

Quali sono le Soft Skill più richieste dalle imprese?

Indagine transnazionale sulle richieste
del mercato del lavoro rispetto a
professionalità medio-alte e migranti.

Torino, gennaio 2016

Autore del report : Elena Dall'Amico (Ceipiemonte S.c.p.a.)

*Responsabili indagine e approccio metodologico: Elena Dall'Amico, Simonetta Verona
(Ceipiemonte Scpa)*



Il progetto **VHSM** è promosso da Fondazione Casa di Carità onlus, Italia (www.casadicarita.org)

Partner coinvolti:

Ceipiemonte S.c.p.a., Italia (www.centroestero.org)

Verein für Interdisziplinäre Bildung und Beratung, Austria (www.e-c-c.at)

Sdruzhenie Mezhdunaroden Institut po Menidzhmant, Bulgaria (www.vumk.eu)

Greta du Velay, Francia (www.velay.greta.fr)

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nuremberg, Germania (www.fau.de)

Folkuniversitetet, Svezia (www.folkuniversitetet.se)



Le autrici ringraziano i partner di progetto per la loro attiva partecipazione durante la ricerca sul campo e tutti gli stakeholder che hanno preso parte alle interviste per il tempo che hanno dedicato all'iniziativa, la franchezza e le discussioni che hanno generato con le loro risposte.

L'Allegato 1. contiene [l'elenco delle organizzazioni che hanno partecipato alla ricerca.](#)

© Ceipiemonte Scpa.

Riproduzione autorizzata citando la fonte.

Crediti: Elena Dall'Amico, Simonetta Verona.

La presente pubblicazione è un estratto del report *Cross-country Survey on Soft Skills mostly requested by companies to medium/high skilled migrants. Methodological approach for a common framework of soft skills at work*, elaborato nell'ambito del progetto VHSM.

Questa pubblicazione è finanziata dal Programma Erasmus+

I punti di vista espressi nel documento non riflettono la posizione o le opinioni della Commissione Europea. La Commissione o altri soggetti agenti a suo nome non sono responsabili dell'uso delle informazioni contenute in questa pubblicazione.



SOMMARIO

ACRONIMI.....	1
PREMESSA – Obiettivi del progetto VHSM.....	2
1. VERSO UNA DEFINIZIONE COMUNE DI SOFT SKILL	4
1.1. Chi sono i destinatari di VHSM?	4
1.2. Cosa sono le Soft Skill?	5
1.3. Perché le Soft Skill sono importanti nel mondo del lavoro?.....	8
1.4. Verso una definizione e classificazione condivisa di Soft Skill	8
2 I RISULTATI DELLA RICERCA	13
2.1. Il campione	13
2.2. L’analisi dei dati.....	14
2.2.1. Le politiche di reclutamento	14
2.2.2. Le imprese e lo sviluppo delle risorse umane.....	16
2.2.3. Le imprese e gli immigrati.....	17
2.2.4. Le imprese e le Soft Skill	21
2.3. Considerazioni conclusive per operatori della formazione e dell’orientamento.	28
<i>ALLEGATO 1</i> – Organizzazioni coinvolte nella ricerca	29
RIFERIMENTI SITO-BIBLIOGRAFICI.....	30

ACRONIMI

A	Austria
ApL	Agenzie per il Lavoro
BG	Bulgaria
D	Germania
F	Francia
ICT	Informazione, Comunicazione e Tecnologia
IT	Italia
CEDEFOP	Centro Europeo per lo Sviluppo della Formazione Professionale
Cpl	Centri per l'Impiego
ECDL	Patente europea per l'uso del computer (certificazione informatica)
EQF	Quadro Europeo delle Qualifiche
MdL	Mercato del lavoro
OCSE / OECD	Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
ONG	Organizzazioni non Governative
PMI	Piccole e Medie Imprese
R&S	Ricerca e Sviluppo
RU	Risorse umane
SE	Svezia
TI	Tecnologie informatiche
TIC	Tecnologie informatiche e Comunicazione
VHSM	Valorize High Skilled Migrants (Valorizzare i Migranti ad Alta Professionalità)

PREMESSA – Obiettivi del progetto VHSM

Questa pubblicazione è il risultato di un'indagine compiuta in sei paesi (**Austria, Bulgaria, Francia, Germania, Italia e Svezia**) nel primo semestre 2015, con l'obiettivo di individuare la percezione sulle **Soft Skill** di imprese e organizzazioni economiche nelle fasi di reclutamento, inserimento e sviluppo di risorse umane a professionalità medio-alta. Per Soft Skill si intendono quelle competenze "trasversali" non legate ad uno specifico settore o lavoro, che favoriscono la crescita delle aziende e l'occupabilità delle persone.

Poichè Valorize High Skilled Migrants (VHSM) è focalizzato sui migranti, la ricerca è stata condotta su due livelli:

- In primo luogo sono state mappate le **Soft Skill che generalmente le imprese considerano imprescindibili tout court** per un efficace inserimento e sviluppo nel mondo del lavoro;
- In secondo luogo si è cercato di capire se ci siano delle **Soft Skill** nello specifico **richieste dal mercato del lavoro a candidati immigrati**, siano essi comunitari o non-comunitari.

A causa di contesti normativi e socio-economici molto diversi tra i paesi coinvolti nella ricerca, è stato indispensabile partire da una definizione comune e condivisa di "immigrato" e "Soft Skill". Nella prima fase di ricerca è stato così definito un glossario condiviso di 21 Soft Skill ritenute correlate alle competenze medio-alte, ossia ai soggetti che possiedono almeno un diploma di scuola superiore o un post-diploma (livelli 4 e 5 del Quadro Europeo delle Qualifiche) o più propriamente abbiano compiuto studi universitari (livelli 6 e 7). Il **glossario delle 21 competenze**, suddivise in tre macro gruppi, ha costituito un terreno comune di indagine e, nella successiva fase di ricerca sul campo, ha consentito di evitare fraintendimenti o interpretazioni personali sul significato dei termini impiegati.

L'indagine è stata condotta su un campione casuale eterogeneo di 77 soggetti imprenditoriali o di supporto e intermediazione nella ricerca attiva di lavoro (aziende di piccole, medie e grandi dimensioni, a capitale privato o pubblico, profit e nonprofit; associazioni di categoria; organizzazioni attive nella ricerca, selezione, reclutamento e sviluppo di personale, quali agenzie per il lavoro pubbliche e private, università e agenzie formative). Per quanto riguarda i soggetti di diritto pubblico, è stata esclusa dall'indagine la Pubblica Amministrazione che assume risorse umane solo mediante concorso pubblico (ministeri, enti di governo centrale o locali a valenza territoriale), mentre sono stati coinvolti gli enti a totale o parziale capitale pubblico legittimati all'assunzione di personale con mezzi e procedure autonome.

Ciascuna organizzazione è stata intervistata con il supporto di un questionario strutturato con domande chiuse, a risposta multipla e domande aperte. Sono state utilizzate due diverse versioni di questionario-traccia per l'intervista: una per le aziende, sia di produzione sia di servizi, e l'altra per ogni altra tipologia di stakeholder non propriamente classificabile come impresa.

La ricerca ha preso in oggetto l'intero target di soggetti a media e alta scolarizzazione o professionalità e non è stata focalizzata sugli immigrati, nonostante questo fosse l'asse centrale del progetto VHSM. Il questionario è stato suddiviso in sei sezioni: le prime due riguardavano i dati dell'intervistato/a (ruolo e posizione) e dell'organizzazione di appartenenza; la terza sezione le strategie di reclutamento e inserimento del personale (modalità di ricerca, durata, modalità e criteri di selezione, difficoltà incontrate), la quarta le politiche di formazione e sviluppo (quantità di ore formative realizzate nell'ultimo triennio, aree tematiche della formazione e tipologia di ruoli aziendali e settori coinvolti nell'attività formativa, competenze privilegiate nei corsi, percezione della formazione in termini di responsabilità e costi); la quinta sezione era quella dedicata agli immigrati (caratteristiche dei dipendenti stranieri in forza all'organizzazione se presenti, per area di provenienza e tipologia di professionalità, percezione di fattori *push* o *pull* nell'inserimento di lavoratori immigrati); la sesta e ultima sezione includeva domande specifiche rispetto all'importanza assegnata a ciascuna delle **21 Soft Skill** in fase di selezione e durante il processo lavorativo, l'eventuale difficoltà nel trovare personale già qualificato rispetto a ciascuna soft skill, oltre a domande volte ad indagare la percezione rispetto a quali possano essere le soft skill più strategiche in un'impresa, quelle su cui investire di più e quelle la cui mancanza può implicare un impatto negativo sulla performance aziendale.

I risultati raccolti hanno consentito di analizzare e comprendere:

- Le **percezioni o credenze** di imprenditori, manager, selezionatori, orientatori e formatori **sul grado di importanza**, nei luoghi lavorativi e per la competitività d'impresa, **di ciascuna delle [21 Soft Skill](#)** mappate.
- La **facilità o difficoltà incontrate nel reclutare candidati già in possesso** di tali competenze, sulla base del proprio vissuto esperienziale.
- Le **percezioni o credenze sul valore che candidati stranieri residenti** nel territorio e ad elevata professionalità possano offrire al contesto imprenditoriale, anche tenendo conto dei crescenti flussi migratori intra ed extra-europei.

Un limite della ricerca, di cui si era consapevoli fin dall'inizio e che durante le interviste è emerso, è il fatto che il questionario non potesse essere esaustivo rispetto all'intera casistica di esperienze aziendali: è evidente che diverse posizioni in azienda implicano diverse Soft Skill. D'altronde un'eccessiva specificità delle domande avrebbe determinato un questionario troppo complesso e lungo, mentre l'esigenza di contenere l'arco temporale dell'intervista entro i 60 minuti ci ha indotto a semplificare e universalizzare il più possibile le domande.

Dall'analisi dei dati raccolti, che sono stati confrontati con quelli di altre ricerche, è risultata una lista delle Soft Skill ritenute più importanti per professionalità medio-alte, che è stata ridefinita come la [Top 12 Soft Skill](#).

La **top 12** è stata la base per la progettazione e sperimentazione di nuove prassi e strumenti in grado di valutare, rafforzare e promuovere le competenze soft ritenute più importanti sul mercato del lavoro non solo per i soggetti migranti, ma per tutta la popolazione attiva, che sia in cerca di prima o nuova occupazione, o in mantenimento della propria occupabilità.

[L'allegato 1](#). contiene l'elenco delle organizzazioni che hanno partecipato alla ricerca nei sei paesi.

1. VERSO UNA DEFINIZIONE COMUNE DI SOFT SKILL

1.1. Chi sono i destinatari di VHSM?

Il progetto VHSM nasce dalla constatazione a livello europeo, che le Soft Skill rappresentano un valore aggiunto per la competitività delle imprese e, al tempo stesso, sono un fattore di maggiore occupabilità per i candidati alla ricerca di un lavoro, soprattutto per i profili medio-alti.

Il tema riguarda tutte le risorse umane e quindi tutte le imprese in ogni paese. Tuttavia è ancora più impellente per i migranti, sia europei sia extra-europei, perché la valorizzazione delle loro competenze è più difficile a causa del condizionamento da elementi culturali e/o da situazioni di emergenza dovute all'esperienza migratoria. E' indubbio che gli immigrati incontrino maggiori difficoltà nel trovare un'occupazione coerente con le qualifiche possedute e risultino spesso sotto-occupati o sovraeducati rispetto ai compiti e ruoli loro assegnati. Una delle ragioni è che spesso non sono abbastanza efficaci nel promuoversi e nel presentarsi in un colloquio di lavoro. I dati statistici del mercato europeo del lavoro¹ indicano per i migranti ad alta professionalità un gap occupazionale piuttosto rilevante: la differenza tra il tasso di occupazione degli immigrati con scolarizzazione universitaria e quello dei nativi con lo stesso livello educativo è decisamente più ampia della differenza tra immigrati e nativi con più bassi livelli di scolarizzazione.

Per tali ragioni il **focus di VHSM** è sui **migranti a professionalità medio-alta**. La finalità del progetto è individuare e fornire metodi e strumenti per sostenerli nell'(auto)-valutazione, nel rafforzamento e nell'(auto)promozione delle soft skill in modo da metterle in azione sui luoghi di lavoro.

La definizione di migrante utilizzata da VHSM è ad ampio spettro e non tiene conto delle diverse normative nazionali sui requisiti di riconoscimento della nazionalità.

Chi è il migrante o immigrato per VHSM?

Chi rientra in almeno una delle seguenti categorie:

- **Cittadini non-UE**
 - **Cittadini UE** che si spostano da un paese all'altro in Europa, indipendentemente dalla durata del trasferimento all'estero (ad esempio neodiplomati/laureati impegnati in un'esperienza lavorativa all'estero o disoccupati maturi in cerca di migliori prospettive di lavoro in un altro paese). Sul mercato del lavoro hanno uno svantaggio competitivo rispetto ai nativi.
 - **Immigrati di prima o seconda generazione** anche se in possesso della cittadinanza del paese in cui vivono (ad esempio i figli di immigrati, istruiti, bilingue e portatori di doppia cultura, con capacità di mediazione culturale dalla nascita). Possono subire discriminazioni se il mercato del lavoro tende ad assimilarli agli immigrati (anche in relazione all'etnia di origine di appartenenza).
- ☞ Gli **Immigrati ad alta scolarizzazione, occupati o sottoimpiegati** (es. laureate/i che lavorano come badanti) rientrano nel target di VHSM se rientrano in una delle condizioni sopra indicate.

Nel definire le professionalità medio-alte si tiene conto sia dei criteri legati alla scolarizzazione, sia di quelli legati alla tipologia di capacità professionale in termini di autonomia e responsabilità.

¹ Stirling Alfie (2015), *Migrant employment outcomes in European labour markets*, Report, Institute for Public Policy Research.

Chi è il soggetto con competenze medio-alte?

- In base alla **prospettiva educativa**:
 - il soggetto a professionalità media (**medium-skilled**) è quello con una qualifica almeno di Diploma Superiore (4° livello EQF - Quadro Europeo delle Qualifiche);
 - quello ad alta professionalità (**high-skilled**) ha una formazione terziaria (almeno 6° livello EQF).
- In base alla **prospettiva lavorativa**:
 - Il lavoratore a professionalità media (**medium-skilled**) è quello che è in grado di lavorare con efficacia esercitando considerevoli livelli di autonomia, indipendenza di giudizio e svolgendo i compiti assegnati con responsabilità;
 - Il lavoratore ad alta professionalità (**high-skilled**), oltre a lavorare con efficacia in autonomia, con indipendenza di giudizio e piena responsabilità rispetto ai compiti assegnati, è in grado di supervisionare adeguatamente il lavoro di altri collaboratori e colleghi qualificati.

