

Daniela Marzana, Samuele Poy, Alessandro Rosina & Emiliano Sironi [pp. 187-207]
Università Cattolica di Milano

Alternanza scuola-lavoro e sviluppo delle soft skills: un'indagine sulle attese dichiarate dai giovani¹

To obtain information or share views on this article, please contact the first author at the following address: Laboratorio di Statistica applicata alle decisioni economico-aziendali, Università Cattolica di Milano. E-mail: samuele.poy@unicatt.it

Estratto

L'articolo effettua un focus sulle competenze di tipo trasversale (soft skills) che possono essere sviluppate nell'ambito di percorsi di alternanza scuola-lavoro. I dati utilizzati sono quelli di un'indagine ad hoc condotta su un campione rappresentativo di giovani volta ad approfondire il ruolo della complementarità tra azione della scuola e dei percorsi di alternanza per sviluppare un'ampia gamma di competenze trasversali. I risultati offrono evidenza di un impatto atteso positivo, fornendo informazioni utili per il rafforzamento del percorso di transizione scuola-lavoro e quindi anche di riduzione del flusso nella condizione di Neet.

Parole chiave: Alternanza scuola-lavoro, Soft skills, Giovani, Occupabilità, Misurazione.

Abstract

The paper focuses on the soft skills that may be developed with the attendance of school-work alternation programs. The data used are those coming from an ad hoc survey conducted on a representative sample of young people aimed at achieving insight into the role of the complementarity between the school's action and the alternation pathways in developing a wide range of soft skills. The results show a positive expected impact, providing information that can be used to improve school-to-work transition and therefore also reduce the number of NEETs.

Keywords: School-work alternation, Soft skills, Young people, Employability, Measurement.

¹ Lo studio utilizza dati derivanti da un'indagine dell'Osservatorio giovani dell'Istituto Toniolo, in parte finanziata da McDonald's Italia. Alcuni risultati sono circolati in forma sintetica e divulgativa nella pubblicazione "Giovani e soft skills tra scuola e lavoro" (Istituto Toniolo, 2016). Gli autori desiderano ringraziare l'Editor e due Referee anonimi per i commenti ricevuti. Inoltre, gli autori sono debitori nei confronti di Silvia Campanella, Viviana Poletti e Tommaso Valle per i suggerimenti interpretativi.

1. Introduzione

Le politiche in ambito educativo rappresentano una delle principali modalità adottate dal *policy-maker* per contrastare il fenomeno dell'abbandono scolastico, combattere la disoccupazione giovanile e rendere meno probabile l'approdo dei giovani verso la condizione di Neet (giovani che non studiano e non lavorano). Tra le misure recenti più rilevanti in questo ambito in Italia vi è certamente la legge sulla cosiddetta "Buona Scuola" (legge 107 del 2015). L'intervento, uno dei più significativi attuati negli ultimi anni, tra le altre novità ha introdotto l'obbligatorietà di percorsi di alternanza scuola-lavoro (di seguito anche "alternanza") per gli studenti di tutti gli indirizzi di scuola secondaria di secondo grado.

Mutuati da esperienze di successo estere, i percorsi di alternanza intendono raggiungere tre obiettivi: accrescere il livello di competenze disponibili tra i giovani per contribuire a ridurre il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro; porre le basi per proficui rapporti di collaborazione tra diversi attori sociali (imprese, associazioni, enti culturali, ordini professionali, giovani e scuole); superare un modello educativo che distingue tra percorsi di studio fondati sulla conoscenza e altri legati allo sviluppo di particolari abilità tecnico-pratiche. La misura prevista, a regime (anno scolastico 2017/2018), doveva coinvolgere gli studenti degli ultimi tre anni delle scuole secondarie di secondo grado, con un impegno di ore variabile (dalle 200 ore nei licei, alle 400 ore negli istituti tecnici e professionali).

Nel dibattito pubblico recente si è spesso discusso di alternanza scuola-lavoro, sia

in termini positivi che negativi. In diversi casi non sono mancate contestazioni da parte degli studenti, che hanno criticato l'utilità delle esperienze vissute (e quindi delle competenze sviluppate). Così, per esempio, nell'ottobre del 2017 l'Unione degli studenti ha previsto uno sciopero nazionale con manifestazioni in 70 piazze italiane contro l'alternanza scuola-lavoro a causa, a detta dei suoi rappresentanti, dello "sfruttamento" e della "bassa qualità" della proposta di percorsi di alternanza generalmente offerti². È stato un fatto recente il coinvolgimento dell'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL) per garantire alle scuole un ausilio nella gestione del rapporto con le imprese nella realizzazione dei propositi formativi.

In relazione all'anno scolastico 2018/2019, il legislatore ha modificato in modo rilevante la normativa sull'alternanza scuola-lavoro, a partire dal nome (identificato in "Percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento"). Tra le principali modifiche la riduzione del numero di ore minime dei percorsi (90 ore nei Licei, 150 ore negli istituti tecnici, 210 negli istituti professionali) e la non obbligatorietà dei percorsi.

L'osservazione del dibattito pubblico recente ha suggerito l'esigenza di approfondire la conoscenza sul tema, anche e soprattutto con dati a supporto. Questo articolo approfondisce il tema dell'impatto atteso dell'alternanza scuola-lavoro dal lato dell'auto-percezione dei giovani. Il *focus* è posto, in modo particolare, sulle competenze trasversali (*soft skills*) che possono essere sviluppate grazie ai percorsi di alternanza³. La scelta è stata guidata da una duplice considerazione. In primo luogo, il potenziamento delle *soft skills* rappresenta, secondo buona

² Si veda: <http://www.lastampa.it/2017/10/13/italia/cronache/studenti-in-piazze-italiane-contro-lalternanza-scuola-lavoro-EIC6X7ZogvVf9BGAYigFbP/pagina.html>

³ L'importanza del possesso delle *soft skills* è ampiamente riconosciuta in letteratura (Heckman & Kautz, 2012). Come discuteremo più avanti nel testo (cfr. Fig. 1 e Tab. 1), i giovani riconoscono in tali competenze fattori cruciali per trovare lavoro e per garantirsi il successo nella vita.

parte della letteratura scientifica, un elemento chiave per favorire il successo dei giovani nella vita e nel mondo del lavoro (Kautz *et al.*, 2014; Heckman & Kautz, 2012). In secondo luogo, lo sviluppo delle competenze trasversali è uno degli obiettivi perseguiti dai percorsi di alternanza.

Come discusso da Poy, Rosina e Sironi (2018), tra gli altri, per favorire la competitività di un giovane nel mercato del lavoro, soprattutto nella fase di primo inserimento, è molto importante l'interazione tra competenze di tipo tecnico e di tipo emotivo-sociale e relazionale. Le competenze trasversali, che non sono proprie di particolari mansioni e/o compiti specifici, trovano applicazione in contesti diversi e permettono di connettere in modo ottimale sapere, saper fare, e saper essere. Su questi temi mancano ricerche e indagini empiriche utili per il disegno e la calibrazione dei progetti formativi. Infatti, i dati disponibili in tema di competenze trasversali sono perlopiù riferibili al lato della domanda (le competenze trasversali richieste dalle imprese) e non prendono in esame il ruolo di complementarità tra scuola e percorsi di alternanza nello svilupparle.

La posizione critica sul tema, rilevata nel dibattito pubblico contemporaneo, riguarda l'operatività dei percorsi di alternanza e potrebbe invero offuscare una disamina più oggettiva circa le aspettative (magari anche positive) che i giovani nutrono verso l'esperienza in senso lato. Con il nostro studio intendiamo contribuire a scindere i due aspetti, dell'operatività e delle aspettative di fondo circa lo strumento di *policy*, con opportune riflessioni e dati raccolti in modo rigoroso a supporto. Essendo le misure di alternanza previste con modalità uniformi sull'intero territorio nazionale, utilizziamo un campione rappresentativo dei giovani italiani nel loro complesso.

Lo studio è basato su autovalutazioni. Il campione di individui, intervistato con metodologia CAWI nell'estate del 2016, è rappre-

sentativo della popolazione giovanile italiana ed è quello dell'indagine del "Rapporto Giovani" (per maggiori dettagli si veda l'Appendice 1). Sono stati identificati, partendo dai risultati più noti in letteratura (Commissione Europea, 2011; ILO, 2013; ISTAT e ISFOL, 2010), una serie di *item* focalizzati sulle *soft skills* ritenute fondamentali per le imprese. In tal senso, ai giovani è stato chiesto di valutare l'utilità delle medesime (in una scala Likert *standard*) per la ricerca di un'occupazione e/o per favorire la crescita personale e professionale. Il parere dei giovani è stato sondato con riferimento al ruolo dei percorsi scolastici nel favorire lo sviluppo di abilità trasversali. Infine, ai giovani è stato chiesto di segnalare le proprie aspettative circa l'utilità dell'alternanza scuola-lavoro per accrescere una serie di competenze trasversali identificate.

