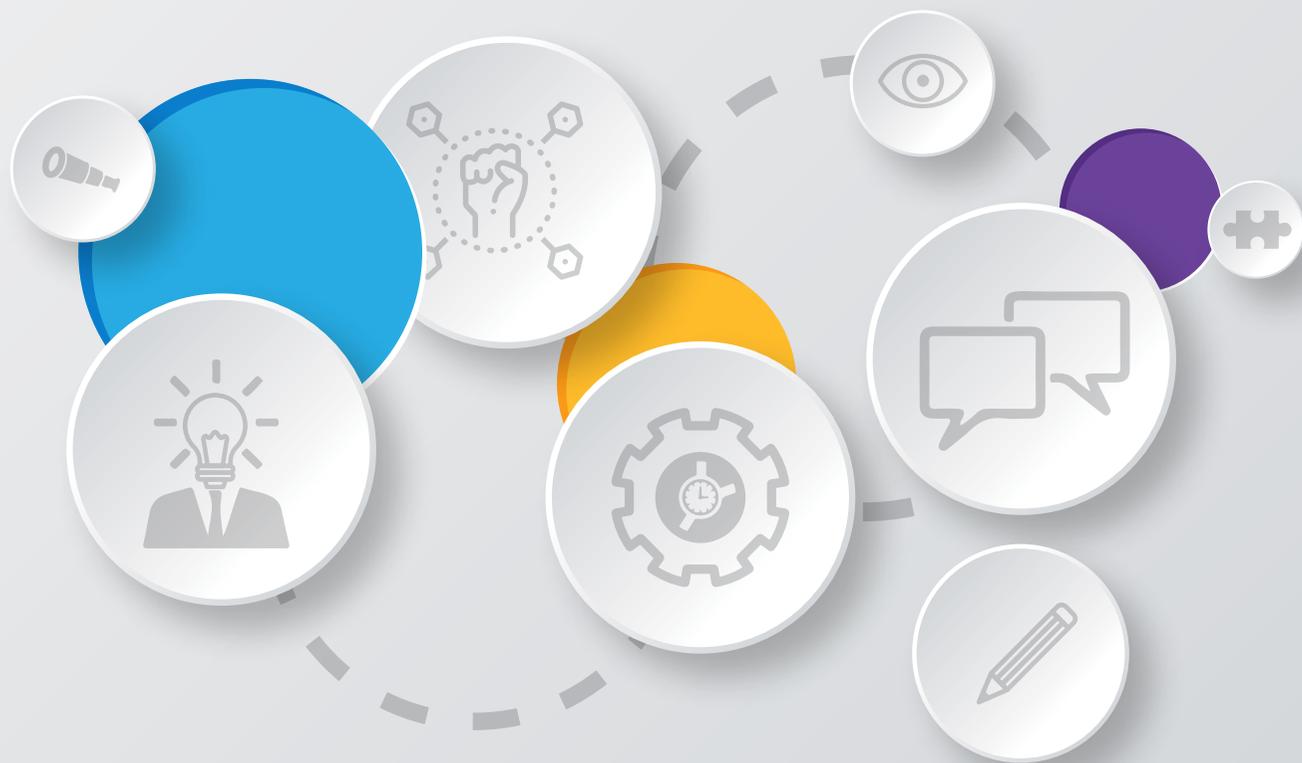


COMPETENCES



## I01 RELAZIONE D'INDAGINE

Studio fra i datori di lavoro sulle competenze richieste ai partecipanti ai progetti di mobilità



Cofinanziato dal  
Programma Erasmus+  
dell'Unione Europea

## CONTESTO DELLO STUDIO

*Vari studi europei condotti di recente si sono concentrati sulle competenze che i datori di lavoro richiedono ai lavoratori nell'attuale contesto economico. I risultati hanno mostrato come le abilità aziendali, tecniche e settoriali abbiano un basso livello di trasferibilità, mentre abilità generiche, come quelle personali e professionali, possiedano un elevato livello di trasferibilità fra settori e occupazioni, e pertanto favoriscano l'occupabilità (employability). Questi studi mostrano anche l'esistenza di un legame fra la trasferibilità delle abilità e la sicurezza dell'impiego e come le persone con una più ampia varietà di abilità siano state esposte in misura minore al rischio di disoccupazione a lungo termine nel corso di un periodo di recessione economica.*

Altri contributi confermano questi risultati e mostrano come negli ultimi anni i metodi di selezione del personale si siano evoluti adattandosi alle esigenze del mercato: le competenze trasversali (soft skills), orientate alle interazioni umane e che richiedono intelligenza emotiva, sono sempre più tenute in considerazione nel processo di selezione, mentre le competenze di tipo teorico e tecnico (hard skills) e i titoli di studio non costituiscono più un criterio esclusivo per la selezione del personale. Fra i molteplici modi per sviluppare le competenze trasversali, è stato dimostrato che i programmi di mobilità transnazionale rappresentano un contesto unico e privilegiato per la crescita di tali competenze. Il valore aggiunto di un'esperienza di mobilità professionale transnazionale nello sviluppo delle competenze di un individuo sta ottenendo una considerazione crescente da parte dei datori di lavoro, i quali considerano un'esperienza di apprendimento professionale (work-based learning) come un fattore rilevante in una candidatura.

Pertanto, il riconoscimento professionale di competenze trasferibili acquisite nei periodi di mobilità è diventato a sua volta una caratteristica del mercato del lavoro: le opportunità di lavoro che sempre più spesso richiedono queste competenze - con indicazioni del tipo: «Un'esperienza di stage all'estero costituisce un requisito aggiuntivo» - sono sempre più comuni. Tuttavia, il nesso formale fra le esperienze all'estero, lo sviluppo delle competenze e il conseguente aumento dell'occupabilità non è stato ancora indagato a fondo. Allo stesso modo, la maggior parte di coloro che si propongono per una posizione lavorativa non sono ancora convinti di quale sia il modo migliore per presentare ai datori di lavoro le competenze che hanno sviluppato durante il periodo trascorso all'estero. Ad esempio, le competenze trasversali, sociali e interculturali acquisite durante i periodi di mobilità costituiscono criteri validi per la valutazione durante la selezione del personale al pari della conoscenza di una lingua straniera? Come vengono trattate? In che modo i recruiter riescono a stabilire il nesso fra la trasferibilità delle competenze acquisite all'estero in un dato contesto professionale? In che modo i candidati possono contribuire a rendere questo processo più chiaro ai potenziali datori di lavoro?

Lo scopo di questa relazione d'indagine sarà quello di individuare le competenze desiderate e attese dai datori di lavoro, per calibrare meglio gli altri tre risultati principali nell'ambito di Compétences+ project. L'aspetto innovativo di questo studio è quello di essersi rivolto a un'ampia varietà di settori allo scopo di concentrarsi sulle competenze chiave che ci si aspetta in relazione a persone che sono appena rientrate da un progetto di mobilità professionale.

Il nostro obiettivo è quello di capire meglio cosa si aspettano i datori di lavoro dai partecipanti ai progetti di mobilità e quali competenze vengono considerate più importanti. Ciò permetterà ai partner e alle principali figure coinvolte di fornire un sostegno mirato ai partecipanti, in modo da soddisfare meglio le aspettative del mercato del lavoro. Inoltre, i datori di lavoro forniranno i loro suggerimenti su come valorizzare e promuovere al meglio le competenze acquisite durante un progetto di mobilità in modo che i partner, basandosi sulle loro proposte, possano definire la formazione e i tirocini, oltre a elaborare modalità innovative con cui i partecipanti possano promuovere queste competenze.



# PREMESSE METODOLOGICHE DELLO STUDIO

## 1. RIFERIMENTI TEORICI DELLO STUDIO

Le abilità (skills) possono essere definite come «la capacità di applicare conoscenze e utilizzare il know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi». Le abilità vengono spesso distinte in tecniche (hard skills), trasversali (soft skills) e interculturali.

Le competenze possono essere definite come «la capacità di usare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale». Si dovrebbe notare come la competenza non si limiti agli aspetti cognitivi (fra cui l'uso delle conoscenze teoriche, dei concetti o della conoscenza implicita), ma includa pure aspetti funzionali (fra cui le abilità tecniche) oltre a caratteristiche interpersonali (ad esempio, abilità sociali o organizzative) e valori etici.

Tuttavia, l'idea di competenza rimane un concetto poco chiaro, ed esistono tante definizioni quanti sono gli studiosi che si sono interessati alla nozione.

Ad esempio, secondo Philippe PERRENOUD, «la competenza è l'abilità di agire con efficacia in un insieme di situazioni che riusciamo a gestire poiché disponiamo sia della conoscenza necessaria sia della capacità di mobilitarla, in modo tempestivo, per identificare o risolvere problemi reali».

Secondo Jacques TARDIF, «la competenza è un know-how complesso basato sulla mobilitazione efficace e sulla combinazione di varie risorse interne ed esterne nell'ambito di un insieme di situazioni». D'altra parte, Guy LE BOTERF sostiene che «la competenza non consiste nelle risorse (conoscenze, capacità, ecc.) da mobilitare, ma nella mobilitazione di queste risorse. La competenza ha a che fare con il sapere come mobilitare le risorse».

Detto questo, dalle definizioni emergono alcuni tratti comuni. Una competenza si basa sulla mobilitazione, l'integrazione e la messa in rete di varie risorse: risorse interne specifiche dell'individuo, ossia le sue conoscenze, capacità, abilità, ma anche risorse esterne che possono essere mobilitate nell'ambiente (altre persone, documenti, strumenti informatici, ecc.). Tale

mobilitazione di risorse si attua in una data situazione, in vista di un'azione specifica a cui necessariamente si riferisce la competenza; tuttavia, si esercita in situazioni diverse, attraverso un processo di adattamento e non solo con la riproduzione di meccanismi. Le situazioni affrontate dagli individui possono riguardare i contesti professionali, quotidiani, sociali o educativi.

Una possibile definizione complessiva potrebbe essere: «La competenza è l'abilità di una persona di applicare conoscenze, capacità e attitudini in un contesto specifico e secondo una particolare qualità - testa, cuore e mani» (Blinc).

COMPETENCES



Le competenze fondamentali (basic skills) vengono definite come le «competenze necessarie per vivere nella società contemporanea, come ascoltare, parlare, leggere, scrivere e calcolare» e sono il risultato dell'assimilazione della conoscenza tramite l'apprendimento.

Le competenze chiave sono definite qui come una combinazione di conoscenze, capacità e attitudini appropriate al contesto. Sono la somma delle capacità (basic skills e new basic skills) necessarie per vivere nella società contemporanea della conoscenza. Le competenze chiave sono quelle di cui tutti hanno bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personali, la cittadinanza attiva, l'inclusione sociale e l'occupazione.

Nell'ambito del progetto **Compétences+**, baseremo il nostro lavoro sulla Raccomandazione del Parlamento europeo (2006) che identifica le seguenti otto competenze chiave:

1. comunicazione nella madrelingua
2. comunicazione nelle lingue straniere
3. competenza matematica e competenze di base in scienza e tecnologia
4. competenza digitale
5. imparare a imparare
6. competenze sociali e civiche
7. spirito di iniziativa e imprenditorialità
8. consapevolezza ed espressione culturale

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de travail (ANACT) definisce quattro tipi di competenze richieste in un'attività professionale:

- I. Competenze tecniche (technical skills)
- II. Competenze organizzative (organisational skills)
- III. Competenze relazionali/personali (relational/personal skills)
- IV. Competenze adattive (skills adaptation)

Le competenze trasferibili (transferable skills) sono competenze che possono essere mobilitate in varie situazioni di lavoro. Ciò non significa che vengano tutte mobilitate simultaneamente in tutte le situazioni professionali. Le competenze trasferibili si articolano in cinque dimensioni: dimensione organizzativa; dimensione relativa all'adattabilità e all'autonomia; dimensione relativa alla socialità; dimensione relativa alla comunicazione; dimensione relativa allo spirito di iniziativa e alla partecipazione.

La nozione di trasferibilità è estremamente importante: quali situazioni rimandano alle medesime competenze? Qualunque situazione, qualunque campo: sociale, professionale, personale; qualunque situazione professionale -tutti i settori lavorativi - e alla ricerca del lavoro.

Nell'Europass CV e nell'Europass Skills Passport, le competenze linguistiche, le competenze comunicative, le competenze organizzative/gestionali, le competenze professionali, le competenze digitali e altre competenze (patente di guida, ecc.) sono tutte identificate.

## 2. ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

Lo studio è stato condotto fra marzo e giugno del 2018 e una prima bozza è stata inizialmente proposta da ADICE e dallo European Placement Network (EPN) e quindi discussa con gli altri partner del progetto, ASPEm e Blinc.

Allo scopo di ridurre le potenziali difficoltà dei partecipanti nell'articolare con chiarezza i criteri specifici che accrescono il valore di un'esperienza internazionale e che consentono loro di acquisire qualunque altra indicazione rilevante in base alla loro esperienza, la proposta originaria forniva domande a risposta chiusa (sì/no), intervallate da domande a risposta aperta per permettere ai partecipanti di sviluppare le proprie risposte. Queste domande aperte offrivano l'opportunità di avere degli scambi più interessanti con i partecipanti sulle loro abitudini quotidiane e sull'esperienza sul posto di lavoro.

Per garantire la comparabilità dei risultati, sono state definite anche alcune linee guida comuni per l'esecuzione dello studio.

La versione rivista del questionario è stata quindi testata dall'EPN tramite interviste con 5 aziende con sede in Gran Bretagna. Sulla base dei feedback ottenuti tramite queste interviste si è proceduto a un ulteriore perfezionamento e alla presentazione del questionario.

La versione finale del questionario è stata infine consegnata ai partner all'inizio di marzo del 2018.

La progettazione del questionario ha costituito un'opportunità

di arricchimento, in particolare per la natura multiculturale della squadra coinvolta nel progetto, ma anche per le diverse esperienze pratiche di ciascun partner. A ogni modo, abbiamo affrontato l'esigenza di armonizzare gli item iniziali per tenere in considerazione le specificità culturali di tutti i paesi, in riferimento alla selezione e/o ai concetti utilizzati.

## 3. ANALISI DEI RISULTATI OTTENUTI DALLE INTERVISTE

Fra marzo del 2015 e giugno del 2018 sono state condotte in totale 97 interviste; la raccolta dei dati e l'analisi dei risultati si è svolta fra giugno e agosto del 2018. In Italia sono state condotte 26 interviste, 25 in Germania e in Gran Bretagna, e 21 in Francia.

Allo scopo di stabilire i metodi più appropriati per l'inserimento dei risultati e dell'analisi comparativa dei dati, abbiamo prodotto due database di Excel: il primo intendeva raccogliere i dati dai risultati di ciascun paese; il secondo aveva la funzione di trasferire i dati, eseguirne l'incrocio dinamico e formalizzare l'analisi statistica e qualitativa, che verrà presentata nelle pagine seguenti.

Inizialmente i partner hanno contattato le potenziali aziende per telefono o e-mail. Lo staff che si sarebbe occupato di condurre le interviste era formato dai membri del progetto Compétences+ all'interno delle organizzazioni partner. Il numero preciso di membri dello staff coinvolti variava a seconda del paese e della collocazione geografica delle aziende. Allo studio hanno partecipato 14 staff in totale: 2 per ADICE (Francia) e la zona di Como (Italia); 2 per la zona di Gottinga (Germania) e 5 per Manchester e Bristol (Gran Bretagna).

- Il 66% dei questionari è stato completato online o inviato per e-mail.
- Il 34% delle interviste è stato condotto tramite Skype, FaceTime, Zoom o di persona. La durata delle interviste variava dai 20 minuti a un massimo di 2 ore. Alcune persone avevano più tempo a disposizione per elaborare le loro risposte, anche se la mobilità non era un elemento contestuale del loro lavoro. Allo stesso modo, altre persone erano più interessate ai temi proposti avendo preso parte a un progetto di mobilità transnazionale.