Ref: EQF²

Sebbene la sperimentazione della metodologia proposta da VHSM sia messa in atto solo con soggetti migranti, **i dati della ricerca e conseguentemente i metodi e gli strumenti progettati** sono da considerarsi **universalmente validi per qualsiasi soggetto attivo in età lavorativa e con scolarizzazione medio-alta.**

1.2. Cosa sono le Soft Skill?

Le **capacità** o **abilità (skill)** sono uno dei quattro pilastri delle **competenze**. Le competenze possono essere definite come un insieme di caratteristiche personali innate e acquisite, atteggiamenti, conoscenze e abilità che consentono una prestazione lavorativa di alta qualità:³

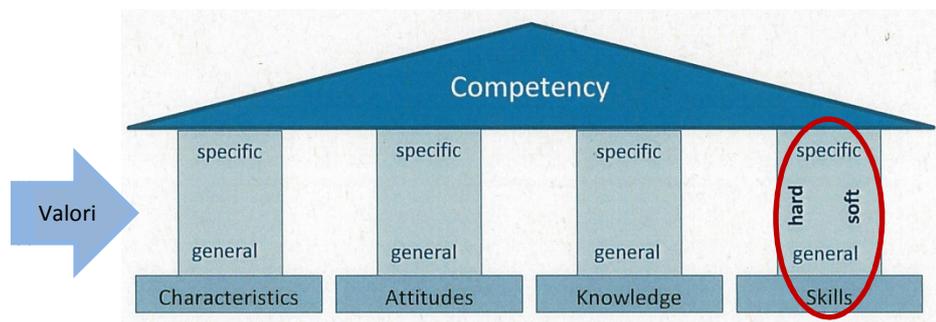
- **Caratteristiche personali**: rappresentano le qualità di un individuo (fisiche e mentali) e i suoi talenti, che variano da persona a persona. L'acquisizione di conoscenze, nuove capacità e nuovi atteggiamenti comportamentali possono rafforzarle.
- **Atteggiamenti**: sono una predisposizione stabile e a lunga durata di risposta a stimoli interni ed esterni. Si fondano sulle convinzioni personali (aspetto cognitivo), sulle sensazioni ed emozioni (aspetto emozionale) e sulle intenzioni e motivazioni (aspetto conativo).
- **Conoscenza**: è l'insieme di informazioni acquisite da un individuo tramite l'apprendimento e l'esperienza (lavorativa e personale). È influenzata dal contesto e dalla cultura del gruppo di appartenenza. Si divide in conoscenza dichiarativa (know-that) e procedurale (know-how).
- **Capacità o Abilità (skill)**: rappresentano l'abilità di agire a livello cognitivo e a livello pratico, sono di fatto saperi in uso e possono essere considerate il risultato di apprendimenti, conoscenze, atteggiamenti ed esperienze. Rappresentano una modalità di comportamento acquisito che è influenzato da fattori motivazionali interni ed esterni e che può essere legato a talenti innati e caratteristiche della persona.

Le competenze (e quindi anche le capacità/skill) sono fortemente influenzate dai valori, cioè da credenze e convinzioni individuali (influenzati da valori collettivi) su cosa sia buono e cattivo, bello e brutto, desiderabile e indesiderabile, etc. I valori hanno una grande incidenza sui comportamenti delle persone e fungono da

² Quadro Europeo delle Qualifiche (livelli 1-8): <https://ec.europa.eu/ploteus/content/descriptors-page>.

³ Questa definizione è in linea con il documento *The Key Competences for Lifelong Learning – A European Framework*, Luxembourg Office for Official Publications of the European Communities, 2007.

lineeguida in ogni situazione. All'interno di un'organizzazione i valori si esprimono in termini di etica del lavoro.



Fonte: EC, Transferability of skills across Economic Sectors

L'analisi di VHSM è focalizzata sul quarto pilastro, cioè le capacità/abilità che da questo momento in poi chiameremo **Skill**, senza tuttavia perdere di vista il fatto che le skill sono comunque influenzate dagli altri tre pilastri (caratteristiche individuali, attitudini e conoscenze/esperienze) e ad essi si integrano.

Esistono skill specifiche (che si acquisiscono in un ambito/compito o settore/azienda specifico) e skill generali (che si acquisiscono genericamente sul mercato del lavoro o nella vita privata). In gergo formativo e aziendalistico si parla più comunemente di **Hard e Soft Skill**.

- Le **Hard Skill** sono strettamente specifiche a una tipologia di lavoro, fortemente connesse alla conoscenza acquisita nel percorso educativo, facilmente osservabili, misurabili, il che rende più semplice apprenderle. Costituiscono il nucleo dei requisiti professionali di una data posizione lavorativa. Il loro possesso è validato, e quindi dimostrabile, da certificati e diplomi.
- Le **Soft skill** non sono correlate specificatamente ad un lavoro; sono strettamente connesse agli atteggiamenti personali che sono intangibili. Ciò le rende più difficili da quantificare, misurare e sviluppare.

Poiché non c'è un consenso globale sulla terminologia da impiegare per indicare tali skill, esiste un'ampia varietà di termini che spesso vengono utilizzati come sinonimi di Soft Skill, quali: *General Skills* (abilità generali), *Essential Skills* (abilità essenziali), *Life Skills* (abilità di vita), *People Skills*, *Key Skills/Competences*⁴ (abilità/competenze chiave), *Employability Skills* (abilità di occupabilità), *Core Skills* o *Basic Skills*⁵ (abilità di base), *Transversal Skills*⁶ (abilità trasversali).

Inoltre la distinzione tra Hard e Soft Skill non è sempre così facile perché la percezione di un'abilità varia da contesto a contesto: un'abilità può essere considerata soft in un certo ambito lavorativo, ma hard in un altro. A titolo di esempio la comunicazione interculturale potrebbe essere utile per un manager chimico, ma è assolutamente indispensabile ad un responsabile delle risorse umane in una società multi-culturale, quindi nel primo caso sarebbe indubbiamente una skill generale e quindi soft, mentre nel secondo potrebbe essere classificata come specifica al ruolo e quindi hard.

Consapevoli di tale complessità, nell'ambito di VHSM abbiamo preso in considerazione la definizione proposta dall'Agenzia Europea per lo Sviluppo della Formazione Professionale (Cedefop)⁷ in un'accezione più ampia al

⁴ Il termine "key competences" venne usato dal Parlamento Europeo e dal Consiglio Europeo in una Raccomandazione alla Commissione nel dicembre 2006. Il documento finale emesso dalla Commissione Europea, *The European Framework for Key Competencies for Lifelong Learning*, mappa 8 competenze chiave, che sono un insieme di abilità soft e di base come l'alfabetizzazione e l'abilità numerica.

⁵ Le abilità di base includono il linguaggio, la capacità di leggere e scrivere, la capacità numerica e l'alfabetizzazione informatica (language, literacy, numeracy, IT).

⁶ ESCO (European Skills, Competencies and Occupations Taxonomy) usa le abilità trasversali come sinonimo di Soft Skill.

⁷ Le Soft skill sono trasversali rispetto ai lavori e ai settori merceologici e sono collegate alle capacità personali (fiducia, disciplina, autogestione) e alle capacità sociali (lavoro di gruppo, comunicazione, intelligenza emotiva), Cedefop glossary (<http://euskillsparorama.cedefop.europa.eu/Glossary/>).

fine di includere, oltre alle abilità personali e comunicative anche quelle gestionali e manageriali perché contribuiscono al raggiungimento di risultati sul luogo di lavoro.

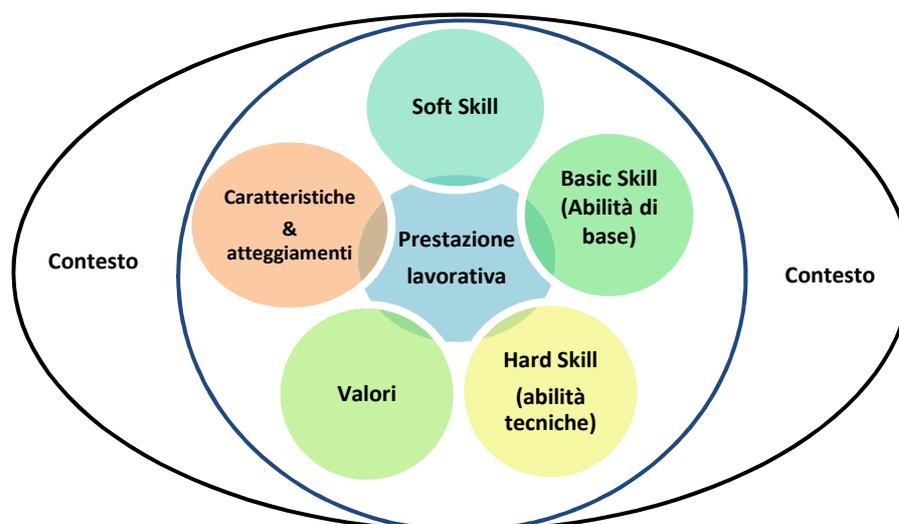
Cosa intendiamo per Soft Skill?

Le **Soft Skill** sono un insieme di **abilità e saperi non tecnici** che sostengono una **partecipazione efficace sul lavoro**. Non sono specifiche rispetto al tipo di lavoro e sono fortemente connesse alle **qualità e agli atteggiamenti personali** (fiducia, disciplina, autogestione...), alle **abilità sociali** (comunicazione, lavoro in gruppo, gestione delle emozioni...) e **gestionali** (gestione del tempo, risoluzione di problemi, pensiero critico...). Per la loro **intangibilità**, alcune di queste capacità sono difficili da quantificare, riconoscere, valutare e sviluppare.

Quindi in questo report non ci riferiamo alle Soft Skill come sinonimo di “abilità trasversali” come se le Hard Skill non fossero per nulla trasferibili. In realtà ogni abilità, sia soft sia hard, può essere trasferita da un’azienda all’altra, da un settore all’altro, da un paese all’altro; ciò che le differenzia è il loro diverso livello di trasferibilità: le Hard Skill hanno minor grado di trasferibilità.

Né ci riferiamo alle Soft Skill come sinonimo di Basic Skill (abilità/competenze chiave) perché queste includono le “abilità di base”⁸ che un soggetto a professionalità medio-alta domina già pienamente. Tra le abilità di base rientrano le lingue straniere (lettura, scrittura, comprensione e conversazione) e l’uso delle tecnologie informatiche (ECDL, utilizzo di software, e-mail, social network...), che quindi non sono state incluse nella ricerca di VHSM. Abbiamo invece incluso tra le [21 soft skill](#) mappate e oggetto dell’indagine:

- La **Comunicazione inter-culturale** (che non coincide con la mera conoscenza delle lingue straniere, anche se su queste si basa): è l’abilità di riconoscere e gestire una molteplicità di prospettive, valori, credenze e comportamenti con un atteggiamento di apertura e rispetto adottando azioni appropriate per ridurre rischi e difficoltà derivanti da diversità di cultura, genere o altra natura, siano esse reali o percepite. Chi ha una storia migratoria alle spalle in genere apprende tale competenza attraverso la propria esperienza.
- La **Gestione del processo digitale** (che non è il semplice utilizzo degli strumenti informatici): è l’abilità di recepire, gestire e generare informazioni con sistemi digitali e tecnologia, lavorare in sintonia con la Netiquette, gestendo i rischi associati alle nuove tecnologie digitali e agli ambienti on-line.



⁸ Il linguaggio, la capacità di leggere, comprendere testi, scrivere, la capacità di gestire numeri e l’alfabetizzazione informatica.

1.3. Perché le Soft Skill sono importanti nel mondo del lavoro?

In ambito UE già nel 2008⁹ si evidenziò che le organizzazioni moderne sembravano attribuire più valore alle Soft Skill che in passato (ad esempio lavoro di squadra, comunicazione interpersonale, spirito d'iniziativa, creatività, spirito imprenditoriale, leadership, capacità di presentazione, capacità di imparare). Una ricerca nordamericana condotta nel 2014¹⁰ tra oltre 2000 aziende ha rilevato che il 77% degli imprenditori ritiene che le Soft Skill sono altrettanto importanti quanto le Hard Skill, mentre un 16% le ritiene più importanti in fase di valutazione di un candidato.

Oggi la globalizzazione, gli uffici virtuali, la tecnologia e la crescente diversità della società (di età, genere, istruzione, etnia ...) richiedono sempre più la **padronanza di competenze trasversali nei luoghi di lavoro**. Tale necessità è sentita non solo più dalle società globali agguerrite nella ricerca dei talenti, ma anche dalle PMI che diventano man mano più consapevoli che il loro successo e la loro competitività sono guidati da un giusto mix di competenze hard e soft: sicuramente competenze tecniche e qualifiche professionali sono importanti, ma la conversione di abilità e saperi in risultato economico richiede competenze orizzontali quali il problem solving, la motivazione, la flessibilità e il lavoro di gruppo

Perché le Soft Skill sono così importanti per mantenere alto il livello di occupabilità delle persone? Perché sono le capacità che un individuo utilizza per interagire con l'ambiente sociale e fisico, gestendo informazioni e interpretando dati. Le imprese cercano risorse umane che non svolgano semplicemente il compito loro assegnato, ma che lo svolgano meglio di altri. In un certo senso le Soft Skill rappresentano lo stile lavorativo di una persona (il modo in cui svolge i compiti e il ruolo assegnati). **E' lo stile personale che rende unica ogni persona**, a prescindere dalle conoscenze e qualifiche che possiede (Hard Skill).

Le Soft Skill non si apprendono sui libri, anche se possono essere acquisite nel corso di un percorso educativo e formativo di qualità, e sicuramente si acquisiscono nel corso dell'esperienza di vita personale e lavorativa. Spesso imprenditori e reclutatori lamentano, in capo ai soggetti intervistati durante il colloquio di lavoro, la mancanza di tali capacità (o l'incapacità di renderle manifeste). D'altronde chi affronta un colloquio di selezione può essere portato a entaffizzare il percorso scolastico-formativo e le Hard Skill consolidate nei precedenti ruoli lavorativi sottovalutando il valore aggiunto che le proprie Soft Skill possano avere nell'ottenere il posto a cui si concorre. Questa tendenza è molto evidente tra gli immigrati che scontano le barriere burocratico-procedurali per il riconoscimento dei titoli di studio, che spesso li spinge a prendere un secondo diploma per avere una qualifica localmente riconosciuta, finendo così per consolidare le Hard Skill già possedute, senza rendersi conto di quale ostacolo possa essere la mancanza di alcune Soft Skill ai fini della loro occupabilità.

1.4. Verso una definizione e classificazione condivisa di Soft Skill

Sono state mappate **21 Soft Skill**, raggruppate in 3 macro-aree (Skill Clusters)¹¹.

Cluster A. Farsi strada nel mondo del lavoro

- A.1. Identificare obiettivi di lavoro
- A.2. Imparare ad imparare
- A.3. Adattabilità e flessibilità
- A.4. Motivazione
- A.5. Riconoscere applicare regole e valori sul lavoro
- A.6. Rispettare regole e livelli gerarchici
- A.7. Gestire responsabilità

⁹ CEDEFOP, *Skill mismatch, Research paper no 21, 2012*.

¹⁰ L'indagine è stata svolta da CareerBuilder, che è leader globale tra gli head hunter e ha il più ampio sito di ricerca di lavoro negli USA.

¹¹ Nel predisporre la mappa delle Soft Skill di VHSM si è tenuto conto della letteratura disponibile in materia a livello europeo e internazionale. E' stato particolarmente utile il documento *Core Skills for Work Development Framework* preparato dal governo australiano nel 2013.