Gli obiettivi dello studio sono di tipo informativo ed esplorativo. Nello specifico si vuole: *i*) approfondire la percezione dei giovani sul ruolo della scuola, e quello dei percorsi di alternanza, nello sviluppare le competenze trasversali; *ii*) discutere, sulla base del giudizio dei giovani stessi, il grado di complementarità tra competenze fornite in ambito scolastico e dall'alternanza. Tutti gli elementi sopraelencati permettono di dare indicazioni pratiche per un disegno più efficace degli interventi formativi in questo ambito. Sono fornite, inoltre, informazioni utili per gli attori sociali coinvolti su questo tema. Ciò è di particolare rilevanza in un contesto, come quello attuale, di critica e revisione dell'implementazione della misura.

L'articolo è strutturato nel modo seguente. Il paragrafo che segue discute il tema della difficile transizione lavorativa dei giovani, mentre il terzo riporta alcuni contributi della principale letteratura in merito al ruolo delle *soft skills* e alla loro importanza per il successo lavorativo e nella vita dei giovani. Vengono poi delineate le scelte di natura empirica adottate nell'indagine e le principali caratteristiche del campione utilizzato. Il

quinto paragrafo presenta i principali risultati dello studio. Nella sezione successiva viene trattata, sulla base delle evidenze acquisite, la complementarità tra scuola e percorsi di alternanza nello sviluppo delle *soft skills*. Seguono, infine, alcune riflessioni conclusive.

2. La difficile transizione dalla scuola al lavoro

Nel percorso di transizione scuola-lavoro ci si può trovare nella condizione di essere ancora studente, in quella di avere un impiego, in quella di combinare l'attività prevalente di studio con un'esperienza di lavoro o un lavoro continuando a studiare, ma c'è anche la condizione di chi non studia e non lavora. Il numero di coloro che si trovano in quest'ultima situazione sul totale dei giovani (indicati con la sigla Neet: *Not in Education, Employment or Training*) può essere considerato il principale indicatore di quanto un Paese o un territorio "sprechi" il proprio capitale umano più prezioso. Ovvero, una misura di quanto una comunità dilapidi il potenziale delle nuove generazioni, a scapito non solo dei giovani stessi ma anche delle proprie possibilità di sviluppo e benessere.

Il focus sui Neet origina nel Regno Unito verso la fine del secolo scorso. Il suo uso diffuso inizia dal 2010 quando l'Unione europea adotta il tasso di Neet come indicatore di riferimento sulla condizione lavorativa delle nuove generazioni e come spia del rischio di esclusione sociale.

In principio l'indicatore era focalizzato sullo snodo 18-19 anni, successivamente l'attenzione si è però estesa a tutta la fascia strettamente giovanile, ovvero quella dai 15 ai 24 anni. Con l'accentuarsi del fenomeno e il rischio di cronicizzazione, è diventata prevalente, soprattutto nei Paesi del Sud Europa, l'adozione di una definizione più ampia che arriva ai 29 anni (includendo quindi anche i "giovani-adulti").

Rispetto alla dimensione (in riferimento alla fascia 15-29, che costituisce il 16% dei 58 milioni di persone residenti in Italia nel 2007), i dati Eurostat evidenziano che: l'Italia presentava livelli più elevati della media europea prima della crisi economica (18,8% nel 2007 contro 13,2% Ue-28); il fenomeno è aumentato maggiormente nel nostro Paese durante la recessione (con punta sopra il 26,2% nel 2014 contro 15,4% Ue-28); negli anni di uscita dalla crisi la nostra discesa risulta più lenta. Un dato più recente è quello del 2017, con il nostro Paese che presenta un valore pari al 24,1% (superato solo dalla Bulgaria, mentre il dato Ue-28 è pari al 13,4%). Da notare che la percentuale di Neet nelle regioni del Nord Italia prima della crisi era inferiore alla media europea, mentre oggi è superiore (fa eccezione solo la Provincia autonoma di Bolzano). Ad esempio, per la Lombardia tale indicatore è salito dal 10,9% del 2007 a oltre il 18% negli anni di punta della recessione, scendendo poi a 15,9% nel 2017 (ovvero 5 punti percentuali sopra il dato iniziale).

I fattori che spiegano l'accentuazione del fenomeno in Italia rispetto agli altri Paesi sono sostanzialmente tre: a) molti giovani si trovano, all'uscita dal sistema formativo, carenti di adeguate competenze e sprovvisti di esperienze richieste dalle aziende; b) molti altri, pur avendo elevata formazione e alte potenzialità, non trovano posizioni all'altezza delle loro capacità e aspettative; c) infine, mancano strumenti efficaci per orientare e supportare i giovani nella ricerca di lavoro. Siamo, del resto, uno dei Paesi europei che meno investono in istruzione tecnico-professionale, in formazione terziaria, in politiche attive del lavoro, in ricerca e sviluppo.

Per ridurre il numero di Neet è necessario agire sia sullo "stock", ovvero su chi si trova già da (troppo) tempo in tale condizione e fatica ad uscirne, sia sul "flusso", ovvero su chi sta finendo gli studi e si appresta ad entrare nel mercato del lavoro. Nel primo caso serve sia un salto di qualità dei centri per l'impie-

go sia una collaborazione con le realtà sociali, enti non profit e associazioni che operano sul territorio, per migliorare la capacità di raggiungere i più scoraggiati e offrire loro proposte che li aiutino a “riaccendersi”. Assieme ad azioni di prossimità va considerato anche l’uso dei social network. Nel secondo caso è necessario rafforzare il contrasto alla dispersione scolastica, migliorare l’orientamento formativo e il raccordo tra scuola e lavoro, potenziare nella scuola la formazione di competenze spendibili nelle aziende.

Come documentano varie ricerche, le ricadute negative di questo fenomeno sono di vario tipo: minori entrate fiscali, costi maggiori per prestazioni sociali, malessere sociale. Il costo sociale, stimato dall’Eurofound, è pari all’1,2% del PIL europeo e si sale a valori attorno al 2% in Italia. Ci sono poi però anche costi individuali, sia materiali che psicologici, di difficile quantificazione. La permanenza nella condizione di Neet tende a produrre, infatti, nei singoli, ripercussioni negative di vario tipo; come evidenziano i dati dell’Osservatorio giovani dell’Istituto Toniolo, al «non» studio e lavoro tendono ad associarsi anche altri «non» su ulteriori versanti (tra i quali le scelte di autonomia, di formazione di una famiglia, di partecipazione civica, di piena cittadinanza, etc.)

Il fenomeno non va però letto solo in termini di costi, ma anche di mancata opportunità del sistema Paese di mettere la sua componente più preziosa e dinamica nella condizione di contribuire pienamente alla produzione di crescita presente e futura.

3. Le soft skills per il lavoro e l’istruzione

Negli ultimi dieci anni, politici, ricercatori, educatori e professionisti hanno enfatizzato l’importanza di promuovere una serie di competenze non accademiche, come la capacità di cooperare, comunicare e risolvere

problemi, spesso indicate come abilità generiche o *soft* nel campo dell’istruzione formale (Bennet, Dunne & Carré, 1999; Carlotto, 2015; Chell & Athayde 2011; Goldman-Mellor *et al.* 2016; Hamre & Pianta, 2006; James e James, 2004; Pelleroy, 2016; Perreault, 2004; Stephenson e Yorke, 1998). A differenza delle conoscenze accademiche o disciplinari, che sono basate su argomenti dal contenuto specifico e formalmente valutate, le *soft skills* comprendono una gamma di competenze che sono indipendenti, anche se spesso sviluppate da programmi formali e raramente valutate esplicitamente. Pertanto, le competenze trasversali sono spesso definite in termini di “quelle capacità, abilità e attributi personali che possono essere utilizzati all’interno della vasta gamma di ambienti di lavoro nei quali i laureati operano per tutta la vita” (Fraser, 2001, p.1).

Le competenze trasversali sono generalmente identificate da due dimensioni: una prima riferibile alle capacità interpersonali e di relazione con gli altri; una seconda, relativa ai tratti individuali di tipo socio-emotivo (Carlotto, 2015; James & James, 2004; Perreault, 2004). Diversi studi hanno dimostrato che le competenze trasversali possono aiutare gli studenti a raggiungere non solo obiettivi scolastici ma anche occupazionali dopo la laurea (Bennet *et al.*, 1999; Kember, Leung & Rosa, 2007).