# ANALISI DEI RISULTATI

## Sezione 1:

### I datori di lavoro inclusi nel campione



#### 1.1. TIPO DI SOCIETÀ

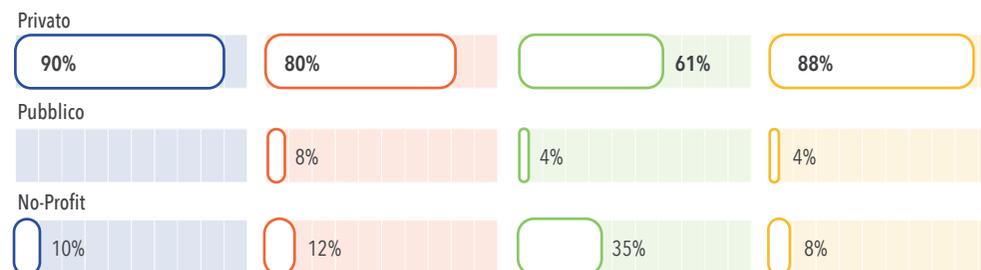
*Maggioranza di aziende private.*

Il 90% delle aziende intervistate da ADICE in Francia provenivano dal settore privato, mentre il 10% era costituito da organizzazioni no-profit.

Blinc eG ha intervistato 25 aziende tedesche, l'80% delle quali private, il 12% no-profit e l'8% pubbliche.

Le aziende intervistate da ASPEm erano ripartite fra aziende private (61%), no-profit (35%) e pubbliche (4%). Le informazioni raccolte differiscono dai dati regionali (Lombardia), dove le aziende private sono le più diffuse, mentre le organizzazioni no-profit sono inferiori al 3%.

Questo accade perché la Lombardia è la regione italiana con la più elevata presenza di aziende private. L'EPN ha intervistato 25 aziende britanniche, l'88% delle quali proveniva dal settore privato.



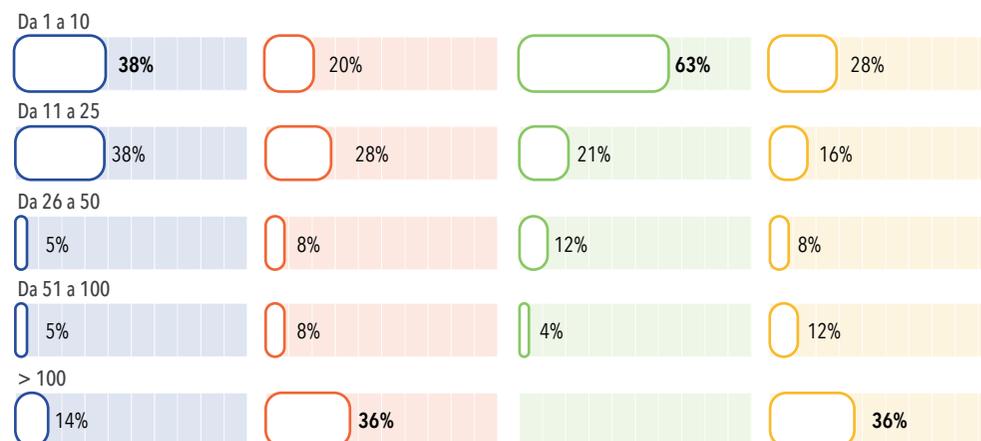
#### 1.2. TIPOLOGIE AZIENDALI PER NUMERO DI DIPENDENTI

*Maggioranza di piccole imprese.*

Il 6% delle aziende Franciasi aveva meno di 25 dipendenti, il 10% fra 26 e 100 dipendenti, e il 14% oltre i 100 dipendenti.

Nel campione italiano, l'84% delle aziende aveva meno di 25 dipendenti.

In Germania e in Gran Bretagna, il campione includeva una percentuale maggiore di aziende con oltre 100 dipendenti (36%). Questo ha senza dubbio influito sulle risposte e sulle priorità emerse nello studio.

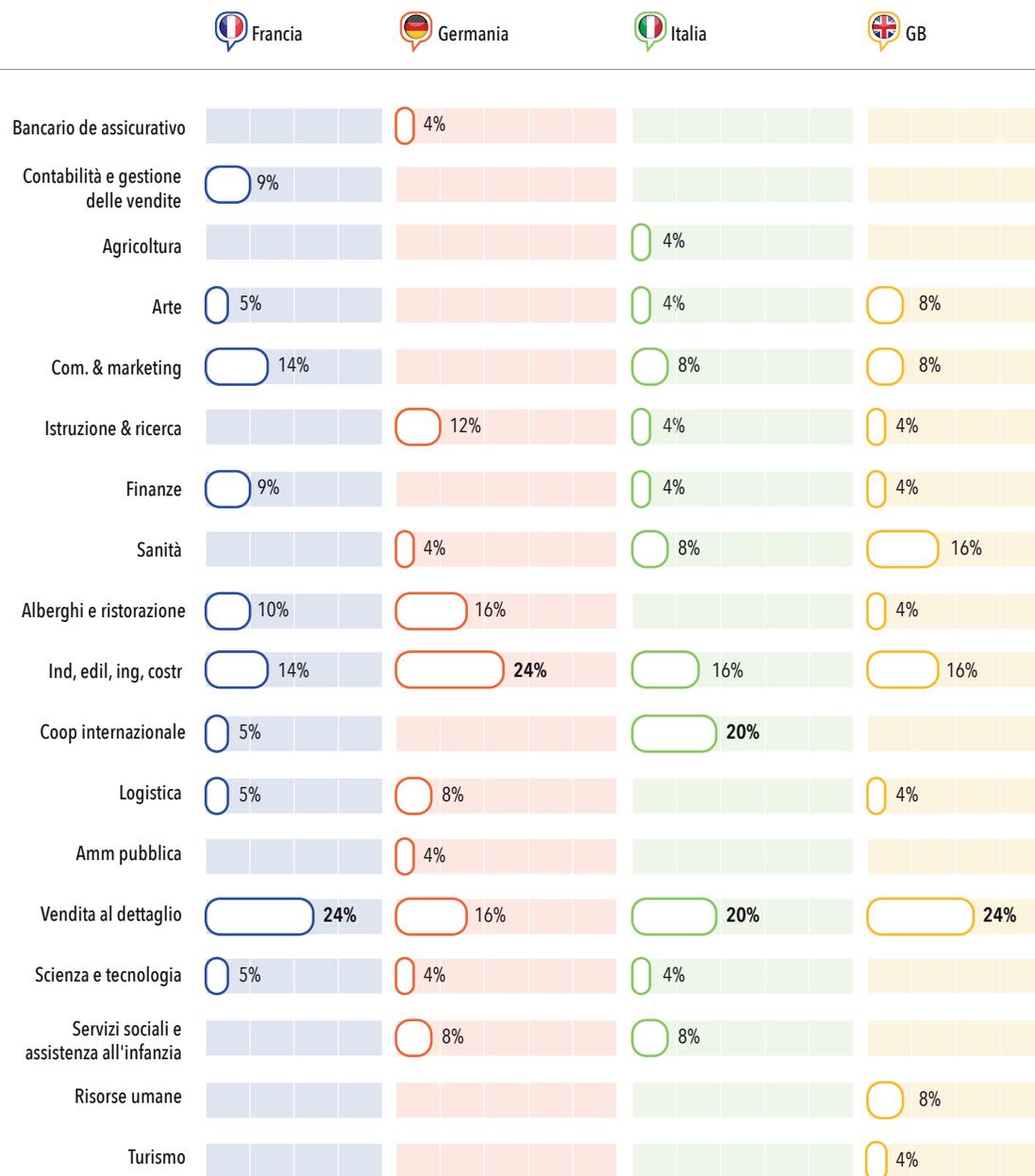


### 1.3. SETTORE DI ATTIVITÀ

*La vendita al dettaglio è stato il settore maggiormente rappresentato nei quattro paesi.*

Le aziende Franciasi provengono da diversi settori di attività: 5 sono specializzate nella vendita al dettaglio (24%), 3 nella comunicazione, 3 nell'industria, edilizia e produzione manifatturiera (14% ciascuna). Nel campione italiano, i settori principali sono la vendita al dettaglio (19%) e la cooperazione internazionale (19%). Industria, ingegneria civile, edilizia e costruzione seguono con il 15%. Le altre aziende intervistate si occupano di sanità, arte, comunicazione e marketing, scienza e tecnologia, agricoltura, moda, disabilità sociale e supporto all'educazione, servizi sociali e assistenza all'infanzia. Tutte queste aziende si attestano fra il 4 e l'8%.

In Germania, le aziende provenivano da diversi settori di attività, di cui quasi un quarto (24%) da industria, ingegneria civile, edilizia e produzione manifatturiera, il 16% dal settore alberghiero, della ristorazione e della vendita al dettaglio, e il 12% dalla formazione e ricerca. Altri settori rappresentati erano banche e assicurazioni, sanità, logistica, amministrazione pubblica, scienza e tecnologia (matematica, tecnologie dell'informazione e della comunicazione, engineering), servizi sociali e assistenza all'infanzia (8% o meno). In Gran Bretagna, le aziende provenivano da diversi settori di attività, di cui il 24% dalla vendita al dettaglio e il 16% dalla sanità e dalla produzione manifatturiera.





Francia



Germania



Italia



GB

### 1.4 ALTRE CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE

*Una bassa percentuale di aziende mira a svilupparsi all'estero.*

In Gran Bretagna e in Italia, rispettivamente il 56% e il 35% delle aziende facevano parte di un gruppo, mentre in Francia e in Germania questo riguardava solo il 10% del campione. In tutti e quattro i paesi, meno del 20% delle aziende avevano sedi in altri paesi, e solo quelle britanniche si consideravano multilingue.

Una percentuale sorprendentemente bassa di aziende puntava a espandersi all'estero, ma forse questo può essere spiegato dalla elevata percentuale di piccole imprese incluse nel campione. Ad esempio, in Germania solo 2 delle aziende coinvolte (8%) faceva parte di un gruppo, e solo 2 avevano sedi all'estero. Nessuna di queste si considerava un'azienda multilingue. Ciò mostra come il campione di organizzazioni intervistate fosse attivo principalmente nel proprio paese. Inoltre, solo 3 aziende (12%) ha dichiarato di puntare a espandersi all'estero in futuro.

Fa parte di un gruppo, aggregazione o federazione



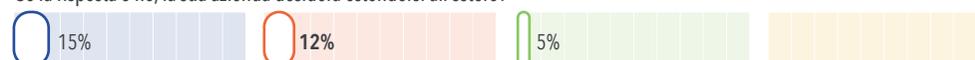
Ha sedi in altri paesi



Se la risposta è Sì, il suo è un paese multilingue?



Se la risposta è no, la sua azienda desidera estendersi all'estero?



## Sezione 2

### I soggetti che rispondevano per conto delle aziende

#### 2.1. POSIZIONE ATTUALE

*La maggior parte delle aziende era rappresentata dal direttore generale, da un manager o dal responsabile delle risorse umane.*



Direttore generale



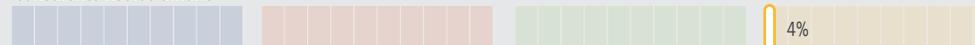
Responsabile risorse umane



Manager



Consulente risorse umane



Partner



Dipendente



Assistente sociale



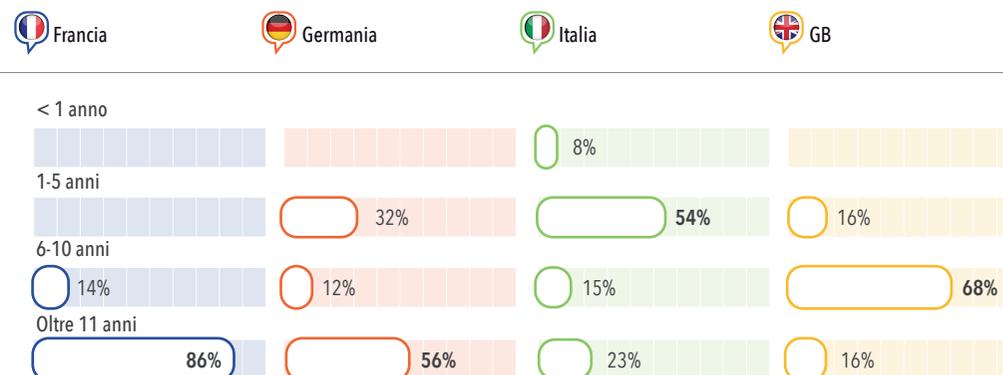
Amministratore



## 2.2. DURATA DEL RAPPORTO DI LAVORO

*Pochissimi intervistati lavoravano con l'azienda da meno di un anno.*

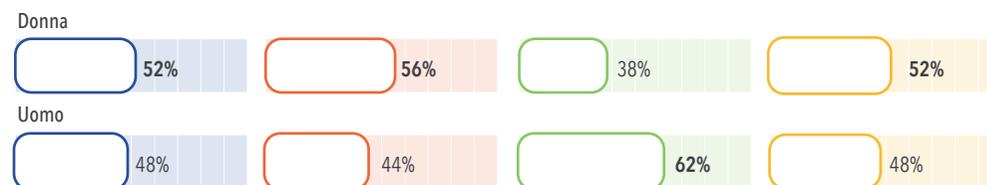
In Italia, la maggior parte lavorava con l'azienda da 1 a 5 anni; in Gran Bretagna la maggior parte lavorava con l'azienda da 6 e 10 anni, mentre in Francia e in Germania la maggior parte lavorava con l'azienda da più di 11 anni.



## 2.3. SESSO

*Equa ripartizione fra uomini e donne.*

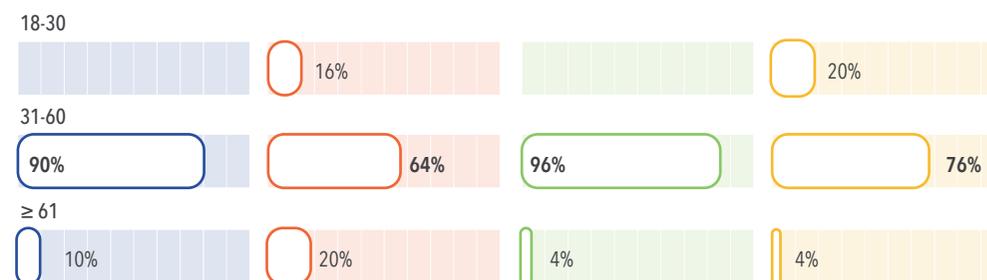
In Francia e in Gran Bretagna, gli intervistati erano equamente ripartiti fra donne e uomini. In Germania, ha risposto ai questionari un numero maggiore di donne, al contrario dell'Italia.



## 2.4. ETÀ

*In tutti e quattro i paesi, la stragrande maggioranza di coloro che hanno completato il questionario aveva un'età compresa fra i 31 e i 60 anni.*

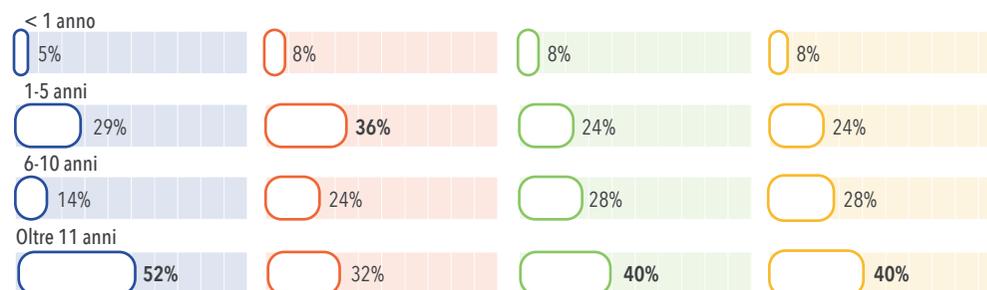
Solo in Italia e in Germania una piccola percentuale di intervistati rientrava nella fascia d'età compresa fra i 18 e i 30 anni.



