell’offerta formativa (GdL “Lingue per il lavoro” 2011: 6). Avviare un progetto di accordo internazionale a sostegno del plurilinguismo sul modello della *Charte du Rhin supérieur pour la promotion du plurilinguisme* (2013) potrebbe rappresentare un primo passo nella direzione di una cooperazione sovregionale per favorire l’educazione plurilingue, che poi potrebbe venire ulteriormente tarata sui bisogni specifici delle aziende locali. A lungo termine il discorso sul bilinguismo e multilinguismo in Alto Adige dovrebbe scostarsi dalla normativa a tutela della minoranza e dagli obblighi di legge per focalizzarsi maggiormente sulle opportunità di crescita personale e lavorativa, sulle capacità di interagire e comunicare, sull’inclusione di tutti i cittadini e sugli obiettivi sanciti a livello europeo (Gudauner 2011: 60).

7.2 Trasferibilità delle strategie di intervento

La situazione descritta per l’Alto Adige risulta simile a quella di altre zone bilingui o multilingui, per questo motivo molte delle strategie proposte si possono trasferire, con i debiti adattamenti, anche ad altre regioni in cui vige una situazione linguistica analoga. Ad esempio, anche nel Québec canadese risulta che (cfr. Québec Multilingual Committee 2010: 3):

1. diverse aziende non hanno mai fatto eseguire un’analisi sistematica delle proprie esigenze linguistiche;
2. troppe aziende non offrono corsi di lingua ai propri impiegati (incentivandone così la produttività), perché non sanno come trovare, scegliere e valutare questo tipo di servizio;

3. molte aziende chiedono al primo impiegato bilingue disponibile di scrivere o tradurre importanti documenti commerciali.

Alcune strategie proposte per la specifica situazione altoatesina riprendono inoltre le raccomandazioni fornite a livello europeo alle aziende site in tutti gli Stati membri, tra cui:

1. fare il punto delle competenze linguistiche presenti in azienda rapportandole alle reali esigenze che sussistono per ciascuna funzione e a tutti i livelli dell'organizzazione, ad esempio attraverso un audit linguistico-comunicativo (Zanoni 2012: 143, Hagen 2011a: 9, DG Education and Culture 2009, Business Forum sul Multilinguismo 2008: 7, Welch & Welch 2008: 357, CILT 2006: 58, Welch *et al.* 2005: 24);
2. rivedere le politiche di assunzione e le strategie di sviluppo delle risorse umane definendo obiettivi di competenza linguistica individuali adeguati e mirati (Hagen 2011a: 13-16, DG Education and Culture 2009, Business Forum sul Multilinguismo 2008: 7);
3. investire nella formazione linguistica, sfruttando anche le nuove tecnologie (Hagen 2011: 9, DG Education and Culture 2009, Business Forum sul Multilinguismo 2008: 7, HLG on Multilingualism 2007: 14, CILT 2006: 58);
4. sostenere programmi di “lavoro in coppia” (Hagen 2011a: 9);
5. sviluppare una coscienza culturale nell'azienda (Hagen 2011a: 16-20);
6. diversificare la comunicazione e la pubblicità su Internet e adattare i messaggi ai destinatari (Hagen 2011a: 9, DG Education and Culture 2009, Business Forum sul Multilinguismo 2008: 18);
7. ricorrere ad agenti locali nei mercati di destinazione per risolvere problemi linguistici (Hagen 2011a: 21-23);
8. assumere madrelingua o laureati di lingue meno utilizzate a tempo determinato o indeterminato per cercare di instaurare rapporti commerciali con i mercati stranieri e sbrigare le formalità burocratiche iniziali (GdL “Lingue per il lavoro” 2011: 18, Hagen 2011a: 10, Business Forum sul Multilinguismo 2008: 7, CILT 2006: 58);

9. riconoscere e sfruttare le competenze dei lavoratori immigrati (GdL “Lingue per il lavoro” 2011: 7, HLG on Multilingualism 2007: 14, CILT 2006: 59);
10. fare ricorso alle tecnologie linguistiche (Hagen 2009: 25, Business Forum sul Multilinguismo 2008: 7);
11. collaborare con traduttori e interpreti professionisti (Hagen 2011a: 9, DG Education and Culture 2009, Business Forum sul Multilinguismo 2008: 7);
12. fare ricorso ad agenzie di traduzione e a mediatori linguistici freelance specializzati nel proprio settore (Hagen 2011a: 24-25);
13. avviare cooperazioni con le università e offrire tirocini a studenti stranieri (Polselli 2012c: 215, GdL “Lingue per il lavoro” 2011: 7, Hagen 2011a: 21, DG Education and Culture 2009, CILT 2006: 59);
14. instaurare una maggiore cooperazione con gli istituti di istruzione superiore e professionale per promuovere l’apprendimento sul luogo di lavoro e permettere di adeguare i percorsi formativi alle specifiche esigenze richieste dai datori di lavoro (GdL “Lingue per il lavoro” 2011: 29, 36, CILT 2006: 59);
15. intensificare le reti e gli scambi tra le comunità imprenditoriali e favorire le iniziative che coinvolgono le regioni frontaliere (Business Forum sul Multilinguismo 2008: 6, CILT 2006: 59).

Ciò consente di affermare che le strategie proposte per le aziende altoatesine possano, con i debiti aggiustamenti e ove siano presenti le premesse necessarie, essere trasferibili anche a molte altre imprese site in regioni monolingui che intendano affrontare dei mercati di lingua diversa.

La seguente Tabella 15 riassume tutte le strategie e singole misure proposte fornendo indicazioni sulla loro trasferibilità ad altre regioni bilingui o multilingui, nonché, data la presenza di alcuni prerequisiti, anche ad aziende site in zone monolingui o di confine.

Tipo di strategia	Trasferibilità a	
	Imprese in altre zone bilingui/multilingui	Imprese in zone monolingui
<i>1. Rilevare competenze ed esigenze esistenti in azienda</i>	<i>trasferibile</i>	<i>trasferibile</i>
richiedere un audit linguistico comunicativo	trasferibile	trasferibile
fornire accesso interno ai risultati dell'audit	trasferibile	trasferibile
<i>2. Mantenere e migliorare le competenze esistenti</i>	<i>trasferibile</i>	<i>trasferibile</i>
2.1 ricorrere a strategie di apprendimento formali (corsi di gruppo, intensivi individuali, <i>webinar</i> ...)	trasferibile	trasferibile
definire aspettative di apprendimento chiare e realistiche	trasferibile	trasferibile
richiedere formazioni specifiche e focalizzate sulle esigenze dell'azienda, evitando soluzioni standard	trasferibile	trasferibile
integrare i corsi di lingua in un progetto di educazione permanente più ampio per l'individuo/l'azienda	trasferibile	trasferibile
puntare a un multilinguismo di tipo funzionale	trasferibile	trasferibile
favorire l'utilizzo delle competenze acquisite nell'attività quotidiana	trasferibile	trasferibile
accedere a finanziamenti specifici per la formazione (linguistica) continua/nelle imprese	trasferibile ove previsti	trasferibile ove previsti
2.2 ricorrere a strategie di apprendimento informale	trasferibile	trasferibile ove presenti addetti di lingua diversa
promuovere iniziative legate all'uso di lingue diverse (es. <i>English-speaking day</i>)	trasferibile	trasferibile
incentivare i tandem linguistici tra persone di lingua diversa	trasferibile	trasferibile ove presenti addetti di lingua diversa
far condividere l'ufficio a persone di lingua diversa	trasferibile	trasferibile ove presenti addetti di lingua diversa
incoraggiare il ricorso alle capacità ricettive	trasferibile	trasferibile ove presenti addetti di lingua diversa

Tipo di strategia	Trasferibilità a	
	Imprese in altre zone bilingui/multilingui	Imprese in zone monolingui
incoraggiare l'uso del <i>multilanguaging</i>	trasferibile	trasferibile ove presenti addetti di lingua diversa
coinvolgere il personale in una presa di coscienza e riflessione consapevole sull'uso delle lingue in azienda	trasferibile	trasferibile
<i>3. Partire con il piede giusto con il personale nuovo</i>	<i>trasferibile</i>	<i>trasferibile</i>
sensibilizzare in merito alle prassi linguistiche in azienda	trasferibile	trasferibile
trasmettere la terminologia specialistica settoriale/aziendale in più di una lingua	trasferibile	trasferibile ove presenti addetti con le necessarie competenze linguistiche
<i>4. Prestare attenzione alle differenze culturali</i>	<i>trasferibile</i>	<i>trasferibile</i>
richiedere consulenza/assistenza a filiali o partner nei mercati di destinazione	trasferibile ove presenti filiali/partner	trasferibile ove presenti filiali/partner
informare i traduttori sui destinatari del testo di arrivo	trasferibile	trasferibile
affidarsi a personale straniero per rivolgersi a mercati stranieri	trasferibile	trasferibile
valorizzare le lingue degli immigrati e impiegarle in modo strategico	trasferibile	trasferibile
richiedere un supporto mirato per le pratiche burocratiche relative all'assunzione di personale straniero	trasferibile ove previsto	trasferibile ove previsto
valutare alternative ove l'assunzione di personale straniero non sia possibile (collaborazioni, consulenze, tirocini)	trasferibile	trasferibile
offrire ai propri addetti la possibilità di accedere a una formazione di tipo culturale	trasferibile	trasferibile
avviare una collaborazione con le università locali/estere	trasferibile	trasferibile
richiedere un supporto mirato per le pratiche burocratiche relative all'offerta di tirocini a studenti	trasferibile ove previsto	trasferibile ove previsto
<i>5. Fornire ai traduttori interni le armi giuste</i>	<i>trasferibile</i>	<i>trasferibile</i>

Tipo di strategia	Trasferibilità a	
	Imprese in altre zone bilingui/multilingui	Imprese in zone monolingui
assumere traduttori e/o interpreti professionisti	trasferibile	trasferibile
fornire ai mediatori linguistici informazioni possibilmente dettagliate su scopo e destinatari/ mercati di destinazione del testo e mettere a disposizione materiale di riferimento	trasferibile	trasferibile
formare il personale interno in ambito traduttivo	trasferibile	trasferibile
far rileggere e rivedere i testi da dei madrelingua	trasferibile	trasferibile ove presenti persone di lingua straniera
abbandonare la traduzione parallela e letterale	trasferibile	trasferibile
valutare l'acquisto di software specifici per la traduzione (sistemi CAT)	trasferibile	trasferibile
<i>6. Ottimizzare la cooperazione con traduttori e interpreti esterni</i>	<i>trasferibile</i>	<i>trasferibile</i>
affidarsi a professionisti (agenzie di traduzione, traduttori e interpreti freelance)	trasferibile	trasferibile
scegliere il mediatore linguistico con la specializzazione necessaria per il tipo di testo	trasferibile	trasferibile
prevedere il tempo necessario per la preparazione e lo svolgimento dell'incarico per evitare sovrapprezzi	trasferibile	trasferibile
preavvisare in caso si prevedano incarichi urgenti per consentire di organizzare e svolgere l'incarico	trasferibile	trasferibile
prevedere un briefing con i traduttori/interpreti prima di ogni incarico per fornire le informazioni necessarie	trasferibile	trasferibile
fornire un feedback a incarico eseguito per migliorare le prestazioni future	trasferibile	trasferibile
indicare un contatto in azienda per fornire eventuali chiarimenti	trasferibile	trasferibile
fornire materiale di riferimento già disponibile in azienda per assicurarsi la massima aderenza al linguaggio, allo stile, alla terminologia aziendale	trasferibile	trasferibile

Tipo di strategia	Trasferibilità a	
	Imprese in altre zone bilingui/multilingui	Imprese in zone monolingui
prestare attenzione al testo di partenza rivedendolo e finalizzandolo, rinunciando alle correzioni a incarico già assegnato per evitare ritardi, sviste e maggiorazioni di costo	trasferibile	trasferibile
se necessario, richiedere al traduttore anche il servizio di revisione dell'originale	trasferibile	trasferibile
instaurare rapporti solidi e di lunga durata con uno o più fornitori di servizi di mediazione linguistica per assicurare uniformità e una qualità costante dei servizi forniti	trasferibile	trasferibile
richiedere o acquistare i glossari di terminologia multilingui prodotti da interpreti/traduttori per svolgere gli incarichi e metterli a disposizione all'interno dell'azienda	trasferibile	trasferibile
<i>7. Raccogliere e sistematizzare la terminologia aziendale</i>	<i>trasferibile</i>	<i>trasferibile</i>
raccogliere e sistematizzare la propria terminologia tramite liste, glossari, piccoli dizionari o banche dati e condividerla (in azienda, ma anche con partner esterni)	trasferibile	trasferibile
valutare l'acquisto di sistemi di gestione terminologica (TMS)	trasferibile	trasferibile
avviare l'attività di raccolta della terminologia in occasione di un tirocinio	trasferibile	trasferibile
<i>8. Unire le risorse per la formazione e il lobbying</i>	<i>trasferibile</i>	<i>trasferibile</i>
unire le risorse con aziende della stessa branca o della stessa zona per poter organizzare corsi di formazione mirati e contenere i costi	trasferibile	trasferibile
cooperare maggiormente con il mondo dell'istruzione	trasferibile	trasferibile
creare rete con aziende della stessa branca o della stessa zona per azioni di lobbying a lungo termine al fine di influenzare, ad esempio, le politiche linguistiche e scolastiche locali	trasferibile	trasferibile
avviare progetti di accordo internazionale/transregionale a sostegno del plurilinguismo	trasferibile	trasferibile

Tabella 15: Tabella riassuntiva delle strategie proposte con indicazione della loro trasferibilità

7.3 Strategie e suggerimenti per ricerche future

Le indagini future dovrebbero approfondire alcuni aspetti trattati in maniera meno dettagliata in questa ricerca, sia dal punto di vista quantitativo sia qualitativo. L'unione dei due metodi in un disegno della ricerca multimetodo permette sicuramente di ottenere un buon quadro generale contenendo i costi, ma rimane ovviamente limitato nella possibilità di presentare ogni singolo meccanismo, atteggiamento, opinione e motivazione nel dettaglio. In particolare la cooperazione delle aziende risulta sempre difficile da ottenere, soprattutto per chi non opera all'interno di un'associazione di categoria. Il metodo CAWI per l'indagine quantitativa e il campionamento a valanga per le interviste (cfr. 4.8) si sono entrambi dimostrati efficaci, poiché hanno consentito di raccogliere un numero sufficiente di risposte e di effettuare interviste con soggetti molto disponibili e desiderosi di fornire informazioni sulle loro visioni, strategie e opinioni. Per aumentare la motivazione alla partecipazione da parte delle aziende è bene sottolineare anche sempre il potenziale vantaggio che ne può trarre l'azienda, ad esempio, attraverso l'invito a una presentazione dei risultati, l'invio del materiale risultante dalla ricerca (specialmente se si tratta di raccomandazioni) oppure, ove possibile, l'offerta di una consulenza mirata (gratuita).

In un ambiente multilingue come l'Alto Adige sarebbe interessante svolgere delle osservazioni sul campo per vedere se effettivamente non sussista più alternanza e *mixing* di lingue di quanto emerge dalla ricerca attuale. In particolare, potrebbero offrire risultati interessanti le strategie di comprensione passiva, le strategie di *crossing* (ossia di utilizzo della lingua della minoranza dei presenti da parte di una maggioranza), di *code-switching* e *code-mixing* includendo non solo italiano e il tedesco, ma anche il dialetto altoatesino, l'inglese e le lingue degli immigrati. Basandosi sull'esempio di una fusione tra una banca di lingua francese e una di lingua tedesca in Svizzera, Lüdi & Heiniger (2007) mostrano la costante rinegoziazione della lingua di comunicazione nell'alternanza tra francese, tedesco standard e tedesco svizzero, impiegate sia come lingua madre sia come lingua straniera, riuscendo a sfruttare a fini comunicativi tutto il ventaglio del repertorio linguistico attivo e passivo dei partecipanti a una conversazione. Un confronto con situazioni simili in Alto Adige in cui si incontrano quotidianamente italiano, tedesco standard, dialetto altoatesino e lingue degli immigrati, ma dove il ricorso all'inglese come lingua franca risulterebbe assurdo, potrebbe portare a risultati molto informativi, forse simili ma potenzialmente

anche molto diversi rispetto a quelli svizzeri. Si potrebbero comunque raccogliere dati reali e locali al fine di incentivare la valorizzazione di varie strategie comunicative, imperfette e approssimative ma altamente pragmatiche e funzionali, che risultino efficaci, efficienti ed eque (cfr. Lüdi 2013: 154). Vari fattori possono influenzare lo sviluppo futuro, ad esempio le crescenti capacità della popolazione italiana in lingua tedesca, la diffusione dell'inglese tra i giovani, l'atteggiamento degli altoatesini di lingua tedesca nei confronti del tedesco standard, un potenziale diverso livello di "fastidio" percepito a fronte degli errori dei parlanti nell'una o nell'altra lingua, ecc.

Per aziende singole si rivelerebbero sicuramente illuminanti iniziative di audit linguistico-comunicativo o di analisi dell'efficienza e *fairness* delle proprie politiche linguistiche adottate in maniera tacita o ufficiale, con eventuale possibilità di comparare i risultati tra aziende di dimensioni e settori diversi. Per l'economia altoatesina in generale sarebbe invece stimolante provare a riprodurre lo studio effettuato da Grin *et al.* (2010) in un'ottica prettamente economica per misurare l'effetto delle competenze linguistiche sulla creazione di valore e dunque sulla performance economica e sul PIL del territorio altoatesino.

7.4 Conclusioni

Ritornando brevemente alle ipotesi iniziali basate sul diffuso multilinguismo degli addetti e sulla particolare posizione geografica che fa dell'Alto Adige un ponte tra il meridione e il settentrione europeo da lungo tempo, così da portare potenzialmente a strategie di gestione multilingue della conoscenza avanzate, mirate e consolidate da trasferire in altri territori, possiamo giungere a una conferma solo parziale. Le competenze linguistiche degli addetti nelle imprese altoatesine non sono sfruttate appieno e le strategie di gestione multilingue della conoscenza risultano poco mirate e sistematiche: sono attualmente efficaci per la "sopravvivenza", ma non sempre efficienti ed eque e potrebbero non essere più sufficienti in futuro. Non si evidenzia un diffuso vantaggio competitivo creato grazie alle competenze linguistiche, sebbene vi siano naturalmente degli esempi eccezionali. Sembrerebbe piuttosto che le imprese altoatesine di tutte le dimensioni abbiano ancora molto potenziale da sviluppare e mettere a frutto.

Gli ultimi dati del 2014 indicano che l'economia altoatesina è in leggera ripresa grazie al segmento dell'export. Si prevede una leggera crescita economica per il 2015 (+ 0,6% del

PIL) e si constata una forte espansione delle esportazioni (IRE 2014: 1, 3). Aumenta in particolare l'export verso Paesi di lingua straniera, come gli USA (+39,7%), la Cina (+30,8%), altri Paesi (+19,9%) e la Francia (+11,8%), mentre rimangono stabili o diminuiscono leggermente le esportazioni verso i Paesi di lingua tedesca (Germania +0,1%, Austria -2,8%). Anche le importazioni da Germania (-1,0%) e Austria (-5,8%) sono in calo, mentre aumentano di molto le merci provenienti da Paesi Bassi (+29,3%), Francia (+20,8%), Spagna (+20,7%) e Regno Unito (+8,0%) (IRE 2014: 6). Forse questo sviluppo è in realtà proprio il frutto della crisi globale, che secondo un'indagine dell'Economist svolta nel 2012 starebbe incoraggiando le aziende all'internazionalizzazione (Bolchover 2012: 3). A fronte di questi dati ci si può in ogni caso attendere una crescente esigenza di competenze culturali e comunicative in lingue diverse rispetto all'italiano e al tedesco, che potrebbero svolgere un ruolo chiave nello sfruttare al massimo le potenzialità dei mercati esteri in crescita.

L'uso di una lingua franca per la comunicazione interna ed esterna può essere una soluzione relativamente semplice da adottare. Per la comunicazione esterna tuttavia, a lungo termine risulta più vantaggioso l'adattamento alla lingua del potenziale cliente o partner commerciale (cfr. Zanoni 2012: 135-136; Lavric 2008: 159, 2009: 12; CILT 2006: 43; Vandermeeren 1998: 41 ss.). Anche per la comunicazione interna, la scelta di una lingua di solito mira a soddisfare la regola della minima esclusione (*minimex rule*), scegliendo cioè la lingua conosciuta dal partecipante alla conversazione meno linguisticamente versato o flessibile (van Parijs 2007: 39, cit. in Kruse & Ammon 2013: 160). Tuttavia, la scelta di una lingua franca porta con sé non poche difficoltà e svantaggi più o meno evidenti, sia dal punto dell'efficienza sia in termini di *fairness*. Se non tutti sono in grado di capire e parlare la lingua allo stesso buon livello, alcuni risulteranno fortemente svantaggiati nella possibilità di contribuire alla condivisione e creazione di conoscenza. Attraverso l'adozione di una lingua franca il problema linguistico viene relegato a un livello meno evidente, ma non eliminato. Nella prassi quotidiana del contatto tra persone di lingua diversa infatti le scelte linguistiche "ufficiali" sovente non vengono rispettate anche per questo motivo. La sensazione di comprendersi attraverso l'uso di una lingua franca può persino risultare illusoria e portare con sé ritardi, errori, interpretazioni basate su background culturali diversi e perciò la necessità di ulteriori spiegazioni e approfondimenti (cfr. Berthoud *et al.* 2013: 434, Lüdi *et al.* 2013: 63, Welch & Welch 2008: 341).

[I]f communication is what ultimately matters, both in terms of its efficiency and its fairness, there are many situations where it can benefit from allowing languages to mix and combine in speakers' practices. This already occurs in practice, but the practice may become more effective if it is recognised as an intrinsically valid strategy.⁷⁰

(Berthoud *et al.* 2013: 431)

Per le imprese altoatesine diventa dunque imprescindibile prendere coscienza degli aspetti affrontati in questa tesi e iniziare a mettere a frutto innanzitutto le risorse esistenti, sia in riferimento alla seconda lingua sia alle lingue di comunicazione internazionale come l'inglese, ma anche prestando maggior attenzione alle possibilità offerte dalla presenza di stranieri in azienda e al potenziale delle loro competenze linguistiche. A fronte della situazione economica globale è divenuto urgente abbandonare le aspettative e i presupposti su cui ci si è basati sinora, abbracciando un tasso di multilinguismo molto più articolato sebbene meno "perfetto". Ciò servirà per affrontare i mercati futuri, in cui globalizzazione e delocalizzazione portano alla ribalta lingue nuove e background culturali diversi (anche se espressi in inglese), e per superare le nuove barriere linguistiche e culturali derivanti dall'accesso a nuovi mercati (cfr. CILT 2006: 20). Le competenze linguistiche attuali andranno mantenute e ampliate sfruttandone al meglio tutte le potenzialità, creando un ambiente di lavoro inclusivo, aperto, multilingue e multiculturale che favorisca la crescita e la formazione continua dell'individuo per aumentare anche l'innovatività dell'azienda. Gudauner (2011: 56) sottolinea che "*there is still much to do to transform bilingualism and even more so, multilingualism on paper into a real competitive advantage*"⁷¹. Dai risultati della presente ricerca si evince però che molte competenze sono già presenti in qualche modo sul territorio e/o in azienda e si potrebbe iniziare ad affrontare le sfide future ottimizzando l'impiego del potenziale esistente. Il tema centrale scelto dalla Camera di commercio di Bolzano per il 2015 è il cambiamento, riferito alla cultura aziendale e ai mercati. Secondo il Presidente dell'ente camerale: "In tutto il mondo, e anche in Alto Adige, le imprese devono confrontarsi con i costanti cambiamenti nei più svariati ambiti, per rimanere al passo con i tempi anche in futuro. Servono nuove idee, perciò è importante

⁷⁰ [S]e la comunicazione è ciò che conta in ultima analisi, sia in termini di efficienza sia di *fairness*, ci sono molte situazioni in cui la comunicazione può trarre beneficio dal consentire ai parlanti di mescolare e combinare le lingue. Ciò avviene già nell'uso, ma potrebbe divenire una prassi più efficace se fosse riconosciuta quale strategia intrinsecamente valida (t.d.a.).

⁷¹ [...] c'è ancora molto da fare per trasformare il bilinguismo e ancor di più il multilinguismo sulla carta in un vero vantaggio competitivo (t.d.a.).

affrontare insieme la sfida” (Dallago 2015: 7). La Camera di commercio ha così sottolineato l’urgenza e la necessità di affrontare il futuro con un approccio aperto, flessibile e dinamico, nonché con una maggiore cooperazione.

Anche nell’ottica di uno sviluppo locale delle imprese altoatesine, chiamate a innovare e rinnovarsi per far fronte alla concorrenza, risulta importante tenere conto degli aspetti legati alla gestione multilingue del sapere. La capacità di innovazione si diffonde nelle aziende che mantengono una cultura aziendale aperta e che danno spazio a valori, stili, esperienze, tradizioni e conoscenze di tutto il personale, valorizzandoli e sfruttandoli per crescere e migliorare. Le gerarchie e le pressioni verso il conformismo tendono a frenare l’innovazione (cfr. Pramstrahler 2008: 6). Per questo motivo è necessario che le aziende altoatesine, indipendentemente dal loro tasso di internazionalizzazione, accelerino la transizione dallo stile di gestione gerarchico attualmente ancora piuttosto diffuso, soprattutto nelle imprese di dimensioni minori, a uno stile partecipativo. Se lo staff si compone di persone con lingue e background culturali diversi è fondamentale che l’inclusione e la partecipazione alla crescita dell’azienda passino anche attraverso il riconoscimento e la valorizzazione degli aspetti linguistici e culturali.

Infine, nemmeno la gestione dei contenuti e delle conoscenze potrà in futuro prescindere dall’attenzione al multilinguismo, con l’aumentare della complessità di gestire le traduzioni e la terminologia. È perciò bene iniziare a prepararsi iniziando a raccogliere le risorse esistenti e ottimizzando i *workflow* per massimizzare l’efficienza delle attività e dei processi aziendali. In ultima analisi, l’arma vincente per il futuro sembra essere quella della cooperazione, che si basa naturalmente anche sugli aspetti linguistici e culturali necessari per capirsi e collaborare (cfr. Lacoste 2001, cit. in Polselli 2012a: 29). La cooperazione quale strategia mirata per giungere a dei vantaggi competitivi comprende la cooperazione tra imprese dello stesso settore (es. per la formazione), tra aziende e prestatori di servizi (es. con i traduttori), tra aziende e clienti o partner/rappresentanti locali (es. per l’adattamento culturale ai mercati di destinazione), tra imprese e enti di formazione (es. con le università per acquisire competenze innovative, con la scuola per influenzare i piani di formazione scolastici). L’utilizzo mirato di più lingue, incluse le lingue internazionali e le lingue locali, con una concezione fortemente funzionale, pratica e aperta alle commistioni

e ai passaggi da una lingua all'altra diviene un prerequisito per giungere a questa collaborazione ottimale tra i diversi attori del mondo economico altoatesino.