Sono state fatte molte ricerche sull’importanza delle *soft skills* sul posto di lavoro (Klaus, 2010; Maes, Weldy & Icenogel, 1997; Mitchell *et al.*, 2010; Nealy, 2005; Smith, 2007). Uno studio ha rilevato che il 75% del successo del lavoro a lungo termine dipende dalle competenze personali, mentre solo il 25% dipende dalle conoscenze tecniche (Klaus, 2010). Un altro studio ha indicato che le competenze cosiddette “hard” contribuiscono solo al 15% del successo, mentre l’85% di successo è dovuto alle *soft skills* (John, 2009). I datori di lavoro cercano sempre più lavoratori maturi e socialmente competenti e valutano le *soft skills*

/s come l'aspetto di maggior importanza per il successo lavorativo (Wilhelm, 2004). Tuttavia, le indagini sui datori di lavoro hanno a lungo riflettuto il malcontento sulla misura in cui tali competenze sono promosse nell'istruzione superiore (Harvey, Moon & Gheall, 1997). Ad esempio, Boud (1990) ha sottolineato che «c'è spesso un divario tra ciò che richiediamo agli studenti nei compiti di valutazione e ciò che accade nel mondo del lavoro» (p. 101).

Quanto sono utili le *soft skills*? Studiosi e professionisti hanno evidenziato le difficoltà di affrontare questa domanda, principalmente per due motivi. In primo luogo, il "catalogo" delle competenze trasversali varia notevolmente da uno studio all'altro o da un intervento all'altro e include una vasta gamma di comportamenti e atteggiamenti. In secondo luogo, molte di queste possono essere valutate solo soggettivamente. Inoltre, molti dei comportamenti e atteggiamenti che vengono classificati come *soft skills* si riferiscono a tratti disposizionali che possono cambiare poco durante gli anni dell'istruzione superiore (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2005, 2006a).

I ricercatori e i professionisti non solo hanno usato etichette diverse per riferirsi alle *soft skills*, ma hanno anche incluso una vasta gamma di attributi, che vanno dalle competenze operative alle competenze interpersonali. La maggior parte degli studiosi ritiene che le competenze trasversali debbano essere collegate al rendimento scolastico (Barrie, 2006). Pertanto, le competenze trasversali sarebbero un precursore necessario all'apprendimento dei contenuti di materie specifiche (Barrie, 2006). Dopo aver esaminato corsi speciali mirati a promuovere specifiche competenze trasversali (Medlin, Graves & McGowan, 2003; Oliver & McLoughlin, 2001), le evidenze meta-analitiche suggeriscono che i corsi di *soft skills* non sono molto efficaci per gli studenti universitari (Hattie, Biggs & Purdie, 1996). Invece, un'alternativa migliore sembra essere quella di promuove-

re queste competenze attraverso lo studio delle discipline formali e delle conoscenze accademiche.

Uno studio (Chamorro-Premuzic, Artech, Bremner, Greven & Furnham, 2010) ha esaminato le competenze trasversali e i tratti della personalità come fattori predittivi del coinvolgimento scolastico. I risultati hanno dimostrato che il livello di coinvolgimento degli studenti era significativamente previsto dalle *soft skills*. Pertanto, la promozione di competenze trasversali può promuovere notevolmente il coinvolgimento degli studenti nei loro percorsi di studio.

Non solo il mondo del lavoro sollecita lo sviluppo di competenze personali generali, anche quello della ricerca pedagogica contemporanea mette in luce un quadro di competenze da promuovere in ambito educativo in modo coerente con il quadro delle *soft skill* professionali (Pellerey, 2017). Un documento dell'Unione Europea, pubblicato nel 2011, propone un'articolazione delle competenze professionali che caratterizzano un soggetto quanto alla sua possibilità di impiego e di transizione tra un impiego e l'altro. Si tratta di una classificazione che mette in evidenza la loro trasferibilità da un'occupazione a un'altra, sia in senso trasversale, sia in senso verticale. Le competenze più trasferibili sono proprio le *soft skills* (Pellerey, 2017).

Offrire la giusta combinazione di competenze è tanto essenziale quanto evitare di sottoutilizzare il talento e le potenzialità delle persone. Ciò richiede una migliore cooperazione tra il mondo del lavoro e quello dell'istruzione e della formazione. Questo è tanto più vero quando si parla dei Neet. Come dimostrano le ricerche sul tema (Bynner, Joshi, & Tsatsas, 2000; Bynner & Parsons, 2002; Alfieri *et al.*, 2014), i Neet, oltre ad essere indicati come giovani che non studiano e non lavorano, sono caratterizzati da una serie di caratteristiche psico-sociali: bassa autostima e autoefficacia, scarsa motivazione nei confronti delle possibilità di impiego e poca

fiducia negli altri e nel futuro. Una recente ricerca (Goldman-Mellor, Caspi, Arseneault, Ajala, Ambler, Danese, & Wong, 2016) ha confrontato i giovani non Neet con i giovani Neet sul tema delle *soft skills*. I giovani Neet hanno riferito di avere meno abilità *soft* (come risoluzione dei problemi, *leadership* e gestione del tempo) rispetto ai giovani non Neet. Inoltre, i giovani Neet erano molto più pessimisti dei loro coetanei in merito alla loro probabilità futura di andare avanti nella vita.

Anche uno studio recente a cura dell'Istituto Toniolo (Poy, Rosina & Sironi, 2018) su un *round* di indagine del 2017 del "Rapporto Giovani" ha confermato (vedi Appendice 2) valori più bassi per molte *soft skills* per i Neet, a seguito di un'auto-valutazione effettuata da un campione rappresentativo di rispondenti sul territorio nazionale. Secondo Bandura (1977; 1994), l'autoefficacia, i sentimenti di *empowerment*, fiducia in se stessi e sicurezza di sé, si possono sviluppare attraverso un processo di apprendimento sociale. Le persone osservano gli altri che considerano modelli di riferimento per alcune competenze e attraverso l'imitazione gradualmente diventano più fiduciosi nelle proprie capacità. Quindi, le *soft skills* sono affinate attraverso l'esperienza; sono comportamenti appresi, il che significa che l'allenamento personale e l'istruzione da parte di altri hanno un ruolo potenzialmente molto importante da svolgere (Chell & Athayde, 2011).

4. L'indagine

Wheeler (2016), in un recente studio dichiara: «Le organizzazioni assumono le persone per loro *hard skills*, ma finiscono per licenziarle per la loro mancanza di *soft skills*».

L'affermazione, seppur certamente provocatoria, riflette un orientamento sempre più diffuso anche nel nostro Paese: la disponibilità di abilità di tipo trasversale, infatti, appare sempre più ricercata da parte delle imprese nell'ambito della ricerca di personale⁴. Gli studi di natura empirica disponibili (per una *review* sul tema si veda Poy, Rosina & Sironi, 2018), di tipo sperimentale e non, sono in buona sostanza concordi nell'affermare l'importanza delle *soft skills* per favorire il successo lavorativo e nella vita. Misure che intervengono su tali competenze sono, a detta di diversi autori (si veda tra gli altri Heckman & Kautz, 2012), tra le più rilevanti nel *portfolio* delle politiche pubbliche.

Come spesso accade in presenza di concetti vasti dai confini poco definiti, una definizione condivisa di cosa si intenda per competenze trasversali non è disponibile. Piuttosto, sono presenti molteplici definizioni, predisposte da diversi attori sociali e/o ricercatori, la maggior parte delle quali riconducibili a una declinazione applicata delle dimensioni dell'agire umano già analizzate dagli psicologi sociali (i cosiddetti "Big Five", McCrae & Costa, 1986). Tra i tentativi più rilevanti di operazionalizzare il concetto di *soft skills* si segnala lo studio "*Transferability of skills across economic sectors*" (Commissione Europea, 2011), il rapporto "*Enhancing Youth Employability: What? Why? and How? Guide to Core Work Skills* (ILO, 2013) e il progetto "Sistema Informativo sulle professioni" di ISTAT e ISFOL (2010).

Mutuando dalle esperienze sopracitate, abbiamo identificato un elenco composto da 23 diverse *soft skills*. Esse rappresentano, a nostro avviso, un elenco esaustivo di quelle ritenute fondamentali (per un dettaglio si veda per esempio la Tab. 1). Il campione

⁴ Secondo i risultati della ricerca "Le competenze che valgono un lavoro" (Unioncamere, 2015), tra le imprese italiane la richiesta di competenze trasversali è molto elevata. L'indagine ha sondato il parere di un campione rappresentativo di imprenditori evidenziando come essi ritengano le *soft skills* importanti tanto come (78%) oppure in maggior misura (8%) rispetto alle competenze di tipo tecnico-specialistico.

analizzato è costituito da 638 giovani 18-23enni rappresentativo dei pari età sul territorio nazionale⁵.