## 2.5. ESPERIENZA DI SELEZIONE

*In tutti e quattro i paesi, solo il 7% degli intervistati aveva un'esperienza di selezione con una durata inferiore a 1 anno.*

In ciascun paese è stato rilevato un buon periodo di esperienza di selezione, con il 57% oltre i 5 anni.



## 2.6. CONOSCENZA DEI PROGRAMMI DI ESPERIENZA LAVORATIVA INTERNAZIONALE

*Nei quattro paesi i programmi non erano conosciuti come ci si aspettava.*

Di fronte alla domanda sui programmi di esperienza lavorativa internazionale, non tutte le aziende Franciasi hanno mostrato di esserne a conoscenza. Infatti, l'81% conosceva Erasmus+, il 52% conosceva il servizio civile, solo il 10% era a conoscenza di Leonardo e nessuno aveva mai sentito parlare di Eurodyssée.

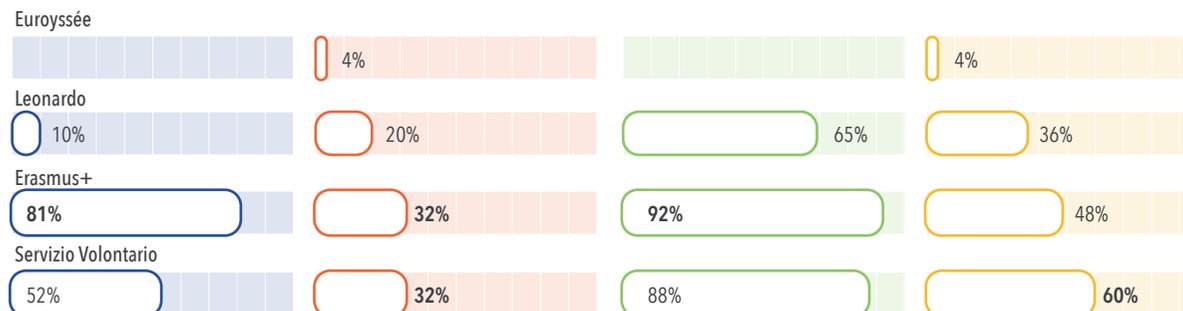
Alla luce del fatto che la maggior parte degli intervistati aveva più di 11 anni di esperienza, si sarebbe potuto pensare che avessero valutato parecchi candidati con diverse esperienze internazionali acquisite attraverso i vari programmi. Forse quei candidati non avevano convinto i recruiter né avevano saputo mettere in evidenza questo punto. Le interviste hanno fornito un'opportunità importante per attirare l'attenzione delle aziende sui programmi e sui loro benefici.

In Italia il livello di consapevolezza era più elevato rispetto agli altri paesi. Il 92% degli intervistati conosceva Erasmus+, l'88% aveva sentito parlare del servizio civile, e il 65% di Leonardo.

In Germania, solo il 32% conosceva il programma Erasmus+ e il servizio civile, il 20% conosceva Leonardo e solo una persona (4%) Eurodyssée. Tutto ciò non sorprende, tenendo conto che quasi nessuna delle aziende interpellate è attiva in ambito internazionale e la maggior parte proviene da settori non accademici.

I programmi di mobilità internazionale sono piuttosto incompatibili con il sistema educativo tedesco, di tipo duale e professionale, e quindi poco noti negli ambienti universitari.

In Gran Bretagna, è stato deludente notare come solo il 48% delle aziende conoscesse il programma Erasmus+, suggerendo che le iniziative pubblicitarie e di marketing non erano state abbastanza efficaci nel diffondere tale consapevolezza nelle aziende britanniche. Il 60% aveva sentito parlare o aveva avuto esperienza diretta di programmi di volontariato. Il programma Eurodyssée era poco conosciuto in tutti e quattro i paesi.



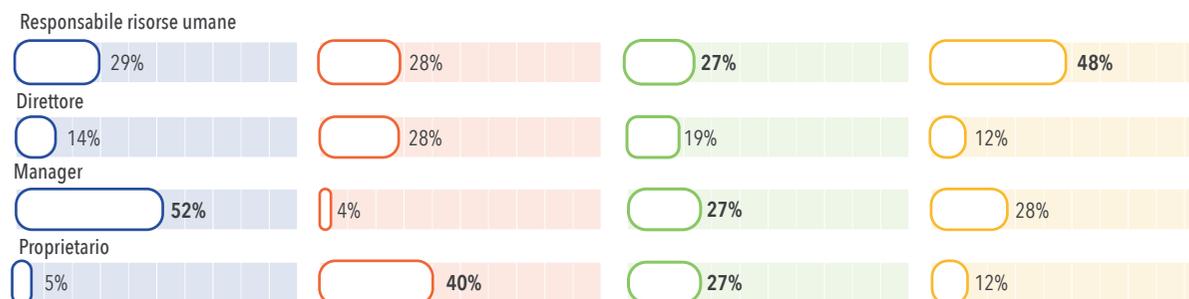
## Sezione 3

### Gestione dei processi di selezione del personale nelle aziende coinvolte nello studio

#### 3.1 RECRUITMENT MANAGEMENT IN THE COMPANIES IN THE SURVEY

In Francia, il direttore era la figura che si occupava della selezione del personale (52%). Il 29% delegava l'incarico al responsabile delle risorse umane. In Germania, il fatto che nel 72% delle organizzazioni intervistate la selezione dei neoassunti fosse gestita dal titolare dell'azienda, dal direttore generale o da un manager piuttosto che dal responsabile delle risorse umane (28%), sembra coerente con le dimensioni relativamente piccole delle imprese. In Germania, la presenza di un responsabile delle risorse umane tende a limitarsi alle grandi e medie imprese, con oltre 80 dipendenti.

Nella maggior parte delle aziende italiane, il reclutamento è gestito da manager, proprietari o risorse umane: queste tre categorie hanno ottenuto un punteggio del 27%, per un totale complessivo dell'81%. Nelle altre aziende, le assunzioni sono gestite da manager (15%), o dal personale amministrativo (4%). Nel Regno Unito, 44% delle aziende intervistate aveva meno di 25 dipendenti, non sorprende che nel 52% delle aziende le assunzioni siano state gestite dal titolare, dall'amministratore delegato o da un manager piuttosto che da un responsabile delle risorse umane. La presenza di un responsabile delle risorse umane nel Regno Unito tende ad essere limitata alle aziende più grandi con più di 50 dipendenti.



### 3.2. METODI DI SELEZIONE DEL PERSONALE

*Le aziende tendono a selezionare il personale online.*

Le aziende Franciasi incluse nel campione tendono ad affidarsi ai centri per l'impiego o ai loro siti internet per comunicare la presenza di posizioni aperte nelle loro organizzazioni. In Italia i circuiti informali e i network di conoscenze (il cosiddetto «mercato del lavoro nascosto») sono le risorse più importanti per il 96% delle persone intervistate. Fra gli altri, lo strumento privilegiato è internet, tramite i siti con proposte di impiego per il 50%, i social network e i siti aziendali, ciascuno per il 46%. Al tempo stesso, le agenzie di assunzione e i centri per l'impiego vengono utilizzati solo dal 23% e dal 19%. In più, l'85% delle aziende assume i propri tirocinanti e apprendisti.

Le aziende tedesche utilizzano vari metodi di selezione del personale, fra cui i più diffusi sono i circuiti informali (88%) e l'assunzione di apprendisti e tirocinanti interni (76%), cosa che, di nuovo, non sorprende alla luce delle dimensioni delle aziende. Tuttavia, un elevato numero di aziende si serve degli strumenti online per selezionare i candidati. Il 68% utilizza il sito web aziendale, il 60% i siti con proposte di impiego e il 40% i social network, il proprio sito aziendale e i social network. Solo il 56% delle aziende hanno affermato di utilizzare i centri per l'impiego per rendere pubbliche le posizioni aperte, il che è sorprendente poiché la legge tedesca obbliga le aziende a farlo. Tenendo conto dei costi delle agenzie di assunzione e del fatto dimostrato che spesso il loro processo di selezione non è abbastanza specifico per le aziende, e pertanto non valido e affidabile, non sorprende che solo il 12% si rivolga a loro. Le aziende britanniche utilizzano vari metodi di selezione del personale, fra cui i più diffusi sono i siti aziendali e i social network. È piuttosto sorprendente che le aziende preferiscano questi due metodi ad altri più tradizionali, come i centri per l'impiego e le agenzie di assunzione, ma, come in Germania, la riluttanza a rivolgersi a queste ultime potrebbe essere dovuta ai costi.

### 3.3. CRITERI PER LA SELEZIONE DEL PERSONALE

*Le esperienze di mobilità internazionale vengono considerate un valore aggiunto.*

Per quanto riguarda i criteri di assunzione, in Francia l'esperienza internazionale viene sempre valutata positivamente. Il/la candidato/a dimostra di saper uscire dalla propria comfort zone, di essere aperto/a ad altre esperienze e di essere efficace in un contesto culturale differente. In Italia il 65% delle aziende intervistate assumono personale da altri paesi dell'Unione Europea, e il 58% ha avuto almeno un candidato con esperienza internazionale. Tuttavia, solo il 34% delle aziende richiedeva una precedente esperienza internazionale come criterio



Francia



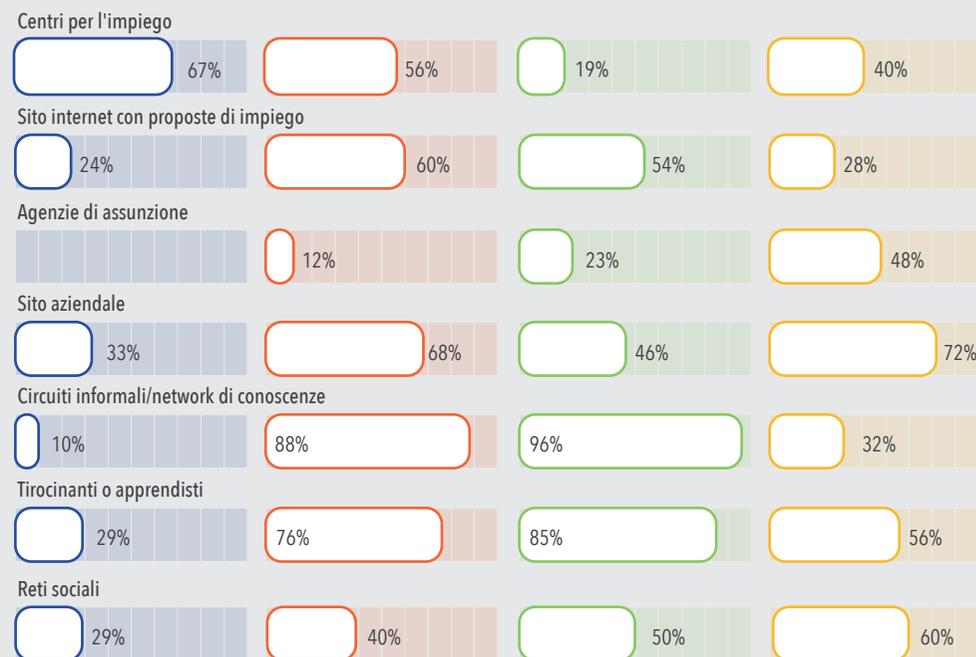
Germania



Italia



GB



di assunzione, ma il 73% la considerava come un importante valore aggiunto. Il motivo di ciò risiede principalmente nella conoscenza delle lingue straniere, nell'autonomia, nell'intraprendenza, nella flessibilità e nell'arricchimento culturale che derivano da questo tipo di esperienza.

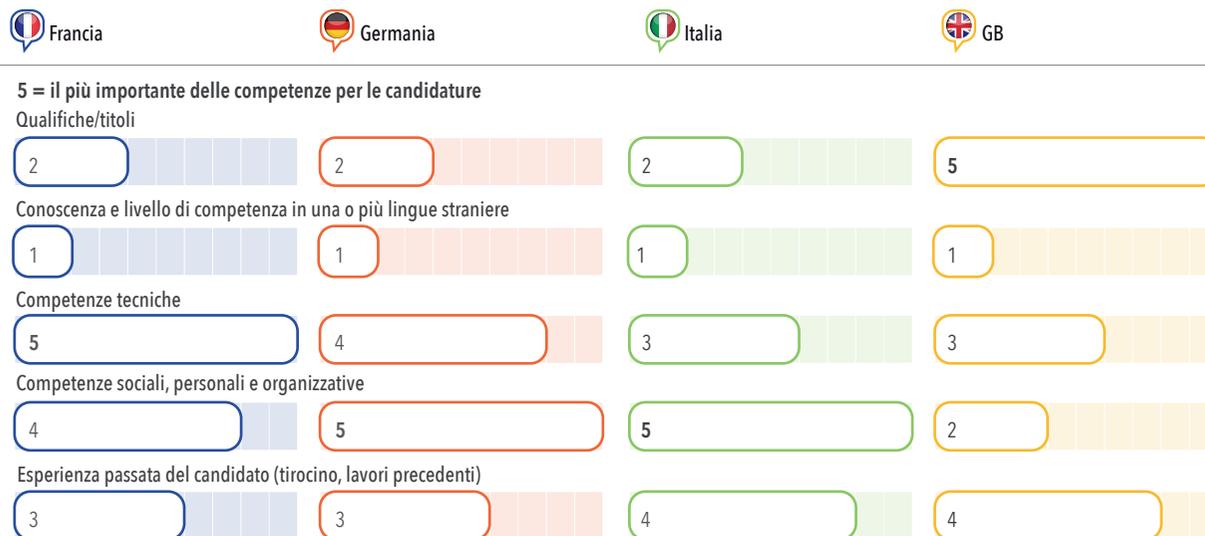
In Germania il 56% delle aziende assume i propri dipendenti da altri paesi dell'Unione Europea, ma solo il 32% riteneva che l'esperienza internazionale rappresentasse un valore in una candidatura, sebbene solo il 20% la considerasse un criterio di assunzione. Il 32% delle aziende riteneva che lavorare all'estero fornisse ai dipendenti una gamma più ampia di esperienze, aiutandoli a comunicare con i clienti esteri.

Sorprendentemente, il 96% delle aziende britanniche assume il proprio personale da altri paesi dell'Unione Europea e il 92% pensava che un'esperienza internazionale rappresentasse un valore in una candidatura, sebbene solo il 48% la considerasse un criterio di selezione. Il 31% delle aziende riteneva che lavorare all'estero fornisse ai dipendenti una gamma più ampia di esperienze, contribuendo a sviluppare le competenze comunicative con clienti e fornitori non-anglofoni.



### 3.4. IMPORTANZA DELLE COMPETENZE PER LE CANDIDATURE

*Le competenze sociali, personali e organizzative sono le più importanti.*



Le tre domande successive si riferiscono alle competenze che le aziende percepiscono come più importanti nella procedura di domanda di un candidato e per affrontare le richieste del mercato del lavoro attuale.

Per quanto riguarda le competenze più importanti, in Francia le aziende ritengono che le competenze tecniche e sociali siano le più importanti.

Secondo i risultati ottenuti in Germania, gli aspetti più importanti da tenere in considerazione nella procedura di domanda di un candidato sono le competenze sociali, personali e organizzative del candidato. Sorprendentemente, i titoli venivano valutati solo come mediamente importanti.

Si tratta di un risultato piuttosto inatteso per la Germania, che è nota per il suo intricato sistema educativo professionale e basato sui titoli, e per un mercato del lavoro che solitamente richiede più titoli che esperienza. Il campione ristretto di piccole e medie imprese di una zona rurale della Germania potrebbe spiegare questo esito.

Si dovrebbe anche notare che la conoscenza e il livello di competenza in una o più lingue straniere era considerato il fattore meno importante fra i cinque proposti per il mercato del lavoro attuale.

In Italia, gli aspetti più importanti del processo di candidatura sono le competenze sociali, personali e organizzative, seguite dalle esperienze pregresse del candidato.

Vengono quindi le competenze tecniche, i titoli e, infine, la conoscenza e la competenza in una o più lingue straniere.

In Gran Bretagna, non sorprende che i titoli siano risultati come il fattore più importante, e la competenza in una o più lingue straniere come il meno importante.