A.8. Gestire il tempo

A.9. Gestire il processo digitale (non riferito alle conoscenze e all'uso di programmi o altri strumenti informativi)

Cluster B. Padroneggiare le competenze Sociali

B.1. Abilità comunicative

B.2. Gestire il processo di comunicazione

B.3. Autocontrollo e integrità (gestione dello stress)

B.4. Lavorare in gruppo

B.5. Orientamento al servizio (comprensione dei bisogni altrui)

B.6. Leadership

B.7. Gestire i conflitti

B.8. Consapevolezza interculturale (riconoscere e usare prospettive diverse)

Cluster C. Raggiungere risultati

C.1. Prendere decisioni

C.2. Risolvere problemi

C.3. Creatività e innovazione

C.4. Pensiero critico

Ciascuna skill è stata declinata in termini di abilità e atteggiamenti in modo da avere una descrizione il più possibile oggettiva da offrire ai soggetti intervistati ed evitare possibili interpretazioni personali sul significato dei termini impiegati.

Di seguito la descrizione delle skill che è stata inserita nel questionario utilizzato per le interviste.

A. Farsi strada nel mondo del lavoro Quest'area di abilità concerne la capacità di trasformare intuizioni personali in obiettivi, mantenendo il controllo dei fattori che influenzano le decisioni e le azioni nei luoghi di lavoro, nonché nella carriera personale, individuando percorsi di sviluppo e piani di carriera.	
A.1. Identificare obiettivi di lavoro	Capacità di prendere decisioni su come, quando, dove lavorare; trasformare intuizioni personali in obiettivi
A.2. Imparare ad imparare	Attitudine alla: <ul style="list-style-type: none"> • curiosità: saper(si) domandare e cercare informazioni ; • orientare la capacità di apprendere verso i propri bisogni (responsabilità per la propria crescita personale/professionale) ; • cogliere le opportunità
A.3. Adattabilità e flessibilità	Capacità di : <ul style="list-style-type: none"> • accettare i cambiamenti come nuova sfida; • adattarsi a nuove situazioni e modificare il proprio approccio se richiesto dal contesto
A.4. Motivazione	Tendenza ad essere energico ed entusiasta e capacità di (auto)motivarsi e motivare gli altri.
A.5. Riconoscere e applicare regole e valori sul lavoro	Capacità di : <ul style="list-style-type: none"> • riconoscere e applicare i valori, la cultura e l'etichetta aziendali • agire in conformità a luoghi e situazioni (abbigliamento adeguato, accettazione di prassi lavorative , etc.)
A.6. Rispettare regole e livelli gerarchici	Capacità di : <ul style="list-style-type: none"> • riconoscere/capire le politiche e la struttura dell'organizzazione, • riconoscere/applicare i ruoli lavorativi, i diritti/doveri sul posto di lavoro, le richieste e le aspettative
A.7. Gestire responsabilità	Capacità di: <ul style="list-style-type: none"> • verificare di aver capito il compito assegnato e chiedere aiuto in caso di necessità , • assumersi la responsabilità delle proprie azioni senza accusare nessun altro per qualcosa di cui si è responsabili
A.8. Gestire il tempo	Capacità di programmare le azioni rispetto alle scadenze ed essere puntuali
A.9. Gestire il processo digitale	Capacità di : <ul style="list-style-type: none"> • recepire informazioni con sistemi digitali e tecnologia; • lavorare in sintonia con la <i>Netiquette</i>; • gestire i rischi associati alle nuove tecnologie digitali e agli ambienti on-line

B. Padroneggiare le competenze Sociali Quest'area di abilità concerne la capacità di usare la comunicazione in modo efficace e costruire relazioni con l'altro per raggiungere un risultato in un gruppo di lavoro. Implica la capacità di comprendere gli altri e di costruire relazioni, comprendere valori, obiettivi, aspettative ed emozioni proprie e degli interlocutori, e fare scelte che tengano conto delle altrui esigenze, nonché comprendere le regole sociali esplicite/implicite del contesto di riferimento (tale capacità implica l'uso di intelligenza emotiva). Nel caso degli immigrati è imprescindibile la padronanza della lingua del nuovo paese di residenza. ¹²	
B.1. Abilità comunicative	Capacità di : <ul style="list-style-type: none"> • parlare in modo chiaro e cortese con ogni tipologia di soggetto (superiori, colleghi, clienti , etc.) • utilizzare il linguaggio non verbale (postura e gesti) e para-verbale (tono e intonazione della voce) adeguatamente rispetto ai diversi contesti • scegliere i mezzi di comunicazione più adatti ai contesti di riferimento
B.2. Gestire il processo di comunicazione	Capacità di ascolto attivo, raccogliere il messaggio, riformulare, interpretare, avere consapevolezza dei sentimenti altrui (empatia) e dare riscontri (feedback)
B.3. Autocontrollo e integrità (gestione dello stress)	Capacità di gestire le difficoltà e di mantenere una buona prestazione lavorativa quando si è sotto pressione per fattori esterni e difficoltà (autocontrollo, resilienza, fiducia in se stessi)
B.4. Lavorare in gruppo	Saper cogliere i vantaggi del lavorare in gruppo e saper attuare modalità collaborative con altri per il raggiungimento degli obiettivi.
B.5. Orientamento al servizio (comprensione dei bisogni altrui)	Capacità di : <ul style="list-style-type: none"> • offrire sostegno agli altri quando richiesto • cogliere i bisogni del cliente (interno ed esterno) e offrire la risposta più appropriata, gestendo eventuali situazioni problematiche in modo educato (orientamento al cliente)
B.6. Leadership	Capacità di : <ul style="list-style-type: none"> • condurre se stessi e gruppi di persone per farli lavorare su obiettivi comuni • influenzare gli altri producendo un impatto positivo • dare e ricevere feedback positivi o negativi sulle attività di lavoro • delegare attività o responsabilità ad altri
B.7. Gestione dei conflitti	Capacità di : <ul style="list-style-type: none"> • individuare la presenza di un conflitto nelle sue fasi iniziali, senza aver paura di chiamarlo "conflitto " • gestire situazioni conflittuali con la consapevolezza che non tutti i conflitti possono essere risolti

¹² La conoscenza della lingua locale può anche essere considerata una soft skill (sebbene sia per lo più classificata come competenza di base) se si considera che la comunicazione va oltre la semplice grammatica e il vocabolario e implica la comprensione di forme gergali, doppi significati, aspetti culturali e contestuali, convenevoli e forme di saluto, norme sociali ed etichetta. Pur consapevoli di ciò in VHSM la lingua non è stata considerata una Soft Skill, ma una capacità di base e dunque un pre-requisito. E' indubbio che una scarsa padronanza linguistica è una forte barriera all'inclusione lavorativa degli immigrati.

	<ul style="list-style-type: none"> • mediare e negoziare cercando di massimizzare i risultati per ambo le parti (approccio WIN-WIN)
B.8. Consapevolezza interculturale (riconoscere e usare prospettive diverse)	Capacità di : <ul style="list-style-type: none"> • riconoscere e usare prospettive multiple in base alle differenze di valori, credenze e comportamenti esistenti tra le diverse culture, in un atteggiamento di rispetto • adottare azioni appropriate per ridurre al minimo rischi e difficoltà derivanti da diversità di cultura, genere o altra natura, siano essi reali o percepite

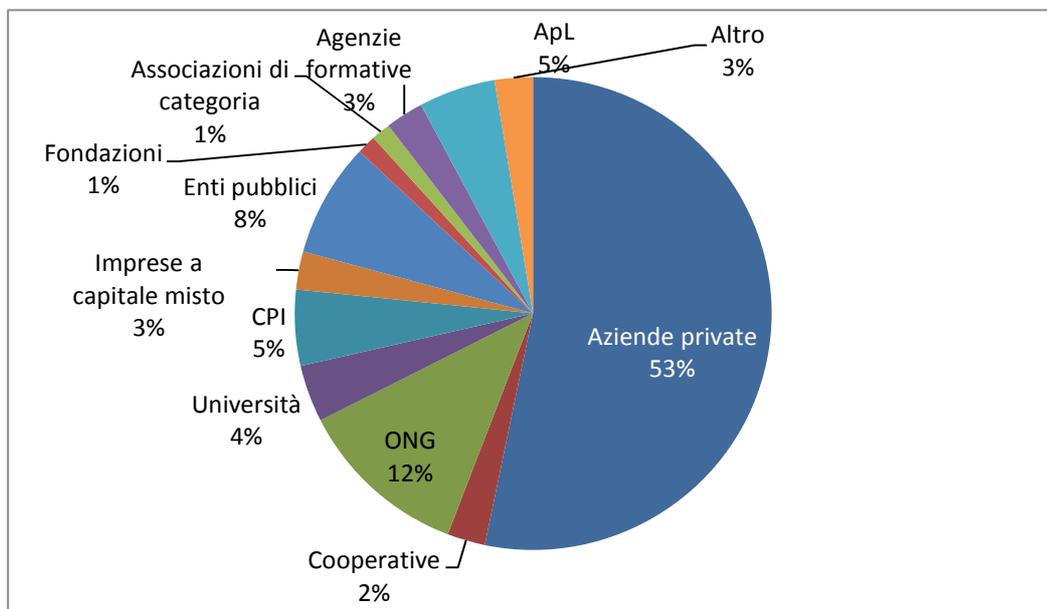
C. Raggiungere risultati Questa terza area di abilità riguarda la capacità di lavorare con un approccio orientato al risultato, all'insegna di un miglioramento e sviluppo continuo. Poiché queste abilità sono legate alla capacità di trasformare le idee in azioni rientrano tra le cosiddette "capacità imprenditoriali" ¹³ . L'essenza di questo gruppo di skill è la messa in atto di azioni volte più alla realizzazione di attività che all'impatto su altre persone.	
C.1. Prendere decisioni	Capacità di fare una scelta tra un'ampia gamma di possibilità (stabilendo priorità) e utilizzare diversi approcci decisionali, sapendo anche riflettere poi sul risultato della decisione.
C.2. Risolvere problemi	Capacità di: <ul style="list-style-type: none"> • cogliere e risolvere problemi di routine e nuovi per raggiungere gli obiettivi di lavoro; • prevedere problemi che possano verificarsi in futuro • riflettere sui risultati ottenuti dalla loro risoluzione.
C.3. Creatività e innovazione	Capacità di elaborare nuove soluzioni, approcci, etc. e di pensare al di fuori degli schemi.
C.4. Pensiero critico	Capacità di analizzare e valorizzare le informazioni, ripensandole, e capacità di fare/accettare critiche costruttive

¹³ EC, EU Skills Panorama (2014), *Entrepreneurial skills Analytical Highlights*, preparato da ICF e Cedefop per la Commissione Europea; OECD (2014), *Job creation and local economic development*, capitolo 6 "Building entrepreneurship skills".

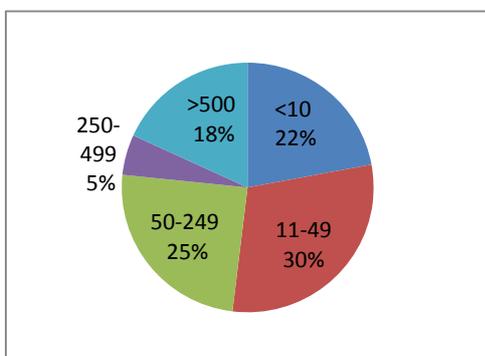
2 I RISULTATI DELLA RICERCA

2.1. Il campione

Sono state intervistate **77 organizzazioni** in totale: il 13% dei soggetti intervistati risiede in Austria e Bulgaria, il 14% in Francia e Svezia, il 16% in Germania e il 30% in Italia. Il 58% del campione sono aziende e il 42% altri stakeholder, sia pubblici sia privati.

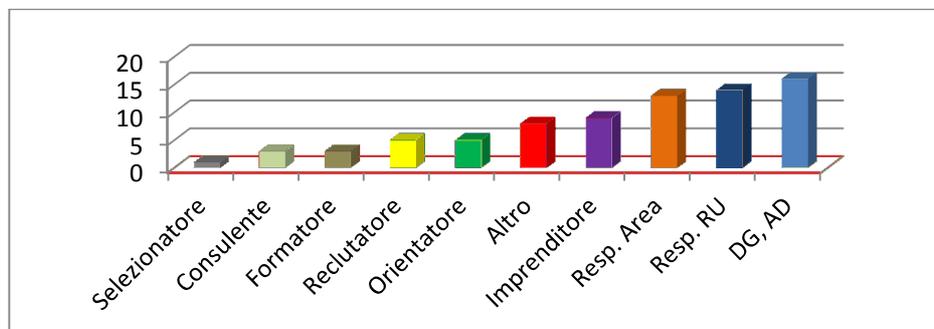


Le organizzazioni nonprofit rappresentano il 38% del campione intervistato.



Rispetto alle dimensioni aziendali il 77% delle organizzazioni intervistate rientra nella categoria delle PMI (<250 dipendenti). Oltre la met  del campione   costituito da Micro e Piccole Imprese (<50 dipendenti). Le grandi imprese (>250) sono il 23%. I gruppi di impresa sono il 5% del totale.

Nel 33% dei casi l'intervistato fa parte del top management, nel 35%   un responsabile d'area o delle RU, nel 10% un esperto di formazione, nell'8%   un selezionatore/reclutatore, nel 4% un consulente. Nel 10% dei casi l'intervistato appartiene ad altre categorie, quali assistente di direzione o responsabile tecnico.

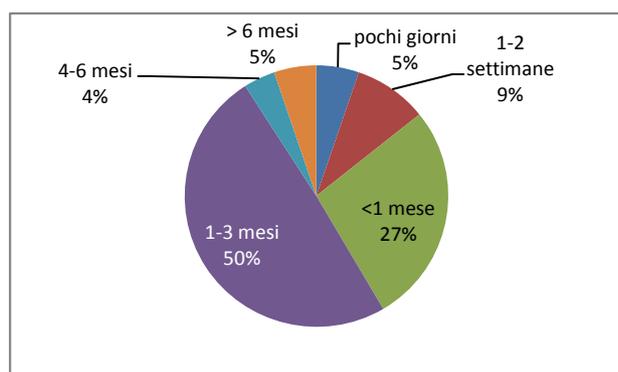


2.2. L'analisi dei dati

2.2.1. Le politiche di reclutamento

Degli **undici canali di reclutamento** indicati dal questionario,¹⁴ i tre più impiegati risultano essere il *passaparola* (16%), il *ricorso ai servizi per l'impiego* (13%) e al *sistema educativo e formativo* attraverso la richiesta di nominativi di neo-diplomati o neo-laureati (11%). L'utilizzo del proprio *sito web*, dei *social network* o delle *piattaforme informatiche delle agenzie per il lavoro* si attestano pari merito al quarto posto. Tra i mezzi meno utilizzati la pubblicazione di *annunci sui quotidiani* e il ricorso a *fiere specialistiche per il lavoro*. Ovviamente ci sono differenze significative tra i diversi paesi. Il ricorso al passaparola è tra le prime tre scelte in tutti i paesi ad eccezione di Germania e Svezia, dove questa opzione non è stata scelta da nessuno degli intervistati. Sono soprattutto le imprese con meno di 50 dipendenti a ricorrere al passaparola. L'uso diffuso di questa prassi fa sì che i soggetti con molti legami sociali (soprattutto se deboli¹⁵) abbiano maggiori possibilità di ottenere colloqui di lavoro; quindi la rete sociale delle persone, e soprattutto degli immigrati, gioca un ruolo decisivo nella ricerca efficace di un lavoro.¹⁶

In Germania e Svezia i mezzi di reclutamento più utilizzati sono il ricorso al web in tutte le sue declinazioni (inclusi i social network), ai quotidiani, ai servizi pubblici per l'impiego e al sistema educativo. Il ricorso ai servizi pubblici per l'impiego è il canale più utilizzato in Svezia, Austria e Francia mentre in Italia è poco utilizzato. Solo gli intervistati bulgari hanno indicato le fiere per il lavoro tra le prime tre scelte.