Bibliografia

Opere citate

- Abdecker, Andreas, Hinkelmann, Knut, Maus, Heiko & Müller, Heinz-Jürgen (2002). “Integrationspotenziale für Geschäftsprozesse und Wissensmanagement”. In Abdecker, Andreas, Hinkelmann, Knut & Maus, Heiko (a cura di). *Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen*. Berlin: Springer, 1-22.
- AIB – Associazione industriale bresciana & ISFOR 2000 – Istituto superiore di formazione e ricerca di Brescia (2003). *IL MANUALE DEL TIROCINIO. Guida pratica per imprese ed enti formativi*. Brescia: AIB & ISFOR 2000.
www.aib.bs.it/allegati/2009/aib- il manuale del tirocinio.pdf
- Alcock, Antony (2001). *The South Tyrol Autonomy. A Short Introduction*. Londonderry/Bolzano: Autonomous Province of Bolzano/Bozen.
<http://www.provinz.bz.it/en/downloads/south-tyrol-autonomy.pdf>
- Alto Adige. 2014. “Reti d’impresa, la regione ‘fanalino di coda’ in Italia”. In: *Alto Adige*, 23/11/2014.
- Angouri, Jo & Miglbauer, Marlene (2014) “‘And then we summarise in English for the others’: The lived experience of the multilingual workplace”. In *Multilingua*, vol. 33/2014, n. 1-2, 147-172.
- Archan, Sabine & Dornmayr, Helmut (2006). *Fremdsprachenbedarf und -kompetenzen. Unternehmensbefragung zu Ausbildungsqualität und Weiterbildungsbedarf*. Ibw-Schriftenreihe Nr. 131. Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft.
www.ibw.at/components/com_redshop/assets/document/product/fb131.pdf
- ASTAT – Istituto provinciale di statistica (2006). *Barometro linguistico dell’Alto Adige. Uso della lingua e identità linguistica in Provincia di Bolzano. 2004*. Bolzano: ASTAT.

http://www.provinz.bz.it/astat/it/famiglie-aspetti-sociali/537.asp?SonstigeSozialstatistiken_action=300&SonstigeSozialstatistiken_image_id=51846 (parte 1),

http://www.provinz.bz.it/astat/it/famiglie-aspetti-sociali/537.asp?SonstigeSozialstatistiken_action=300&SonstigeSozialstatistiken_image_id=51847 (parte 2),

http://www.provinz.bz.it/astat/it/famiglie-aspetti-sociali/537.asp?SonstigeSozialstatistiken_action=300&SonstigeSozialstatistiken_image_id=51848 (parte 3)

ASTAT – Istituto provinciale di statistica (2012a). *Alto Adige in cifre 2012*. Bolzano: ASTAT.

http://www.provinz.bz.it/astat/it/service/845.asp?830_action=300&830_image_id=273151

ASTAT – Istituto provinciale di statistica (2012b). *Annuario statistico della Provincia di Bolzano*. Bolzano: ASTAT.

www.provincia.bz.it/astat/it/service/845.asp?830_action=300&830_image_id=310547

ASTAT – Istituto provinciale di statistica (2012c). *Manuale demografico della provincia di Bolzano*. Bolzano: ASTAT.

http://www.provinz.bz.it/astat/de/service/846.asp?259_action=300&259_image_id=288283

ASTAT – Istituto provinciale di statistica (2012d). *Rapporto sull'economia dell'Alto Adige 2012*. Bolzano: ASTAT.

http://www.provinz.bz.it/astat/it/conto-economico-finanze-pubbliche/595.asp?GesamtrechnungPubl_action=300&GesamtrechnungPubl_image_id=265747

ASTAT – Istituto provinciale di statistica (2012e). *Censimento della popolazione 2011. Determinazione della consistenza dei tre gruppi linguistici della Provincia Autonoma di Bolzano-Alto Adige*. In *Astat Info* 55, 07/2013.

http://www.provinz.bz.it/astat/de/bevoelkerung/439.asp?demographischestruktur_action=300&demographischestruktur_image_id=247327

ASTAT – Istituto provinciale di statistica (2013a). *9° Censimento generale dell'Industria e dei Servizi 2011. Imprese. Istituzioni pubbliche. Istituzioni non profit. Dati sulle sedi centrali*. In Astat Info 55, 07/2013.

http://www.provinz.bz.it/astat/it/service/846.asp?259_action=300&259_image_id=293073

ASTAT – Istituto provinciale di statistica (2013b). *9° Censimento generale dell'Industria e dei Servizi 2011. Imprese – Approfondimento sulle sedi centrali*. In Astat Info 73, 09/2013.

http://www.provinz.bz.it/astat/it/service/846.asp?259_action=300&259_image_id=298988

ASTAT – Istituto provinciale di statistica (2013c). *Alto Adige in cifre 2013*. Bolzano: ASTAT.

http://www.provinz.bz.it/astat/it/service/845.asp?830_action=300&830_image_id=307207

ASTAT – Istituto provinciale di statistica (2013d). *Commercio estero 2012*. In Astat Info 78, 10/2013.

http://www.provinz.bz.it/astat/de/service/846.asp?259_action=300&259_image_id=300287

ASTAT – Istituto provinciale di statistica (2013e). *6° Censimento generale dell'agricoltura 2010*. Bolzano: ASTAT.

http://www.provincia.bz.it/astat/it/censimento-agricoltura/download/LZ_2010.pdf

ASTAT – Istituto provinciale di statistica (2013f). *Annuario statistico della Provincia di Bolzano*. Bolzano: ASTAT.

http://www.provincia.bz.it/astat/download/Jahrbuch_2013.pdf

Baur, Sigfried (2009). “L'apprendimento delle lingue e l'acquisizione di competenze in una regione europea multilingue”. In Ripartizione Lavoro della Provincia autonoma di Bolzano *et al.* (a cura di). *Competenze linguistiche sul mercato del lavoro in Alto*

- Adige*. Bolzano: Provincia autonoma di Bolzano, 57-65.
<http://www.afi-ipl.org/files/it/ricerca/qualita-del-lavoro/RR-2009-competenze-linguistiche-mercato-lavoro.pdf>
- Benedikter, Thomas (2001). *Mensch und Wirtschaft. Gesellschaft und Wirtschaft in Südtirol*. Bozen: AFI-IPL.
- Berthoud, Anne-Claude, Grin, François & Lüdi, Georges (2011). *The DYLAN Project Booklet*.
http://www.dylan-project.org/Dylan_en/dissemination/final/booklet/assets/DYLAN-Project_Final-Booklet_A4.pdf
- Berthoud, Anne-Claude, Grin, François & Lüdi, Georges (a cura di) (2013). *Exploring the Dynamics of Multilingualism. The DYLAN project*. Amsterdam/Philadelphia: Benjamins.
- Bianchini, Marco (2002). *La conoscenza tacita. Tecniche e analisi per capire cos'è e come può creare valore per l'azienda*. It Consult.
<http://www.itconsult.it/knowledge-box/articoli/Articoli/La Conoscenza Tacita.pdf>
- Bolchover, David (2012). *Competing across borders. How cultural and communication barriers affect business*. London/New York/Hong Kong/Geneva: The Economist Intelligence Unit Ltd.
- Budin, Gerhard (2002) "Wissensmanagement in der Translation". In Best, Johanna & Kalina, Sylvia (a cura di). *Übersetzen und Dolmetschen. Eine Orientierungshilfe*. Tübingen/Basel: Francke, 74-84.
- Business Forum sul Multilinguismo (2008). *Più lingue più affari. Le conoscenze linguistiche migliorano l'efficienza delle imprese. Raccomandazioni del Business Forum sul multilinguismo a cura della Commissione Europea*. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee.
http://www.competenzechiave.eu/documenti_pdf/comunicazione_madrelingua/le_conoscenze_linguistiche_migliorano.pdf

- Cannavò, Leonardo (2007). “Il processo di operazionalizzazione nella ricerca sociale”. In Cannavò, Leonardo & Frudà, Luigi (a cura di). *Ricerca sociale. Dal progetto dell'indagine alla costruzione degli indici*. Roma: Carocci, 79-126.
- Cantner, Uwe, Joel, Kristin & Schmidt, Tobias (2011). “The effects of knowledge management on innovative success – An empirical analysis of German firms”. In *Research Policy* 40/2011, 1453-1462.
- CELAN – Language Strategies for Competitiveness and Employability (2013). *Vademecum*. CELAN.
<http://www.celan-platform.eu/assets/files/D 5.1 Vademecum.pdf>
- Cesari, Antonio (2009). *Guida ai servizi linguistici. Risorse e consigli utili per traduttori e interpreti*. Molfetta: Inprinting.
- Chiocchetti, Elena (in stampa). “Knowledge management in multilingual areas: Practical recommendations for SMEs”. In Jacobs, Geert & Alessi, Glen M. (a cura di). *The Ins and Outs of Business Discourse Research*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Chiocchetti, Elena, Ralli, Natascia & Zanasi, Lorenzo (in stampa). “Multilingual knowledge management for South Tyrolean businesses: practical suggestions for a bilingual region”. In Gerolimich, Sonia & Vecchiato, Sara (a cura di). Atti del Convegno “Plurilinguismo nel mondo del lavoro”, Udine, 25-26 ottobre 2012.
- Chiocchetti, Elena & Ralli, Natascia (2013). *Fabbisogno professionale e formativo dei servizi linguistici nelle imprese*. Bolzano: EURAC.
http://www.eurac.edu/en/research/autonomies/commul/Documents/KnowTerm/Fabbisogno_professionale_e_formativo_dei_servizi_linguistici_nelle_impese.pdf
- Chiocchetti, Elena (2011). *Resoconto progetto di ricerca “Terminologia e gestione della conoscenza nelle aziende”*. Forlì/Bolzano: SITLEC/EURAC.
http://www.eurac.edu/en/research/autonomies/commul/Documents/CoGeCo/Bericht_Chiocchetti2011_anonym.pdf
- Chiocchetti, Elena, Farina, Roberto, Ralli, Natascia & Zanasi, Lorenzo (2013): *CONOSCERE – COMUNICARE – CRESCERE: 9 strategie di knowledge*

management per le imprese altoatesine. Bolzano: EURAC.

http://www.eurac.edu/en/research/autonomies/commul/Documents/KnowTerm/9strategie_di_knowledge_management_per_le_impresе_altoatesine.pdf

CILT – National Centre for Languages (2006). *ELAN: Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise. Final report*. Brussels: European Commission.

http://ec.europa.eu/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_en.pdf

Co.re.com. – Comitato Regionale per le Comunicazioni Emilia Romagna (2006). *L'impresa comunica. Come? La comunicazione nel territorio regionale*. Argelato: Minerva.

Colombo, Enzo, Mangolini, Laura & Foresti, Giovanni (2014). *Il quarto osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa*. Torino: Intesa Sanpaolo-Servizio Studi e Ricerche.

Corbetta, Guido (200). *Le medie imprese. Alla ricerca della loro identità*. Milano: EGEA.

Corbetta, Piergiorgio (1999). *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino.

Corbetta, Piergiorgio (2003a). *La ricerca sociale: metodologie e tecniche. I paradigmi di riferimento*, vol. I. Bologna: Il Mulino.

Corbetta, Piergiorgio (2003b). *La ricerca sociale: metodologie e tecniche. Le tecniche quantitative*, vol. II. Bologna: Il Mulino.

Corbetta, Piergiorgio (2003c). *La ricerca sociale: metodologie e tecniche. Le tecniche qualitative*, vol. III. Bologna: Il Mulino.

COTANCE – Confédération des Associations Nationales de Tanneurs et Mégissiers de la Communauté Européenne (2011). *D1.3 Report on language needs in business – companies' linguistic & language related needs in Europe*. CELAN.

http://www.celan-platform.eu/assets/files/D1.3-Business_Needs_Report-Final.pdf

- Council of Europe (2001). *Common European Framework of Reference for Languages: Learning, Teaching, Assessment (CEFR)*. Strasbourg: Language Policy Division.
http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Source/Framework_en.pdf
- Creswell, John W. & Plano Clark, Vicki L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks/CA: Sage Publications
- D'Angelo, Marianna (2007). "Il progetto LETitFLY". In *Progetto LETitFLY. La formazione linguistica in Italia*. Atti del convegno finale, Roma, 23 novembre 2006. Napoli: Ministero del lavoro e della previdenza sociale, 3-6.
http://www.letitfly.it/pdf/pdf_ebook/Atti_del_Convegno_Finale.pdf
- Dallago, Maurizio (2015). "La spinta al cambiamento tra le aziende ed i mercati". In *Alto Adige*, 25/01/2015, 7.
- Deutsches Schulamt der Autonomen Provinz Bozen-Südtirol und Pädagogisches Institut (2007). *Sprachenkonzept für die deutschen Kindergärten und Schulen in Südtirol*. Bozen: Deutsches Schulamt der Autonomen Provinz Bozen und Pädagogisches Institut.
http://www.bildung.suedtirol.it/download_file/view/936/164/
- DG Education and Culture (2009). *Languages mean business. Ten ways for small companies to work better with languages*. Brussels: European Commission.
- Di Franco, Giovanni (2007). "L'analisi statistica dei dati, I: casi, variabili, analisi monovariata". In Cannavò, Leonardo & Frudà, Luigi (a cura di). *Ricerca sociale. Dal progetto dell'indagine alla costruzione degli indici*. Roma: Carocci, 381-417.
- Di Franco, Giovanni (2007). "L'analisi statistica dei dati, II: analisi bivariata e trivariata". In Cannavò, Leonardo & Frudà, Luigi (a cura di). *Ricerca sociale. Dal progetto dell'indagine alla costruzione degli indici*. Roma: Carocci, 419-468.
- Didiot-Cook, Hervé, Gauthier, Valérie & Scheirlinckx, Koen (2000). *Language needs in business, a survey of European multinational companies*. HEC Paris, Languages and Cultures Department working paper, 725. Paris: Inter-faculty Group for

Languages Joint Study Project, Community of European Management Schools (CEMS).

Drucker, Peter F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: HarperBusiness.

DTT – Deutscher Terminologie-Tag e.V. & DIT – Deutsches Institut für Terminologie e.V. (2014) *Terminologiarbeit. Best Practices 2.0*. Köln: DTT – Deutscher Terminologie-Tag e.V.

Durban, Chris (2013). *La traduzione giusta e come fare per ottenerla*. AITI.
www.aiti.org/system/files/utenti/guida_ita.pdf

EIM Business & Policy Research (2010). *Internationalisation of European SMEs. Final report*. Brussels: European Commission.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf

European Commission (2012a). *Special Eurobarometer 386 “Europeans and their languages” Report*. Brussels: European Commission.

European Commission (2012b). *Quantifying Quality Costs and the Cost of Poor Quality in Translation. Quality Efforts and the Consequences of Poor Quality in the European Commission’s Directorate-General for Translation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2011). *Mapping Best Multilingual Practices in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Feely, Alan J. & Harzing Anne-Wil (2003) “Language management in multinational companies”. In *Cross Cultural management*, vol. 10, n. 2/2003, 37-52.

Frudà, Luigi (2007). “Strategie e tattiche di selezione dei casi”. In Cannavò, Leonardo & Frudà, Luigi (a cura di). *Ricerca sociale. Dal progetto dell’indagine alla costruzione degli indici*. Roma: Carocci, 127-179.

FSE – Fondo sociale europeo della Provincia autonoma di Bolzano (2010). *Domanda per la presentazione di progetti. Azione di sistema. Comunicazione d'impresa: verso nuovi orizzonti competitivi*. Documento non pubblicato.

Fusciani, Valeria (2005). *Lo sviluppo della conoscenza nei contesti aziendali: teorie, approcci e metodi. Il caso it Consult*. It Consult.

<http://www.itconsult.it/knowledge-box/white-paper/default.aspx>

Gangemi, Giuseppe (2007). “Il gergo del *questioning* e la costrizione del questionario”. In Cannavò, Leonardo & Frudà, Luigi (a cura di). *Ricerca sociale. Dal progetto dell'indagine alla costruzione degli indici*. Roma: Carocci, 269-290.

GdL “Lingue per il lavoro” – Gruppo di lavoro “Le lingue per il lavoro” (2011). *Le lingue per il lavoro. Offerta di abilità comunicative plurilingui per il mercato del lavoro. Relazione del gruppo di lavoro tematico “Le lingue per il lavoro”. Quadro strategico europeo nel settore dell'istruzione e della formazione (ET 2020)*. Bruxelles: Commissione europea – Gruppo di lavoro MCA “Le lingue per il lavoro”.

http://ec.europa.eu/languages/library/documents/languages-for-jobs-report_it.pdf

Gentil, Guillaume, Bigras, José & O'Connor, Maureen (2010). “Achieving bilingualism in the Canadian federal public workplace”. In Meyer, Bernd & Apfelbaum, Birgit (a cura di). *Multilingualism at Work. From policies to practices in public, medical and business settings*. Amsterdam/Philadelphia: Benjamins, 81-104.

Giovani Imprenditori (2014). *Programma per l'Education*. Bolzano: Assoimprenditori Alto Adige.

[http://www.assoimprenditori.bz.it/bolzano/notiziario/istituzionale.nsf/F8F59A2699F8CA53C1257DDC003D81D3/\\$FILE/Bildungskonzept.pdf](http://www.assoimprenditori.bz.it/bolzano/notiziario/istituzionale.nsf/F8F59A2699F8CA53C1257DDC003D81D3/$FILE/Bildungskonzept.pdf)

Giovannacci, Mario V. (2012). *Innovazione e partecipazione in azienda. Cambiamento organizzativi e relazioni industriali in Alto Adige*. Bolzano: AFI-IPL.

Grin, François & Gazzola, Michele (2013a). “Assessing efficiency and fairness in multilingual communication. Theory and application through indicators”. In Berthoud, Anne-Claude, Grin, François & Lüdi, Georges (a cura di). *Exploring the*

Dynamics of Multilingualism. The DYLAN project. Amsterdam/Philadelphia: Benjamins, 365-385.

Grin, François & Gazzola, Michele (2013b). “The DYLAN linguistic indicators”. Allegato al capitolo “Assessing efficiency and fairness in multilingual communication. Theory and application through indicators”. In Berthoud, Anne-Claude, Grin, François & Lüdi, Georges (a cura di). *Exploring the Dynamics of Multilingualism. The DYLAN project.* Amsterdam/Philadelphia: Benjamins, 365-385.

<http://www.unige.ch/traduction-interpretation/recherches/groupe/elf/DYLAN-indicators.html>

Grin, François (2003). *Language Policy Evaluation and the European Charter for Regional or Minority Languages.* Houndmills: Palgrave Macmillan.

Grin, François, Sfreddo, Claudio & Vaillancourt, François (2010). *The Economics of the Multilingual Workplace.* New York/London: Routledge.

Guala, Chito & Fischer, Maria Grazia (2007). “Le tecniche di rilevazione a distanza. Questionari postali, interviste telefoniche CATI, ricerca *on line*”. In Cannavò, Leonardo & Frudà, Luigi (a cura di). *Ricerca sociale. Tecniche speciali di rilevazione, trattamento e analisi.* Roma: Carocci, 21-48.

Gudauner, Karl (2008). *Formazione continua ed occupabilità dal punto di vista di lavoratori e lavoratrici dipendenti. Rapporto 04/2008.* Bolzano: AFI-IPL.

Gudauner, Karl (2009a). “Valutazione dell’importanza delle competenze linguistiche in relazione alle offerte di lavoro”. In Ripartizione Lavoro della Provincia autonoma di Bolzano *et al.* (a cura di). *Competenze linguistiche sul mercato del lavoro in Alto Adige.* Bolzano: Provincia autonoma di Bolzano, 43-46.

<http://www.afi-ipl.org/files/it/ricerca/qualita-del-lavoro/RR-2009-competenze-linguistiche-mercato-lavoro.pdf>

Gudauner, Karl (2009b). “Considerazioni finali”. In Ripartizione Lavoro della Provincia autonoma di Bolzano *et al.* (a cura di). *Competenze linguistiche sul mercato del lavoro in Alto Adige.* Bolzano: Provincia autonoma di Bolzano, 75-78.

<http://www.afi-ipl.org/files/it/ricerca/qualita-del-lavoro/RR-2009-competenze-linguistiche-mercato-lavoro.pdf>

- Gudauner, Karl (2011). "The effects of language skills on the job market and on firms in South Tyrol". In *Draft Proceedings of the 4th EUNoM Symposium "Multilingualism in the Knowledge Economy: Labour Markets Revisited, and Corporate Social Responsibility"*, Belfast, Northern Ireland, 14-15 November 2011. EUNoM, 39-63.
http://in3.uoc.edu/opencms_in3/opencms/webs/projectes/EUNOM/resources/documents/BELFAST_ABSTRACTS_AND_PAPERS_7.rtf
- Gust, Dieter (2006). "Wirtschaftliche Terminologiearbeit in der Technischen Dokumentation... denn Verzicht auf Terminologie kommt Sie teuer zu stehen". In *eDITion* 2/2006, 16-20.
- Gust, Dieter (2007). "Wirtschaftlichkeit von Terminologiearbeit. Terminologie – (k)eine Kostenfrage?" In *Produkt Global* 6/2007. Heidelberg: Hütig, 32-34.
- Hagen, Stephen (2011a). *La guida linguistica per le imprese europee. Comunicazione efficace nel commercio internazionale*. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.
http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business/files/language-guide-for-european-business_it.pdf
- Hagen, Stephen (2011b). *Report on Language Management Strategies and Best Practice in European SMEs: The PIMLICO Project*. Brussels: European Commission.
http://ec.europa.eu/languages/policy/strategic-framework/documents/pimlico-full-report_en.pdf
- Hagen, Stephen (a cura di) (1993). *Languages in European Business. A Regional Survey of Small & Medium-sized Companies*. London: City Technology College Trust Ltd.
- HLG on Multilingualism – High Level Group on Multilingualism (2007). *High Level Group on Multilingualism. Final Report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

- Infoterm – International Information Centre for Terminology (2013). *Language policy/strategy management toolkit for solving language problems*. CELAN. http://www.celan-platform.eu/assets/files/CELAN_D3-4_fv1-1.pdf
- IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano (2014). *Rapporto mensile 12.14. Dati fondamentali sull'economia altoatesina*. Bolzano: Camera di commercio di Bolzano. <http://www.camcom.bz.it/20631.pdf>
- IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano (2013). *21/11/2013 Dati fondamentali dell'economia altoatesina*. Bolzano: Camera di commercio di Bolzano. <http://www.camcom.bz.it/18981.pdf>
- IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano (2012a). *Elenco interno delle imprese altoatesine che risultano impiegare almeno 100 addetti nel Registro delle imprese*. Documento non pubblicato.
- IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano (2012b). *Ritratto economico dell'Alto Adige*. Bolzano: Camera di commercio di Bolzano. <http://www.camcom.bz.it/16873.pdf>
- IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano (2012c). *Südtirol auf dem Weg in die Zukunft. Grundsäulen*. Bolzano: Camera di commercio di Bolzano. http://www.zukunftswerkstatt.bz.it/files/content/301055_22494_1_0/grundsäulen-def-dt.pdf
- ISTAT – Istituto nazionale di statistica (2012). *Rapporto Annuale 2012. La situazione del Paese*. Roma: ISTAT. <http://www.istat.it/it/files/2012/05/Rapporto-annuale-2012.pdf>

ISTAT – Istituto nazionale di statistica (2013). *Statistica annuale della produzione industriale. Anno 2011. Glossario*. Roma: ISTAT.

<http://www.istat.it/it/files/2013/10/Glossario1.pdf>

Kingsley, Leilarna (2009). “Explicit and implicit dimensions of language policy in multilingual banks in Luxembourg”. In *Language Problems and Language Planning*, vol. 33/2009, n. 2, 153-173.

Kruse, Jan & Ammon, Ulrich (2013). “Language competence and language choice within EU institutions and their effects on national legislative authorities”. In Berthoud, Anne-Claude, Grin, François & Lüdi, Georges (a cura di). *Exploring the Dynamics of Multilingualism. The DYLAN project*. Amsterdam/Philadelphia: Benjamins, 157-177.

Lavric, Eva (2008). “Fifteen Theses About Business language Choices. Plurilingual Strategies of Companies and of Individuals Within Companies”. In *Fachsprache* 3-4/2008. Vienna: Braumüller, 156-168.

Lavric, Eva (2009). “Tiroler Variationen zum Thema der Sprachwahl”. In Lavric, Eva (a cura di). *Sprachwahl im Unternehmen: Tiroler Fallstudien. Ergebnisse eines Projektseminars an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck*. Innsbruck: Innsbruck University Press, 9-24.

Lechner, Oswald & Moroder, Barbara (2008). *Guida per le imprese*. Bolzano: Camera di commercio di Bolzano.

<http://www.camcom.bz.it/9616.pdf>

Lechner, Oswald & Partacini, Luciano (2006). *Quanto sono innovative le imprese altoatesine?* Bolzano: Camera di commercio di Bolzano.

Leonardi, Andrea (2009). “Dal dominio del primario all’affermazione del terziario”. In Leonardi, Andrea (a cura di). *La regione Trentino-Alto Adige/Südtirol nel XX secolo. Economia. Le traiettorie dello sviluppo*, vol. II. Trento: Fondazione Museo storico del Trentino, 7-52.

LETitFLY – Learning Education and Training in the Foreign Languages in Italy (2006a).
La domanda di formazione linguistica delle imprese italiane. Napoli: Ministero del lavoro e della previdenza sociale.

www.letitfly.it/pdf/pdf_ebook/La_domanda_di_formazione_linguistica_delle_imp rese_italiane.pdf

LETitFLY – Learning Education and Training in the Foreign Languages in Italy (2006b).
La domanda e l'offerta di formazione linguistica in Italia. Napoli: Ministero del lavoro e della previdenza sociale.

http://www.letitfly.it/pdf/pdf_ebook/Rapporto_Finale_Domanda_e_Offerta_di_for mazione_linguistica_in_Italia.pdf

Loi, Massimo (2009). “Competenze linguistiche in Alto Adige: una lettura dei risultati alla luce della teoria del capitale umano”. In Ripartizione Lavoro della Provincia autonoma di Bolzano *et al.* (a cura di). *Competenze linguistiche sul mercato del lavoro in Alto Adige*. Bolzano: Provincia autonoma di Bolzano, 49-56.

<http://www.afi-ipl.org/files/it/ricerca/qualita-del-lavoro/RR-2009-competenze-linguistiche-mercato-lavoro.pdf>

Lønsmann, Dorte (2014). “Linguistic diversity in the international workplace: Language ideologies and processes of exclusion”. In *Multilingua*, vol. 33/2014, n. 1-2, 89-116.

Lorenzoni, Gianni (2004). “Variazioni sul Knowledge Management”. In Fontana, Franco & Lorenzoni, Gianni (a cura di). *Il knowledge management*. Roma: LUISS, 221-248.

Lüdi, Georges & Heiniger, Monika S. (2007). “Sprachpolitik und Sprachverhalten in einer zweisprachigen Regionalbank in der Schweiz”. In Kameyama, Shinichi & Meyer, Bernd (a cura di). *Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 73-86.

Lüdi, Georges (2012). *Coûts et bénéfices du multi-/plurilinguisme pour les entreprises, ou : le English only. L'exemple de la région du Rhin Supérieur*. Presentazione tenuta in

occasione del convegno “Plurilinguismo e mondo del lavoro: La qualità delle comunicazione”, Udine, 25-26 ottobre 2012. Udine, 25 ottobre 2012.

Lüdi, Georges (2013). “Receptive multilingualism as a strategy for sharing mutual linguistic resources in the workplace in a Swiss context”. In *International Journal of Multilingualism*, 10:2/2013, 140-158.

Lüdi, Georges, Höchle, Katharina & Yanaprasart, Patchareerat (2013). “Multilingualism and diversity management in companies in the Upper Rhine Region”. In Berthoud, Anne-Claude, Grin, François & Lüdi, Georges (a cura di). *Exploring the Dynamics of Multilingualism. The DYLAN project*. Amsterdam/Philadelphia: Benjamins, 59-82.

Lüdi, Georges, Höchle, Katharina & Yanaprasart, Patchareerat (2010). “Plurilingual practices at multilingual workplaces”. In Meyer, Bernd & Apfelbaum, Birgit (a cura di). *Multilingualism at Work. From policies to practices in public, medical and business settings*. Amsterdam/Philadelphia: Benjamins, 211-234.

Marchiodi, Mirco (2011). “Le imprese: lingue da migliorare”. In *Alto Adige*, 08/04/2011, 3.

Marko, Joseph, Ortino, Sergio & Palermo, Francesco (2001). *L'Ordinamento speciale della Provincia Autonoma di Bolzano*. Padova: CEDAM.

Marsh, David & Hill, Richard (2009). *Study on the Contribution of Multilingualism to Creativity. Final Report. Multilingualism and Creativity: Towards an Evidence-base*. Brussels: Europublic.

http://eacea.ec.europa.eu/llp/studies/documents/study_on_the_contribution_of_multilingualism_to_creativity/final_report_en.pdf

Marsh, David (1994). *Bilingual Education & Content and Language Integrated Learning*. Paris: International Association for Cross-cultural Communication, Language Teaching in the Member States of the European Union (Lingua), University of Sorbonne.

- Mazza, Aldo (2009). “Sviluppo di competenze linguistiche nelle aziende di una regione plurilingue”. In Ripartizione Lavoro della Provincia autonoma di Bolzano *et al.* (a cura di). *Competenze linguistiche sul mercato del lavoro in Alto Adige*. Bolzano: Provincia autonoma di Bolzano, 67-74.
<http://www.afi-ipl.org/files/it/ricerca/qualita-del-lavoro/RR-2009-competenze-linguistiche-mercato-lavoro.pdf>
- Mercurio, Lorenzo (2012): *Knowledge management e valore aziendale*. Torino: Giappichelli.
- Meyer, Bernd & Kameyama, Shinichi (2007). “Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz. Forschungsansätze und Desiderate aus der Sicht einer empirisch-angewandten Linguistik”. In Kameyama, Shinichi & Meyer, Bernd (a cura di). *Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 7-24.
- Millar, Sharon, Cifuentes, Sylvie & Jensen, Astrid (2013). “A social representational perspective on languages and their management in the Danish corporate sector”. In Berthoud, Anne-Claude, Grin, François & Lüdi, Georges (a cura di). *Exploring the Dynamics of Multilingualism. The DYLAN project*. Amsterdam/Philadelphia: Benjamins, 101-120.
- Milligan, Lindsay, Chalmers, Douglas & O’Donnell, Hugh (2013). “What can Gaelic teach us about effective policy through planning? Strategies in Gaelic language planning”. In Berthoud, Anne-Claude, Grin, François & Lüdi, Georges (a cura di). *Exploring the Dynamics of Multilingualism. The DYLAN project*. Amsterdam/Philadelphia: Benjamins, 121-136.
- Muzii, Luigi (1995). *La redazione dei documenti tecnici. Dalla progettazione alla realizzazione. Con esempi di documenti e istruzioni per l’uso degli strumenti informatici*, 2^a ed. Milano: FrancoAngeli.
- Muzii, Luigi (2001). *Scegliere gli strumenti CAT. Criteri di valutazione*. Dispensa del Seminario di introduzione all’uso di strumenti per la traduzione assistita: Déjà Vu, Star Transit e Trados Freelance Edition. Roma, 10-11 febbraio 2001. Roma: A.I.T.I. Lazio.

