



Finanziato dall'  
Unione Europea

IL RINNOVAMENTO DELLA

# Mobilità



TRANSNAZIONALE



2



Una nuova opportunità per  
le persone in inserimento  
lavorativo e per le imprese

## **Autori**

Valentina Faccioli, Nadia Litzky - IERF, Parigi - Francia  
Anne-Sophie Timonier - MEF, Nanterre - Francia

## **Contributori**

Irene Fontanelli, ESMOVIA, Valenza -Spagna  
Alessandro Guadagni, CEDIT, Firenze - Italia  
Christophe Wells, EPN, Bristol - Regno Unito  
Izabela Witkowska BERLINK, Berlino - Germania

«Erasmus+ RMT» - 2014-1-FR01-KA200-008757 è stato realizzato con il contributo della Commissione Europea nell'ambito del programma Erasmus+. Questa pubblicazione riflette esclusivamente il punto di vista dell'autore, la Commissione non è responsabile per gli usi che ne vengono fatti e le informazioni contenute al suo interno.

Dicembre 2016

## **Ringraziamenti**

Esprimiamo i nostri ringraziamenti a tutti i nostri partner per la qualità della cooperazione ed il loro contributo durante la realizzazione del progetto.

Gli autori ringraziano calorosamente Jérôme Dormoy (Maison de l'Emploi et de la Formation de Nanterre) per il suo contributo all'analisi qualitativa dell'inchiesta, Gilles Bonnet, Laurence Ould-Ferhat, Eric Mulot Radojic, Nicolas Sauvageot (Regione Ile de France) per il loro apporto metodologico e tecnico nella definizione dei supporti statistici ed analitici ed il loro sostegno al consolidamento del rapporto.

Un grande ringraziamento all'equipe dell'IERF ed in particolare al presidente Ludovico Morozzo della Rocca, ad Alessandra Collinet, Claudia Donnini, Silvia Pedro e Pauline Simonet, per il loro sostegno critico e costruttivo.

I nostri ringraziamenti vanno anche a tutti i professionisti che hanno partecipato all'inchiesta e di cui pubblichiamo i nomi delle aziende che hanno accettato di essere menzionate nel rapporto:



#### GERMANIA

Biofruit Trading, Contessa Handels und Transport GmbH, Element Materials, Hotel Freidenau - Das Literaturhotel in Berlin, Kfz-Meisterbetrieb 360°, Lackiererei Horst Fremke, Mart Hostel, MPC Elektrotechnik, Polnischer Sozialrat e.V., Restaurant Neumann's, Rivalfox GmbH, Thai Hand Berlin, T.O.T.S. GmbH.



#### REGNO UNITO

Airport House Business Centre, BMW Bath, Bristol Audi, Bristol CommunityHealth, Bristol Language Centre, British Heart Foundation, BUPA Health & Insurance, Capital Metal, Catchpoint, Destination Bristol, Grant Bradley Gallery, Hendy Group Ltd, Hotel IBIS Temple Meads, London Marketing Clinic, Made in Bristol, Marks & Spencer Teleperformance, One Menu Ltd, Oxfam Charity Shop, Pertemps, Praxity Global Alliance Ltd, Rag & Beau, Sabio Ltd, SS Great Britain, TD Paint, University of London Temp Agency, Unsworth Global Logistics, WH Smith Croydon.



#### SPAGNA

America Petrol S.L, Asociacion Del Centro Historico De Valencia, Autolix S.A, AVL Iberica S.A, Ayuntamiento de Alaquas, Ayuntamiento De Carcaixent, Banco Mediolanum, Barbados, BMW Spamovil, Bodegas Murviedro S.A, Ceramica Valenciana, Ding Dong Places Valencia, Ebir Bathroom Lighting, Explorer viajes, Hotel Silken Puerta Valencia, Kh Vives, La Marina Real Juan Carlos I, Sanchez Abogados Servicios Juridicos, Stock Circuit, Waribo Consultores.



#### FRANCIA

Accor Hotels, Authent'cite, Canal Plus, Club Med, Croix Rouge, DEQUELEN Robert Consultant indépendant, Engie, GEIQ IDF, Hotel Mercure, Iphen, Keolis, Manpower Groupe, Ocicofra, Promevil, Qualis Hotel, Suez, Technip France, Têla 13 régie quartier Paris 13, Veolia Propreté, White Harriers.



#### ITALIA

Accord Solutions, Andriola AdriaNodi Montali S. e C., Antico Frantoio, Artex, Confartigianato, Imprese Pisa, DinoFelici di Mirco Felici, Errequadro, Fratelli Marconi S.N.C., Foglia Firenze 1935, Hostess & Promoter, Hotel Mediterraneo, Magna Charta Srl, Network Srl, Pixel Associazione, Proclit.It, Rami Riccardo Studio srl, Romano Pucci srl, Sat srl, Teorema D'immagine, TOI srl, Toscani da Sempre.

# SOMMARIO

<b>Prefazione</b>	<b>9</b>
<b>Contesto dell'indagine</b>	<b>10</b>
<b>Quadro metodologico</b>	<b>14</b>
1. Riferimenti teorici	14
2. L'organizzazione dell'indagine	17
3. Le indagini paese	23
<b>Ritratto delle aziende</b>	<b>26</b>
<b>Ritratto degli intervistati</b>	<b>35</b>
<b>« Hard Skills », Competenze interculturali, « Soft Skills » e Mobilità</b>	<b>41</b>
<b>Conclusioni</b>	<b>53</b>
<b>Risorse bibliografiche</b>	<b>56</b>
Bibliografia	56
Sitografia	62
<b>Indice dei grafici e delle tabelle</b>	<b>63</b>



# PREFAZIONE

*Riconosciuta come acceleratore all'inserimento nella vita attiva, l'esperienza di mobilità professionale costituisce una risorsa per l'occupabilità dei destinatari e rappresenta spesso un « rimedio » per i giovani e gli adulti in cerca di lavoro.*

*Inizialmente motivata dall'esigenza di acquisire delle competenze linguistiche, una volta conclusa, la mobilità assume un'altra dimensione: al di là di un rafforzamento delle competenze professionali « Che cosa ho imparato su di me durante questo soggiorno ? Di fronte a un nuovo ambiente professionale, ricco di «codici» diversi, sono stato in grado di dimostrare delle capacità d'iniziativa? Sono riuscito ad adattarmi più rapidamente che nella stessa situazione nel mio paese? Come esprimere le mie capacità e valorizzarle durante un colloquio di lavoro? Le direzioni delle Risorse Umane, sono sensibili a questi contributi « non formali »? Le competenze acquisite in mobilità, sono apprezzate dai datori di lavoro? »*

*Tante domande che il progetto « Erasmus+ RMT : il rinnovamento della mobilità transnazionale, una nuova opportunità per le persone in inserimento lavorativo e le imprese », ha voluto affrontare grazie ad una partnership strategica che colloca l'azienda al centro dei percorsi di mobilità. Spesso assente dagli studi di impatto, l'azienda è infatti la protagonista e l'obiettivo finale di tutti i candidati in transizione professionale che decidono di effettuare un'esperienza professionalizzante all'estero.*

*Il rapporto d'indagine « Prospettive incrociate delle aziende sul riconoscimento delle competenze acquisite attraverso la mobilità » costituisce uno dei due lavori di ricerca condotti in ambito partenariale e presenta i risultati di un'inquietante realizzata in Germania, Spagna, Italia, Francia e Regno Unito che ha invitato 170 professionisti del settore delle risorse umane ad esprimere il loro punto di vista sull'impatto delle esperienze di mobilità sull'occupabilità dei beneficiari in termini di rafforzamento delle competenze e di professionalizzazione dei partecipanti.*

*Associata ai risultati della ricerca comparata «Buone pratiche in materia di strumenti dedicati alla mobilità europea», l'indagine ha contribuito alla realizzazione di una «Guida metodologica di orientamento alla mobilità transnazionale», obiettivo finale della partnership strategica Erasmus+ RMT.*

# CONTESTO DELL'INDAGINE

Oggi, numerosi studi nazionali ed europei mettono in evidenza il ruolo e l'importanza delle competenze trasversali nel contesto economico attuale. Le conclusioni sono unanimi: le competenze professionali, tecniche e settoriali presentano un basso livello di portabilità mentre le competenze professionali generiche possiedono un alto livello di trasferibilità tra settori e professioni, favorendo così l'occupabilità. Le indagini mostrano anche che « esiste un legame tra la trasferibilità delle competenze e la possibilità di perdere un lavoro o di non ritrovarne uno [...] e che coloro che possiedono molte abilità sono meno esposti al rischio della disoccupazione durante la crisi economica »<sup>1</sup>.

Altri contributi confermano questi risultati e mostrano come le procedure di assunzione siano evolute nel corso degli anni adattandosi alle esigenze del mercato del lavoro: « Le «Soft Skills» o «abilità leggere» orientate verso le interazioni umane ed in relazione all'intelligenza emotiva, sono sempre più valorizzate nel processo di selezione, mentre quelle relative alle conoscenze teoriche, tecniche, o ai diplomi, come ad esempio le «Hard Skills» non rappresentano più il riferimento esclusivo nelle procedure di assunzione »<sup>2</sup>.

Tra i diversi «luoghi» di sviluppo delle competenze trasversali, è ormai dimostrato che i percorsi di mobilità transnazionale sono dei contesti privilegiati per mettere in atto queste capacità. Secondo lo studio «Hidden competences»<sup>3</sup> «Autonomia, capacità di adattamento, creatività, capacità di lavorare in squadra, fiducia in sé stessi, serenità, determinazione e vivacità...» sono citate a fianco delle competenze professionali, interculturali e linguistiche, come competenze direttamente connesse all'occupabilità.

<sup>1</sup> RPIC-ViP. Transférabilité de compétences entre secteurs économiques : rôle et importance pour l'emploi au niveau européen. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne. 2011, ISBN 978-92-79-20947-5.

<sup>2</sup> SECRETAN-KLAYE Aurélie. L'importance des «softs skills». Forum Magazine, N° 5. Consultato in giugno 2016. [www.docplayer.fr](http://www.docplayer.fr).

L'indagine sottolinea inoltre che «Le aziende che vogliono rimanere competitive in un contesto economico globalizzato, ed in evoluzione costante, dovrebbero cominciare ad includere nei loro processi di selezione l'analisi delle competenze internazionali, particolarmente sviluppate durante le esperienze di mobilità ».

Il riconoscimento delle competenze trasversali acquisite durante i periodi di mobilità è sanzionato anche dal mercato del lavoro: sempre di più le offerte richiedono queste capacità e numerose espressioni tipo «un'esperienza di formazione all'estero sarà considerata un plus» sono sempre più frequenti.

Tuttavia, se il valore delle competenze trasversali in termini di professionalità è ben definito, i legami tra le esperienze all'estero e l'aumento dell'occupabilità che ne risulta non sono ancora stati oggetto di studi specifici.

Variabili in funzione del profilo e del contesto di esercizio, il grado di trasferibilità, la valorizzazione e valutazione delle competenze trasversali rimane complesso. Infatti, proprio per la loro natura, «Sono applicabili in molte situazioni e nuovi contesti. Le competenze trasversali possiedono quindi tutti gli attributi generali della competenza, ma presentano una caratteristica complementare ed in particolare quella di non poter essere mobilizzabili in contesti circoscritti e limitati. Pertanto, esse sono potenzialmente trasferibili. È quindi l'attività d'identificazione della nuova situazione – nel nostro caso il contesto lavorativo scelto – e l'attività di transfert dall'esperienza di mobilità, che la rendono una competenza effettiva »<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> CENTER FOR INTERNATIONAL MOBILITY. Hidden competences. Faktaa, Avril 2013.

<sup>4</sup> TILMAN Francis, Définir les compétences transversales pour les enseigner. «Compétences transversales» et «compétences transférables» : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles. Note d'analyse n° 219, Centre d'Analyse Stratégique, Aprile 2011 [www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-04-22\\_na-competences-219.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-04-22_na-competences-219.pdf).

Questa attività di identificazione e di transfert sottende, a nostro parere, il legame fra mobilità e occupabilità e interviene sulle modalità di valutazione aziendale: Quali sono le chiavi di lettura dei datori di lavoro? Le abilità sociali, interculturali, trasversali acquisite durante i periodi di mobilità rappresentano dei criteri di valutazione così come la padronanza di una lingua straniera nel processo di reclutamento? Come sono affrontati? Come procedono i reclutatori per analizzare la trasferibilità delle competenze trasversali acquisite all'estero in un contesto professionale specifico? Come accompagnare i candidati a contribuire ad una maggiore intellegibilità delle loro realizzazioni?

È a queste tematiche, intrinsecamente legate al tema della valutazione e al riconoscimento dei tirocini all'estero, che abbiamo voluto rispondere conducendo questa indagine.