Il processo di reclutamento tende ad essere piuttosto rapido: dura meno di tre mesi nel 91% dei casi e addirittura meno di un mese nel 41%. Solo nel 9% dei casi la ricerca dura più di 4 mesi.

Per quanto concerne le **modalità di selezione**, il 54% dichiara di usare la *tradizionale intervista*, il 24% considera il *periodo di prova* come parte integrante della selezione per testare le competenze reali del candidato. Il *test scritto* è usato trasversalmente da ogni tipo di organizzazione a prescindere dalle sue dimensioni, mentre sono le grandi aziende o gli altri

stakeholder (agenzie di formazione e per il lavoro) a ricorrere all'*assessment di gruppo*. L'utilizzo di *simulazioni* (analisi di casi, risoluzione di problemi, *in-basket*, *role playing*, ecc.) sembra essere preferito dalle piccole e dalle grandi imprese.

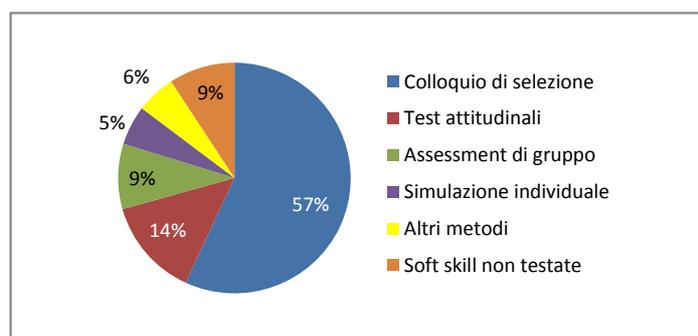
Gli intervistati italiani e tedeschi indicano come preferenza il colloquio con il responsabile d'area, mentre quelli austriaci e francesi prediligono il colloquio con il responsabile delle risorse umane. Per gli intervistati bulgari, seguiti dai francesi, lo strumento ottimale di inserimento lavorativo è il tirocinio o il periodo di prova inteso come traguardo da raggiungere per dimostrare di possedere le competenze richieste e ottenere quindi il posto. Infine se i bulgari sembrano preferire il ricorso alle simulazioni, per gli svedesi è preferibile l'utilizzo di test scritti.

¹⁴ Enti scolastici e di formazione (Scuola, Università, agenzie formative), sito web aziendale (sez. "lavora con noi"), siti online di ricerca di personale, social network, media locali, fiere del lavoro, passaparola, servizi pubblici (Centri per l'Impiego), agenzie interinali e del lavoro, società private di ricerca di personale ("cacciatori di testa"), reclutamento da altre aziende (concorrenti/partner).

¹⁵ Per legami deboli si intende quelli di breve durata, contestuali ad un'occasione o a un contesto specifico; normalmente hanno breve durata e hanno carattere di casualità: i legami lavorativi e professionali rientrano in questa categoria. Di contro i legami forti sono quelli famigliari o amicali, che durano nel tempo, ma sono meno efficaci nella ricerca di lavoro.

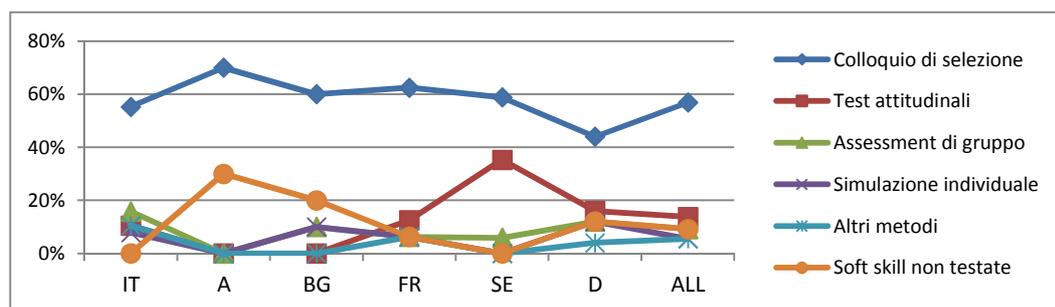
¹⁶ Reyneri E., Fullin G., (2010), "Labour Market Penalties of New Immigrants in New and Old Receiving West European Countries", in *International Migration*, vol. 49.

Oltre metà del campione, ad eccezione degli intervistati tedeschi, **dichiara di verificare il possesso di Soft Skill** nel corso del colloquio di selezione cogliendo informazioni sui candidati attraverso la loro narrazione riguardante esperienze lavorative precedenti, esperienze di volontariato, hobby, sport e interessi espressi al di fuori dell'attività professionale. Un elemento chiave per la valutazione di alcune Soft Skill, quali le abilità comunicative, la creatività e la motivazione, è la lettera di accompagnamento del CV, che non a caso in Francia, ma anche nei paesi anglosassoni, viene chiamata "*lettre de motivation*". Meno di un terzo dichiara di utilizzare strumenti specifici durante la selezione per valutare le Soft Skill, come i test psico attitudinali (14%),

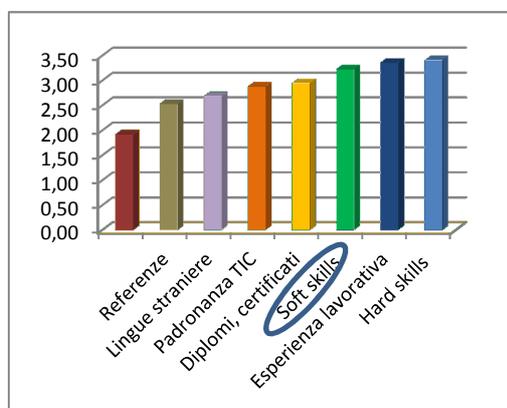


assessment di gruppo (9%), simulazioni individuali (5%). Il 6% di aziende preferisce valutare il possesso di Soft Skill direttamente sul campo ricorrendo al tirocinio e/o al periodo di prova, che quindi è considerato ancora momento di selezione¹⁷ (è il caso del 6% delle risposte che indicano "altri metodi"). C'è poi un 9% di aziende che non fa alcuna valutazione specifica sulle Soft Skill, per lo più

sono quelle bulgare e austriache. All'interno del campione Svedesi e Francesi ricorrono di più ai test psico-attitudinali.



I dati raccolti riflettono quella che è la **principale caratteristica delle Soft Skill**, cioè la loro intangibilità che le rende **difficilmente misurabili e certificabili** e la **manca di metodi condivisi di valutazione e certificazione**, come avviene per altre competenze. Non è un caso che alla domanda su quali siano le principali difficoltà incontrate nel valutare tali abilità, il 35% degli intervistati dichiara di non essere assolutamente in grado di fare un assessment delle Soft Skill e il 28% non ha fiducia nei sistemi valutativi delle Soft Skill in quanto il candidato può mettere in atto capacità di finzione difficili da smascherare se non

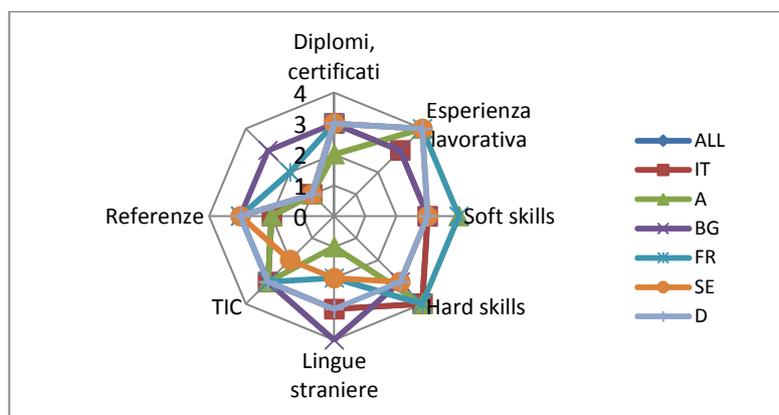


poi direttamente sul campo quando l'assunzione è già stata avviata. Il 20% ritiene poi che un processo di selezione che valuti in maniera accurata tali abilità implicherebbe un iter troppo lungo, mentre il tempo a disposizione delle aziende per la ricerca e selezione del personale è decisamente breve, come abbiamo visto (meno di un mese per il 41% e da 1 a 3 mesi per la metà del campione). Dunque la ricerca rileva un certo grado di scetticismo sulla reale efficacia dei sistemi di valutazione delle Soft Skill. Eppure la maggior parte degli intervistati, pur riconoscendo che la variabile temporale è sicuramente un ostacolo per la valutazione accurata delle Soft Skill, dichiara un elevato bisogno di inserire in organico persone con già una loro

¹⁷ Come già evidenziato alla domanda sui mezzi di selezione più utilizzati, il 24% degli intervistati indica il ricorso al periodo di prova o al tirocinio come strumento di valutazione delle competenze.

buona padronanza e di rafforzare tali abilità in capo alla propria forza lavoro già inserita. Durante la fase di selezione tra i criteri più richiesti per l'assunzione di nuovi candidati le Soft Skill si classificano al terzo posto subito dopo l'esperienza lavorativa pregressa e le Hard Skill; i diplomi e le certificazioni si collocano solo al quarto posto. Le conoscenze informatiche e la padronanza di lingue straniere sono considerate poco importanti in quanto si ritiene che possano essere acquisite successivamente anche direttamente sul posto di lavoro. Resta poi un 14% che dice di non aver mai preso in considerazione la questione delle abilità soft.

Se consideriamo le risposte per ciascun paese notiamo che le Hard Skill rappresentano la risposta più frequente in Austria, Francia e Italia; l'esperienza lavorativa è la risposta preferita in Austria, Francia, Germania e Svezia, mentre le Soft Skill risultano più richieste dagli intervistati in Austria e Francia. Le lingue straniere sono più richieste dalle organizzazioni in Bulgaria, che danno anche la più alta attenzione all'ubicazione geografica della residenza del candidato rispetto al luogo di lavoro. Questo criterio assume invece poca rilevanza per gli intervistati degli altri cinque paesi.



2.2.2. Le imprese e lo sviluppo delle risorse umane

L'85% del campione dichiara di aver fatto formazione al proprio staff negli ultimi tre anni, coinvolgendo principalmente gli impiegati (50%), poi il gruppo manageriale (36%) e infine gli operai (14%). La dimensione dell'organizzazione influisce positivamente sulla vocazione formativa delle aziende: risultano attive nella formazione interna il 41% delle grandi aziende, il 38% delle medie, il 14% delle piccole e solo il 7% delle micro imprese.

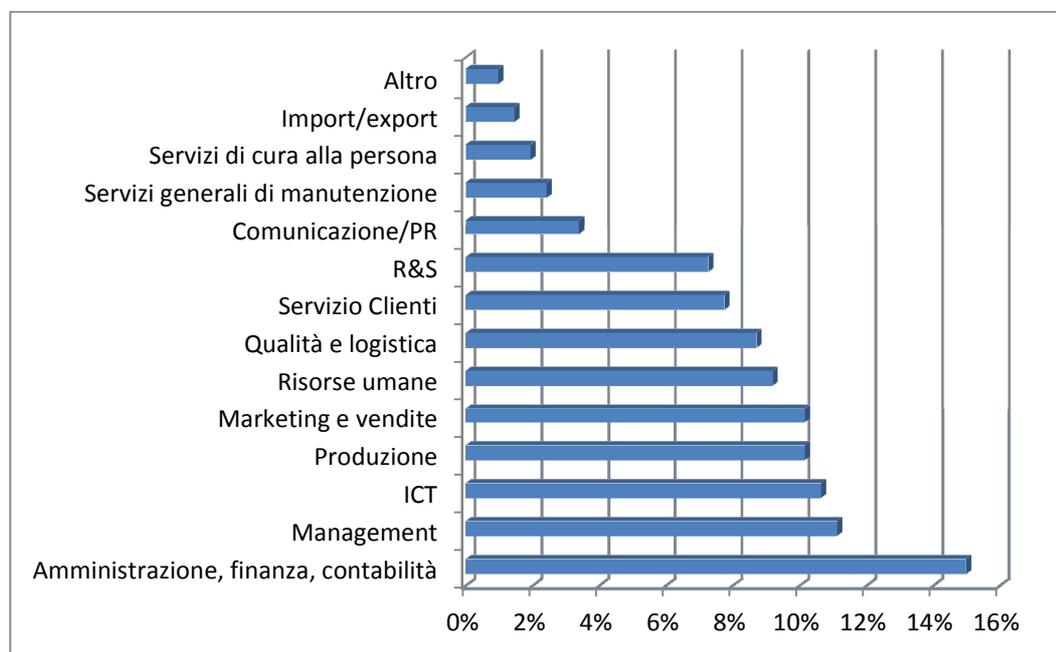
I dati raccolti sono coerenti con quelli Eurostat e OCSE¹⁸, che evidenziano una relazione direttamente proporzionale tra dimensione aziendale e numero di ore di formazione erogate, nonostante ci siano specifiche variabili di contesto in controtendenza (ad esempio le piccole aziende in Svezia, Danimarca e Finlandia mantengono alti livelli di partecipazione alla formazione, al pari delle grandi). Le società private risultano più orientate alla formazione rispetto a quelle pubbliche (53% contro il 27%). La partecipazione alla formazione delle cooperative del campione si attesta al 20%.

Rispetto al 15% delle organizzazioni che non hanno realizzato azioni formative per i propri dipendenti le principali motivazioni sono le seguenti: mancanza di tempo (46%), costi elevati (31%), troppo lavoro da realizzare e impossibilità per le risorse di seguire corsi (11%); il 9% adduce difficoltà di tipo amministrativo-burocratico per accedere alla formazione finanziata. Solo il 3% sostiene di non avere bisogno di formazione.

Tra le organizzazioni attive nella formazione, i corsi realizzati riguardano esclusivamente le Hard Skill o un mix di Soft e Hard Skill. I corsi incentrati su competenze di base o obbligatorie (IT, lingue, sicurezza sul lavoro) rappresentano ben il 48%. I dati confermano la tendenza generale delle organizzazioni nel preferire investire tempo e risorse economiche nel rafforzamento di competenze tecniche e hard piuttosto che soft.

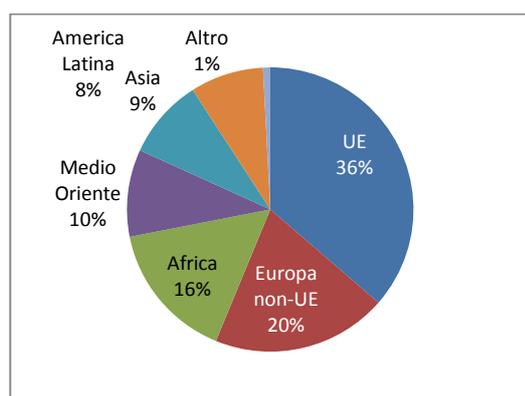
¹⁸ OECD, *Skills Studies Skills Development and Training in SMEs*, 2012.

