

## PROMUOVERE E VALORIZZARE LE COMPETENZE CHIAVE PER L'APPRENDIMENTO PERMANENTE

Auditorium INAPP, 15 marzo 2024

### Soft Skill e mondo del lavoro: individuare, validare e certificare

Esiti Gruppo di Lavoro Officina delle Competenze<sup>1</sup> coordinato dalla prof.ssa Annamaria Ajello  
presentati da Lucia Scarpitti

#### Introduzione

A seguito delle decisioni assunte dall'Assemblea dell'Associazione del 2023, un gruppo di soci di Officina ha avviato una riflessione sul tema delle soft skill. Al confronto hanno partecipato anche alcuni componenti del nostro Comitato Scientifico, in particolare la prof.ssa Ajello, che ha anche guidato i lavori del gruppo, e il prof. Pellerey.

Dopo un ampio confronto, a partire dal ricco patrimonio di esperienze dei soci, il gruppo di lavoro con un approccio pragmatico ha deciso di delimitare il campo di analisi e di approfondimento e di concentrare le riflessioni e il confronto sul tema della declinazione delle soft skill nel mondo del lavoro, non entrando nel merito del dibattito sulle soft skill nell'ambito dell'istruzione e della formazione iniziale<sup>2</sup>.

Per dare corpo e sostanza ad un approccio pragmatico il gruppo ha deciso di aprirsi all'ascolto e al confronto con interlocutori esterni all'Associazione, per poter avere la possibilità di analizzare alcune esperienze concrete in ambito aziendale e nel mondo del volontariato e del servizio civile.

#### Considerazioni preliminari

Nel corso del dibattito è emersa la necessità di distinguere tra l'acquisizione delle competenze soft (in un contesto formativo o informale) e la rilevazione del risultato acquisito, considerando le diverse fasi di individuazione, validazione e eventualmente certificazione.

Per l'identificazione e la rilevazione delle soft skill occorre tener conto della variabilità di *contesti* e di *situazioni* che le connotano specificatamente, ma anche della necessità che le abilità tecniche siano connesse alle abilità cognitive<sup>3</sup>.

In considerazione del forte collegamento tra soft skill e "contesti", "situazioni" e "relazioni", nel corso della riflessione è risultato particolarmente opportuno e funzionale il contributo del Prof. Pellerey che propone, con riferimento alle competenze soft, l'uso del concetto di *probabilità*. Infatti, l'aver rilevato in occasioni diverse un certo comportamento, ad esempio il saper lavorare in gruppo,

---

<sup>1</sup> Hanno partecipato al gruppo di lavoro (in ordine alfabetico): Annamaria Ajello, Giovanna Battaglia, Remy da Ros, Angelo del Cimmuto, Mauro Frisanco, Daniele Gabbrielli, Michela Grana, Erica Lepri, Angela Malandri, Sabrina Maniero, Patrizia Martinelli, Chiara Pacquola, Luisa Palomba, Michele Pellerey, Nicoletta Piccardo, Lucia Scarpitti, Olga Turrini, Roberto Vicini.

<sup>2</sup> Ampio è stato lo scambio documentale, ma a titolo esemplificativo vorrei richiamare un recente lavoro realizzato da Inapp "Ricognizione sintetica di quadri concettuali, framework teorici e modelli di standard delle competenze: il Modello LifeComp" pubblicato lo scorso anno e un articolo del Prof. Pellerey "Sulle competenze, e in particolare su quelle personali dette spesso soft skill: il loro ruolo nel mondo del lavoro" pubblicato sulla rivista Form@re nel gennaio 2023.

<sup>3</sup> "di interpretazione", "di interazione" e "di attivazione" (così come previsto dalla Raccomandazione europea per la definizione del Quadro Nazionale delle Qualificazioni, poi adottato in Italia con il decreto del MLPS dell'8 gennaio 2018).

comporta la legittima aspettativa e quindi *la probabilità* che quel comportamento si ripeta in altri contesti e situazioni. Questa prospettiva appare molto utile nell'affrontare il tema della "portabilità" di questo tipo di competenze in contesti operativi diversi.

