

NUOVI LAVORI

NEWSLETTER APPROFONDIMENTI n.273-4 del 23 03 2021

"Nuovi Lavori è partner di Wecanjob"



wecanjob

ESPLORA
SCEGLI
REALIZZA

La giusta garanzia per i giovani è integrare studio e lavoro

Sommario

1. Cari Ministri Bianchi e Orlando (Raffaele Morese)
2. Investire in educazione, per tutta la vita (Patrizio Bianchi)
3. Per il rilancio della formazione in uno sviluppo sostenibile (A. Gandini, G. Sateriale)
4. Unire le forze vitali della società sull'investimento nel sapere (Vincenzo Colla)
5. Affermare il diritto/dovere di imparare lavorando (Pierangelo Albini)
6. Riavvicinare giovani e lavoro con la fine della pandemia (Roberto Benaglia)
7. La proliferazione degli ITS chiave di volta dell'occupabilità (Andrea Gavosto)
8. L'alleanza pubblico-privato per l'orientamento degli studenti (Marino Lizza)
9. Le competenze dei giovani e il futuro del lavoro (Alessandro Rosina)
10. Apprendere è stare sui "confini", luogo di innovazione (Cristina Zucchermaglio)
11. Dare "sostenibilità" all'accompagnamento al lavoro (Giovanni Bresciani)
12. Diritto allo studio, diritto al credito (Marco Morganti)
13. Il Piano francese da 100 miliardi, tutti da spendere nel 2021 (A. Gandini e B. Zannoni)
14. Il PNRR tedesco e le politiche del lavoro per i giovani (Matteo Foschi)
15. L'esperienza ferrarese in tema di "inserimento dei giovani" (di CDS)
16. Focus su giovani e lavoro (di CDS)

1. Cari Ministri Bianchi e Orlando

Scritto da Raffaele Morese

Il contributo essenziale e puntuale di Patrizio Bianchi, che apre questo corposo dossier sul rapporto tra giovani e futuro del lavoro, mi sollecita a inviarvi questa lettera aperta. Siete due persone che hanno dimostrato, negli incarichi istituzionali che avete ricoperto sino ad oggi, di saper governare con logiche sistemiche. Purtroppo, molto spesso i Governi che vi hanno preceduto hanno privilegiato le convenienze più immediate, ricavando, comunque, poco o niente di quello che si aspettavano in termini di consenso.

Non so quanto tempo avete a disposizione, ma vi (e mi) auguro che arriviate a fine legislatura. Proprio per questo, mi permetto di invitarvi a prendere decisioni meditate ma rapide riguardanti la crescita culturale e il lavoro che cambia e nello stesso tempo che manca, negli ambiti delle competenze dei vostri Dicasteri.

La pandemia vi costringe a decisioni anche immediate ed efficaci, che avranno bisogno di tanta pazienza e tanto lavoro per risultare convincenti. Ma, grazie ai programmi che dovranno essere definiti in relazione al Next generation EU, si potranno assumere decisioni che travalicheranno l'emergenza pandemica e permetteranno di delineare un migliore futuro per la qualità del lavoro e del benessere della nostra società.

Vi propongo di puntare a tre scelte sistemiche, che potrebbero essere accolte sia dai giovani che dagli adulti con interesse e indiscusso consenso. Il dossier è ricco di approfondimenti e indicazioni, che suggerisco di prendere in considerazione e a cui rinvio per ragioni di sinteticità. La prima scelta è quella che considero la vera rottura di continuità rispetto ad anni ed anni di discussioni sul rapporto tra il mondo della scuola e quello del lavoro: l'orientamento. Checchè se ne dica, siamo fermi al "fai da te" delle scuole, che si arrangiano, anche in modo lodevole, per cui non mancano best practices. Nel concreto, però, è un'attività quasi inutile, a livello di

talk show di qualche ora, non meritevole di essere neanche menzionata nell'impostazione dell'alternanza scuola-lavoro. Ci vuole una scelta sistemica, che valga per tutto il Paese, che preveda persone esperte, dedicate, da impegnare a tempo pieno. E' necessario l'ausilio di tecnologie informatiche e persino i social, per aiutare i ragazzi e le ragazze a saper scegliere autonomamente su quali studi puntare. Infine, occorre un impegno programmatico e operativo da attuare anno per anno, scuola media per scuola media, in modo da ridurre al minimo le scelte sbagliate e minimizzare il gap tra domanda e offerta del lavoro. E' un investimento che deve entrare nell'elenco dei progetti del PNRR.