Ciò mette in evidenza lo stereotipo britannico secondo cui tutti parlano o dovrebbero parlare l'inglese, e che l'inglese è la lingua delle attività economiche internazionali.

### 3.5. IMPORTANZA DELLE COMPETENZE NEL MERCATO DEL LAVORO ATTUALE

*Le competenze tecniche-professionali costituiscono una «scelta sicura» per le aziende.*

Possedere solide competenze tecniche-professionali, associate a esperienze pregresse, definisce il candidato ideale nell'attuale mercato del lavoro per le aziende Franciasi. Pertanto, nel difficile mercato del lavoro di oggi, i recruiter preferiscono optare per una scelta «sicura», ossia una persona che abbia già lavorato in un ambiente di lavoro simile e che possa assumersi subito delle responsabilità; in questo particolare contesto, non correranno rischi. Tuttavia, le aziende ritengono che altre competenze possano essere utili nella selezione dei candidati. In Germania, le risposte a questa domanda non possono essere considerate del tutto affidabili, poiché oltre la metà delle aziende interpellate hanno dichiarato di non potersi esprimere a proposito del mercato del lavoro e di non sapere quali candidati siano richiesti dal «mercato del lavoro tedesco». Possono parlare solo in riferimento alle esigenze della propria azienda. Quindi le risposte dovrebbero essere interpretate solo in questo modo. Le competenze sociali, personali e tecniche-professionali erano tutte considerate molto importanti. Alle esperienze professionali veniva attribuita un'importanza leggermente inferiore, mentre

l'esperienza internazionale veniva sistematicamente ritenuta come la meno rilevante.

In Italia, le competenze più importanti erano le competenze tecniche-professionali, cui seguivano le competenze personali e quelle sociali. Le esperienze professionali e internazionali venivano viste come meno importanti. In base ai risultati ottenuti in Gran Bretagna, sembra che le esperienze lavorative definiscano il candidato ideale per le aziende del campione. Questi risultati confermano l'importanza che la società britannica attribuisce tradizionalmente ai titoli e mostrano come, sebbene le aziende siano alla ricerca di candidati altamente qualificati, i candidati con esperienza lavorativa godano di un vantaggio significativo. Ciò potrebbe rafforzare l'esigenza di sviluppare programmi di apprendistato o corsi universitari con tirocinio, sottolineando la necessità di un insegnamento professionale di qualità come parte di qualunque programma d'istruzione o formazione dalla scuola secondaria in avanti. Si dovrebbe anche notare che l'esperienza internazionale è considerata come il fattore di minore importanza fra i cinque proposti per l'attuale mercato del lavoro.

### 3.6. I FATTORI PIÙ IMPORTANTI PER AFFRONTARE L'ATTUALE MERCATO DEL LAVORO

*Evidenziare i punti di forza e comunicare fluentemente.*

Le aziende Franciasi richiedono che i candidati siano in grado di adottare un atteggiamento pratico e costruttivo: in particolare che siano in grado di evidenziare i punti di forza, comunicare fluentemente, discutere dei punti deboli e progredire, adattarsi con facilità, sviluppare relazioni e utilizzare in modo strategico le esperienze passate. I candidati dovrebbero essere in grado di sfruttare le proprie competenze e di mettere a frutto al meglio le esperienze professionali nel nuovo impiego.

Le aziende tedesche ritengono che evidenziare i punti di forza e comunicare fluentemente siano qualità molto importanti in un candidato. Inoltre, le aziende sostengono che i candidati dovrebbero mostrare fiducia in se stessi e disponibilità a imparare. In questo caso le domande a risposta aperta si sono rivelate piuttosto interessanti. Nel mercato del lavoro tedesco la competizione è così alta che anche secondo i datori di lavoro i candidati dovrebbero essere determinati e molto perseveranti nella ricerca di un impiego. Inoltre, è emersa l'indicazione secondo cui le persone che hanno appena concluso gli studi universitari non sempre sono preparate alla vita professionale. Possiedono un'ampia conoscenza teorica, ma devono esprimere una reale disponibilità a imparare gli aspetti pratici del mondo del lavoro.

Comunicare fluentemente viene considerato l'aspetto più significativo sia in Italia sia in Gran Bretagna. Altre qualità messe in evidenza sono state l'adattabilità, la disponibilità a imparare, la pazienza.



Francia



Germania



Italia



GB

#### 5 = il più importante per far fronte alle sfide del mercato del lavoro attuale

Capacità tecniche professionali



Esperienza professionale



Competenze personali



Esperienze internazionali



Competenze sociali





3 = il più importante per far fronte alle sfide del mercato del lavoro attuale

Evidenziare i punti di forza



Discutere delle debolezze



Comunicare fluentemente



## Sezione 4

### Aspetti di capacità e competenze

Nella terza sezione del questionario, alle aziende è stato chiesto di valutare gli aspetti specifici delle Competenze Chiave Europee su una scala da 1 a 5 in base alla loro importanza. Agli intervistati non è stato chiesto di valutare l'importanza della competenza chiave complessiva.

#### 1.1. IMPARARE A IMPARARE

*Riguarda l'attitudine nei confronti dell'apprendimento, la capacità di approfondire la riflessione sugli esiti dell'apprendimento e di mantenersi concentrati su obiettivi e progetti.*

	Francia	Germania	Italia	GB
Desiderio di acquisire nuove capacità	1.24 1	1.52 1	1.69 1	2.48 3
Sicurezza nel fare domande e interrogarsi su idee e teorie consolidate	1.86 3=	1.80 3	2.08 4	2.84 4
Rivolgersi a qualcuno per aiuto e/o consiglio di fronte alle difficoltà	1.86 3=	1.68 2	1.88 2	2.44 2
Saper come risolvere i problemi autonomamente	1.57 2	1.92 4	2.00 3	1.96 1

In tre paesi su quattro, l'interesse per l'apprendimento è stato considerato come la competenza più importante.

In Francia, di fronte all'alternativa fra: «Desiderio di acquisire nuove capacità», «Sicurezza nel fare domande e interrogarsi su idee e teorie consolidate», «Rivolgersi a qualcuno per aiuto e/o consiglio di fronte alle difficoltà» e «Saper come risolvere i problemi autonomamente», gli intervistati hanno assegnato il punteggio più alto a «Desiderio di acquisire nuove capacità». L'aspetto più rilevante è costituito dalla motivazione e dalla disponibilità a imparare, a prescindere dalla strategia utilizzata per affrontare le nuove sfide. Questo risultato può essere strettamente ricollegato al mondo in rapido cambiamento e allo sviluppo tecnologico.

In Italia, per il 58% di coloro che hanno risposto al questionario, il «desiderio di acquisire nuove capacità» è stato valutato come «molto importante», mentre per la metà circa (29%) la «sicurezza nel fare domande e interrogarsi su idee e teorie consolidate» e il «saper come risolvere i problemi autonomamente» vengono considerati altrettanto fondamentali. Per il 39% degli intervistati, il «rivolgersi a qualcuno per aiuto e/o consiglio di fronte alle difficoltà» è stato ritenuto «importante».

In Germania, con valori medi che oscillano fra 1.52 («desiderio di acquisire nuove capacità») e 1.92 («Saper come risolvere i problemi autonomamente»), i punteggi erano così simili da rendere insignificanti le differenze. I datori di lavoro hanno valutato tutti e quattro gli aspetti della competenza imparare a imparare come molto importanti. Si può quindi concludere che le aziende tedesche siano molto interessate ad avere dipendenti rapidi, autonomi e motivati nell'imparare a colmare le lacune nelle loro conoscenze o abilità o nel risolvere problemi. Secondo un detto popolare in Germania, «il tempo è denaro»: in altre parole, in azienda non c'è molto tempo a disposizione per formare i dipendenti e insegnare loro a lavorare. Si preferisce impiegare personale qualificato o assumere chi è in grado di imparare rapidamente.

Di fronte alle medesime alternative, le aziende britanniche intervistate hanno valutato il «saper risolvere i problemi autonomamente» come l'aspetto più importante e «la sicurezza nel fare domande e interrogarsi su idee e teorie consolidate» come il meno importante. Questo risultato può essere messo in relazione con il fatto che, nell'ambiente professionale britannico, c'è poco tempo per discutere delle procedure con i dipendenti, i quali devono cavarsela da soli. Questo può essere ricondotto anche alla mentalità «affoga o nuota» e conduce a cambiamenti significativi del personale nel momento in cui gli individui dimostrano di essere in grado di portare a termine o meno gli incarichi o i compiti assegnati.

#### 4.2. LE COMPETENZE CIVICHE E SOCIALI SI RIFERISCONO AL COMPORTAMENTO E ALLA PARTECIPAZIONE ALLA VITA SOCIALE E PROFESSIONALE

*Sono incluse le competenze personali e interculturali.*

In Francia, i datori di lavoro che hanno completato il questionario ritengono che oggi la natura dell'impiego sia in costante movimento e mutamento. La loro esigenza è che ogni futuro dipendente possieda la capacità di adattarsi a nuovi contesti e situazioni; che abbia le competenze per saper dialogare e resistere in situazioni di stress.

Le aziende tedesche intervistate hanno valutato due aspetti come i più importanti: «essere motivati ad impegnarsi maggiormente nelle attività» ( $x = 1.08$ ) e «avere un'igiene personale e un abbigliamento adeguato per la propria mansione» ( $x = 1.24$ ). I datori di lavoro sono alla ricerca di dipendenti altamente

motivati che siano disposti a fare uno sforzo in più. Anche tutti gli altri aspetti sono stati valutati come molto importanti, con un valore medio che oscilla fra 1.52 e 2.2.

In Italia, per la maggior parte delle persone intervistate la capacità di mediazione, così come la capacità di adattarsi a nuove situazioni, la tolleranza sono state valutate come «molto importanti». Alla motivazione, al saper accettare le critiche e alla capacità di mantenere un comportamento professionale è stata attribuita un'importanza lievemente inferiore.

In ultimo, troviamo la capacità di dimostrare consapevolezza della missione e dei valori dell'organizzazione, il saper resistere in situazioni di stress e la capacità di avere un'igiene personale e un abbigliamento adeguato.

#### 4.3. LE COMPETENZE RELATIVE ALLA GESTIONE DEL PROGETTO RIGUARDANO IL COORDINAMENTO DI COMPITI DIVERSI E LE CAPACITÀ DI DECISION-MAKING

*Si tratta della capacità di pianificare e gestire un progetto. Complessivamente, saper lavorare insieme ed essere orientati al lavoro di squadra è stata considerata la competenza più importante in tutti e quattro i paesi.*

Saper lavorare in squadra è stata considerata la competenza più importante in tre paesi su quattro. I datori di lavoro francesi hanno mostrato un approccio pragmatico. L'atteggiamento ritenuto più valido consisteva nella capacità di lavorare in squadra e di collaborare con i colleghi. Una concreta armonia interna è stata ritenuta essenziale per garantire una buona gestione del progetto. Era richiesta anche la capacità di trasformare le idee in azioni, pianificare e analizzare punti di forza e punti deboli di un progetto. Sono emerse chiare connessioni fra le competenze civiche e sociali e la gestione del progetto. I datori di lavoro hanno ritenuto che la capacità di mediare fra punti di vista differenti e di negoziare sono alla base della capacità di lavorare insieme.

In Germania, mentre le aziende interpellate hanno valutato come molto importanti qualità come «saper essere orientato al lavoro di squadra» ( $x = 1.96$ ), «saper riconoscere i limiti delle abilità possedute» ( $x = 2.28$ ) e «saper trasformare le idee in azioni» ( $x = 2.32$ ), gli aspetti «saper creare/pianificare un budget per un'azione o un progetto specifico» ( $x = 3.68$ ) e «saper assegnare incarichi» ( $x = 4.00$ ) sembrano essere di scarsa importanza. È possibile che gli altri aspetti della gestione del progetto siano rilevanti per ciascun membro di un team, mentre la pianificazione del budget e l'assegnazione di incarichi siano compiti specifici del leader del progetto, che naturalmente sono in numero minore. Pertanto, quegli aspetti potrebbero essere ritenuti di minore importanza.

In Italia, la capacità ritenuta maggiormente importante nella gestione del progetto è il saper riconoscere i limiti delle proprie abilità e il saper trasformare le idee in azioni. Un altro aspetto importante era il saper analizzare punti di forza e pu-

	Francia 	Germania 	Italia 	GB 
Essere tolleranti verso chi possiede differenti valori dai propri	1.71 7	2.00 6	1.62 1	3.60 8
Saper bilanciare punti di vista differenti, trattare e trovare un compromesso	1.52 2	2.20 9	1.62 1	3.96 9
Adattarsi con facilità a nuove situazioni	1.48 1	2.04 7	1.65 3	1.68 2
Essere motivati ad impegnarsi maggiormente nelle attività	1.67 4	1.08 1	1.73 4	1.56 1
Resistere in situazioni di stress	1.62 3	1.52 3	2.12 8	2.16 3
Saper controllare le emozioni e mantenere un comportamento professionale in caso di disaccordo sul posto di lavoro	1.67 4	2.04 7	1.85 6	3.20 6
Avere un'igiene personale e un abbigliamento adeguato per la propria mansione	1.95 8	1.24 2	2.12 8	3.52 7
Dimostrare consapevolezza della missione e dei valori dell'organizzazione	1.67 4	1.56 4	1.96 7	3.12 5
Saper accettare le critiche	2.05 9	1.76 5	1.77 5	2.52 4

nti deboli di un progetto e il saper essere orientati al lavoro di squadra. Gli aspetti meno importanti erano il saper assegnare incarichi, il saper comprendere differenze culturali e socio-economiche e il saper pianificare il budget di un progetto.

Nei questionari inglesi, l'attitudine più apprezzata era il saper essere orientati al lavoro di squadra e il saper trasformare le idee in azioni. Le aziende britanniche si aspettano che i dipendenti siano in grado di lavorare in modo autonomo come parte di una squadra, dal momento che a ogni dipendente vengono assegnati incarichi individuali che costituiscono altrettante parti di un progetto di squadra. Un aspetto sorprendente dei risultati è che i datori di lavoro non hanno ritenuto altrettanto importante il saper assegnare incarichi. Secondo i manager, in generale questa competenza viene ritenuta come una delle più importanti dalle scuole di Business & Management più prestigiose.

	Francia 🇫🇷	Germania 🇩🇪	Italia 🇮🇹	GB 🇬🇧
Saper riconoscere i limiti delle abilità possedute	1.86 5	2.28 2	1.69 1	3.08 3
Saper trasformare le idee in azioni	1.67 2	2.32 3	1.73 2	2.60 2
Saper pianificare un progetto	1.81 3	2.96 6	1.85 4	3.72 6
Saper assegnare incarichi	1.90 6	4.00 8	1.96 6	3.92 7
Saper analizzare punti di forza e punti deboli di un progetto	1.81 3	2.72 5	1.81 3	4.04 8
Saper essere orientato al lavoro di squadra	1.57 1	1.96 1	1.85 4	1.32 1
Saper comprendere differenze culturali e socio-economiche e comportarsi di conseguenza	2.43 7	2.52 4	2.00 7	3.24 4
Saper creare/pianificare un budget per un'azione o un progetto specifico	2.48 8	3.68 7	2.08 8	3.52 5

#### 4.4. LE COMPETENZE RELATIVE ALLA COMUNICAZIONE IN LINGUA MADRE RIGUARDANO LA COMPrensIONE, L'INTERAZIONE E L'ESPRESSIONE DI IDEE IN FORMA SCRITTA E ORALE



	Francia 🇫🇷	Germania 🇩🇪	Italia 🇮🇹	GB 🇬🇧
Comprendere ed eseguire le istruzioni del datore di lavoro	1.57 1	1.20 4	1.58 2	1.84 2
Comunicare efficacemente	1.71 2	1.52 3	1.54 1	1.64 1
Usare un linguaggio scritto corretto e appropriato in una situazione professionale	1.90 3	2.12 2	1.81 3	2.68 3
Scrivere relazioni o documenti in modo strutturato	2.19 4	3.04 1	2.19 4	3.80 4

In Francia le competenze richieste sono: comprendere le istruzioni e comunicare in modo efficace e professionale sia in forma scritta che orale.