- Narduzzo, Alessandro (2004). “Le Categorie Note”. In Fontana, Franco & Lorenzoni, Gianni (a cura di). *Il knowledge management*. Roma: LUISS, 11-23.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The knowledge-creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*. Traduzione a cura di Frigelli, Umberto & Inumaru, Kazuo (1997). Milano: Guerini.
- Ottmann, Angelika (2005). “Ist Terminologearbeit wirtschaftlich? Unterlassung von Terminologearbeit bei der Softwareentwicklung als Kostenfaktor – ein Erfahrungsbericht”. In *eDITion* 1/2005, 12-13.
- Partacini, Luciano (2012). *Le competenze linguistiche nell'economia altoatesina: situazione ed obiettivi*. Presentazione tenuta in occasione del secondo evento “Laboratorio sul futuro dell'Alto Adige – Lingue” alla Camera di commercio di Bolzano, 20 novembre 2012. Bolzano.
http://www.laboratoriofuturo.bz.it/files/content/473810_22494_2_0/präsentation-bozen.pdf
- Peterlini, Oskar (1996). *Autonomia e tutela delle minoranze nel Trentino-Alto Adige*. Trento/Bolzano: Regione Trentino-Alto Adige.
- Pitrone, Maria Concetta (2007). “L'intervista con questionario”. In Cannavò, Leonardo & Frudà, Luigi (a cura di). *Ricerca sociale. Dal progetto dell'indagine alla costruzione degli indici*. Roma: Carocci, 291-325.
- Polselli, Paola (2012a) “Capitolo primo. Organizzazione e struttura del progetto ELIA”. In Zorzi, Daniela, Bersani Berselli Gabriele, Polselli, Paola & Zanoni, Greta. *Educazione Linguistica in Istituzioni e Aziende della provincia di Forlì-Cesena (Il progetto ELIA)*. Studi Interdisciplinari su Traduzione, Lingue e Culture, 20. Bologna: Bononia University Press, 11-57.
- Polselli, Paola (2012b) “Capitolo secondo. L'indagine quantitativa”. In Zorzi, Daniela, Bersani Berselli Gabriele, Polselli, Paola & Zanoni, Greta. *Educazione Linguistica in Istituzioni e Aziende della provincia di Forlì-Cesena (Il progetto ELIA)*. Studi Interdisciplinari su Traduzione, Lingue e Culture, 20. Bologna: Bononia University Press, 59-126.

- Polselli, Paola (2012c). *Formazione linguistica in azienda*. Bologna: CLUEB.
- Pörnbacher, Helmuth (2009a). “L’apprendimento delle lingue sul posto di lavoro: obbligo, opportunità o diritto?”. In Ripartizione Lavoro della Provincia autonoma di Bolzano *et al.* (a cura di). *Competenze linguistiche sul mercato del lavoro in Alto Adige*. Bolzano: Provincia autonoma di Bolzano, 23-33.
<http://www.afi-ipl.org/files/it/ricerca/qualita-del-lavoro/RR-2009-competenze-linguistiche-mercato-lavoro.pdf>
- Pörnbacher, Helmuth (2009b). “Le competenze linguistiche come fattore di competitività per le aziende altoatesine”. In Ripartizione Lavoro della Provincia autonoma di Bolzano *et al.* (a cura di). *Competenze linguistiche sul mercato del lavoro in Alto Adige*. Bolzano: Provincia autonoma di Bolzano, 35-42.
<http://www.afi-ipl.org/files/it/ricerca/qualita-del-lavoro/RR-2009-competenze-linguistiche-mercato-lavoro.pdf>
- Pramstrahler, Werner (2008). “Innovazione: l’importanza dell’organizzazione del lavoro e della cultura aziendale”. In *Dimensione Lavoro* 1/2008, 6-8.
http://www.afi-ipl.org/files/it/dimensione-lavoro/Dimensione_Lavoro_1_2008.pdf
- Pramstrahler, Werner (2009). *Organizzazione del lavoro e innovazione nelle imprese altoatesine dal punto di vista dei dipendenti. Rapporto 11/2009*. Bolzano: AFI-IPL.
- Probst, Gilbert, Raub, Steffen & Romhardt, Kai (1999). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 3^a ed. Wiesbaden: Gabler.
- Profili, Silvia (2004). *Il knowledge management: approcci teorici e strumenti gestionali*. Milano: FrancoAngeli.
- Québec Multilingual Committee (2010). *The Linguistic Audit: A Strategic Tool – A Guide to Optimal Language Practices for Managers of Companies in the Québec and Chaudière-Appalaches Regions*. Québec City: Québec Multilingual Committee of the Québec Chamber of Commerce.
- RaDT – Rat für Deutschsprachige Terminologie (2010). *Wissen, Marken, Kundenbindung. Kritischer Erfolgsfaktor Terminologie*. Köln: RaDT.

http://www.iim2.fh-koeln.de/radt/images/veroeffentlichungen/Wirt_radt04-2010_Website.pdf

- Reeves, Nigel & Feely, Alan J. (2001). *Suspected language problems: your company needs a language check-up*. Birmingham: Aston Business School.
- Reeves, Nigel & Wright, Colin (1996). *Linguistic auditing: A guide to identifying foreign language communication needs*. Clevedon: Multilingual Matters.
- Rehbein, Jochen, ten Thije, Jan D. & Verschik, Anna (2012). “Lingua Receptiva (LaRa) – The quintessence of Receptive Multilingualism”. In ten Thije, Jan D., Rehbein, Jochen & Verschik, Anna (a cura di). *Receptive Multilingualism. Special issue of the International Journal for Bilingualism*, n. 16/2012, 248-264.
- Ripartizione Lavoro della Provincia autonoma di Bolzano, Alpha Beta, AFI-IPL & Apollis (a cura di) (2009). *Competenze linguistiche sul mercato del lavoro in Alto Adige*. Bolzano: Provincia autonoma di Bolzano.
- <http://www.afi-ipl.org/files/it/ricerca/qualita-del-lavoro/RR-2009-competenze-linguistiche-mercato-lavoro.pdf>
- Romeo, Carlo (2005). *Storia Territorio Società. Alto Adige/Südtirol. Percorsi di storia contemporanea*. Vienna/Bolzano: Folio.
- Sandrini, Peter (2002). *Studie: Weblokalisierung im regionalen Raum*. Endbericht der LV “Translation und neue Medien”. Universität Innsbruck.
- Sargent, Benjamin B. (2001). “Multilingual Knowledge Management Empowers Global eBusiness”. In *Special Supplement to KM World*, vol. 10, n. 5/2001, 13.
- Schmid, Beat, Eppler, Martin, Lechner, Ulrike, Schmid-Isler, Salome, Stanoevska, Katarina, Will, Markus & Zimmermann, Hans-Dieter (2000). *Ein Glossar für die NetAcademy. Version 3.0*. St. Gallen: Institute for Media and Communications Management.
- Schwiebacher, Hansjörg (2011). *Erste Zusammenfassung der Ergebnisse zur Untersuchung “Sprache und Produktivität”*. Presentazione tenuta in occasione del

- primo evento “Laboratorio sul futuro dell’Alto Adige – Lingue” alla Camera di commercio di Bolzano, 6 dicembre 2011. Bolzano. Documento non pubblicato.
- Sirilli, Giorgio (2008). “Innovazione tecnologica”. In *Istituto della Enciclopedia Italiana, Scienza e Tecnica*, vol. V, 311-322.
- Valdani, Enrico & Ancarani, Fabio (2000). “Il marketing territoriale nell’economia della conoscenza”. In Valdani, Enrico & Ancarani, Fabio (a cura di). *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell’economia della conoscenza*. Milano: EGEA, 23-44.
- Valdani, Enrico & Ancarani, Fabio (2009). *Marketing strategico. Analisi dell’ambiente competitivo*, vol. 1. Milano: EGEA.
- Vandermeeren, Sonja (1998). *Fremdsprachen im Europäischen Unternehmen. Untersuchungen zu Bestand und Bedarf im Geschäftsalltag mit Empfehlungen für Sprachenpolitik und Sprachunterricht*. Waldsteinberg: Popp.
- Vardanega, Agnese (2007a). “Il disegno dell’indagine”. In Cannavò, Leonardo & Frudà, Luigi (a cura di). *Ricerca sociale. Dal progetto dell’indagine alla costruzione degli indici*. Roma: Carocci, 53-77.
- Vardanega, Agnese (2007b). “L’intervista semi-direttiva”. In Cannavò, Leonardo & Frudà, Luigi (a cura di). *Ricerca sociale. Dal progetto dell’indagine alla costruzione degli indici*. Roma: Carocci, 251-267.
- Vardanega, Agnese (2007c). “Dall’organizzazione delle informazioni alla matrice dei dati”. In Cannavò, Leonardo & Frudà, Luigi (a cura di). *Ricerca sociale. Dal progetto dell’indagine alla costruzione degli indici*. Roma: Carocci, 361-379.
- Vargiu, Andrea (2007). *Metodologia e tecniche per la ricerca sociale. Concetti e strumenti di base*. Milano: FrancoAngeli.
- Vinatzer, Iris Maria (2009). “Competenze linguistiche nel complesso tessuto economico delle aziende”. In Ripartizione Lavoro della Provincia autonoma di Bolzano *et al.* (a cura di). *Competenze linguistiche sul mercato del lavoro in Alto Adige*. Bolzano: Provincia autonoma di Bolzano, 19-21.

<http://www.afi-ipl.org/files/it/ricerca/qualita-del-lavoro/RR-2009-competenze-linguistiche-mercato-lavoro.pdf>

Vogliotti, Silvia (2012). *Rapporto di ricerca: L'occupazione femminile e maschile nelle imprese altoatesine con oltre 100 dipendenti (biennio 2008-2009)*. Bolzano: AFI-IPL.

Weissman & Cie Italia (2008) *Fattori di successo soggettivi delle Aziende Top 100 in Alto Adige*. Sinigo: Weissman & Cie Italia.

http://www.weissman.it/wp-content/uploads/downloads/Fattori_di_successo.pdf

Welch, Denice E. & Welch, Lawrence S. (2008). "The Importance of Language in International Knowledge Transfer". In *Management International Review*, vol. 48, n. 3/2008, 339-360.

Welch, Denice, Welch, Lawrence & Piekkari, Rebecca (2005). "Speaking in Tongues The Importance of Language in International Management Processes". In *International Studies of Management & Organization*, vol. 35, n. 1/2005, 10-27.

Yang, Christopher C., Wei, Chih-Ping & Chen, Hsinchun (2008.) "Editors' introduction special issue on multilingual knowledge management". In *Decision Support Systems*, Special issue on Multilingual Knowledge Management, vol. 45, n. 3/2008, 551-553.

Zanasi, Lorenzo & Rampino, Piera (2010). *Lavoratori stranieri e lingue speciali: indagine pilota nell'area di Bolzano*. Bolzano: EURAC.

http://webfolder.eurac.edu/EURAC/Publications/Institutes/autonomies/commul/LI_MMI_Pubblicazione_italiano.pdf

Zanoni, Greta (2012) "Capitolo terzo. L'indagine qualitativa". In Zorzi, Daniela, Bersani Berselli Gabriele, Polselli, Paola & Zanoni, Greta. *Educazione Linguistica in Istituzioni e Aziende della provincia di Forlì-Cesena (Il progetto ELIA)*. Studi Interdisciplinari su Traduzione, Lingue e Culture, 20. Bologna: Bononia University Press, 127-166.

Zardini, Alessandro (2012). *La gestione dei contenuti aziendali ed il Knowledge Management. Nuovi strumenti per il vantaggio competitivo*. Milano: FrancoAngeli.

Zorzi, Daniela (2012) “Premessa: il perché del progetto ELIA”. In Zorzi, Daniela, Bersani Berselli Gabriele, Polselli, Paola & Zanoni, Greta. *Educazione Linguistica in Istituzioni e Aziende della provincia di Forlì-Cesena (Il progetto ELIA)*. Studi Interdisciplinari su Traduzione, Lingue e Culture, 20. Bologna: Bononia University Press, 7-9.

Zorzi, Daniela, Bersani Berselli Gabriele, Polselli, Paola & Zanoni, Greta (2012). *Educazione Linguistica in Istituzioni e Aziende della provincia di Forlì-Cesena (Il progetto ELIA)*. Studi Interdisciplinari su Traduzione, Lingue e Culture, 20. Bologna: Bononia University Press.

Sitografia

Camera di commercio (2012). *Imprese in internet*.

http://www.camcom.bz.it/it-IT/REGISTROIMPRESE/Imprese_e_prodotti_dell_Alto_adige/imprese_in_internet.html (consultato in data 01/08/2012).

Camera di commercio (2014a). *Laboratorio sul futuro dell'Alto Adige. Lingue*.

<http://www.laboratoriofuturo.bz.it/it/7-0.html> (consultato in data 01/02/2014).

Camera di commercio (2014b). *Laboratorio sul futuro. Obiettivo*.

<http://www.laboratoriofuturo.bz.it/it/informazione/obiettivo/2-0.html> (consultato in data 01/02/2014).

Council of Europe (2011). *Education and Languages, Language Policy*.

http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Division_en.asp (consultato in data 22/01/2014).

Commissione europea (2014). *Erasmus+: il nuovo programma dell'UE per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport*.

http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/discover/index_it.htm (consultato in data 12/11/2014).

Dizionario “Economia e Finanza” Treccani (2012). *Azienda*.

[http://www.treccani.it/enciclopedia/azienda_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/azienda_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza))

(consultato in data 11/02/2014).

EURAC research (2011a). *Comunicazione di impresa: verso nuovi orizzonti competitivi*.
Descrizione.

<http://www.eurac.edu/it/research/projects/ProjectDetails.html?pid=9497>

(consultato in data 04/01/2014).

EURAC research (2011b). *Comunicazione di impresa: verso nuovi orizzonti competitivi*.
Obiettivi.

<http://www.eurac.edu/it/research/projects/ProjectDetails.html?pmode=3&textId=5640&pid=9497> (consultato in data 04/01/2014).

EURAC research (2011c). *Comunicazione di impresa: verso nuovi orizzonti competitivi*.
Background.

<http://www.eurac.edu/it/research/projects/ProjectDetails.html?pmode=2&textId=5639&pid=9497> (consultato in data 04/01/2014).

EURAC research (2011d). *Comunicazione di impresa: verso nuovi orizzonti competitivi*.
Attività.

<http://www.eurac.edu/it/research/projects/ProjectDetails.html?pmode=4&textId=5662&pid=9497> (consultato in data 04/01/2014).

ISTAT– Istituto nazionale di statistica (2014). *Classificazione delle attività economiche*
Ateco 2007.

<http://www.istat.it/it/archivio/17888> (consultato in data 08/05/2014).

Ripartizione Agricoltura della Provincia autonoma di Bolzano (2014). *Il maso chiuso*.

<http://www.provincia.bz.it/agricoltura/maso/maso-chiuso.asp> (consultato in data 21/02/2014).

Romagna Oggi (2006). *Le Pmi emiliano-romagnole credono della comunicazione d'impresa*.

http://www.romagnaoggi.it/cronaca/le-pmi-emiliano-romagnole-credono-della-comunicazione-d_impresa.html (consultato in data 14/01/2015).

Sirilli, Giorgio (2008). “Innovazione Tecnologica”. In *Enciclopedia della Scienza e della Tecnica*.

[http://www.treccani.it/enciclopedia/innovazione-tecnologica_\(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/innovazione-tecnologica_(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica)) (consultato in data 04/06/2014).

STOL – Südtirol Online (2013). *Südtirol hat Brückenfunktion in Europa*.

<http://www.stol.it/Artikel/Wirtschaft/Lokal/Suedtirol-hat-Brueckenfunktion-in-Europa> (consultato in data 04/01/2014).

Sviluppo Europa S.r.l (2014). “Cos’è l’attestazione SOA”. In *AttestazioneSOA.it*.

<http://www.attestazionesoa.it/attestazione-soa> (consultato in data 10/10/2014).

UBGM – Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement (2014). *Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)*.

<http://www.gesundheitsmanagement24.de/praxiswissen-gesundheitsmanagement/betriebliches-gesundheitsmanagement/> (consultato in data 03/06/2014).

UNI – Ente italiano di normazione (2014). *UNI EN ISO 9001:2008*.

http://store.uni.com/magento-1.4.0.1/index.php/uni-en-iso-9001-2008.html?josso_back_to=http://store.uni.com/josso-security-check.php&josso_cmd=login_optional&josso_partnerapp_host=store.uni.com (consultato in data 10/10/2014).

Zimmermann, Günther (2006). “Wissensmanagement – und die Sprache?”. In *wissensmanagement*, n. 3/2006, 10-13.

Riferimenti normativi

Accordo di Parigi 5 settembre 1946. Firmato da Alcide De Gasperi per l’Italia e Karl Gruber per l’Austria.

CC – Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 26. Approvazione del testo del Codice Civile (Codice civile, versione aggiornata al 21 ottobre 2013).

Charte du Rhin supérieur pour la promotion du plurilinguisme. Firmata a Rastatt il 10 giugno 2013.

COM 18/09/2008, n. 2008/0566/CE – Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni – Il multilinguismo: una risorsa per l'Europa e un impegno comune.

DLgs 196/2003 – Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196. Codice in materia di protezione dei dati personali (Testo unico sulla privacy).

DLgs 81/2008 – Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81. Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (Testo unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro).

DPGP 11/1989 – Decreto del Presidente della Giunta provinciale 13 giugno 1989, n. 11. Regolamento di esecuzione della legge provinciale 14 dicembre 1988, n. 58, concernente norme in materia di pubblici esercizi.

DPP 6/2011 – Decreto del Presidente della Provincia 10 febbraio 2011, n. 6. Modifica del regolamento di esecuzione relativo all'ordinamento del commercio.

DPR 574/1988 – Decreto del Presidente della Repubblica 15 luglio 1988, n. 574. Norme di attuazione dello Statuto speciale per la Regione Trentino-Alto Adige in materia di uso della lingua tedesca e della lingua ladina nei rapporti dei cittadini con la pubblica amministrazione e nei procedimenti giudiziari.

DPR 670/1972 – Decreto del Presidente della Repubblica 31 agosto 1972, n. 670. Approvazione del testo unico delle leggi costituzionali concernenti lo Statuto speciale per il Trentino-Alto Adige.

DPR 752/1976 – Decreto del Presidente della Repubblica 26 luglio 1976, n. 752. Norme di attuazione dello Statuto speciale della Regione Trentino-Alto Adige in materia di proporzionale negli uffici statali siti nella Provincia di Bolzano e di conoscenza delle due lingue nel pubblico impiego.

L. cost. 5/1948 – Legge costituzionale 26 febbraio 1948, n. 5. Statuto speciale per il Trentino-Alto Adige.

LP 17/2001 – Legge provinciale [di Bolzano] 28 novembre 2001, n. 17. Legge sui masi chiusi.

LR 23/1958 – Legge regionale [del Trentino-Alto Adige] 7 settembre 1958, n. 23. Norme sullo stato giuridico, trattamento economico e ordinamento delle carriere del personale della Regione.

Racc. 06/05/2003, n. 2003/361/CE – Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese. Gazzetta ufficiale n. L 124 del 20/05/2003 pag. 0036 – 0041.

Ris. CE 21/11/2008, n. 2008/C 320/01 – Risoluzione del Consiglio dell'Unione europea del 21 novembre 2008 relativa a una strategia europea per il multilinguismo. Gazzetta ufficiale n. C 320 del 16/12/2008 pag. 0001 – 0003.

Trattato di Saint-Germain-en-Laye 10 settembre 1919. Firmato da Austria, Belgio, Cecoslovacchia, Cina, Francia, Giappone, Grecia, Italia, Jugoslavia, Nicaragua, Polonia, Portogallo, Regno Unito e Thailandia.

Allegato 1

Questionario

Questionario in lingua italiana

Lettera di presentazione

Gentile partecipante,

il tempo che sta per dedicare alla compilazione del questionario contribuirà a illustrare le **modalità comunicative e organizzative delle aziende altoatesine**. Al termine della presente indagine, l'azienda in cui lavora potrà approfittare dei risultati per migliorare diversi aspetti della propria organizzazione e comunicazione, senza dover affrontare investimenti onerosi.

Le domande che seguono La impegneranno per circa 10-15 minuti. La compilazione e l'analisi del questionario avvengono **in forma assolutamente anonima**. Se desidera essere informato direttamente sui risultati, alla fine del questionario troverà uno spazio per lasciare i Suoi contatti e commenti.

Nel caso non fosse certo della risposta da dare o dell'opzione da scegliere, La preghiamo di fornirci comunque la risposta che secondo Lei si avvicina di più alla Sua realtà aziendale.

Il questionario è stato elaborato dall'Istituto di Comunicazione Specialistica e Plurilinguismo dell'Accademia Europea di Bolzano e dalla sezione Risorse umane del TIS innovation South Tyrol nel quadro del progetto FSE "Comunicazione d'impresa: verso nuovi orizzonti competitivi" (2/211/2010). I risultati saranno disponibili tra poco più di sei mesi.

La ringraziamo vivamente per la Sua collaborazione e disponibilità.

Il team di progetto

La formulazione “la Sua azienda” nelle domande non fa riferimento esclusivamente al titolare dell’impresa, bensì anche a chi compila il questionario e lavora nell’azienda a vario titolo.

Le domande si rivolgono indistintamente a uomini e donne, senza alcuna intenzione discriminatoria. Ci si è limitati alla sola forma maschile per facilità di lettura.

[Link all’informativa sul trattamento dei dati personali]

Testo del questionario in lingua italiana

1. Quanti addetti ha la Sua azienda?

- meno di 5 addetti
- 5-10 addetti
- 11-30 addetti
- 31-50 addetti
- 51-100 addetti
- 101-250 addetti
- più di 250 addetti

2. In che settore di attività si colloca prevalentemente la Sua azienda?

- A – agricoltura, silvicoltura e pesca
- B – estrazione di minerali da cave e miniere
- C – attività manifatturiere
- D – fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
- E – fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento
- F – costruzioni
- G – commercio all’ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli
- H – trasporto e magazzinaggio
- I – attività dei servizi di alloggio e ristorazione
- J – servizi di informazione e comunicazione
- K – attività finanziarie e assicurative
- L – attività immobiliari
- M – attività professionali, scientifiche e tecniche
- N – noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese
- O – amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria
- P – istruzione
- Q – sanità e assistenza sociale
- R – attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento
- S – altre attività di servizi
- T – attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze
- U – organizzazioni ed organismi extraterritoriali

3. A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda (più risposte possibili)?

- mercato altoatesino
- mercato italiano
- Germania
- Austria

- Francia
- Paesi Bassi
- Svizzera
- Cina
- Stati Uniti
- Gran Bretagna
- Spagna
- Belgio
- altri Paesi _____

4. In quale comparto aziendale lavora (più risposte possibili)?

- direzione
- amministrazione
- risorse umane
- ricerca e sviluppo
- progettazione
- marketing e pubbliche relazioni
- commerciale
- produzione
- altro _____

5. All'interno della Sua azienda le informazioni si condividono prevalentemente tramite (più risposte possibili):

- e-mail
- newsletter
- intranet
- comunicazioni informali (es. in pausa caffè, in corridoio)
- incontri pianificati con una o più persone (riunioni)
- riunioni dei gruppi di lavoro
- altro _____

6. Quali informazioni sono disponibili a tutto il personale (più risposte possibili)?

- i compiti e le attività di ognuno
- le informazioni tecniche sugli impianti e le attrezzature utilizzati
- gli obiettivi da raggiungere entro l'anno
- gli sviluppi futuri dell'impresa (es. nuovi prodotti e nuovi mercati)
- altro _____

7. Quali di queste affermazioni si applicano alla Sua azienda (più risposte possibili)?

- l'azienda si apre al pubblico (per promuovere le proprie attività, accogliere studenti, ecc.)
- lo scambio di informazioni con altre imprese favorisce nuovi progetti
- l'azienda teme che la concorrenza posseda informazioni riservate su di sé
- i collaboratori non possono divulgare informazioni sui metodi di produzione
- i collaboratori non possono divulgare informazioni sugli aspetti organizzativi
- non saprei

8. Come ci si aggiorna sulle novità del settore (più risposte possibili)?

- lettura di riviste e documentazione di settore
- formazione/addestramento
- partecipazione a convegni, workshop, ecc.
- partecipazione a fiere
- incontri con consulenti esterni
- incontri con fornitori

- incontri con altre imprese
- altro _____

9. Nel corso degli ultimi 12 mesi la Sua azienda ha introdotto delle innovazioni (più risposte possibili)?

- acquisizione di macchinari e attrezzature
- sviluppo di nuovi prodotti/servizi
- nuove strategie di marketing
- modifica dei processi/delle attività dell'impresa
- formazione del personale per nuove attività/processi/prodotti
- nessuna
- non saprei
- altro _____

10. Chi ha proposto o ideato l'innovazione (più risposte possibili)?

- il titolare/direttore
- il personale
- un gruppo di lavoro
- un cliente
- un fornitore
- un consulente esterno
- altro _____

11. Quali sono gli scopi degli incontri con più persone/delle riunioni nella Sua azienda (più risposte possibili)?

- informare sull'avanzamento delle attività
- risolvere problemi
- sviluppare nuove idee
- definire nuove azioni da mettere in campo
- non si organizzano mai
- non saprei
- altro _____

12. Nelle riunioni in cui bisogna prendere una decisione, chi decide prevalentemente (più risposte possibili)?

- il titolare/direttore/preposto
- chi è particolarmente competente sull'argomento
- la maggioranza dei partecipanti alla riunione
- i partecipanti alla riunione in maniera condivisa
- altro _____

13. In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni (più risposte possibili)?

- principalmente in una lingua
- nella lingua di chi coordina la riunione
- nella lingua della maggior parte dei presenti
- si alternano due o più lingue
- ognuno parla la propria lingua
- non saprei
- altro _____

14. Se si svolgono principalmente in una lingua, questa è prevalentemente (più risposte possibili):

- l'italiano

- il tedesco
- il dialetto altoatesino
- il ladino
- l'inglese
- altro _____

15. In che lingua/e si redigono i verbali delle riunioni (più risposte possibili)?

- nella lingua del titolare/direttore/preposto
- nella lingua del verbalizzante
- sempre nella stessa lingua (es. sempre in italiano, sempre in tedesco, sempre in inglese)
- si alternano le lingue
- in tutte le lingue utilizzate durante la riunione
- non si redigono mai verbali
- altro _____

16. Nella Sua azienda, che importanza ha la conoscenza della seconda lingua (italiano/tedesco)?

poca importanza 1 2 3 4 5 molta importanza

17. Nella Sua azienda, che importanza ha la conoscenza di altre lingue (diverse dall'italiano e dal tedesco)?

poca importanza 1 2 3 4 5 molta importanza

18. C'è del personale con una madrelingua diversa dall'italiano o tedesco nella Sua azienda?

- no, nessuno
- meno di 5 persone
- 5-10 persone
- 11-50 persone
- più di 50 persone

19. La Sua azienda organizza corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o la comunicazione (es. corsi di lingua, corsi di scrittura)?

- sì
- no
- non saprei

20. Quando e come si tengono questi corsi?

- durante l'orario di lavoro e a carico del datore di lavoro
- durante l'orario di lavoro e a carico del collaboratore
- al di fuori dell'orario di lavoro (es. pausa pranzo) e a carico del datore di lavoro
- altro _____

21. Per quali posizioni si organizzano questi corsi?

- dirigenti
- quadri
- impiegati/operai
- tutti

22. Quali di questi testi esistono in più di una lingua nella Sua azienda (più risposte possibili)?

- documentazione tecnica (es. istruzioni per l'uso di macchinari)

- documentazione commerciale (es. cataloghi, brochure, folder informativi, dépliant, pieghevoli)
- prodotti di marketing (es. sito web, materiale informativo, materiale pubblicitario)
- modulistica (es. rimborso spese, richiesta ferie)
- contrattualistica (es. contratto di assunzione, contratto di acquisto)
- bilancio annuale
- regolamento del personale
- statuto
- segnaletica interna (es. targhette, denominazioni uffici, segnaletica di sicurezza)
- norme per la sicurezza
- verbali e altra documentazione interna
- non saprei
- altro _____

23. Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda?

	sempre	spesso	a volte	mai	non presente
traduttore professionista interno	<input type="checkbox"/>				
traduttore professionista esterno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
reparto marketing/comunicazione	<input type="checkbox"/>				
reparto commerciale	<input type="checkbox"/>				
un qualsiasi collaboratore con le competenze linguistiche necessarie	<input type="checkbox"/>				
tecnico/ addetto con competenze settoriali specifiche	<input type="checkbox"/>				
traduttori automatici (es. Google Translate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
altro	_____				

24. Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni (più risposte possibili)?

