



cutting through complexity

## Il candidato che piace

L'importanza delle  
*soft skills*

[kpmg.com/it](http://kpmg.com/it)







# Indice

Engage: gli obiettivi ed i *partner* 4

Il modulo *soft skills* 6

- Obiettivi
- Metodologia
- Risultati
- Feedback*
- Conclusioni

Profili dei *partner* 22

- Network KPMG in Italia
- Centro di Formazione Professionale ENAIP Lombardia
- Fondazione Sodalitas

Allegati 26

Ringraziamenti 34

## Legenda



Commenti degli intervistatori



Commenti degli allievi

# Engage: gli obiettivi ed i partner

Il progetto **Engage** ha l'obiettivo principale di avvicinare il mondo della scuola a quello dell'impresa.



Altri obiettivi sono:

- il miglioramento dell'*employability* degli allievi
- un'esperienza formativa nuova per gli adolescenti coinvolti
- il superamento delle timidezze, la coltivazione della curiosità e l'ampliamento della visione della vita.

Il mondo della scuola in questo studio è rappresentato dal **Centro di Formazione Professionale ENAIP Lombardia (ENAIP)** e il mondo dell'impresa dal **Network KPMG in Italia (KPMG)**. Entrambe le realtà collaborano al progetto Engage, coordinato dalla **Fondazione Sodalitas**, dal 2007.



Engage prevede diverse attività collaborative durante l'arco di ciascun anno:

- visite di professionisti presso ENAIP ad integrazione dei corsi di formazione
- visite degli studenti presso gli uffici KPMG a Milano
- periodi di stage presso KPMG a Milano
- finanziamenti di borse di studio e altri progetti straordinari.





# Il modulo *soft skills*

Molto solare e con voglia di condividere!



Dopo l'incontro ero molto soddisfatta di quello che avevo fatto

Incontro positivo. Da superare la forte timidezza. Ha voglia di fare bene



## Obiettivi

Il progetto Engage coinvolge i volontari KPMG come *'role model'* per le prossime generazioni di lavoratori. Il modulo oggetto di questo studio è nato dall'interesse particolare di KPMG per la preparazione degli allievi a 360° al mondo del lavoro, sia nella parte puramente tecnica del *curriculum*, sia negli elementi *soft*, le cosiddette *'competenze trasversali'*<sup>1</sup>, considerate ugualmente importanti per un percorso di successo nel mondo del lavoro.

L'esercizio ha esteso il rapporto con la scuola nell'arco dell'anno, permettendo a KPMG di diventare un vero *partner* nella formazione degli allievi, con particolare attenzione all'orientamento sul lavoro.

E' un'occasione per far sì che gli allievi visitino una realtà professionale, effettuino un colloquio conoscitivo *one-to-one* e possano dimostrare le loro conoscenze pratiche sul campo, aggiungendo un importante momento formativo al loro *'bagaglio'* di esperienze.

Questo rapporto, prodotto al termine del ciclo di incontri, evidenzia l'importanza delle *soft skills* che i ragazzi dovranno sviluppare insieme alle competenze tecniche e si propone come strumento di riflessione per gli *stakeholder* quali aziende, studenti e docenti.

<sup>1</sup> Secondo un *survey* del Manpower Group in collaborazione con l'Università degli Studi di Firenze le competenze trasversali di base comprendono: stabilità emotive, supporto (aiuto spontaneo agli altri; altruismo), accuratezza, iniziativa, collaborazione, orientamento al risultato, comunicazione efficace, energia, sintesi, consapevolezza di sé, autostima, apertura al nuovo, analisi (decodificazione delle informazioni scritte e/o verbali).

## Metodologia

### Allievi

Il campione comprende 23 allievi (5 ragazzi e 18 ragazze) del terzo anno del corso di 'Operatore amministrativo segretariale'.

Hanno tra i 17 e 20 anni e provengono da esperienze formative diverse.

I ragazzi maggiorenni sono 17 e i minorenni 6.

9 sono italiani, 2 egiziani, 2 peruviani, 3 marocchini; 1 allieva è di El Salvador, 1 della Colombia, 1 dell'Ecuador, 1 della Repubblica Dominicana, 1 di Cuba, 1 della Bulgaria e 1 dell'Ucraina.

Il 90% ha intenzione di proseguire con il 4° anno e conseguire il diploma professionale; il 70% ha intenzione di frequentare il 5° anno e conseguire la maturità.



5 18

Allievi ENAIP

tra i 17 e i 20 anni

### Intervistatori

18 volontari (3 uomini e 15 donne) si sono resi disponibili a svolgere le interviste tra cui 2 dirigenti (Marketing e Training), 2 quadri (Marketing e IT), 3 assistenti personali, 1 addetto all'informatica, 1 responsabile di reparto (Report), 2 project leader Marketing, 1 project leader Corporate Responsibility, 3 assistenti al Training, 3 recruiter, di età tra i 25 e i 55 anni.

Tra gli intervistatori ci sono anche persone di nazionalità diverse: 1 inglese, 1 albanese, 1 ivoriano.

Le ore di volontariato sono state retribuite da KPMG come volontariato d'impresa.



3 15

Volontari KPMG

tra i 25 e i 55 anni

### Impegno

Ciascun incontro è durato circa 2 ore.

Molto timida e un po' impacciata





Nel giudizio proprio si è resa conto della timidezza



...abbiamo parlato molto di tante cose: dalla vita in generale, fino alla mia scelta di riscrivermi a scuola

## Preparazione

I colloqui conoscitivi sono stati preceduti da due incontri informativi per gli intervistatori; uno generico sugli obiettivi del progetto e uno più formativo sullo svolgimento dei colloqui. Per il primo incontro è stato esteso un invito a tutti i possibili 'candidati' al ruolo di intervistatore in posizioni di supporto nel Network KPMG a Milano e per il secondo tutti coloro che hanno confermato il loro interesse a partecipare, assieme al coordinatore del corso presso la scuola ENAIP e al tutor della classe.

Secondo U. Avalle, M. Maranzana, P. Sacchi, e E. Serafino<sup>2</sup> *'la validità dell'intervista può accrescersi quando essa diviene focalizzata, cioè l'intervistatore concentra la propria attenzione su un piccolo numero di argomenti predefiniti. Questo tipo di intervista ha dato ottimi risultati nell'individuare tratti come l'intelligenza, la socievolezza, l'adattamento, le motivazioni, le abilità al rapporto interpersonale.*

*Qualora vengano individuati, per ogni intervista, specifici obiettivi espressi in termini comportamentali si può ritenere che tale strumento possa costituire una parte essenziale nel processo di selezione fornendo un contributo originale rispetto agli altri metodi possibili [omissis]'.*

In linea con questa tesi, sono state preparate cinque brevi prove relative alla tipologia di lavoro eseguito dalle funzioni di infrastruttura nel Network KPMG.

Il materiale utilizzato durante le interviste è stato distribuito a tutti i volontari. Una copia in formato elettronico, inclusa la presentazione del progetto, è stata messa a disposizione sul server in condivisione.