Per le aziende tedesche, gli aspetti relativi alla lingua parlata (comprendere ed eseguire le istruzioni del datore di lavoro e comunicare efficacemente) sono stati valutati come più importanti rispetto alle competenze relative alla lingua scritta (usare un linguaggio scritto corretto e appropriato in una situazione professionale, scrivere relazioni o documenti in modo strutturato). Una spiegazione di ciò può essere che le aziende intervistate appartengono spesso a settori che prediligono la lingua parlata rispetto ai processi in cui si utilizza la lingua scritta (ospitalità alberghiera e ristorazione, artigianato, lavori manuali). Nel caso

di lavori accademici o d'ufficio che richiedono un'elevata professionalità, ci si può aspettare che venga attribuita una maggiore importanza alle competenze relative alla lingua scritta.

In Italia e in Gran Bretagna, la capacità di comunicare efficacemente è stata ritenuta come la più importante insieme alla capacità di comprendere ed eseguire le istruzioni del datore di lavoro. Le competenze relative alla comunicazione orale sono quelle più richieste. L'uso corretto e appropriato della lingua scritta è stato ritenuto opportuno, ma la capacità di scrivere relazioni o documenti in modo strutturato non è stata considerata altrettanto importante, sebbene ciò dipenda dalla natura degli obiettivi specifici di ciascun lavoro.

#### 4.5. LE COMPETENZE RELATIVE ALLA COMUNICAZIONE IN LINGUA STRANIERA RIGUARDANO LA CAPACITÀ DI COMPRENDERE E INTERAGIRE CON I MADRELINGUA, ESPRIMERE IDEE IN FORMA ORALE E SCRITTA IN UNA LINGUA STRANIERA

*La capacità di comprendere ed eseguire le istruzioni del datore di lavoro era chiaramente la competenza più importante in tutti e quattro i paesi.*

	Francia 	Germania 	Italia 	GB 
Comprendere ed eseguire le istruzioni del datore di lavoro	1.76 1	3.12 1	1.77 1	1.48 1
Comprendere i madrelingua	2.14 2	3.32 3	2.04 3	1.76 2
Comunicare nonostante una conoscenza limitata di una lingua	2.19 3	3.20 2	1.81 2	3.60 5
Usare un linguaggio scritto corretto ad appropriato in una situazione professionale	2.48 4	3.68 4	2.23 4	2.92 3
Scrivere relazioni o documenti in modo strutturato	2.71 5	3.76 5	2.58 6	3.24 4
Tradurre documenti dalla lingua straniera alla propria lingua madre	2.86 6	3.88 6	2.46 5	4.72 6

In Francia, le abilità richieste erano simili a quelle relative alla comunicazione in lingua madre: comprendere i madrelingua ed eseguire le istruzioni del datore di lavoro, sebbene in questo caso comunicare con un vocabolario limitato sembrava essere tollerato.

Le aziende intervistate in Germania hanno avuto difficoltà con questa domanda. Molte hanno precisato che l'importanza di questi aspetti è differente, se si tratta di un dipendente straniero per cui il tedesco è la lingua che utilizzano per lavorare o se i dipendenti tedeschi devono comunicare in una lingua straniera per lavoro.

La valutazione da media (relativamente alla lingua parlata) a bassa (relativamente alla lingua scritta) non sorprende se si tiene conto che poche aziende hanno affermato di essere attive a livello internazionale. Si potrebbe supporre che, per i dipendenti provenienti dall'estero per cui il tedesco è la lingua straniera, questi aspetti rivestano un'importanza maggiore.

In Italia, gli aspetti più interessanti della comunicazione in una lingua straniera sono il comprendere ed eseguire le istruzioni del datore di lavoro, anche con una conoscenza limitata della lingua. Seguono il comprendere i madrelingua e usare un linguaggio scritto corretto ed appropriato in una situazione professionale; in ultimo, il saper scrivere relazioni o documenti in modo strutturato e il saper tradurre documenti dalla lingua straniera sono stati considerati quasi «indifferenti».

Come negli altri tre paesi, di nuovo, comprendere le istruzioni e comprendere i madrelingua erano le abilità più importanti per le aziende britanniche del campione.

Non sorprende che la capacità di tradurre documenti sia la meno importante, alla luce della crescente accuratezza dei programmi di traduzione disponibili sulla rete.

#### 4.6. LE COMPETENZE DIGITALI RIGUARDANO IL SAPERE COME UTILIZZARE LE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE

*Queste competenze sono diventate sempre più importanti nella stragrande maggioranza dei lavori. Saper come usare un computer, trovare informazioni su internet e usare software comuni costituiscono le competenze digitali più importanti in tutti e quattro i paesi.*

La valutazione è unanime nei quattro paesi.

In Francia, i recruiter danno importanza e ricercano soprattutto il saper usare un computer e il saper cercare informazioni su internet.

Con un valore medio di 2.12, le competenze «saper come usare un computer e programmi software "comuni"» e «saper come trovare informazioni su internet» (x = 2.48) sono state valutate come molto importanti in Germania. Rispetto a questo risultato, con una media di 3.48, l'uso dei social media per comunicare è stato valutato come meno importante. Tenendo conto che le attività sui social media di un'azienda sono pubbliche, e che si tratta per lo più di attività di marketing, è comprensibile come i datori di lavoro non si aspettino che in generale i dipendenti abbiano dimestichezza con i social media. È sufficiente che il responsabile del marketing o delle pubbliche relazioni sia in grado di utilizzarli.

Per la maggior parte dei datori di lavoro italiani intervistati, era «molto importante» sapere come usare un computer e i software comuni, quindi sapere come trovare informazioni su internet. L'utilizzo dei social media e l'essere consapevoli della loro «netiquette» era il fattore di minore importanza.

Le aziende britanniche intervistate hanno ritenuto importanti tutti e quattro i fattori, sebbene il sapere come usare un computer e i software comuni fosse sistematicamente la scelta principale.

	Francia 	Germania 	Italia 	GB 
Sapere come trovare informazioni su internet	1.81 2	2.48 2	1.77 2	1.96 2
Usare i social media per comunicare	2.38 3	3.48 4	2.27 4	3.20 3
Essere consapevoli della «netiquette»	2.38 3	2.76 3	2.08 3	3.52 4
Sapere come usare un computer e programmi software «comuni»	1.76 1	2.12 1	1.58 1	1.32 1

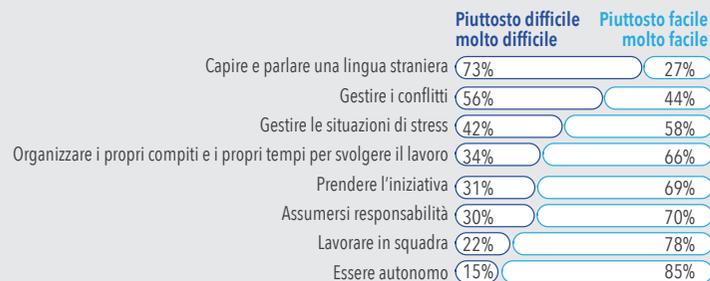
# COMPETENZE CHIAVE EUROPEE

(VALORE PIÙ BASSO = IL PIÙ IMPORTANTE)

Secondo la ricerca, le cinque competenze a cui i datori hanno attribuito maggiore importanza sono: essere motivati, essere orientati al lavoro di squadra, saper comunicare efficacemente, comprendere ed eseguire istruzioni, adattarsi con facilità a nuove situazioni. Ciò significa che il datore di lavoro si aspetta che un dipendente della sua azienda sia motivato, che comprenda rapidamente gli incarichi assegnati, che sappia come adattarsi alle situazioni nuove. L'associazione ADICE ha condotto diversi studi nel tentativo di comprendere in modo migliore e quantificare le esperienze acquisite durante un periodo di mobilità professionale e scoprire in che misura queste esperienze influiscono sulla carriera professionale. I risultati di questa indagine sono nettamente in linea e corroborati da quelli ottenuti da ADICE nei progetti precedenti.

La maggioranza dei partecipanti hanno confermato, durante il periodo di apprendimento professionale, di aver imparato a lavorare in squadra e a prendere l'iniziativa. Inoltre hanno imparato a lavorare in un team internazionale e ad adattarsi alle situazioni. Ciò significa che la mobilità professionale fornisce un'opportunità di mettere alla prova le proprie abilità e acquisire competenze attraverso i vari compiti eseguiti. Inoltre è emerso che tali benefici non dipendono dall'età, dal livello di scolarità o dall'entità dell'esperienza professionale pregressa del tirocinante.

È stato chiarito che, per ottenere cambiamenti positivi, come l'acquisizione di competenze professionali, personali o interculturali, è necessario impegnarsi. In caso contrario, non ci possono essere cambiamenti reali e duraturi. Pertanto, ha un valore significativo sottolineare qui che le aspettative dei datori di lavoro tendono a corrispondere ai benefici di un'esperienza di mobilità professionale.



## 1.1 IMPARARE A IMPARARE



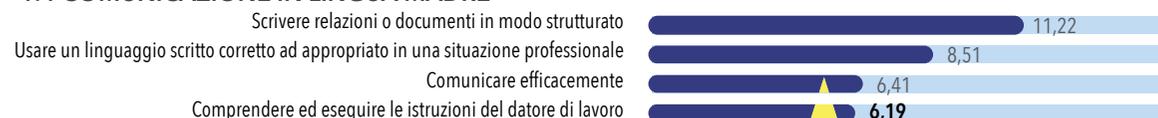
## 1.2 COMPETENZE CIVICHE E SOCIALI



## 1.3 GESTIONE DEL PROGETTO



## 1.4 COMUNICAZIONE IN LINGUA MADRE



## 1.5 COMUNICAZIONE IN LINGUA STRANIERA



## 1.6 COMPETENZE DIGITALI



## TESTIMONIANZE DEI DATORI DI LAVORO

*I questionari ci hanno fornito un'idea generale di quello che le aziende si aspettano dai candidati e a quali competenze attribuiscono maggiore importanza nel personale e nei futuri dipendenti.*

*Tuttavia, si è ritenuto che sarebbe stato utile svolgere ulteriori interviste più dettagliate con i datori di lavoro, basate su domande più aperte, allo scopo di ottenere un quadro più chiaro di ciò che i datori di lavoro pensano delle esperienze internazionali e delle loro aspettative su ciò che si dovrebbe imparare durante un periodo di mobilità professionale.*



### Testimonianze dei datori di lavoro francesi



**CÉLINE, MANAGER DI PAUL FRANCE**

**I rapporti fra datore di lavoro e dipendente dovrebbero dare vita a una collaborazione vantaggiosa per entrambi**

“ Mi chiamo Céline Vermoesen. Ho un diploma in management e finanza. Da vent'anni lavoro per PAUL, una catena di panetterie, caffè e ristoranti che fa parte del gruppo Holder (con un fatturato di 900 milioni di euro). Ho iniziato il mio percorso professionale con PAUL France con l'apertura di un'unità di controllo gestionale. Ho svolto altri incarichi di supporto, come l'introduzione del lease-management da PAUL, che è consistito nell'affidare la gestione del negozio ai direttori. Inoltre ho assunto nuovo personale, mi sono occupata della formazione del management e ho gestito i contratti legali.

Ho lasciato la Francia nel 2011 per sostenere la crescita internazionale dell'azienda (filiali o franchise). Attualmente ricopro l'incarico di direttore finanziario e direttore delle

funzioni di supporto. Gestisco gli aspetti finanziari, il controllo del management, i rischi operativi e legali. Il mio ruolo consiste nel fornire supporto alla crescita internazionale ma, ancora più importante, controllare la redditività degli investimenti e garantire i contratti in franchising. Ho incontrato tutti i nostri direttori di filiale e i partner in franchising dopo l'inizio della loro attività.

A mio avviso, di solito un ragazzo esce dalla scuola con scarse competenze operative. I giovani laureati hanno una buona formazione, ma non hanno abbastanza buonsenso. Maturare un'esperienza sul campo è fondamentale: aiuta a stabilire il nesso fra ciò che vediamo sulla carta e la realtà operativa. La conoscenza teorica è importante, ma deve essere confermata da un'esperienza sul campo.

Sarebbe preferibile se gli studenti dedicassero una parte del corso di studi a un periodo di tirocinio. È necessario che si confrontino con la vita reale. Quando accogliamo dei giovani, dedichiamo molto tempo alla loro formazione, poiché mancano di maturità (che si conquista con l'esperienza).

Credo che le competenze trasversali, le soft skills, siano molto importanti. Quando devo assumere qualcuno, mi accorgo che molti candidati hanno un ottimo titolo di studio e tendono a sopravvalutarsi. Ma talvolta diventano subito presuntuosi e pretendono stipendi ingiustificati. La parte più difficile nella selezione del personale consiste nel trovare la persona giusta che saprà adattarsi ai valori aziendali sentendosi a proprio agio. Dovrebbe essere una collaborazione vantaggiosa per entrambe le parti. Per me, le competenze trasversali riguardano l'adesione ai valori aziendali, il know-how, il rispetto, l'intelligenza interpersonale, l'umiltà, la capacità di ascoltare, il saper riflettere prima di esprimere la propria opinione, la dedizione al lavoro e un atteggiamento irreprensibile. Per le aziende francesi che intendono globalizzarsi, l'esperienza internazionale di un collaboratore è innegabilmente un valore aggiunto. L'internazionalismo consente di aprirsi alle altre culture, stili di vita e di lavoro. D'altro canto, la padronanza di una lingua può essere acquisita solo vivendo in quel paese. Questo fornisce apertura mentale e una maggiore capacità di adattamento. Un giovane che ha compiuto un tirocinio all'estero nel campo del marketing, ad esempio, avrà acquisito una perfetta

conoscenza del mercato locale, delle abitudini dei consumatori e della concorrenza, permettendo a PAUL di adattare le proprie attività e servizi in base alle esigenze locali, ma mantenendo il proprio DNA.



**MARYSE,  
MANAGER DI SPQI**

**I tirocini mi aiutano a mantenere aggiornata nelle mie idee e competenze**

“

La SPQI (Service and Innovative Quality Products) è stata fondata nel giugno del 2016, sulla scia della scoperta del biomarcatore della qualità e della funzionalità dello spermatozoo. Le linee di sviluppo dell'azienda riguardano sia la salute umana che quella animale. L'azienda è stata fondata da quattro medici ricercatori, e attualmente include due dipendenti e tre tirocinanti.

Grazie al mio lavoro in diversi progetti Interreg, ho scoperto la piattaforma dedicata a Erasmus per giovani imprenditori. Essendo una business creator, so quanto sia importante la formazione. Inoltre, l'idea che avremmo potuto ospitare per un periodo da uno a sei mesi persone che stanno pensando di avviare un'attività in proprio sembrava molto interessante.

Abbiamo pensato che avere in azienda un giovane imprenditore avrebbe potuto portare nuove idee e competenze. Un'aspettativa ulteriore era quella di accogliere una persona che avrebbe potuto condurre uno scambio con noi e avere una mentalità aperta per impedirci di cadere in una certa routine e isolarci dall'esterno.