Le aree aziendali in cui si fa più formazione sono amministrazione e contabilità (necessità di aggiornamento su normative, software e processi aziendali), area management, informatica, produzione (aggiornamento su macchinari e software), aree commerciali (marketing, vendita, servizi clienti) e delle RU.

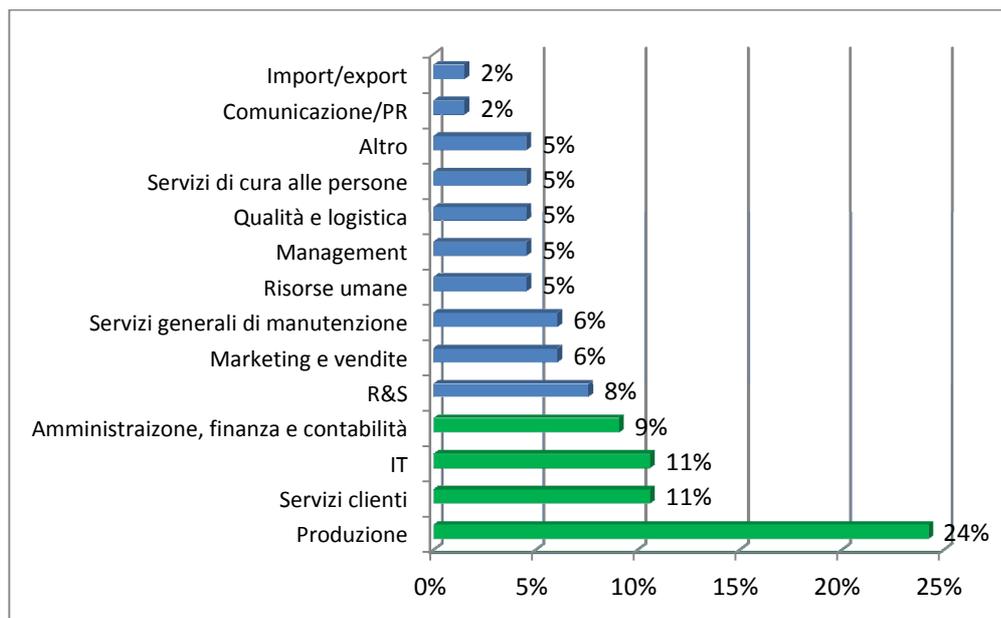


2.2.3. Le imprese e gli immigrati

Oltre la metà del campione intervistato riferisce che la propria organizzazione ha al proprio interno risorse umane immigrate (51%). Il valore medio della presenza immigrata rispetto alla forza lavoro totale nel campione si attesta sul 14%. Rispetto alle aree di provenienza degli immigrati, il 56% è europeo (di cui 36% UE e 20% non-UE). Del restante 44% proveniente dagli altri continenti, il gruppo più folto è rappresentato da africani, seguiti da medio-orientali, asiatici e sudamericani.

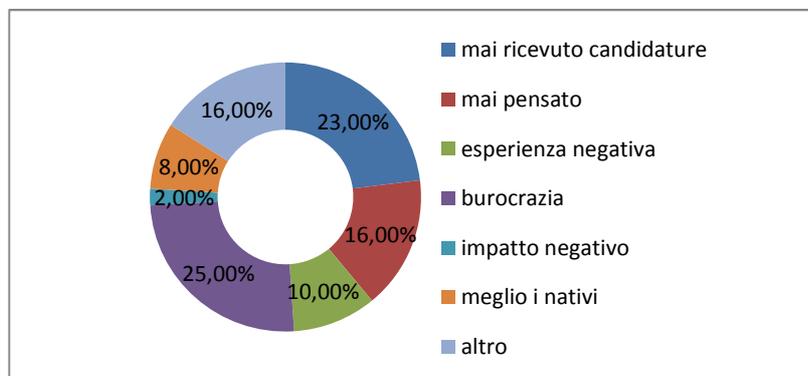


Il 59% degli immigrati inseriti presso le organizzazioni del campione sono persone a professionalità medio alta (che svolgono un lavoro con considerevole autonomia, indipendenza di giudizio e riconosciuti livelli di responsabilità). Coloro che svolgono mansioni routinarie, di manovalanza e che richiedono solo competenze di base rappresentano il 20% della forza lavoro straniera. Le aree aziendali in cui sono principalmente inseriti sono produzione (24%), servizi clienti e IT (11%), amministrazione e contabilità (9%).



Il 38% degli intervistati esprime un interesse positivo ad inserire risorse straniere contro il parere negativo del 27%, ma c'è un'ampio gruppo che non sa esprimere un'opinione in merito (35%).

Tra coloro che dichiarano di non essere interessati ad inserire immigrati (né comunitari, né extra-UE), il 10% riferisce come motivazione l'aver avuto in passato un'esperienza negativa con lavoratori stranieri, un altrettanto 10% esprime pregiudizi negativi (del tipo "gli immigrati potrebbero avere un impatto negativo sull'organizzazione", "è preferibile assumere nativi perché condividono la stessa cultura dell'imprenditore"); il 25% lamenta il fardello burocratico relativo al rilascio dei permessi di soggiorno per i non-UEe preferisce non addossarsi tale peso (l'unico paese in cui questo aspetto non è rilevante è la Svezia).



Altre motivazioni avanzate dal 55% del campione sono dovute al fatto che le aziende:

- dichiarano di non aver mai ricevuto candidature da soggetti stranieri (23%)
- affermano di non aver mai pensato a questa possibilità (16%)
- indicano motivazioni e convinzioni personali, quali il timore che la presenza di stranieri all'interno dell'organizzazione possa causare problemi di incomprensione tra i lavoratori o che l'inserimento di stranieri si possa rivelare un investimento rischioso sul lungo periodo a causa di dimissioni per trasferimento (16%). In questo senso la maggior mobilità che gli stranieri possono avere rispetto ai nativi, soprattutto se non hanno vincoli famigliari, dovuta al fatto di essere meno radicati sul territorio può avere un ruolo ambivalente ed essere percepita negativamente dalle imprese o, al contrario positivamente in termini di maggior flessibilità e adattabilità.

Dalle risposte si evince che c'è una parte consistente di imprenditori che non assumono migranti semplicemente perché non ci hanno mai pensato. Questo aspetto sta diventando socialmente ed

economicamente assai rilevante in Bulgaria dove molti posti di lavoro che richiedono competenze elevate rimangono vacanti nonostante l'alto tasso di disoccupazione del paese.

Invece nel caso degli intervistati che dichiarano un'intenzione positiva ad assumere migranti (38% del campione) la motivazione dell'inserimento è da ricondurre al possesso di buone Hard e Soft Skill (30%), a un elevato livello di istruzione (5%), alla loro disponibilità di accettare qualsiasi posizione anche se inferiore al background educativo posseduto (12,5%), alla loro maggior disponibilità a fare straordinario (4%), alla convinzione che lavorano meglio (1%), ma soprattutto ad una carenza di specifici profili richiesti (22,5%).

Infine c'è un 9% di intervistati che dichiara di assumere stranieri perché accettano salari più bassi, mentre la cosiddetta specializzazione etnica conta per il 5%. Vi è un gruppo abbastanza consistente di intervistati (11%) che basa la selezione del personale solo sulle capacità reali del candidato (indipendentemente dalla nazionalità) con l'intento di diversificare il più possibile le risorse umane in termini di competenze, profili educativi, linguistici e culturali: sono le aziende che attivano al proprio interno politiche e strategie di *diversity management*.



Il 68% degli intervistati ritiene che gli stranieri possano rappresentare un valore aggiunto nelle organizzazioni economiche grazie al loro multi-linguismo e soprattutto alla doppia-cultura di cui sono portatori: questi due fattori possono facilitare una tipologia di pensiero più aperto incoraggiando creatività, risoluzione di nuovi problemi e innovazione, di cui le imprese hanno bisogno per mantenere o accrescere la competitività.

Il 13% considera queste risorse come un ponte strategico tra il paese ospitante e quello di origine: sono le aziende esportatrici e le organizzazioni internazionalizzate. Tuttavia anche quelle che operano esclusivamente sul mercato domestico e su un piccolo territorio segnalano che la risorsa immigrata può essere preziosa perché consente di capire meglio i bisogni, i gusti e le preferenze delle comunità straniere residenti che rappresentano una porzione crescente della domanda interna (il mercato interno è destinato ad essere sempre più etnicamente diversificato): rappresentano il 16% del campione. Questa intuizione è confermata da altre ricerche sul campo, ad esempio quella condotta per conto della Microsoft nel 2013 sulle competenze richieste dai migliori lavori del futuro. Le aziende che comprenderanno di dover competere per rispondere ai bisogni di una clientela globale e diversificata in continua crescita cercheranno di riprodurre al proprio interno una altrettanto diversificata popolazione di lavoratori in grado di comunicare in modo efficace con la clientela e offrire servizi adeguati ai loro bisogni e gusti.¹⁹

Va sottolineato che tutti gli intervistati considerano le Soft Skill un requisito necessario ai fini occupazionali a prescindere dall'etnia o dal paese di origine; tali abilità rappresentano una dotazione richiesta a tutti i

¹⁹ Ricerca condotta da Anderson e Gantz, IDC, per conto di Microsoft, *Skills requirements for tomorrow's best jobs. Helping educators provide students with skills and tools they need. White Paper.* (2013).

candidati e lavoratori. A conferma di ciò nessuno degli intervistati ha indicato Soft Skill specifiche da richiedere solo ad immigrati.

In conclusione i dati raccolti dalle interviste rivelano i seguenti **fattori che possono influenzare positivamente l'inserimento lavorativo di migranti (fattori pull)**:

FATTORI INTERNI	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza multi-linguistica del migrante • Competenze interculturali (Soft Skill) • Mobilità geografica • Livello di istruzione • Competenze tecniche e professionali 	<p>Padronanza della lingua madre, della lingua del paese di residenza e di eventuale terza lingua.</p> <p>Capacità di gestire la comunicazione e la comprensione interculturale, di codificare codici e prospettive diverse dalle proprie. Abilità generalmente appresa attraverso la propria esperienza di vita e il proprio percorso migratorio.</p> <p>Disponibilità a spostarsi da un luogo all'altro per ragioni lavorative</p> <p>E' generalmente più elevato rispetto alle mansioni a cui il migrante è assegnato</p> <p>E' molto rilevante in quei settori economici e professionali in cui c'è carenza di manodopera</p>
FATTORI ESTERNI	<ul style="list-style-type: none"> • Percezioni individuali (positive) dell'imprenditore sugli immigrati • Cultura dell'impresa e grado di internazionalizzazione dell'impresa • Percezione collettiva e credenze sociali (positive) su specifici gruppi di immigrati 	<p>Vi è una diffusa idea comune tra molti uomini d'affari che gli immigrati siano più affidabili, altamente motivati, più flessibili, più resilienti e più disposti a fare straordinario.</p> <p>Ogni impresa ha una sua "cultura" e questa influisce sulla sua organizzazione: la possibilità di inserimento e di crescita professionale di un immigrato è maggiore in una PMI internazionalizzata o in un'impresa globale che in una piccola azienda locale.</p> <p>Sono le cosiddette vocazioni etniche: es. la comunità egiziana è considerata eccellente nell'edilizia per l'esperienza migratoria e lavorativa nel settore edile dei paesi del Golfo; i rumeni sono ben noti per il loro dinamismo e l'atteggiamento imprenditoriale...</p>

Invece i **fattori che possono scoraggiare l'occupazione dei migranti** e quindi escluderli dal mercato del lavoro (**fattori push**) sono:

FATTORI INTERNI	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa o assenza di familiarità del migrante con il codice culturale del paese ospitante • Diversa rappresentazione dei modelli gerarchici a causa di aspetti culturali (impliciti o espliciti) • Deficit di padronanza sulle Soft Skill richieste dal mercato del lavoro locale • Mobilità geografica 	<p>Questa è decisamente una Soft Skill perché implica la padronanza dei codici culturali del paese e lacune in tal senso possono avere un forte impatto negativo sulla comunicazione con colleghi, superiori e clienti ed essere fonte di conflitti all'interno dell'organizzazione.</p> <p>I modelli gerarchici sono una costruzione sociale e quindi dipendono dalla cultura di appartenenza e una scarsa padronanza può essere causa di forti incomprensioni e situazioni conflittuali sui luoghi di lavoro. La comprensione di tali modelli è anch'essa una Soft Skill.</p> <p>Può minare l'attrattività del migrante sottovalutando anche il valore delle sue Hard Skill, rendendolo così meno occupabile o sotto-occupabile</p> <p>Timore che l'essere meno radicato sul territorio porti il lavoratore migrante a spostarsi geograficamente e cambiare facilmente lavoro (minor grado di fidelizzazione rispetto ai nativi)</p>
FATTORI ESTERNI	<ul style="list-style-type: none"> • Percezioni individuali dell'imprenditore o credenze sociali negative su specifici gruppi di immigrati • Iter burocratico lungo e complesso nell'ottenimento dei permessi di soggiorno da parte dei migranti 	<p>Esperienze negative precedenti avute con immigrati o pregiudizi individuali o sociali (su gruppi etnici specifici) possono essere un grosso ostacolo per l'inserimento lavorativo di migranti.</p> <p>Procedure lunghe, costose e complesse definite dalla normativa nazionale per la regolarizzazione del soggiorno e l'ottenimento dei permessi di lavoro fungono da deterrente per le aziende interessate ad assumere (questo aspetto riguarda solo i migranti non-UE).</p>

Considerando i fattori dal lato della domanda (richiesta di personale delle aziende) è assai difficile rilevare eventuali atteggiamenti discriminatori in indagini di questo tipo in cui le interviste sono svolte *de visu*. Tuttavia vi è un'ampia letteratura che evidenzia come un atteggiamento discriminatorio verso gli immigrati sia diffuso in gradi diversi in tutti i paesi, sia nella fase di inserimento lavorativo sia in quella di sviluppo di carriera. Una ricerca dell'OCSE condotta a livello internazionale evidenzia come gli immigrati debbano candidarsi in una proporzione maggiore, che a seconda del gruppo etnico di appartenenza va dal 10 al 150% in più, rispetto ai nativi del luogo per riuscire ad avere un colloquio di lavoro.²⁰

2.2.4. Le imprese e le Soft Skill

I soggetti sono stati intervistati rispetto ad ognuna delle [21 soft skill](#) mappate. In primo luogo l'indagine ha sondato la **percezione della facilità nel trovare l'abilità richiesta sul MdL** sulla base di tre possibili risposte: (percezione di difficoltà), (percezione di assenza di difficoltà), (impossibilità o incapacità di valutare). Il grado di facilità di reperimento delle abilità sul MdL è stato calcolato in termini percentuali sulla base della seguente tabella:

Reperimento sul MdL	% risposte "difficile da reperire"	21 Soft skill
Molto facile	<30	A6 , A9 , B1
Facile	30-39	A1 , A5 , A8 , B4 , B5
Abbastanza difficile	40-50	A2 , A4 , A7 , B2 , B3 , B8 , C1 , C2
Difficile	>50	A3 , B6 , B7 , C3 , C4

In secondo luogo la ricerca ha sondato il **livello di importanza (significatività) assegnato dagli intervistati a ciascuna abilità**. La significatività è stata misurata in una scala da 1 a 4 in base alla tabella seguente:

Punteggio assegnato	Livello di importanza assegnato dall'intervistato	Implicazione rispetto a possibile assunzione
1	Non Importante	<u>Abilità non considerata per nulla strategica</u> dall'organizzazione. Il candidato non deve provare di possederla ai fini dell'assunzione.
2	Poco Importante	<u>Abilità non considerata strategica</u> dall'organizzazione perché ritenuta acquisibile al proprio interno. Dimostrare di possederla può essere considerato un vantaggio da parte dell'azienda, ma la decisione di assunzione non viene messa a rischio nel caso in cui il candidato non possieda l'abilità richiesta.
3	Importante	<u>Abilità considerata strategica</u> dall'organizzazione. Il candidato è tanto più apprezzato quanto più dimostra di possedere l'abilità richiesta. La sua assunzione dipende fortemente dalla sua capacità di mostrare di padroneggiare la skill.
4	Molto Importante	<u>Abilità considerata decisamente strategica</u> dall'organizzazione e il suo possesso è una <i>conditio sine qua non</i> ai fini dell'assunzione. In caso di mancata padronanza della skill o scarsa capacità nel dimostrare di possederla il candidato non è scelto dal selezionatore.