Da questo rilievo discendono anche considerazioni sulle evidenze da fornire per documentare le proprie competenze, in particolare nel caso di una loro validazione ed eventuale certificazione. Come vedremo più avanti, può risultare particolarmente utile avvalersi di strumenti digitali che, oltre a mettere in trasparenza le competenze acquisite, possono contribuire a documentare anche l'acquisizione di competenze digitali.

### **La declinazione delle competenze soft nei contesti aziendali**

Il primo caso di approfondimento ha riguardato una impresa del nord Italia che si occupa di macchine a controllo numerico computerizzato per il taglio laser, che occupa circa 800 dipendenti in Italia e 300 all'estero.

Un'azienda che ha molto investito in formazione, in particolare in fase di selezione ed inserimento del personale, ma che svolge anche attività formativa per il personale di livello medio alto già inserito in azienda per rafforzarne le capacità di leadership.

L'azienda ha individuato alcune soft skill rilevanti in funzione del loro business che sono:

- la competenza comunicativa,
- l'assertività,
- la competenza emotiva,
- il sapersi mettere nella giusta sintonia con altri.

Per l'azienda le soft skill in realtà divengono "core", perché gli aspetti tecnici si possono imparare mentre le soft skill appaiono più legate al modo di essere e alle esperienze di vita. Nella pratica la valutazione in ingresso è condotta secondo un modello di competenze attese, tra le quali rientra anche la capacità di saper rappresentare i valori e lo stile dell'azienda oltre a competenze più specifiche legate al ruolo che il candidato dovrà andare a ricoprire.

Il secondo caso di approfondimento ha riguardato un'impresa, sempre del nord Italia, che si occupa di automazione, robotica, energie rinnovabili e impiantistica e che ha circa 300 dipendenti tra Italia e estero.

L'azienda è specializzata nel fornire soluzioni customizzate che richiedono un approccio tecnico-professionale di grande qualità, adattabilità e flessibilità, per cui le componenti soft fanno parte della quotidianità e sono applicabili a tutti i ruoli aziendali. La crescita aziendale ha richiesto l'adozione di processi più strutturati, con una delega di funzioni ai manager che necessitano di una formazione ad hoc. L'azienda si è affidata quindi ad una società di consulenza per un rafforzamento delle competenze trasversali di tipo organizzativo, di leadership, di comunicazione e feedback, di gestione dei conflitti e di performance.

Il terzo caso di approfondimento ha riguardato un'azienda che si occupa di formazione aziendale. Da una ricognizione presso una trentina di aziende è emerso che tra le soft skill sono state indicate in ordine di importanza:

1° posto: la comprensione degli scenari, in termini di uso di un pensiero prospettico in grado di orientarsi;

2° posto: engagement, nel senso di come dare significato al lavoro, di come mantenere le persone al lavoro, di come motivare i giovani al lavoro;

3° posto: learning agility, nel senso di apprendere ad apprendere, che ha come presupposto la capacità di comprendere i contesti.

Sta poi progressivamente crescendo l'attenzione alle soft skill come "competenza culturale", anche in termini di adattamento e di flessibilità; in questo ambito rientrano anche le competenze digitali (da non confondersi con le competenze informatiche tout court) e le capacità di auto-apprendimento, non scontate nei giovani che, pur essendo "digitali", non apprendono dalla scuola l'utilizzo della competenza digitale finalizzata ad apprendere con continuità e in autonomia.

A conclusione di questa disamina delle diverse declinazioni delle competenze soft nei contesti aziendali il confronto si è spostato sul tema delle modalità con cui vengono documentate le competenze possedute e della loro valutazione.

Per quanto riguarda la documentazione delle competenze possedute, in particolare per quelle soft, la presentazione di un portfolio personale, costruito anche con l'uso degli strumenti multimediali, è riconosciuto tra più adeguati, in analogia con il dossier delle evidenze proprio del processo di IVC.