# QUADRO METHODOLOGICO

## I. Riferimenti teorici

Sulla base di un'analisi comparativa dei diversi punti di vista sulle competenze interculturali, abbiamo scelto di fare affidamento alle ricerche di Spitzberg e Changnon (2009), citato da Martyn Barret (2012). In effetti, gli autori esaminando la letteratura sull'argomento, hanno elencato le componenti essenziali di tali competenze con riferimento specifico al posto di lavoro. Dato il consenso ottenuto tra ricercatori internazionali e amministratori universitari, queste definizioni sono state un punto di partenza interessante per costruire una parte del nostro questionario. In effetti, senza essere esaustiva, questa lista categorizza le competenze interculturali nelle loro diverse componenti - attitudini, abilità, conoscenze e comportamenti - tenendo conto delle loro possibili interrelazioni:

**Attitudini:** rispetto per le altre culture, curiosità per le altre culture, desiderio di conoscere altre culture, apertura verso persone di altre culture, capacità di sospendere il proprio giudizio, capacità di tollerare l'ambiguità e apprezzare la diversità culturale.

**Abilità:** capacità di ascoltare le persone provenienti da altre culture, di interagire con persone di altre culture, capacità di adattarsi ad altri ambienti culturali, socio-linguistica e comunicazione .... Capacità di mediazione negli scambi interculturali, empatia, multi-prospettiva, flessibilità cognitiva, capacità di valutare criticamente i punti di vista, le pratiche e i prodotti culturali, tra cui la propria cultura.

**Conoscenza:** consapevolezza dell'appartenenza culturale, consapevolezza nella comunicazione rispetto alle convenzioni linguistiche e di comunicazione tra diverse culture, conoscenza della propria cultura, in particolare conoscenza dei punti di vista, delle prassi e dei prodotti di alcuni gruppi culturali, conoscenza generale della cultura, tra cui la conoscenza dei processi di interazione tra le culture, le società e gli individui.

**Comportamento:** comportarsi correttamente e in modo efficace durante gli incontri interculturali, flessibilità nel comportamento culturale e nel comportamento di comunicazione, essere orientato all'azione, vale a dire avere una disposizione ad agire nella società per promuovere il bene comune, in particolare attraverso la riduzione dei pregiudizi, della discriminazione e dei conflitti »<sup>5</sup>.

Tuttavia, pur essendo trasversale, il concetto di competenza interculturale non poteva, di per sé, rispondere alle nostre domande. In effetti, mentre le competenze interculturali sembrano relativamente identificabili dai reclutatori, l'inchiesta « Hidden competences » mette in luce come queste ultime incontrino delle difficoltà nell'esprimere il valore aggiunto dei percorsi di mobilità internazionale. Tuttavia, lo studio dimostra che i reclutatori tendono a collegare il valore aggiunto della mobilità internazionale, in termini di « abilità nascoste », attitudini che si avvicinano maggiormente alla definizione delle Soft skills.

<sup>5</sup>BARRET Martyn. « The components of intercultural competence » in : Developing intercultural competence through education. Pestalozzi Séries No. 3. Conseil d'Europe, Strasbourg. Référence ISBN 978-92-871-7745-2. www.book.coe.int.

Così, al di là delle competenze tecniche e interculturali (lingua, conoscenza culturale ...), abbiamo deciso di prestare una particolare attenzione allo sviluppo delle competenze trasversali. Data la grande letteratura in materia, nella conduzione della nostra indagine sono stati privilegiati gli studi sulla loro analisi e definizione in relazione al contesto professionale e come parte del processo di reclutamento. In questo senso, ci siamo basati sui risultati di Sharma che definisce le Soft Skills come le « Competenze che si riferiscono alla capacità di comunicare e interagire con gli altri dipendenti, e comprendono la capacità di comunicazione, la capacità interpersonali, la gestione del tempo, il lavoro di squadra e cooperazione, la capacità di motivare i subordinati, la gestione dei conflitti e la leadership »<sup>6</sup>.

La definizione di competenze trasversali legate al contesto professionale, vale a dire le competenze generiche mobilizzabili in varie situazioni professionali, fa anche riferimento in primo luogo, ai contributi della Commissione Europea secondo cui « La competenza risiede nella scelta, l'uso e la combinazione di risorse in modo da adottare un comportamento adeguato alla specificità di contesti diversi »<sup>7</sup>. D'altra parte, il concetto di competenza integra i lavori di France Stratégie che distinguono le competenze trasversali in due categorie: quelle che non dipendono da un particolare contesto professionale ma sono tuttavia indispensabili per l'esercizio di un gran numero di professionisti e le « competenze che corrispondono a delle attitudini comportamentali, organizzative o cognitive o alle conoscenze generali comuni a delle attività e situazioni professionali »<sup>8</sup>.

<sup>6</sup>SHARMA Meenakshi. « How Important Are Soft Skills from the Recruiter's Perspective » in : CFAI Journal of Soft Skills. Juin 2009, Vol. 3 Issue 2, p 19-28.

<sup>7</sup>Commission européenne. Description des compétences transversales et personnelles nécessaires pour l'emploi, Young Employment System for Mobility in Europe, Mai 2012.

<sup>8</sup>Centre d'analyse stratégique, «Compétences transversales» et «compétences transférables» : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles, Note d'analyse 219, Avril 2011.

## 2. L'organizzazione dell'inchiesta

L'indagine è stata condotta tra giugno 2015 ed luglio 2016 e è stata realizzata in quattro fasi principali.

### Fase 1 - Costruzione del questionario e del campione di aziende

Una prima bozza è stata proposta dalla Maison de l'Emploi et de la Formation ed è stata successivamente discussa dal comitato direttivo del progetto « Erasmus RMT », composto dai rappresentanti degli altri due partner francesi, la Regione l'Ile -de- France e l'institut Européen Recherche et Formation. Due tematiche principali sottendono la definizione della nostra ipotesi iniziale:

- Al di là delle competenze interculturali e delle Hard Skills, le esperienze all'estero promuovono lo sviluppo delle competenze trasversali sempre più richieste sul mercato del lavoro europeo?
- Nella scelta di un candidato, i reclutatori stabiliscono una relazione tra le Soft Skills e l'esperienza internazionale?

Per ridurre le potenziali difficoltà degli intervistati in merito alla comprensione dei criteri specifici che definiscono il valore delle persone che hanno beneficiato di un'esperienza internazionale e consentire loro di esprimere altri pareri rilevanti, inerenti alla loro esperienza, la proposta iniziale proponeva delle domande chiuse (sì / no), intervallate da domande aperte su tre assi di analisi:

- 1 L'analisi delle competenze interculturali e delle Hard Skills per comprendere, in primo luogo, i criteri su cui si basano gli intervistati per scegliere un candidato e come essi tengono conto delle competenze interculturali e delle Hard Skills. In secondo luogo, e questo in fase di trattamento dei dati, per conoscere il legame tra competenze trasversali e competenze interculturali.
- 2 Il ruolo delle competenze trasversali nel reclutamento in generale (con o senza mobilità internazionale) per comprendere il livello di importanza attribuito alle Soft Skills dai datori di lavoro in contesti generali di assunzioni ; il legame tra mobilità internazionale e lo sviluppo di competenze trasversali; il legame tra competenze trasversali e occupabilità di coloro che hanno beneficiato di un'esperienza internazionale.
- 3 La mobilità internazionale permette di sviluppare le competenze trasversali? L'obiettivo principale di questo asse: permettere di mettere in evidenza il legame tra competenze trasversali e mobilità internazionale e comprendere il potenziale effetto positivo indotto quando un candidato presenti tale esperienza.

Per garantire la comparabilità dei risultati, sono state definite delle modalità comuni per la somministrazione dei questionari con priorità alla somministrazione faccia a faccia ed il ricorso a interviste tramite Skype solo a titolo eccezionale.

Il questionario finale è stato sviluppato da tutti i partner durante il secondo seminario transnazionale tenutosi in Spagna in giugno 2015.

La costruzione del questionario è stata molto gratificante, soprattutto a causa del team multiculturale coinvolto nel progetto ed anche per la varietà di attività di ciascun partner. Tuttavia, ci siamo trovati di fronte alla necessità di armonizzare i fattori iniziali per tener conto delle specificità culturali di tutti i paesi, sia in termini di concetti sia per quel concerne i metodi di somministrazione del questionario. Un esempio di armonizzazione risiede nella modifica sostanziale delle modalità di valutazione iniziali che proponevano una scala di sequenze numeriche da 1 à 5 piuttosto che la scelta di risposte chiuse («sì / no»). Con l'obiettivo di garantire la qualità delle risposte è obbligare gli intervistati a fare una scelta, al seminario di Valenza, si è deciso di modificare l'impianto e di proporre queste diverse scale di misura.

## Fase 2 – Test e validazione del questionario

Questa fase, condotta tra luglio e settembre 2015, rispondeva a cinque obiettivi principali:

- 1 Confermare la fattibilità della ricerca in termini di obiettivi settoriali e profili degli intervistati. Definire i settori produttivi: commercio / vendita, edilizia, non profit, industria, servizi alle imprese, turismo, lavoro temporaneo,... Per la definizione dei profili professionali di riferimento sono state identificate 4 categorie principali: responsabili delle risorse umane, assistenti RH, responsabili della mobilità RH, manager o imprenditori.

- 2 Controllare la comprensione delle domande proposte e la categorizzazione delle competenze seguenti:

« **Hard skills** »

- ✓ Qualifica
- ✓ Livello di conoscenza di una o più lingue straniere
- ✓ Competenze tecniche
- ✓ Padronanza degli strumenti informatici

**Competenze interculturali**

- ✓ Curiosità, rispetto e apertura mentale verso le altre culture
- ✓ Capacità di ascolto, interazione e adattamento alle persone di altre culture
- ✓ Consapevolezza culturale
- ✓ Capacità di lavorare in team e con colleghi di diverse culture / capacità di adottare modalità comunicative diverse in base alla cultura del proprio corrispondente
- ✓ Capacità di adottare comportamenti adeguati e competenze comunicative appropriate alle relazioni con persone di diverse culture.

**Soft skills**

- ✓ Iniziativa / autonomia / capacità di assumere dei rischi e delle decisioni

- ✓ Creatività (proporre nuove idee adatte al contesto aziendale) / Curiosità (interesse in vari soggetti, ricerca di informazioni sulle novità del settore)
- ✓ Fiducia (in sé stessi, nei colleghi e dirigenti) / Conoscenza dei propri assi di miglioramento
- ✓ Comunicazione efficace (capacità di convincere gli altri e adattare la propria comunicazione all'interlocutore) / Abilità sociali (empatia, apertura verso gli altri)
- ✓ Capacità organizzative (capacità di pianificare le fasi di un progetto, gestire il tempo e le priorità, anticipare le esigenze)
- ✓ Capacità di adattamento
- ✓ Capacità di lavorare in gruppo / Rispetto e attenzione per gli altri (capacità di soddisfare i bisogni degli altri e seguire i loro consigli).

- 3 Sperimentare la prima versione del questionario attraverso il completamento di cinque interviste in ogni paese partner.
- 4 Finalizzare la versione finale dei questionari nelle 5 lingue del partenariato.
- 5 Confermare la rilevanza delle assi di analisi del questionario.

Sulla base dei feedback paese, sono state introdotte delle correzioni. Infatti, mentre nella versione originale del questionario, le domande chiuse precedevano le domande aperte, dopo la fase di test, per non influenzare le risposte dei reclutatori, i partners hanno congiuntamente deciso di invertire l'ordine. Questo ci ha permesso di ampliare la nostra conoscenza in merito alle qualità che i reclutatori attribuiscono alle persone che abbiano effettuato un'esperienza internazionale. Inoltre, abbiamo scoperto il loro reale punto di vista e molte risposte alle domande aperte hanno alimentato la nostra riflessione sul valore aggiunto dei percorsi di mobilità. In fine, le domande aperte hanno permesso di conoscere meglio le pratiche aziendali, le problematiche e le dinamiche interculturali locali.

### Fase 3 - « Interviste » e analisi dei risultati

Tra ottobre 2015 e febbraio 2016, sono state effettuate un totale di 146 interviste. L'inserimento dei dati e l'analisi dei risultati sono stati realizzati tra aprile e luglio 2016.

Per determinare le modalità di inserimento dei risultati e dei metodi appropriati di analisi comparativa dei dati, i partner hanno beneficiato del know-how del « Servizio Valutazione » della Regione Ile-de-France. Trasversale alle ultime due fasi di ricerca, la competenza regionale ha permesso in particolare di identificare una metodologia di ricodifica e di costruire due supporti Excel: il primo destinato all'inserimento dei risultati paese; il secondo per comparare i dati e formalizzare le analisi aggregate, statistiche e qualitative, presentate nelle pagine seguenti.