²⁰ OECD (2013), *Discrimination against immigrants – measurement, incidence and policy instruments*, International Migration Outlook (pagine 191-230).

Quali sono le Soft Skill percepite come meno strategiche?

Dai dati raccolti e analizzati è emerso che le soft skill che non sono ritenute strategiche (cioè che hanno ottenuto un punteggio inferiore a 3) appartengono tutte al **cluster A** (farsi strada nel MdL): sono la *capacità di rispettare le regole e i livelli gerarchici* (A6) e *di gestire i processi digitali* (A9) e risultano anche molto facili da trovare.

Un discorso a parte meritano la *leadership* (B6) e la *consapevolezza inter-culturale* (B8) del **cluster delle abilità sociali**. Entrambe risultano ottenere un punteggio medio inferiore a 3 e quindi risulterebbero poco importanti, ma gli intervistati riconoscono difficoltà medio-alta nel reperirle (decisamente alta per la leadership e alta per l'interculturalità). Non si tratta di un dato contraddittorio, ma del fatto che queste due abilità sono legate a ruoli e posizioni aziendali specifici e quindi non richieste direttamente ad ogni lavoratore.

Quali sono le Soft Skill considerate strategiche?

Nel **cluster A** l'abilità più importante e che tutte le risorse dovrebbero assolutamente possedere è la *gestione efficace del tempo* (A8) che è ritenuta facile da trovare, seguita dalla *capacità di adattabilità e flessibilità* (A3), dalla *motivazione* (A4), dall'*imparare a imparare* (A2), che si intreccia con la spinta motivazionale e dalla *capacità di gestire responsabilità* (A7); queste ultime quattro risultano piuttosto difficili da trovare (più di tutte l'adattabilità/flessibilità con un indice di difficoltà del 53%).

Poiché il MdL cambia rapidamente e le skill (soprattutto quelle hard) sono a continuo rischio di obsolescenza, ai lavoratori sono sempre più richiesti spirito di adattamento e flessibilità. Infatti le organizzazioni che devono essere competitive hanno bisogno di lavoratori disponibili a cambi anche repentini di ruoli e compiti e inclini a nuovi apprendimenti quando le loro skill diventano obsolete.

Nel **gruppo delle abilità sociali**, primeggiano per importanza strategica il *lavoro di gruppo* (B4), la *capacità di comprendere i bisogni altrui/orientamento al servizio* (B5) e l'*abilità comunicativa* (B1), che sono ritenute facili da trovare.

Seguono la *capacità di gestire lo stress* (B3) e i *conflitti* (B7), che invece sono ritenute abbastanza difficili da trovare sul MdL, soprattutto quest'ultima che ottiene l'indice di difficoltà di reperimento più alto tra tutte le ventuno skill (60%).

Tutte le abilità "imprenditoriali" del **cluster C** sono ritenute decisamente strategiche. La più importante in termini assoluti è il *problem solving* (C2) che è anche la skill più scelta dagli intervistati ed è considerata abbastanza difficile da trovare insieme alla *capacità di prendere decisioni* (C1), che ad essa è molto interconnessa. Queste abilità sono molto ricercate insieme all'attitudine alla *creatività e innovazione* (C3) e al *pensiero critico e strutturato* (C4), che risultano ancora più difficili da trovare (indice di difficoltà 58%).

Quali sono all'interno dell'organizzazione le Soft Skill più deboli che dovrebbero essere rafforzate?

La domanda proposta fa riferimento alle risorse umane a professionalità medio-alta già inserite in azienda. Le cinque Soft Skill che gli intervistati ritengono di dover rafforzare in un'ottica futura (e quindi su cui si prevedono interventi formativi e di coaching) sono:

1. **Gestire il tempo** (A8) e **creatività/innovazione** (C3) (ex aequo con il 47% di preferenze²¹),
2. **Lavorare in gruppo** (B4) (46%),
3. **Adattabilità/flessibilità** (A3) e **Risolvere problemi** (C2) (ex aequo 39%),
4. **Motivazione** (A4) (38%),
5. **Gestire responsabilità** (A7), **Gestire conflitti** (B7) e **Pensiero critico e strutturato** (C4) (ex aequo 36%)

²¹ Alla domanda si poteva rispondere scegliendo più abilità. Pertanto la percentuale di preferenza di ciascuna skill è calcolata sul numero totale delle preferenze assegnate a tutte e 21 le abilità.

Quali Soft Skill, se mancanti, avrebbero il maggior impatto negativo sulla performance dell'azienda?

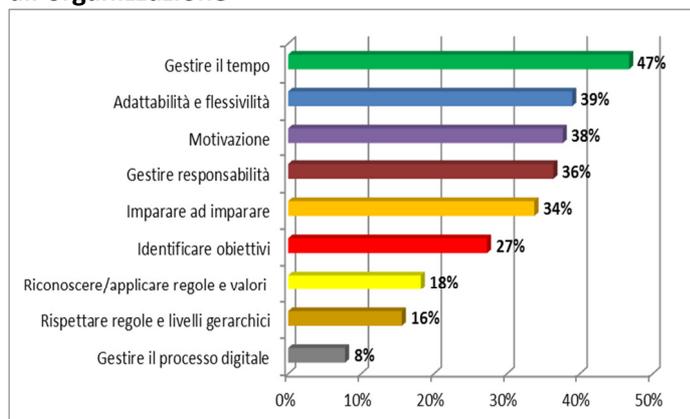
Affrontare la questione in termini di percezione di possibile impatto negativo sulla prestazione dell'organizzazione fa cambiare decisamente la classifica delle cinque abilità più strategiche: la *capacità di motivazione* (A4), che è stata riconosciuta difficile da trovare (49%) diventa la prima scelta, seguita dalle abilità "manageriali" del *risolvere problemi* (C2) e *prendere decisioni* (C1). La *gestione del tempo* (A8) e la *creatività/innovazione* (C3) scendono al terzo posto insieme al *saper gestire conflitti* (B7) che invece sale di due posti. L'*Adattabilità/flessibilità* (A3) perde quota pur rimanendo nella *top five*. Compaiono tre nuove skill: la già citata capacità di *prendere decisioni* (C1), *l'abilità comunicativa* (B1) e la capacità di *definire obiettivi di lavoro* (A1), mentre escono dalla *top five* la *gestione delle responsabilità* (A7) e il *pensiero critico* (C4).

1. **Motivazione** (A4) (56%)
2. **Prendere decisioni** (C1) e **risolvere problemi** (C2) (ex aequo 55%)
3. **Gestire il tempo** (A8), **lavorare in gruppo** (B4), **gestire conflitti** (B7), **abilità comunicative** (B1), **creatività/innovazione** (C3) (ex aequo 44%)
4. **Adattabilità/flessibilità** (A3) (43%)
5. **Identificare obiettivi di lavoro** (A1) (40%)

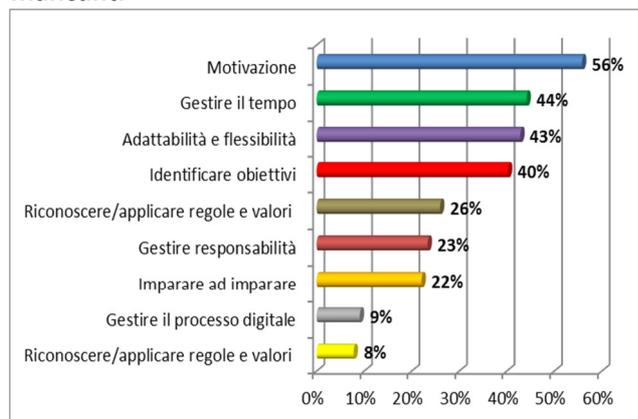
I grafici seguenti mostrano in dettaglio le risposte date a ciascuna abilità dei tre cluster.

Cluster A.

Skill mancanti o da rafforzare in seno all'organizzazione



Skill a impatto negativo sull'organizzazione se mancanti

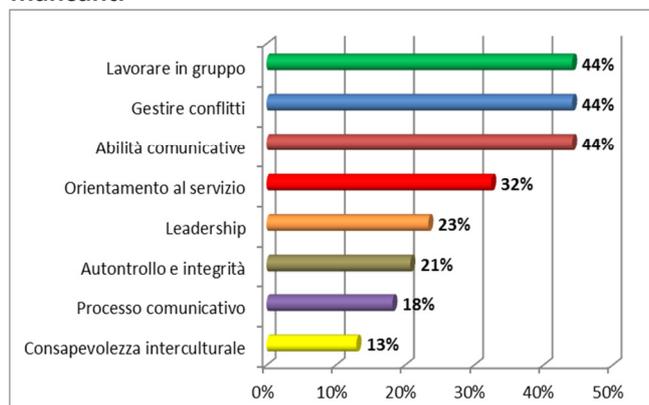


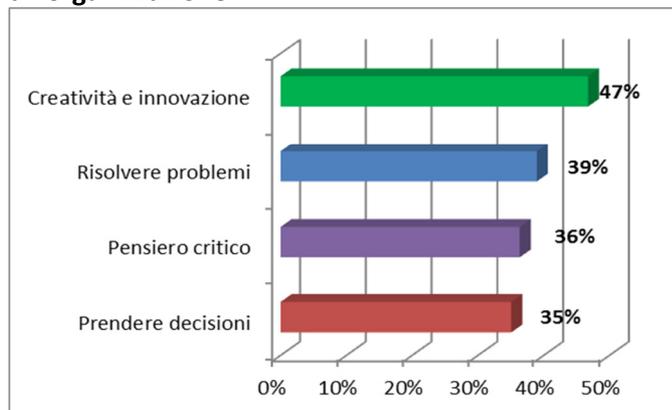
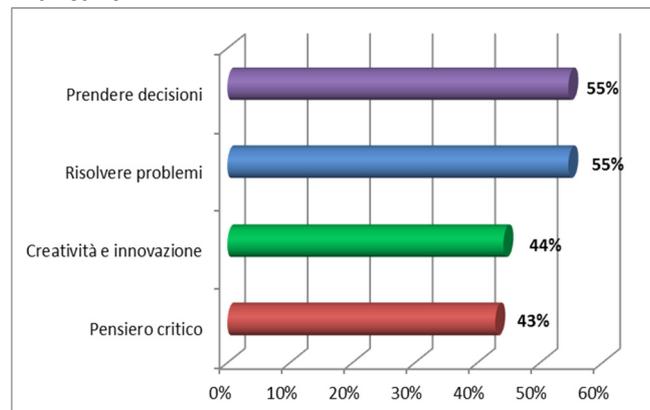
Cluster B.

Skill mancanti o da rafforzare in seno all'organizzazione

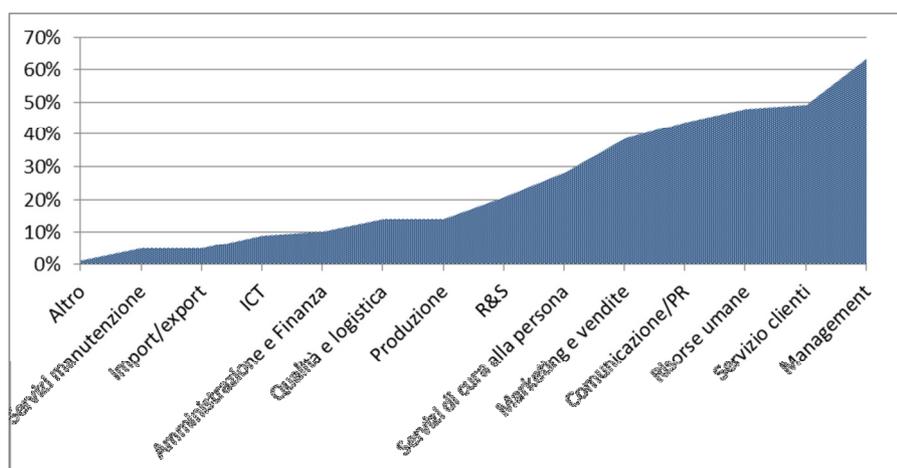


Skill a impatto negativo sull'organizzazione se mancanti



Cluster C.
Skill mancanti o da rafforzare in seno all'organizzazione

Skill a impatto negativo sull'organizzazione se mancanti

Quali sono le aree aziendali in cui le Soft Skill sono considerate estremamente importanti?

Gli ambiti aziendali che richiedono un'eccellente padronanza delle Soft Skill sono, nell'ordine, le aree del management, dei servizi alla clientela, della formazione e gestione delle risorse umane, della comunicazione e delle pubbliche relazioni, del marketing e delle vendite, dei servizi alla persona e della R&S.



L'incrocio di dati e indicatori (significatività, difficoltà di reperimento, impatto negativo in caso di mancanza) consente di distinguere tra le Soft Skill che, in fase di selezione e reclutamento, il candidato:

- **deve assolutamente possedere per essere assunto** (skill categoricamente necessaria per l'azienda)
- **è preferibile che possieda** (skill considerata elemento preferenziale)
- **può apprendere sul luogo di lavoro** (skill non strettamente richiesta dall'azienda e non considerata un requisito per l'assunzione)

Ecco i dati conclusivi per ciascun cluster e abilità.

Cluster A. Farsi strada nel mondo del lavoro

Ranking	Soft skill	Significatività	Requisito	Disponibilità sul MdL	Impatto negativo se...
1°	A.8. Gestire il tempo	Molto Importante	Indispensabile	Facile	Molto alto
2°	A.4. Motivazione	Importante	Preferibile	Abbastanza difficile	Molto alto
3°	A.3. Adattabilità e flessibilità	Importante	Preferibile	Difficile	Alto
4°	A.7. Gestire responsabilità	Importante	Preferibile	Abbastanza difficile	Basso
5°	A.2. Imparare ad imparare	Importante	Preferibile	Abbastanza difficile	Basso
6°	A.1. Identificare obiettivi	Importante	Preferibile	Facile	Medio
7°	A.5. Riconoscere applicare regole e valori sul lavoro	Importante	Preferibile	Facile	Basso
8°	A.6. Rispettare regole e livelli gerarchici	Importante ma...	Non rilevante	Molto facile	Medio
9°	A.9. Gestire il processo digitale	Importante ma...	Non rilevante	Molto facile	Basso

Le uniche due Soft Skill che non risultano rilevanti perché non considerate strategiche dalle imprese nella fase di selezione sono l'abilità nel *rispettare regole e livelli gerarchici* (A6) e *gestire il processo digitale* (A9) perché si presume che ciascun individuo possa apprenderle facilmente sul luogo di lavoro. Si tratta infatti di skill che in qualche modo dipendono dal contesto di riferimento perché ogni organizzazione ha proprie regole, procedure e strumenti tecnologici; quindi il loro livello di trasferibilità da azienda ad azienda e da contesto a contesto è inferiore rispetto alle altre abilità oggetto della ricerca.