5. I principali risultati

Il parere dei giovani è sondato con riferimento ad alcuni temi. In particolare: i) l'utilità delle competenze trasversali per la carriera lavorativa e per la crescita personale; ii) la capacità della scuola di sviluppare le diverse competenze trasversali identificate; iii) l'utilità riposta dai giovani in esperienze di alternanza scuola-lavoro per l'accrescimento delle competenze. Operativamente, per ciascuno dei temi e per ciascuna delle 23 competenze trasversali è stato chiesto ai rispondenti di segnalare un'opinione in modalità di scala *Likert* (Poco/Abbastanza/Molto/Moltissimo). A fini illustrativi, l'articolo utilizza un semplice indicatore sintetico dato dalla percentuale di

risposte "Molto" oppure "Moltissimo" in considerazione di ogni *soft skill* considerata in relazione ai diversi temi.

Una prima questione di interesse dal punto di vista illustrativo è il parere dei giovani circa l'utilità delle competenze trasversali in senso lato. Si vuole, in particolare, verificare se essi credano che il possesso delle *soft skills* serva per il solo successo lavorativo, oppure ne caratterizzino l'utilità in modo più diffuso (per la crescita personale, in generale). La Fig. 1 mostra l'indicatore considerato (percentuale di risposte "Molto" oppure "Moltissimo" in relazione all'utilità delle competenze per trovare lavoro e per la crescita personale) segnalando come le due dimensioni siano correlate (quadrante alto di destra, Fig. 1; elenco in Tab. 1). Tra le competenze ritenute dai giovani relativamente meno utili per la crescita personale e per trovare un'occupazione, si segnala invece decisamente l'abilità di essere *leader*.

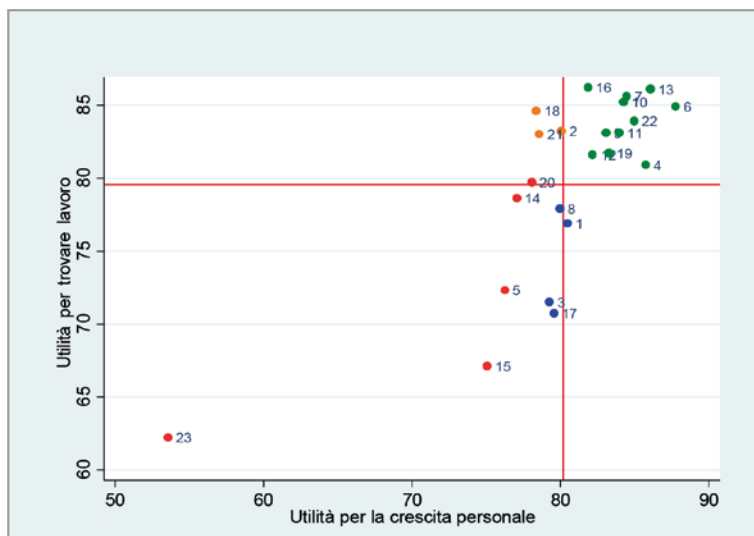


Fig. 1 - L'utilità delle soft skills per la carriera lavorativa e per la crescita personale.

Nota: l'indicatore mostra la percentuale di risposte "Molto" oppure "Moltissimo" in merito all'importanza di diverse *soft skills* per trovare lavoro e per la crescita personale. Le linee grafiche sono i valori medi della variabile nel relativo asse. La media dell'indicatore di utilità per la crescita personale è di 80,2 (il valore mediano è 80,5); la media dell'indicatore di utilità per trovare lavoro è di 79,6 (valore mediano è 81,7). I numeri a fianco di ogni osservazione permettono l'identificazione della relativa *soft skill* (dettagli in Tab. 1).

⁵ A titolo illustrativo, in Appendice 1 si fornisce una breve analisi descrittiva di alcune tra le principali caratteristiche riferibili al campione di intervistati. In particolare, si presenta la percentuale di soggetti nel campione per sesso, area geografica di residenza, titolo di studio conseguito ed esperienza di tirocinio sperimentata nell'ambito scolastico.

Meno utili ("rosse")	Utili perlopiù per la crescita personale ("blu")	Utili perlopiù per il lavoro ("arancione")	Generalmente utili ("verdi")
5. Avere un sogno da realizzare	1. Idea positiva di sé	2. Autocontrollo	4. Onestà e correttezza
14. La capacità di riconoscere gli aspetti positivi delle situazioni	3. Visione positiva della vita	18. Capacità di relazionarsi in maniera adeguata con gli adulti	6. Senso di responsabilità
15. Capacità di comprendere le emozioni e gli stati d'animo degli altri	8. Capacità di pensiero critico	21. Capacità di lavorare in gruppo	7. Capacità di risoluzione di problemi in maniera efficace
20. Capacità di gestire i conflitti	17. Capacità di sostenere le proprie idee senza cedere alle pressioni dei pari		9. Capacità di prendere decisioni
23. Abilità di essere leader			10. Disciplina, costanza e attenzione ai dettagli nel raggiungimento di obiettivi
			11. La capacità di perseguire un obiettivo sino al suo raggiungimento
			12. Motivazione ed entusiasmo nelle proprie azioni
			13. Desiderio di imparare
			16. Abilità nella comunicazione con gli altri
			19. Capacità di confrontarsi con persone che la pensano in modo diverso
			22. Capacità di mettersi in relazione positiva con gli altri

Tab. 1 - L'utilità delle soft skills per la carrea lavorativa e per la crescita personale. Dettaglio.

A fronte di una percezione diffusa circa l'applicazione e l'utilità del possesso delle *soft skills* in diversi contesti, la Fig. 2, invece, mostra la percentuale di quanti hanno indi-

cato (con modalità "Molto" oppure "Moltissimo") che: *i*) in ambito scolastico le diverse competenze trasversali siano state sviluppate; *ii*) i percorsi di alternanza scuola-lavoro

possano accrescere le competenze identificate; *iii*) le competenze trasversali servano per trovare lavoro. In conclusione, il quadro d'insieme presentato in Fig. 2 intende cogliere tutte le citate dimensioni permettendo riflessioni circa lo strumento di *policy*.

Nel caso di tutte le *soft skills* identificate i giovani sottolineano la relativamente limitata capacità (valori dell'indicatore tra i più bassi) della scuola nell'accrescere le competenze per livelli adeguati e, in particolare, quelli richiesti dal mercato del lavoro (valori tra i più alti). Gli stessi dati segnalano come percorsi di alternanza scuola-lavoro siano, almeno idealmente, visti dai giovani come strumenti utili per colmare parzialmente il *gap* tra il livello

di competenze favorite dai percorsi scolastici e quelle richieste dal mercato del lavoro. Ciò può essere colto ad esempio guardando alle barre arancioni in Fig. 2 che segnalano, secondo l'indicatore scelto, l'utilità dei percorsi di alternanza per favorire l'accrescimento delle competenze *soft*. Infatti, queste si posizionano sempre "nel mezzo" tra i livelli di competenze che i giovani ipotizzano essere richieste dal mercato (barre blu) e i livelli di competenze sviluppate grazie all'esperienza scolastica (barre grigie). I percorsi di alternanza sono visti come un "ponte" capace di avvicinare il proprio bagaglio di competenze verso i livelli ritenuti necessari per garantirsi il successo lavorativo e nella vita.

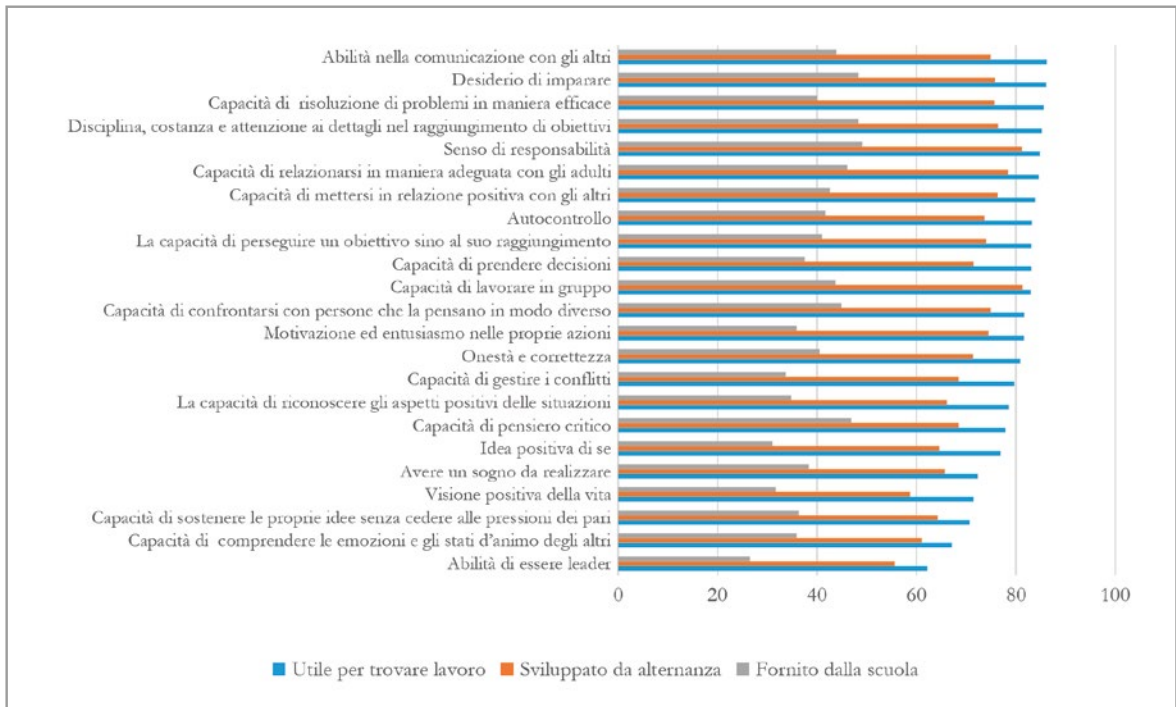


Fig. 2 - L'utilità delle *soft skills* per il lavoro, le competenze fornite dalla scuola e l'aspettativa sull'abilità dell'alternanza di svilupparle: un quadro d'insieme.