<sup>2</sup> Corsi U. Avalle, M. Maranzana, P. Sacchi, e E. Serafino *Percorsi di scienze umane e Percorsi di scienze umane.rosso - copyright © 2012 Zanichelli Editore S.p.A., Bologna.*





Le sette aree di prova (riportate nelle schede dell'Allegato 1) sono relative a:

- prova dell'utilizzo dell'applicativo **Word** (stesura di un breve testo descrittivo in italiano riportato da un testo prestampato)

---

- prova dell'utilizzo dell'applicativo **Excel** (creazione di una tabella riassuntiva dei costi di un viaggio all'estero desunti da fatture e documentazione in lingue straniere; l'esercizio richiede un minimo di analisi per estrapolare i costi)

---

- prova dell'utilizzo della **fotocopiatrice** (copiature anche complesse: ingrandimenti, fronte e retro, fascicolate)

---

- prova **telefonica** (la prenotazione di un tavolo presso un ristorante; per questa prova si sono prestate le centraliniste)

---

- prova in lingua **inglese** (un minimo di tre domande poste a voce dall'intervistatore; più spesso una breve conversazione)

---

- autovalutazione dell'allievo

---

- valutazione complessiva da parte dell'intervistatore di alcuni aspetti di base degli intervistati (puntualità, presentazione, comportamento, capacità comunicativa e di ascolto, autocritica, interesse al risultato, interattività, ecc. apprese durante lo svolgimento degli esercizi).

---




Durante tutti i colloqui è stato presente anche un dipendente KPMG nel ruolo di fotografo e il materiale fornito agli allievi è stato accompagnato da un'informativa e una liberatoria per l'utilizzo delle fotografie scattate.

### Esecuzione

Per gli incontri con i candidati è stata destinata una sala riunioni per tutte le mattine del mese di novembre 2014. Gli allievi sono stati invitati in coppie e gli incontri sono stati seguiti da uno, due o tre intervistatori che coordinavano l'esecuzione degli esercizi.

Le prove potevano essere eseguite in qualsiasi ordine (es. un allievo era impegnato nella prova delle fotocopie, intanto l'altro veniva sottoposto alla prova di inglese). Lo spirito di 'squadra' ha aiutato sia gli intervistatori inesperti, sia gli allievi più timidi. Questa modalità ha aperto la strada all'introduzione della possibilità di un colloquio di gruppo che oggi è praticato sempre più spesso.

Al termine degli incontri sono state raccolte le schede e sono stati analizzati i dati per l'elaborazione del presente *report*.



# Risultati

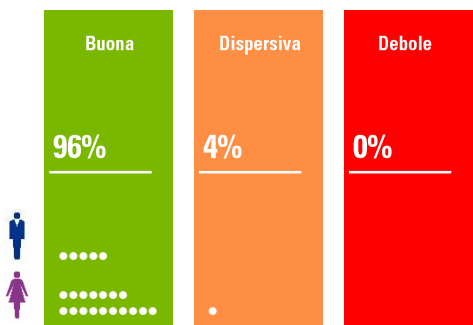
## Word



L'esercizio è risultato quello più semplice e ha funzionato bene come *ice-breaker* in quanto non richiedeva nessuna competenza specifica. Ha aiutato i candidati a focalizzarsi sul nuovo ambiente e sulle attrezzature, a prestare sufficiente concentrazione per ottenere un buon risultato e allo stesso tempo aprirsi al rapporto con l'intervistatore.

Mi sono sentita molto preparata nell'esercizio di Word, perché lo usiamo a scuola e so usare il programma.

### Concentrazione



Fonte: elaborazione KPMG.

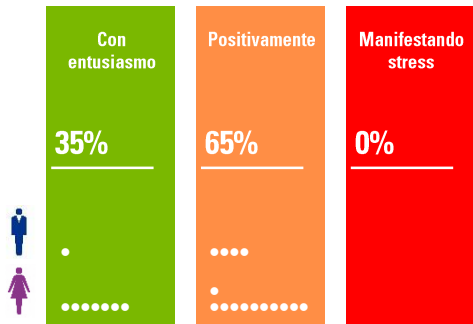
## Excel



L'esercizio risulta probabilmente più stimolante della prova in Word e dimostra che dove c'è stata maggior richiesta di analisi e interazione con l'intervistatore, l'entusiasmo e il proprio giudizio sul risultato è stato maggiore.

Ha arricchito l'esercizio con spunti personali e non richiesti ad esempio titolo della tabella e impostazione di stampa

### Reagisce ai nuovi stimoli



Fonte: elaborazione KPMG.

### Risultati valutazione Word

Conoscenza software	Ottima	90%
	Accettabile	5%
	Scarsa	5%
Conoscenza linguistica	Ottima	70%
	Accettabile	30%
	Scarsa	0%
Concentrazione	Buona	96%
	Dispersiva	4%
	Debole	0%
Assimilazione istruzioni	Immediata	87%
	A tentativi	13%
	Con difficoltà	0%
Ripetizione istruzioni	Una volta	91%
	Più volte	9%
	Non comprese	0%
Reagisce ai nuovi stimoli	Con entusiasmo	30%
	Positivamente	70%
	Manifestando stress	0%
Affronta le difficoltà (risposte multiple)	Con allegria	43%
	Con pazienza	57%
	Con frustrazione	4%
Precisione	Ottima	83%
	Accettabile	17%
	Scarsa	0%
Tempi	Ottimi	78%
	Accettabili	22%
	Scarsi	0%
Dimostra interesse nella buona riuscita	Sì	96%
	No	4%
Esprime un giudizio proprio sul risultato	Sì	74%
	No	26%



5	16
0	1
0	1
4	12
1	6
0	0
5	17
0	1
0	0
5	15
0	3
0	0
5	16
0	2
0	0
0	7
5	11
0	0
1	9
4	9
0	1
4	15
1	3
0	0
3	15
2	3
0	0
5	17
0	1
2	15
3	3

Fonte: elaborazione KPMG.

### Risultati valutazione Excel

Conoscenza software	Ottima	78%
	Accettabile	17%
	Scarsa	4%
Conoscenza aritmetica	Ottima	65%
	Accettabile	35%
	Scarsa	0%
Concentrazione	Buona	96%
	Dispersiva	4%
	Debole	0%
Assimilazione istruzioni	Immediata	78%
	A tentativi	22%
	Con difficoltà	0%
Ripetizione istruzioni	Una volta	83%
	Più volte	17%
	Non comprese	0%
Reagisce ai nuovi stimoli	Con entusiasmo	35%
	Positivamente	65%
	Manifestando stress	0%
Affronta le difficoltà (risposte multiple)	Con allegria	43%
	Con pazienza	61%
	Con frustrazione	0%
Precisione	Ottima	78%
	Accettabile	22%
	Scarsa	0%
Tempi	Ottimi	74%
	Accettabili	26%
	Scarsi	0%
Dimostra interesse nella buona riuscita	Sì	96%
	No	4%
Esprime un giudizio proprio sul risultato	Sì	87%
	No	13%



5	13
0	4
0	1
5	10
0	8
0	0
5	17
0	1
0	0
5	13
0	5
0	0
5	14
0	4
0	0
1	7
4	11
0	0
1	9
4	10
0	0
4	14
1	4
0	0
4	13
1	5
0	0
5	17
0	1
4	16
1	2

Fonte: elaborazione KPMG.