La seconda scelta, ma non per importanza, è l'opzione preferenziale per gli ITS. Anche questa è prevista dai precedenti PNRR e confermata da Draghi. Ma la sua attuazione non è solo un problema di quattrini (e questa volta se ne prevedono molti). E' un problema di fattibilità e senza una cabina di regia centrale è difficilissimo che in breve tempo si realizzino almeno due ITS per provincia, calibrando il loro numero e la tipologia sulla base della popolazione e delle specificità produttive settoriali. Per questo si dovranno coinvolgere le forze produttive, sociali ed educative locali. Solo così si potranno utilizzare subito e bene le risorse disponibili. Soltanto così anche i giovani crederanno in una scelta alternativa innovativa e con sbocchi lavorativi sicuramente più realistici che non il solito liceo- parcheggio o lo svalutato istituto tecnico vecchio stile.

La terza scelta riguarda due filoni di intervento. Verso i giovani, da inserire gradualmente nel lavoro, attraverso percorsi che iniziano già quando studiano, facendo metà delle ore di lavoro dei lavoratori anziani. Questo consentirebbe di proiettarli verso la pensione un po' più tardi (superando quota 100) ma dando loro il ruolo di tutors, cioè capaci di trasmettere il saper fare. Facilitare la diffusione di queste modalità d'inserimento con normative e piccoli incentivi, sarebbe un passo in avanti nel buon funzionamento dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Anche su questo, ci sono significativi contributi nel dossier.

L'altro filone riguarda gli adulti che perderanno il lavoro dopo la pandemia e quando si supererà il blocco dei licenziamenti. Secondo l'ISTAT saranno almeno 460.000; anche se la metà di questi fosse assorbita nel lavoro che faceva prima della crisi, l'altra metà sarebbe in balia di sé stessa. Ci vuole una corsia preferenziale dedicata a loro, in deroga alle modalità ed esclusività del titolo quinto. A questi soggetti va chiesto di frequentare corsi di riqualificazione e vanno assistiti nella ricerca del nuovo lavoro. Si dovrà studiare per ottenere la continuazione della CIGS o della Cassa Covid. Se non si accetta questo vincolo, valgono le regole ordinarie della disoccupazione. Ma siccome questo sarà un passaggio difficile, sia sindacalmente che per ciascuna persona, andrà previsto un soggetto nazionale pubblico-privato che si faccia carico di questo percorso straordinario.

Tre interventi sistemici (per carità non chiamatele riforme) per parlare con i giovani e i deboli e aiutarli ad affrontare le difficoltà. Non devo suggerirvi come impostare questo progetto. Ma se vi sembra convincente, sarà fondamentale coinvolgere le rappresentanze degli imprenditori e dei lavoratori e sottoscrivere un Patto concertativo, per responsabilizzarli nella piena e diffusa realizzazione delle scelte condivise. In ogni caso, sarà necessario dare un ruolo vero all'ANPAL. Questa realtà dovrà diventare, in modo univoco a livello nazionale ma con propaggini locali, il braccio armato dei due Ministeri per l'attuazione delle tre scelte sistemiche. Finora non è stata né carne, né pesce. Ha avuto mandati scellerati (i navigators) e presidenze improbabili, ma ha risorse professionali al suo interno capaci e sottoutilizzate.

Le esigenze emergenziali sono da soddisfare, ma c'è bisogno anche di dare prospettive nuove ai giovani e non solo ai giovani. La fiducia sul futuro non può essere soltanto evocata, ma va costruita sin da adesso, facendo vedere, magari, non il "sol dell'avvenire", ma un po' di luce sì. E' tempo di parole nuove, veritiere, coraggiose. E' un tempo prezioso, non vada sprecato.

2. Investire in educazione, per tutta la vita

Scritto da Patrizio Bianchi*

Il lavoro cambia e quindi deve cambiare anche il sistema educativo. La scuola del '900 era sequenziale, cioè un anno dopo l'altro, le elementari, le medie, le superiori, con una netta separazione fra licei e istituti tecnici e professionali. Dopodiché vi era una università per le professioni liberali, o un percorso di inserimento lavorativo che poteva anche prevedere spazi di formazione ma limitati e rinchiusi dentro un lavoro che a sua volta era irregimentato in schemi fissi e modelli rigidi.

La nostra epoca richiede invece un lavoro capace e competente, in continua formazione, in grado non di subire i cambiamenti ma di anticiparli. La grande trasformazione dei sistemi produttivi, che la stessa pandemia ha in parte reso meno evidente ed in parte congelato, delinea una industria che cambia sotto l'impulso di una rivoluzione tecnologica e di un mutamento ambientale che non hanno precedenti.

Il lavoro che cambia richiede una scuola che si proietta in tutta la vita delle persone, una formazione permanente ha bisogno di una solida formazione di base fin dall'infanzia, con un sistema educativo egualmente distribuito su tutto il territorio nazionale, superando quelle disuguaglianze in particolare fra nord e sud che limitano la vera unità del Paese.