Nota: l'indicatore mostra la percentuale di risposte con modalità "Molto" oppure "Moltissimo" alle domande in merito alla capacità della scuola di dotare di tali competenze, l'abilità di un percorso di alternanza scuola-lavoro di svilupparle, e l'utilità delle medesime per trovare lavoro.

Le competenze sono in seguito ordinate rispetto al beneficio che esse godrebbero, a detta dei giovani, dai percorsi di alternanza. La figura seguente mostra la *differenza*

nell'indicatore mostrato in Fig. 2 relativamente all'utilità di percorsi di alternanza nell'accrescere le competenze e la capacità della scuola di fornirle. Tale misura di differenza,

particolarmente utile a fini illustrativi e poi ripresa, sarà chiamato “beneficio marginale dell’alternanza”. Tra le competenze trasversali a maggior beneficio marginale dell’alternanza vi sono: la motivazione e l’entusiasmo nelle proprie azioni (+38,6 punti percentuali), la capacità di lavorare in gruppo (+37,6), la capacità di risolvere i problemi in modo

efficace (+35,7), l’abilità di gestire i conflitti (+34,8) e quella di prendere decisioni (+34). In coda al *ranking*, tra le competenze a minor (seppur sempre positivo) beneficio marginale: la capacità di pensiero critico (+21,6) e la capacità di comprendere le emozioni e gli stati d’animo altrui (+25,2).

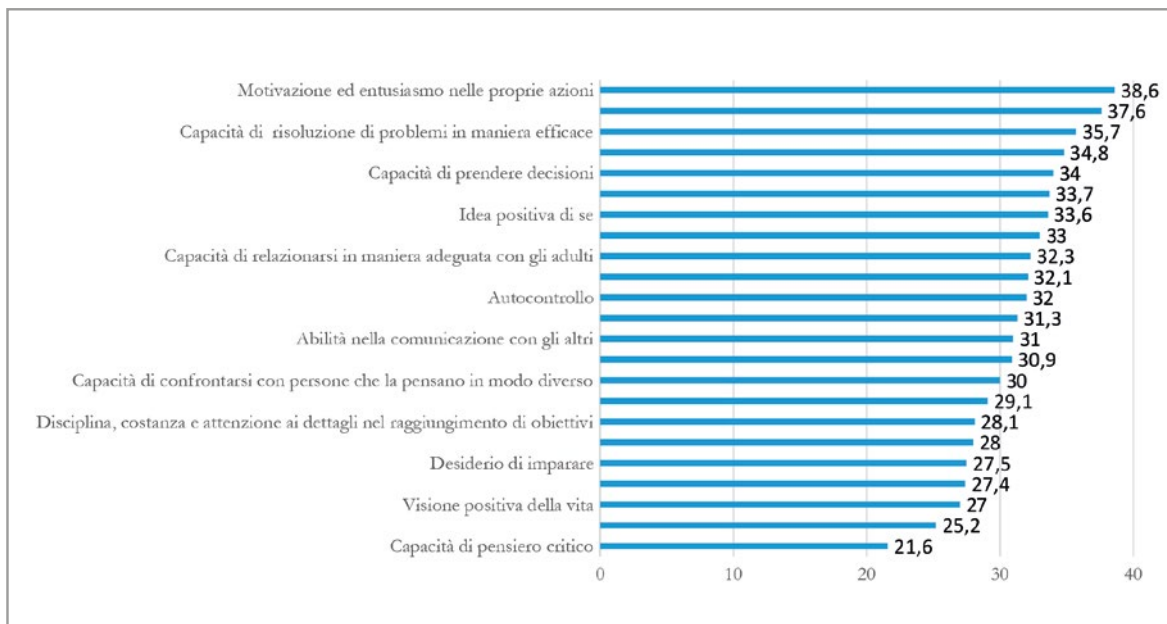


Fig. 3 - Le soft skills a maggior beneficio marginale dell’alternanza.

Nota: l’indicatore mostra la differenza tra le percentuali di risposte con modalità “Molto” oppure “Moltissimo” alle domande in merito all’utilità di un percorso di alternanza scuola-lavoro per sviluppare le soft skills e l’abilità della scuola di dotare di tali abilità (valori in Fig. 2).

6. La complementarità tra ruolo della scuola e percorsi di alternanza per sviluppare le competenze trasversali

Come illustrato, l’esperienza di alternanza è generalmente percepita dai giovani in termini positivi. Essa servirebbe, in conclusione, quale percorso utile a sviluppare i livelli di *soft skills* forniti dalla scuola verso quelli richiesti dal mercato del lavoro. In questo paragrafo introduciamo un semplice

schema logico volto a valutare il grado di complementarità nello sviluppo delle competenze trasversali tra scuola e percorsi di alternanza. A tal fine, mettiamo in relazione in due assi gli indicatori già discussi circa il giudizio dei giovani in merito all’abilità della scuola di dotarli di *soft skills* e il beneficio marginale dell’alternanza. E’ possibile immaginare almeno quattro situazioni logiche (Fig. 4) che tratteggiano altrettanti “cluster” (aree) di sviluppo atteso delle competenze a seguito dell’alternanza.

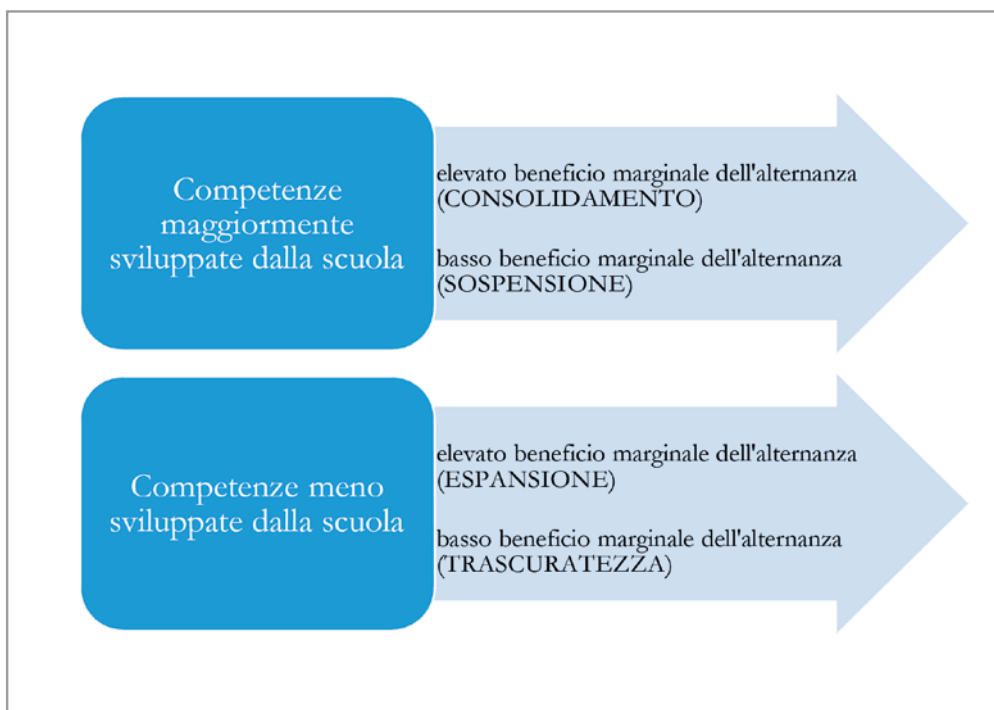


Fig. 4 - Lo schema logico di analisi.