## 3. Le indagini paese

Prima di entrare nel vivo della descrizione dei risultati, ci sembra importante riassumere il contesto metodologico delle indagini e le modalità operative che hanno caratterizzato lo svolgimento delle interviste:

- Tutti i partner hanno lanciato l'inchiesta con preventivi sondaggi telefonici per sensibilizzare e informare le imprese. Successivamente, hanno inviato delle comunicazioni in merito al progetto, agli obiettivi e alle modalità d'inchiesta.
- I professionisti incaricati di somministrare le interviste sono stati formati dai referenti del progetto « Erasmus RMT » all'interno delle organizzazioni partner. La formazione ha avuto luogo in due fasi successive: prima della fase test del questionario, effettuata in ogni paese presso un campione di cinque aziende, per spiegare le procedure di somministrazione del questionario, chiarire i dubbi interpretativi sulle voci proposte, determinare i metodi comuni di compilazione e di registrazione dei dati.
- Il numero di operatori, variabile a seconda dei paesi e delle aree geografiche di installazione, ha coinvolto un totale di 14 professionisti partecipanti al sondaggio: 2 per l'Ile-de-France (FR), la Comunità Valenziana (ES) e la Regione Toscana (IT); 3 per la regione di Berlino (DE) e 5 per il Regno Unito (UK).
- Il 97% delle interviste è stato realizzato faccia a faccia, il 3% tramite Skype e il 90% nei luoghi di lavoro degli intervistati.

- Ad eccezione del Regno Unito che, per motivi culturali, ha inviato il questionario per posta a tutte le persone di riferimento, gli altri partner hanno scelto di non presentarlo prima delle riunioni.
- La durata delle interviste è variata da 30 minuti a 2 ore. Alcune persone si sono mostrate più disponibili ad approfondire i temi del progetto, anche se la mobilità non fosse un elemento presente nel loro ambito lavorativo; altre hanno manifestato maggiore interesse perché la mobilità fa parte della loro esperienza.
- Per raggiungere gli obiettivi dell'indagine, i partner hanno contattato oltre 250 aziende. Anche se complessa, questa fase di informazione e sensibilizzazione è stata molto utile perché ha aiutato a capire l'impatto della tematica e a preparare i colloqui futuri, la presentazione degli obiettivi, la gestione del tempo anticipando eventuali difficoltà di comprensione durante gli incontri con i professionisti.

Nonostante il tempo dedicato alla ricerca, che ha oltrepassato di gran lunga le previsioni previste in fase di candidatura progettuale, secondo i partner l'indagine ha permesso di ripristinare delle attività di cooperazione e di stabilire nuove partnership ponendo le premesse per estendere il loro network a lungo termine.

Inoltre, tutti i partner coinvolti hanno sottolineato che le tematiche del questionario sono state molto utili, da un lato, per sensibilizzare le imprese sull'impatto della mobilità per l'occupabilità dei candidati. Dall'altro, questi scambi hanno permesso alle organizzazioni partner di comprendere meglio le esigenze in termini di sviluppo economico delle aziende, al fine di garantire delle esperienze di mobilità di qualità, sia per quel che concerne i professionisti coinvolti nell'accoglienza e la supervisione delle attività di formazione, che per i candidati.

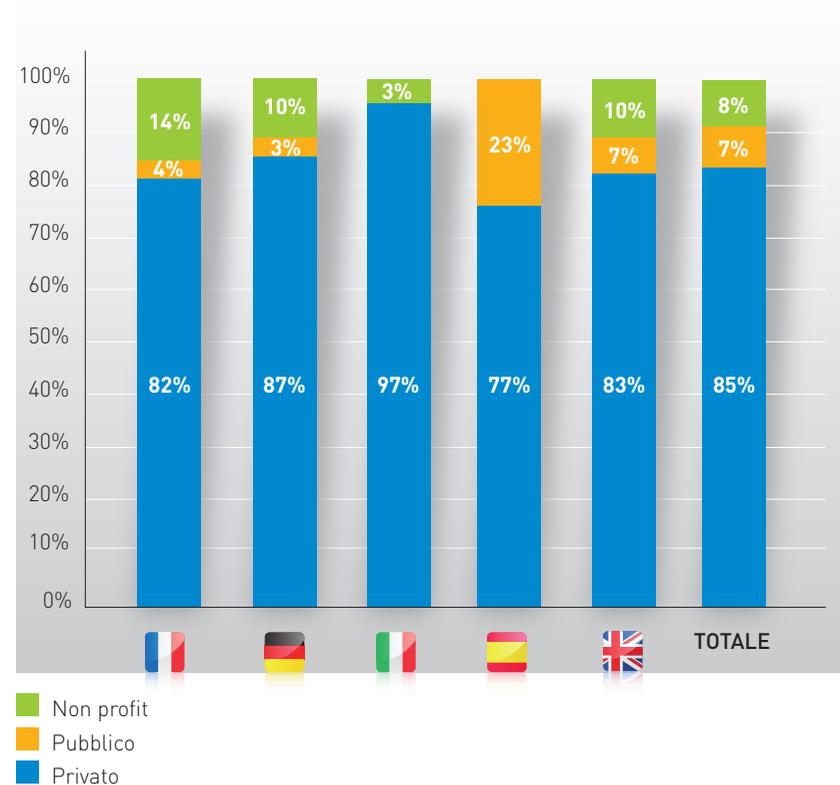


# RITRATTO DELLE AZIENDE

Come previsto in sede di candidatura, globalmente sono state condotte 171 interviste: 50 in Francia, 30 in Germania, Spagna, Regno Unito e 31 in Italia. In merito alla forma giuridica delle imprese, in tutti i paesi la categoria più rappresentativa concerne le aziende a statuto privato.

Segnaliamo che l'assenza di imprese a statuto pubblico nel campione italiano è dovuta principalmente alla specificità del network di aziende con cui lavora il partner toscano, composto esclusivamente di micro, piccole e medie imprese del settore dell'artigianato.

Grafico 1. Statuto giuridico



La ripartizione in termini di tipologia di imprese è stata discussa e approvata da tutti i partner. Nel corso del primo seminario transnazionale si infatti è deciso che il campione comprendesse maggiormente le piccole e medie Imprese e questo per due motivi principali:

1 Le PMI rappresentano il 90% di tutte le imprese dell'Unione Europea e la spina dorsale della sua economia e generano due posti di lavoro su tre. Nel 2013, si stimano più di 21 milioni di piccole e medie imprese che impiegano quasi 90 milioni di persone nel territorio dell'UE. Secondo i rapporti della Commissione Europea le PMI « stimolano l'imprenditorialità e l'innovazione, contribuendo a promuovere la competitività, la crescita economica e l'occupazione in Europa »<sup>9</sup>. Anche la definizione di PMI fa riferimento al testo ufficiale adottato dall'Unione Europea che ne descrive le caratteristiche come segue :

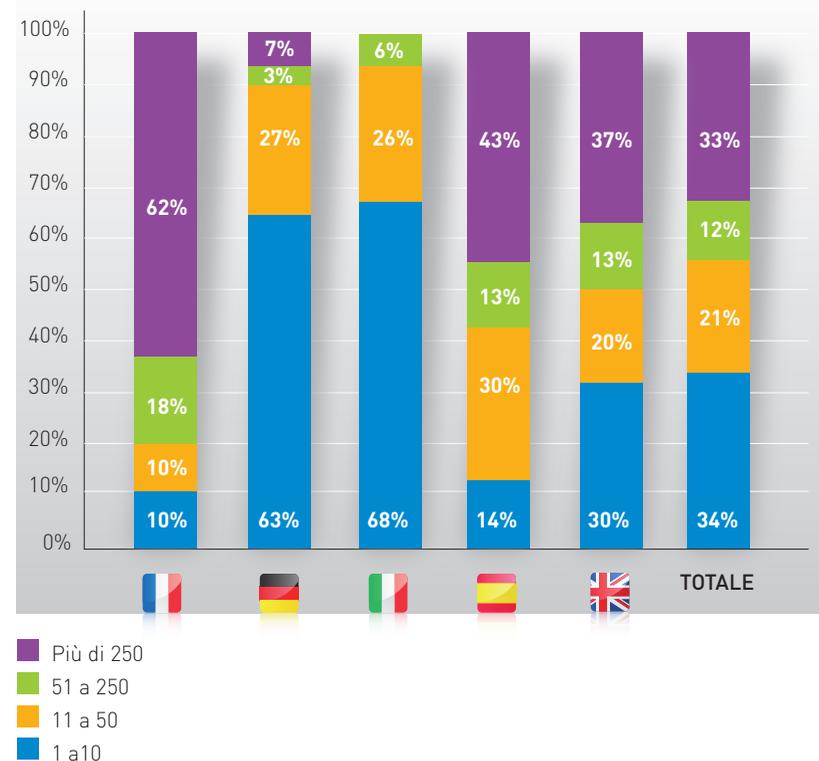
- Microimpresa: occupa meno di 10 dipendenti, il suo fatturato annuo o il suo stato patrimoniale (dichiarazione delle attività e delle passività della società) non supera i 2 milioni di euro.
  - Piccole imprese: occupano meno di 50 impiegati e il loro fatturato annuo o bilancio non supera i 10 milioni di euro.
  - Medie imprese: impiegano meno di 250 lavoratori, il loro fatturato non supera i 50 milioni di euro o i 43 milioni di euro di bilancio.
- 2 Queste tre categorie rappresentano complessivamente 75% delle aziende che ospitano i tirocinanti europei nell'ambito dei programmi di mobilità come il precedente programma Leonardo da Vinci<sup>10</sup>.

<sup>9</sup>Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises [notifiée sous le numéro C (2003) 1422] (JO L 124 du 20.5.2003, p. 36-41). [www.eur-lex.europa.eu/](http://www.eur-lex.europa.eu/)

<sup>10</sup>COMMISSION EUROPÉENNE. Leonardo da Vinci. Faits et chiffres. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2012 ISBN:978-92-79-23651-8. [www.ec.europa.eu/](http://www.ec.europa.eu/)

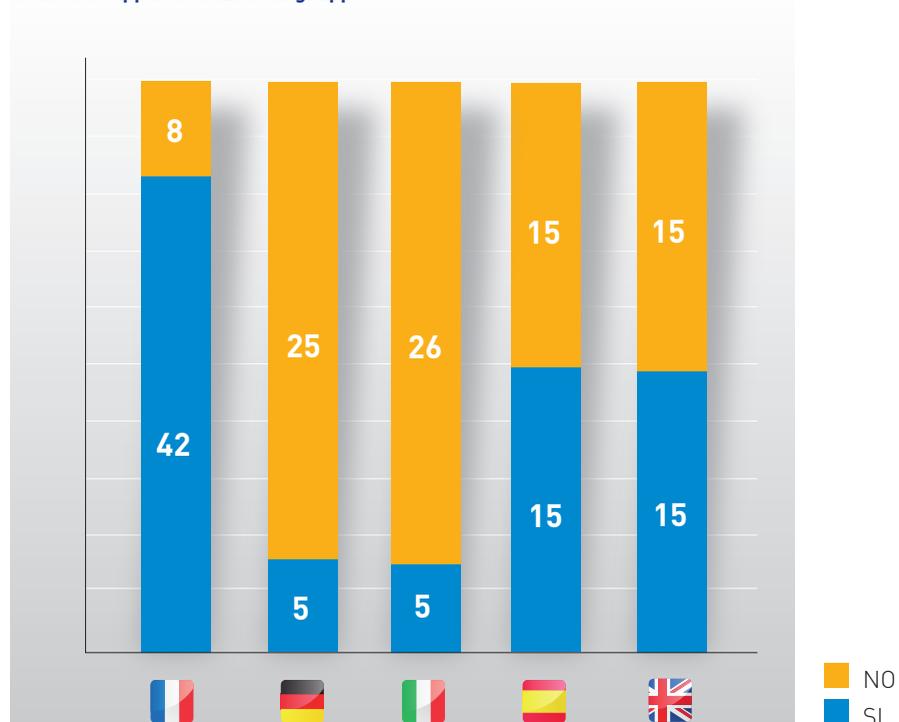
I risultati sono in linea con le nostre aspettative perché, nel complesso, il tasso medio di imprese da 1 a 50 dipendenti raggiunge il 51%. Il maggior contributo è ottenuto in particolare grazie ai campioni di aziende italiane e tedesche. In effetti, questo tipo di attività è fortemente presente nel tessuto economico della Regione Toscana caratterizzata da un alto tasso di artigianato multisettore (108.000 unità - Fonte ISTAT, 2015). Il campione italiano si giustifica anche grazie alle attività specifiche della struttura che ha maggiormente coinvolto nell'indagine le imprese con cui collabora abitualmente, tutte a statuto privato e operanti nel comparto artigianale. Le stesse ragioni spiegano il tasso di rappresentatività delle micro e piccole imprese della regione berlinese che è giustificato dalla composizione della rete del nostro partner principalmente composta di imprese a conduzione familiare e di start-up.

**Grafico 2. Numero di dipendenti**



Le ripartizioni francesi, inglesi e spagnole invece, anche se probabilmente non rappresentative dei tassi nazionali, riflettono rispettivamente i tessuti economici della Regione Ile de France, delle circoscrizioni di Bristol e Londra e della comunità Valenziana dove la presenza di grandi imprese è molto più elevata che nelle altre aree geografiche italiane e tedesche.