Per quanto riguarda le esigenze dell'azienda, siamo già innovativi grazie ai prodotti che sviluppiamo. Tuttavia, abbiamo avuto bisogno di aiuto con gli aspetti grafici e con il marketing. Per noi è stato importante anche avere una traduzione del nostro

*lavoro per poterlo proporre all'estero. A questi giovani imprenditori potrei mostrare alcuni percorsi creativi e gli ostacoli da evitare. Inoltre potrei spiegare loro che la creazione di un'azienda talvolta può rivelarsi complicata, ma che certe porte possono aprire scorciatoie intelligenti e fornire spiegazioni più chiare, mostrando loro che, tramite la costruzione di una rete, il processo creativo viene semplificato.*

*Ho avuto modo di presentare questi giovani imprenditori a molte persone della mia rete, permettendo loro di espandere le loro reti. I giovani imprenditori hanno potuto incontrare molte figure legate all'azienda, ad esempio finanziatori, clienti, ecc. Credo sia importante per loro assistere alle varie fasi e incontrare le persone che è necessario coordinare per rendere un'azienda il più efficiente possibile.*



### Testimonianze dei datori di lavoro tedeschi

**Sono state condotte tre interviste (due delle quali con datori di lavoro, una con una persona che ha svolto un periodo di mobilità professionale) e sono state condotte ulteriori ricerche su importanti studi scientifici.**

#### DATORE DI LAVORO 1

**Amministratrice di una piccola impresa (< 50 dipendenti) nel settore dell'istruzione per gli adulti. L'azienda sta gestendo e partecipando a progetti europei nel campo dell'istruzione ed è pertanto attiva internazionalmente a livello europeo.**

L'intervistata ha un'esperienza di oltre vent'anni in questo ruolo e ha sempre selezionato i dipendenti in prima persona. I neoassunti non vengono mai selezionati tramite centri per l'impiego o annunci di lavoro. Si tratta invece di un processo piuttosto informale basato sul passaparola, sull'assunzione dei tirocinanti ecc. Per questo motivo, di solito l'intervistata non richiede i normali documenti per una candidatura formale, come lettere di accompagnamento o CV, ma incontra direttamente i candidati dopo aver ricevuto una referenza o dopo un colloquio telefonico. L'amministratrice non si aspetta che i candidati abbiano alle spalle un'esperienza internazionale, ma a causa dell'ambito di attività (progetti europei), i can-

didati devono essere disposti a lavorare all'estero. Gli anni recenti hanno indicato che chi ha già partecipato a un programma di mobilità o ha maturato un'esperienza di lavoro all'estero soddisfa più facilmente i requisiti del mercato. Il lavoro di squadra interculturale tende a essere più lento. I motivi sono molteplici, fra cui le barriere linguistiche, il potenziale di incomprensione e di conflitti dovuto alle barriere linguistiche e le differenze nella comunicazione interculturale, i diversi processi di ricerca del consenso, e così via. Le persone prive di un'esperienza di lavoro all'estero all'inizio posso sentirsi frustrate dal processo e sentirsi inefficaci.

Si tratta di imparare ad accettare e a comprendere che tempi di lavoro più lenti non implicano che il lavoro sia inefficace, e che non c'è motivo di sentirsi frustrati. Le persone con un'esperienza di lavoro all'estero sono meglio preparate a tali situazioni poiché di solito le hanno già vissute in precedenza e sanno cosa aspettarsi. L'intervistata non sapeva dire se ciò fosse dovuto alle competenze acquisite all'estero nel far fronte alla situazione o al fatto di nutrire aspettative realistiche sulla situazione. Un'esperienza internazionale è un beneficio per un candidato, poiché l'intervistata può aspettarsi che la persona sia in grado di affrontare questo tipo di sfide. Per quanto riguarda le competenze che le persone con un'esperienza internazionale sono in grado di offrire, l'intervistata è incerta. Non saprebbe indicare capacità o competenze specifiche mostrate dai dipendenti con una precedente esperienza all'estero, rispetto agli altri dipendenti. Solitamente le persone con un'esperienza all'estero tendono a essere flessibili e calme in situazioni inaspettate che richiedono soluzioni rapide. Tuttavia questo non è un tratto esclusivo di chi ha maturato un'esperienza all'estero. L'intervistata identifica una differenza significativa per quanto riguarda le competenze comunicative in una lingua straniera. Non è detto che le persone con un'esperienza all'estero mostrino competenze linguistiche migliori, ma di solito hanno meno timore o sono meno inibite nel comunicare in qualunque modo possibile.

#### DATORE DI LAVORO 12

**formatore professionale interno di una media impresa (circa 250 dipendenti) nel settore della sicurezza informatica.**

L'azienda fornisce software per la sicurezza informatica e servizi al settore pubblico e privato in Germania. L'azienda non opera a livello internazionale e non progetta di espandersi, ma malgrado ciò chi lavora in questo ambito deve avere una prospettiva internazionale.

La sicurezza informatica e la protezione dei dati hanno una rilevanza globale per quanto riguarda le nuove tecnologie e la legislazione internazionale. L'intervistata vanta circa 5 anni di esperienza come formatore interno dei tirocinanti nella formazione professionale duale (metà del tirocinio si svolge in azienda per imparare sul campo, metà si svolge in un istituto professionale). Nella sua posizione, l'intervistata è coinvolta nella selezione del personale, dei tirocinanti e dei giovani professionisti. I tirocinanti vengono selezionati tramite annunci su piattaforme online, centri per l'impiego, in occasione di fiere del lavoro e così via.

L'azienda considera l'esperienza internazionale un criterio di selezione. Di norma i candidati al tirocinio provengono direttamente dalla scuola e raramente hanno già maturato un'esperienza all'estero. In questo secondo caso, solitamente hanno partecipato a un programma work & travel o hanno svolto una qualche forma di volontariato. Il contenuto di queste esperienze professionali e, quindi, le competenze professionali acquisite non sono rilevanti per un impiego nell'azienda. Tuttavia, l'intervistata identifica delle differenze tra questi candidati e quelli che provengono direttamente dalla scuola. Durante il periodo di mobilità, i primi hanno imparato a gestire la propria vita lontano dai consueti sistemi di supporto. Probabilmente hanno dovuto affrontare sfide senza l'aiuto delle famiglie e delle reti sociali del loro ambiente di provenienza. L'intervistata descrive questi candidati come più indipendenti e sicuri di sé. >>>

Anche quando si tratta di giovani professionisti provenienti dall'università, l'intervistata individua delle differenze fra i candidati con un'esperienza all'estero da quelli che ne sono sprovvisti. Entrambi hanno buone conoscenze teoriche e magari alcune competenze pratiche nella loro applicazione, a seconda che abbiano svolto un tirocinio o meno. Ma in generale chi vanta un'esperienza all'estero è più preparato a pensare in modo autonomo e ad applicare le proprie competenze e conoscenze nel mondo del lavoro reale.

I giovani con un'esperienza all'estero spesso hanno interiorizzato la capacità di pensare in una prospettiva internazionale. Questo è molto importante nel caso della sicurezza informatica. È necessaria una prospettiva globale quando si tratta di tecnologia e regolamenti. Chi non è stato all'estero per un periodo di tempo più lungo spesso si dimentica della necessità di tenere conto di questi aspetti. Le persone con un'esperienza all'estero sembrano capaci di cambiare prospettiva con più facilità, forse perché a un certo punto si sono trovati in un ambiente dove questa prospettiva differente era la norma e la loro prospettiva personale era l'eccezione.

L'intervistata ritiene molto importante la conoscenza dell'inglese, ma più per quanto riguarda la comprensione di complessi testi e manuali tecnici che per gli aspetti legati alla conversazione. L'intervistata riferisce che le competenze in lingua inglese sono significativamente migliori nel caso di chi ha partecipato a un programma di mobilità in un paese anglofono. In generale altre competenze linguistiche o comunicative possono essere migliori, ma irrilevanti ai fini della selezione.

### DATORE DI LAVORO 3

Per avere una prospettiva differente sull'argomento, abbiamo intervistato anche una ragazza che ha partecipato a un programma di mobilità di volontariato dopo aver concluso la scuola e prima di entrare all'università.

Nel frattempo ha concluso gli studi universitari e lavora da 3 anni, ma considera ancora il suo periodo di mobilità come un'importante esperienza di apprendimento.

Fra i punti più importanti indicati dall'intervistata, compare il fatto che la mobilità fornisce un'opportunità di imparare come vivere in un'altra cultura o interagire con un'altra cultura, dapprima rendendosi conto delle differenze, quindi comprendendo che queste non sono dovute ai tratti di personalità dell'altra persona, ma differenze influenzate dalla cultura. La reale esperienza di apprendimento consiste nell'individuare le strategie per far fronte a queste differenze dal punto di vista professionale - in particolare quando non sono gradite o risultano irritanti per una persona giovane.

- Un programma di mobilità costringe ad assumersi la responsabilità della propria vita. Per imparare a prendere decisioni da soli, senza il controllo e il supporto della famiglia - anche quando non vorremmo farlo, senza il nostro consueto sistema di supporto, ma dobbiamo farlo. In seguito, si impara ad assumersi la responsabilità delle proprie decisioni.
- Imparare a comunicare in qualunque modo possibile con limitate capacità nella comunicazione verbale e non-verbale. Tuttavia è necessario accettare che questi limiti nella comunicazione possano causare incomprensioni e conflitti. È una sfida ulteriore vivere in una situazione in cui spesso si viene fraintesi e non si ha la possibilità di spiegarsi. Questo insegna a tollerare la frustrazione, oltre che a trovare modi creativi per comunicare il proprio punto di vista.



### Racconti dei datori di lavoro italiani



PANDORA È UNA COOPERATIVA NO-PROFIT CHE OPERA A MILANO DAL 1997.

#### Collaboratori flessibili, motivati e disponibili

Le caratteristiche principali ricercate nei nuovi dipendenti sono:

- Flessibilità
- Motivazione al lavoro di squadra
- Forte responsabilità personale
- Disponibilità a imparare
- Mobilità

ONel corso degli anni abbiamo avuto dipendenti provenienti da altri paesi, soprattutto dall'America Latina e dall'Africa. Talvolta la differenza linguistica costituisce un problema nel caso di specifiche attività di progetto, quasi mai nelle relazioni con i colleghi o con i bambini delle scuole dove lavoriamo, mentre non ho mai notato problemi di integrazione fra dipendenti di nazionalità diverse.

Non abbiamo incontrato problemi specifici o insormontabili grazie all'esperienza e alla formazione linguistica. Al contrario, il confronto fra diverse esperienze di vita è sempre stato un'opportunità di arricchimento. Le esperienze di lavoro internazionale nel curriculum dei candidati vengono sempre valutate in modo positivo poiché dimostrano intraprendenza, adattabilità, competenze interpersonali, autonomia.



**PORRO - AZIENDA PRIVATA  
DI INTERIOR DESIGN CON  
SEDE A CANTÙ**

professionalità, flessibilità,  
spirito critico e atteggiamento  
costruttivo.

Le caratteristiche principali che ricerco nei nuovi dipendenti sono: professionalità, flessibilità, spirito critico e atteggiamento costruttivo, oltre alla conoscenza della lingua inglese. Per quanto riguarda la selezione del personale, disponiamo di una rete di agenti che lavorano per noi in tutta Europa: la differenza linguistica non è un problema, poiché in azienda abbiamo uno staff preparato per le lingue straniere. In passato ci sono stati problemi di integrazione, legati sia alle barriere linguistiche che alle differenze religiose. Nella storia dell'azienda non abbiamo mai avuto così tanti dipendenti stranieri da considerare questi problemi come una «priorità», così non siamo in grado di fare un esempio da questo punto di vista. In alcuni casi, questi problemi si sono risolti con il tempo con una progressiva integrazione e accettazione. In un caso il problema non si è risolto. Ogni storia o situazione è diversa e unica.

Ciò che posso dire è che qui in ufficio, dove ogni giorno lavoriamo con il mondo intero, confrontandoci con realtà molto lontane, il termine «straniero» non viene neppure usato. Nella produzione, però, la manodopera è per lo più italiana, ed è qui che viene percepito lo straniero. Abbiamo diverse storie positive di dipendenti di origine straniera che hanno cominciato con compiti semplici e ripetitivi e che oggi dirigono i reparti di produzione, stimati anche dai lavoratori a loro subordinati. Una struttura che ragiona in termini meritocratici e che premia la professionalità è senza dubbio uno degli strumenti chiave per garantire la corretta integrazione dei lavoratori stranieri. Il comportamento dei dirigenti, del management e della proprietà è pure fondamentale, e funge da esempio. Le esperienze di lavoro internazionali rappresentano un valore aggiunto di grande importanza.



**Racconti dei datori di lavoro inglesi**



**DIRETTORE GENERALE DI UN'AZIENDA  
EDILIZIA DI BATH, GB**

la Gran Bretagna ha bisogno di lavoratori esperti e motivati provenienti dall'Unione Europea



*Da quando ho fondato l'azienda, ho sempre cercato lavoratori esperti e motivati. Il loro livello di competenza e la loro disponibilità sono gli aspetti più rilevanti nel processo di selezione. Così ho assunto un numero significativo di lavoratori provenienti dai paesi europei, in particolare dalla Polonia: tutti i lavoratori polacchi che ho assunto hanno dato un contributo all'azienda e hanno fatto un ottimo lavoro.*

*Naturalmente, c'è stato il solito problema della comprensione. Spesso i lavoratori polacchi non parlano l'inglese in modo fluente. Tuttavia, data la natura del lavoro in edilizia, i capisquadra e gli altri colleghi inglesi sono riusciti a spiegarsi mostrando cosa andava fatto.*

*Un altro aspetto interessante nell'assunzione di lavoratori dell'Europa dell'Est è costituito dagli scambi culturali tra lavoratori inglesi e stranieri. Questo avviene sotto forma di barzellette, scambi di battute e ogni genere di scherzi. Non ho mai notato alcun problema di integrazione fra i miei dipendenti.*

*Dal momento che la Gran Bretagna sta per lasciare l'Unione Europea, sono molto preoccupato per il futuro. Con un personale di 25 dipendenti, di solito da 5 a 10 operai vengono dall'Europa dell'Est. Se a questi operai non sarà più consentito lavorare in*



*Gran Bretagna, non credo sarò in grado di trovare abbastanza lavoratori inglesi che prendano il loro posto. Sarà un duro colpo per la nostra azienda e per il settore edilizio in generale.*

*Spero che il governo e l'Unione Europea riusciranno a raggiungere un accordo che mi consenta di continuare ad assumere lavoratori dai paesi europei.*



**DIRETTORE DI UNA  
CONCESSIONARIA BMW  
NEL SUD-OVEST DELLA  
GRAN BRETAGNA**

parlare un buon inglese è  
essenziale per i meccanici  
altamente qualificati

*Qui alla BMW abbiamo una grande varietà di professionisti. Abbiamo assistenti amministrativi, addetti alle vendite, persone che si occupano dei ricambi, addetti alla contabilità e credit controller. C'è che si occupa degli aspetti assicurativi e un intero gruppo di manager. Naturalmente, abbiamo anche quella che forse è la categoria più importante, ossia i meccanici.*

*Capire e parlare l'inglese quando si tratta con i clienti è di vitale importanza. Per questo chi si occupa dei rapporti con la clientela non proviene mai da un altro paese europeo. Abbiamo ricevuto molte candidature, e quindi tenuto parecchi colloqui, ma le persone interessate non parlavano abbastanza bene l'inglese per permetterci di assumerle.*

*D'altra parte, abbiamo assunto diversi meccanici europei altamente qualificati per i prodotti BMW, spesso provenienti dalla Germania. A ciò ha contribuito il fatto che la BMW forma i propri meccanici qualificati in inglese.*

*Spesso la formazione di un meccanico dura molti anni. Quindi siamo sempre alla ricerca dei meccanici più qualificati ed esperti, poiché sono più competenti nel diagnosticare i problemi dei veicoli dei nostri clienti. Ricordo almeno quattro meccanici te-*

*deschi che hanno lavorato con noi per periodi che andavano da sei mesi a diversi anni. Questo non è un problema, poiché parlano tutti un buon inglese. Tuttavia, senza una buona conoscenza dell'inglese un meccanico non potrebbe lavorare qui alla BMW.*

*Mi rendo conto che in alcune professioni un'esperienza internazionale possa costituire un autentico valore aggiunto. Nel settore automobilistico, però, a causa delle variazioni dei veicoli, l'equipaggiamento e le dotazioni sono specifiche per il mercato inglese, e le competenze linguistiche sono importanti, ma non credo che un'esperienza internazionale sia necessaria o vantaggiosa nel momento in cui qualcuno decida di lavorare con noi.*

*Ricordo però che abbiamo avuto un addetto alle vendite che insegnava francese. Questo si è rivelato molto utile quando alcuni clienti francesi che vivevano nelle vicinanze volevano acquistare una BMW nuova. Il venditore è riuscito a concludere un ottimo affare, vendendo le nostre auto a tre generazioni della famiglia: i nonni, genitori e i figli. È stata una vera impresa, e l'azienda ha concesso al venditore un bonus consistente per aver venduto quattro auto in un colpo solo.*



## CONCLUSIONI

### 1. QUALI SONO LE COMPETENZE A CUI I DATORI DI LAVORO ATTRIBUISCONO MAGGIORE IMPORTANZA IN UN DIPENDENTE IDEALE?

Da questo studio è emerso che le aspettative dei datori di lavoro nei confronti di un futuro dipendente sono molto elevate. Le aziende attribuiscono una certa importanza a tutte le competenze chiave. Tuttavia, i risultati della ricerca hanno mostrato che esistono differenze significative fra i vari paesi.