Le aree di “espansione” e di “consolidamento” identificano, secondo diverse modalità, ipotesi di sviluppo positivo delle *soft skills*. La prima area identifica competenze che sono relativamente meno sviluppate nell’ambito scolastico ma che i giovani si aspettano di poter accrescere in modo marcato a seguito dell’alternanza. Va da sé che, per le competenze trasversali che ricadono in questa fattispecie, sia riscontrabile il maggior grado di complementarità tra ruolo della scuola e dei percorsi di alternanza nell’accrescerle. Nel caso, invece, di competenze classificabili in area di “consolidamento”, a fronte di una relativamente elevata abilità della scuola nel dotarne i giovani, si attesta un beneficio marginale atteso tra i più elevati a seguito dell’alternanza. In questo caso, quindi, il grado di complementarità tra scuola e alter-

nanza scuola-lavoro sarebbe limitato ma si rileva, piuttosto, una potenziale “somma di effetti” rafforzativi sulle competenze.

Nell’area del grafico denominata di “sospensione”, si identificano competenze più sviluppate nell’ambito dei percorsi scolastici rispetto ad altre alle quali i giovani si aspettano di maturare, al contrario, effetti marginali tra i più bassi grazie ai percorsi di alternanza. Caso maggiormente critico riguarda le competenze classificate in area “trascuratezza”. Tale area identifica competenze che la scuola ha sviluppato meno e che i giovani prevedono di sviluppare meno anche con l’alternanza scuola-lavoro.

La Fig. 5 mostra il dettaglio della classificazione delle 23 *soft skills* per aree. Ci concentriamo, in sede di discussione, in modo particolare sulle competenze che rientrano

nei luoghi del grafico a maggior interesse a fini di *policy* e disegno degli interventi formativi: “espansione” e “trascuratezza”. Tra le competenze trasversali che godrebbero del maggior beneficio dall’intervento, compensando le carenze derivanti dalla scuola (area espansione), rientrano la capacità di prendere decisioni e la motivazione ed entusiasmo nelle proprie azioni. Anche la capacità di avere un’idea positiva di sé e quella di saper gestire i conflitti godrebbero in modo

particolare dei benefici dell’alternanza.

Tra le *soft skills* che invece i giovani segnalano essere meno sviluppate dalla scuola e presumibilmente poco da parte di percorsi di alternanza (area trascuratezza) troviamo l’abilità di essere *leader* (competenza identificata con il numero 23), lo sviluppo di una visione positiva della vita, l’aver sogni da realizzare, la comprensione delle emozioni altrui e l’abilità di sostenere le proprie idee senza cedere alla pressione di pari.

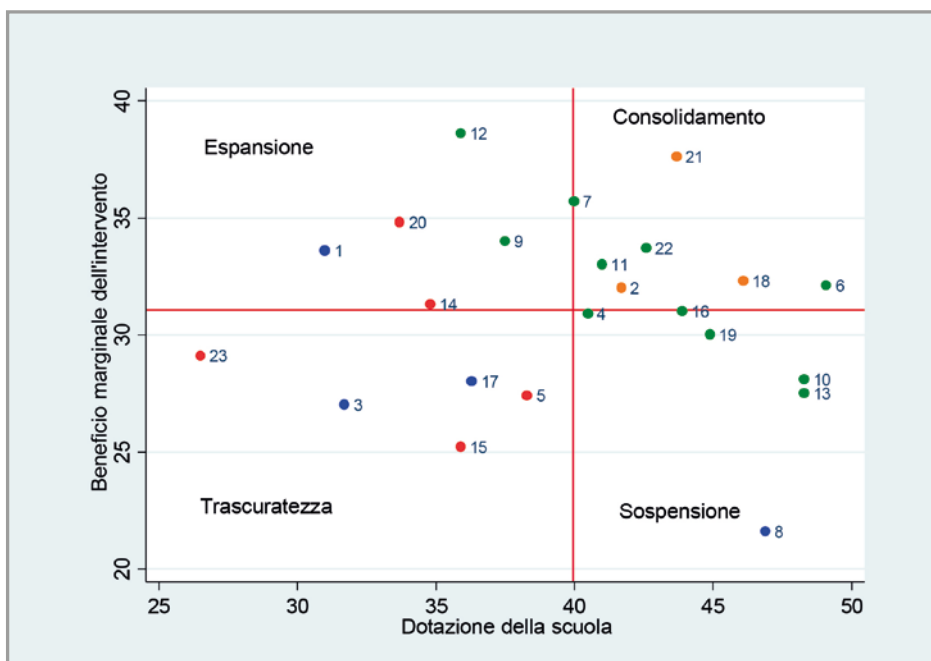


Fig. 5 - La complementarietà tra azione della scuola e dell’alternanza.

Nota: le linee grafiche rappresentano i valori medi della variabile nel relativo asse. La media dell’indicatore di dotazione della scuola è di 39,9 (il valore mediano è 40,5); la media dell’indicatore di beneficio marginale di esperienze di alternanza scuola-lavoro è di 31,1 (valore mediano 31,3). I numeri indicati a fianco di ogni osservazione permettono l’identificazione della relativa *soft skill*. Come in Fig. 1, sono identificate con il colore “rosso” le competenze ritenute generalmente poco utili (per trovare lavoro e per crescita personale), con il colore “blu” quelle perlopiù utili per la crescita personale, con il colore “arancione” quelle perlopiù utili per trovare lavoro; infine, le competenze di colore “verde” sono ritenute generalmente utili (per la crescita personale e per trovare lavoro).

Espansione	Consolidamento	Trascuratezza	Sospensione	Non chiaramente attribuibili a una singola area
1. Idea positiva di sé	2. Autocontrollo	3. Visione positiva della vita	8. Capacità di pensiero critico	4. Onestà e correttezza (Consolidamento/Sospensione)
9. Capacità di prendere decisioni	6. Senso di responsabilità	5. Avere un sogno da realizzare	10. Disciplina, costanza e attenzione ai dettagli nel raggiungimento di obiettivi	7. Capacità di risoluzione di problemi in maniera efficace (Espansione/Consolidamento)
12. Motivazione ed entusiasmo nelle proprie azioni	11. Capacità di perseguire un obiettivo sino al suo raggiungimento	15. Capacità di comprendere le emozioni e gli stati d'animo degli altri	13. Desiderio di imparare	14. Capacità di riconoscere gli aspetti positivi delle situazioni (Espansione/Trascuratezza)
20. Capacità di gestire i conflitti	18. Capacità di relazionarsi in maniera adeguata con gli adulti	17. Capacità di sostenere le proprie idee senza cedere alle pressioni dei pari	19. Capacità di confrontarsi con persone che la pensano in modo diverso	16. Abilità nella comunicazione con gli altri (Consolidamento/Sospensione)
	21. Capacità di lavorare in gruppo	23. Abilità di essere leader		
	22. Capacità di mettersi in relazione positiva con gli altri			

Tab. 2 - *La complementarità tra l'azione della scuola e dell'alternanza. Dettaglio.*

Nota: nel caso in cui una competenza sia localizzata al confine tra più aree, viene indicata di conseguenza la doppia attribuzione in tabella (ultima colonna).

L'ottica dell'elaborato, in modo originale rispetto alla quasi totalità della letteratura disponibile, ha sondato il parere dei giovani sulle competenze di tipo trasversale fornite dalla scuola e nell'ambito di percorsi di alternanza scuola-lavoro. Il lato della domanda di competenze non è stato esaminato direttamente. In che modo i risultati fin qui esposti sono in relazione con quelli riscontrati nella ricerca che guarda invece al lato della domanda di competenze?

Per dare risposta a tale interrogativo si fa riferimento all'indagine di Unioncamere

(2015) basata su un campione rappresentativo di imprese. Lo studio evidenzia che le competenze trasversali più richieste sono: l'abilità di lavoro di gruppo (nella nostra classificazione in area consolidamento), la flessibilità e l'adattamento (mutuabile, almeno in parte, nella competenza numero 22 in Tab. 2), la capacità di avere relazioni positive con gli altri (in area consolidamento), il lavoro in autonomia (mutuabile nella competenza 9), la capacità di prendere decisioni (in area espansione), le abilità comunicative (in area consolidamento/sospensione) e di

risoluzione dei problemi (area espansione/consolidamento). In tutti questi casi, quindi, si verifica come le competenze da noi classificate come maggiormente espansive e/o rafforzate a seguito di percorsi di alternanza, siano anche quelle più richieste da parte delle imprese. Ciò può suggerire che l'alternanza scuola-lavoro potrebbe effettivamente servire a favorire un reale incontro tra offerta e domanda di competenze trasversali, per molte di esse, nella visione comune di giovani e imprese. Con qualche cautela.