- licenza media
- diploma di scuola superiore
- laurea in traduzione/interpretazione
- laurea in materie linguistiche
- laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)
- altro _____

25. Che tipo di testi vengono affidati a professionisti esterni (più risposte possibili)?

- quasi tutti
- principalmente quelli urgenti
- quelli che trattano un argomento specifico (es. bilancio, contratti, documentazione tecnica, testi pubblicitari)
- quelli in lingue che all'interno dell'azienda non conosce nessuno
- nessuno o quasi nessuno
- altro _____

26. I testi da tradurre vengono rivisti e corretti prima della traduzione?

sì, sempre	spesso	a volte	raramente	mai	non saprei
------------	--------	---------	-----------	-----	------------

27. Sa dirci per quale motivo i testi non vengono mai rivisti e corretti prima della traduzione?

28. Chi ha tradotto il testo viene informato di eventuali revisioni/correzioni?

sì, sempre	spesso	a volte	raramente	mai	non saprei
------------	--------	---------	-----------	-----	------------

29. Sa dirci per quale motivo chi ha tradotto il testo non viene mai informato di eventuali revisioni/correzioni?

30. Vengono stilati dei glossari interni, delle liste di traduzioni, dei piccoli dizionari (es. relativi a macchinari, a etichette di prodotti, a servizi) nella Sua azienda?

sì, sempre	spesso	a volte	raramente	mai	non saprei
------------	--------	---------	-----------	-----	------------

31. Sa dirci per quale motivo non vengono mai stilati dei glossari interni, liste di traduzioni, piccoli dizionari nella Sua azienda?

32. La compilazione del questionario avviene in forma anonima. Tuttavia, se desidera essere informato direttamente sui risultati del progetto, può lasciarci i Suoi contatti:

33. Se desidera farci avere i Suoi commenti o altre informazioni può farlo in questo spazio:

Ringraziamenti

La ringraziamo per averci dedicato il Suo tempo.

Se ci ha lasciato i Suoi contatti, la primavera prossima sarà informato direttamente dei risultati del progetto FSE “Comunicazione d'impresa: verso nuovi orizzonti competitivi” (2/211/2010).

Per qualsiasi richiesta o domanda può contattare l'Istituto di Comunicazione Specialistica e Plurilinguismo dell'Accademia Europea di Bolzano:

Viale Druso 1

39100 Bolzano

0471 055 111

communication.multilingualism@eurac.edu

Questionario in lingua tedesca

Lettera di presentazione

Sehr geehrte Teilnehmende,

die Zeit, die Sie dem Ausfüllen dieses Fragebogens widmen, soll dazu beitragen, die **Kommunikation und Organisation in den Südtiroler Unternehmen** besser zu verstehen. Die Projektergebnisse werden auch Ihrem Unternehmen zugutekommen und zeigen, wie Sie bestimmte Aspekte der internen Organisation und den Ablauf der Kommunikation ohne erhebliche Investitionen verbessern können.

Sie werden etwa 10 bis 15 Minuten zum Beantworten der Fragen brauchen. **Die Befragung und Auswertung erfolgen anonym.** Falls Sie über die Projektergebnisse direkt informiert werden möchten, können Sie in den freien Textfeldern am Ende des Fragebogens Ihre Kontaktdaten und Anmerkungen angeben.

Wenn Sie sich bei einer Antwort nicht sicher sind, klicken Sie bitte die Möglichkeit an, die der Situation in Ihrem Unternehmen am nächsten steht.

Der Fragebogen wurde vom Institut für Fachkommunikation und Mehrsprachigkeit der Europäischen Akademie Bozen und von der Abteilung Human Resources & Organisation des TIS innovation South Tyrol im Rahmen des ESF-Projekts „Unternehmenskommunikation: für eine wettbewerbsfähige Zukunft“ (2/211/2010) erstellt. Die Ergebnisse werden Ende Frühjahr 2013 verfügbar sein.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Das Projektteam

Die Wendung „Ihr Unternehmen“ spricht in den Fragen nicht die Unternehmer selbst an, sondern jede Person, die den Fragebogen ausfüllt und verschiedene Funktionen in einem Unternehmen ausübt.

Die Fragen richten sich sowohl an Frauen als auch an Männer, ohne jegliche diskriminierende Absicht. Sie sind ausschließlich aus Gründen der Lesbarkeit auf die männliche Form beschränkt.

[Link all'informativa sul trattamento dei dati personali in lingua tedesca]

Testo del questionario in lingua tedesca

1. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?

- weniger als 5 Mitarbeiter
- 5-10 Mitarbeiter
- 11-30 Mitarbeiter
- 31-50 Mitarbeiter
- 51-100 Mitarbeiter
- 101-250 Mitarbeiter
- mehr als 250 Mitarbeiter

2. In welchem Bereich ist Ihr Unternehmen tätig?

- A – Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- B – Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
- C – Verarbeitendes Gewerbe
- D – Energieversorgung
- E – Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
- F – Baugewerbe
- G – Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
- H – Verkehr und Lagerung
- I – Gastgewerbe
- J – Information und Kommunikation
- K – Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- L – Grundstücks- und Wohnungswesen
- M – Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen
- N – Vermietung, Reisebüros, unterstützende Dienstleistungen für Unternehmen
- O – Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung
- P – Erziehung und Unterricht
- Q – Gesundheits- und Sozialwesen
- R – Kunst, Sport, Unterhaltung und Erholung
- S – Sonstige Dienstleistungen
- T – Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt
- U – Extraterritoriale Organisationen und Körperschaften

3. Welche sind die wichtigsten Märkte für Ihr Unternehmen (Mehrfachantworten möglich)?

- Südtirol
- Italien
- Deutschland
- Österreich
- Frankreich
- Niederlande
- Schweiz
- China
- USA
- Großbritannien
- Spanien
- Belgien
- andere Länder _____

4. In welchem Bereich des Unternehmens sind Sie tätig (Mehrfachantworten möglich)?

- Geschäftsleitung
- Verwaltung
- Personalwesen
- Forschung und Entwicklung
- Planung
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
- Vertrieb
- Produktion
- Sonstiges _____

5. Wie werden in Ihrem Unternehmen Informationen ausgetauscht? Vor allem (Mehrfachantworten möglich):

- über E-Mail
- über Newsletter
- über das Intranet
- durch informelle Kommunikation (z.B. in der Kaffeepause, im Flur)
- durch Treffen mit einer oder mehreren Personen (Sitzungen)
- in Arbeitsgruppen
- Sonstiges _____

6. Welche Informationen stehen allen Mitarbeitern zur Verfügung (Mehrfachantworten möglich)?

- Aufgaben und Tätigkeiten aller Mitarbeiter
- technische Informationen zu den Anlagen und Ausstattungen
- die Ziele, die bis Jahresende erreicht werden sollen
- die zukünftigen Entwicklungen des Unternehmens (neue Produkte und neue Märkte)
- Sonstiges _____

7. Welche dieser Aussagen trifft auf Ihr Unternehmen zu (Mehrfachantworten möglich)?

- Das Unternehmen ist nach außen hin offen (stellt seine Tätigkeiten vor, nimmt Studierende auf, usw.).
- Der Informationsaustausch mit anderen Unternehmen fördert neue Projekte.
- Das Unternehmen befürchtet, dass die Konkurrenz in Besitz von vertraulichen Informationen kommen könnte.
- Die Mitarbeiter dürfen keine Informationen zu den Produktionsmethoden an Dritte weitergeben.
- Die Mitarbeiter dürfen keine Informationen zur Unternehmensorganisation an Dritte weitergeben.
- weiß nicht

8. Wie hält man sich in Ihrem Unternehmen über Neuigkeiten auf dem Laufenden? Durch (Mehrfachantworten möglich):

- Fachzeitschriften und Bereichsdokumentation
- Aus- und Weiterbildung
- Teilnahme an Tagungen, Workshops, usw.
- Teilnahme an Messen
- Treffen mit externen Beratern
- Treffen mit Lieferanten
- Treffen mit anderen Unternehmen
- Sonstiges _____

9. Welche Innovation hat Ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten eingeführt (Mehrfachantworten möglich)?

- Einkauf von Maschinen und Ausstattungen

- Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen
- neue Marketing-Strategien
- Änderung von Prozessen/Tätigkeiten des Unternehmens
- Weiterbildung bezüglich neuer Tätigkeiten/Prozesse/Produkte
- keine
- weiß nicht
- Sonstiges _____

10. Wer hat diese Innovation(en) vorgeschlagen oder konzipiert (Mehrfachantworten möglich)?

- der Inhaber/Direktor
- das Personal
- eine Arbeitsgruppe
- ein Kunde
- ein Lieferant
- ein externer Berater
- Sonstiges _____

11. Aus welchem Anlass finden Treffen mit mehreren Teilnehmern/Sitzungen in Ihrem Unternehmen statt? Um (Mehrfachantworten möglich):

- über laufende Tätigkeiten zu informieren
- Probleme zu lösen
- neue Ideen zu entwickeln
- neue Strategien zu definieren
- Es finden keine statt.
- weiß nicht
- Sonstiges _____

12. Bei Sitzungen, in denen eine Entscheidung ansteht, wer trifft diese meistens (Mehrfachantworten möglich)?

- der Inhaber/Direktor/Vorgesetzte
- wer im Themengebiet besonders kompetent ist
- die Mehrheit der Teilnehmenden
- die Teilnehmenden einvernehmlich
- Sonstiges _____

13. In welcher Sprache finden Arbeitertreffen/Sitzungen meistens statt (Mehrfachantworten möglich)?

- hauptsächlich in einer Sprache
- in der Sprache der Person, die die Sitzung leitet
- in der Sprache der Mehrheit der Anwesenden
- Es werden abwechselnd mehrere Sprachen verwendet.
- Jeder spricht die eigene Sprache.
- weiß nicht
- Sonstiges _____

14. Falls sie hauptsächlich in einer Sprache stattfinden, dann in (Mehrfachantworten möglich):

- Italienisch
- Deutsch
- Südtiroler Dialekt
- Ladinisch
- Englisch
- Sonstiges _____

15. In welcher Sprache werden Sitzungsprotokolle verfasst (Mehrfachantworten möglich)?

- in der Sprache des Inhabers/Direktors/Vorgesetzten
- in der Sprache des Protokollführers
- immer in derselben Sprache (z.B. immer Italienisch/Deutsch/Englisch)
- Es werden abwechselnd mehrere Sprachen verwendet.
- In allen Sprachen, die bei der Sitzung verwendet wurden.
- Es werden keine Protokolle verfasst.
- Sonstiges _____

16. Wie wichtig ist in Ihrem Unternehmen die Kenntnis der Zweitsprache (Italienisch/Deutsch)?

kaum wichtig 1 2 3 4 5 sehr wichtig

17. Wie wichtig ist in Ihrem Unternehmen die Kenntnis anderer Sprachen neben Deutsch und Italienisch?

kaum wichtig 1 2 3 4 5 sehr wichtig

18. Gibt es in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter, die eine andere Muttersprache als Deutsch oder Italienisch haben?

- nein
- weniger als 5 Mitarbeiter
- 5-10 Mitarbeiter
- 11-50 Mitarbeiter
- mehr als 50 Mitarbeiter

19. Organisiert Ihr Unternehmen Kurse, um die Sprachkompetenzen oder die kommunikativen Kompetenzen der Mitarbeiter gezielt zu fördern (z.B. Sprachkurse, Schreibkurse)?

- ja
- nein
- weiß nicht

20. Wann und wie finden diese Kurse statt?

- während der Arbeitszeit und zu Lasten des Arbeitgebers
- während der Arbeitszeit und zu Lasten des Mitarbeiters
- außerhalb der Arbeitszeit (z.B. in der Mittagspause) und zu Lasten des Arbeitgebers
- Sonstiges _____

21. Für wen werden diese Kurse organisiert?

- Geschäftsführung
- Leitende Angestellte
- Angestellte/Arbeiter
- alle

22. Welche hier angeführten Textarten stehen in Ihrem Unternehmen in mehreren Sprachfassungen zur Verfügung (Mehrfachantworten möglich)?

- Technische Dokumentation (z.B. Gebrauchsanleitungen für Maschinen...)
- Verkaufstexte (z.B. Kataloge, Broschüren, Informationsblätter, Faltblätter)
- Werbe- und Marketingtexte (z.B. Webseiten, Werbetexte)
- Formulare (z.B. für Spesenrückvergütung, Urlaubsantrag)
- Verträge (z.B. Arbeitsvertrag, Kaufvertrag)

- Jahresbilanz
- Personalordnung
- Satzung
- interne Beschilderung (z.B. Hinweistafeln, Bürobezeichnungen, Sicherheitsschilder)
- Sicherheitsbestimmungen
- Sitzungsprotokolle und andere interne Dokumentation
- weiß nicht
- Sonstiges _____

23. Wer übersetzt Texte in Ihrem Unternehmen?

	immer	oft	manchmal	nie	nicht vorhanden
interner beruflicher Übersetzer	<input type="checkbox"/>				
externer beruflicher Übersetzer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Marketing- bzw. Kommunikationsabteilung	<input type="checkbox"/>				
Vertriebsabteilung	<input type="checkbox"/>				
jeder Mitarbeiter, der über die nötigen Sprachkompetenzen verfügt	<input type="checkbox"/>				
Techniker/ Mitarbeiter mit fachlichen Kenntnissen	<input type="checkbox"/>				
Automatische Übersetzungsprogramme (z.B. Google Translate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sonstiges	_____				

24. Welche Ausbildung haben die Personen, die Übersetzungen verfassen (Mehrfachantworten möglich)?

- Mittelschulabschluss
- Oberschulabschluss
- Universitätsabschluss in Übersetzen/Dolmetschen
- Universitätsabschluss in Sprachwissenschaften oder Ähnliches (z.B. Germanistik, Publizistik)
- Universitätsabschluss in einem bestimmten Fachgebiet (z.B. Bauingenieurwesen, Architektur, Rechtswissenschaften)
- Sonstiges _____

25. Welche Art von Texten wird externen Übersetzern anvertraut (Mehrfachantworten möglich)?

- fast jede
- vor allem dringende Übersetzungen
- Texte, die sehr spezifische Themen behandeln (z.B. Bilanz, Verträge, technische Dokumentation, Werbetexte)
- Texte in Sprachen, die intern keiner spricht
- keine oder fast keine
- Sonstiges _____

26. Werden die Texte vor der Übersetzung durchgelesen und verbessert?

Ja, immer	Oft	Manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht
-----------	-----	----------	--------	-----	------------

27. Können Sie eine Begründung dafür angeben?

28. Wird die Person, die einen Text übersetzt hat, über nachträgliche Revisionen/Änderungen informiert?

Ja, immer	Oft	Manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht
-----------	-----	----------	--------	-----	------------

29. Können Sie eine Begründung dafür angeben?

30. Werden in Ihrem Unternehmen interne Glossare, Übersetzungslisten, kleine Wörterbücher verfasst (z.B. zu bestimmten Maschinen, Produktetiketten, Dienstleistungen)?

Ja, immer	Oft	Manchmal	Selten	Nie	Weiß nicht
-----------	-----	----------	--------	-----	------------

31. Können Sie eine Begründung dafür angeben?

32. Ihre Antworten bleiben anonym. Falls Sie direkt über die Ergebnisse der Umfrage informiert werden möchten, können Sie hier Ihre Kontaktadresse angeben:

33. Wenn Sie Anregungen und weitere Informationen für uns haben, führen Sie diese bitte hier an:

Ringraziamenti

Vielen Dank für die Zeit, die Sie uns gewidmet haben.

Wenn Sie Ihre Kontaktdaten angegeben haben, werden wir Sie über die Ergebnisse des ESF-Projekts „Unternehmenskommunikation: für eine wettbewerbsfähige Zukunft“ (2/211/2010) informieren.

Sie können Ihre Fragen und Anregungen jederzeit an das Institut für Fachkommunikation und Mehrsprachigkeit der Europäischen Akademie Bozen richten:

Drususallee 1

39100 Bozen

0471 055 111

communication.multilingualism@eurac.edu

Allegato 2

Tabelle delle distribuzioni di frequenze

In seguito alla pulizia del dataset sono stati ritenuti validi solo i rispondenti che avessero superato la domanda n. 6. Ne risulta un campione di 443 rispondenti validi.

Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda?	Freq.	Percent	Cum.
< 5 addetti	33	7.45	7.45
5-10 addetti	37	8.35	15.80
11-30 addetti	86	19.41	35.21
31-50 addetti	92	20.77	55.98
51-100 addetti	33	7.45	63.43
101-250 addetti	130	29.35	92.78
> 250 addetti	32	7.22	100.00
Total	443	100.00	

Q2 – In che settore di attività si colloca prevalentemente la Sua azienda?	Freq.	Percent	Cum.
A – Agricoltura, silvicoltura e pesca	22	4.97	4.97
B – Estrazione di minerali da cave e miniere	1	0.23	5.19
C – Attività manifatturiere	92	20.77	25.96
D – Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria ...	7	1.58	27.54
E – Fornitura di acqua; reti fognarie, ...	1	0.23	27.77
F – Costruzioni	54	12.19	39.95
G – Commercio all'ingrosso e al dettaglio; ...	74	16.70	56.66
H – Trasporto e magazzinaggio	8	1.81	58.47
I – Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	46	10.38	68.85
J – Servizi di informazione e comunicazione	22	4.97	73.81
K – Attività finanziarie e assicurative	9	2.03	75.85
L – Attività immobiliari	12	2.71	78.56
M – Attività professionali, scientifiche e tecniche	21	4.74	83.30
N – Noleggio, agenzie di viaggio, ...	5	1.13	84.42
P – Istruzione	2	0.45	84.88
Q – Sanità e assistenza sociale	10	2.26	87.13
R – Attività artistiche, sportive, di intrattenimento ...	5	1.13	88.26
S – Altre attività di servizi	51	11.51	99.77
U – Organizzazioni ed organismi ...	1	0.23	100.00
Total	443	100.00	

Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	319	26.30	72.01
Italia	298	24.57	67.27
Germania	175	14.43	39.50
Austria	120	9.89	27.09
Francia	35	2.89	7.90
Paesi Bassi	37	3.05	8.35
Svizzera	90	7.42	20.32
Cina	9	0.74	2.03
Stati Uniti	20	1.65	4.51
Regno Unito	24	1.98	5.42
Spagna	21	1.73	4.74
Belgio	29	2.39	6.55
Altri Paesi	36	2.97	8.13
Total	1213	100.00	273.81
<i>Valid cases</i>	443		
<i>Missing cases</i>	0		

Q3 a scelta multipla – Quante diverse opzioni sono state indicate?	Freq.	Percent	Cum.
1	148	33.41	33.41
2	124	27.99	61.40
3	54	12.19	73.59
4	50	11.29	84.88
5	25	5.64	90.52
6	14	3.16	93.68
7	10	2.26	95.94
8	5	1.13	97.07
9	4	0.90	97.97
10	4	0.90	98.87
11	2	0.45	99.32
12	1	0.23	99.55
13	2	0.45	100.00
Total	443	100.00	

Variabili aggiuntive create:

Q3 – Quali sono i mercati più importanti per la Sua azienda?	Freq.	Percent	Cum.
Mercato anche oltre l'Alto Adige	213	48.08	48.08
Mercato solo in Alto Adige	106	23.93	72.01
Mercato solo al di fuori dell'Alto Adige	124	27.99	100.00
Total	443	100.00	

Q3 – Quali sono i mercati più importanti per la Sua azienda?	Freq.	Percent	Cum.
Anche mercati con lingue straniere	91	20.54	20.54
Mercati di lingua tedesca/italiana	352	79.46	100.00
Total	443	100.00	

Q4 – In quale comparto aziendale lavora?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Direzione	267	29.12	60.27
Amministrazione	184	20.07	41.53
Risorse umane	75	8.18	16.93
Ricerca e sviluppo	32	3.49	7.22
Progettazione	66	7.20	14.90
Marketing e pubbliche relazioni	101	11.01	22.80
Commerciale	104	11.34	23.48
Produzione	59	6.43	13.32
Altro	29	3.16	6.55
Total	917	100.00	207.00
<i>Valid cases</i>	443		
<i>Missing cases</i>	0		

Q4 a scelta multipla – Quante diverse opzioni sono state indicate?	Freq.	Percent	Cum.
1	254	57.34	57.34
2	63	14.22	71.56
3	56	12.64	84.20
4	27	6.09	90.29
5	20	4.51	94.81
6	8	1.81	96.61
7	9	2.03	98.65
8	4	0.90	99.55
9	2	0.45	100.00
Total	443	100.00	

Q5 – All'interno della Sua azienda le informazioni si condividono prevalentemente tramite	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
E-mail	354	32.78	79.91
Newsletter	39	3.61	8.80
Intranet	95	8.80	21.44
Comunicazioni informali	177	16.39	39.95
Incontri pianificati (riunioni)	276	25.56	62.30
Gruppi di lavoro	101	9.35	22.80
Altro	38	3.52	8.58
Total	1080	100.00	243.79
<i>Valid cases</i>	443		
<i>Missing cases</i>	0		

Q5 a scelta multipla – Quante diverse opzioni sono state indicate?	Freq.	Percent	Cum.
1	98	22.12	22.12
2	171	38.60	60.72
3	97	21.90	82.62
4	49	11.06	93.68
5	20	4.51	98.19
6	7	1.58	99.77
7	1	0.23	100.00
Total	443	100.00	

Q6 – Quali informazioni sono disponibili a tutto il personale?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Compiti e attività di ognuno	357	37.86	80.59
Informazioni tecniche su impianti e attrezzature	243	25.77	54.85
Obiettivi da raggiungere entro l'anno	171	18.13	38.60
Sviluppi futuri dell'impresa	144	15.27	32.51
Altro	28	2.97	6.32
Total	943	100.00	212.87
<i>Valid cases</i>	<i>443</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q6 a scelta multipla – Quante diverse opzioni sono state indicate?	Freq.	Percent	Cum.
1	153	34.54	34.54
2	138	31.15	65.69
3	98	22.12	87.81
4	50	11.29	99.10
5	4	0.90	100.00
Total	443	100.00	

Q7 – Quali di queste affermazioni si applicano alla Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
L'azienda si apre al pubblico	239	33.01	53.95
Lo scambio di informazioni con altre imprese favorisce nuovi progetti	187	25.83	42.21
L'azienda teme che la concorrenza possieda informazioni riservate su di sé	50	6.91	11.29
I collaboratori non possono divulgare informazioni sui metodi di produzione	99	13.67	22.35
I collaboratori non possono divulgare informazioni sugli aspetti organizzativi	81	11.19	18.28
Non saprei	68	9.39	15.35
Total	724	100.00	163.43
<i>Valid cases</i>	<i>443</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q7 a scelta multipla – Quante diverse opzioni sono state indicate?	Freq.	Percent	Cum.
1	192	50.53	50.53
2	125	32.89	83.42
3	42	11.05	94.47
4	17	4.47	98.95
5	4	1.05	100.00
Total	380	100.00	

Variabile aggiuntiva creata:

Q7 – Quali di queste affermazioni si applicano alla Sua azienda?	Freq.	Percent	Cum.
Nessuna opzione scelta	113	25.51	25.51
Apertura verso l'esterno	143	32.28	57.79
Scambio con altre aziende	91	20.54	78.33
Entrambe le opzioni scelte	96	21.67	100.00
Total	443	100.00	

Q8 – Come ci si aggiorna sulle novità del settore?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Riviste e documentazione di settore	327	18.86	73.81
Formazione/addestramento	303	17.47	68.40
Convegni, workshop, ecc.	240	13.84	54.18
Fiere	268	15.46	60.50
Consulenti esterni	162	9.34	36.57
Fornitori	248	14.30	55.98
Altre imprese	161	9.28	36.34
Altro	25	1.44	5.64
Total	1734	100.00	391.42
<i>Valid cases</i>	443		
<i>Missing cases</i>	0		

Q8 a scelta multipla – Quante diverse opzioni sono state indicate?	Freq.	Percent	Cum.
1	34	7.67	7.67
2	64	14.45	22.12
3	100	22.57	44.70
4	93	20.99	65.69
5	61	13.77	79.46
6	43	9.71	89.16
7	47	10.61	99.77
8	1	0.23	100.00
Total	443	100.00	

Q9 – Nel corso degli ultimi 12 mesi la Sua azienda ha introdotto delle innovazioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Acquisizione di macchinari e attrezzature	213	21.82	48.08
Sviluppo di nuovi prodotti/servizi	198	20.29	44.70
Nuove strategie di marketing	181	18.55	40.86
Modifica dei processi/delle attività dell'impresa	159	16.29	35.89
Formazione del personale per nuove attività/processi/prodotti	173	17.73	39.05
Nessuna	33	3.38	7.45
Non saprei	7	0.72	1.58
Altro	12	1.23	2.71
Total	976	100.00	220.32
<i>Valid cases</i>	<i>443</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q9 a scelta multipla – Quante diverse opzioni sono state indicate?	Freq.	Percent	Cum.
1	157	35.44	35.44
2	137	30.93	66.37
3	82	18.51	84.88
4	38	8.58	93.45
5	29	6.55	100.00
Total	443	100.00	

Q10 – Chi ha proposto o ideato l'innovazione?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore	359	47.61	89.08
Il personale	161	21.35	39.95
Un gruppo di lavoro	88	11.67	21.84
Un cliente	42	5.57	10.42
Un fornitore	35	4.64	8.68
Un consulente esterno	60	7.96	14.89
Altro	9	1.19	2.23
Total	754	100.00	187.10
<i>Valid cases</i>	<i>403</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>40</i>		

Q10 a scelta multipla – Quante diverse opzioni sono state indicate?	Freq.	Percent	Cum.
1	180	44.67	44.67
2	136	33.75	78.41
3	57	14.14	92.56
4	23	5.71	98.26
5	3	0.74	99.01
6	4	0.99	100.00
Total	403	100.00	

Q11 – Quali sono gli scopi degli incontri con più persone/delle riunioni nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Informare sull'avanzamento delle attività	308	26.92	70.16
Risolvere problemi	344	30.07	78.36
Sviluppare nuove idee	244	21.33	55.58
Definire nuove azioni da mettere in campo	205	17.92	46.70
Non si organizzano mai	30	2.62	6.83
Non saprei	4	0.35	0.91
Altro	9	0.79	2.05
Total	1144	100.00	260.59
<i>Valid cases</i>	<i>439</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>4</i>		

Q11 a scelta multipla – Quante diverse opzioni sono state indicate?	Freq.	Percent	Cum.
1	92	20.96	20.96
2	113	25.74	46.70
3	111	25.28	71.98
4	122	27.79	99.77
5	1	0.23	100.00
Total	439	100.00	

Q12 – Nelle riunioni in cui bisogna prendere una decisione, chi decide prevalentemente?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore/preposto	332	50.53	83.42
Chi è particolarmente competente sull'argomento	179	27.25	44.97
La maggioranza dei partecipanti alla riunione	64	9.74	16.08
I partecipanti alla riunione in maniera condivisa	77	11.72	19.35
Altro	5	0.76	1.26
Total	657	100.00	165.08
<i>Valid cases</i>	<i>398</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>45</i>		

Q12 a scelta multipla – Quante diverse opzioni sono state indicate?	Freq.	Percent	Cum.
1	182	45.73	45.73
2	179	44.97	90.70
3	31	7.79	98.49
4	6	1.51	100.00
Total	398	100.00	

Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	273	52.80	68.59
Nella lingua di chi coordina la riunione	17	3.29	4.27
Nella lingua della maggior parte dei presenti	91	17.60	22.86
Si alternano due o più lingue	77	14.89	19.35
Ognuno parla la propria lingua	51	9.86	12.81
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	8	1.55	2.01
Total	517	100.00	129.90
<i>Valid cases</i>	<i>398</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>45</i>		

Q13 a scelta multipla – Quante diverse opzioni sono state indicate?	Freq.	Percent	Cum.
1	301	75.63	75.63
2	79	19.85	95.48
3	18	4.52	100.00
Total	398	100.00	

Variabile aggiuntiva creata:

Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Freq.	Percent	Cum.
Principalmente in una lingua	257	76.95	76.95
Si alternano più lingue	61	18.26	95.21
Entrambe le opzioni scelte	16	4.79	100.00
Total	443	100.00	

Q14 – Se si svolgono principalmente in una lingua, questa è prevalentemente:	Freq.	Percent	Cum.
Italiano	70	25.83	25.83
Tedesco	115	42.44	68.27
Dialetto altoatesino	76	28.04	96.31
Ladino	7	2.58	98.89
Altro	3	1.11	100.00
Total	271	100.00	

Q15 – In che lingua/e si redigono i verbali delle riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Nella lingua del titolare/direttore/preposto	75	16.52	18.89
Nella lingua del verbalizzante	56	12.33	14.11
Sempre nella stessa lingua	151	33.26	38.04
Si alternano le lingue	45	9.91	11.34
In tutte le lingue utilizzate durante la riunione	28	6.17	7.05
Non si redigono mai verbali	88	19.38	22.17
Altro	11	2.42	2.77
Total	454	100.00	114.36
<i>Valid cases</i>	<i>397</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>46</i>		

Q15 a scelta multipla – Quante diverse opzioni sono state indicate?	Freq.	Percent	Cum.
1	356	89.67	89.67
2	34	8.56	98.24
3	6	1.51	99.75
4	1	0.25	100.00
Total	397	100.00	

Variabile aggiuntiva creata:

Q15 – In che lingua/e si redigono i verbali delle riunioni?	Freq.	Percent	Cum.
Sempre nella stessa lingua	151	52.80	52.80
Si alternano più lingue	45	15.73	68.53
Non si redigono verbali	88	30.77	99.30
Altro	2	0.70	100.00
Total	443	100.00	