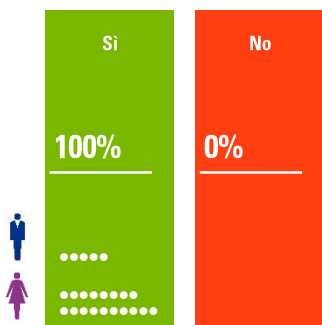
### Fotocopie



La maggior parte degli allievi aveva già avuto l'esperienza di uno *stage* e quindi aveva padronanza della fotocopiatrice, come si evince dagli ottimi risultati e l'approccio posato e ordinato dei ragazzi.

...Sì, quello della fotocopiatrice: ero nel panico perché non sapevo cosa schiacciare

#### E' in grado di effettuare l'esercizio



Fonte: elaborazione KPMG.

### Telefonata



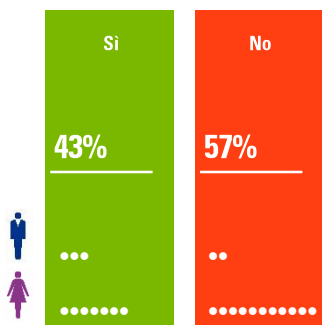
Uno dei due esercizi più temuti assieme alla prova di inglese è stata la telefonata.

Entrambi gli esercizi richiedono di relazionarsi con un'altra persona, con reazioni impreviste, e non con un PC o una fotocopiatrice che non può manifestare un giudizio sull'operato del candidato.

Notiamo che tra tutti gli esercizi quello nel quale i ragazzi hanno manifestato maggior insicurezza è quello della telefonata per la prenotazione di un tavolo in un ristorante. Anche se la comunicazione delle informazioni è andata a buon fine nella maggior parte dei casi, ben oltre la metà dei ragazzi non è riuscita a tenere una voce ferma e autorevole durante la conversazione.



















...avevo paura perché era la prima volta che parlavo al telefono al lavoro

#### La voce è ferma e autorevole



Fonte: elaborazione KPMG.

## Risultati valutazione Fotocopie















E' in grado di effettuare l'esercizio	Si		100%
	No		0%
Le istruzioni sono state recepite subito	Si		83%
	No		17%
L'esercizio è eseguito con serenità	Si		96%
	No		4%
L'esercizio riesce bene	Si		96%
	No		4%
Nei tempi previsti	Si		100%
	No		0%
Dimostra interesse nella buona riuscita	Si		96%
	No		4%
Esprime un giudizio proprio sul risultato	Si		83%
	No		17%
I documenti sono trattati e consegnati in modo ordinato	Si		100%
	No		0%
I documenti sono consegnati con gentilezza	Si		100%
	No		0%



5	18
0	0
0	4
5	14
5	17
0	1
5	17
0	1
5	18
0	0
5	17
0	1
3	16
2	2
5	18
0	0
5	18
0	0

Fonte: elaborazione KPMG.

## Risultati valutazione Telefonata

La presentazione è coerente e professionale	Si		96%
	No		4%
La formulazione delle domande è corretta	Si		100%
	No		0%
La voce è ferma e autorevole	Si		43%
	No		57%
Le informazioni sono recepite e riportate chiaramente	Si		87%
	No		13%
L'attrezzatura è utilizzata con cura	Si		100%
	No		0%
Dimostra interesse nella buona riuscita	Si		100%
	No		0%
Esprime un giudizio proprio sul risultato	Si		83%
	No		17%



4	18
1	0
5	18
0	0
3	7
2	11
4	16
1	2
5	18
0	0
5	18
0	0
4	15
1	3

Fonte: elaborazione KPMG.

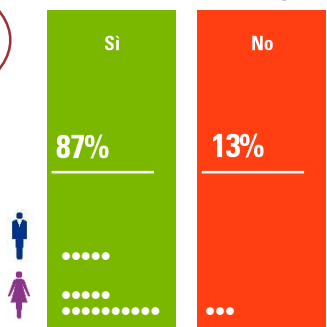
### Inglese



L'obiettivo di questo esercizio era la misurazione della volontà di comunicare in una seconda lingua e non la correttezza del linguaggio utilizzato. Il fatto che quasi la totalità della classe ha partecipato alla prova è in sé un risultato positivo. La capacità di comprensione ed espressione può essere considerata in media adeguata.

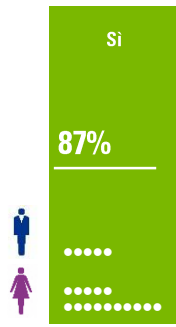
E' a conoscenza del fatto che deve migliorare il suo inglese

#### Allievi che si sono sottoposti alla prova



Fonte: elaborazione KPMG.

#### Dimostra interesse nella buona riuscita\*



\* In questo esercizio il numero di studenti è inferiore a 23 in quanto non tutti hanno eseguito la prova.

Fonte: elaborazione KPMG.

### Risultati valutazione Inglese

		♂	♀
Comprensione	Buona	3	7
	Accettabile	2	6
	Scarsa	0	2
Volontà di rispondere	Buona	2	5
	Accettabile	3	9
	Scarsa	0	1
Capacità espressiva	Buona	1	3
	Accettabile	4	8
	Scarsa	0	4
Capacità linguistica	Buona	1	2
	Accettabile	3	8
	Scarsa	1	5
Dimostra interesse nella buona riuscita	Si	5	15
	No	0	0
Esprime un giudizio proprio sul risultato	Si	3	13
	No	2	2

Fonte: elaborazione KPMG.





...non credevo sinceramente di passare una giornata così piacevole

Ha chiesto chiarimenti e ha formulato le domande in maniera più che precisa ✓

### Autovalutazione

E' l'area soggettiva delle valutazioni che ha l'obiettivo di coinvolgere il candidato nell'esito dell'incontro, farlo sentire responsabile in vista del risultato e indicargli gli aspetti che l'intervistatore sta valutando in un colloquio.

I candidati hanno riconosciuto di aver fatto poche domande pur dimostrandosi curiosi e concentrati sulla nuova esperienza, presenti e coinvolti, con buoni giudizi sull'assimilazione delle istruzioni.


I candidati non si sono sentiti a disagio, ma hanno ammesso occasionali nervosismi.

Sugli aspetti tecnico-professionali tutti hanno espresso ottime autovalutazioni.