In Francia i datori di lavoro hanno un approccio pragmatico. I recruiter prediligono una «scelta sicura», ossia una persona che abbia già lavorato in un ambiente professionale simile e che sia in grado di assumersi subito delle responsabilità; in questo particolare contesto non correranno rischi. Altre competenze costituiscono un valore aggiunto, un modo per facilitare la selezione dei candidati. Sono competenze importanti, ma non le più utili per raggiungere gli obiettivi dei recruiter.

D'altra parte, lo studio mostra che il datore di lavoro si aspetta che il futuro dipendente sappia adattarsi e desideri acquisire nuove capacità. Oggi queste competenze sono essenziali, visti i cambiamenti rapidi e duraturi all'interno dell'azienda. Alla capacità di adattarsi si affianca quella di cambiare rapidamente modalità di lavoro o direzione. Le persone resistenti al cambiamento, che non vogliono adattarsi o che sono in grado di lavorare solo nei limiti dei loro requisiti, hanno un futuro più incerto rispetto a quelle che sanno adattarsi ai tempi e alle richieste dell'azienda.

L'atteggiamento più apprezzato è il saper essere orientati al lavoro di squadra e collaborare con i colleghi. Nelle aziende lo spirito di squadra non è solo un principio esteriore, ma è ciò che guida la forza dell'azienda. Comprendere l'importanza della coesione porta alla presa di coscienza secondo cui il lavoro di squadra non significa solo fare in modo che i dipendenti mantengano la medesima prospettiva nel corso del tempo. Inoltre, lo spiri-

to di squadra introduce elementi essenziali per l'azienda nel facilitare il lavoro.

Un'autentica armonia interna è essenziale per garantire una buona gestione del progetto. Una squadra affiatata è una squadra in cui i leader e i membri sanno delegare, assegnando gli incarichi alle persone più qualificate in base al lavoro da svolgere. Vi sono chiare connessioni fra le competenze civiche e sociali e la gestione del progetto. I datori di lavoro ritengono che la capacità di bilanciare punti di vista differenti e di trattare sia alla base del lavoro di squadra.

Le piccole imprese sottolineano l'importanza della versatilità o della multifunzionalità del candidato. Ciò è dovuto al fatto che nelle piccole imprese il dipendente può assumere diverse responsabilità importanti. I recruiter ricercano figure che siano capaci di affrontare le sfide e le difficoltà con facilità e che sappiano gestire tutti gli aspetti di un progetto. Per questa ragione, ogni esperienza e capacità costituisce un valore aggiunto.

In Germania, in generale, tutte le competenze chiave (imparare a imparare, competenze civiche e sociali, gestione del progetto, comunicazione in lingua madre, competenze digitali) sono state valutate come molto importanti (alcuni aspetti specifici delle competenze chiave costituiscono delle eccezioni, come chiarito in precedenza). Solo alla comunicazione in lingua straniera è stata attribuita un'importanza media, probabilmente a causa del modo in cui i lavoratori tedeschi intendono le competenze relative alla comunicazione in lingua straniera. In generale questo risultato non è così sorprendente. Per un datore di lavoro, un elenco di competenze chiave è come una lettera a Babbo Natale per un bambino. Tutti gli aspetti menzionati sembrano apprezzabili, e per i datori di lavoro non è certo un problema se i loro dipendenti li possiedono. Inoltre si dovrebbe tenere conto del fatto che la domanda si riferiva al personale in generale e non a posizioni specifiche all'interno dell'azienda. È facile aspettarsi che i datori di lavoro fornirebbero un differente profilo di competenze rilevanti per un caporeparto e per un guardiano.

In una prospettiva generale che non distingua settori o incarichi specifici, è possibile concludere che tutte le competenze chiave sono molto importanti per i datori di lavoro. Nessuna può essere scartata o ignorata.

In base alle interviste e agli studi, possiamo giungere alla conclusione che le aziende attive a livello internazionale o che operano in settori altamente influenzati da fattori internazionali (ad esempio leggi, normative e sviluppi tecnologici), le competenze che hanno a che fare con l'interculturalità sono considerate di grande valore.

In Italia, la maggior parte dei datori di lavoro intervistati richiede ai candidati attitudini e competenze personali e sociali, vista la precarietà e la diversificazione del mondo del lavoro degli ultimi anni. Spesso queste competenze vengono acquisite nel corso di esperienze di mobilità, il che spiega perché i datori di lavoro considerino le esperienze all'estero come un elemento positivo in un curriculum vitae, cercando una specifica competenza tecnica solo ove richiesto.

Prima di tutto, la flessibilità viene richiesta per ricoprire ruoli diversi da quelli per cui ci si è formati, con particolare attenzione alla capacità di adattarsi a diversi contesti professionali. L'autonomia e la capacità di risolvere problemi da soli individuando soluzioni innovative è senza dubbio un'altra capacità molto apprezzata che permette ai candidati di inserirsi più facilmente nelle organizzazioni.

La capacità di trattare e mediare viene valutata durante i primi mesi di lavoro durante le riunioni e le attività di programmazione. Molte aziende attraversano momenti e situazioni di conflitto a causa delle difficili contingenze economiche, pertanto il fatto di avere lavoratori in grado di mediare fra partner differenti e fra esigenze opposte costituisce una risorsa positiva.

Oltre alla flessibilità, ai lavoratori spesso è richiesta anche la capacità di saper riconoscere i limiti delle proprie abilità ed eventualmente modificare il proprio punto di vista per adattarsi alle nuove sfide. Tutto ciò porta a preferire il personale con elevate competenze civiche e sociali in assenza di requisiti tecnici specifici.

In Gran Bretagna il mondo del lavoro continua a essere molto tradizionale. I titoli e le esperienze di lavoro rimangono gli aspetti più rilevanti nella selezione dei candidati. Tuttavia, nel corso della procedura di assunzione altre competenze rivestono un'importanza centrale, come

l'adattabilità, il saper lavorare in squadra e buone competenze comunicative. In Gran Bretagna le competenze in lingua straniera vengono percepite come meno importanti, a causa del ruolo della lingua inglese come linguaggio dell'economia in Europa e nel mondo.

Tutti i datori di lavoro che hanno partecipato alla ricerca hanno attribuito una grande importanza alla competenze digitali per tutte le tipologie di posizioni e settori di attività. Ciò mette in evidenza che oggi il mondo digitale costituisce una parte indispensabile di ogni attività economica in Gran Bretagna.

Spesso la comunicazione non verbale è un criterio di selezione, e ci si aspetta che i candidati abbiano una buona disciplina personale, come il sapere come vestirsi e comportarsi in modo appropriato nel corso di un colloquio e in un ambiente professionale.

## 2. QUAL È IL VALORE AGGIUNTO DI UN PERIODO DI MOBILITÀ PROFESSIONALE PER ACCEDERE AL MERCATO DEL LAVORO?

Le esperienze di mobilità permettono di sviluppare le competenze trasversali ricercate dai datori di lavoro. Se da una parte la definizione di tali competenze varia da un interlocutore all'altro, dall'altra emergono elementi comuni, come l'autonomia, l'adattabilità, la creatività, la padronanza di una lingua e le competenze interculturali.

Inoltre, lo studio condotto con le aziende mostra come le esperienze di mobilità generino uno stato d'animo positivo. Ma qual è il nesso fra l'acquisizione delle soft skills e l'aumento della possibilità di trovare lavoro anche in contesti non tradizionali?

In Francia, la capacità di tollerare l'ambiguità, la sicurezza di sé, la serenità, la determinazione e il dinamismo vengono citati fra le competenze collegate direttamente all'occupabilità e, in particolare, sviluppate durante la mobilità. È questo che i datori si aspettano da chi può vantare un background internazionale.

La mobilità internazionale non solo favorisce l'integrazione professionale, ma anche molte importanti ricadute positive per i datori di lavoro. Infatti, le aziende che vogliono mantenersi dinamiche e competitive in un contesto economico globalizzato nel processo di selezione del personale devono rivolgere il loro interesse alle cosiddette competenze internazionali.

Le interviste hanno mostrato anche che secondo i datori di lavoro i giovani che entrano nel mercato del lavoro non hanno ancora una grande esperienza professionale. Possiedono conoscenze e titoli, ma hanno avuto limitate opportunità di mettere in pratica la loro preparazione teorica in un ambiente professionale.

Per i giovani, spesso la mobilità internazionale costituisce una delle prime opportunità professionali. Le sole competenze tecniche spesso non garantiscono l'accesso al mercato del lavoro. Per questo, la mobilità è sia un modo per favorire nuove opportunità di lavoro che un mezzo per migliorare e sviluppare le proprie competenze. Queste ultime possono essere tecniche ma anche sociali (apertura della propria personalità, indipendenza, pensiero critico, sicurezza di sé) allo scopo di facilitare l'integrazione sul posto di lavoro. Inoltre le competenze possono essere organizzative (lavoro di squadra, leadership, problem solving) e legate alla capacità di imparare a imparare (pianificazione e organizzazione, autonomia, decision-making).

All'estero si impara più rapidamente rispetto all'apprendimento acquisito durante un impiego nel proprio paese. Ciò è spiegato dall'effetto della permanenza all'estero, che produce una rottura con l'ambiente quotidiano del partecipante, permettendogli/le di diventare autonomo/a e responsabile. Vivere in un ambiente diverso con una lingua straniera costringe la persona a confrontarsi con i propri limiti e ne modifica valori e attitudini, dal momento che deve adattarsi e trovare

soluzioni in un contesto sconosciuto.

Lo studio mostra che i datori di lavoro ricercano dipendenti che siano operativi e che sappiano adattarsi a situazioni differenti. Emerge così una rinnovata comprensione della necessità di aiutare i partecipanti a sviluppare le capacità e le competenze che hanno acquisito.

Gli studi condotti in Germania suggeriscono che un'esperienza all'estero del candidato è di un certo interesse per le aziende di respiro internazionale. D'altro canto, le aziende non ricercano una generica esperienza all'estero, come un viaggio o un impiego temporaneo di basso livello, bensì un'esperienza professionale piuttosto specifica maturata all'estero. Secondo gli studi, le aziende si aspettano competenze trasversali più forti dai candidati che hanno maturato un'esperienza professionale all'estero - competenze generali nel campo del pensiero analitico/strategico e un comportamento orientato all'azione, problem solving, flessibilità cognitiva e interpretazione, oltre alla capacità di comunicare in altre culture. I nostri intervistati confermano l'importanza di queste competenze.

I datori di lavoro interpellati citano vari aspetti, dall'imparare a imparare (problem solving autonomo) ad aspetti civici e sociali (saper resistere in situazioni di stress, saper bilanciare punti di vista differenti, trattare e trovare un compromesso, sapersi adattare con facilità a nuove situazioni, essere tolleranti con chi possiede differenti valori dai propri).

Tuttavia va detto che la mobilità professionale fornisce l'ambiente potenziale in cui una persona può sviluppare queste competenze, sebbene ciò non sia una garanzia. Gli intervistati suggeriscono anche che i candidati privi di un'esperienza internazionale possono avere le medesime competenze acquisite in altri contesti professionali.

Va inoltre notato come le aziende che operano a livello locale/nazionale non diano importanza o non vedano benefici specifici nell'esperienza all'estero dei candidati. Da un certo punto di vista, è probabile che questi datori di lavoro attribuiscono minore importanza ad alcune di queste competenze potenzialmente acquisite (ad esempio, la comunicazione interculturale). Un'altra spiegazione potrebbe risiedere nel fatto che le aziende non si rendono conto del fatto che un'esperienza internazionale potrebbe costituire un ulteriore beneficio anche se non operano a livello internazionale (problem solving, mag-

giore resistenza allo stress ecc.).

Questa potrebbe essere un'indicazione interessante per il progetto Compétences+. A seconda della posizione aperta, i candidati dovrebbero presentare la propria esperienza internazionale concentrandosi non sulla semplice «internazionalità», ma mostrando in che modo l'azienda trarrà vantaggio dalle competenze acquisite.

In Italia, una delle esigenze espresse sia dalle aziende private che da quelle no-profit è quella di aprirsi ai mercati esteri: questo implica disporre di risorse umane in grado di parlare lingue diverse e di lavorare con modalità diverse rispetto al proprio paese.

Un'altra competenza importante consiste nella disponibilità a cambiare il proprio punto di vista e a fare domande: questa competenza si esercita in un'esperienza all'estero dove, in particolare all'inizio, sapere come porre domande nel modo corretto è essenziale per capire come lavorare.

La medesima capacità di mediazione che si esercita con la conoscenza di contesti interculturali è ricercata da aziende e associazioni che operano con paesi terzi. In questi casi sono necessarie grande pazienza e capacità di mantenersi concentrati sugli obiettivi. Vi sono alcune differenze tra piccole e grandi imprese: le prime preferiscono maggiori competenze tecniche, come le lingue, e l'acquisizione di nuove tecniche professionali, le seconde ricercano adattabilità e flessibilità. In generale, comunque, si può affermare che l'esperienza all'estero è un valore aggiunto per il candidato se accompagnata dall'esperienza pratica e da una buona capacità per le relazioni interculturali.

In molte aziende intervistate lavorano persone provenienti da altri paesi, e all'interno dello staff è necessario esercitare le competenze relative alla mediazione culturale maturate in un'esperienza all'estero.

Pertanto, per molte aziende un'esperienza internazionale offre un valore aggiunto se è accompagnata da una concreta attività professionale e non solo dallo studio. Nel corso delle interviste vengono evidenziate le modalità di affrontare problemi

di origine differente; l'esperienza maturata in un altro paese può facilitare la scoperta di soluzioni nuove in contesti complessi. Quindi le aziende ritengono molto importanti i metodi di approccio e lo sviluppo di competenze tecniche attraverso il lavoro di squadra e la capacità di adattarsi a contesti differenti. Il fatto di aver acquisito competenze specifiche grazie alle competenze relazionali sembra costituire un valore aggiunto per molti datori di lavoro.

Saper comunicare bene con persone di altri paesi viene considerata una competenza tecnica; ad esempio, sapere come spiegare il funzionamento di un macchinario tenendo conto delle caratteristiche culturali della persona a cui ci si sta rivolgendo è una competenza che si acquisisce con un'esperienza all'estero.

Uno dei vantaggi inaspettati del progetto Compétences+ è che le interviste hanno suscitato l'interesse delle aziende britanniche. Inoltre abbiamo scoperto che tutte le aziende sembrano più propense a ospitare dei tirocinanti, i quali sono più aperti e consapevoli dei benefici di un'esperienza internazionale. Infatti, tre delle aziende contattate che non facevano parte della nostra rete da quel momento hanno accettato di offrire un tirocinio. Allo stesso modo, questo tipo di progetto e ricerca può fornire ulteriori argomenti e un supporto documentato quando si tratta di contattare le aziende per incoraggiarle a offrire posti di lavoro.