Q16 – Nella Sua azienda, che importanza ha la conoscenza della seconda lingua (italiano/tedesco)?	Freq.	Percent	Cum.
Poca importanza	13	3.00	3.00
2	10	2.31	5.31
3	62	14.32	19.63
4	106	24.48	44.11
Molta importanza	242	55.89	100.00
Total	433	100.00	

Variabile aggiuntiva creata:

Q16 – Nella Sua azienda, che importanza ha la conoscenza della seconda lingua (italiano/tedesco)?	Freq.	Percent	Cum.
1 poca importanza/2	23	5.31	5.31
3	62	14.32	19.63
4/5 molta importanza	348	80.37	100.00
Total	443	100.00	

Q17 – Nella Sua azienda, che importanza ha la conoscenza di altre lingue (diverse dall'italiano e dal tedesco)?	Freq.	Percent	Cum.
1 poca importanza	80	18.48	18.48
2	91	21.02	39.49
3	96	22.17	61.66
4	95	21.94	83.60
5 molta importanza	71	16.40	100.00
Total	433	100.00	

Variabile aggiuntiva creata:

Q17 – Nella Sua azienda, che importanza ha la conoscenza di altre lingue (diverse dall'italiano e dal tedesco)?	Freq.	Percent	Cum.
1 poca importanza/2	171	39.49	39.49
3	96	22.17	61.66
4/5 molta importanza	166	38.34	100.00
Total	443	100.00	

Q18 – C'è del personale con una madrelingua diversa dall'italiano o tedesco nella Sua azienda?	Freq.	Percent	Cum.
No, nessuno	238	55.09	55.09
Meno di 5 persone	121	28.01	83.10
5-10 persone	41	9.49	92.59
11-50 persone	23	5.32	97.92
Più di 50 persone	9	2.08	100.00
Total	432	100.00	

Variabile aggiuntiva creata:

Q18 – C'è del personale con una madrelingua diversa dall'italiano o tedesco nella Sua azienda?	Freq.	Percent	Cum.
Nessun addetto di lingua straniera	238	55.09	55.09
Addetti di lingua straniera	194	44.91	100.00
Total	432	100.00	

Q19 – La Sua azienda organizza corsi per promuovere le competenze linguistiche e/o la comunicazione (es. corsi di lingua, corsi di scrittura)?	Freq.	Percent	Cum.
Sì	96	22.22	22.22
No	321	74.31	96.53
Non saprei	15	3.47	100.00
Total	432	100.00	

Q20 – Quando e come si tengono questi corsi?	Freq.	Percent	Cum.
Durante l'orario di lavoro e a carico del datore di lavoro	48	50.00	50.00
Durante l'orario di lavoro e a carico del collaboratore	1	1.04	51.04
Al di fuori dell'orario di lavoro (es. pausa pranzo) e a carico del datore di lavoro	37	38.54	89.58
Altro	10	10.42	100.00
Total	96	100.00	

Q21 – Per quali posizioni si organizzano questi corsi?	Freq.	Percent	Cum.
Dirigenti	3	3.13	3.13
Quadri	35	36.46	39.58
Impiegati/operai	9	9.38	48.96
Tutti	49	51.04	100.00
Total	96	100.00	

Q22 – Quali di questi testi esistono in più di una lingua nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Documentazione tecnica	279	14.83	65.19
Documentazione commerciale	297	15.79	69.39
Prodotti di marketing	293	15.58	68.46
Modulistica	150	7.97	35.05
Contrattualistica	200	10.63	46.73
Bilancio annuale	95	5.05	22.20
Regolamento del personale	88	4.68	20.56
Statuto	52	2.76	12.15
Segnaletica interna	161	8.56	37.62
Norme per la sicurezza	166	8.83	38.79
Verbali e altra documentazione interna	73	3.88	17.06
Non saprei	18	0.96	4.21
Altro	9	0.48	2.10
Total	1881	100.00	439.49
<i>Valid cases</i>	<i>428</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>15</i>		

Q22 a scelta multipla – Quante diverse opzioni sono state indicate?	Freq.	Percent	Cum.
1	56	13.08	13.08
2	68	15.89	28.97
3	72	16.82	45.79
4	56	13.08	58.88
5	43	10.05	68.93
6	35	8.18	77.10
7	35	8.18	85.28
8	27	6.31	91.59
9	12	2.80	94.39
10	10	2.34	96.73
11	13	3.04	99.77
12	1	0.23	100.00
Total	428	100.00	

Q23_TrInt – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda? Traduttore professionista interno	Freq.	Percent	Cum.
Sempre	20	8.26	8.26
Spesso	43	17.77	26.03
A volte	30	12.40	38.43
Mai	10	4.13	42.56
Non presente	139	57.44	100.00
Total	242	100.00	

Q23_TrExt – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda? Traduttore professionista esterno	Freq.	Percent	Cum.
Sempre	21	8.17	8.17
Spesso	67	26.07	34.24
A volte	118	45.91	80.16
Mai	51	19.84	100.00
Total	257	100.00	

Q23_Mark – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda? Reparto marketing/comunicazione	Freq.	Percent	Cum.
Sempre	18	7.83	7.83
Spesso	61	26.52	34.35
A volte	58	25.22	59.57
Mai	26	11.30	70.87
Non presente	67	29.13	100.00
Total	230	100.00	

Q23_Comm – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda? Reparto commerciale	Freq.	Percent	Cum.
Sempre	21	10.19	10.19
Spesso	34	16.50	26.70
A volte	72	34.95	61.65
Mai	25	12.14	73.79
Non presente	54	26.21	100.00
Total	206	100.00	

Q23_QColl – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda? Un qualsiasi collaboratore con le competenze linguistiche necessarie	Freq.	Percent	Cum.
Sempre	78	24.84	24.84
Spesso	115	36.62	61.46
A volte	92	29.30	90.76
Mai	15	4.78	95.54
Non presente	14	4.46	100.00
Total	314	100.00	

Q23_Tec – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda? Tecnico/ addetto con competenze settoriali specifiche	Freq.	Percent	Cum.
Sempre	23	11.17	11.17
Spesso	52	25.24	36.41
A volte	83	40.29	76.70
Mai	20	9.71	86.41
Non presente	28	13.59	100.00
Total	206	100.00	

Q23_Aut – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda? Traduttori automatici	Freq.	Percent	Cum.
Sempre	3	1.66	1.66
Spesso	28	15.47	17.13
A volte	67	37.02	54.14
Mai	83	45.86	100.00
Total	181	100.00	

Q23 – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda? Aziende che ricorrono <i>sempre/spesso/a volte</i> alle alternative indicate	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Traduttore professionista interno	93	8.42	23.25
Traduttore professionista esterno	206	18.66	51.50
Reparto marketing/comunicazione	137	12.41	34.25
Reparto commerciale	127	11.50	31.75
Un qualsiasi collaboratore con le competenze linguistiche necessarie	285	25.82	71.25
Tecnico/ addetto con competenze settoriali specifiche	158	14.31	39.50
Traduttori automatici (es. Google Translate)	98	8.88	24.50
Total	1104	100.00	276.00
<i>Valid cases</i>	400		
<i>Missing cases</i>	43		

Q23 – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda? Aziende che non ricorrono <i>mai</i> alle alternative indicate	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Traduttore professionista interno	10	4.35	8.26
Traduttore professionista esterno	51	22.17	42.15
Reparto marketing/comunicazione	26	11.30	21.49
Reparto commerciale	25	10.87	20.66
Un qualsiasi collaboratore con le competenze linguistiche necessarie	15	6.52	12.40
Tecnico/ addetto con competenze settoriali specifiche	20	8.70	16.53
Traduttori automatici (es. Google Translate)	83	36.09	68.60
Total	230	100.00	190.08
<i>Valid cases</i>	121		
<i>Missing cases</i>	322		

Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	52	8.95	13.10
Diploma di scuola superiore	292	50.26	73.55
Laurea in traduzione/interpretazione	70	12.05	17.63
Laurea in materie linguistiche	36	6.20	9.07
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	108	18.59	27.20
Altro	23	3.96	5.79
Total	581	100.00	146.35
<i>Valid cases</i>	397		
<i>Missing cases</i>	46		

Q25 – Che tipo di testi vengono affidati a professionisti esterni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Quasi tutti	27	6.15	7.78
Principalmente quelli urgenti	76	17.31	21.90
Quelli che trattano un argomento specifico	160	36.45	46.11
Quelli in lingue che all'interno dell'azienda non conosce nessuno	71	16.17	20.46
Nessuno o quasi nessuno	103	23.46	29.68
Altro	2	0.46	0.58
Total	439	100.00	126.51
<i>Valid cases</i>	347		
<i>Missing cases</i>	96		

Q26 – I testi da tradurre vengono rivisti e corretti prima della traduzione?	Freq.	Percent	Cum.
Non saprei	14	3.54	3.54
Sì, sempre	244	61.77	65.32
Spesso	79	20.00	85.32
A volte	32	8.10	93.42
Raramente	14	3.54	96.96
Mai	12	3.04	100.00
Total	395	100.00	

Q28 – Chi ha tradotto il testo viene informato di eventuali revisioni/correzioni?	Freq.	Percent	Cum.
Non saprei	31	7.85	7.85
Sì, sempre	210	53.16	61.01
Spesso	64	16.20	77.22
A volte	50	12.66	89.87
Raramente	19	4.81	94.68
Mai	21	5.32	100.00
Total	395	100.00	

Q30 – Vengono stilati dei glossari interni, delle liste di traduzioni, dei piccoli dizionari (es. relativi a macchinari, a etichette di prodotti, a servizi) nella Sua azienda?	Freq.	Percent	Cum.
Non saprei	37	8.77	8.77
Sì, sempre	15	3.55	12.32
Spesso	44	10.43	22.75
A volte	76	18.01	40.76
Raramente	87	20.62	61.37
Mai	163	38.63	100.00
Total	422	100.00	

Q31 – Sa dirci per quale motivo non vengono mai stilati dei glossari interni, liste di traduzioni, piccoli dizionari nella Sua azienda?	Freq.	Percent	Cum.
Mancanza di tempo	8	9.64	9.64
I collaboratori posseggono già le competenze necessarie	15	18.07	27.71
No	15	18.07	45.78
Non necessario	45	54.22	100.00
Total	83	100.00	

Allegato 3

Tabelle di contingenza

Il presente allegato riporta le tabelle di contingenza che sono confluite nel capitolo di analisi dei risultati (Capitolo 5). Nello specifico, si tratta degli incroci tra le risposte date a due domande diverse dal campione di 443 rispondenti validi. Gli incroci sono riportati nell'ordine di trattazione all'interno del capitolo di analisi.

Incrocio domanda 1 e 2: dimensioni aziendali e settori di attività

tab Q2 Q1, row

Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda? Q2 – In che settore di attività si colloca [...] la Sua azienda?	< 5	5-10	11-30	31-50	51-100	101-250	> 250	Total
A – Agricoltura, silvicoltura e pesca	4 18.18	0 0.00	3 13.64	7 31.82	1 4.55	4 18.18	3 13.64	22 100.00
B – Estrazione di minerali da cave ...	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	1 100.00	0 0.00	0 0.00	1 100.00
C – Attività manifatturiere	10 10.87	12 13.04	17 18.48	19 20.65	3 3.26	20 21.74	11 11.96	92 100.00
D – Fornitura di energia elettrica ...	0 0.00	0 0.00	1 14.29	1 28.57	2 14.29	0 0.00	3 42.86	7 100.00
E – Fornitura di acqua; reti	1 100.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	1 100.00
F – Costruzioni	6 11.11	4 7.41	12 22.22	11 20.37	8 14.81	9 16.67	4 7.41	54 100.00
G – Commercio all'ingrosso e al dettaglio; ...	5 6.76	6 8.11	15 20.27	20 27.03	4 5.41	21 28.38	3 4.05	74 100.00
H – Trasporto e magazzinaggio	1 12.50	1 12.50	0 0.00	3 37.50	1 12.50	1 12.50	1 12.50	8 100.00
I – Attività dei servizi di alloggio e ...	2 4.35	5 10.87	15 32.61	12 26.09	2 4.35	10 21.74	0 0.00	46 100.00
J – Servizi di informazione ...	2 9.09	2 9.09	5 22.73	3 13.64	1 4.55	9 40.91	0 0.00	22 100.00
K – Attività finanziarie ...	0 0.00	0 0.00	3 33.33	3 33.33	0 0.00	1 11.11	2 22.22	9 100.00
L – Attività immobiliari	0 0.00	0 0.00	1 8.33	1 8.33	0 0.00	10 83.33	0 0.00	12 100.00
M – Attività professionali...	0 0.00	3 14.29	2 9.52	2 4.76	1 9.52	12 57.14	1 4.76	21 100.00
N – Noleggio, agenzie di viaggio, ...	0 0.00	0 0.00	2 40.00	0 0.00	0 0.00	3 60.00	0 0.00	5 100.00

Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda? Q2 – In che settore di attività si colloca [...] la Sua azienda?	< 5	5-10	11-30	31-50	51-100	101-250	> 250	Total
P – Istruzione	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	2 100.00	0 0.00	2 100.00
Q – Sanità e assistenza sociale	1 10.00	1 10.00	1 10.00	0 0.00	3 30.00	4 40.00	0 0.00	10 100.00
R – Attività artistiche, sportive ...	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	5 100.00	0 0.00	5 100.00
S – Altre attività di servizi	1 1.96	3 5.88	9 17.65	10 19.61	6 11.76	19 37.25	3 5.88	51 100.00
U – Organizzazioni ed organismi ...	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	1 100.00	1 100.00
Total	33 7.45	37 8.35	86 19.41	92 20.77	33 7.45	130 29.35	32 7.22	443 100.00

tab Q2 Q1,col

Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda? Q2 – In che settore di attività si colloca [...] la Sua azienda?	< 5	5-10	11-30	31-50	51-100	101-250	> 250	Total
A – Agricoltura, silvicoltura e pesca	4 12.12	0 0.00	3 3.49	7 7.61	1 3.03	4 3.08	3 9.38	22 4.97
B – Estrazione di minerali da cave ...	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	1 3.03	0 0.00	0 0.00	1 0.23
C – Attività manifatturiere	10 30.30	12 32.43	17 19.77	19 20.65	3 9.09	20 15.38	11 34.38	92 20.77
D – Fornitura di energia elettrica ...	0 0.00	0 0.00	1 1.16	1 1.09	2 6.06	0 0.00	3 9.38	7 1.58
E – Fornitura di acqua; reti	1 3.03	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	1 0.23
F – Costruzioni	6 18.18	4 10.81	12 13.95	11 11.96	8 24.24	9 6.92	4 12.50	54 12.19
G – Commercio all'ingrosso e al dettaglio; ...	5 15.15	6 16.22	15 17.44	20 21.74	4 12.12	21 16.15	3 9.38	74 16.70
H – Trasporto e magazzinaggio	1 3.03	1 2.70	0 0.00	3 3.26	1 3.03	1 0.77	1 3.13	8 1.81
I – Attività dei servizi di alloggio e ...	2 6.06	5 13.51	15 17.44	12 13.04	2 6.06	10 7.69	0 0.00	46 10.38
J – Servizi di informazione ...	2 6.06	2 5.41	5 5.81	3 3.26	1 3.03	9 6.92	0 0.00	22 4.97
K – Attività finanziarie ...	0 0.00	0 0.00	3 3.49	3 3.26	0 0.00	1 0.77	2 6.25	9 2.03
L – Attività immobiliari	0 0.00	0 0.00	1 1.16	1 1.09	0 0.00	10 7.96	0 0.00	12 2.71
M – Attività professionali...	0 0.00	3 8.11	2 2.33	2 2.17	1 3.03	12 9.23	1 3.13	21 4.74
N – Noleggio, agenzie di viaggio, ...	0 0.00	0 0.00	2 2.33	0 0.00	0 0.00	3 2.31	0 0.00	5 1.13

Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda? Q2 – In che settore di attività si colloca [...] la Sua azienda?	< 5	5-10	11-30	31-50	51-100	101-250	> 250	Total
P – Istruzione	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	2 1.54	0 0.00	2 0.45
Q – Sanità e assistenza sociale	1 3.03	1 2.70	1 1.16	0 0.00	3 9.09	4 3.08	0 0.00	10 2.26
R – Attività artistiche, sportive	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	5 3.85	0 0.00	5 1.13
...								
S – Altre attività di servizi	1 3.03	3 8.11	9 10.47	10 10.87	6 18.18	19 14.62	3 9.38	51 11.51
U – Organizzazioni ed organismi ...	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00	1 3.13	1 0.23
Total	33 100.00	37 100.00	86 100.00	92 100.00	33 100.00	130 100.00	32 100.00	443 100.00

Incrocio domanda 3 e 1: mercati e dimensioni aziendali

tab Q1 Q3_Mercati_tripartizione, row

Q3 – A quali mercati si rivolge [...] [la] azienda? Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda?	Mercato anche oltre l'Alto Adige	Mercato solo in Alto Adige	Mercato solo al di fuori dell'Alto Adige	Total
< 5 addetti	12 36.36	3 9.09	18 54.55	33 100.00
5-10 addetti	29 78.38	2 5.41	6 16.22	37 100.00
11-30 addetti	38 44.19	29 33.72	19 22.09	86 100.00
31-50 addetti	40 43.48	22 23.91	30 32.61	92 100.00
51-100 addetti	18 54.55	4 12.12	11 33.33	33 100.00
101-250 addetti	63 48.46	41 31.54	26 20.00	130 100.00
> 250 addetti	13 40.63	5 15.63	14 43.75	32 100.00
Total	213 48.08	106 23.93	124 27.99	443 100.00

tab Q1 Q3_Mercati_tripartizione, col

Q3 – A quali mercati si rivolge [...] [la] azienda? Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda?	Mercato anche oltre l'Alto Adige	Mercato solo in Alto Adige	Mercato solo al di fuori dell'Alto Adige	Total
< 5 addetti	12 5.63	3 2.83	18 14.52	33 7.45
5-10 addetti	29 13.62	2 1.89	6 4.84	37 8.35
11-30 addetti	38 17.84	29 27.36	19 15.32	86 19.41
31-50 addetti	40 18.78	22 20.75	30 24.19	92 20.77
51-100 addetti	18 8.45	4 3.77	11 8.87	33 7.45
101-250 addetti	63 29.58	41 38.68	26 20.97	130 29.35
> 250 addetti	13 6.10	5 4.72	14 11.29	32 7.22
Total	213 100.00	106 100.00	124 100.00	443 100.00

Q1 = < 5 addetti Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	15	15.00	45.45
Italia	26	26.00	78.79
Germania	18	18.00	54.55
Austria	11	11.00	33.33
Francia	35	2.89	7.90
Paesi Bassi	2	2.00	6.06
Svizzera	9	9.00	27.27
Cina	0	0.00	0.00
Stati Uniti	1	1.00	3.03
Regno Unito	4	4.00	12.12
Spagna	2	2.00	6.06
Belgio	2	2.00	6.06
Altri Paesi	5	5.00	15.15
Total	100	100.00	303.03
<i>Valid cases</i>	33		
<i>Missing cases</i>	0		

Q1 = 2-10 addetti Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	31	19.62	83.78
Italia	31	19.62	83.78
Germania	23	14.56	62.16
Austria	20	12.66	54.05
Francia	7	4.43	18.92
Paesi Bassi	7	4.43	18.92
Svizzera	16	10.13	43.24
Cina	1	0.63	2.70
Stati Uniti	3	1.90	8.11
Regno Unito	5	3.16	13.51
Spagna	4	2.53	10.81
Belgio	5	3.16	13.51
Altri Paesi	5	3.16	13.51
Total	158	100.00	427.03
<i>Valid cases</i>	<i>37</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q1 = 11-30 addetti Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	67	32.84	77.91
Italia	51	25.00	59.30
Germania	27	13.24	31.40
Austria	18	8.82	20.93
Francia	6	2.94	6.98
Paesi Bassi	9	4.41	10.47
Svizzera	13	6.37	15.12
Cina	0	0.00	0.00
Stati Uniti	2	0.98	2.33
Regno Unito	1	0.49	1.16
Spagna	1	0.49	1.16
Belgio	6	2.94	6.98
Altri Paesi	3	1.47	3.49
Total	204	100.00	237.21
<i>Valid cases</i>	<i>86</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q1 = 31-50 addetti Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	62	27.43	67.39
Italia	65	28.76	70.65
Germania	33	14.60	35.87
Austria	19	8.41	20.65
Francia	6	2.65	6.52
Paesi Bassi	5	2.21	5.43
Svizzera	18	7.96	19.57
Cina	1	0.44	1.09
Stati Uniti	1	0.44	1.09
Regno Unito	3	1.33	3.26
Spagna	3	1.33	3.26
Belgio	4	1.77	4.35
Altri Paesi	6	2.65	6.52
Total	226	100.00	245.65
<i>Valid cases</i>	<i>92</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q1 = 51-100 addetti Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	22	26.19	66.67
Italia	25	29.76	75.76
Germania	9	10.71	27.27
Austria	9	10.71	27.27
Francia	2	2.38	6.06
Paesi Bassi	3	3.57	9.09
Svizzera	4	4.76	12.12
Cina	0	0.00	0.00
Stati Uniti	2	2.38	6.06
Regno Unito	2	2.38	6.06
Spagna	1	1.19	3.03
Belgio	1	1.19	3.03
Altri Paesi	4	4.76	12.12
Total	84	100.00	254.55
<i>Valid cases</i>	<i>33</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q1 = 101-205 addetti Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	104	32.60	80.00
Italia	77	24.14	59.23
Germania	48	15.05	36.92
Austria	33	10.34	25.38
Francia	4	1.25	3.08
Paesi Bassi	5	1.57	3.85
Svizzera	23	7.21	17.69
Cina	1	0.31	0.77
Stati Uniti	3	0.94	2.31
Regno Unito	4	1.25	3.08
Spagna	3	0.94	2.31
Belgio	6	1.88	4.62
Altri Paesi	8	2.51	6.15
Total	319	100.00	245.38
<i>Valid cases</i>	<i>130</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q1 = > 250 addetti Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	22	26.19	66.67
Italia	25	29.76	75.76
Germania	9	10.71	27.27
Austria	9	10.71	27.27
Francia	2	2.38	6.06
Paesi Bassi	3	3.57	9.09
Svizzera	4	4.76	12.12
Cina	0	0.00	0.00
Stati Uniti	2	2.38	6.06
Regno Unito	2	2.38	6.06
Spagna	1	1.19	3.03
Belgio	1	1.19	3.03
Altri Paesi	4	4.76	12.12
Total	122	100.00	381.25
<i>Valid cases</i>	<i>32</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Incrocio domanda 11 e 12: scopi delle riunioni e chi ha potere decisionale

by Q12_Tit, sort: mrtab Q11_Info - Q11_Altro if (Q12_Tit ==1), noname

Q12 = Il titolare/direttore/preposto Q11 – Quali sono gli scopi degli incontri con più persone/delle riunioni nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Informare sull'avanzamento delle attività	252	27.33	75.90
Risolvere problemi	292	31.67	87.95
Sviluppare nuove idee	194	21.04	58.43
Definire nuove azioni da mettere in campo	178	19.31	53.61
Non si organizzano mai	0	0.00	0.00
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	6	0.65	1.81
Total	992	100.00	277.71
<i>Valid cases</i>	<i>332</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

by Q12_Comp, sort: mrtab Q11_Info - Q11_Altro if (Q12_Comp ==1), noname

Q12 = Chi è particolarmente competente sull'argomento Q11 – Quali sono gli scopi degli incontri con più persone/delle riunioni nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Informare sull'avanzamento delle attività	145	26.70	81.01
Risolvere problemi	164	30.20	91.62
Sviluppare nuove idee	122	22.47	68.16
Definire nuove azioni da mettere in campo	110	20.26	61.45
Non si organizzano mai	0	0.00	0.00
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	2	0.37	1.12
Total	543	100.00	303.35
<i>Valid cases</i>	<i>179</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

by Q12_Magg, sort: mrtab Q11_Info - Q11_Altro if (Q12_Magg ==1), noname

Q12 = La maggioranza dei partecipanti alla riunione Q11 – Quali sono gli scopi degli incontri con più persone/delle riunioni nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Informare sull'avanzamento delle attività	55	28.80	85.94
Risolvere problemi	55	28.80	85.94
Sviluppare nuove idee	46	24.08	71.88
Definire nuove azioni da mettere in campo	34	17.80	53.13
Non si organizzano mai	0	0.00	0.00
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	1	0.52	1.56
Total	191	100.00	298.44
<i>Valid cases</i>	<i>64</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

by Q12_Part, sort: mrtab Q11_Info - Q11_Altro if (Q12_Part ==1), noname

Q12 = I partecipanti alla riunione in maniera condivisa Q11 – Quali sono gli scopi degli incontri con più persone/delle riunioni nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Informare sull'avanzamento delle attività	68	30.22	88.31
Risolvere problemi	63	28.00	81.82
Sviluppare nuove idee	52	23.11	67.53
Definire nuove azioni da mettere in campo	39	17.33	50.65
Non si organizzano mai	0	0.00	0.00
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	3	1.33	3.90
Total	225	100.00	292.21
<i>Valid cases</i>	<i>77</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

by Q12_Altro , sort: mrtab Q11_Info - Q11_Altro if (Q12_Altro ==1), noname

Q12 = Altro Q11 – Quali sono gli scopi degli incontri con più persone/delle riunioni nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Informare sull'avanzamento delle attività	3	25.00	60.00
Risolvere problemi	4	33.33	80.00
Sviluppare nuove idee	2	16.67	40.00
Definire nuove azioni da mettere in campo	2	16.67	40.00
Non si organizzano mai	0	0.00	0.00
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	1	8.33	20.00
Total	12	100.00	240.00
<i>Valid cases</i>	<i>5</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Incrocio domanda 12 e 1: chi ha potere decisionale e dimensioni aziendali

by Q1, sort: mrtab Q12_Tit - Q12_Altro, noname

Q1 = < 5 addetti Q12 – Nelle riunioni in cui bisogna prendere una decisione, chi decide prevalentemente?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore/preposto	30	45.45	90.91
Chi è particolarmente competente sull'argomento	22	33.33	66.67
La maggioranza dei partecipanti alla riunione	8	12.12	24.24
I partecipanti alla riunione in maniera condivisa	6	9.09	18.18
Altro	0	0.00	0.00
Total	66	100.00	200.00
<i>Valid cases</i>	<i>33</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q1 = 5-10 addetti Q12 – Nelle riunioni in cui bisogna prendere una decisione, chi decide prevalentemente?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore/preposto	34	57.63	94.44
Chi è particolarmente competente sull'argomento	17	28.81	47.22
La maggioranza dei partecipanti alla riunione	3	5.08	8.33
I partecipanti alla riunione in maniera condivisa	5	8.47	13.89
Altro	0	0.00	0.00
Total	59	100.00	163.89
<i>Valid cases</i>	<i>36</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>1</i>		

Q1 = 11-30 addetti Q12 – Nelle riunioni in cui bisogna prendere una decisione, chi decide prevalentemente?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore/preposto	62	54.39	84.93
Chi è particolarmente competente sull'argomento	32	28.07	43.84
La maggioranza dei partecipanti alla riunione	10	8.77	13.70
I partecipanti alla riunione in maniera condivisa	10	8.77	13.70
Altro	0	0.00	0.00
Total	114	100.00	156.16
<i>Valid cases</i>	<i>73</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>13</i>		

Q1 = 31-50 addetti Q12 – Nelle riunioni in cui bisogna prendere una decisione, chi decide prevalentemente?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore/preposto	75	53.96	87.21
Chi è particolarmente competente sull'argomento	35	25.18	40.70
La maggioranza dei partecipanti alla riunione	14	10.07	16.28
I partecipanti alla riunione in maniera condivisa	14	10.07	16.28
Altro	1	0.72	1.16
Total	139	100.00	161.63
<i>Valid cases</i>	<i>86</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>6</i>		

Q1 = 51-100 addetti Q12 – Nelle riunioni in cui bisogna prendere una decisione, chi decide prevalentemente?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore/preposto	28	45.16	84.85
Chi è particolarmente competente sull'argomento	20	32.26	60.61
La maggioranza dei partecipanti alla riunione	8	12.90	24.24
I partecipanti alla riunione in maniera condivisa	5	8.06	15.15
Altro	1	1.61	3.03
Total	62	100.00	187.88
<i>Valid cases</i>	<i>33</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q1 = 101-250 addetti Q12 – Nelle riunioni in cui bisogna prendere una decisione, chi decide prevalentemente?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore/preposto	76	50.33	72.38
Chi è particolarmente competente sull'argomento	34	22.52	32.38
La maggioranza dei partecipanti alla riunione	16	10.60	15.24
I partecipanti alla riunione in maniera condivisa	24	15.89	22.86
Altro	1	0.66	0.95
Total	151	100.00	143.81
<i>Valid cases</i>	<i>105</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>25</i>		