**Concentrazione buona, se seguita costantemente** 

**Compatibilità con la cultura aziendale? Sì, se spronata...** 

### Valutazione finale da parte degli intervistatori

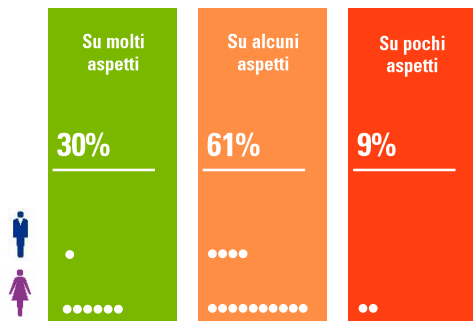
L'impressione complessiva degli intervistatori è positiva nel 78% dei casi così come per la capacità espressiva.

Nel 57% dei casi il potenziale di crescita è considerato 'alto', nel 39% da stimolare (complessivamente il 96%). Questo dato va confrontato con l'indicazione da parte della scuola che indica che nella stessa classe il 90% degli allievi ha intenzione di proseguire con il 4° anno e conseguire il diploma professionale e che il 70% ha intenzione di frequentare il 5° anno per conseguire la maturità.

Una delle valutazioni più rilevanti è che, nonostante le ottime valutazioni sulla preparazione tecnico-professionale degli allievi, meno di un terzo è ritenuto altamente compatibile con le aspettative di KPMG e pronti per un facile inserimento nell'organizzazione aziendale.

Questo giudizio si basa su elementi che sono al di fuori dell'ambito puramente tecnico del percorso formativo, su aspetti comportamentali di più difficile integrazione in un percorso di formazione scolastico tradizionale.

### Compatibilità con KPMG



Fonte: elaborazione KPMG.

**Risultati valutazione finale**

<b>Impressione complessiva</b>	Buona	78%
	Accettabile	17%
	Debole	4%
<b>Capacità espressiva complessiva</b>	Buona	78%
	Accettabile	9%
	Debole	13%
<b>Potenziale di crescita</b>	Alto	57%
	Da stimolare	39%
	Basso	4%
<b>Maturità complessiva</b>	Sopra le aspettative	30%
	In linea con l'età	57%
	Migliorabile	13%
<b>Compatibilità con KPMG</b>	Su molti aspetti	30%
	Su alcuni aspetti	61%
	Su pochi aspetti	9%

♂	♀
4	14
1	3
0	1
4	14
0	2
1	2
2	11
3	6
0	1
1	6
3	10
1	2
1	6
4	10
0	2

Fonte: elaborazione KPMG.



Ha dimostrato  
dimestichezza con  
l'esercizio



## Feedback

A conclusione dell'esperienza è stato chiesto agli allievi di documentarla rispondendo alle seguenti domande:

- Come ti sei sentito prima, durante e dopo l'incontro?

---

- Come ti sei trovato con l'intervistatore?

---

- C'è stato un esercizio particolare che ti ha messo in difficoltà?

---

- Quale è stato l'esercizio per il quale ti sentivi più preparato e quale quello che preferiresti non ripetere in un colloquio?

---

- Hai un commento generale sull'esperienza in KPMG?

---

Le risposte sono raccolte nell'Allegato 2.

## Conclusioni

I risultati appaiono contrastanti. Da una parte allievi ben preparati tecnicamente e disposti ad accettare la sfida del colloquio nonostante una storia accademica in molti casi non brillante e un alto livello di timidezza. Dall'altra vediamo come meno del 30% dei candidati è stato considerato potenzialmente in grado di avere una facile integrazione nella cultura di impresa di KPMG. Questo dimostra che la preparazione tecnica da sola non è sufficiente per superare con successo un colloquio. Entrano in gioco una serie di fattori difficilmente misurabili collegati alle aspettative culturali dell'azienda.

Se è vero che l'approccio di un orientamento moderno è passato da un atteggiamento 'passivo' dell'allievo, ad un atteggiamento rivolto all'allievo come 'attore principale' delle sue scelte, è necessaria un'azione 'formativa' mirata a mettere l'allievo in grado di orientarsi autonomamente<sup>3</sup>, e in questo caso di sapersi misurare in termini di comportamenti e aspettative con la prospettata cultura ospitante.

Inoltre supporta l'ipotesi del Manpower Group che le competenze trasversali, intese come l'insieme di **'qualità professionali di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali, atteggiamenti'**, diventano oggi il vero valore aggiunto che si può esprimere all'interno del mondo del lavoro.

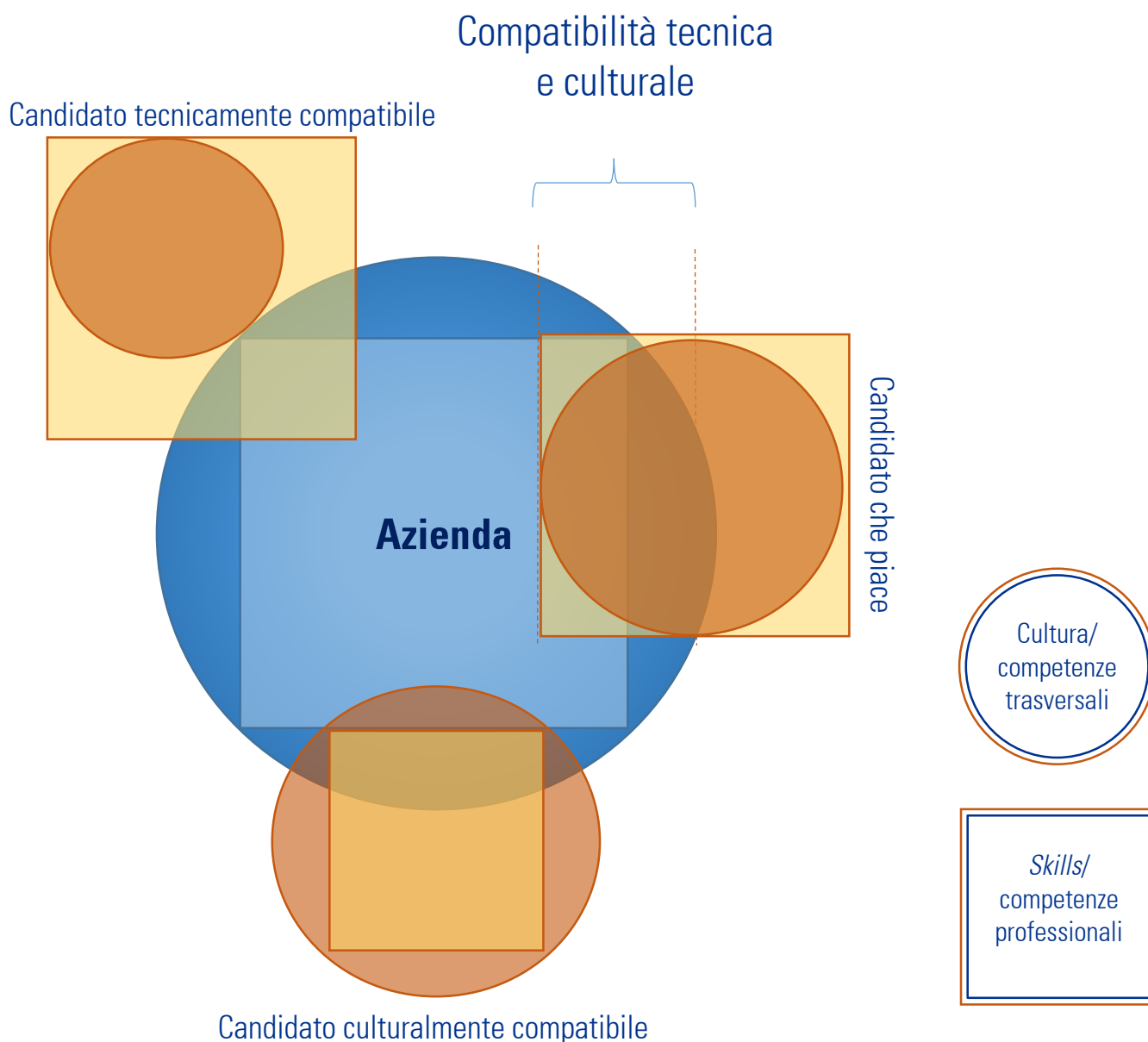
Molto a disagio. Ha  
preferito non svolgere  
l'attività