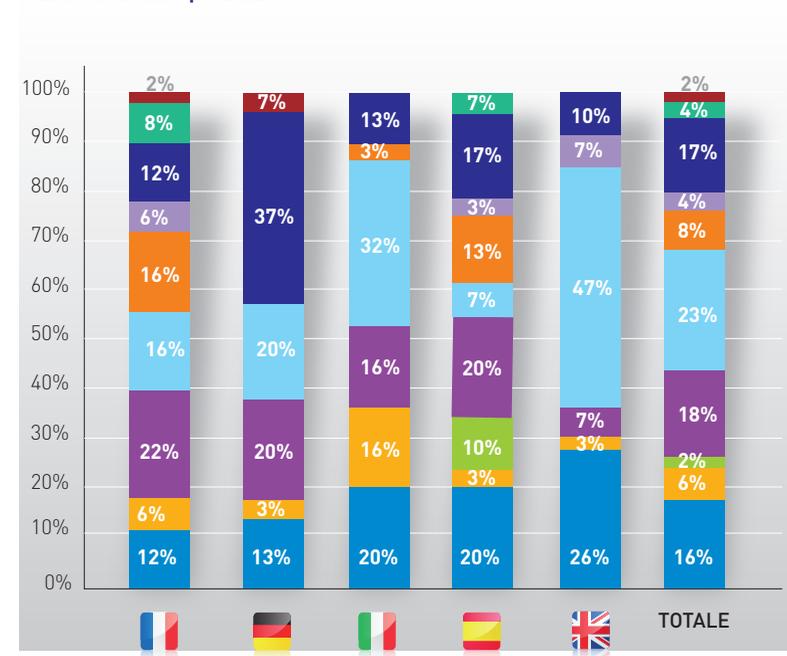
Grafico 3. Appartenenza a un gruppo



Queste ultime considerazioni spiegano anche i risultati in termini di appartenenza ad un gruppo, appartenenza che caratterizza quasi esclusivamente le grandi imprese. Di conseguenza, la percentuale più elevata è rappresentata dalle imprese francesi (85%), seguite da quelle della la Spagna e del Regno Unito (50%) e infine, dall'Italia e dalla Germania con un tasso del 15%.

La classificazione dei settori economici è stata invece definita sulla base delle statistiche annuali interne alle organizzazioni partner e fa riferimento alle tipologie dei settori di tirocinio più richiesti da parte dei beneficiari.

Grafico 4. Settori produttivi

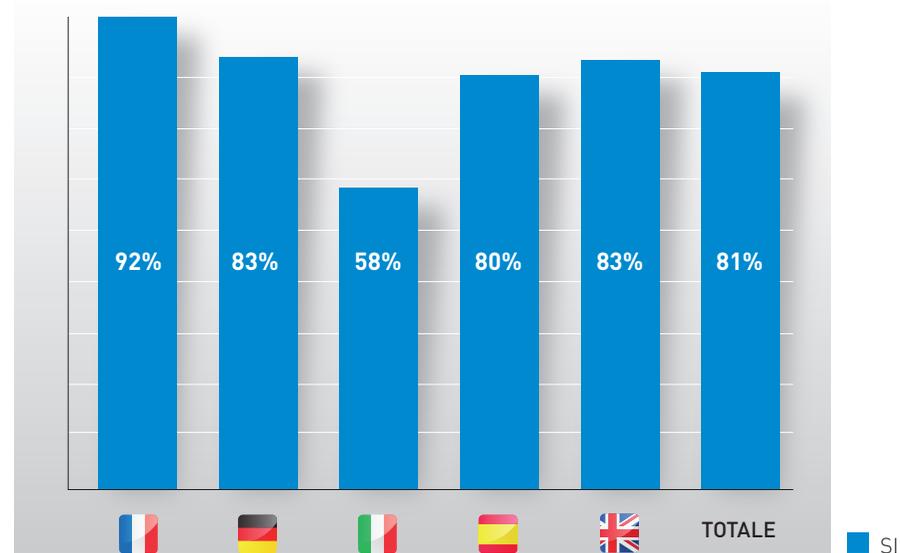


- Altri
- Servizi alle imprese
- Industria
- Turismo
- Agenzie interinali
- Finanza
- Sociale, educazione, ricerca
- Edilizia
- Commercio e vendite
- Trasporti

Di conseguenza, un sforzo importante è stato effettuato dagli organismi partner per tener conto della ripartizione previsionale nella sua totalità. I risultati medi corrispondono per la maggior parte alle nostre statistiche interne, eccetto per il settore turistico che, in termini di inserimento in stage, rappresenta il 25% delle richieste dei candidati invece del 17% indicato nella colonna « Totale » e del settore sociale per il quale le richieste superano del 10% i dati ottenuti.

Alla fine della prima parte del questionario relativo al ritratto delle imprese, abbiamo posto ai nostri interlocutori altre due domande:

**Grafico 5. Avete già reclutato un candidato che ha effettuato un'esperienza all'estero?**

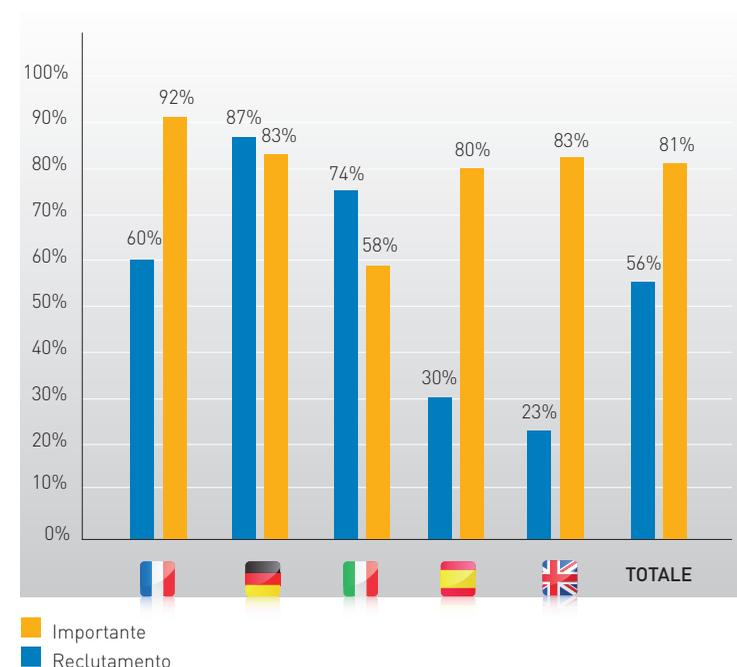


Il grafico, ad eccezione dell'Italia (58%), mostra che i risultati sono coerenti rispetto alla tipologia di aziende e al loro livello di propensione all'internazionalizzazione. I tassi di risposta nei paesi partner sono molto positivi e si allineano all'81%. La Francia va oltre, raggiungendo il 92%. A prima vista, quindi, questi dati associati agli indicatori presentati finora, permettono di affermare la pertinenza della composizione dei campioni paese in relazione ai principali obiettivi ed ipotesi dell'indagine.

Tuttavia, se si analizzano i risultati ottenuti alla seconda domanda, « L'esperienza internazionale è un criterio di reclutamento? », i tassi si abbassano considerevolmente in particolare proprio per la Francia (60%), la Spagna (30%), ed il Regno Unito (23%). In effetti, vista la maggiore rappresentatività delle grandi imprese in questi paesi, le percentuali di risposte positive dovrebbero essere più elevate. E paradossalmente, per la Germania e l'Italia dove i campioni aziende sono rappresentati maggiormente dalle PME, i tassi crescono notevolmente: per l'87% delle imprese tedesche ed il 74% delle imprese italiane, un'esperienza internazionale costituisce un criterio di reclutamento.

Come spiegare allora questi risultati a prima vista contraddittori?

**Grafico 6. Tasso di reclutamento di personale straniero – Grado di apprezzamento dell'esperienza all'estero nel processo di reclutamento**



## RITRATTO DEGLI INTERVISTATI

A questo stadio dell'analisi, per tentare di dare una spiegazione più qualitativa, prenderemo come esempio la situazione spagnola. In effetti, i dati mostrano che l'80% delle imprese spagnole hanno assunto dei candidati con esperienze all'estero e che il tasso di assunzione di persone di origine straniera raggiunge il 60%. Questi risultati mettono in evidenza che, anche se il 70% delle imprese non prende in considerazione l'esperienza internazionale come criterio di selezione, di fatto l'80% delle persone assunte presenta questa caratteristica.

La ragione di questa apparente contraddizione può essere giustificata come segue: in fase iniziale di somministrazione del questionario, la maggior parte degli intervistati tendeva ad associare implicitamente l'esperienza internazionale alla padronanza di una lingua straniera, la capacità di gestire delle relazioni e dei negoziati con clienti stranieri, senza identificare le eventuali ricadute delle esperienze di mobilità internazionale in termini di evoluzione personale e professionale, di competenze trasversali e di occupabilità.

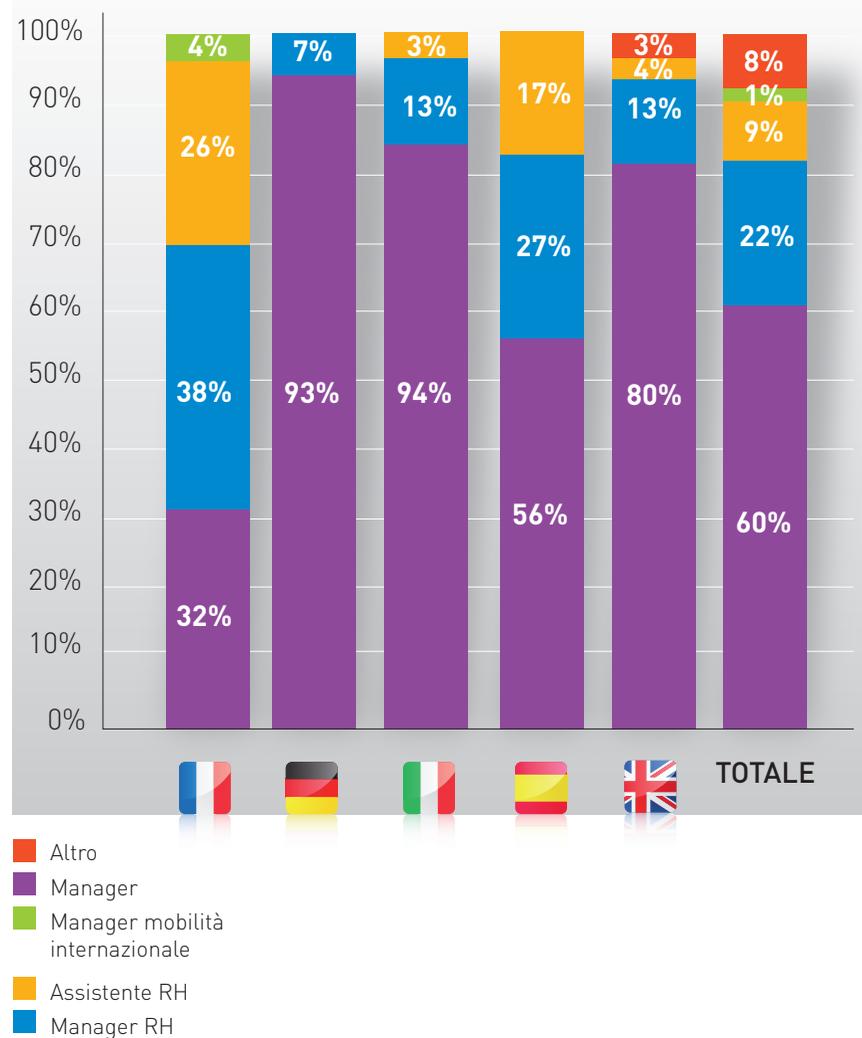
La stessa configurazione si è verificata per le imprese francesi ed inglesi. Mentre per le persone intervistate in Italia e Germania fin dall'inizio l'esperienza internazionale è stata interpretata immediatamente in modo più ampio comprendendo dei valori aggiunti più trasversali.

Considerando i dati relativi ai professionisti intervistati, i risultati complessivi indicano che il profilo più rappresentato è il « Manager » che, ad eccezione della Francia, raggiunge una media pari al 60% del totale. Il dato è da correlare nuovamente alla tipologia di imprese selezionate dai partner, alle loro dimensioni e alla loro organizzazione locale.

Difatti, per l'Italia e la Germania di cui rispettivamente 94% e 90% delle categorie sono composte di imprese da 1 a 50 dipendenti, la categoria «Manager» si riferisce quasi esclusivamente ad imprenditori, proprietari gerenti e soci principali. Il Regno Unito segue con 50% di imprese da 1 a 50 impiegati di cui l'80% degli intervistati sono gerenti o titolari.

I dati aggregati relativi alle PMI ed alle grandi imprese, che in Spagna e in Francia si situano rispettivamente intorno al 56% e 80%, permettono di spiegare perché le percentuali sono molto più significative in termini di rappresentatività dei profili «Risorse umane» rispetto agli altri paesi.