Il processo si è rivelato vantaggioso anche per i membri della nostra organizzazione, e ha accresciuto la consapevolezza del valore aggiunto e dei benefici di un'esperienza di mobilità professionale, oltre a mettere in evidenza le differenze fra la Gran Bretagna e gli altri tre paesi coinvolti nel progetto. La UK National Erasmus+ Agency punta ad aumentare il numero di giovani inglesi che si recano all'estero per intraprendere un'esperienza di lavoro, e il numero di aziende inglesi che incoraggiano i dipendenti a maturare un'esperienza in Europa. Pertanto il progetto Compétences+ è senza dubbio in linea con gli obiettivi stabiliti dalla UK National Agency e può fornire un contributo positivo al conseguimento di questi obiettivi.

### 3. ALCUNI RISULTATI «INTERESSANTI» O «INASPETTATI» EMERSI DALLA RICERCA

In Italia lo scenario che emerge dalle interviste mostra il profilo del candidato ideale per il mondo del lavoro come viene prefigurato nel futuro, ma non sempre già disponibile/esistente nell'Italia di oggi. Siamo stupiti dal fatto che, malgrado la richiesta di internazionalizzazione sia così presente, molti giovani con esperienze di studio e di lavoro all'estero abbiano ancora difficoltà a trovare lavoro.

In Gran Bretagna, dalla ricerca sono emersi alcuni risultati «interessanti» o «inaspettati». Ad esempio, lo sviluppo e l'apertura di sedi all'estero non è stata ritenuta appropriata per tutte le tipologie e le dimensioni delle aziende o per tutti i settori di attività, ad esempio nell'edilizia. Sarebbe problematico giungere a conclusioni dirette o generalizzate sulla base delle dimensioni delle aziende e/o del settore di attività. Il 96% delle aziende coinvolte ha assunto candidati da altri paesi dell'Unione Europea. Questa cifra ha sorpreso gli altri partner coinvolti nel progetto, ma a nostro parere tutto ciò era in linea con la natura multinazionale del mercato del lavoro britannico.



## COSA ABBIAMO IMPARATO DALLA RICERCA CONDOTTA PER IL PROGETTO COMPÉTENCES+

Avere un'esperienza professionale all'estero non è essenziale per i datori di lavoro, i quali però la considerano un valore aggiunto. D'altra parte, i risultati dello studio mostrano come le aspettative dei datori di lavoro al momento dell'assunzione corrispondano in modo significativo con le competenze che i candidati hanno acquisito e/o sviluppato nel corso di una permanenza all'estero, come ad esempio parlare una lingua straniera e saper lavorare in squadra.

Per il progetto Compétences+, in che modo i risultati della ricerca ci aiutano a fornire programmi adeguati per preparare i giovani a intraprendere un periodo di mobilità professionale e in seguito accedere al mercato del lavoro?

### PREPARARE I GIOVANI A INTRAPRENDERE UN PERIODO DI MOBILITÀ PROFESSIONALE

È necessario preparare i giovani prima che partano per la mobilità professionale. Attraverso la formazione, l'obiettivo è quello di fornire loro conoscenze, metodi e strumenti che permetteranno a ciascuno di continuare a costruire e a trarre il meglio dai programmi di mobilità, oltre ad affrontarli da diversi punti di vista (personale, civico, professionale).

La formazione deve articolarsi in periodi a rotazione di apprendimento, simulazione, testimonianze e condivisione di esperienze. Inoltre deve indirizzarsi alle capacità e all'adattabilità dei partecipanti (prevedere ciò che ognuno dovrà ottenere in un diverso contesto interculturale ecc.). Infine, allo scopo di prepararli nel modo migliore, ai giovani devono essere forniti i consigli e i metodi af-

finché siano in grado di prevedere cosa riceveranno dalla mobilità e come capitalizzare l'esperienza (personale, professionale, ecc.).

Pertanto, con una preparazione efficace prima del tirocinio all'estero, saremo in grado di parlare meglio dei risultati ottenuti, poiché ciascun giovane partirà con strumenti e obiettivi definiti con chiarezza.

### AIUTARE A VALORIZZARE E A MOSTRARE LE COMPETENZE RITENUTE PIÙ IMPORTANTI

La mobilità internazionale ha senso se fornisce un percorso verso l'impiego o lo sviluppo della carriera. Naturalmente, permette ai giovani di apprendere l'interculturalità, la solidarietà e la cittadinanza europea. Ma al di là di questa esperienza si dovrebbe ricordare che si tratta di un modo molto concreto di accrescere le possibilità di accedere all'impiego. Questa esperienza permette ai giovani di mettere alla prova le proprie capacità, identificare i propri talenti e imparare in situazioni nuove.

Molti giovani non classificano mai ciò che sanno in termini di conoscenze e competenze. Diplomatici e laureati assimilano molte informazioni che non vengono integrate dalle conoscenze e dalle competenze acquisite tramite il lavoro e le esperienze di vita. Durante i colloqui di lavoro i giovani devono sapere come presentare se stessi e le proprie competenze. È probabile che il datore di lavoro rivolgerà loro delle domande sulle situazioni professionali, da dove hanno attinto le conoscenze e competenze necessarie per risolvere un problema o per portare a termine un incarico impegnativo.

È quindi importante ricordare ai giovani lo scopo della mobilità, che si tratta di un viaggio utile, un'esperienza aggiuntiva che in seguito devono riuscire a spiegare e a tradurre al momento della selezione.

Le organizzazioni che gestiscono i programmi di mobilità sostengono e consolidano i piani di apprendimento. In Italia, possiamo concludere che oggi una buona conoscenza delle lingue è una competenza di base ricercata dai datori di lavoro

e che può essere ottenuta principalmente vivendo all'estero per un certo periodo. Inoltre, i datori di lavoro sottolineano come la disponibilità a imparare e ad adattarsi allo stile aziendale siano requisiti fondamentali, a loro volta competenze che si esercitano durante la mobilità.

### UNA GUIDA SU COME PERFEZIONARE CV E LETTERE DI ACCOMPAGNAMENTO SECONDO I REQUISITI PRECISI DELLA POSIZIONE LAVORATIVA

I partecipanti devono scoprire quali aspetti delle competenze sono realmente importanti per l'impiego a cui aspirano o specificamente per l'azienda a cui propongono la loro candidatura. Solo in questo modo posso perfezionare i loro CV e le lettere di accompagnamento e presentare di conseguenza le proprie competenze.

È necessario dare ai giovani il tempo di riflettere sulle modalità e sugli strumenti per valorizzare l'esperienza: CV, lettera di accompagnamento, lettera di raccomandazione, mobilità Europass, social network professionali, colloquio di lavoro, ecc. Per quanto riguarda il CV, è essenziale indicare l'esperienza professionale maturata all'estero e le competenze acquisite.

I laboratori per la stesura di lettere e CV permettono di offrire ai giovani documenti di vari formati, in particolare secondo le aspettative che possono variare da paese a paese. È essenziale indicare l'esperienza professionale maturata all'estero e le competenze acquisite.

In Germania, per il progetto Compétences+ si è giunti alla conclusione che i candidati devono scoprire quali aspetti delle competenze siano realmente importanti per la posizione a cui aspirano o specificamente per l'azienda a cui propongono la propria candidatura. Solo in questo modo posso perfezionare i loro CV e le lettere di accompagnamento e presentare di conseguenza le proprie competenze.

### PRODURRE CONTENUTI SPECIFICI PER LA FORMAZIONE PER AIUTARE A VALORIZZARE LA PROPRIA ESPERIENZA

È di fondamentale importanza aiutare i giovani a presentare i benefici ottenuti da un periodo di mobilità internazionale all'estero. Va concesso loro il tempo per

elaborare una valutazione, ricevere feedback e scambiare esperienze. Gli obiettivi sono quelli di incoraggiare il coinvolgimento dei giovani in un processo di autovalutazione e consentire loro di essere attivi nella carriera futura.

È pure necessario che i giovani si esercitino a trarre il meglio dalle loro esperienze e competenze. Questo può essere ottenuto tramite colloqui simulati.

Quindi, allo scopo di consentire ai giovani di trarre il meglio dalle loro esperienze, è necessario che rivedano le competenze acquisite e che le identifichino come una delle otto competenze chiave europee. È utile elaborare una tecnica di verbalizzazione che permetta loro di esprimere la propria esperienza relativamente alle competenze chiave.

Affinché stabiliscano il nesso fra queste competenze e la loro esperienza, i giovani dovranno saper evidenziare gli obiettivi e le scoperte che possono aver realizzato durante la mobilità. Infatti, durante qualunque programma di mobilità transnazionale, l'apprendimento interculturale è un aspetto molto importante. Ciò permetterà loro di verbalizzare le competenze sviluppate e quindi presentarle.

## CONCLUSIONI GENERALI

Possiamo vedere che la situazione è molto diversa in ciascuno dei quattro paesi coinvolti nella partnership Compétences+, in particolare in relazione alla minore popolarità dei tirocini all'estero, con un numero minore di giovani inglesi disposti a intraprendere un programma di mobilità professionale all'estero rispetto agli altri tre paesi.

Anche la disponibilità di fonti aggiuntive di finanziamento per integrare i fondi erogati dai programmi dell'Unione Europea è di fondamentale importanza.

Ad esempio, in Francia molti consigli regionali e dipartimentali forniscono ai giovani garanzie finanziarie quando intraprendono un tirocinio in un altro paese europeo, mentre in Gran Bretagna questo tipo di finanziamento aggiuntivo non esiste.

La conseguenza è che un numero minore di giovani sono disposti a intraprendere un tirocinio in un altro paese.

Anche le caratteristiche culturali e in particolare le attitudini di ciascun paese rispetto al viaggiare, e nella misura in cui l'apertura e la curiosità sono at-



tivamente incoraggiate, possono influire sulla popolarità dei tirocini transnazionali.

Anche leggi e normative possono svolgere un ruolo centrale nella preparazione dei tirocini all'estero e devono tenere conto delle sostanziali differenze rispetto alle pratiche accettate in ciascun paese.

Ad esempio, per intraprendere un tirocinio in un ospedale, i requisiti vaccinali per i tirocinanti sono così diversi tra Francia e Germania da rendere estremamente difficoltoso organizzare e gestire questo tipo di tirocinio.

### LE ASPETTATIVE DEI DATORI DI LAVORO SONO COLLEGATE ALLE ESPERIENZE ACQUISITE DAI PARTECIPANTI

I partner hanno portato a termine uno studio con 97 datori di lavoro in 4 paesi differenti per comprendere le aspettative dei datori di lavoro durante la selezione del personale e per capire quali competenze siano essenziali per ottenere un impiego. I datori di lavoro hanno espresso le loro opinioni su diverse competenze: desiderio di acquisire nuove capacità, competenze civiche e sociali, gestione del progetto, comunicazione e competenze digitali.

Lo studio ha mostrato che i recruiter preferiscono scegliere qualcuno che abbia già lavorato nel settore di attività dell'azienda e che possa essere operativo in tempi brevi. Le altre competenze acquisite vengono considerate un valore aggiunto. Ma come possiamo aiutare i giovani che non hanno ancora maturato un'esperienza professionale sufficiente?

È sempre più difficile penetrare il mercato del lavoro, e per coloro che ne sono ancora fuori è importante capire come entrarvi e ottenere un impiego. Per questo è necessario che sappiano come capitalizzare efficacemente la propria esperienza e i benefici ottenuti lavorando all'estero e come promuoverli e presentarli per garantirsi un impiego.

Il loro scopo è quello di acquisire nuove capacità su tre livelli: sociale, professionale e interculturale. Queste competenze, naturalmente, sono necessarie per trovare un lavoro, ma anche per sviluppare una consapevolezza critica, apertura mentale e sicurezza di sé.

L'ampia ricerca condotta dai partner fornisce un riferi-

mento concreto per le organizzazioni che operano in ambito VET, le aziende ospitanti e i tirocinanti che desiderano progettare, preparare e/o partecipare ai programmi di mobilità professionale transnazionale.

L'organizzazione e la struttura dei sistemi e dei programmi di formazione VET influisce sulle opportunità di intraprendere tirocini transnazionali. I tirocinanti sono positivamente incoraggiati a spostarsi in paesi come la Francia, dove un tirocinio può essere interamente integrato nel programma accademico/professionale. In Italia, proprio a causa dell'assenza di un sistema VET generalizzato e strutturato, la priorità principale per un'elevata percentuale di partecipanti alla mobilità è l'apprendimento della lingua.

In Germania, a causa di un sistema duale estremamente strutturato a livello di istruzione e formazione professionale, le aziende dove lavorano gli apprendisti sono riluttanti a lasciare che questi ultimi partecipino a programmi di mobilità transnazionale, poiché così perderebbero un valido collaboratore. Questo è parzialmente vero in Francia.

### COSTRUIRE PERCORSI INTEGRATI REALIZZANDO PROGRAMMI DI MOBILITÀ DI SUCCESSO

L'innovazione consiste anche nel proporre un percorso interamente integrato, dalle prime fasi dell'orientamento fino al ritorno all'impiego, dopo la mobilità assicurandosi che i partecipanti trarranno il meglio dalla loro esperienza per avere accesso al mercato del lavoro.

Anche l'importanza relativa accordata allo sviluppo delle competenze linguistiche e l'apprendimento di altre lingue influenzano i giovani nel portare a termine un tirocinio all'estero.

In paesi come la Germania e la Francia, dove i programmi educativi attribuiscono grande importanza all'apprendimento dell'inglese, i giovani si sentono più capaci di far fronte alle sfide imposte dal fatto di lavorare utilizzando una lingua diversa. Qui il livello delle competenze linguistiche può essere considerato un fattore importante.

### ANDARE VERSO L'IMPIEGO CREANDO UN «PROGRAMMA PONTE DI FORMAZIONE» PER ESSERE ASSUNTI RAPIDAMENTE

Lo studio ha mostrato che in generale le aziende ritengono che intraprendere un tirocinio all'estero abbia un effetto molto positivo sulle possibilità dei tirocinanti di assicurarsi un impiego. Tuttavia, l'entità di tale vantaggio è legata a come i candidati sanno presentare i benefici della loro esperienza e le competenze che hanno sviluppato.

Per i giovani è importante imparare a descrivere e contestualizzare la loro esperienza all'estero. Queste competenze ben sviluppate possono contribuire a rendere l'esperienza rilevante nell'ottenere un impiego, un tirocinio o un ritorno allo studio e alla formazione. I datori di lavoro non saranno impressionati semplicemente dal fatto che il giovane abbia completato un periodo di apprendimento professionale all'estero. I candidati devono imparare a contestualizzare e a presentare le loro esperienze ai datori di lavoro, e non limitarsi ad affermazioni generiche sulla loro permanenza all'estero.

Il progetto Compétences+ intende aiutare a gettare un ponte tra ciò che si è appreso e la capacità di presentare queste competenze ai datori di lavoro. Questo perché è molto importante che gli operatori di mobilità svolgano un ruolo nell'aiutare a collegare l'esperienza di mobilità con il lavoro futuro del giovane. Esiste la necessità di aiutare i partecipanti a stabilire connessioni basate su esempi concreti, competenze trasferibili e competenze acquisite.

I benefici sono collegati anche alla durata e alla natura dei tirocini, alla preparazione e al modo in cui l'apprendimento acquisito viene stimato, valutato e capitalizzato.

Infatti, la capitalizzazione dei benefici contribuisce a un ingresso più rapido nel mondo del lavoro e aiuta i giovani a intraprendere carriere ricche e stimolanti.



### **ASPEM**

Via Dalmazia 2  
22063 Cantù (CO)  
ITALIA  
T. (+39) 031 711394  
<https://www.aspem.org/>  
<https://www.facebook.com/aspemitalia/>

### **ASSOCIATION ADICE**

42, rue Charles Quint  
59100 Roubaix  
FRANCIA  
T. (+33) 03 20 11 22 68  
<http://adice.asso.fr/>  
<https://www.facebook.com/adice.europe.direct.roubaix/>

### **EPN**

Bristol and Exeter House  
Lower Approach Road  
Bristol, BS1 6QS  
GRAN BRETAGNA  
T. (+44) 117 929 8242  
<https://www.facebook.com/europeanplacementnetwork/>

### **BLINC**

Bertheustraße 10  
37075 Göttingen  
GERMANIA  
T. (+49) 172 740 83 22  
<https://blinc-eu.org/>