ho fatto finta che fosse  
una pizzeria  
normale ...

<sup>3</sup> Brain at Work, un'iniziativa Planet Seven S.r.l..

## Il candidato che piace: l'importanza delle competenze trasversali



Fonte: elaborazione KPMG.

Da questo studio emerge l'importanza delle *soft skills* nel mondo del lavoro, a iniziare dal primo colloquio. Il candidato, da sempre focalizzato sulle competenze tecniche, dovrebbe riconsiderare anche la rilevanza di quelle competenze *soft*.



# Profili dei *partner*



## Network KPMG in Italia

KPMG è una realtà multidisciplinare *leader* a livello globale nei servizi professionali alle imprese: Audit, Tax & Legal, Advisory. Presente in 155 paesi del mondo, con circa 162 mila professionisti, KPMG punta a trasformare la conoscenza in valore per i clienti, per la propria comunità e per i mercati finanziari. Le società aderenti a KPMG forniscono alle aziende clienti una vasta gamma di servizi multidisciplinari, secondo standard d'eccellenza omogenei su scala globale.

Da oltre 50 anni in Italia KPMG accompagna i processi di crescita delle imprese. Oggi, con circa 3.500 professionisti, 26 sedi sull'intero territorio nazionale, oltre 5.000 clienti ed un portafoglio completo di servizi che risponde alle necessità del mercato nazionale e internazionale il Network KPMG è la più importante 'piattaforma' di servizi professionali attiva nel nostro Paese. Grazie ad un modello operativo di tipo federale, il Network italiano di KPMG può contare sulla capacità di mobilitare in tempo reale il pensiero e le competenze disponibili su scala globale, potendo però operare in piena autonomia strategica e gestionale sul mercato nazionale.

I Valori sono alla base dell'identità professionale e esprimono il modo di comportamento e orientamento del personale.

L'adesione al sistema di Valori assicura consistenza professionale ed omogeneità nella qualità del servizio. Inoltre, crea un ambiente aperto allo scambio di idee e di conoscenza che permette ai professionisti di esprimere tutto il loro potenziale. Per questo progetto si applica il Valore '*We are committed to our communities*': l'impegno verso la comunità, il sostegno per i più giovani. Il desiderio di mettere al servizio della collettività le competenze e le esperienze maturate.

## Centro di Formazione Professionale ENAIP Lombardia



Attualmente il Centro di Formazione Professionale ENAIP Lombardia vanta 27 sedi operative accreditate per l'erogazione di servizi di istruzione e formazione professionale e 22 accreditate per l'erogazione di servizi al lavoro, distribuite nelle province di Milano, Monza e Brianza, Varese, Como, Lecco, Sondrio, Bergamo, Brescia, Mantova, Cremona e Pavia, oltre alla sede regionale ubicata a Milano, che funge da nodo di coordinamento.

ENAIP Lombardia dal 2002 ha un sistema di gestione della qualità 9001 certificato; dal 1995 certifica i propri bilanci. I dipendenti di ENAIP Lombardia ammontano a 300, di cui 200 docenti, inoltre sono circa 1.000 i collaboratori esterni, laureati o professionisti con rilevante esperienza.

Nel territorio regionale la Fondazione ENAIP Lombardia conta 27 sedi operative accreditate per l'erogazione di servizi di istruzione e formazione professionale e 22 accreditate per l'erogazione di servizi al lavoro. Ogni anno si iscrivono e partecipano alle attività formative di ENAIP Lombardia circa 25.000 cittadini, di cui un buon numero sono stranieri, con una leggera prevalenza degli uomini sulle donne:

- due terzi sono giovani ed adulti - in cerca di prima occupazione, disoccupati o coinvolti in situazioni di crisi lavorativa, occupati - che partecipano a corsi di formazione continua, di aggiornamento e riqualificazione
- un terzo invece è rappresentato da adolescenti e giovani in diritto/dovere di istruzione e formazione (entro i 18 anni) che frequentano percorsi di formazione professionale di qualifica o diploma, interventi volti al successo formativo e prevenzione della dispersione scolastica, iniziative di integrazione curricolare realizzate in partnership con le istituzioni scolastiche.

ENAIP Lombardia, nell'anno formativo in questione, ha attivato tirocini in circa 1.500 aziende lombarde, di cui anche KPMG a Milano, per oltre 2.300 allievi frequentanti i percorsi triennali di qualifica.



## Fondazione Sodalitas

Fondazione Sodalitas nasce nel 1995 su iniziativa di Assolombarda, la più grande associazione territoriale del sistema confindustriale italiano, e un primo gruppo di imprese e manager.

Inizia così un'avventura del tutto innovativa, destinata a lasciare il segno.

Fondazione Sodalitas è infatti la prima realtà a promuovere la Sostenibilità d'Impresa in Italia, contribuendo all'evoluzione del ruolo dell'impresa come attore sociale e non solo economico, nonché la prima realtà capace di sostenere la tumultuosa crescita del settore Non profit italiano, mettendo al servizio della società civile i punti di forza della cultura d'impresa.

Negli anni Fondazione Sodalitas viene riconosciuta come il punto di riferimento delle imprese che considerano la Sostenibilità una dimensione strategica fondamentale; si accredita come il partner delle Istituzioni Europee per attuare in Italia l'Agenda sulla Sostenibilità; si distingue per la capacità di realizzare iniziative *multistakeholder* capaci di generare valore sociale condiviso.

Oggi, Fondazione Sodalitas rimane una realtà unica nel Paese, perché capace di unire l'impegno di oltre 100 imprese *leader* e di un gruppo di manager volontari per un obiettivo comune: realizzare un futuro sostenibile.