Come detto prima, per la valutazione di questo tipo di competenze, è cruciale la loro contestualizzazione, come nel caso delle capacità di *problem solving*, che può assumere caratteri differenti a seconda del tipo di azienda e del tipo di ruolo che il candidato dovrà ricoprire. Ciò può avere impatti significativi anche sui modelli tradizionali di gestione delle risorse umane e della formazione perché è necessario integrare hard e soft skill in una progettazione integrata della formazione, legata ai processi, che dovrebbe poi comportare di conseguenza una valutazione in situazione, oltre che del portfolio delle esperienze.

Sul tema della valutazione pensiamo sia doveroso porre attenzione al fatto che la verifica delle competenze soft non deve sfociare in un giudizio "etico" sulle persone; si tratta di una cautela necessaria di cui essere molto consapevoli, poiché l'ambito socio-affettivo-relazionale è particolarmente magmatico e difficilmente circoscrivibile.

Un ulteriore terreno di approfondimento ha riguardato le competenze di cui i giovani al primo impiego sono carenti e le caratteristiche più ricercate. La criticità che è stata messa maggiormente in evidenza riguarda la capacità di mantenere gli impegni entro una certa scadenza. In altri termini, la scarsa propensione nelle scuole a procedere seguendo tabelle di marcia e scadenze, che invece sono fondamentali nel mondo del lavoro, può costituire un handicap per i ragazzi. Tra gli aspetti più ricercati dalle imprese troviamo, invece, la capacità di adattamento e di flessibilità, la fiducia nel futuro, la passione e la consapevolezza dell'importanza di cominciare da subito a continuare ad imparare.

Anche per i livelli professionali di base (figure di cura, addetti alle pulizie o alla cucina, ...) sono state individuate alcune competenze trasversali particolarmente apprezzate dai datori di lavoro, quali puntualità e laboriosità, attitudini che costituiscono motivo di selezione, in particolare nel caso di lavoratori immigrati.

Vorrei qui spendere due parole sul profilo degli assistenti familiari e più in generale delle figure di cura, tema di cui come Officina ci stiamo occupando da tempo, figure per le quali diventano componente essenziale del set di competenze, per una assistenza di qualità a domicilio nel *long term care*, l'insieme di capacità di comunicazione e relazionali in contesti critici, compreso il lavoro

---

in rete, nonché dei comportamenti finalizzati all'umanizzazione delle cure: rispetto della dignità, dell'autonomia, della privacy, della qualità della vita.

Malgrado le forti differenze tra diversi contesti lavorativi e diversi ruoli, emergono punti di contatto nella declinazione delle soft skill per le fasce professionali medio-alte e quelle di base, quali il grado di autonomia, la responsabilità e la gestione di sé stessi.

Per far emergere le competenze apprese in ambiti non formali le aziende privilegiano strumenti "artigianali", vale a dire costruiti da loro stesse, mentre non hanno mostrato particolare interesse ad eventuali certificazioni esterne di tali competenze. Ciò vale sia al momento della selezione sia per la formazione continua, anche in considerazione del fatto che tali competenze sono fortemente collegate alle persone con cui si interagisce e ai contesti per cui non possono considerarsi acquisite una volta per tutte.

Occorre allora interrogarsi sui motivi alla base di tale atteggiamento. Scarsa conoscenza delle principali tassonomie messa a punto dagli organismi pubblici internazionali e nazionali o dal mondo accademico? Scarsa fiducia nelle valutazioni effettuati all'esterno dell'azienda?

### **Le soft skill nel servizio civile e nel volontariato**

Per quanto riguarda le riflessioni sul tema dell'individuazione, la validazione e la certificazione nell'ambito del servizio civile rimando alla presentazione della collega Michela Grana che presenterà l'esperienza condotta in Liguria in questo ambito.

Nel mondo del volontariato di recente è stata realizzata una importante ricerca promossa da Forum del Terzo Settore di ricognizione delle competenze praticate da chi svolge attività di volontariato (circa 10.000 volontari contattati). La ricerca è stata svolta dal Prof. Paolo Di Rienzo dell'Università Roma Tre. Scopo della ricerca è stato quello di mettere a punto un "*Referenziale delle competenze strategiche*" e di promuovere la consapevolezza di tali competenze, che spesso non sono riconosciute neanche da chi le agisce. I risultati della ricerca sono stati presentati a novembre scorso.