Le abilità più richieste sono l'*adattabilità* (A1), la *gestione del tempo* (A8) e *delle responsabilità*, nonché la *motivazione* (A4) e la capacità di *imparare ad imparare* (A2), quest'ultime fungono da vero propulsore energetico ed emozionale in qualsiasi contesto di riferimento.

Cluster B – Padroneggiare le abilità sociali

Ranking	Soft skill	Significatività	Requisito:	Disponibilità sul MdL	Impatto negativo se...
1°	B.4. Lavorare in gruppo	Molto Importante	Indispensabile	Facile	Molto alto
2°	B.5. Orientamento al servizio (bisogni altrui)	Molto Importante	Indispensabile	Facile	Molto alto
3°	B.7. Gestire i conflitti	Importante	Preferibile	Difficile	Molto alto
4°	B.1. Abilità comunicativa	Importante	Preferibile	Facile	Molto alto
5°	B2. Gestire il processo di comunicazione	Importante	Preferibile	Abbastanza difficile	Medio
6°	B3. Autocontrollo e integrità	Importante	Preferibile	Abbastanza difficile	Medio
7°	B.6. Leadership	Importante ma...	Non rilevante	Difficile	Alto
8°	B.8. Consapevolezza interculturale	Importante ma...	Non rilevante	Abbastanza difficile	Basso

Anche in questo cluster ci sono due abilità che si collocano in fondo alla classifica rispetto al livello di importanza loro assegnato dagli intervistati: la *leadership* (B6) e la *consapevolezza interculturale* (B8), ma al tempo stesso sono considerate difficili o abbastanza difficili da trovare e in particolare si ritiene che la leadership possa avere un impatto molto negativo sull'organizzazione in caso di assenza o debolezza. Come già evidenziato si tratta di abilità che dipendono strettamente dal tipo di impresa e dalla posizione e ruolo ricoperti dalla risorsa. Agli intervistati veniva chiesto di dare un parere in termini assoluti.

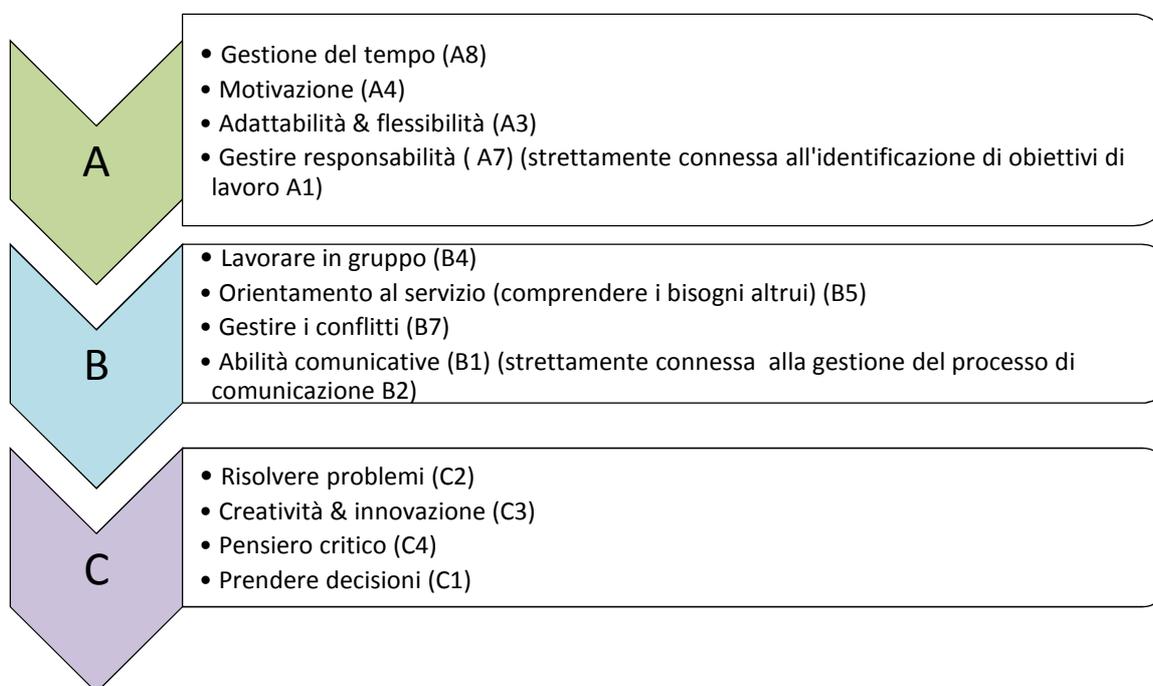
Cluster C – Raggiungere risultati

Ranking	Soft skill	Significatività	Requisito	Disponibilità sul MdL	Impatto negativo se...
1°	C.2. Risolvere problemi	Molto Importante	Indispensabile	Abbastanza difficile	Molto alto
2°	C.3. Creatività e innovazione	Importante	Preferibile	Difficile	Molto alto
3°	C.1. Prendere decisioni	Importante	Preferibile	Abbastanza difficile	Molto alto
4°	C.4. Pensiero critico	Importante	Preferibile	Difficile	Alto

In questo cluster tutte e quattro le skill sono considerate importanti, difficili da trovare e ad alto impatto negativo qualora deboli o assenti in azienda.

Sulla base dell'analisi dei dati, in considerazione del target di progetto (soggetti migranti a scolarizzazione medio-alta) si è giunti alla definizione di un gruppo di **12 Soft Skill** assolutamente indispensabili ai fini dell'occupabilità. Sono queste le skill che gli interventi formativi e di orientamento devono saper rafforzare.

Ecco la **Top 12 delle Soft Skill** che le imprese cercano nei loro dipendenti e collaboratori:



Rispetto al [cluster A](#), la capacità di *definire obiettivi di lavoro* (A1), che chi possiede professionalità medio-alte dovrebbe aver già acquisito, è stata inglobata nell'abilità di *gestire responsabilità* (A7), mentre la *capacità di imparare ad imparare*, nonostante si sia posizionata tra i primi posti nella classifica delle preferenze aziendali, non è stata inclusa nella Top 12 perché si presume che chi possiede un'alta

scolarizzazione l'abbia già pienamente acquisita. Diventa dunque una capacità indispensabile da rafforzare nei soggetti a bassa scolarizzazione. Il *rispetto delle gerarchie e regole aziendali* e la *gestione del processo digitale*, che dipendono molto dal contesto di applicazione, sono invece facilmente assimilabili sul posto di lavoro e non presentano difficoltà di reperimento tra le professionalità medio-alte.

Nel **cluster B** è stata inserita l'*abilità comunicativa* (B1), da cui non si può prescindere, e ad essa è stata assimilata la capacità di *gestire il processo di comunicazione* (B2) poiché le due skill condividono strumenti e metodi di apprendimento. E' stata esclusa la capacità di *gestire lo stress* (B3 autocontrollo e integrità) non perché non sia importante (effettivamente è un requisito che le aziende considerano importante, preferenziale, abbastanza difficile da trovare e a impatto medio), ma perché l'acquisizione e il rafforzamento di questa abilità implica un lungo e complesso lavoro tras-formativo da fare su di sé che non poteva essere affrontato nella sperimentazione prevista dal progetto VHSM. Nella realtà questa è una skill su cui i percorsi formativi e di empowerment delle risorse umane devono assolutamente attivarsi. La *leadership* (B6) e la *consapevolezza interculturale* (B8) sono più facilmente acquisibili direttamente sul posto di lavoro e sono skill la cui importanza non è definibile in valore assoluto, ma dipendono dal contesto lavorativo di riferimento. Per questo motivo non sono state inserite nella [top 12 di VHSM](#). Tuttavia le abilità trans-culturali saranno sempre più strategiche in una prospettiva futura, come tra l'altro evidenzia la ricerca **Future Work Skills 2010**²².

Tutte e 4 le skill del **cluster C** sono state inserite nella lista.

La [top 12 di VHSM](#) trova numerose corrispondenze in altre indagini realizzate in Europa e in America. Il **National Career Centre**²³ britannico identifica le seguenti 10 soft skills più richieste dagli imprenditori: *saper comunicare, mostrare impegno* (che è assimilabile alla *motivazione*), *flessibilità, time management, creatività, problem solving, prendere decisioni, lavorare in gruppo, accettare responsabilità, saper lavorare sotto pressione* (è ciò che in VHSM abbiamo definito [gestione dello stress](#) e che, per motivi semplicemente metodologici non abbiamo inserito nella sperimentazione, come spiegato precedentemente). La ricerca di **CareerBuilder** del 2014 menziona sette delle skill mappate da VHSM: *motivazione, orientamento al lavoro di gruppo, comunicazione, flessibilità, lavorare sotto pressione* (riconducibile alla *gestione del tempo* e dello *stress*), *affidabilità, lavorare eticamente* (riconducibile al *gestire responsabilità* in VHSM)²⁴. Una ricerca di **Bloomberg** con oltre 1300 reclutatori intervistati da 600 aziende ha identificato tre le soft skill più richieste e difficili da reclutare la *comunicazione, la leadership, il problem solving* e il *pensiero strategico* (critico). L'**Organizzazione Internazionale per il Lavoro**²⁵ considera le abilità *comunicative* (e relazionali), *saper lavorare in gruppo* e *risolvere problemi* le tre skill che rendono più occupabili le persone. Dunque la mappatura di VHSM è in linea con altre mappature a livello internazionale, con l'aggiunta di tre Soft Skill che normalmente non compaiono o sono meno frequentemente enumerate dalle ricerche:

- *Motivazione*: per rispondere ai mutamenti richiesti da una società in costante cambiamento i lavoratori dovranno rafforzare la propria capacità di auto-motivarsi ed auto-dirigersi imparando ad anticipare i bisogni propri e altrui.
- *Orientamento al servizio (comprendere i bisogni altrui)*: a causa della rapida evoluzione economica, tecnologica e sociale i datori di lavoro tendono a preferire quei candidati capaci di "dialogare" meglio con una clientela diversificata e di intercettarne bisogni, gusti e preferenze.
- *Prendere decisioni*: a causa del livello di complessità crescente delle nostre società i datori di lavoro hanno bisogno di personale capace di gestire ambiguità e incertezza, affrontare le nuove sfide con spirito di iniziativa, prendere decisioni appropriate e sostenibili, valutare l'impatto delle decisioni prese.

²² Davies A., Fidler D., Gorb M. (2011), *Future Work Skills 2010*, Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute.

²³ UK National Career Centre website, "What are the 'soft skills' employers want?" www.nationalcareersservice.direct.gov.uk.

²⁴ La ricerca menziona altre tre abilità: gestire priorità multiple, avere un'attitudine positiva, fiducia (questi ultimi due sono più legati ad attitudini personali che ad abilità).

²⁵ ILO (2005), Resolution concerning youth employment, International Labour Conference, 93a sessione, Ginevra.

2.3. Considerazioni conclusive per operatori della formazione e dell'orientamento.

Dai dati raccolti emerge che **i datori di lavoro considerano importanti le Soft Skill in fase di valutazione dei candidati** (dopo le Hard Skill e l'esperienza lavorativa pregressa), **ma solo pochi sanno esattamente come valutarle**. Ne è prova il fatto che il 57% utilizza solo il tradizionale colloquio, che se può essere efficace per valutare alcune abilità sociali lo è molto meno (o non lo è proprio) per tutta una serie di capacità che richiederebbero di essere "messe alla prova" con altri strumenti. Il 9% dichiara di non valutarle proprio, anche a causa del timore di atteggiamenti dissimulativi da parte del candidato durante l'intervista. Oltre un terzo (35%) non sa come valutarle e un 14% non ci ha mai pensato realmente. Di fatto c'è molto lavoro da fare!

Le imprese e le organizzazioni economiche dovrebbero essere **sensibilizzate su come valutare in maniera efficace le Soft Skill** dei candidati **in tempi abbastanza rapidi** perché nel **91%** dei casi il **processo di selezione e reclutamento dura meno di 3 mesi**.

Tra le aziende che esprimono potenziale interesse nell'assumere risorse straniere (38% del campione), il 23% considera l'immigrato (sia intra-europeo sia extra-europeo) un bacino interessante a cui attingere a causa di una carenza di disponibilità locale per certi profili, il 15% ricorre a risorse straniere perché hanno ottime Soft Skill e un'altrettanto 15% per via delle loro Hard Skill; Il 13% esprime interesse verso gli immigrati perché accettano qualsiasi posizione lavorativa (anche inferiore alla loro qualifica o diploma, che spesso non può essere validata dal sistema educativo nazionale).

Circa 6 aziende su 10 esprimono una mancanza di interesse nell'assumere stranieri, ma il fattore negativamente pregiudizievole incide solo per il 10%, mentre c'è un 16% che dice di non averci mai effettivamente pensato e un 21% che non ha mai ricevuto candidature da parte di stranieri.

Eppure nel riflettere per rispondere alla domanda su quale valore aggiunto ritengano che gli stranieri potrebbero dare alla loro azienda, sono quasi 7 su 10 (68%) a riconoscere un potenziale impatto positivo generico per i seguenti motivi: sono più portati a comprendere i bisogni della propria clientela sempre più diversificata etnicamente e culturalmente; possono fungere da ponte con il paese d'origine facilitando azioni di networking, ricerca di informazioni, partnership e alleanze; il loro multilinguismo e la doppia cultura di cui sono portatori sono un potenziale di arricchimento per l'organizzazione.

Le imprese dovrebbero essere sensibilizzate e supportate nell'adottare **politiche e strumenti di diversity management** per gestire e valorizzare una forza lavoro diversificata (genere, età, cultura, etnia...) e dovrebbero essere sostenute nell'alleggerimento del fardello burocratico legato alle disposizioni dei permessi di residenza e di soggiorno degli stranieri

Le aree aziendali dove le Soft Skills sono considerate importanti, sono quelle in cui gli immigrati sono meno inseriti, fatta eccezione per l'area dei servizi al cliente. A causa di ciò le loro abilità soft potrebbero rischiare di non essere considerate un valore importante in fase di assunzione.

I migranti sono generalmente considerati avere buona padronanza della consapevolezza inter-culturale (le imprese riconoscono la loro doppia cultura e il loro multi-linguismo come valore aggiunto nel comprendere meglio bisogni e gusti di consumatori globali), ma questa abilità si è posizionata agli ultimi posti della classifica delle Soft Skill, ritenuta poco importante e a basso impatto, nonostante si ritenga sia abbastanza difficile da individuare e trovare sul MdL. Probabilmente la richiesta di questa skill tenderà ad aumentare in futuro.