Q1 = > 250 addetti Q12 – Nelle riunioni in cui bisogna prendere una decisione, chi decide prevalentemente?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore/preposto	27	40.91	84.38
Chi è particolarmente competente sull'argomento	19	28.79	59.38
La maggioranza dei partecipanti alla riunione	5	7.58	15.63
I partecipanti alla riunione in maniera condivisa	13	19.70	40.63
Altro	2	3.03	6.25
Total	66	100.00	206.25
<i>Valid cases</i>	<i>32</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Incrocio domanda 1 e 10: dimensioni aziendali e motori dell'innovazione

by Q1, sort: mrtab Q10_Tit - Q10_Altro, noname

Q1 = < 5 addetti Q10 – Chi ha proposto o ideato l'innovazione?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore	25	30.86	80.65
Il personale	16	19.75	51.61
Un gruppo di lavoro	20	24.69	64.52
Un cliente	7	8.64	22.58
Un fornitore	5	6.17	16.13
Un consulente esterno	8	9.88	25.81
Altro	0	0.00	0.00
Total	81	100.00	261.29
<i>Valid cases</i>	<i>31</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>2</i>		

Q1 = 5-10 addetti Q10 – Chi ha proposto o ideato l’innovazione?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore	33	47.83	94.29
Il personale	11	15.94	31.43
Un gruppo di lavoro	10	14.49	28.57
Un cliente	4	5.80	11.43
Un fornitore	2	2.90	5.71
Un consulente esterno	7	10.14	20.00
Altro	2	2.90	5.71
Total	69	100.00	197.15
<i>Valid cases</i>	35		
<i>Missing cases</i>	2		

Q1 = 11-30 addetti Q10 – Chi ha proposto o ideato l’innovazione?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore	67	53.60	88.16
Il personale	36	28.80	47.37
Un gruppo di lavoro	8	6.40	10.53
Un cliente	5	4.00	6.58
Un fornitore	1	0.80	1.32
Un consulente esterno	8	6.40	10.53
Altro	0	0.00	0.00
Total	125	100.00	164.47
<i>Valid cases</i>	76		
<i>Missing cases</i>	10		

Q1 = 31-50 addetti Q10 – Chi ha proposto o ideato l’innovazione?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore	75	51.37	91.46
Il personale	34	23.29	41.46
Un gruppo di lavoro	12	8.22	14.63
Un cliente	4	2.74	4.88
Un fornitore	6	4.11	7.32
Un consulente esterno	14	9.59	17.07
Altro	1	0.68	1.22
Total	146	100.00	178.05
<i>Valid cases</i>	82		
<i>Missing cases</i>	10		

Q1 = 31-50 addetti Q10 – Chi ha proposto o ideato l'innovazione?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore	29	45.31	90.63
Il personale	15	23.44	46.88
Un gruppo di lavoro	10	15.63	31.25
Un cliente	2	3.13	6.25
Un fornitore	3	4.69	9.38
Un consulente esterno	5	7.81	15.63
Altro	0	0.00	0.00
Total	64	100.00	200.00
<i>Valid cases</i>	<i>32</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>1</i>		

Q1 = 51-100 addetti Q10 – Chi ha proposto o ideato l'innovazione?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore	106	60.23	92.17
Il personale	30	17.05	26.09
Un gruppo di lavoro	8	4.55	6.96
Un cliente	11	6.25	9.57
Un fornitore	9	5.11	7.83
Un consulente esterno	8	4.55	6.96
Altro	4	2.27	3.48
Total	176	100.00	153.04
<i>Valid cases</i>	<i>115</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>15</i>		

Q1 = > 250 addetti Q10 – Chi ha proposto o ideato l'innovazione?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore	24	25.81	75.00
Il personale	19	20.43	59.38
Un gruppo di lavoro	20	21.51	62.50
Un cliente	9	9.68	28.13
Un fornitore	9	9.68	28.13
Un consulente esterno	10	10.75	31.25
Altro	2	2.15	6.25
Total	93	100.00	290.63
<i>Valid cases</i>	<i>32</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Incrocio domanda 8 e 10: come ci si aggiorna sulle novità del settore e motori dell'innovazione

mrtab Q10_Tit - Q10_Altro if (Q8_Formadd ==1), noname

Q8 = Formazione/addestramento Q10 – Chi ha proposto o ideato l'innovazione?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Il titolare/direttore	256	45.07	89.82
Il personale	128	22.54	44.91
Un gruppo di lavoro	73	12.85	26.61
Un cliente	31	5.46	10.88
Un fornitore	31	5.46	10.88
Un consulente esterno	43	7.57	15.09
Altro	6	1.06	2.11
Total	568	100.00	199.30
<i>Valid cases</i>	<i>285</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>18</i>		

tab Q8_Inconsect Q10_Cons, row

Q8 = Incontri con consulenti esterni	Q10 = Un consulente esterno		Total
	0	1	
0	266 94.66	15 5.34	281 100.00
1	117 72.22	45 27.78	162 100.00
Total	383 86.46	60 13.54	443 100.00

Incrocio domanda 6 e 10: quali informazioni sono disponibili al personale e motori dell'innovazione

mrtab Q6_Compatt - Q6_Altro if (Q10_Pers == 1), noname

Q10 = Il Personale Q6 – Quali informazioni sono disponibili a tutto il personale?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Compiti e attività di ognuno	139	35.19	86.34
Informazioni tecniche su impianti e attrezzature	104	26.33	64.60
Obiettivi da raggiungere entro l'anno	77	19.49	47.83
Sviluppi futuri dell'impresa	65	16.46	40.37
Altro	10	2.53	6.21
Total	395	100.00	245.34
<i>Valid cases</i>	<i>161</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

mrtab Q6_Compatt - Q6_Altro if (Q10_Grlav == 1), noname

Q10 = Un gruppo di lavoro Q6 – Quali informazioni sono disponibili a tutto il personale?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Compiti e attività di ognuno	65	32.66	73.86
Informazioni tecniche su impianti e attrezzature	45	22.61	51.14
Obiettivi da raggiungere entro l'anno	51	25.63	57.95
Sviluppi futuri dell'impresa	34	17.09	38.64
Altro	4	2.01	4.55
Total	199	100.00	226.14
<i>Valid cases</i>	<i>88</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

mrtab Q6_Compatt - Q6_Altro if (Q10_Pers != 1 & Q10_Grlav != 1), noname

Q6 – Quali informazioni sono disponibili a tutto il personale Q10 = NON Il personale e NON Un gruppo di lavoro	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Compiti e attività di ognuno	187	41.46	80.60
Informazioni tecniche su impianti e attrezzature	117	25.94	50.43
Obiettivi da raggiungere entro l'anno	71	15.74	30.60
Sviluppi futuri dell'impresa	60	13.30	25.86
Altro	16	3.55	6.90
Total	451	100.00	194.40
<i>Valid cases</i>	<i>232</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Incrocio domanda 13 e 11: scopi delle riunioni e uso delle lingue nelle riunioni

mrtab Q13_Una - Q13_Altro if (Q11_Info ==1), noname

Q11 = Informare sull'avanzamento delle attività Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	210	52.50	69.31
Nella lingua di chi coordina la riunione	13	3.25	4.29
Nella lingua della maggior parte dei presenti	74	18.50	24.42
Si alternano due o più lingue	55	13.75	18.15
Ognuno parla la propria lingua	43	10.75	14.19
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	5	1.25	1.65
Total	400	100.00	132.01
<i>Valid cases</i>	<i>303</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>5</i>		

mrtab Q13_Una - Q13_Altro if (Q11_Risprom ==1), noname

Q11 = Risolvere problemi Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	224	50.11	66.08
Nella lingua di chi coordina la riunione	14	3.13	4.13
Nella lingua della maggior parte dei presenti	85	19.02	25.07
Si alternano due o più lingue	70	15.66	20.65
Ognuno parla la propria lingua	46	10.29	13.57
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	8	1.79	2.36
Total	447	100.00	131.86
<i>Valid cases</i>	<i>339</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>5</i>		

mrtab Q13_Una - Q13_Altro if (Q11_Nide ==1), noname

Q11 = Sviluppare nuove idee Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	156	48.30	65.55
Nella lingua di chi coordina la riunione	12	3.72	5.04
Nella lingua della maggior parte dei presenti	65	20.12	27.31
Si alternano due o più lingue	49	15.17	20.59
Ognuno parla la propria lingua	34	10.53	14.29
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	7	2.17	2.94
Total	323	100.00	135.71
<i>Valid cases</i>	<i>238</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>6</i>		

mrtab Q13_Una - Q13_Altro if (Q11_Naz ==1), noname

Q11 = Definire nuove azioni da mettere in campo Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	126	45.49	62.38
Nella lingua di chi coordina la riunione	7	2.53	3.47
Nella lingua della maggior parte dei presenti	58	20.94	28.71
Si alternano due o più lingue	45	16.25	22.28
Ognuno parla la propria lingua	36	13.00	17.82
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	5	1.81	2.48
Total	277	100.00	137.13
<i>Valid cases</i>	<i>202</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>3</i>		

mrtab Q13_Una - Q13_Altro if (Q11_Mai ==1), noname
no responses

mrtab Q13_Una - Q13_Altro if (Q11_NS ==1), noname
no responses

mrtab Q13_Una - Q13_Altro if (Q12_Tit ==1), noname

Q1 = Altro Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	228	52.41	68.67
Nella lingua di chi coordina la riunione	14	3.22	4.22
Nella lingua della maggior parte dei presenti	80	18.39	24.10
Si alternano due o più lingue	65	14.94	19.58
Ognuno parla la propria lingua	40	9.20	12.05
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	8	1.84	2.41
Total	435	100.00	131.02
<i>Valid cases</i>	<i>332</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Incrocio domanda 13 e 1: lingua delle riunioni e dimensioni aziendali

by Q1,sort:mrtab Q13_Una-Q13_NS,noname

Q1 = < 5 addetti Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	15	30.00	45.45
Nella lingua di chi coordina la riunione	2	4.00	6.06
Nella lingua della maggior parte dei presenti	10	20.00	30.30
Si alternano due o più lingue	12	24.00	36.36
Ognuno parla la propria lingua	11	22.00	33.33
Non saprei	0	0.00	0.00
Total	50	100.00	151.52
<i>Valid cases</i>	<i>33</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q1 = 5-10 addetti Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	18	40.00	50.00
Nella lingua di chi coordina la riunione	1	2.22	2.78
Nella lingua della maggior parte dei presenti	10	22.22	27.78
Si alternano due o più lingue	10	22.22	27.78
Ognuno parla la propria lingua	6	13.33	16.67
Non saprei	0	0.00	0.00
Total	45	100.00	125.00
<i>Valid cases</i>	<i>36</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>1</i>		

Q1 = 11-30 addetti Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	59	71.95	80.82
Nella lingua di chi coordina la riunione	2	2.44	2.74
Nella lingua della maggior parte dei presenti	10	12.20	13.70
Si alternano due o più lingue	6	7.32	8.22
Ognuno parla la propria lingua	5	6.10	6.85
Non saprei	0	0.00	0.00
Total	82	100.00	112.33
<i>Valid cases</i>	<i>73</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>13</i>		

Q1 = 31-50 addetti Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	65	57.02	76.47
Nella lingua di chi coordina la riunione	6	5.26	7.06
Nella lingua della maggior parte dei presenti	24	21.05	28.24
Si alternano due o più lingue	11	9.65	12.94
Ognuno parla la propria lingua	8	7.02	9.41
Non saprei	0	0.00	0.00
Total	114	100.00	134.12
<i>Valid cases</i>	<i>85</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>7</i>		

Q1 = 51-100 addetti Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	19	47.50	57.58
Nella lingua di chi coordina la riunione	1	2.50	3.03
Nella lingua della maggior parte dei presenti	10	25.00	30.30
Si alternano due o più lingue	7	17.50	21.21
Ognuno parla la propria lingua	3	7.50	9.09
Non saprei	0	0.00	0.00
Total	40	100.00	121.21
<i>Valid cases</i>	<i>33</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q1 = 101-250 addetti Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	82	64.57	78.10
Nella lingua di chi coordina la riunione	2	1.57	1.90
Nella lingua della maggior parte dei presenti	15	11.81	14.29
Si alternano due o più lingue	18	14.17	17.14
Ognuno parla la propria lingua	10	7.87	9.52
Non saprei	0	0.00	0.00
Total	127	100.00	120.95
<i>Valid cases</i>	<i>105</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>25</i>		

Q1= > 250 addetti Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	15	29.41	46.88
Nella lingua di chi coordina la riunione	3	5.88	9.38
Nella lingua della maggior parte dei presenti	12	23.53	37.50
Si alternano due o più lingue	13	25.49	40.63
Ognuno parla la propria lingua	8	15.69	25.00
Non saprei	0	0.00	0.00
Total	51	100.00	159.38
<i>Valid cases</i>	<i>32</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Incrocio domanda 13 e 12: lingua delle riunioni e potere decisionale nelle riunioni

by Q12_Tit, sort: mrtab Q13_Una - Q13_Altro, noname

Q12 = Il titolare/direttore/preposto Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	228	52.41	68.67
Nella lingua di chi coordina la riunione	14	3.22	4.22
Nella lingua della maggior parte dei presenti	80	18.39	24.10
Si alternano due o più lingue	65	14.94	19.58
Ognuno parla la propria lingua	40	9.20	12.05
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	8	1.84	2.41
Total	435	100.00	131.02
<i>Valid cases</i>	<i>332</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q12 = NON il titolare/direttore/preposto Q13 – In che lingua si svolgono prevalentemente gli incontri con più persone/le riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Principalmente in una lingua	45	54.88	68.18
Nella lingua di chi coordina la riunione	3	3.66	4.55
Nella lingua della maggior parte dei presenti	11	13.41	16.67
Si alternano due o più lingue	12	14.63	18.18
Ognuno parla la propria lingua	11	13.41	16.67
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	0	0.00	0.00
Total	82	100.00	124.24
<i>Valid cases</i>	<i>66</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>45</i>		

Incrocio domanda 13 e 15: lingua delle riunioni e lingua dei verbali

tab Q13_Una Q15_Ste

Q13 = Lingua delle riunioni	Q15 = Lingua dei verbali		Total
	0	1	
0	144	26	170
1	148	125	273
Total	292	151	443

1=principalmente in una lingua/semprè nella stessa lingua

tab Q13_Alt Q15_Alt

Q13 = Lingua delle riunioni	Q15 = Lingua dei verbali		Total
	0	1	
0	348	18	366
1	50	27	77
Total	398	45	443

1=si alternano due o più lingue/si alternano le lingue

Incrocio domanda 15 e 12: lingua dei verbali e chi ha potere decisionale

by Q12_Tit, sort: mrtab Q15_Tit - Q15_Altro , noname

Q12 = NON il titolare/direttore/preposto Q15 – In che lingua/e si redigono i verbali delle riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Nella lingua del titolare/direttore/preposto	5	7.04	7.58
Nella lingua del verbalizzante	9	12.68	13.64
Sempre nella stessa lingua	23	32.39	34.85
Si alternano le lingue	6	8.45	9.09
In tutte le lingue utilizzate durante la riunione	6	8.45	9.09
Non si redigono mai verbali	21	29.58	31.82
Altro	1	1.41	1.52
Total	71	100.00	107.58
<i>Valid cases</i>	<i>66</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>45</i>		

Q12 = Il titolare/direttore/preposto Q15 – In che lingua/e si redigono i verbali delle riunioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Nella lingua del titolare/direttore/preposto	70	18.28	21.15
Nella lingua del verbalizzante	47	12.27	14.20
Sempre nella stessa lingua	128	33.42	38.67
Si alternano le lingue	39	10.18	11.78
In tutte le lingue utilizzate durante la riunione	22	5.74	6.65
Non si redigono mai verbali	67	17.49	20.24
Altro	10	2.61	3.02
Total	383	100.00	115.71
<i>Valid cases</i>	<i>331</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>1</i>		

Incrocio domanda 16 e 1: importanza della seconda lingua e dimensioni aziendali

tab Q1 Q16, row

Q16 – [...] [C]he importanza ha la [...] seconda lingua? Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda?	1 poca imp.	2	3	4	5 molta imp.	Total
< 5 addetti	1 3.03	1 3.03	0 0.00	10 30.30	21 63.64	33 100.00
5-10 addetti	2 5.56	0 0.00	3 8.33	9 25.00	22 61.11	36 100.00
11-30 addetti	1 1.18	2 2.35	16 18.82	23 27.06	43 50.59	85 100.00
31-50 addetti	3 3.37	1 1.12	18 20.22	14 15.73	53 59.55	89 100.00
51-100 addetti	0 0.00	1 3.03	5 15.15	10 30.30	17 51.52	33 100.00
101-250 addetti	6 4.76	5 3.97	18 14.29	29 23.02	68 53.97	126 100.00
250 addetti	0 0.00	0 0.00	2 6.45	11 35.48	18 58.06	31 100.00
Total	13 3.00	10 2.31	62 14.32	106 24.48	242 55.89	443 100.00

Incrocio domanda 16 e 3: importanza della seconda lingua e mercati

tab MercatoAA Q16, row

Q16 – [...] [C]he importanza ha la [...] seconda lingua? Q3 – Quali sono i mercati più importanti per la Sua azienda?	1 poca imp.	2	3	4	5 molta imp.	Total
Mercato oltre l'Alto Adige	6 2.88	2 0.96	24 11.54	56 26.92	120 57.69	208 100.00
Mercato solo in Alto Adige	3 2.86	4 3.81	21 20.00	28 26.67	49 46.67	105 100.00
Total	9 2.88	6 1.92	45 14.38	84 26.84	169 53.99	313 100.00

by Q16,sort:mrtab Q3_altoadige-Q3_Altri,noname

Q16 = 1 poca importanza Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	9	21.43	69.23
Italia	7	16.67	53.85
Germania	6	14.29	46.15
Austria	3	7.14	23.08
Francia	3	7.14	23.08
Paesi Bassi	2	4.76	15.38
Svizzera	5	11.90	38.46
Cina	1	2.38	7.69
Stati Uniti	1	2.38	7.69
Regno Unito	1	2.38	7.69
Spagna	1	2.38	7.69
Belgio	1	2.38	7.69
Altri Paesi	2	4.76	15.38
Total	42	100.00	323.08
<i>Valid cases</i>	<i>13</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q16 = 2 Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	6	37.50	60.00
Italia	3	18.75	30.00
Germania	3	18.75	30.00
Austria	2	12.50	20.00
Francia	0	0.00	0.00
Paesi Bassi	0	0.00	0.00
Svizzera	2	12.50	20.00
Cina	0	0.00	0.00
Stati Uniti	0	0.00	0.00
Regno Unito	0	0.00	0.00
Spagna	0	0.00	0.00
Belgio	0	0.00	0.00
Altri Paesi	0	0.00	0.00
Total	16	100.00	160.00
<i>Valid cases</i>	<i>10</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q16 = 3 Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	45	33.83	72.58
Italia	37	27.82	59.68
Germania	16	12.03	25.81
Austria	11	8.27	17.74
Francia	5	3.76	8.06
Paesi Bassi	2	1.50	3.23
Svizzera	8	6.02	12.90
Cina	0	0.00	0.00
Stati Uniti	2	1.50	3.23
Regno Unito	3	2.26	4.84
Spagna	1	0.75	1.61
Belgio	1	0.75	1.61
Altri Paesi	2	1.50	3.23
Total	133	100.00	214.52
<i>Valid cases</i>	62		
<i>Missing cases</i>	0		

Q16 = 4 Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	84	29.07	79.25
Italia	66	22.84	62.26
Germania	37	12.80	34.91
Austria	32	11.07	30.19
Francia	9	3.11	8.49
Paesi Bassi	8	2.77	7.55
Svizzera	20	6.92	18.87
Cina	3	1.04	2.83
Stati Uniti	5	1.73	4.72
Regno Unito	4	1.38	3.77
Spagna	3	1.04	2.83
Belgio	8	2.77	7.55
Altri Paesi	10	3.46	9.43
Total	289	100.00	272.64
<i>Valid cases</i>	106		
<i>Missing cases</i>	0		

Q16 = 5 molta importanza Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	169	24.04	69.83
Italia	176	25.04	72.73
Germania	109	15.50	45.04
Austria	68	9.67	28.10
Francia	17	2.42	7.02
Paesi Bassi	23	3.27	9.50
Svizzera	53	7.54	21.90
Cina	5	0.71	2.07
Stati Uniti	12	1.71	4.96
Regno Unito	16	2.28	6.61
Spagna	16	2.28	6.61
Belgio	18	2.56	7.44
Altri Paesi	21	2.99	8.68
Total	703	100.00	290.50
<i>Valid cases</i>	<i>242</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Incrocio domanda 17 e 1: importanza delle lingue straniere e dimensioni aziendali

tab Q1 Q17, row

Q17 – [...] [C]he importanza ha[nn]o l[e] [...] lingue straniere?	1 poca imp.	2	3	4	5 molta imp.	Total
< 5 addetti Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda?	3 9.09	5 15.15	5 15.15	14 42.42	6 18.18	33 100.00
5-10 addetti	7 19.44	2 5.56	10 27.78	11 30.56	6 16.67	36 100.00
11-30 addetti	26 30.59	21 24.71	18 21.18	10 11.76	10 11.76	85 100.00
31-50 addetti	16 17.98	25 28.09	20 22.47	6 18.18	6 18.18	89 100.00
51-100 addetti	1 3.03	11 33.33	9 27.27	10 30.30	17 51.52	33 100.00
101-250 addetti	26 20.63	23 18.25	30 23.81	29 23.02	18 14.29	126 100.00
250 addetti	1 3.23	4 12.90	4 12.90	8 25.81	14 45.16	31 100.00
Total	80 18.48	91 21.02	96 22.17	95 21.94	71 16.40	443 100.00

Incrocio domanda 17 e 3: importanza delle lingue straniere e mercati

tab MercatoAA Q17, row

Q17 – [...] [C]he importanza ha[nno] l[e] [...] lingue straniere? Q3 – Quali sono i mercati più importanti per la Sua azienda?	1 poca imp.	2	3	4	5 molta imp.	Total
Mercato oltre l'Alto Adige	30 14.42	46 22.12	55 26.44	45 21.63	32 15.38	208 100.00
Mercato solo in Alto Adige	43 40.95	29 27.62	20 19.05	9 8.57	4 3.81	105 100.00
Total	73 23.32	75 23.96	75 23.96	54 17.25	36 11.50	313 100.00

by Q17,sort:mrtab Q3_altoadige-Q3_Altri,noname

Q17 = 1 poca importanza Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	73	56.15	91.25
Italia	33	25.38	41.25
Germania	9	6.92	11.25
Austria	7	5.38	8.75
Francia	2	1.54	2.50
Paesi Bassi	1	0.77	1.25
Svizzera	5	3.85	6.25
Cina	0	0.00	0.00
Stati Uniti	0	0.00	0.00
Regno Unito	0	0.00	0.00
Spagna	0	0.00	0.00
Belgio	0	0.00	0.00
Altri Paesi	0	0.00	0.00
Total	130	100.00	162.50
<i>Valid cases</i>	<i>80</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q17 = 2 Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	75	40.76	82.42
Italia	53	28.80	58.24
Germania	22	11.96	24.18
Austria	19	10.33	20.88
Francia	1	0.54	1.10
Paesi Bassi	2	1.09	2.20
Svizzera	11	5.98	12.09
Cina	0	0.00	0.00
Stati Uniti	0	0.00	0.00
Regno Unito	0	0.00	0.00
Spagna	0	0.00	0.00
Belgio	1	0.54	1.10
Altri Paesi	0	0.00	0.00
Total	184	100.00	202.20
<i>Valid cases</i>	<i>91</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q17 = 3 Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	75	31.51	78.13
Italia	65	27.31	67.71
Germania	36	15.13	37.50
Austria	23	9.66	23.96
Francia	3	1.26	3.13
Paesi Bassi	4	1.68	4.17
Svizzera	18	7.56	18.75
Cina	0	0.00	0.00
Stati Uniti	1	0.42	1.04
Regno Unito	3	1.26	3.13
Spagna	2	0.84	2.08
Belgio	3	1.26	3.13
Altri Paesi	5	2.10	5.21
Total	238	100.00	247.92
<i>Valid cases</i>	<i>96</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q17 = 4 Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	54	17.42	56.84
Italia	81	26.13	85.26
Germania	53	17.10	55.79
Austria	35	11.29	36.84
Francia	13	4.19	13.68
Paesi Bassi	10	3.23	10.53
Svizzera	28	9.03	29.47
Cina	3	0.97	3.16
Stati Uniti	3	0.97	3.16
Regno Unito	5	1.61	5.26
Spagna	3	0.97	3.16
Belgio	9	2.90	9.47
Altri Paesi	13	4.19	13.68
Total	310	100.00	326.32
<i>Valid cases</i>	<i>95</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q17 = 5 molta importanza Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	36	11.21	50.70
Italia	57	17.76	80.28
Germania	51	15.89	71.83
Austria	32	9.97	45.07
Francia	15	4.67	21.13
Paesi Bassi	18	5.61	25.35
Svizzera	26	8.10	36.62
Cina	6	1.87	8.45
Stati Uniti	16	4.98	22.54
Regno Unito	16	4.98	22.54
Spagna	16	4.98	22.54
Belgio	15	4.67	21.13
Altri Paesi	17	5.30	23.94
Total	321	100.00	452.11
<i>Valid cases</i>	<i>71</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

tab Q3_MercatiLingueNum Q17_Fremdsprache_Dreiteilung , row

Q17 – [...] [C]he importanza ha[nn]o l[e] [...] lingue straniere? Q3 – Quali sono i mercati più importanti per la Sua azienda?	1 poca importanza/2	3	4/5 molta importanza	Total
Anche mercati di lingua straniera	6 6.82	12 13.64	70 79.55	88 100.00
Mercati di lingua italiana/tedesca	165 47.83	84 24.35	96 27.83	345 100.00
Total	171 39.49	96 22.17	166 38.34	433 100.00

Incrocio domanda 18 e 3: presenza di stranieri in azienda e mercati

Q18 = Nessun addetto di lingua straniera Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	197	37.24	82.77
Italia	139	26.28	58.40
Germania	67	12.67	28.15
Austria	48	9.07	20.17
Francia	7	1.32	2.94
Paesi Bassi	8	1.51	3.36
Svizzera	31	5.86	13.03
Cina	2	0.38	0.84
Stati Uniti	4	0.76	1.68
Regno Unito	5	0.95	2.10
Spagna	3	0.57	1.26
Belgio	7	1.32	2.94
Altri Paesi	11	2.08	4.62
Total	529	100.00	222.27
<i>Valid cases</i>	238		
<i>Missing cases</i>	0		

Q18 = Nessun addetto di lingua straniera Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	197	37.24	82.77
Italia	139	26.28	58.40
Paesi di lingua tedesca (Germania, Austria, Svizzera)	146	27.60	61.35
Paesi di lingua straniera (Francia, Paesi Bassi, ecc.)	47	8.89	19.74
Total	529	100.00	222.27
<i>Valid cases</i>	238		
<i>Missing cases</i>	0		

Q18 = Addetti di lingua straniera Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	116	17.82	59.79
Italia	150	23.04	77.32
Germania	103	15.82	53.09
Austria	67	10.29	34.54
Francia	27	4.15	13.92
Paesi Bassi	27	4.15	13.92
Svizzera	56	8.60	28.87
Cina	7	1.08	3.61
Stati Uniti	16	2.46	8.25
Regno Unito	19	2.92	9.79
Spagna	18	2.76	9.28
Belgio	21	3.23	10.82
Altri Paesi	24	3.69	12.37
Total	651	100.00	335.57
<i>Valid cases</i>	<i>194</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q18 = Addetti di lingua straniera Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	116	17.82	59.79
Italia	150	23.04	77.32
Paesi di lingua tedesca (Germania, Austria, Svizzera)	226	34.71	116.50
Paesi di lingua straniera (Francia, Paesi Bassi, ecc.)	159	24.44	81.96
Total	651	100.00	335.57
<i>Valid cases</i>	<i>194</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

tab Q3_MercatiLingueNum Q18_LingueStraniere , row

Q18 = Addetti di lingua straniera Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Nessun addetto di lingua straniera	Addetti di lingua straniera	Total
Anche mercati di lingua straniera	23 26.14	65 73.86	88 100.00
Mercati di lingua italiana/tedesca	215 62.50	129 37.50	344 100.00
Total	238 55.09	194 44.91	432 100.00

tab Q3_Mercati_tripartizione Q18_LingueStraniere , row

Q18 = Addetti di lingua straniera Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Nessun addetto di lingua straniera	Addetti di lingua straniera	Total
Mercato anche oltre l'Alto Adige	117 56.25	91 43.75	208 100.00
Mercato solo in Alto Adige	80 76.19	25 23.81	105 100.00
Mercato solo al di fuori dell'Alto Adige	41 34.45	78 65.55	119 100.00
Total	238 55.09	194 44.91	432 100.00