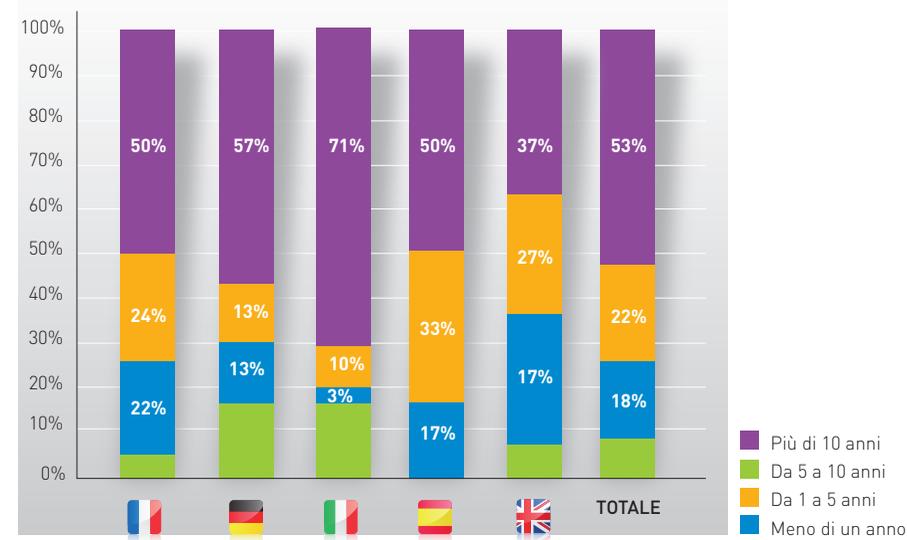
**Grafico 7. Posizione attuale in azienda**



Rispetto all'anzianità di funzione, la media paese della categoria di professionisti che hanno da 5 a più di 10 anni di esperienza nel reclutamento è del 75%. Questo dato si allinea particolarmente ai risultati francesi e tedeschi. I dati italiani e spagnoli, con uno scarto del 10% supplementare, armonizzano il tasso britannico che presenta una media globale, per queste due categorie, del 64%.

Nell'ambito delle nostra indagine, questo risultato è molto positivo perché la durata dell'esperienza attesta la capacità degli intervistati di valutare le competenze potenziali e mobilizzabili durante i processi di reclutamento così come i criteri necessari alla selezione di profili professionali eterogenei in funzione dei bisogni delle aziende.

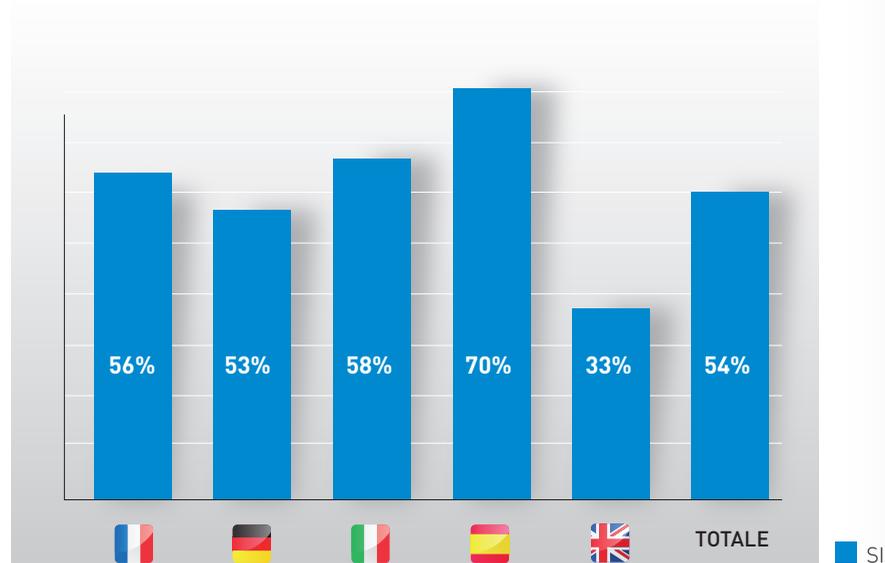
**Grafico 8. Esperienza professionale nella selezione del personale**



Inoltre, ad eccezione del Regno Unito dove la mobilità non è una prassi diffusa come negli altri paesi, la maggioranza delle persone intervistate ha beneficiato di un'esperienza internazionale durante un programma di scambi, in corso di studi o grazie ad un'esperienza professionale.

Questo risultato permette di pensare che la maggior parte delle persone intervistate conoscano il plusvalore di una mobilità internazionale e le "competenze nascoste" che ne derivano. Questo punto di vista è condiviso anche dal nostro partner britannico: i professionisti con un'esperienza all'estero sono più coscienti del valore aggiunto della mobilità e del suo impatto in termini di occupazione. Sono questi stessi professionisti del resto che secondo i nostri partner inglesi ed italiani, hanno prolungato di più la durata delle interviste.

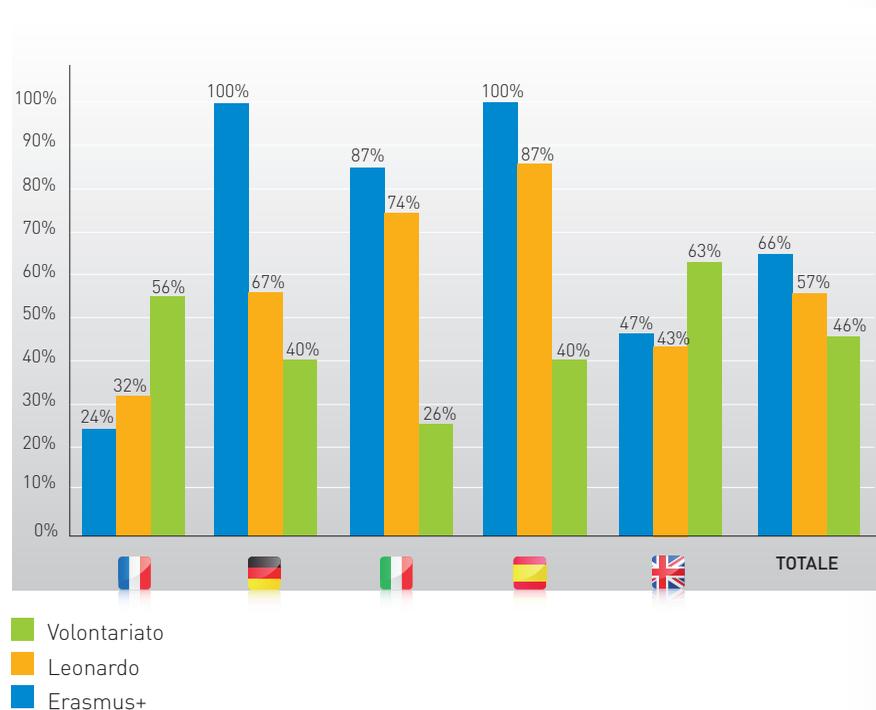
**Grafico 9. Avete effettuato un'esperienza all'estero (professionale, di mobilità, di studi...)**



Infine, i risultati dell'ultima domanda posta agli intervistati devono essere interpretati ugualmente tenendo presente la composizione dei campioni di imprese nei paesi partner. I livelli molto elevati di conoscenza dei dispositivi di mobilità, tra cui il programma Erasmus+ e Leonardo da Vinci, in particolare in Germania, Italia e Spagna, sono dovuti alla natura dei rapporti di collaborazione che queste organizzazioni hanno stabilito con le imprese intervistate. I loro campioni sono, in effetti, composti quasi interamente di aziende che ospitano tirocinanti europei nell'ambito di entrambi i programmi. Invece, per rispondere all'esigenza di diversificazione settoriale, la composizione del campione di aziende anglosassoni comprende da un lato delle loro aziende partner e, all'altro, nuovi contatti principalmente nelle aree di Bristol e Londra.

Il grado di conoscenza dei programmi europei da parte delle imprese francesi è anch'esso correlato alla modalità di identificazione del campione aziende che è stato costruito in modo misto: all'indagine hanno partecipato sia delle imprese che collaborano con la Maison de l'Emploi et de la Formation di Nanterre, sia delle aziende contattate telefonicamente, a seguito di ricerche Internet e durante i saloni professionali organizzati nella Regione Ile de France.

Grafico 10. Conoscenza dei dispositivi di mobilità



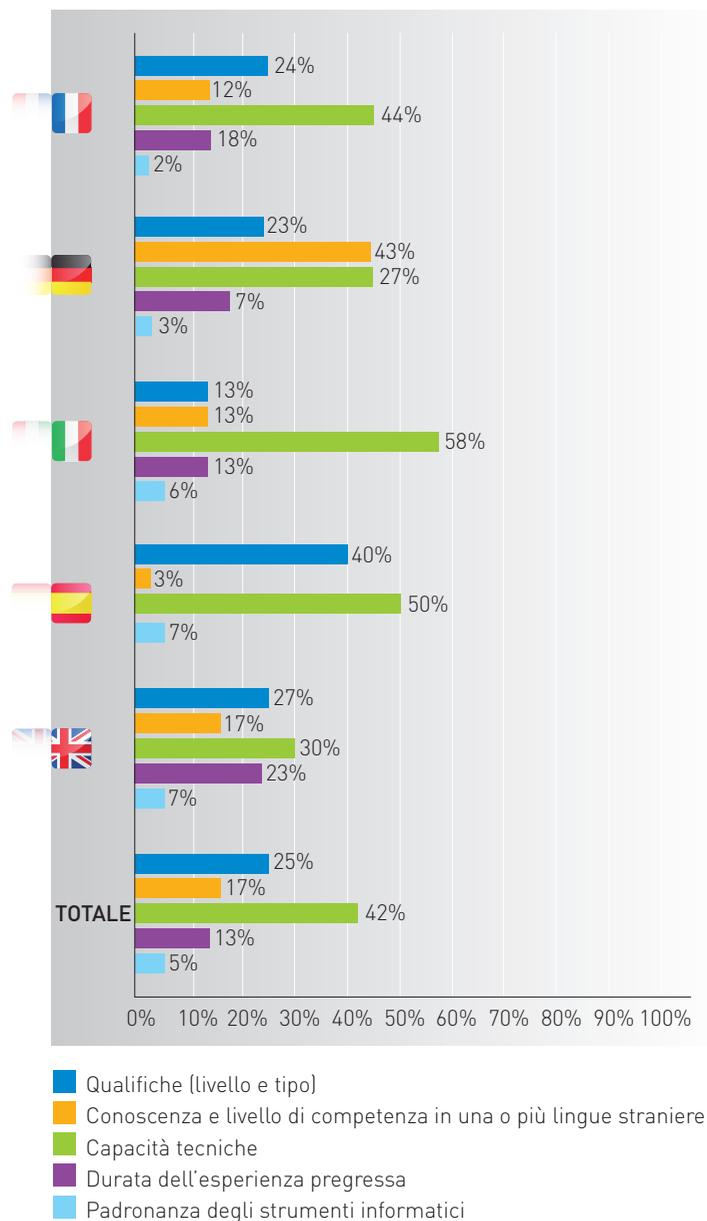
Concludiamo questa parte segnalando che i campioni nazionali sono stati predeterminati nel corso della prima fase organizzativa dell'indagine. L'obiettivo era quello di potere beneficiare di pareri esperti in merito alle procedure di reclutamento e di coinvolgere sia delle imprese con esperienze nella partecipazione ai programmi di mobilità sia dei professionisti più «neutri» con poca o nessuna esperienza in merito.

## «HARD SKILLS», COMPETENZE INTERCULTURALI, «SOFT SKILLS» E MOBILITÀ

La terza parte del questionario ha cercato di comprendere i criteri di selezione che le aziende prendono in considerazione come parte del processo di reclutamento. Anche se queste modalità possono essere influenzate dalle culture locali, i risultati sono abbastanza omogenei:

- Le « Competenze tecniche » sono indicate come il criterio più importante, con l'eccezione della Germania, che colloca al primo posto « La conoscenza di una o più lingue straniere ». Questo risultato è correlato alle caratteristiche nazionali delle aziende tedesche, dove l'inglese è utilizzato nel contesto professionale quasi quanto la lingua tedesca inglese e che per la maggior parte del campione è indispensabile.
- Seguono: la « Qualifica », « La conoscenza di una o più lingue straniere » e la « Durata dell'esperienza », ad eccezione del Regno Unito, paese in cui questo criterio precede la conoscenza delle lingue, con uno scarto del 6%.

**Grafico 11. Importanza delle Hard Skills nel processo di reclutamento**



In questa parte, il nostro obiettivo era di comprendere il punto di vista degli intervistati rispetto all'importanza delle « competenze interculturali », al di là delle competenze linguistiche, nell'ambito dei processi di reclutamento. Il questionario ci informa inoltre sulla natura delle competenze interculturali sviluppate all'estero e sulla loro trasferibilità ad altre situazioni.

L'obiettivo delle domande aperte, inoltre, era quello di conoscere il punto di vista degli intervistati sul legame tra lo sviluppo delle competenze trasversali e la mobilità internazionale e di comprendere le capacità che un'esperienza all'internazionale permette di sviluppare.