La progettazione e la realizzazione di azioni di **empowerment** e di **supporto all'auto-promozione dei migranti** sul MdL non possono prescindere dalle considerazioni di cui sopra.

Può essere indispensabile utilizzare un **approccio di nicchia**: si può garantire un efficace inserimento di migranti dotati di *elevata competenza interculturale in quelle aree settoriali o ruoli professionali in cui l'interculturalità rappresenta un valore aggiunto e in cui venga meno la concorrenza con i nativi*.

ALLEGATO 1 – Organizzazioni coinvolte nella ricerca

Austria

10 organizzazioni intervistate: ❖ piccola attività commerciale, ❖ grande centro pubblico per l'impiego ❖ nonprofit di media dimensione nel settore della formazione continua ❖ piccola società di servizi alle imprese ❖ redazione di rivista (piccola azienda) ❖ non profit ecologista di medie dimensioni ❖ tour operator (grande azienda) ❖ piccola nonprofit del settore formazione ❖ piccola concessionaria auto ❖ magazzino fai-da-te di medie dimensioni

Bulgaria

10 organizzazioni intervistate: ❖ Arte agenzia di traduzioni – Dobrich, www.artedoc.com ❖ Career Center dell'International University College – Dobrich, www.vumk.eu ❖ Camera di Commercio e Industria di Dobrich, www.cci.dobrich.net ❖ Econinvest Assets – Devnya, (grande impresa nel settore smaltimento rifiuti, <http://ekozaod.com> ❖ Ecotel AD – Dobrich, (azienda del settore alberghiero), ❖ E-Tours – Dobrich, (piccola agenzia viaggi), <http://e-tours.bg> ❖ Inter Accounting House - Varna, (piccola società di contabilità, www.inter-agency.eu ❖ International Solutions Youth Organization, Dobrich, (ong politiche giovanili) ❖ Plastchim – Aksakovo, (grande impresa di produzione), www.plastchim-t.com ❖ Varna Business Agency – Varna (agenzia di sviluppo di Varna), (www.vba.bg).

Francia

11 organizzazioni intervistate: ❖ CFAS (società regional e per l'apprendistato), www.cfas-auvergne.com ❖ Centro Opedaliero Sainte Marie, www.groupe-sainte-marie.fr ❖ CIO (servizi di orientamento e consulenza per la carriera e il lavoro), ❖ CIDFF Haute-Loire (associazione per le pari opportunità), www.cidf43.com ❖ Gagne (media azienda del settore edilizia) www.gagne.fr ❖ Laboratoires MSD Chibret (media azienda di un gruppo farmaceutico), www.msd-france.fr ❖ Mission Locale Jeune-Loire (associazione di imprenditori), www.mljeuneloire.org ❖ Mission Locale du Velay (associazione per l'inclusione sociale e lavorativa dei giovani) www.missionlocalevelay.fr ❖ Pole Emploi, ville de Monistrol-sur-Loire (centro pubblico per l'impiego), ❖ UT 43 DIRECCTE Auvergne (Direzione regionale imprese, lavoro e occupazione – Prefettura Auvergne) www.auvergne.direccte.gouv.fr ❖ VELFOR PLAST (azienda di produzione settore plastico) (www.velfor.com).

Germania

12 organizzazioni intervistate: ❖ 2 Università ❖ 2 grandi aziende del settore comunicazione (radiotelevisione) ❖ grande azienda ingegneristica ❖ media impresa settore ICT ❖ media impresa di produzione nei settori energetico ed elettronico ❖ piccola impresa nel settore della comunicazione digitale ❖ grande agenzia pubblica per l'impiego ❖ 2 piccole società assicurative ❖ piccola agenzia educativa.

Italia

23 organizzazioni intervistate: ❖ Ufficio Alte Professionalità e Grandi Clienti - Coordinamento Centri per l'Impiego – Città Metropolitana Torino, www.cittametropolitana.torino.it/cms ❖ Altran Italia Spa (consulenza avanzata in ingegneria e innovazione), www.altran.it ❖ API Formazione Scrl (centro di formazione dell'Associazione Piccole Imprese), www.apiform.to.it ❖ Associazione ASAI (associazione non profit), www.asai.it ❖ Cooperativa ORSO Scs (servizi di formazione e per il lavoro), www.cooperativaorso.it ❖ Della Rava e della Fava (micro cooperativa nel commercio di prodotti agricoli biologici), www.ravafava.it ❖ Dimensione Spa (media impresa settore edilizia), www.gruppodimensione.com ❖ Facet Srl (media impresa di produzione del settore auto), www.facet.it ❖ Graziadio & C. (piccola impresa di produzione settore meccanico), www.graziadio.it ❖ Centro Lavoro di Municipalità ❖ Lanzi Srl (piccola impresa commerciale), www.lanzi.easybit.it ❖ M** Bun M2 Srl (micro impresa di ristorazione "slow fast food"), www.mbun.it ❖ micro impresa settore ICT ❖ Orienta Spa (media società privata per il lavoro), www.orienta.net ❖ Professione Lavoro Srl (micro società privata di servizi per le imprese), www.proflavoro.it ❖ Regola Srl (piccola impresa settore ICT), www.regola.it ❖ RES NOVA Spa (media azienda settore servizi) ❖ SAP Srl (piccola impresa di produzione settore meccanico), www.sapsrl.com ❖ Scanferla Bruno Srl (piccola impresa di produzione settore meccanico), www.scanferla.com ❖ piccola impresa di produzione settore ICT ❖ piccola impresa settore meccanico ❖ Taurus'80 Spa (media impresa settore meccanico), www.taurus80.it ❖ Tosi F.lli Srl (media impresa settore meccanico), www.tosi.it ❖ Unimpiego Confindustria Srl (servizi alle imprese e per il lavoro), www.unimpiego.it;

Svezia

11 organizzazioni intervistate: ❖ Grande fondazione (> 500 dipendenti), ❖ 4 società profit (1 micro, 2 piccole, 1 grande), ❖ 3 società pubbliche di grandi dimensioni (>500 dipendenti), ❖ 1 piccola società a capitale misto pubblico/privato, ❖ 2 centri per il lavoro (1 profit e 1 nonprofit).

Settori di appartenenza: edilizia, IT, alimentare, formazione, servizi di reclutamento e per il lavoro, assicurazione e pubblici servizi.

RIFERIMENTI SITO-BIBLIOGRAFICI

- Anderson C., Gantz J.F., (2013), *Skills requirements for tomorrow's best jobs. Helping educators provide students with skills and tools they need. White Paper*, IDC, sponsored by Microsoft, USA.
- Andrews J., Higson H., (2008) "Graduate Employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business Knowledge: A European Study" in *Higher Education in Europe*, Vol. 33, No. 4, December 2008.
- AngenendtSteffen, (2014), *Triple-win Migration: Challenges and Opportunities. Migration Strategy Group on Global Competitiveness, Framework Paper*, The German Marshall Fund of the United States (GMF), Robert Bosch Stiftung GmbH.
- Axelera - Association Chimie – Environnement Lyon et Rhône-Alpes, *Référentiel de compétences comportementales de la filière Chimie-Environnement*, Lyon (www.axelera.org).
- Balcar, J., (2011), "Future skills needs in EU and skills transferability in 2020: sector meta-analysis", in *Ekonomická revue (Central European Review of Economic Issues)*, Vol. 14, No 1, pp.5-20.
- CEDEFOP, (2014), *Valuing diversity: guidance for labour market integration of migrants*, Working paper no. 24.
- CEDEFOP, (2013), *User guide to developing an employer survey on skill needs*, Research paper no. 35.
- CEDEFOP, (2013), *Piloting a European employer survey on skill needs. Illustrative findings*, Research paper no. 36.
- CEDEFOP, (2012), *Skill mismatch*, research paper no 21.
- CEDEFOP, (2008), *Employers' surveys as a tool for identification of skill needs: core questions*.
- Collett E., Zuleeg F., (2008), *Soft, Scarce, and Super Skills: Sourcing the Next Generation of Migrant Workers in Europe*, Migration Policy Institute (paper commissioned by the Transatlantic Council on Migration for its meeting held in November 2008 in New York).
- Cooney T., OECD, (2012), *Report for the workshop on skills development for SMEs and entrepreneurship: Entrepreneurship Skills for growth-oriented businesses*.
- Cripe, E.J., Mansfield, R.S., (2002), *The value-added employee: 31 skills to make yourself irresistible to any company*, Woburn, Butterworth-Heinemann, US.
- Davies A., Fidler D., Gorb M., (2011), *Future Work Skills 2010*, Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute.
- Elias P., Purcell K, (2004) "Is Mass Higher Education Working? Evidence From the Labour Market Experiences of Recent Graduates", in *National Institute Review*, vol. 190, pp. 60-74.
- Haselberger D., Oberhuemer P., Perez E., Capasso F., consortial partners, *Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions, Guidelines for the design of learning situations supporting soft skills achievement*.
- Department of Industry and Innovation, Department of Education, Employment and Workplace Relations of the Australian Government, (2013) *Core Skills for work developmental framework*.
- Doyle Alison, (2015), *Top 7 most important skills: In demand Soft Skills Employers Seek* (available on <http://jobsearch.about.com/b/2014/04/10/top-7-most-important-soft-skills.htm> (accessed 08/05/15)).
- Elias P. Purcell K., (2004), "Is Mass Higher Education Working? Evidence from the Labour Market Experiences of Recent Graduates", in *National Institute Economic Review*, 190, p. 60–74.
- ESCO European Skills, ec.europa.eu/esco/portal/home.
- ETF, (2015), *Leaving for work, leaving for good? Evidence from ETF partner countries on migrant support measures from an employment and skills perspective*, Torino.
- European Commission, (2014), EU Skills Panorama. *Entrepreneurial skills Analytical Highlights*, prepared by ICF and Cedefop for the European Commission.
- European Commission, (2011), *Transferability of Skills across economic sectors: role and importance for employment at European level*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission, (2006), Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on *Key Competences for Lifelong Learning (2006/962/EC)*.
- European Commission, (2007), *The Key Competences for Lifelong Learning. A European Framework*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Eurostat, *Continuing Vocational Training Survey (CVTS)* (available on line).
- Fairuzza Hairi, Wahid Razzaly, Mohamad Nazuir Ahmad Toe, (2011), *Employers' perception on soft skills of graduates: a study of intel elite soft skill training*, International Conference on Teaching & Learning in Higher Education (ICTLHE 2011).
- Folkuniversitetet, (2013), *A-skills Assessment of Social Skills for better possibilities for employment. Manual*, LLP project no. 2012-1-SE1-LEO05-11645, www.askill.se.
- FormAzione Co&So Network, (2013), *KIM Handbook for assessing and validating informal competences of migrants*, LLP project no. 526292-LLP-1-2012-1-IT-GRUNDTVIG-GMP, www.kimllp.eu.

- GIB Innovation Research and Consultancy Berlin, (2012), *Discovering competencies. Tools for your future*, Discovering competences project (LLP), Berlin.
- Green Francis, (2011), *What is skill? An inter-disciplinary synthesis*. London Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies. LLAKES research paper; No 20, 2011 (available on: <http://www.llakes.org/wp-content/uploads/2011/02/Green-What-is-Skill-reduced.pdf>).
- Hawkins Oliver, (2015), *Migration statistics*, House of Commons Library (available on: www.parliament.uk/briefing-papers/sn06077.pdf).
- Ithaca Group, (2012), *Core Skills for Work. Draft framework for use in working sessions*, Department of Industry, Innovation, Science, Research and Tertiary Education, Department of Education, Employment and Workplace Relations, Commonwealth of Australia.
- Krasteva A., Staykova E., Otava Ildiko, Ivanova V., (2011), *A Bulgarian migration profile*, CERMES Bulgaria, Center for European Refugees, Migration and Ethnic Studies, december 2011.
- Lietzmann Anja, (2012), *Discovering competences. Tools for your future. Practical guide on discovering competences*, GIB Innovation Research and Consultancy Berlin.
- McLarty R., (1998), *Using Graduate Skills in Small-and Medium-sized Enterprises*, Ipswich, University College Suffolk Press.
- Modes project, *Mediating Soft Skills at higher education institutions*, LLL Programme.
- Millennial Branding, (2014), *The Multi-Generational Job Search*, US.
- NABI, G.R., (2003), "Graduate Employment and Underemployment: Opportunity for Skill Use and Career Experiences amongst Recent Business Graduates", in *Education and Training*, v.45 n. 7., 371–383.
- Newton, Hurstfield, Miller, Page, Akroyd, (2005), *What employers look for when recruiting the unemployed and inactive: skills, characteristics and qualifications*, Research Report no 295, Corporate Document Services, Norwich.
- Norani Nick, *9 Soft Skills no immigrant should be without*, Prepare for Canada.
- OECD, (2014), *Job creation and local economic development*.
- OECD, (2013), *Discrimination against immigrants – measurement, incidence and policy instruments*, International Migration Outlook.
- OECD, Jonathan Chaloff, Georges Lemaître (2009), *Managing highly Skilled Labour Migration. A comparative analysis of migration policies and challenges in OECD countries*, Social Employment and Migration Working Paper no. 79.
- OECD, (2012), *Skills Studies Skills Development and Training in SMEs*.
- Pastore F., Villosio C., Castagnone, E. (2010), *Non solo braccia. Un'indagine sull'impiego di lavoro immigrato nelle imprese del torinese*, Camera di Commercio di Torino, FIERI.
- Pereira Orlando P., (2013), *Soft skills: from university to the work environment. Analysis of a survey of graduates in Portugal*, Regional and Sectoral Economic Studies Vol. 13-1, Euro-American Association of Economic Development Studies.
- Reyneri E. Fullin G. (2011), "Labour market penalties of new immigrants in new and old receiving West European countries", in *International Migration*, vol. 49.
- Sakamoto Izumi, Chin Matthew, Young Melina, (2010), *Canadian Experience. Employment Challenges and Skilled Immigrants A Close Look Through "Tacit Knowledge"* in *Canadian Social Work Journal*, Vol. 10, no. 1., Ottawa.
- Sami Mahroum, (2000), "Highly skilled globetrotters: the international migration of human capital", Institute for Prospective Technological Studies Joint Research Center of the European Commission, Seville, in *R&D Management*, Vol. 30, issue 1, pages 23-32.
- Stirling Alfie, (2015), *Migrant employment outcomes in European labour markets*, Report, Institute for Public Policy Research.
- SOSMIE Project, *Soft Skills for Migrants*, (2012) Project LEONARDO Partnership - 2012-1-FR1-LEO04-35546 1.
- Tucker et al., (2000), "Training Tomorrow's Leaders: Enhancing the Emotional Intelligence of Business Graduates", *Journal of Education for Business*.
- UNESCO, (2012), *Youth and skills: putting education to work*, EFA (Education for All), Global Monitoring Report 2012, Paris, <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002180/218003e.pdf>.
- YES ME (*Young Employment System for Mobility in Europe*) Guidelines.
- Venturini Alessandra, (2013), *Innovation and Human Capital: the role of migration*, Migration Policy Center.
- Waldinger R., Aldrich H., Ward R., (1990) *Ethnic Entrepreneurs: Immigrant Business in Industrial Societies*, London Sage.
- World Economic Forum, (2012), *Talent Mobility Good Practices Collaboration at the Core of Driving Economic Growth*, www3.weforum.org.