L'Italia resta infatti il paese d'Europa con la più alta dispersione scolastica, con differenze fra regioni settentrionali e Mezzogiorno non accettabili e resta il paese in cui più significative sono ancora le disuguaglianze di genere. Lavorare tutti insieme per superare queste disuguaglianze vuol dire dare a tutti i ragazzi e le ragazze pari opportunità e quindi pari dignità nella scuola e nel lavoro.

Aumentare l'offerta di educazione superiore vuol dire allora far crescere, e rapidamente, il sistema degli Istituti tecnici superiori, non in alternativa o in concorrenza con l'università, ma in piena complementarietà, uno strumento in più in un Paese, il nostro che ha il più basso livello di giovani con un titolo terziario, cioè una laurea o un diploma postlaurea.

Gli Istituti debbono garantire quel livello di qualificazione di tecnici e specialisti che ha reso grande nel mondo la nostra manifattura, e che poi debbono poter crescere all'interno dell'impresa con quella continua formazione sul lavoro, che contribuisce essa stessa a mantenere l'impresa dinamica e competitiva.

Infine molte sono le esperienze di transizione scuola-lavoro da cui abbiamo imparato che bisogna accompagnare i nostri giovani al lavoro con iniziative strutturate, con programmi di inserimento lavorativo, che permettano ai ragazzi di conoscere le imprese e misurare le proprie competenze, ma permettano anche alle imprese di esplorare le proprie potenzialità e misurarsi con sistemi educativi dinamici e responsabili.

Per dare risposte ai nostri giovani, al loro bisogno di lavoro e di personale affermazione, bisogna andare oltre la pandemia, ma anche oltre la trappola della bassa crescita che ha caratterizzato l'economia italiana ed europea degli ultimi 30 anni. Questo richiede di investire in educazione, nella scuola per i ragazzi e le ragazze ma anche in una formazione che divenga parte costante di vite professionali, che debba guidare la rinascita del Paese intero.

**Ministro dell'Istruzione*

3. Per il rilancio della formazione in uno sviluppo sostenibile

Scritto da Andrea Gandini*, Gaetano Sateriale**

Mario Draghi già al meeting di Rimini disse che il miglior investimento che l'Italia può fare per il suo rilancio è quello dell'inserimento dei giovani al lavoro. E il debito sarà tanto più "buono" quanto più cresceranno i giovani occupati e la produttività del lavoro, in modo da ripagarci i debiti (ingenti) che stiamo per fare.

Da oltre venti anni nella nostra esperienza ferrarese ci occupiamo proprio di inserimento lavorativo dei giovani, per cui ci sentiamo di segnalare, sommariamente, qualche nostra buona pratica e una proposta tesa a concretizzare questa prospettiva che chiameremo con un titolo un po' naïf *"un posto a tavola (per i giovani) e metà pensione - metà lavoro (per gli anziani)"*.

Ci sono infatti molte imprese che oggi possono "apparecchiare" un certo numero di posti in modo "permanente" da riservare ai giovani inoccupati (ad esempio, 3 – 4 posti su di un organico di 100-200 addetti); imprese che hanno sia le risorse che la necessità di disporre di una qualche ridondanza di personale in alcune fasi (vecchie o nuove) del processo di lavoro, perché ciò consente loro di avere a disposizione una maggiore possibilità produttiva (e sollevare più commesse), o di far fronte con maggior prontezza a nuove esigenze dei clienti, o di "allenare" e formare proprio personale che sempre meno si trova già disponibile sul mercato del lavoro. Ma il disporre di una quota di giovani "aggiuntiva" all'organico-base, può consentire anche di "liberare" senior che possono così svolgere "attività a maggior rischio" in quanto possono, in tal modo, essere sostituiti da membri facenti parte della propria squadra di lavoro, a loro volta rimpiazzati dai novizi neoassunti che completano il team. E' questo un modo

flessibile ed efficace sia di innovare che di formare e autoformarsi nell'organizzazione del lavoro.

Nella nostra esperienza maturata con il contatto continuo con le imprese, abbiamo verificato come chi opera nella ricerca ma anche chi intende sperimentare nuovi mercati, nuovi processi, nuove soluzioni, agisce in questo modo: c'è forse qualche impresa, in questa tremenda situazione di cambiamento in corso, che può permettersi di vivacchiare o di tornare al passato? In questa mega crisi non basta solo "restringersi", occorre anche *cambiare*, e questo lo si può fare soprattutto con "l'aiuto" dei giovani (ma senza disperdere il patrimonio professionale accumulato grazie ai senior). Ed è proprio questo *doppio combinato disposto* che, a nostro parere, può portare al rilancio.