Incrocio domanda 17 e 18: importanza delle lingue straniere e presenza di stranieri in azienda

tab Q18 Q17_Fremdsprache_Dreiteilung, row

Q17 – [...] [C]he importanza ha[nno] l[e] [...] lingue straniere? Q18 – C'è del personale con una madrelingua diversa dall'italiano o tedesco nella Sua azienda?	1 poca importanza /2	3	4/5 molta imp.	Total
No, nessuno	113 47.48	53 22.27	72 30.25	238 100.00
< 5 addetti	44 36.36	29 23.97	48 39.67	121 100.00
5-10 addetti	10 24.39	9 21.95	22 53.66	41 100.00
11-50 addetti	3 13.04	5 21.74	15 65.22	23 100.00
> 50 addetti	1 11.11	0 0.00	8 88.89	9 100.00
Total	171 39.58	96 22.22	165 38.19	432 100.00

tab Q18 Q17, row

Q17 – [...] [C]he importanza ha[nno] l[e] [...] lingue straniere? Q18 – C'è del personale con una madrelingua diversa dall'italiano o tedesco [...]?	1 poca imp.	2	3	4	5 molta imp.	Total
No, nessuno	62 26.05	51 21.43	53 22.27	45 18.91	27 11.34	238 100.00
< 5 addetti	15 12.40	29 23.97	29 23.97	30 24.79	18 14.88	121 100.00
5-10 addetti	3 7.32	7 17.07	9 21.95	11 26.83	11 26.83	41 100.00
11-50 addetti	0 0.00	3 13.04	5 21.74	7 30.43	8 34.78	23 100.00
> 50 addetti	0 0.00	1 11.11	0 0.00	1 11.11	7 77.78	9 100.00
Total	80 18.52	91 21.06	96 22.22	94 21.76	71 16.44	432 100.00

tab LingueStraniere Q19, row

Q19 – La Sua azienda organizza corsi per promuovere le competenze linguistiche [...]? Q18 – [...] [C]he importanza ha[nno] l[e] [...] lingue straniere?	Sì	No	Non saprei	Total
1 poca importanza	4 4.17	72 22.43	4 26.67	80 18.52
2	10 10.42	77 23.99	4 26.67	91 21.06
3	25 26.04	67 20.87	4 26.67	96 22.22
4	31 32.29	60 18.69	3 20.00	94 21.76
5 molta importanza	26 27.08	45 14.02	0 0.00	71 16.44
Total	96 100.00	321 100.00	15 100.00	432 100.00

Incrocio domanda 18 e 19: presenza di stranieri in azienda e organizzazioni di corsi per promuovere le conoscenze linguistiche

tab Q18_LingueStraniere Q19, row

Q19 – La Sua azienda organizza corsi per promuovere le competenze linguistiche [...]? Q18 = C'è del personale con una madrelingua diversa dall'italiano o tedesco [...]?	Si	No	Non saprei	Total
Nessun addetto di lingua straniera	32 13.45	199 83.61	7 2.94	238 100.00
Addetti di lingua straniera	64 32.99	122 62.89	8 4.12	194 100.00
Total	96 22.22	321 74.31	15 3.47	432 100.00

Incrocio domanda 17 e 19: importanza delle lingue straniere e organizzazione di corsi per migliorare le competenze linguistiche

tab Q17_Fremdsprache_Dreiteilung Q19, row

Q19 – La Sua azienda organizza corsi per promuovere le competenze linguistiche [...]? Q17 – [...] [C]he importanza ha[nno] l[e] [...] lingue straniere?	Si	No	Non saprei	Total
1 poca importanza/2	14 8.19	149 87.13	8 4.68	171 100.00
3	25 26.04	67 69.79	4 4.17	96 100.00
4/5 molta importanza	57 34.55	105 63.64	3 1.82	165 100.00
Total	96 22.22	321 74.31	15 3.47	432 100.00

tab Q17 Q19, row

Q19 – La Sua azienda organizza corsi per promuovere le competenze linguistiche [...]? Q17 – [...] [C]he importanza ha[nno] l[e] [...] lingue straniere?	Si	No	Non saprei	Total
1 poca importanza	4 5.00	72 90.00	4 5.00	80 100.00
2	10 10.99	77 84.62	4 4.40	91 100.00
3	25 26.04	67 69.79	4 4.17	96 100.00
4	31 32.98	60 63.83	3 3.19	94 21.76
5 molta importanza	26 36.62	45 63.38	0 0.00	71 100.00
Total	96 22.22	321 74.31	15 3.47	432 100.00

tab Q17 Q19, col

Q19 – La Sua azienda organizza corsi per promuovere le competenze linguistiche [...]? Q17 – [...] [C]he importanza ha[nno] l[e] [...] lingue straniere?	Si	No	Non saprei	Total
1 poca importanza	4 4.17	72 22.43	4 26.67	80 18.52
2	10 10.42	77 23.99	4 26.67	91 21.06
3	25 26.04	67 20.87	4 26.67	96 22.22
4	31 32.29	60 18.69	3 20.00	94 21.76
5 molta importanza	26 27.08	45 14.02	0 0.00	71 16.44
Total	96 100.00	321 100.00	15 100.00	432 100.00

Incrocio domanda 3 e 19: mercati e organizzazione di corsi per migliorare le competenze linguistiche

tab Q3_MercatiLingueNum Q19, row

Q19 = La Sua azienda organizza corsi per promuovere le competenze linguistiche [...]? Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Sì	No	Non saprei	Total
Anche mercati di lingua straniera	36 40.91	52 59.09	0 0.00	88 100.00
Mercati di lingua italiana/tedesca	60 17.44	269 78.20	15 4.36	344 100.00
Total	96 22.22	321 74.31	15 3.47	432 100.00

tab Q3_Mercati_tripartizione Q19, row

Q19 = La Sua azienda organizza corsi per promuovere le competenze linguistiche [...]? Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Sì	No	Non saprei	Total
Mercato anche oltre l'Alto Adige	50 24.04	152 73.08	6 2.88	208 100.00
Mercato solo in Alto Adige	11 10.48	88 83.81	6 5.71	105 100.00
Mercato solo al di fuori dell'Alto Adige	35 29.41	81 68.07	3 2.52	119 100.00
Total	96 22.22	321 74.31	15 3.47	432 100.00

by Q19,sort:mrtab Q3_altoadige-Q3_Altri,noname

Q19 = Sì Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	61	17.68	63.54
Italia	76	22.03	79.17
Germania	49	14.20	51.04
Austria	38	11.01	39.58
Francia	14	4.06	14.58
Paesi Bassi	15	4.35	15.63
Svizzera	25	7.25	26.04
Cina	5	1.45	5.21
Stati Uniti	12	3.48	12.50
Regno Unito	13	3.77	13.54
Spagna	10	2.90	10.42
Belgio	11	3.19	11.46
Altri Paesi	16	4.64	16.67
Total	345	100.00	359.38
<i>Valid cases</i>	<i>96</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q19 = No Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	240	29.67	74.77
Italia	206	25.46	64.17
Germania	118	14.59	36.76
Austria	74	9.15	23.05
Francia	20	2.47	6.23
Paesi Bassi	20	2.47	6.23
Svizzera	61	7.54	19.00
Cina	4	0.49	1.25
Stati Uniti	8	0.99	2.49
Regno Unito	11	1.36	3.43
Spagna	11	1.36	3.43
Belgio	17	2.10	5.30
Altri Paesi	19	2.35	5.92
Total	809	100.00	252.02
<i>Valid cases</i>	<i>321</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q19 = Non saprei Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	12	46.15	80.00
Italia	7	26.92	46.67
Germania	3	11.54	20.00
Austria	3	11.54	20.00
Francia	0	0.00	0.00
Paesi Bassi	0	0.00	0.00
Svizzera	1	3.85	6.67
Cina	0	0.00	0.00
Stati Uniti	0	0.00	0.00
Regno Unito	0	0.00	0.00
Spagna	0	0.00	0.00
Belgio	0	0.00	0.00
Altri Paesi	0	0.00	0.00
Total	26	100.00	173.33
<i>Valid cases</i>	<i>15</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Incrocio domanda 7 e 8: apertura verso l'esterno e strategie di aggiornamento

by Q7_Apre , sort: mrtab Q8_Letriv-Q8_Altro if (Q7_Apre==1), noname

Q7 = L'azienda si apre al pubblico Q8 – Come ci si aggiorna sulle novità del settore?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Riviste e documentazione di settore	187	18.50	78.24
Formazione/addestramento	185	18.30	77.41
Convegni, workshop, ecc.	147	14.54	61.51
Fiere	154	15.23	64.44
Consulenti esterni	102	10.09	42.68
Fornitori	135	13.35	56.49
Altre imprese	89	8.80	37.24
Altro	12	1.19	5.02
Total	1011	100.00	423.01
<i>Valid cases</i>	<i>239</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

by Q7_Scinfo , sort: mrtab Q8_Letriv-Q8_Altro if (Q7_Scinfo==1), noname

Q7 = Lo scambio di informazioni con altre imprese favorisce nuovi progetti Q8 – Come ci si aggiorna sulle novità del settore?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Riviste e documentazione di settore	145	17.68	77.54
Formazione/addestramento	134	16.34	71.66
Convegni, workshop, ecc.	118	14.39	63.10
Fiere	125	15.24	66.84
Consulenti esterni	75	9.15	40.11
Fornitori	115	14.02	61.50
Altre imprese	98	11.95	52.41
Altro	10	1.22	5.35
Total	820	100.00	438.50
<i>Valid cases</i>	<i>187</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

by Q7_Conco , sort: mrtab Q8_Letriv-Q8_Altro if (Q7_Conco==1), noname

Q7 = L'azienda teme che la concorrenza possenga informazioni riservate su di sé Q8 – Come ci si aggiorna sulle novità del settore?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Riviste e documentazione di settore	42	19.44	84.00
Formazione/addestramento	39	18.06	78.00
Convegni, workshop, ecc.	28	12.96	56.00
Fiere	31	14.35	62.00
Consulenti esterni	26	12.04	52.00
Fornitori	27	12.50	54.00
Altre imprese	18	8.33	36.00
Altro	5	2.31	10.00
Total	216	100.00	432.00
<i>Valid cases</i>	<i>50</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

by Q7_Collprod , sort: mrtab Q8_Letriv-Q8_Altro if (Q7_Collprod==1), noname

Q7 = I collaboratori non possono divulgare informazioni sui metodi di produzione Q8 – Come ci si aggiorna sulle novità del settore?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Riviste e documentazione di settore	72	17.10	72.73
Formazione/addestramento	80	19.00	80.81
Convegni, workshop, ecc.	58	13.78	58.59
Fiere	69	16.39	69.70
Consulenti esterni	45	10.69	45.45
Fornitori	59	14.01	59.60
Altre imprese	34	8.08	34.34
Altro	4	0.95	4.04
Total	421	100.00	425.25
<i>Valid cases</i>	<i>99</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

by Q7_Collorg , sort: mrtab Q8_Letriv-Q8_Altro if (Q7_Collorg==1), noname

Q7 = I collaboratori non possono divulgare informazioni sugli aspetti organizzativi Q8 – Come ci si aggiorna sulle novità del settore?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Riviste e documentazione di settore	59	17.30	72.84
Formazione/addestramento	66	19.35	81.48
Convegni, workshop, ecc.	53	15.54	65.43
Fiere	51	14.96	62.96
Consulenti esterni	34	9.97	41.98
Fornitori	48	14.08	59.26
Altre imprese	27	7.92	33.33
Altro	3	0.88	3.70
Total	341	100.00	420.99
<i>Valid cases</i>	<i>81</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

by Q7_NS , sort: mrtab Q8_Letriv-Q8_Altro if (Q7_NS==1), noname

Q7 = Non saprei Q8 – Come ci si aggiorna sulle novità del settore?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Riviste e documentazione di settore	44	20.75	64.71
Formazione/addestramento	33	15.57	48.53
Convegni, workshop, ecc.	24	11.32	35.29
Fiere	37	17.45	54.41
Consulenti esterni	17	8.02	25.00
Fornitori	34	16.04	50.00
Altre imprese	17	8.02	25.00
Altro	6	2.83	8.82
Total	212	100.00	311.76
<i>Valid cases</i>	<i>68</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Incrocio domanda 1 e 22: dimensioni aziendali e testi disponibili in più lingue

by Q1,sort:mrtab Q22_Doc-Q22_Altro,noname

Q1 = < 5 addetti Q22 – Quali di questi testi esistono in più di una lingua nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Documentazione tecnica	27	11.30	81.82
Documentazione commerciale	30	12.55	90.91
Prodotti di marketing	30	12.55	90.91
Modulistica	19	7.95	57.58
Contrattualistica	22	9.21	66.67
Bilancio annuale	14	5.86	42.42
Regolamento del personale	20	8.37	60.61
Statuto	9	3.77	27.27
Segnaletica interna	28	11.72	84.85
Norme per la sicurezza	25	10.46	75.76
Verbali e altra documentazione interna	15	6.28	45.45
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	0	0.00	0.00
Total	239	100.00	724.24
<i>Valid cases</i>	<i>33</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q1 = 5-10 addetti Q22 – Quali di questi testi esistono in più di una lingua nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Documentazione tecnica	26	11.82	72.22
Documentazione commerciale	30	13.64	83.33
Prodotti di marketing	30	13.64	83.33
Modulistica	21	9.55	58.33
Contrattualistica	24	10.91	66.67
Bilancio annuale	12	5.45	33.33
Regolamento del personale	12	5.45	33.33
Statuto	9	4.09	25.00
Segnaletica interna	23	10.45	63.89
Norme per la sicurezza	21	9.55	58.33
Verbali e altra documentazione interna	12	5.45	33.33
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	0	0.00	0.00
Total	220	100.00	611.11
<i>Valid cases</i>	<i>36</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>1</i>		

Q1 = 11-30 addetti Q22 – Quali di questi testi esistono in più di una lingua nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Documentazione tecnica	48	15.95	57.83
Documentazione commerciale	51	16.94	61.45
Prodotti di marketing	52	17.28	62.65
Modulistica	20	6.64	24.10
Contrattualistica	38	12.62	45.78
Bilancio annuale	12	3.99	14.46
Regolamento del personale	12	3.99	14.46
Statuto	3	1.00	3.61
Segnaletica interna	28	9.30	33.73
Norme per la sicurezza	25	8.31	30.12
Verbali e altra documentazione interna	8	2.66	9.64
Non saprei	3	1.00	3.61
Altro	1	0.33	1.20
Total	301	100.00	362.65
<i>Valid cases</i>	83		
<i>Missing cases</i>	3		

Q1 = 31-50 addetti Q22 – Quali di questi testi esistono in più di una lingua nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Documentazione tecnica	56	15.22	63.64
Documentazione commerciale	70	19.02	79.55
Prodotti di marketing	66	17.93	75.00
Modulistica	27	7.34	30.68
Contrattualistica	41	11.14	46.59
Bilancio annuale	16	4.35	18.18
Regolamento del personale	13	3.53	14.77
Statuto	8	2.17	9.09
Segnaletica interna	28	7.61	31.82
Norme per la sicurezza	26	7.07	29.55
Verbali e altra documentazione interna	8	2.17	9.09
Non saprei	6	1.63	6.82
Altro	3	0.82	3.41
Total	368	100.00	418.18
<i>Valid cases</i>	88		
<i>Missing cases</i>	4		

Q1 = 51-100 addetti Q22 – Quali di questi testi esistono in più di una lingua nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Documentazione tecnica	23	13.29	69.70
Documentazione commerciale	24	13.87	72.73
Prodotti di marketing	26	15.03	78.79
Modulistica	17	9.83	51.52
Contrattualistica	19	10.98	57.58
Bilancio annuale	12	6.94	36.36
Regolamento del personale	9	5.20	27.27
Statuto	4	2.31	12.12
Segnaletica interna	17	9.83	51.52
Norme per la sicurezza	15	8.67	45.45
Verbalì e altra documentazione interna	6	3.47	18.18
Non saprei	0	0.00	0.00
Altro	1	0.58	3.03
Total	173	100.00	524.24
<i>Valid cases</i>	33		
<i>Missing cases</i>	0		

Q1 = 101-250 addetti Q22 – Quali di questi testi esistono in più di una lingua nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Documentazione tecnica	73	20.74	58.87
Documentazione commerciale	67	19.03	54.03
Prodotti di marketing	64	18.18	51.61
Modulistica	26	7.39	20.97
Contrattualistica	31	8.81	25.00
Bilancio annuale	13	3.69	10.48
Regolamento del personale	6	1.70	4.84
Statuto	3	0.85	2.42
Segnaletica interna	18	5.11	14.52
Norme per la sicurezza	31	8.81	25.00
Verbalì e altra documentazione interna	9	2.56	7.26
Non saprei	8	2.27	6.45
Altro	3	0.85	2.42
Total	352	100.00	283.87
<i>Valid cases</i>	124		
<i>Missing cases</i>	6		

Q1 = > 250 addetti Q22 – Quali di questi testi esistono in più di una lingua nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Documentazione tecnica	26	11.40	83.87
Documentazione commerciale	25	10.96	80.65
Prodotti di marketing	25	10.96	80.65
Modulistica	20	8.77	64.52
Contrattualistica	25	10.96	80.65
Bilancio annuale	16	7.02	51.61
Regolamento del personale	16	7.02	51.61
Statuto	16	7.02	51.61
Segnaletica interna	19	8.33	61.29
Norme per la sicurezza	23	10.09	74.19
Verbali e altra documentazione interna	15	6.58	48.39
Non saprei	1	0.44	3.23
Altro	1	0.44	3.23
Total	228	100.00	735.48
<i>Valid cases</i>	<i>31</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>1</i>		

Incrocio domanda 3 e 22: mercati e testi disponibili in più lingue

by MercatoAA , sort: mrtab Q22_Doc - Q22_Altro, noname

Q3 = Mercato oltre l'Alto Adige Q22 – Quali di questi testi esistono in più di una lingua nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Documentazione tecnica	140	14.94	67.96
Documentazione commerciale	156	16.65	75.73
Prodotti di marketing	154	16.44	74.76
Modulistica	84	8.96	40.78
Contrattualistica	101	10.78	49.03
Bilancio annuale	46	4.91	22.33
Regolamento del personale	34	3.63	16.50
Statuto	22	2.35	10.68
Segnaletica interna	74	7.90	35.92
Norme per la sicurezza	73	7.79	35.44
Verbali e altra documentazione interna	39	4.16	18.93
Non saprei	10	1.07	4.85
Altro	4	0.43	1.94
Total	937	100.00	454.85
<i>Valid cases</i>	<i>206</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>7</i>		

Q3 = Mercato solo in Alto Adige Q22 – Quali di questi testi esistono in più di una lingua nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Documentazione tecnica	62	16.15	60.19
Documentazione commerciale	60	15.63	58.25
Prodotti di marketing	54	14.06	52.43
Modulistica	28	7.29	27.18
Contrattualistica	39	10.16	37.86
Bilancio annuale	27	7.03	26.21
Regolamento del personale	19	4.95	18.45
Statuto	13	3.39	12.62
Segnaletica interna	27	7.03	26.21
Norme per la sicurezza	38	9.90	36.89
Verbali e altra documentazione interna	12	3.13	11.65
Non saprei	3	0.78	2.91
Altro	2	0.52	1.94
Total	384	100.00	372.82
<i>Valid cases</i>	103		
<i>Missing cases</i>	3		

Incrocio domanda 1 e 23: dimensioni aziendali e chi traduce in azienda

tab Q1 Q23_Trad, row

Q23 = Traduttore professionista interno Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda?	Sempre	Spesso	A volte	Mai	Non presente	Total
< 5 addetti	1 5.00	8 40.00	2 10.00	1 5.00	8 40.00	20 100.00
5-10 addetti	1 7.14	4 28.57	1 7.14	1 7.14	7 50.00	14 100.00
11-30 addetti	2 4.35	5 10.87	5 10.87	1 2.17	33 71.74	46 100.00
31-50 addetti	2 3.64	7 12.73	8 14.55	2 3.64	36 64.45	55 100.00
51-100 addetti	1 4.55	5 22.73	3 13.64	1 4.55	12 54.55	22 100.00
101-250 addetti	11 18.03	7 11.48	7 11.48	4 6.56	32 52.46	61 100.00
> 250 addetti	2 8.33	7 29.17	4 16.67	0 0.00	11 45.83	24 100.00
Total	20 8.26	43 17.77	30 12.40	10 4.13	139 57.44	242 100.00

tab Q1 Q23_Prof, row

Q23 = Traduttore professionista esterno Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda?	Sempre	Spesso	A volte	Mai	Non presente	Total
< 5 addetti	2 8.00	5 20.00	17 68.00	1 4.00		25 100.00
5-10 addetti	2 9.09	11 50.00	9 40.91	0 0.00		22 100.00
11-30 addetti	2 4.35	5 10.87	24 52.17	15 32.61		46 100.00
31-50 addetti	2 3.64	23 41.82	21 38.18	9 16.36		55 100.00
51-100 addetti	2 9.52	4 19.05	8 38.10	7 33.33		21 100.00
101-250 addetti	10 16.13	8 12.90	26 41.94	18 29.03		62 100.00
> 250 addetti	1 3.85	11 42.31	13 50.00	1 3.85		26 100.00
Total	21 8.17	67 26.07	118 45.91	51 19.84		257 100.00

tab Q1 Q23_Mark, row

Q23 = Reparto marketing/comunicazione Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda?	Sempre	Spesso	A volte	Mai	Non presente	Total
< 5 addetti	1 4.17	14 58.33	6 25.00	3 12.50	0 0.00	24 100.00
5-10 addetti	1 5.26	10 52.63	6 31.58	2 10.53	0 0.00	19 100.00
11-30 addetti	3 7.89	7 18.42	4 10.53	2 5.26	22 57.89	38 100.00
31-50 addetti	6 11.11	12 22.22	16 29.63	3 5.56	17 31.48	54 100.00
51-100 addetti	2 8.00	9 36.00	8 32.00	2 8.00	4 16.00	25 100.00
101-250 addetti	5 10.42	5 10.42	3 6.25	11 22.92	24 50.00	48 100.00
> 250 addetti	0 0.00	4 18.18	15 68.18	3 13.64	0 0.00	22 100.00
Total	18 7.83	61 26.52	58 25.22	26 11.30	67 29.13	230 100.00

tab Q1 Q23_Comm, row

Q23 = Reparto commerciale Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda?	Sempre	Spesso	A volte	Mai	Non presente	Total
< 5 addetti	0 0.00	5 25.00	12 60.00	2 10.00	1 5.00	20 100.00
5-10 addetti	1 7.14	8 57.14	3 21.43	1 7.14	1 7.14	14 100.00
11-30 addetti	7 18.92	4 10.81	7 18.92	2 5.41	17 45.95	37 100.00
31-50 addetti	3 6.67	8 17.78	20 44.44	1 2.22	13 28.89	45 100.00
51-100 addetti	1 5.26	5 26.32	6 31.58	5 26.32	2 10.53	19 100.00
101-250 addetti	9 18.00	2 4.00	9 18.00	10 20.00	20 40.00	50 100.00
> 250 addetti	0 0.00	2 9.52	15 71.43	4 19.05	0 0.00	21 100.00
Total	21 10.19	34 16.50	72 34.95	25 12.14	54 26.21	206 100.00

tab Q1 Q23_Qcoll, row

Q23 = Un qualsiasi collaboratore con le competenze linguistiche necessarie Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda?	Sempre	Spesso	A volte	Mai	Non presente	Total
< 5 addetti	7 23.33	8 26.67	13 43.33	2 6.67	0 0.00	30 100.00
5-10 addetti	5 16.67	13 43.33	11 36.67	1 3.33	0 0.00	30 100.00
11-30 addetti	18 31.03	25 43.10	10 17.24	1 1.72	4 6.90	58 100.00
31-50 addetti	14 21.54	27 41.54	22 33.85	2 3.08	0 0.00	65 100.00
51-100 addetti	1 4.17	12 50.00	8 33.33	2 8.33	1 4.17	24 100.00
101-250 addetti	29 36.25	20 25.00	16 20.00	6 7.50	9 11.25	80 100.00
> 250 addetti	4 14.81	10 37.04	12 44.44	1 3.70	0 0.00	27 100.00
Total	78 24.84	115 36.62	92 29.30	15 4.78	14 4.46	314 100.00

tab Q1 Q23_Tec, row

Q23 = Tecnico/ addetto con competenze settoriali specifiche Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda?	Sempre	Spesso	A volte	Mai	Non presente	Total
< 5 addetti	2 9.09	6 27.27	12 54.55	2 9.09	0 0.00	22 100.00
5-10 addetti	2 13.33	5 33.33	7 46.67	1 6.67	0 0.00	15 100.00
11-30 addetti	9 23.08	10 25.64	11 28.21	1 2.56	8 20.51	39 100.00
31-50 addetti	2 4.26	14 29.79	20 42.55	5 10.64	6 12.77	47 100.00
51-100 addetti	1 5.00	6 30.00	10 50.00	3 15.00	0 0.00	20 100.00
101-250 addetti	5 12.20	8 19.51	7 17.07	7 17.07	14 34.15	41 100.00
> 250 addetti	2 9.09	3 13.64	16 72.73	1 4.55	0 0.00	22 100.00
Total	23 11.17	52 25.24	83 40.29	20 9.71	28 13.59	206 100.00

tab Q1 Q23_Aut, row

Q23 = Traduttori automatici Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda?	Sempre	Spesso	A volte	Mai	Non presente	Total
< 5 addetti	0 0.00	2 10.53	3 15.79	14 73.68		19 100.00
5-10 addetti	0 0.00	2 15.38	6 46.15	5 38.46		13 100.00
11-30 addetti	1 2.94	5 14.71	19 55.88	9 26.47		34 100.00
31-50 addetti	0 0.00	6 15.38	13 33.33	20 51.28		39 100.00
51-100 addetti	0 0.00	3 18.75	3 18.75	10 62.50		16 100.00
101-250 addetti	1 2.27	10 22.73	18 40.91	15 34.09		44 100.00
> 250 addetti	1 6.25	0 0.00	5 31.25	10 62.50		16 100.00
Total	3 1.66	28 15.47	67 37.02	83 45.86		181 100.00

Incrocio domanda 25 e 23: testi affidati a traduttori esterni e chi traduce in azienda

mrtab Q25_QT - Q25_Altro if (Q23_Trad==1), noname

Q23 = Traduttore professionista interno Q25 – Che tipo di testi vengono affidati a professionisti esterni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Quasi tutti	0	0.00	0.00
Principalmente quelli urgenti	4	23.53	26.67
Quelli che trattano un argomento specifico	2	11.76	13.33
Quelli in lingue che all'interno dell'azienda non conosce nessuno	3	17.65	20.00
Nessuno o quasi nessuno	8	47.06	53.33
Altro	0	0.00	0.00
Total	17	100.00	113.33
<i>Valid cases</i>	<i>15</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>5</i>		

mrtab Q25_QT - Q25_Altro if (Q23_Prof ==1), noname

Q23 = Traduttore professionista esterno Q25 – Che tipo di testi vengono affidati a professionisti esterni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Quasi tutti	8	29.63	38.10
Principalmente quelli urgenti	6	22.22	28.57
Quelli che trattano un argomento specifico	8	29.63	38.10
Quelli in lingue che all'interno dell'azienda non conosce nessuno	5	18.52	23.81
Nessuno o quasi nessuno	0	0.00	0.00
Altro	0	0.00	0.00
Total	27	100.00	128.57
<i>Valid cases</i>	<i>21</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

mrtab Q25_QT - Q25_Altro if (Q23_Mark ==1), noname

Q23 = Reparto marketing/comunicazione Q25 – Che tipo di testi vengono affidati a professionisti esterni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Quasi tutti	1	5.26	6.25
Principalmente quelli urgenti	2	10.53	12.50
Quelli che trattano un argomento specifico	6	31.58	37.50
Quelli in lingue che all'interno dell'azienda non conosce nessuno	5	26.32	31.25
Nessuno o quasi nessuno	5	26.32	31.25
Altro	0	0.00	0.00
Total	19	100.00	118.75
<i>Valid cases</i>	<i>16</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>2</i>		

mrtab Q25_QT - Q25_Altro if (Q23_Comm ==1), noname

Q23 = Reparto commerciale Q25 – Che tipo di testi vengono affidati a professionisti esterni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Quasi tutti	1	5.26	6.25
Principalmente quelli urgenti	0	0.00	0.00
Quelli che trattano un argomento specifico	6	31.58	37.50
Quelli in lingue che all'interno dell'azienda non conosce nessuno	3	15.79	18.75
Nessuno o quasi nessuno	9	47.37	56.25
Altro	0	0.00	0.00
Total	19	100.00	118.75
<i>Valid cases</i>	<i>16</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>5</i>		

mrtab Q25_QT - Q25_Altro if (Q23_Qcoll ==1), noname

Q23 = Un qualsiasi collaboratore con le competenze linguistiche necessarie Q25 – Che tipo di testi vengono affidati a professionisti esterni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Quasi tutti	0	0.00	0.00
Principalmente quelli urgenti	9	11.69	13.64
Quelli che trattano un argomento specifico	26	33.77	39.39
Quelli in lingue che all'interno dell'azienda non conosce nessuno	11	14.29	16.67
Nessuno o quasi nessuno	30	38.96	45.45
Altro	1	1.30	1.52
Total	77	100.00	116.67
<i>Valid cases</i>	<i>66</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>12</i>		

mrtab Q25_QT - Q25_Altro if (Q23_Tec ==1), noname

Q23 = Tecnico/ addetto con competenze settoriali specifiche Q25 – Che tipo di testi vengono affidati a professionisti esterni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Quasi tutti	0	0.00	0.00
Principalmente quelli urgenti	3	12.00	15.79
Quelli che trattano un argomento specifico	8	32.00	42.11
Quelli in lingue che all'interno dell'azienda non conosce nessuno	5	20.00	26.32
Nessuno o quasi nessuno	9	36.00	47.37
Altro	0	0.00	0.00
Total	25	100.00	131.58
<i>Valid cases</i>	<i>19</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>4</i>		

mrtab Q25_QT - Q25_Altro if (Q23_Aut ==1), noname

Q23 = Traduttori automatici Q25 – Che tipo di testi vengono affidati a professionisti esterni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Quasi tutti	0	0.00	0.00
Principalmente quelli urgenti	1	33.33	33.33
Quelli che trattano un argomento specifico	1	33.33	33.33
Quelli in lingue che all'interno dell'azienda non conosce nessuno	0	0.00	0.00
Nessuno o quasi nessuno	1	33.33	33.33
Altro	0	0.00	0.00
Total	3	100.00	100.00
<i>Valid cases</i>	<i>3</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Incrocio domanda 25 e 3: testi affidati a professionisti esterni e mercati

by MercatoAA , sort: mrtab Q25_QT - Q25_Altro, noname

Q3 = Mercato solo in Alto Adige Q25 – Che tipo di testi vengono affidati a professionisti esterni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Quasi tutti	5	5.49	6.25
Principalmente quelli urgenti	14	15.38	17.50
Quelli che trattano un argomento specifico	36	39.56	45.00
Quelli in lingue che all'interno dell'azienda non conosce nessuno	5	5.49	6.25
Nessuno o quasi nessuno	30	32.97	37.50
Altro	1	1.10	1.25
Total	91	100.00	113.75
<i>Valid cases</i>	<i>80</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>26</i>		