Infatti, altre ricerche (Manpower, 2015; Adecco, 2015⁶), seppur basate su campioni auto-selezionati di imprese, suggeriscono come, oltre a diverse competenze tra quelle già menzionate nell'indagine Unioncamere (2015), altre legate alla "sfera individuale" siano tra le più richieste dagli imprenditori. Tra queste, la *leadership*, lo spirito d'iniziativa, l'abilità nei rapporti interpersonali, la tolleranza agli *stress*. Alcune di esse, o sfaccettature delle medesime, sono rintracciabili tra le competenze in area trascuratezza (in modo particolare *leadership*, visione positiva della vita, capacità di comprendere emozioni e stati d'animo, sostenere le proprie idee senza cedere alle pressioni). Con riferimento a quest'ultimo gruppo di competenze trasversali, quindi, sia l'esperienza scolastica sia i percorsi di alternanza sono ritenuti come relativamente poco capaci di produrre effetti di accrescimento delle abilità. Di converso, dal punto di vista della domanda di competenze, si segnala una marcata richiesta da parte delle imprese di tali abilità. Nell'ambito del disegno operativo dei progetti di alternanza, al fine di dedicare particolare attenzione allo sviluppo di determinati profili di competenze, tale risultato può essere di interesse.

7. Riflessioni conclusive

Lo studio ha illustrato, basandosi su un'indagine *ad hoc* su un campione rappresentativo di giovani italiani, il generale riconoscimento dell'importanza delle competenze trasversali per il successo lavorativo e nella vita. Nonostante i dubbi sollevati da varie parti nel dibattito pubblico, le aspettative nei confronti dei percorsi di alternanza scuola-lavoro risultano positive. Essi sono percepiti come uno strumento potenzialmente utile per ridurre un divario rilevante tra le competenze trasversali fornite dalla scuola e il livello che i giovani ritengono necessario per garantirsi l'occupabilità.

Il grado di complementarietà tra l'azione della scuola e dell'alternanza scuola-lavoro è diversificato. È stato possibile identificare diversi tipi di traiettoria di sviluppo delle competenze, per cui alcune di esse beneficerebbero maggiormente da esperienze di lavoro (soprattutto il possedere idea positiva di sé, la capacità di prendere decisioni, quella di essere motivati, la capacità di gestire i conflitti), quale complemento all'azione scolastica. Altre competenze, invece, sarebbero relativamente trascurate (la visione positiva della vita, l'aver sogni da realizzare, la capacità di sviluppare empatia nei confronti degli altri, l'abilità di sostenere le proprie idee senza cedere alle pressioni esterne, e soprattutto l'abilità di essere *leader*) sia dalla scuola che dai programmi di alternanza. Tra queste ultime capacità, ve ne sono di particolarmente ricercate da parte delle imprese. Progetti formativi calibrati in modo opportuno dovrebbero considerare in modo particolare tali criticità.

La presente analisi, che ha interessato un campione rappresentativo di giovani italiani

⁶ Si veda: http://www.ansa.it/sito/notizie/speciali/tempo_di_esami/2015/03/04/soft-skills-ecco-le-tue-doti-naturali-che-ti-faranno-trovare-lavoro-_7283c6d6-bce4-4b7d-9d7a-8a01004f3813.html

di età 18-23 anni, presenta anche alcuni limiti. In primo luogo, la fascia d'età analizzata è in parte posteriore rispetto alle esperienze dirette di alternanza, che vengono concluse a 19 anni nell'ambito dell'ultimo anno di scuola secondaria di secondo grado. Le risposte quindi appaiono retrospettive, con la possibilità che il tempo trascorso dalle esperienze pregresse possa in una certa misura falsarne il ricordo. In seconda battuta, per avere una valutazione più esatta dell'efficacia delle esperienze di alternanza, sarebbe stato utile disporre di un disegno longitudinale, in cui le competenze degli individui vengono misurate sia prima sia dopo l'esperienza di alternanza.

Tali elementi costituiscono spunti di interesse per ulteriori approfondimenti. La notevole numerosità campionaria dello studio (concentrata per altro su una fascia d'età molto omogenea e compatta), la rappresentatività del campione e l'ampio ventaglio di competenze analizzate, costituiscono però un *unicum* nella letteratura nazionale. Oltre tutto, sono scarsi gli studi che valutano l'efficacia delle esperienze di alternanza sulle auto-percezioni dei giovani, considerate soprattutto le alte aspettative che nell'opinione pubblica ricoprono interventi di *policy* nella scuola.

Di fronte ad aspettative positive nei confronti dei percorsi di alternanza, calibrare la qualità dell'offerta formativa in modo opportuno diventa fondamentale. È quindi importante sia superare i limiti di un eccesso di improvvisazione scaricato sulle scuole e sugli studenti nell'avvio dello strumento, sia la carenza di un solido piano di valutazione dell'impatto dell'esperienza di alternanza sulle competenze trasversali (in grado di indicare dove, per chi e su quali aspetti ha prodotto i migliori risultati e come, quindi, poterla migliorare ulteriormente). La disponibilità di dati a supporto delle decisioni, anche di facile fruizione per il *policy-maker*, è imprescindibile. In altri termini, diventa fondamentale che l'offerta dei programmi di alternanza sia all'altezza, capace di diventare davvero un'esperienza costruttiva (intesa come tale e che si dimostri tale nei fatti, all'interno di un processo di continuo miglioramento), poiché solo in questo modo può essere in grado di rendere più solido e attraversabile con successo il ponte che lega la scuola al mondo del lavoro, per il bene non solo dei giovani (troppo spesso scivolati nella condizione di Neet in questi anni) ma anche dell'intero Paese e delle sue possibilità di sviluppo competitivo.

Bibliografia

- Alfieri A., & Sironi E. (2017). "Una generazione in panchina. Da Neet a risorsa per il Paese". In *Quaderni Istituto Toniolo - Rapporto Giovani*, n. 6. Ebook.
- Almlund, M., Duckworth, A. L., Heckman, J. J., & Kautz, T. (2011). "Personality Psychology and Economics". In E. Hanushek, S. Machin e L. Woessman (eds.), *Handbook of the economics of education*, 4, 1–181), Amsterdam, Elsevier. *Business Education Forum*, 59, 23-24.
- Carlotto, G. (2015). *Soft skills: Con-Vincere con le Competenze Trasversali e Raggiungere i Propri Obiettivi*. Milano: Franco Angeli.
- Chell, E. & Athayde, R. (2011). Planning for uncertainty: soft skills, hard skills and innovation, *Reflective Practice*, 12(5).
- Commissione Europea (2011). *Transferability of Skills Across Economic Sectors*. Disponibile on-line: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=6070&furtherPubs=yes>
- Dee, T.S., & West, M.R. (2011). "The Non-Cognitive Returns to Class Size". In *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 33(1), pp. 23-46.
- EUROFOUND (2016). "Exploring the diversity of Neets", Publications Office of the European Union, Luxembourg 2016, <https://www.eurofound.europa.eu/young-people-and-Neets-1>
- Fortin, N. (2008). "The Gender Wage Gap among Young Adults in the United States: The Importance of Money versus People". In *The Journal of Human Resources*, 43 (4), pp. 884-918.
- Goldman-Mellor, S., Caspi, A., Arseneault, L., Ajala, N., Ambler, A., Danese, A. & Wong, C. (2016). Committed to work but vulnerable: Self-perceptions and mental health in NEET 18-year olds from a contemporary British cohort. In *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 57(2), pp. 196-203.
- Hamre, B. K., & Pianta, R. C. (2006). Student-Teacher Relationships. In G. G. Bear & K. M. Minke (Eds.), *Children's needs III: Development, prevention, and intervention* (pp. 59-71). Washington, DC, US: National Association of School Psychologists.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). "Hard Evidence on Soft Skills". In *Labour economics* 19(4), pp. 451-464.
- Hogan, J., & Holland, B. (2003). "Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective". In *Journal of Applied Psychology* 88 (1), pp. 100–112.
- ILO (2013) *Enhancing Youth Employability: What? Why? and How? Guide to Core Work Skills*. Disponibile on-line: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_213452.pdf.
- ISTAT (2018). *Noi Italia. 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo*. <http://noi-italia.istat.it/>
- ISTAT E ISFOL (2010) *Il Sistema Informativo delle Professioni*. Disponibile on-line: <http://www.istat.it/it/archivio/18841>
- Istituto Toniolo (2017). *La condizione giovanile in Italia. Rapporto Giovani 2016*, Bologna: il Mulino.
- James, R. F., & James, M. L. (2004). "Teaching Career and Technical Skills in a 'Mini' Business.
- John, J. (2009). "Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students". In *Pacific Business Review*, October/December, 19-27.
- John, O.P, Caspi, A., Robins, R.W., & Moffit, T.E. (1994). "The 'little five': Exploring the Nomological Network of the Five-Factor model of Personality in Adolescent Boys", *Child Development*, 65(1), pp. 160–178.
- Kautz, T. Heckman, J.J., Diris, R., Bas ter Weel, & Borghans, L. (2014). *Fostering and Measuring Skills: Improving Cognitive and Non-Cognitive Skills to Promote Lifetime Success*.