Le oltre 100 imprese aderenti a Fondazione Sodalitas esprimono un valore economico complessivo di 600 miliardi di €, pari a oltre il 40% del PIL, e danno lavoro a un milione di persone.

Sono imprese consapevoli del ruolo di 'protagoniste' della sfera sociale e intenzionate a partecipare attivamente allo sviluppo della comunità nazionale e di quelle locali.

Sono aziende accomunate dalla scelta di 'fare impresa' in modo sostenibile e di dare un contributo decisivo a realizzare crescita e inclusione.





# Allegato 1

## Schede

	Nome	Cognome	Data
Intervistatore			
Candidato			
<b>Arrivo</b>			
Puntualità	in orario	leggero ritardo	oltre 10 min
Presentazione	molto presentabile	ordinato	non professionale
Saluto	cortese e aperto	timido	chiuso
<b>Capacità linguistica, comunicatività e proattività</b>			
Ha posto delle domande?	molte	poche	nessuna
Ha accolto l'occasione per parlare?	spesso	occasionalmente	poco o mai
Ha dimostrato curiosità?	spesso	occasionalmente	poca o mai
In che cosa?	nell'ambiente	nelle persone	nel lavoro
<b>Capacità di ascolto e sensibilità al nuovo ambiente</b>			
Concentrazione	buona	dispersiva	debole
Ha assimilato istruzioni?	immediatamente	tentando	con difficoltà
Conoscenza del ruolo	umile e cortese	a disagio	non allineato
E' stato collaborativo?	sempre	spesso	a volte
Ha reagito ai nuovi stimoli	con entusiasmo	positivamente	manifestando stress
Ha affrontato le difficoltà con	allegria	pazienza	frustrazione
<b>Presenza generale</b>			
Espressione	presente e coinvolta	sottomessa	annoziata
Personalità	solare	normale	introversa
Stato d'animo	sereno	a disagio	agitato
Nervosismi	nessuno	occasionalmente	continui
Risposte	gentili ed esaurienti	brevi ed incompleti	irriguardosi
<b>Esercitazioni</b>			
Rispetto per l'attrezzatura aziendale	diligente	distratto	disinteressato
Dimostra interesse nella buona riuscita degli esercizi?	molto	poco	insufficiente
Esercita un giudizio proprio sul risultato dell'incontro?	molto	poco	insufficiente

	Nome	Cognome	Data
Intervistatore			
Candidato			
Impressione complessiva	buono	accettabile	debole
Capacità espressiva complessiva	buono	accettabile	debole
Potenziale di crescita	alta	da stimolare	bassa
Maturità complessiva	sopra le aspettative	in linea con l'età	migliorabile
Compatibilità con la cultura aziendale	da molti aspetti	da alcuni aspetti	da pochi aspetti

**Riproduzione di un breve manoscritto**

Conoscenza del software	ottima	accettabile	scarsa
Conoscenza linguistica	ottima	accettabile	scarsa
Concentrazione	buona	dispersiva	debole
Ha assimilato istruzioni?	immediatamente	tentando	con difficoltà
Le istruzioni erano ripetute	solo una volta	più volte	non comprese
Ha reagito ai nuovi stimoli	con entusiasmo	positivamente	manifestando stress
Ha affrontato le difficoltà con	allegria	pazienza	frustrazione
Precisione	ottima	accettabile	scarsa
Tempi	ottimi	accettabili	scarsi

Dimostra interesse nella buona riuscita dell'esercizio?	si	no
Esercita un giudizio proprio sul risultato dell'esercizio?	si	no

**Riproduzione di due colonne inserendo i totali e le percentuali con le formule**

Conoscenza del software	ottima	accettabile	scarsa
Conoscenza aritmetica	ottima	accettabile	scarsa
Concentrazione	buona	dispersiva	debole
Ha assimilato istruzioni?	immediatamente	tentando	con difficoltà
Le istruzioni erano ripetute	solo una volta	più volte	non comprese
Ha reagito ai nuovi stimoli	con entusiasmo	positivamente	manifestando stress
Ha affrontato le difficoltà con	allegria	pazienza	frustrazione
Precisione	ottima	accettabile	scarsa
Tempi	ottimi	accettabili	scarsi

Dimostra interesse nella buona riuscita dell'esercizio?	si	no
Esercita un giudizio proprio sul risultato dell'esercizio?	si	no

**Telefonate**

Chiamare in un ristorante/negozio per chiedere i giorni e gli orari di apertura.

La presentazione è coerente e professionale?	si	no
La formulazione delle domande è corretta?	si	no
La voce è ferma e autorevole?	si	no
Le informazioni sono recepite e riportati chiaramente?	si	no
L'attrezzatura è stata utilizzata con cura?	si	no
Dimostra interesse nella buona riuscita dell'esercizio?	si	no
Esercita un giudizio proprio sul risultato dell'esercizio?	si	no

**Fotocopie**

**Esercizio 1**

Fare una fotocopia semplice di una pagina A4

**Esercizio 2**

Fare 3 copie fascicolate di un rapporto fronte e retro

**Esercizio 3**

Fare un ingrandimento A4/A3

E' stato in grado di eseguire la copia dopo la prima spiegazione?	si	no
Aveva bisogno di sentire le istruzioni più volte?	si	no
Ha eseguito l'esercizio con serenità?	si	no
Il risultato finale è riuscito bene?	si	no
E' stato effettuato nei tempi previsti?	si	no
Dimostra interesse nella buona riuscita dell'esercizio?	si	no
Esercita un giudizio proprio sul risultato dell'esercizio?	si	no
I documenti sono stati tratti in modo ordinato e con criterio?	si	no
I documenti sono stati consegnati con gentilezza?	si	no

**Tre domande**

What's your name?	What's your favorite subject?
What do you study at school?	Where do you study?
Where would you like to work?	What exams will you take this year?

Comprensione (ha capito le domande?)	buona	accettabile	scarsa
Volontà di rispondere (ha cercato di formulare le risposte in inglese?)	buona	accettabile	scarsa
Capacità espressiva (le risposte erano comprensibili?)	buona	accettabile	scarsa
Capacità linguistica (le risposte erano formulate correttamente?)	buona	accettabile	scarsa
Dimostra interesse nella buona riuscita dell'esercizio?	si	no	
Esercita un giudizio proprio sul risultato dell'esercizio?	si	no	