Q3 = Mercato oltre l'Alto Adige Q25 – Che tipo di testi vengono affidati a professionisti esterni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Quasi tutti	15	7.01	9.15
Principalmente quelli urgenti	37	17.29	22.56
Quelli che trattano un argomento specifico	79	36.92	48.17
Quelli in lingue che all'interno dell'azienda non conosce nessuno	34	15.89	20.73
Nessuno o quasi nessuno	48	22.43	29.27
Altro	1	0.47	0.61
Total	214	100.00	130.49
<i>Valid cases</i>	<i>164</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>49</i>		

Incrocio domanda 28 e 23: informazione sulle revisioni al traduttore e chi traduce in azienda

by Q28, sort: mrtab Q23_Trad - Q23_Aut, noname

Q28 = Sì, sempre Q23 – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Traduttore professionista interno	14	12.07	16.47
Traduttore professionista esterno	15	12.93	17.65
Reparto marketing/comunicazione	12	10.34	14.12
Reparto commerciale	16	13.79	18.82
Un qualsiasi collaboratore con le competenze linguistiche necessarie	43	37.07	50.59
Tecnico/ addetto con competenze settoriali specifiche	13	11.21	15.29
Traduttori automatici (es. Google Translate)	3	2.59	3.53
Total	116	100.00	136.47
<i>Valid cases</i>	<i>85</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>125</i>		

Q28 = Spesso Q23 – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Traduttore professionista interno	3	13.64	16.67
Traduttore professionista esterno	3	13.64	16.67
Reparto marketing/comunicazione	3	13.64	16.67
Reparto commerciale	2	9.09	11.11
Un qualsiasi collaboratore con le competenze linguistiche necessarie	10	45.45	55.56
Tecnico/ addetto con competenze settoriali specifiche	1	4.55	5.56
Traduttori automatici (es. Google Translate)	0	0.00	0.00
Total	22	100.00	122.22
<i>Valid cases</i>	<i>18</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>46</i>		

Q28 = A volte Q23 – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Traduttore professionista interno	0	0.00	0.00
Traduttore professionista esterno	2	15.38	20.00
Reparto marketing/comunicazione	1	7.69	10.00
Reparto commerciale	1	7.69	10.00
Un qualsiasi collaboratore con le competenze linguistiche necessarie	6	46.15	60.00
Tecnico/ addetto con competenze settoriali specifiche	3	23.08	30.00
Traduttori automatici (es. Google Translate)	0	0.00	0.00
Total	13	100.00	130.00
<i>Valid cases</i>	<i>10</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>40</i>		

Q28 = Raramente Q23 – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Traduttore professionista interno	0	0.00	0.00
Traduttore professionista esterno	1	11.11	16.67
Reparto marketing/comunicazione	1	11.11	16.67
Reparto commerciale	0	0.00	0.00
Un qualsiasi collaboratore con le competenze linguistiche necessarie	4	44.44	66.67
Tecnico/ addetto con competenze settoriali specifiche	3	33.33	50.00
Traduttori automatici (es. Google Translate)	0	0.00	0.00
Total	9	100.00	150.00
<i>Valid cases</i>	<i>6</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>13</i>		

Q28 = Mai Q23 – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Traduttore professionista interno	1	6.67	9.09
Traduttore professionista esterno	0	0.00	0.00
Reparto marketing/comunicazione	1	6.67	9.09
Reparto commerciale	2	13.33	18.18
Un qualsiasi collaboratore con le competenze linguistiche necessarie	9	60.00	81.82
Tecnico/ addetto con competenze settoriali specifiche	2	13.33	18.18
Traduttori automatici (es. Google Translate)	0	0.00	0.00
Total	15	100.00	136.36
<i>Valid cases</i>	<i>11</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>10</i>		

Q28 = Non saprei Q23 – Chi si occupa di tradurre i testi nella Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Traduttore professionista interno	2	22.22	25.00
Traduttore professionista esterno	0	0.00	0.00
Reparto marketing/comunicazione	0	0.00	0.00
Reparto commerciale	0	0.00	0.00
Un qualsiasi collaboratore con le competenze linguistiche necessarie	6	66.67	75.00
Tecnico/ addetto con competenze settoriali specifiche	1	11.11	12.50
Traduttori automatici (es. Google Translate)	0	0.00	0.00
Total	9	100.00	112.50
<i>Valid cases</i>	<i>8</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>23</i>		

Incrocio domanda 24 e 3: profilo di chi traduce e mercati

by Q3_MercatiLingueNum, sort: mrtab Q24_LM - Q24_Altro, noname

Q3 = Anche mercati di lingua straniera Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	8	6.15	9.41
Diploma di scuola superiore	56	43.08	65.88
Laurea in traduzione/interpretazione	22	16.92	25.88
Laurea in materie linguistiche	13	10.00	15.29
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	28	21.54	32.94
Altro	3	2.31	3.53
Total	130	100.00	152.94
<i>Valid cases</i>	<i>85</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>6</i>		

Q3 = Mercati di lingua italiana/tedesca Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	44	9.76	14.10
Diploma di scuola superiore	236	52.33	75.64
Laurea in traduzione/interpretazione	48	10.64	15.38
Laurea in materie linguistiche	23	5.10	7.37
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	80	17.74	25.64
Altro	20	4.43	6.41
Total	451	100.00	144.55
<i>Valid cases</i>	<i>312</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>40</i>		

by Q3_altoadige , sort: mrtab Q24_LM-Q24_Altro if (Q3_altoadige==1),noname

Q3 = Mercato altoatesino Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	43	10.24	15.09
Diploma di scuola superiore	210	50.00	73.68
Laurea in traduzione/interpretazione	51	12.14	17.89
Laurea in materie linguistiche	23	5.48	8.07
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	75	17.86	26.32
Altro	18	4.29	6.32
Total	420	100.00	147.37
<i>Valid cases</i>	<i>285</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>34</i>		

by Q3_Italia , sort: mrtab Q24_LM-Q24_Altro if (Q3_Italia==1), noname

Q3 = Mercato italiano Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	27	6.73	10.00
Diploma di scuola superiore	201	50.12	74.44
Laurea in traduzione/interpretazione	50	12.47	18.52
Laurea in materie linguistiche	28	6.98	10.37
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	79	19.70	29.26
Altro	16	3.99	5.93
Total	401	100.00	148.52
<i>Valid cases</i>	<i>270</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>28</i>		

by Q3_Germania , sort: mrtab Q24_LM-Q24_Altro if (Q3_Germania==1), noname

Q3 = Germania Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	15	6.20	9.38
Diploma di scuola superiore	115	47.52	71.88
Laurea in traduzione/interpretazione	36	14.88	22.50
Laurea in materie linguistiche	19	7.85	11.88
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	45	18.60	28.13
Altro	12	4.96	7.50
Total	242	100.00	151.25
<i>Valid cases</i>	<i>160</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>15</i>		

by Q3_Austria , sort: mrtab Q24_LM-Q24_Altro if (Q3_Austria==1), noname

Q3 = Austria Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	12	7.32	11.21
Diploma di scuola superiore	73	44.51	68.22
Laurea in traduzione/interpretazione	22	13.41	20.56
Laurea in materie linguistiche	14	8.54	13.08
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	35	21.34	32.71
Altro	8	4.88	7.48
Total	164	100.00	153.27
<i>Valid cases</i>	<i>107</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>13</i>		

by Q3_Francia , sort: mrtab Q24_LM-Q24_Altro if (Q3_Francia==1), noname

Q3 = Francia Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	2	4.08	6.45
Diploma di scuola superiore	21	42.86	67.74
Laurea in traduzione/interpretazione	6	12.24	19.35
Laurea in materie linguistiche	5	10.20	16.13
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	14	28.57	45.16
Altro	1	2.04	3.23
Total	49	100.00	158.06
<i>Valid cases</i>	<i>31</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>4</i>		

by Q3_Paesibassi , sort: mrtab Q24_LM-Q24_Altro if (Q3_Paesibassi==1),noname

Q3 = Paesi Bassi Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	4	6.90	11.43
Diploma di scuola superiore	25	43.10	71.43
Laurea in traduzione/interpretazione	8	13.79	22.86
Laurea in materie linguistiche	4	6.90	11.43
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	15	25.86	42.86
Altro	2	3.45	5.71
Total	58	100.00	165.71
<i>Valid cases</i>	<i>35</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>2</i>		

by Q3_Svizzera , sort: mrtab Q24_LM-Q24_Altro if (Q3_Svizzera==1), noname

Q3 = Svizzera Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	9	7.69	11.25
Diploma di scuola superiore	52	44.44	65.00
Laurea in traduzione/interpretazione	14	11.97	17.50
Laurea in materie linguistiche	9	7.69	11.25
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	26	22.22	32.50
Altro	7	5.98	8.75
Total	117	100.00	146.25
<i>Valid cases</i>	<i>80</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>10</i>		

by Q3_Cina , sort: mrtab Q24_LM-Q24_Altro if (Q3_Cina==1), noname

Q3 = Cina Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	0	0.00	0.00
Diploma di scuola superiore	4	28.57	44.44
Laurea in traduzione/interpretazione	2	14.29	22.22
Laurea in materie linguistiche	2	14.29	22.22
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	6	42.86	66.67
Altro	0	0.00	0.00
Total	14	100.00	155.56
<i>Valid cases</i>	<i>9</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

by Q3_USA , sort: mrtab Q24_LM-Q24_Altro if (Q3_USA==1), noname

Q3 = USA Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	1	3.85	5.00
Diploma di scuola superiore	7	26.92	35.00
Laurea in traduzione/interpretazione	7	26.92	35.00
Laurea in materie linguistiche	5	19.23	25.00
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	5	19.23	25.00
Altro	1	3.85	5.00
Total	26	100.00	130.00
<i>Valid cases</i>	<i>20</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

by Q3_GB , sort: mrtab Q24_LM-Q24_Altro if (Q3_GB==1), noname

Q3 = Regno Unito Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	2	5.56	8.33
Diploma di scuola superiore	13	36.11	54.17
Laurea in traduzione/interpretazione	7	19.44	29.17
Laurea in materie linguistiche	3	8.33	12.50
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	10	27.78	41.67
Altro	1	2.78	4.17
Total	36	100.00	150.00
<i>Valid cases</i>	<i>24</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

by Q3_Spagna , sort: mrtab Q24_LM-Q24_Altro if (Q3_Spagna==1), noname

Q3 = Spagna Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	2	6.45	9.52
Diploma di scuola superiore	10	32.26	47.62
Laurea in traduzione/interpretazione	8	25.81	38.10
Laurea in materie linguistiche	5	16.13	23.81
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	6	19.35	28.57
Altro	0	0.00	0.00
Total	31	100.00	147.62
<i>Valid cases</i>	<i>21</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

by Q3_Belgio , sort: mrtab Q24_LM-Q24_Altro if (Q3_Belgio==1), noname

Q3 = Belgio Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	2	4.26	7.14
Diploma di scuola superiore	19	40.43	67.86
Laurea in traduzione/interpretazione	8	17.02	28.57
Laurea in materie linguistiche	5	10.64	17.86
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	12	25.53	42.86
Altro	1	2.13	3.57
Total	47	100.00	167.86
<i>Valid cases</i>	<i>28</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>1</i>		

by Q3_Altri , sort: mrtab Q24_LM-Q24_Altro if (Q3_Altri==1), noname

Q3 = Altri Paesi Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	2	3.64	5.71
Diploma di scuola superiore	20	36.36	57.14
Laurea in traduzione/interpretazione	11	20.00	31.43
Laurea in materie linguistiche	6	10.91	17.14
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	15	27.27	42.86
Altro	1	1.82	2.86
Total	55	100.00	157.14
<i>Valid cases</i>	<i>35</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>1</i>		

Incrocio domanda 24 e 1: profilo di chi traduce e dimensioni aziendali

by Q1,sort:mrtab Q24_LM-Q24_Altro,noname

Q1 = < 5 addetti Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	3	4.76	9.09
Diploma di scuola superiore	29	46.03	87.88
Laurea in traduzione/interpretazione	6	9.52	18.18
Laurea in materie linguistiche	6	9.52	18.18
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	19	30.16	57.58
Altro	0	0.00	0.00
Total	63	100.00	190.91
<i>Valid cases</i>	<i>33</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q1 = 5-10 addetti Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	1	1.85	2.86
Diploma di scuola superiore	32	59.26	91.43
Laurea in traduzione/interpretazione	5	9.26	14.29
Laurea in materie linguistiche	3	5.56	8.57
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	12	22.22	34.29
Altro	1	1.85	2.86
Total	54	100.00	154.29
<i>Valid cases</i>	<i>35</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>2</i>		

Q1 = 11-30 addetti Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	13	12.62	17.81
Diploma di scuola superiore	54	52.43	73.97
Laurea in traduzione/interpretazione	5	4.85	6.85
Laurea in materie linguistiche	5	4.85	6.85
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	19	18.45	26.03
Altro	7	6.80	9.59
Total	103	100.00	141.10
<i>Valid cases</i>	<i>73</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>13</i>		

Q1 = 30-50 addetti Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	14	11.67	16.87
Diploma di scuola superiore	67	55.83	80.72
Laurea in traduzione/interpretazione	14	11.67	16.87
Laurea in materie linguistiche	5	4.17	6.02
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	17	14.17	20.48
Altro	3	2.50	3.61
Total	120	100.00	144.58
<i>Valid cases</i>	<i>83</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>9</i>		

Q1 = 51-100 addetti Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	3	5.88	9.38
Diploma di scuola superiore	24	47.06	75.00
Laurea in traduzione/interpretazione	7	13.73	21.88
Laurea in materie linguistiche	3	5.88	9.38
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	13	25.49	40.63
Altro	1	1.96	3.13
Total	51	100.00	159.38
<i>Valid cases</i>	<i>32</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>1</i>		

Q1 = 101-250 addetti Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	17	12.41	15.45
Diploma di scuola superiore	69	50.36	62.73
Laurea in traduzione/interpretazione	19	13.87	17.27
Laurea in materie linguistiche	6	4.38	5.45
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	17	12.41	15.45
Altro	9	6.57	8.18
Total	137	100.00	124.55
<i>Valid cases</i>	<i>110</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>20</i>		

Q1 = > 250 addetti Q24 – Che profilo hanno le persone che si occupano delle traduzioni?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Licenza media	1	1.89	3.23
Diploma di scuola superiore	17	32.08	54.84
Laurea in traduzione/interpretazione	14	26.42	45.16
Laurea in materie linguistiche	8	15.09	25.81
Laurea in un settore specifico (es. ingegneria, architettura, giurisprudenza)	11	20.75	35.48
Altro	2	3.77	6.45
Total	53	100.00	170.97
<i>Valid cases</i>	<i>31</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>1</i>		

Incrocio domanda 30 e 1: glossari multilingui e dimensioni aziendali

tab Q1 Q30,row

Q30 – Vengono stilati dei glossari interni [...]? Q1 – Quanti addetti ha la Sua azienda?	Non saprei	Semp.	Spesso	A volte	Rar.	Mai	Total
< 5 addetti	5 15.15	0 0.00	0 0.00	6 18.18	10 30.30	12 36.36	33 100.00
5-10 addetti	1 2.86	3 8.57	7 20.00	5 14.29	6 17.14	13 37.14	35 100.00
11-30 addetti	5 6.10	5 6.10	5 6.10	14 17.07	19 23.17	34 41.46	82 100.00
31-50 addetti	9 10.34	1 1.15	11 12.64	15 17.24	15 17.24	36 41.38	87 100.00
51-100 addetti	6 18.18	0 0.00	2 6.06	5 15.15	8 24.24	12 36.36	33 100.00
101-250 addetti	5 4.10	4 3.28	14 11.48	21 17.21	25 20.49	53 43.33	122 100.00
> 250 addetti	6 20.00	2 6.67	5 16.67	10 33.33	4 13.33	3 10.00	30 100.00
Total	37 8.77	15 3.55	44 10.43	76 18.01	87 20.62	163 38.63	422 100.00

Incrocio domanda 30 e 3: glossari multilingui e mercati

tab Q3_MercatiLingueNum Q30, row

Q30 – Vengono stilati dei glossari interni [...]? Q3 – A quali mercati si rivolge [...] [l']azienda?	Non saprei	Semp.	Spesso	A volte	Rar.	Mai	Total
Anche mercati di lingua straniera	8 9.52	4 4.76	8 9.52	24 28.57	14 16.67	26 30.95	84 100.00
Mercati di lingua italiana/tedesca	29 8.58	11 3.25	36 10.65	52 15.38	73 21.60	137 40.53	338 100.00
Total	37 8.77	15 3.55	44 10.43	76 [^] 18.01	87 20.62	163 38.63	422 100.00

tab Q30 Q3_Mercati_tripartizione , col

Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda? Q30 – Vengono stilati dei glossari interni [...]?	Mercato anche oltre l'Alto Adige	Mercato solo in Alto Adige	Mercato solo al di fuori dell'Alto Adige	Total
Non saprei	8 3.96	10 9.71	19 16.24	37 8.77
Sì, sempre	7 3.47	4 3.88	4 3.42	15 3.55
Spesso	27 13.37	4 3.88	13 11.11	44 10.43
A volte	34 16.83	14 13.59	28 23.93	76 18.01
Raramente	41 20.30	29 28.16	17 14.53	87 20.62
Mai	85 42.08	42 40.78	36 30.77	163 38.63
Total	202 100.00	103 100.00	117 100.00	422 100.00

by Q30,sort:mrtab Q3_altoadige-Q3_Altri,noname

Q30 = Sì, sempre Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	11	25.58	73.33
Italia	11	25.58	73.33
Germania	6	13.95	40.00
Austria	3	6.98	20.00
Francia	1	2.33	6.67
Paesi Bassi	2	4.65	13.33
Svizzera	4	9.30	26.67
Cina	1	2.33	6.67
Stati Uniti	1	2.33	6.67
Regno Unito	0	0.00	0.00
Spagna	2	4.65	13.33
Belgio	1	2.33	6.67
Altri Paesi	0	0.00	0.00
Total	43	100.00	286.67
<i>Valid cases</i>	<i>15</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q30 = Spesso Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	31	23.13	70.45
Italia	37	27.61	84.09
Germania	18	13.43	40.91
Austria	15	11.19	34.09
Francia	4	2.99	9.09
Paesi Bassi	1	0.75	2.27
Svizzera	13	9.70	29.55
Cina	2	1.49	4.55
Stati Uniti	2	1.49	4.55
Regno Unito	1	0.75	2.27
Spagna	3	2.24	6.82
Belgio	2	1.49	4.55
Altri Paesi	5	3.73	11.36
Total	134	100.00	304.55
<i>Valid cases</i>	<i>44</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q30 = A volte Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	48	21.05	63.16
Italia	55	24.12	72.37
Germania	33	14.47	43.42
Austria	25	10.96	32.89
Francia	9	3.95	11.84
Paesi Bassi	8	3.51	10.53
Svizzera	12	5.26	15.79
Cina	3	1.32	3.95
Stati Uniti	7	3.07	9.21
Regno Unito	5	2.19	6.58
Spagna	5	2.19	6.58
Belgio	6	2.63	7.89
Altri Paesi	12	5.26	15.79
Total	228	100.00	300.00
<i>Valid cases</i>	<i>76</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q30 = Raramente Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	70	31.96	80.46
Italia	49	22.37	56.32
Germania	35	15.98	40.23
Austria	25	11.42	28.74
Francia	6	2.74	6.90
Paesi Bassi	4	1.83	4.60
Svizzera	17	7.76	19.54
Cina	0	0.00	0.00
Stati Uniti	4	1.83	4.60
Regno Unito	4	1.83	4.60
Spagna	1	0.46	1.15
Belgio	2	0.91	2.30
Altri Paesi	2	0.91	2.30
Total	129	100.00	251.72
<i>Valid cases</i>	<i>87</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q30 = Mai Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	127	29.53	77.91
Italia	104	24.19	63.80
Germania	62	14.42	38.04
Austria	37	8.60	22.70
Francia	8	1.86	4.91
Paesi Bassi	16	3.72	9.82
Svizzera	33	7.67	20.25
Cina	1	0.23	0.61
Stati Uniti	4	0.93	2.45
Regno Unito	10	2.33	6.13
Spagna	5	1.16	3.07
Belgio	13	3.02	7.98
Altri Paesi	10	2.33	6.13
Total	430	100.00	263.80
<i>Valid cases</i>	<i>163</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Q30 = Non saprei Q3 – A quali mercati si rivolge prevalentemente la Sua azienda?	Frequency	Percent of responses	Percent of cases
Alto Adige	18	19.78	48.65
Italia	26	28.57	70.27
Germania	11	12.09	29.73
Austria	7	7.69	18.92
Francia	3	3.30	8.11
Paesi Bassi	3	3.30	8.11
Svizzera	6	6.59	16.22
Cina	2	2.20	5.41
Stati Uniti	2	2.20	5.41
Regno Unito	3	3.30	8.11
Spagna	3	3.30	8.11
Belgio	2	2.20	5.41
Altri Paesi	5	5.49	13.51
Total	91	100.00	245.95
<i>Valid cases</i>	<i>37</i>		
<i>Missing cases</i>	<i>0</i>		

Incrocio domanda 30 e 18: glossari multilingui e presenza di stranieri in azienda

tab Q18 Q30, col

Q30 – Vengono stilati dei glossari interni [...]? Q18 – C'è del personale con una madrelingua diversa dall'italiano o tedesco [...]?	Non saprei	Semp.	Spesso	A volte	Rar.	Mai	Total
No, nessuno	15 40.54	8 53.33	25 56.82	32 42.11	57 65.52	93 57.06	230 54.50
< 5 addetti	14 37.84	5 33.33	13 29.55	25 32.89	16 18.39	46 28.22	119 28.20
5-10 addetti	4 10.81	0 0.00	1 2.27	13 17.11	9 10.34	14 8.59	41 9.72
11-50 addetti	2 5.41	1 6.67	5 11.36	3 3.95	5 5.75	7 4.29	23 5.45
> 50 addetti	2 5.41	1 6.67	0 0.00	3 3.95	0 0.00	3 1.84	9 2.13
Total	37 100.00	15 100.00	44 100.00	76 100.00	87 100.00	163 100.00	422 100.00

tab Q18 Q30, row

Q30 – Vengono stilati dei glossari interni [...]? Q18 – C'è del personale con una madrelingua diversa dall'italiano o tedesco [...]?	Non saprei	Semp.	Spesso	A volte	Rar.	Mai	Total
No, nessuno	15 6.52	8 3.48	25 10.87	32 13.91	57 24.78	93 40.43	230 100.00
< 5 addetti	14 11.76	5 4.20	13 10.92	25 21.01	16 13.45	46 38.66	119 100.00
5-10 addetti	4 9.76	0 0.00	1 2.44	13 31.71	9 21.95	14 34.15	41 100.00
11-50 addetti	2 8.70	1 4.35	5 21.74	3 13.04	5 21.74	7 30.43	23 100.00
> 50 addetti	2 22.22	1 11.11	0 0.00	3 33.33	0 0.00	3 33.33	9 100.00
Total	37 8.77	15 3.55	44 10.43	76 18.01	87 20.62	163 38.63	422 100.00

tab LingueStraniere Q30, col

Q30 – Vengono stilati dei glossari interni [...]? Q18 – C'è del personale con una madrelingua diversa dall'italiano o tedesco [...]?	Non saprei	Semp.	Spesso	A volte	Rar.	Mai	Total
Nessun addetto di lingua straniera	15 40.54	8 53.33	25 56.82	32 42.11	57 65.52	93 57.06	230 54.50
Addetti di lingua straniera	22 59.46	7 46.67	19 43.18	44 57.89	30 34.48	70 42.94	192 45.50
Total	37 100.00	15 3.55	44 10.43	76 18.01	87 20.62	163 38.63	422 100.00

tab LingueStraniere Q30, row

Q30 – Vengono stilati dei glossari interni [...]? Q18 – C'è del personale con una madrelingua diversa dall'italiano o tedesco [...]?	Non saprei	Semp.	Spesso	A volte	Rar.	Mai	Total
Nessun addetto di lingua straniera	15 6.52	8 3.48	25 10.87	32 13.91	57 24.78	93 40.43	230 100.00
Addetti di lingua straniera	22 11.46	7 3.65	19 9.90	44 22.92	30 15.63	70 36.46	192 100.00
Total	37 8.77	15 3.55	44 10.43	76 18.01	87 20.62	163 38.63	422 100.00

Incrocio domanda 30 e 16: glossari multilingui e importanza seconda lingua

tab Q16_Zweitsprache_Dreiteilung Q30, col

Q30 – Vengono stilati dei glossari interni [...]? Q16 – [...] [C]he importanza ha la [...] seconda lingua?	Non saprei	Semp.	Spesso	A volte	Rar.	Mai	Total
1 poca importanza/2	3 8.11	2 13.33	1 2.27	2 2.63	4 4.60	8 4.91	20 4.74
3	6 16.22	1 6.67	4 9.09	12 15.79	13 14.94	24 14.72	60 14.22
4/5 molta importanza	28 75.68	12 80.00	39 88.64	62 81.58	70 80.46	131 80.37	342 81.04
Total	37 100.00	15 100.00	44 100.00	76 100.00	87 100.00	163 100.00	422 100.00

tab Q16 Q30, col

Q30 – Vengono stilati dei glossari interni [...]? Q16 – [...] [C]he importanza ha la [...] seconda lingua?	Non saprei	Semp.	Spesso	A volte	Rar.	Mai	Total
1 poca importanza	2 5.41	1 6.67	1 2.27	1 1.32	3 3.45	3 1.84	11 2.61
2	1 2.70	1 6.67	0 0.00	1 1.32	1 1.15	5 3.07	9 2.13
3	6 16.22	1 6.67	4 9.09	12 15.79	13 14.94	24 14.72	60 14.22
4	12 32.43	1 6.67	8 18.18	21 27.63	25 28.74	37 22.70	104 24.64
5 molta importanza	16 43.24	11 73.33	31 70.45	41 53.95	45 51.72	94 57.67	238 56.40
Total	37 100.00	15 100.00	44 100.00	76 100.00	87 100.00	163 100.00	422 100.00

tab Q16 Q30, row

Q30 – Vengono stilati dei glossari interni [...]? Q16 – [...] [C]he importanza ha la [...] seconda lingua?	Non saprei	Semp.	Spesso	A volte	Rar.	Mai	Total
1 poca importanza	2 18.18	1 9.09	1 9.09	1 9.09	3 27.27	3 27.27	11 100.00
2	1 11.11	1 11.11	0 0.00	1 11.11	1 11.11	5 55.56	9 100.00
3	6 10.00	1 1.67	4 6.67	12 20.00	13 21.67	24 21.67	60 100.00
4	12 11.54	1 0.96	8 7.69	21 20.19	25 24.04	37 35.58	104 100.00
5 molta importanza	16 6.72	11 4.62	31 13.03	41 17.23	45 18.91	94 39.50	238 100.00
Total	37 8.77	15 3.55	44 10.43	76 18.01	87 20.62	163 38.63	422 100.00

Incrocio domanda 30 e 17: glossari multilingui e importanza lingue straniere

tab Q17_Fremdsprache_Dreiteilung Q30, row

Q30 – Vengono stilati dei glossari interni [...]? Q16 – [...] [C]he importanza ha la [...] seconda lingua?	Non saprei	Semp.	Spesso	A volte	Rar.	Mai	Total
1 poca importanza/2	12 7.19	3 1.80	10 5.99	24 14.37	35 20.96	83 49.70	167 100.00
3	6 6.45	4 4.30	14 15.05	14 15.05	22 23.66	33 35.48	93 100.00
4/5 molta importanza	19 11.73	8 4.94	20 12.35	38 23.46	30 18.52	47 29.01	162 100.00
Total	37 8.77	15 3.55	44 10.43	76 18.01	87 20.62	163 38.63	422 100.00