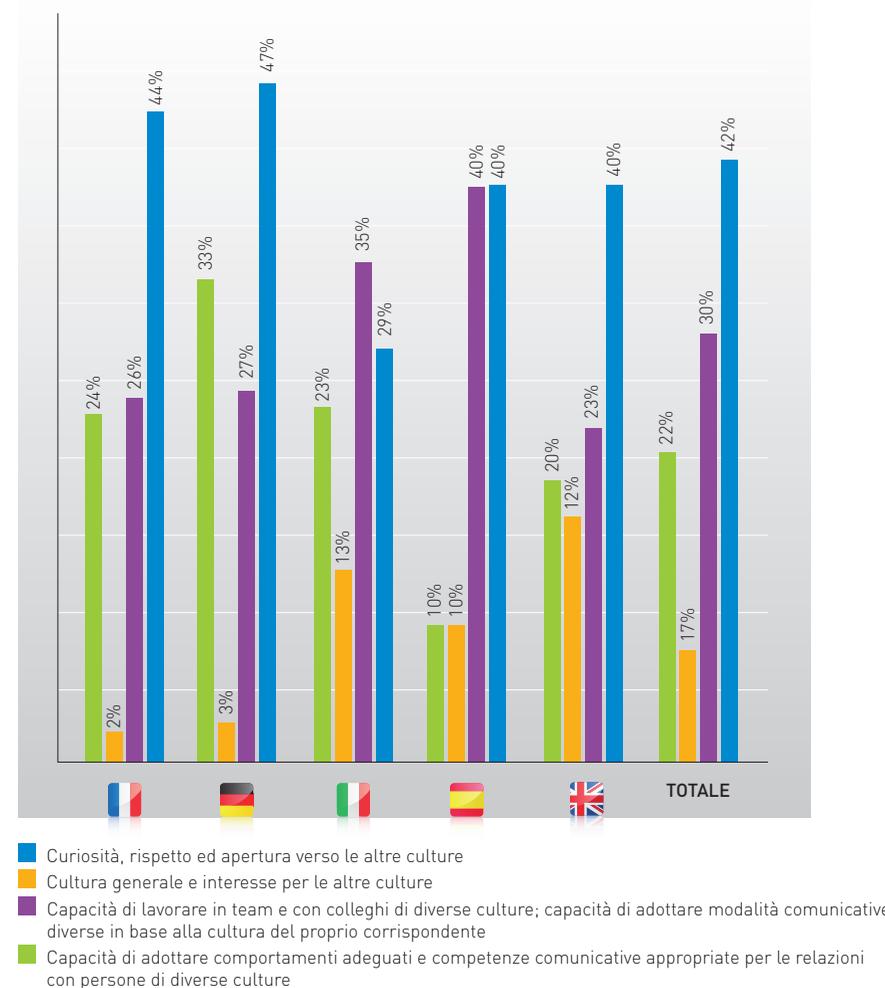
Le domande aperte miravano anche a comprendere se e come le competenze interculturali siano trasferibili, in particolare quando la persona torna a lavorare nel suo paese d'origine. In guisa d'esempio: la competenza interculturale « adattamento ad altre culture » permette di sviluppare la Soft Skill « adattamento » e di esercitarla in contesti professionali differenti, nei confronti di utenti diversi appartenenti ad una stessa cultura? E ancora: « l'apertura alle altre culture » può diventare « apertura di spirito » generalizzabile ad altri contesti oltre quello interculturale ?

Dato il vasto campo di definizione delle competenze interculturali, l'esercizio non è stato facile. In effetti per circa il 30% delle persone intervistate, la nozione di interculturale non è integrata alle descrizioni dei profili professionali. In modo generale, abbiamo potuto osservare che, qualunque sia il contesto di impresa, le competenze interculturali fanno parte della routine: i siti di produzione e le aziende, con o senza filiali all'estero, presentano tutte delle équipes pluriculturali, pluri-culturalismo quasi dimenticato, non valorizzato, e di fatto non associato alle competenze interculturali professionali.

Le risposte alle domande aperte ci hanno permesso di avere un'idea del punto di vista degli intervistati su questo argomento e, in modo particolare nella terza parte del questionario, quando sono state introdotte le tematiche relative alle Soft Skills. Difatti, per molti tra essi, la declinazione delle competenze interculturali riproposte nella parte successiva è stata associata alle Soft Skills permettendo una maggiore comprensione del loro approccio valutativo. Per esempio, « l'adattamento » e « l'apertura ad altre culture » sono state spesso associate alle Soft Skills « adattamento ed apertura di spirito ».

Le capacità di comunicazione, nel senso lato del termine, sono state interpretate in modo ricorrente come competenze particolarmente sviluppate durante le esperienze internazionali. In modo meno evidente, la capacità di lavorare con equipe pluriculturali, o ancora quella di rimettere in questione la propria cultura a contatto degli altri, sono state anch'esse associate alle Soft Skills della mobilità.

**Grafico 12. Importanza delle competenze interculturali**

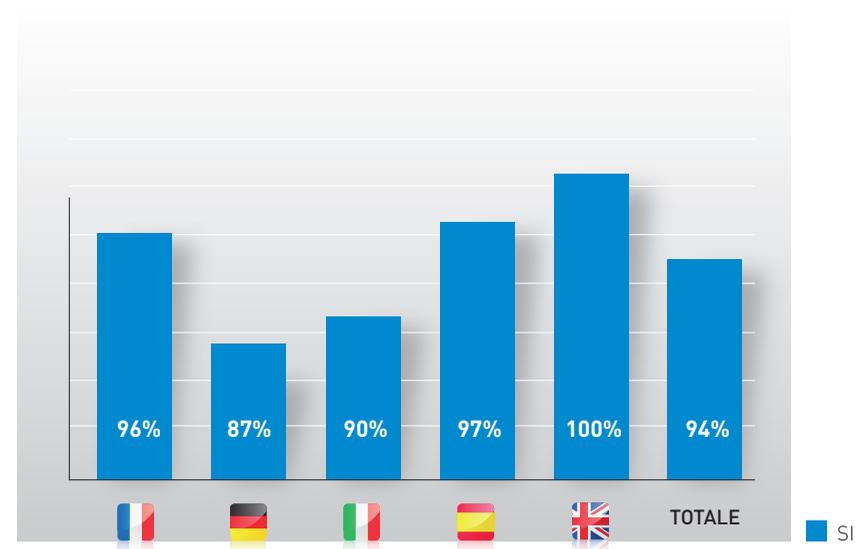


Al di là delle difficoltà di interpretazione, come per le Hard Skills, i risultati paese si allineano e ci sembrano generalizzabili. I reclutatori pongono al primo posto la « Capacità di adattare il proprio comportamento in funzione della cultura dell'interlocutore ». Il secondo criterio di selezione più significativo delle componenti interculturali è attribuito alla « Capacità di lavorare con équipes interculturali ». Seguono « Curiosità, rispetto ed apertura per le altre culture » e con un tasso molto basso, la « Cultura generale e l'interesse per gli altri ».

L'obiettivo dell'ultima parte del questionario è stato quello di capire l'interesse che le aziende attribuiscono alle competenze trasversali durante i processi di reclutamento e di verificare in quale misura la mobilità transnazionale possa essere un valore aggiunto in termini di sviluppo delle Soft Skills, valorizzabili durante i colloqui di lavoro.

I risultati sono positivi e presentano una media complessiva del 94% in tutti i paesi, con un tasso del 100% per il Regno Unito, paese che considera queste abilità tra i più importanti e ricercate dal mercato del lavoro. Seguono la Spagna (97%), la Francia (96%), l'Italia, con un tasso del 90% e, in fine, la Germania dove il tasso di risposta scende di 7 punti rispetto alla media complessiva.

**Grafico 13. Le Soft Skills rappresentano un criterio importante nel processo di reclutamento ?**

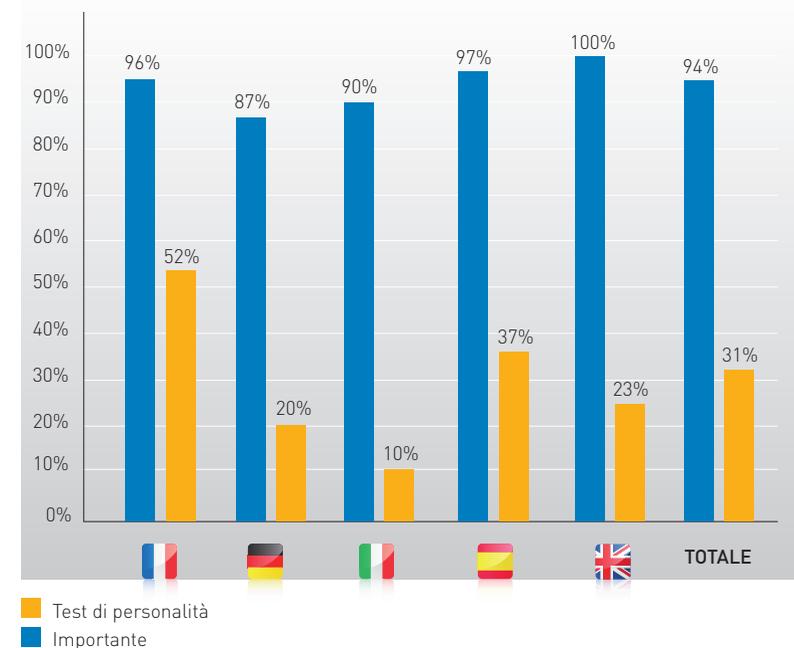


Data l'importanza che i reclutatori riconoscono alle competenze trasversali, nella parte finale del questionario abbiamo affrontato la problematica relativa alla loro valutazione in sede di selezione. In effetti, per riprendere il filo delle idee sviluppate nel paragrafo « Contesto dell'indagine », molti esperti sottolineano la difficoltà di valutare le competenze trasversali, compito che diventa ancora più complesso quando i reclutatori devono anche determinarne la trasferibilità in un contesto professionale specifico. Julien Bouret sintetizza la problematica sottolineando che «Identificare le Soft Skills significa prima di tutto rendersi conto che esistono. Per fare questo, bisogna porsi la questione di ciò che rende una persona unica. Nell'ambito di un reclutamento, che cosa caratterizza l'unicità della persona che si candida?»

Il reclutatore che incontra diversi candidati per una stessa posizione deve saper definire il valore aggiunto “umano” che questa o quella persona possono portare al posto di lavoro « tecnico ». Infatti, è importante tenere a mente che le Soft Skills sono al servizio delle Hard Skills. Servono ad ottimizzare gli aspetti tecnici delle professioni e le relazioni interpersonali intrinseche al posto di lavoro. Rappresentano in un certo senso il "capitale" umano dell'impresa »<sup>11</sup>.

I risultati dell'indagine sottolineano, inoltre, che la questione della valutazione rimane aperta. In effetti, comparando i risultati paese sull'importanza delle competenze trasversali nel processo di reclutamento ai dati ottenuti in merito all'utilizzo di test di personalità, si constata che questo metodo è relativamente poco utilizzato dalle aziende: i tassi più significativi sono espressi in Francia (52%) e in Spagna (37%), paesi dove i campioni sono composti da una percentuale più elevata di aziende di grandi dimensioni. Le grandi aziende hanno, infatti, maggiori risorse finanziarie e umane per proporre questo tipo di strumenti.

**Grafico 14 : Importanza delle Soft Skills / tasso di valutazione delle Soft Skills in fase di reclutamento**



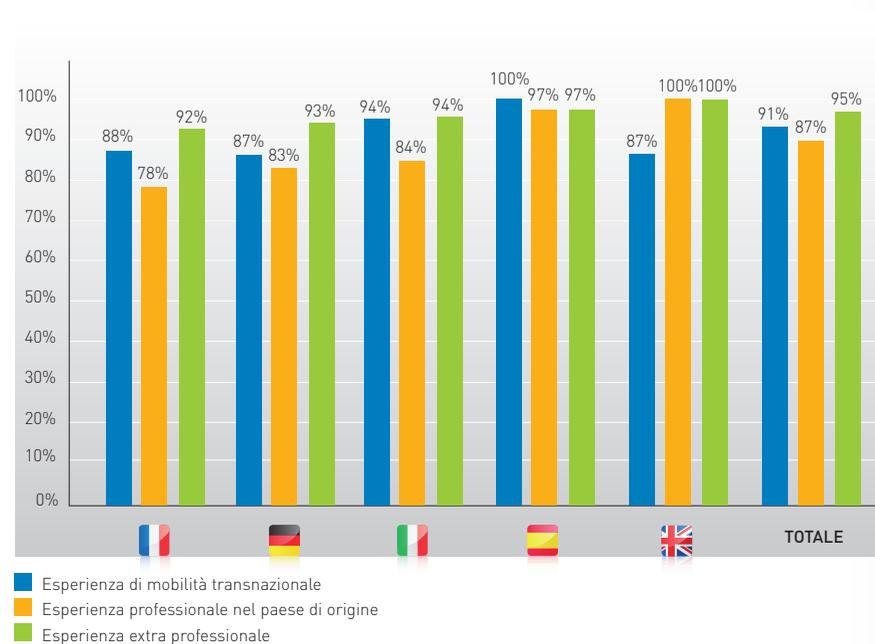
Il tema della valutazione delle competenze trasversali avrebbe dovuto prendere più spazio nella nostra indagine. Proporre una sola domanda chiusa sull'uso dei test di personalità, ha certamente limitato le risposte. Delle domande complementari aperte ci avrebbero permesso di andare oltre, consentendo agli intervistati di presentare altri metodi e pratiche interne o locali o di conoscere maggiormente le loro difficoltà nella valutazione di questa famiglia di competenze.