# Allegato 2

## Feedback

### 1) Come ti sei sentito/a prima, durante e dopo l'incontro?

All'inizio ero un po' in ansia, perché avevo paura che fosse difficile e che le esaminatrici fossero antipatiche. Invece no, mi ero sbagliata. Sono state gentilissime e il lavoro che dovevo portare al termine è stato facilissimo.
Prima di effettuare l'incontro ero molto tesa ed agitata al pensiero di essere sottoposta a delle prove all'interno di un'azienda. Durante e dopo, alla fine dell'incontro, mi sono sentita molto tranquilla e contenta di aver partecipato.
Prima dell'incontro ero tranquillo, ma man mano che andavo mi saliva un po' di ansia, ma durante l'incontro l'ansia era sparita piano-piano e alla fine ero molto rilassato e tranquillo.
Mi sono sentita all'inizio nervosa, perché non sapevo come sarebbe andata dopo che abbiamo trovato le nostre volontarie bene, perché erano simpatiche e ci mettevano a nostro agio. Dopo che sono finite le prove ero tranquilla e rilassata.
Abbastanza agitata, e poi col passare delle ore: molto bene e piacevole, e un po' timida.
Prima ero molto ansiosa, durante ero tranquilla ma anche un pochino agitata e dopo serena e felice.
Prima dell'incontro ero un po' in ansia, durante l'incontro cercavo di non sbagliare negli esercizi e quindi ero attento. Alla fine, dopo l'incontro ero sereno.
All'inizio ero un po' ansiosa, durante l'incontro l'ansia è andata via e mi sono sentita a mio agio perché i volontari dell'azienda erano molto simpatici e dopo l'incontro ero felice perché ero riuscita in tutto quello che mi avevano chiesto.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prima: un po' di ansia (non sapevo cosa dovevo fare e cosa mi dovevano chiedere).</li> <li>● Durante: tranquilla (vedendo l'ambiente e conoscendo le persone, mi sono calmata).</li> <li>● Dopo: agitata: _ _ _</li> </ul>
All'inizio mi sentivo molto in ansia, però durante l'incontro mi sono rilassata.
Prima dell'incontro in KPMG avevo tanta ansia e paura perché non sapevo cosa mi avrebbero fatto fare, avevo paura di non essere in grado di svolgere i compiti che mi avrebbero dato. Durante i "lavori" mi sono divertita molto e "le tutor" che mi hanno accompagnato in questo percorso, sono state molto gentili e disponibili. Dopo l'incontro ero molto soddisfatta di quello che avevo fatto.
Prima agitata e dopo calma. Agitata perché avevo paura che andava male oppure di sbagliare, ma dopo l'incontro, cioè appena ho finito, ho capito che era facile.
Prima di arrivare alla KPMG ero molto in ansia per paura di sbagliare, poi ho incontrato la ragazza che mi aspettava, e che mi ha fatto sentire a mio agio ed ero molto tranquilla. Dopo l'incontro ero contenta, perché avevo superato la mia timidezza.
Prima di arrivare ero un po' agitata, ma appena ho conosciuto le volontarie dell'azienda mi sono tranquillizzata perché erano molto socievoli e solari. Durante l'incontro ero sempre tranquilla perché mi hanno fatto sentire a mio agio durante tutto il tempo, dopo ero molto più rilassata.
L'incontro con la KPMG è stato un gran successo, perché non pensavo di essere così bravo a far tutto quel che mi chiedevano. Comunque all'inizio ero un po' ansioso, perché non sapevo cosa dovevamo fare; poi durante il lavoro ero rilassato e dopo che abbiamo finito tutto il lavoro, ci siamo presi un caffè.
Nell'incontro in KPMG ero sinceramente tranquilla, dato che già in passato avevamo visitato la stessa azienda, durante ero poco agitata e dopo sempre molto tranquilla.
All'inizio mi sentivo molto in ansia, tremavo per paura di poter sbagliare; durante l'incontro mi sono calmata leggermente e sono riuscita a svolgere i "compiti" assegnati e alla fine ero tranquilla e serena di aver fatto tutto.
All'inizio in ansia e molto nervosa; dopo esserci presentate alle volontarie dell'azienda però mi sono sentita subito a mio agio grazie a loro. Quindi da lì è andato tutto benissimo.

## 2) Come ti sei trovato/a con l'intervistatore?

All'inizio ero agitata, ma dopo un po' è passato.
Con l'intervistatore mi sono trovata molto bene e in sintonia.
Con il tutor mi sono trovato bene e a mio agio.
Mi sono trovata molto bene.
Abbastanza timida, ma molto bene e divertente.
Molto bene.
Mi sono trovato bene, a mio agio.
Molto bene, erano simpaticissimi. Mi hanno fatto sentire a mio agio.
Beh, anche se era gentile, sentivo che era abbastanza seria; però mi sono trovata bene.
Molto bene.
L'intervistatrice che mi ha seguita è stata molto gentile e disponibile.
Mi sono trovata bene. Mi hanno fatto fare delle cose che non sapevo su Excel e ora le so.
Mi sono trovata benissimo.
Molto bene e a mio agio; abbiamo parlato molto, anche dell'esperienza di Torino.
All'inizio un po' male, però durante il lavoro e finito il lavoro, avevamo preso quel poco di confidenza per scherzare un pochino.
Mi sono trovata benissimo; i tutor erano davvero gentili.
Molto bene.
Alla grande. Non ci siamo soffermate solo ai compiti da svolgere, ma abbiamo parlato molto di tante cose: dalla vita in generale, fino alla mia scelta di riscrivermi a scuola, alla famiglia ... a un po' di tutto.



### 3) C'era un esercizio particolare che ti ha messo in difficoltà? ...e perché?

<p>Si l'inglese, perché non lo so abbastanza, e per questo sono andata in panico.</p>
<p>L'esercizio che mi ha messo particolarmente in difficoltà per la mia timidezza e agitazione è stata la telefonata, anche se alla fine è andata bene.</p>
<p>L'esercizio che mi ha messo un po' in difficoltà è stata la telefonata, perché è stato un esercizio che non facevo da tempo ed ero più teso.</p>
<p>Si, l'esercizio che mi ha messo in difficoltà è stata la telefonata, perché ero nervosa e avevo paura di sbagliare e non dire le cose giuste.</p>
<p>L'esercizio che mi ha messo più in difficoltà è stato il compito di Excel, perché non sapevo come si faceva.</p>
<p>Si, quello della fotocopiatrice: ero in panico perché non sapevo cosa schiacciare.</p>
<p>No.</p>
<p>Si la telefonata, perché mi sono sentita un po' in imbarazzo, avevo paura di sbagliare e non mi piace prenotare per telefono.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La telefonata.</li> <li>● Excel (era in inglese e ho inserito le formule in italiano).</li> <li>● Il resto: niente.</li> </ul>
<p>Nessuno.</p>
<p>L'esercizio che mi ha messo più in difficoltà è stato la chiamata per prenotare un tavolo. E' stato difficile perché era una cosa nuova, che non avevo mai fatto ed ero abbastanza in imbarazzo ...</p>
<p>La telefonata: avevo paura perché era la prima volta che parlavo al telefono al lavoro ... - o meglio, alla prova.</p>
<p>Fare la telefonata al ristorante, potevo anche non fare l'esercizio, ma ho scelto di farlo, perché mi ha aiutato a rompere un po' la mia timidezza.</p>
<p>Si la telefonata, perché ero a disagio; non ero pronta, perché non l'ho mai fatto!</p>
<p>No !!! Perché sono stato un po' furbo e ho fatto finta che fosse una pizzeria normale ...</p>
<p>Di tutti gli esercizi, sicuramente è stata la telefonata a mettermi più a disagio, perché non sono abituata a tenere un discorso con le persone.</p>
<p>La telefonata è stata l'unica che mi ha messo in ansia, essendo io abbastanza timida.</p>
<p>Quello della telefonata: da prenotare. Solo perché l'ho fatto prima io della Giulia e avevo l'ansia di tutti gli occhi addosso a me, ma questo solo all'inizio.</p>

#### 4) Quale era l'esercizio per il quale ti sentivi più preparato/a e quale quello che preferiresti non ripetere in un colloquio?