Le competenze strategiche individuate sono:

1. Competenze sociali
2. Apprendere ad apprendere
3. Competenze personali
4. Competenze di cittadinanza
5. Competenze interculturali
6. Competenze collettive d'equipe e di rete
7. Competenza digitale
8. Consapevolezza ed espressione culturali
9. Gestione del cambiamento
10. Competenza imprenditoriale
11. Competenze manageriali e di leadership

In analogia con quanto riscontrato per le imprese che abbiamo incontrato anche in questo caso sono state individuate competenze strategiche che, solo parzialmente, sono riconducibili ai referenziali esistenti a livello nazionale e internazionale.

## Conclusioni

Dai lavori del gruppo sono emerse diverse questioni che, a nostro avviso, se da un lato mettono in evidenza la complessità del tema, dall'altro possono aiutare a comprenderlo e a sollecitare un confronto con i diversi interlocutori coinvolti, a livello istituzionale e del mondo del lavoro.

Un primo elemento riguarda la caratterizzazione delle soft skill nel contesto lavorativo. Esse risultano fortemente connesse con le hard skill e si connotano diversamente, o con differenti accentuazioni, a seconda dei contesti in cui vengono agite. Ciò, evidentemente, pone dei problemi in relazione alla legittimità di un loro riconoscimento formale avulso da questi elementi. Oltretutto, solo in una dimensione probabilistica pare adeguato valutare il possesso di soft skill (ma non solo) in un contesto diverso da quello dove vengono agite, poiché la trasferibilità da un contesto all'altro non è automatica né in alcun modo garantita. Né tali competenze possono considerarsi acquisite una volta per tutte.

Un secondo aspetto riguarda l'ambito del volontariato e del servizio civile, dove le persone che vi operano (come volontari o come giovani fruitori del servizio civile) svolgono diverse mansioni, in parte tecnico-professionali, ma in larga parte connesse con soft skill o, più semplicemente, riconducibili alle competenze di cittadinanza, come definite a livello europeo. C'è in ogni caso la necessità di dare trasparenza a questo tipo di apprendimento informale e quindi di riconoscerlo (anche per rendere operative le norme che, per il SCU, lo richiedono). Ci sono esperienze e sperimentazioni in tal senso, dalle quali è possibile trarre spunti per l'inserimento nell'Atlante del lavoro di indicazioni, riferimenti e linee guida. Anche se una vera e propria certificazione delle soft skill emerse in contesti di questo tipo appare problematica, queste potrebbero essere valorizzate nelle fasi di individuazione ed eventualmente co-attestate dal soggetto titolato responsabile. Da considerare, infine, che non sono ancora stati definiti criteri standard per la validazione, anche perché le più diffuse classificazioni (competenze chiave, LifeCompetences, OCSE) non sono state pensate al fine di una loro certificazione, ma piuttosto per promuoverle consapevolmente nell'insegnamento.

Un terzo aspetto riguarda l'apprendimento delle soft skill. Certamente esso deve iniziare fin dall'infanzia ed essere perseguito nel corso degli studi, ma richiede nei docenti la consapevolezza dell'importanza di promuovere tali competenze e metodologie adeguate di osservazione e valutazione. Tuttavia le soft skill si continuano ad apprendere nel corso della vita lavorativa anche dall'esperienza. Occorre allora che la formazione continua acquisisca, negli obiettivi e nella progettazione, la funzione di aiutare il soggetto a riconoscerle e a riflettere sui progressi compiuti o da compiere. Ciò richiede strumenti diversi dal corso tradizionale, maggiormente adatti a tal fine (come ad esempio il coaching e il lavoro in team).

Un ultimo aspetto riguarda il nuovo rapporto uomo-macchina che sta emergendo con l'avvento dell'intelligenza artificiale. Esso richiede nuove skill in relazione alla capacità di gestire il rapporto con robot e strumenti con cui si sviluppano nuove forme di interazione. Si tratta di una nuova contestualizzazione delle soft skill che ridefinisce la capacità di collaborare con team composti da persone e da robot.