Questa constatazione vale anche per i risultati ottenuti alla domanda « Nella vostra opinione, l'esperienza nei seguenti settori aiuta le persone ad acquisire delle competenze trasversali? »

<sup>12</sup>BOURET Julien, HOARAU Jérôme, MAULEON Fabrice. Le Réflexe Soft Skills. Dunod, 2014.

Approfondire maggiormente l'argomento, avrebbe permesso di identificare delle differenze più significative nelle voci proposte. Infatti, per gli intervistati, e questo in tutti i paesi, le competenze trasversali si sviluppano allo stesso livello durante « un'esperienza internazionale di mobilità », « un'esperienza professionale nel paese d'origine » oppure nel quadro di « un'esperienza extra-professionale ».

**Grafico 15. Aree di sviluppo delle Soft Skills**



Nonostante i limiti del questionario, questo risultato era molto atteso. Le risposte sono state unanimi: la mobilità favorisce lo sviluppo di competenze trasversali e, in particolare, di una « famiglia europea » di sette di capacità / competenze trasversali:

**Comunicazione efficace:** possedere delle qualità relazionali, convivialità, controllo delle proprie emozioni, ...

**Adattamento:** saper agire in situazioni diverse, essere a proprio agio nelle fasi di cambiamento, evolvere facilmente da una situazione all'altra, ...

**Organizzazione:** essere orientati verso la ricerca di soluzioni, la risoluzione di problemi, la gestione per priorità, ...

**Lavoro di squadra:** essere portati per le attività collaborative, capacità di ascolto, empatia, ...

**Iniziativa:** identificare nuove soluzioni, essere in grado di uscire dai sentieri battuti, capacità che i nostri interlocutori anglosassoni esprimono « to think outside de box » (letteralmente « pensare al di là della scatola »)

**Consapevolezza di Sé:** essere impegnati e coinvolti nel proprio lavoro, essere indipendenti e perseveranti per raggiungere gli obiettivi, ...

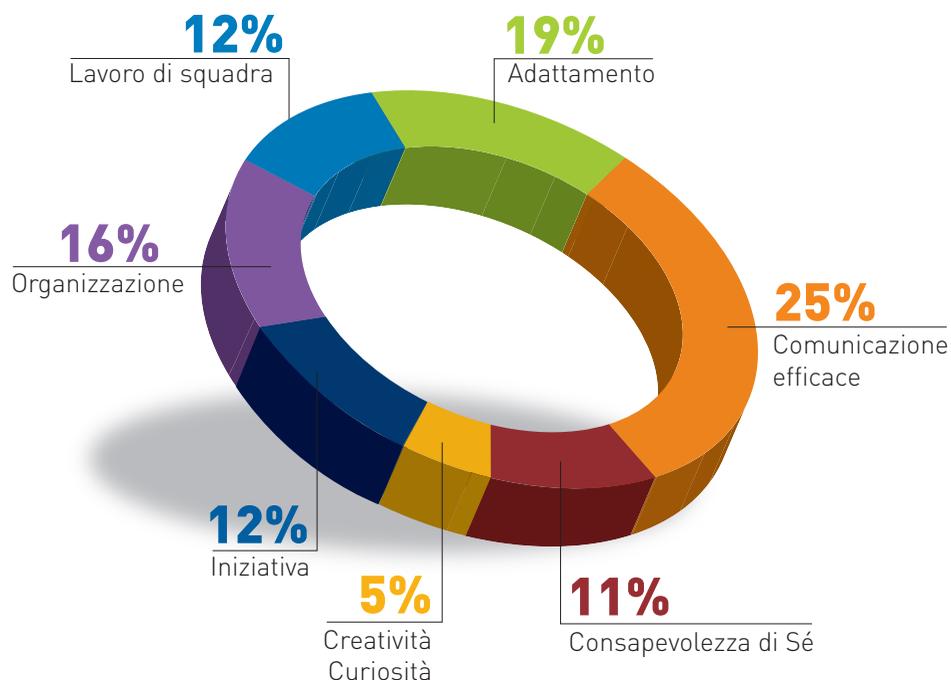
**Creatività / Curiosità :** porsi delle domande, desiderio di apprendere, ...<sup>12</sup>

Fatta eccezione per la capacità « Creatività / Curiosità », competenza il cui grado di portabilità sembra essere ancora apprezzata in base alla natura specifica di alcuni mestieri e campi di attività, l'indagine evidenzia anche che tutte le altre competenze sono importanti nel contesto delle assunzioni, necessarie all'esercizio di qualsiasi attività, indipendentemente dal settore, dallo statuto e dal profilo di lavoro ricercato.

<sup>12</sup>Una descrizione dettagliata degli indicatori di definizione delle soft skills utilizzate nel questionario è consultabile sur richiesta scritta presso il coordinatore del progetto.

## CONCLUSIONE

Grafico 16. Le Soft Skills sviluppate in mobilità



Attraverso questa indagine europea, realizzata nell'ambito del programma di partenariato strategico «Erasmus RMT», abbiamo cercato di comprendere la percezione e il valore aggiunto che le aziende attribuiscono alle esperienze di mobilità all'estero per determinarne l'impatto sull'occupabilità in termini di risultati e di professionalità dei partecipanti.

I risultati confermano e sostengono una serie di ipotesi alla base dello studio di cui si segnalano gli elementi che sembrano più significativi.

La prima osservazione riguarda l'impatto dei percorsi di mobilità sulla tipologia delle competenze acquisite: i risultati confermano che, al di là delle competenze linguistiche, tecniche ed interculturali, le esperienze all'estero rappresentano dei contesti favorevoli allo sviluppo delle Soft Skills professionali molto ricercate dai reclutatori.

Numerose ricerche nazionali ed internazionali (British Council 2013; Cedefop 2013; World Economic Forum 2016) sottolineano il valore aggiunto delle competenze trasversali professionali e hanno stabilito delle classificazioni che possono differire a seconda del contesto interculturale in cui sono state identificate o delle specificità settoriali. Tuttavia, la comparazione di recenti studi realizzati nei paesi partner rafforza i nostri risultati: le sette Soft Skills individuate dagli intervistati - Comunicazione efficace, Adattamento, Organizzazione, Lavoro di squadra, Iniziativa, Consapevolezza di Sé, Creatività / Curiosità - appaiono in tutte le classificazioni e corrispondono a quelle più citate.

I risultati dell'inchiesta suggeriscono che il valore aggiunto delle esperienze all'estero in termini di occupabilità sarebbe principalmente dovuto alla caratteristica «intrinseca» della mobilità, di offrire un luogo privilegiato per lo sviluppo delle Soft Skills. In effetti, in Francia e all'estero, il legame tra competenze trasversali e occupabilità fa eco ad altre ricerche che sottolineano il ruolo fondamentale di queste competenze sull'effetto generatore di opportunità professionali.

A parità di diploma e competenze tecniche, i giovani che abbiano sviluppato le loro competenze trasversali sembrano avere più opportunità di trovare un lavoro (Miller, 2016). Altri studi condotti qualche anno dopo l'inserimento professionale, vanno oltre e mettono in evidenza l'impatto positivo di queste competenze sulla remunerazione e l'evoluzione della carriera (Cereq, 2016).

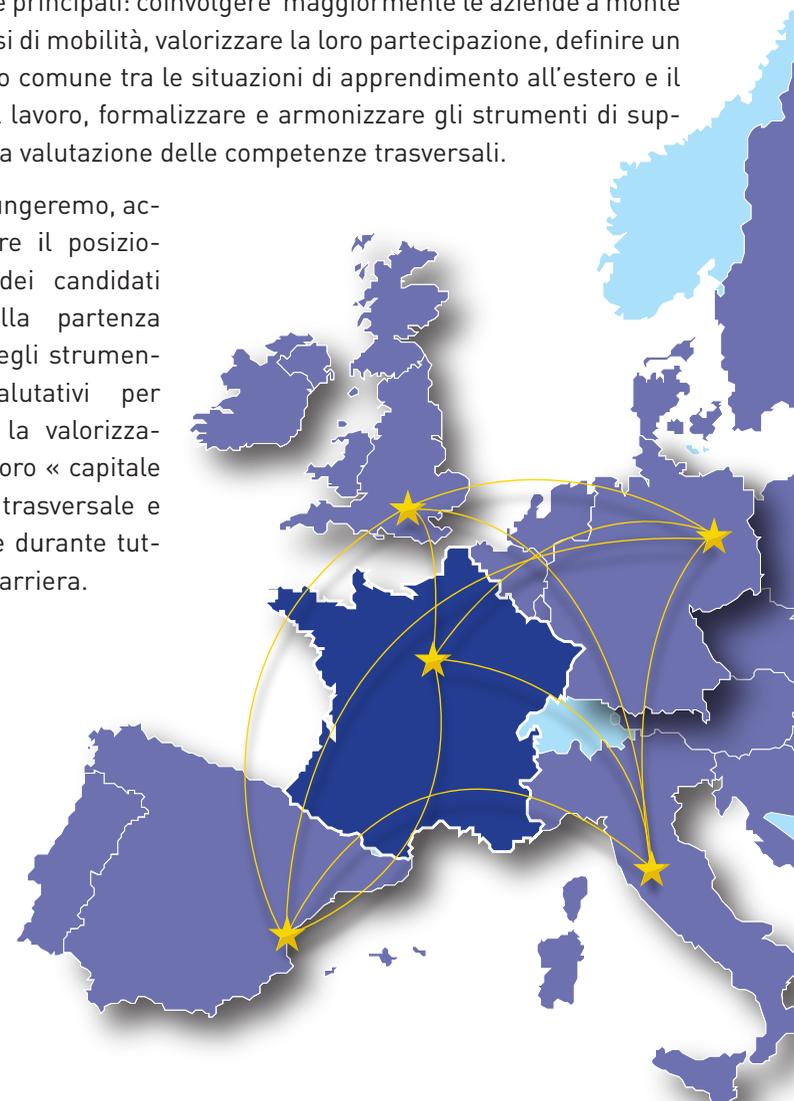
Se il valore del periodo di mobilità in termini di Soft Skills è condiviso dagli intervistati, la nostra indagine mostra che la problematica della valutazione rimane aperta. Come misurare delle competenze che riguardano l'intelligenza emotiva? Con quali strumenti? Chi ha la responsabilità di un tale compito?

L'analisi dei risultati paese è omogenea e mette in evidenza la disparità di risorse valutative tra le grandi e piccole e medie imprese. Presenti nella maggior parte delle offerte di lavoro, in assenza di strumenti e talvolta di formazione, in fase di selezione le Soft Skills sono soggettivamente giudicate in base all'esperienza del selezionatore. Difficili da oggettivare, perché suppongono delle capacità analitiche e di auto-valutazione, sono altrettanto complesse da individuare, per i datori di lavoro che devono saper porre le giuste domande, analizzare il comportamento, la personalità, percepire il potenziale ...

Se la conoscenza dei programmi europei varia a seconda del campione di aziende nei cinque paesi, numerosi professionisti intervistati ritengono che partecipare ai dispositivi di mobilità rappresenti un processo troppo complesso dal punto di vista amministrativo e sottolineano la necessità di una maggiore comunicazione in merito da parte delle istanze europee e degli operatori della mobilità.

In conclusione, per un migliore riconoscimento e valorizzazione dei periodi di mobilità, i risultati dell'indagine suggeriscono quattro prospettive principali: coinvolgere maggiormente le aziende a monte dei percorsi di mobilità, valorizzare la loro partecipazione, definire un vocabolario comune tra le situazioni di apprendimento all'estero e il mondo del lavoro, formalizzare e armonizzare gli strumenti di supporto per la valutazione delle competenze trasversali.

A cui aggiungeremo, accompagnare il posizionamento dei candidati prima della partenza grazie a degli strumenti auto-valutativi per sostenere la valorizzazione del loro « capitale umano », trasversale e trasferibile durante tutta la loro carriera.