- Klaus, P. (2010). "Communication Breakdown". In *California Job Journal*, 28, pp. 1-9.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction". In Leadership Institute Faculty Publications, 11.
- Manpower Group (2015). *Soft Skills for Talents*. Disponibile on-line: <http://www.manpowergroup.it/softskills-for-talent-2015>
- Martins, P.S. (2010). "Can Targeted, Non-Cognitive Skills Programs Improve Achievement?", IZA Discussion Paper 5266.
- McCrae, R., & Costa, P.T. (1986) "Personality, Coping, and Coping Effectiveness in an Adult Sample", *Journal of Personality*, 54, 385-404.
- Nyhus, E. K., e Pons, E. (2005). "The Effects of Personality on Earnings". In *Journal of Economic Psychology*, 26 (3), pp. 363-384.
- Pellerey, M. (2016). *Orientamento come potenziamento della persona umana in vista della sua occupabilità: il ruolo delle soft skills, o competenze professionali personali generali*. Rassegna Cnos, 32(1).
- Perreault, H. (2004). Basic business-business educators can take a leadership role in character education. In *Business Education Forum* (Vol. 59, pp. 23-25).
- Poy, S., Rosina, A., & Sironi, A. (2018). "Il Valore delle Soft Skills per le Nuove Generazioni", in *La condizione giovanile in Italia. Rapporto Giovani 2018*, Bologna: il Mulino.
- Roberts, B.W., Kuncel, N.R., Shiner, R., Caspi, A., & Goldberg, L.R. (2007). "The Power of Personality: The Comparative Validity of Personality Traits, Socioeconomic Status, and Cognitive Ability for Predicting Important Life Outcomes". In *Perspectives in Psychological Science*, 2 (4), pp. 313-345.
- Rosina A. (2015). *Neet. Giovani che non studiano e non lavorano*. Milano: Vita e Pensiero.
- Rosina A. (2016). "Riattivare i Neet: da vittime della crisi a protagonisti della crescita". In *Italianieuropei*, 2-3/2016.
- Unioncamere (2015). *Le Competenze che Valgono un Lavoro. L'evoluzione del Mercato del Lavoro Italiano nel 2015 Attraverso i Dati del Sistema Informativo Excelsior*. Disponibile on-line: <http://www.an.camcom.gov.it/sites/default/files/galleria/Le%20competenze%20che%20valgono%20un%20lavoro.pdf>.
- Wheeler, R. E. (2016). "Soft Skills-The Importance of Cultivating Emotional Intelligence". In *AALL Spectrum*, January/February, 16-06.
- World. Business Education Forum*, 59(2), 39-41.

Alcune caratteristiche degli intervistati (valori percentuali).

Panel A. Sesso	
Uomini	50,7
Donne	49,3

Panel B. Area geografica	
Nord-Ovest	25,7
Nord-Est	16,1
Centro	17,1
Sud e Isole	41,0

Panel C. Titolo di studio conseguito	
Laurea (triennale o specialistica) o post-laurea	10,3
Diploma/qualifica di scuola superiore	89,7
Licenza di scuola media inferiore	-

Panel D. Esperienza pregressa di tirocinio	
Fatto	53,1
Non fatto	46,9

Numero di osservazioni	638
-------------------------------	------------

Nota: Le osservazioni raccolte costituiscono un campione rappresentativo di 638 giovani italiani di età compresa fra i 18 e i 23 anni. Il campione risulta essere il sottoinsieme dei giovani under 23 provenienti da un'indagine che ha coinvolto nel complesso 2419 individui di età compresa fra i 18 e i 33 anni e che ha avuto luogo nell'estate del 2016. Il campione iniziale interpellato è stato di 6172 individui, con un tasso di risposta pari al 38%. Un giovane su due fra quelli interpellati è parte del panel giovani che costituisce parte dell'indagine longitudinale del Rapporto Giovani (Istituto Toniolo, 2017). Il campionamento è stato realizzato mediante un campionamento per quote, utilizzando come variabili di stratificazione per l'identificazione delle quote l'età, il genere, il titolo di studio (laurea, diploma, altro titolo), la condizione lavorativa (occupato, non occupato), la dimensione della residenza (0-10 mila ab., 10-30 mila ab., 30-100 mila ab., 100-250 mila ab., >250 mila ab.), l'area geografica di residenza (Nord-Est, Nord-Ovest, Centro, Sud e Isole). I dettagli del campione analizzato e della procedura di campionamento sono consultabili nella nota metodologica del Rapporto Giovani 2017 (Istituto Giuseppe Toniolo, 2017, p. 216).

Stime di un modello di regressione probit per valutare il possesso («Molto» o «Moltissimo») delle soft skills elencate. Dati dal Rapporto Giovani 2017.

Soft skills suddivise per aree tematiche	Studente	Neet (Disoccupato < 24 mesi)	Neet (Disoccupato ≥ 24 mesi)	Neet non attivabile	Lavoratore dipendente a tempo determinato	Lavoratore autonomo
A. Sfera individuale e valoriale						
Onestà e correttezza	0,028	-0,016	-0,007	0,043	-0,009	0,01
Senso di responsabilità	0,016	0,013	-0,019	0,067	-0,006	0,047*
Desiderio di imparare	0,003	0,021	-0,060**	-0,001	-0,017	0,003
Motivazione ed entusiasmo nelle proprie azioni	0,011	-0,032	-0,053	0,03	0,01	0,063**
Avere un sogno da realizzare	-0,007	-0,007	-0,065*	-0,039	-0,007	0,043
Autocontrollo	0,041	-0,006	0,006	0,025	0,005	0,088*
B. Atteggiamento positivo						
Capacità di riconoscere gli aspetti positivi delle situazioni	-0,056**	-0,057	-0,089*	-0,009	0,001	0,01
Visione positiva della vita	-0,102*	-0,119*	-0,090*	0,038	-0,017	-0,002
Idea positiva di sé	-0,125*	-0,090**	-0,110*	-0,063	-0,039	-0,048
C. Gestione di compiti e attività						
Capacità di lavorare in modo autonomo	-0,017	-0,024	-0,03	-0,021	-0,031	0,063**
Capacità di pensiero critico	0,019	-0,013	0,007	-0,029	-0,008	0,012
Disciplina, costanza e attenzione ai dettagli nel raggiungimento degli obiettivi	-0,053*	-0,023	-0,047	0,016	-0,02	0,041
Capacità di perseguire obiettivi sino al loro raggiungimento	-0,023	0,002	-0,031	0,005	-0,008	0,057*
Capacità di risoluzione dei problemi in modo efficace	-0,045	-0,046	-0,089*	0,034	-0,017	0,001

Soft skills suddivise per aree tematiche	Studente	Neet (Disoccupato < 24 mesi)	Neet (Disoccupato ≥ 24 mesi)	Neet non attivabile	Lavoratore dipendente a tempo determinato	Lavoratore autonomo
Capacità di adattamento ai cambiamenti di situazione	0,006	-0,032	-0,015	0,066	0,027	0,028
Capacità di resistere alle situazioni stressanti	-0,004	-0,075*	-0,027	-0,094*	-0,012	0,031
D. Relazione con gli altri						
Capacità di relazionarsi con gli adulti	0,005	-0,028	-0,089*	-0,037	-0,013	-0,01
Capacità di lavorare in gruppo	-0,035	-0,077*	-0,111*	-0,095*	-0,019	-0,066**
Capacità di mettersi in relazione positiva con gli altri	0,011	-0,040	-0,052	0,04	0,006	0,011
Empatia	-0,003	-0,011	-0,073**	0,007	-0,035	0,015
Capacità di sostenere le proprie idee senza cedere alle pressioni	0,041	-0,024	-0,021	0,039	0,036	0,055*
Abilità comunicative	-0,043	-0,071*	-0,048	-0,068	-0,003	0,019
Capacità di confrontarsi con persone che la pensano in modo diverso	0,039	0,032	-0,042	-0,061	0,014	0,013
Abilità nella gestione dei conflitti	-0,041	-0,055	-0,039	-0,084	-0,02	-0,002
E. Leadership e direzione						
Leadership	-0,046*	-0,076*	-0,078**	-0,010	0,002	0,004
Capacità di prendere decisioni	0,029	-0,078*	-0,056*	0,001	0,018	0,027

Nota: I risultati delle stime sono riportati in forma estesa nel contributo di Poy, S., Rosina, A., Sironi, A. (2018). Si tratta di un'analisi condotta su 2883 individui nel corso del 2017 di età compresa fra i 18 e i 35 anni. Le stime si riferiscono all'effetto della condizione occupazionale sulle soft skills intesa come probabilità di valutare positivamente il loro possesso da parte dei rispondenti. La categoria di riferimento su cui sono calcolate le differenze nelle stime delle probabilità è la condizione di lavoratore a tempo indeterminato. Livelli di significatività elencati come segue: significatività al: *** 1%; ** 5%; * 10%.