Il mio preferito è stato: la telefonata. Invece non mi piacerebbe ripetere: l'inglese.
L'esercizio per il quale mi sentivo più preparata è stato: Word, Excel e la fotocopiatrice. Ripeterei tutti gli esercizi dati.
L'esercizio per il quale ero più preparato è stato: Excel e Word, per via della preparazione fatta a scuola; se dovessi scegliere un esercizio da non rifare, forse sarebbe la prova di inglese, perché non ero molto preparato.
L'esercizio per il quale mi sentivo preparata era: Word, invece quello che non "mi piaceva" era: le domande in inglese, ma farei di nuovo tutti gli esercizi.
Il primo è stato scrivere il testo su Word; il secondo esercizio che non vorrei ripetere in un colloquio: è il dialogo in inglese.
Quello in cui ero più preparata è stato: la telefonata e preferirei non rifare più: la fotocopiatrice.
L'esercizio più semplice era quello su Excel e per gli altri ero preparato.
Quello per il quale mi sono sentita più preparata è stato: Word, ma anche Excel. Quello che preferirei non ripetere è: la telefonata.
Beh, tutti tranne: la telefonata e il dialogo.
Ero pronta a tutti gli esercizi.
L'esercizio che preferirei non ripetere è: la chiamata per una prenotazione, invece quello per il quale mi sentivo più preparata è stato sicuramente: il colloquio in inglese.
Mi sentivo preparata su Word e preferisco che non si ripeta più Excel: è facile, ma in alcune cose non ci riesco.
Mi sono sentita molto preparata nell'esercizio di Word, perché lo usiamo a scuola e so usare il programma. Quello che non rifarei è: la telefonata, perché non mi sono sentita più a mio agio.
L'esercizio in cui mi sentivo più preparato era Word ed Excel, quello che preferirei non ripetere in un colloquio è l'esercizio di inglese.
Mi sento preparato sull'esercizio che abbiamo fatto di Word, invece quello che non voglio ritrovarmi in un colloquio è Excel, perché non sono tanto bravo.
Word e usare la stampante sono stati per me gli esercizi in cui ero più preparata, mentre la telefonata e l'inglese sono stati più complicati.
Mi sentivo pronta per tutti gli esercizi, tranne che per la telefonata: non mi piacerebbe ripeterla.
A parte la telefonata, mi sentirei preparata in tutto per un eventuale lavoro.

## 5) Hai un commento generale sulla breve esperienza in KPMG?

E' stata una esperienza bella.
Devo dire che l'azienda KPMG mi è davvero piaciuta: sia per l'estetica, sia per come è composta la gestione all'interno: come si approcciano con i loro colleghi e come la mia tutor mi ha accolto e l'approccio che ha avuto nei miei confronti.
L'esperienza che ho fatto è stata interessante ma breve, avrei voluto che durasse di più. Le tutor che ci hanno seguito sono state molto gentili e simpatiche. Vorrei rifare questa esperienza, ma avendo più tempo e magari un giorno poter lavorare in quell'azienda.
L'azienda è molto bella, soprattutto i dipendenti sono tutti gentili e simpatici. E' stata una esperienza bella e la rifarei volentieri, anche se ero nervosa e un po' paurosa. E' andata molto bene; soprattutto la mia tutor è stata gentilissima e simpatica.
La mia esperienza in KPMG è stata speciale con un po' di agitazione, ma anche con molta gioia è piaciuto tanto, sono stata molto bene.
Mi sono trovata bene e a mio agio, non credevo sinceramente di passare una giornata così piacevole.
Un commento? Mi piacerebbe lavorare lì.
Mi è sembrata un'esperienza interessante, ho imparato cose nuove. I due signori erano molto simpatici e mi sono sentita bene.
Commento: Mi è piaciuta l'esperienza, perché così ho potuto avere una piccola idea di un mondo di lavoro, dove mi piace lavorare. E' un passo in più per me.
Mi è piaciuta molto e la rifarei molto volentieri.
In generale mi sono trovata più che bene; sono stati molto gentili e disponibili. Mi piacerebbe rifare un'esperienza del genere.
Sì mi hanno insegnato delle cose su Excel; se non sapevo qualcosa glielo chiedevo e loro mi insegnavano, ma erano cose che non ho fatto ancora, e comunque mi sono portata avanti un po'. Mi è stata simpatica l'intervistatrice.
L'esperienza in KPMG è stata molto importante per me, perché sarà un'esperienza che metterò nel mio Curriculum. E' stato molto utile a farmi capire ciò che voglio nel mondo del lavoro.
Molto gentili ed aperti, competenti e bravi a spiegare il loro lavoro.
L'esperienza che ho fatto in KPMG mi ha fatto capire che con un po' di impegno riesci a far tutto.
Mi sono trovata benissimo, sia per il personale che per i tutor. Ho passato una giornata carina.
Mi è piaciuta molto e la rifarei molto volentieri.
Le volontarie dell'azienda: gentilissime, davvero disponibili e cortesi.





# Ringraziamenti



I coordinatori del progetto Engage ringraziano gli insegnanti e gli allievi del terzo anno della scuola ENAIP e tutti gli intervistatori e collaboratori di KPMG per la fattiva e proficua cooperazione.

Il coraggio e l'entusiasmo dei ragazzi, insieme all'impegno ed alla motivazione di intervistatori e collaboratori hanno reso possibile questa esperienza di crescita personale reciproca.



*Grazie a Gabriele Palumbo per averci suggerito gli smiley utilizzati in questo report.*







## Contatti

### Francesco Spadaro

Partner KPMG  
fspadaro@kpmg.it  
02 6763 2235

### Gale Collier

Coordinatrice Progetto Engage per KPMG  
gcollier@kpmg.it  
02 6763 2401

### Cristiano Ricevuti

Coordinatore ENAIP Milano  
Cristiano.ricevuti@enaip.lombardia.it  
02 4129 0053

[kpmg.com/it](http://kpmg.com/it)



[kpmg.com/app](http://kpmg.com/app)



© 2015 KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.  
Stampato in Italia.

Denominazione e logo KPMG e "cutting through complexity" sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Data di pubblicazione: febbraio 2015.

Grafica: Rosa F. Maestroni, Report Department KPMG, Milano  
Fotografie: Luca Martingano, Marketing Department KPMG, Milano