# BIBLIOGRAFIA

ALBANDEA Ines, GIRET Jean-François, L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés, Net.doc. 149, janvier 2016, CEREQ

AARNA Olav, ARENAS Begona, Sostenere il ruolo dei professionisti di IFP per migliorare l'occupabilità dei tirocinanti, 2015, www.trainvet.eu

ACADIE, INJEP, Étude exploratoire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprises, janvier 2015

AGEFA PME, Les pratiques de mobilité dans le cadre de l'éducation professionnelle, 2012

ARTIGAUD Emilie, AUBIGNAC Christelle, VINDE VOGEL Marie-Line, L'évaluation des "Soft-Skills" des managers de proximité: tentative de formalisation d'un objet insaisissable, EFMD; octobre 2011

BARMEYER Christophe, Peut-on mesurer les compétences interculturelles ? Une étude comparée France – Allemagne – Québec des styles d'apprentissage, 2004

BARRET Martyn, « The components of intercultural competence » in : Developing intercultural competence through education. Pestalozzi Séries No. 3. Conseil d'Europe, Strasbourg. Référence ISBN 978-92-871-7745-2. www.book.coe.int

BAZZOLI Alexandre, La mobilité internationale en Europe : en cabinet de recrutement, quelle approche pour favoriser la mobilité professionnelle européenne ? UGA IAE - Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble, 2013

BOURASSA France Compétences interculturelles : un modèle intégrateur inspiré de la psychologie des relations humaines, Université de Sherbrooke, Interactions Vol.1, N°1, Printemps 1997, 1997

BOURET Julien, HOARAU Jérôme, MAULEON Fabrice. Le Réflexe Soft Skills. Dunod, 2014

BRITISH COUNCIL, Culture at work, the value of intercultural skills, Booz Allen Hamilton and Ipsos Public Affairs, 2013

BROTTO Francesca, HUBER Josef, KARWACKA-VÖGELE Katarzyna, NEUNER Gerhard, RUFFINO Roberto, TEUTSH Rüdiger, La compétence interculturelle pour tous, apprendre à vivre dans un monde pluriel, Série Pestalozzi du Conseil de l'Europe n°2

CALMAND Julien, ROUAUD Pascale, SULZER Emmanuel, Séjours à l'étranger en cours d'études, une plus-value sur l'insertion en France ?, Céreq Bref n°348, septembre 2016

CCI Paris Île-de-France, INSEE, IAU, Chiffres-clés de la Région Île-De-France, 2016 et 2015

CEDEFOP, Lignes directrices européennes pour la validation des acquis non formels et informels, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2016

CENTRE FOR INTERNATIONAL MOBILITY, Hidden Competences, Faktaa, avril 2013

CÉREQ, ERASMUS +, Mobilité Européenne et valorisation de l'apprentissage, Étude d'impact (2012-2015), 2016

COMMISSION EUROPEENNE, Description des compétences transversales et personnelles nécessaires pour l'emploi, Young Employment System for Mobility in Europe, Mai 2012

COMMISSION EUROPEENNE, Recommandation du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises [notifiée sous le numéro C (2003) 1422] [JO L 124 du 20.5.2003, p. 36-41]. www.eur-lex.europa.eu/

COMMISSION EUROPÉENNE. Leonardo da Vinci. Faits et chiffres. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2012, ISBN:978-92-79-23651-8. [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

COMMISSION EUROPÉENNE, The Erasmus Impact Study, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2014

COMMISSION EUROPÉENNE, Effets de la mobilité sur les compétences et l'employabilité des étudiants et sur l'internationalisation des établissements d'enseignement supérieur, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2014

COMMISSION EUROPEENNE, CEDEFOP, ICF International, European inventory on validation of non-formal and informal learning : country report France, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2014

CRISTALDI Maria Grazia, What is Problem Solving? Le Soft Skills che fanno la differenza, janvier 2016

CRISTALDI Maria Grazia, Competenze trasversali. Cosa ti distingue dagli altri candidati?, avril 2016 url : [www.mgcrystaldi.com](http://www.mgcrystaldi.com)

DGESCO, CÉREQ-IREDU, CIEP, Langues et employabilité, Rapport d'enquêtes, projet européen LEMP, 2015

Dizionario delle competenze trasversali, url : [www.hr.fbk.eu/sites/hr.fbk.eu/files/dizionario-competenze\\_trasversali.pdf](http://www.hr.fbk.eu/sites/hr.fbk.eu/files/dizionario-competenze_trasversali.pdf)

D. GONZÁLEZ Francisco, La Generalitat Valenciana toma aire con la mejora de la economía, El Mundo, octobre 2015.

EURÉCIA, Pourquoi les attitudes de vos salariés priment-elles sur leurs aptitudes ? 27/09/2016

FBH Cologne, IBW Wien, Wilke, Maack und Partner Hamburg, Final Report - Identification of future skills needs in micro and craft (-type) Enterprises up to 2020, 2010

GARREAU DE LOUBRESSE Dominique, Les 8 « Soft-Skills » les plus recherchées par les entreprises, 04/12/2014, url : [www.atoutscompetences.blogspot.fr](http://www.atoutscompetences.blogspot.fr)

GIUNTA Raimondo, Competenze trasversali il fascino discreto delle competenze trasversali, avril 2016, url: [www.aetnanet.org](http://www.aetnanet.org)

GUISSE Nelly, HOIBIAN Sandra, Une vision positive de la mobilité internationale des jeunes, CRÉDOC, octobre 2015

GUYOT Etienne, MOROT-VIDELAINE France, SAVELLI-THIAULT Isabelle, , Enjeux Île-De-France – L'économie francilienne en bref, CCI Paris Île-de-France, CROCIS, septembre 2014

HIGGINBOTTOM Karen, Graduates with Soft Skills will become Increasingly Important, Forbes Leadership, mai 2015

INOUE Yukiko, Cultural Fluency as a Guide to Effective Intercultural Communication: The Case of Japan and the U.S., Journal of Intercultural Communication, novembre 2007

KALEIDO'SCOP, AGENCE ERASMUS+, Mobilité Européenne et retour à l'emploi, Étude d'impact, 2014

KOSCHECK Stefan, Soft skills more important than formal pedagogic qualifications, BWP-Heft, 2015

LE BELZER Julie, Les « Soft-Skills », kézako ?, 28/04/2014, url : [www.business.lesechos.fr](http://www.business.lesechos.fr)

LEUNG Stuart, Here Are the Soft Skills Most Important to Your Business, Sales Force Blog, août 2014

MARÍN Guillermo, 95.000 trabajos se quedan sin cubrir en España por falta de cualificación, Cadena SER, 28/01/2016, consulté le 14/02/2016, url : [www.cadenaser.com](http://www.cadenaser.com)

MCFARLIN Kate, The Importance of Soft Skills in the Workplace, Small Business, octobre 2015

MESTRES I SALUD Laia, Competencias más demandadas por el Mercado laboral, Educaweb, 28/05/2012, url: [www.educaweb.com](http://www.educaweb.com)

MEYER Ruth, Soft Skills fördern, 2. Auflage 2011, hep verlag ag

MILLER Marine, Pour trouver un emploi, la personnalité compte plus que les stages, Le Monde, avril 2016

MOSER Miriam, Trained in Germany: a source of skills for your career, 2012 - Soft skills: Conducting a conversation as equals, Alumniportal Deutschland, 2012

OLIVER Ramón, Habilidades que dan empleo, El País, jan 2016, url: [www.economia.elpais.com](http://www.economia.elpais.com)

PALUMBO Claudio, L'attenzione alle competenze trasversali: in Italia, nelle imprese, in Europa, 04/06/2015

PHILIPOSE Lily, GERMANY: Hard facts about soft skills in universities, University World News, 2010

RENEWABLE ENERGY ASSOCIATION, UK renewable energy jobs grow over 7 times faster than national average employment growth, consulté le 10/05/2016, url: [www.r-e-a.net](http://www.r-e-a.net)

RH DE NOÉ, Les "Soft-Skills", éléments déterminants dans le recrutement?, avril 2014

ROSENBERG MCKAY Dawn, Soft Skills – What are they and why do you need them?, About Careers novembre 2015

RPIC-ViP, Transférabilité de compétences entre secteurs économiques : rôle et importance pour l'emploi au niveau européen, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne ISBN 978-92-79-20947-5, 2011

SCHOEFFEL Véronique, GARRIZZO-DESSIEX Françoise, Compétences interculturelles dans la coopération internationale, CINFO, 2011

SECRETAN-KLAY Aurélie, L'importance des softs skills, Forum Magazine, avril 2009

SHARMA Meenakshi, "How Important Are Soft Skills from the Recruiter's Perspective » in : Journal of Soft Skills, CFAI Juin 2009, Vol. 3 Issue 2, p 19-28

SIMARD Gilles, LÉVESQUE Ginette, La GRH mesurée ! 2004

SUBILEAU Nicolas, DE SAINT-ALBIN Alix, Évaluation des bénéfices d'une mobilité internationale sur l'insertion professionnelle et sur l'activité des entreprises régionales, synthèse du rapport final d'évaluation, Pluricité, 2000

TILMAN Francis, Définir les compétences transversales pour les enseigner. «Compétences transversales» et «compétences transférables» : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles. Note d'analyse n° 219, Centre d'Analyse Stratégique, avril 2011 [www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-04-22\\_-na-competences-219.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-04-22_-na-competences-219.pdf)

TORCH Ronald, The Growing Importance of Soft Skills in the Workplace, Torch Group, janvier 2013

TOVEY Alan, Is youth unemployment as bad as the figures suggest?, The Telegraph, mai 2016

UNION CAMERE, Alimentare il digitale, Il futuro del lavoro e della competitività dell'Italia, Camere di commercio d'Italia, 2015

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI INTERNAZIONALI DI ROMA, AGORA, Transnational Placement Scheme For Translation Students, Survey on barriers to internship implementation and interns' mobility, 2015

WORLD ECONOMIC FORUM, The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, January 2016, [www3.weforum.org](http://www3.weforum.org)

## SITOGRAFIA

[www.businesslocationcenter.de](http://www.businesslocationcenter.de)  
[www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)  
[www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)  
[www.de.statista.com](http://www.de.statista.com)  
[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)  
[www.elmundo.es](http://www.elmundo.es)  
[www.gov.uk](http://www.gov.uk)  
[www.istat.it](http://www.istat.it)  
[www.randstadt.es](http://www.randstadt.es)  
[www.iledefrance.fr](http://www.iledefrance.fr)  
[www.insee.fr](http://www.insee.fr)  
[www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)  
[www.regione.toscana.it](http://www.regione.toscana.it)  
[www.researchbriefings.parliament.uk](http://www.researchbriefings.parliament.uk)  
[www.statistik-berlin-brandenburg.de](http://www.statistik-berlin-brandenburg.de)  
[www.success-and-career.ch](http://www.success-and-career.ch)  
[www.ticpymes.es](http://www.ticpymes.es)  
[www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com)

## INDICE DEI GRAFICI E DELLE TABELLE

Grafico 1. Statuto giuridico

Grafico 2. Numero di dipendenti

Grafico 3. Appartenenza a un gruppo

Grafico 4. Settori produttivi

Grafico 5. Avete già reclutato un candidato che ha effettuato un'esperienza all'estero ?

Grafico 6. Tasso di reclutamento di personale straniero – Grado di apprezzamento dell'esperienza all'estero nel processo di reclutamento

Grafico 7. Posizione attuale in azienda

Grafico 8. Esperienza professionale nella selezione del personale

Grafico 9. Avete effettuato un'esperienza all'estero (professionale, di mobilità, di studi...) ?

Grafico 10. Conoscenza dei dispositivi di mobilità

Grafico 11. Importanza delle Hard Skills nel processo di reclutamento

Grafico 12. Importanza delle competenze interculturali

Grafico 13. Le Soft Skills rappresentano un criterio importante nel processo di reclutamento ?

Grafico 14. Importanza delle Soft Skills / tasso di valutazione delle Soft Skills in fase di reclutamento

Grafico 15. Aree di sviluppo delle Soft Skills

Grafico 16. Le Soft Skills sviluppate durante la mobilità

#### **COPYRIGHT**

Coordinamento:  
Institut Européen Recherche et Formation  
55, rue Au Maire  
FR- 75003 Paris

contact@ierf.net

Edizione grafica : Thierry MARCHAND

L'inchiesta è scaricabile all'indirizzo: [www.erasmusplus-rmt.net](http://www.erasmusplus-rmt.net).

La riproduzione cartacea è consentita a determinate condizioni:

Carattere gratuito e rispetto dell'integrità dei testi.

**Citazione bibliografica:** «Questo documento è stato realizzato nell'ambito del progetto «Erasmus + RMT: il rinnovamento della mobilità transnazionale, una nuova opportunità per le persone in inserimento lavorativo e le imprese», con il sostegno finanziario dell'Unione europea nell'ambito del programma Erasmus+ (2014-1-FR01-KA200-008757 - Azione chiave 2 - Cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone pratiche).



Parigi - FRANCIA  
[www.ierf.net](http://www.ierf.net) • [contact@ierf.net](mailto:contact@ierf.net)

Coordinator



Parigi - FRANCIA  
[www.iledefrance.fr](http://www.iledefrance.fr) • [gilles.bonnet@iledefrance.fr](mailto:gilles.bonnet@iledefrance.fr)



Parigi - FRANCIA  
[www.mefnanterre.fr](http://www.mefnanterre.fr) • [mail@mefnanterre.fr](mailto:mail@mefnanterre.fr)



Firenze - ITALIA  
[www.cedit.org](http://www.cedit.org) • [info@cedit.org](mailto:info@cedit.org)



Bristol - REGNO UNITO  
[www.euplanet.net](http://www.euplanet.net) • [epn@euplanet.net](mailto:epn@euplanet.net)



Valenza - SPAGNA  
[www.esmovia.es](http://www.esmovia.es) • [esmovia@esmovia.es](mailto:esmovia@esmovia.es)



Berlino - GERMANIA  
[www.berlink.eu](http://www.berlink.eu) • [info@berlink.eu](mailto:info@berlink.eu)

Per saperne di più :  
[www.erasmusplus-rmt.net](http://www.erasmusplus-rmt.net)