I giovani così assunti vengono rapidamente formati, proprio perché inseriti nella comunità di pratiche e, se ben selezionati, aprono spesso nuove prospettive, aiutano a tenere "sveglia" la squadra, contribuiscono ad innalzare la produttività del lavoro e la prontezza di servizio dell'impresa, anche perché liberano i senior da attività routinarie. E qui non parliamo necessariamente di assunzioni a tempo indeterminato (seppure i giovani occupino pro tempore "posti" operativi): per un giovane ciò che conta è un primo, buon ingresso al lavoro; è questo che determina il successo della futura "navigazione" in un mare, sempre più aperto e senza confini, quale è oggi il mercato del lavoro. E questo tipo di politiche ci sembrano le uniche che possono contrastare sul nascere il rischio per un giovane di diventare un NEET.

Ci sono quindi buone ragioni legate alla crescita occupazionale dei giovani e alla formazione in azienda (e di contrasto ai NEET) perché lo Stato incentivi quelle imprese che intendono "apparecchiare" questi "posti a tavola". Soltanto le imprese possono creare lavoro per i giovani e inserirli in un percorso che è anche formativo. In alcuni casi (in piccole imprese, in servizi di piccola taglia,...) la scelta potrebbe anche essere quella del part-time, della serie "metà scuola/metà lavoro".

L'importante è che vi sia un provvedimento, uno "scatto" nazionale che determini una consistente possibilità di un primo inserimento nel lavoro dei nostri giovani, evitando l'istituzionalizzazione della facile via dell'assistenza (per poi disperdere ingenti fondi, ma inutili, al recupero di giovani, ormai troppo lontani dal lavoro).

Sarebbe anche una politica intergenerazionale seria che sa che chi il lavoro non l'ha mai avuto e non riesce a trovarlo non protesta, anche se soffre.

E veniamo agli anziani che stanno per andare in pensione (2,5 milioni nei prossimi 5 anni secondo le stime di Cciao-Excelsior). In molti casi costituiscono una competenza distintiva di quell'impresa che non di rado malvolentieri se ne priva. O meglio, l'impresa potrebbe essere interessata a tenerli negli ultimi anni almeno a part-time, fruendo di queste competenze nel modo migliore e ... "a metà prezzo". Ma anche per molti senior questa prospettiva potrebbe essere interessante, perché abbandonare in modo "brusco" il lavoro (spesso qualificato) può rappresentare un trauma, come ci dicono da sempre le ricerche su questo tema. E poi non si vede perché se per una vita ci si è specializzati in un certo campo non si possa negli ultimi anni (e per un tempo più lungo proprio perché si è a part-time) collaborare con la propria azienda in modo sostenibile (per un anziano, appunto) sia in termini di prestazione lavorativa diretta ma anche di formazione verso giovani e colleghi.

Da decenni sociologi, psicologi, le stesse istituzioni Europee indicano il tramonto di una epoca governata dalla sequenza meccanica che vede prima lo studio, poi il lavoro e infine la pensione, e suggeriscono il valore di mixare studio e lavoro e di favorire l'accesso al lavoro part-time nelle diverse fasi della vita lavorativa. Fasi nuove per tempi nuovi. Chi prende il part-time negli ultimi anni potrebbe conservare un reddito consistente, perché il 50% deriverebbe dallo stipendio dell'azienda e l'altra quota dalla pensione accumulata. Continuando a lavorare per alcuni anni si potrà poi andare in pensione con una indennità piena perché si prolungherà la vita lavorativa, ma anche la vita di relazione e dunque la vita stessa. Potrebbe anche essere una soluzione volontaria e comunque da incentivare da parte dello Stato proprio perché virtuosa in quanto risponde ai tempi che viviamo (e vivremo) perché gli anziani vivranno sempre più a lungo, come dicono tutti gli studi in merito. Un modo utile, se si vuole, anche per superare l'*impasse* della "quota 100".

Forse sono anche queste le "riforme" che l'Europa (Germania, Francia,...) si aspettano da noi, ma sono prima di tutto nel nostro interesse e per stare a testa alta in Europa.

Poco più di un anno fa, in un intervento qui su *lavoce.info* presentavamo la buona pratica che all'università di Ferrara si sta portando avanti ormai da decenni nella transizione dei giovani

laureandi e neo laureati al lavoro; buona pratica che è anche il frutto di esperienze presso imprese del territorio e di sperimentazioni decennali fatte nello stabilimento petrolchimico locale a partire dal prestigioso centro Ricerche Giulio Natta. E segnalavamo come le stesse strutture del "collocamento" potessero far ricorso a questi innovativi tipi di percorsi di inserimento lavorativo (che indubbiamente favoriscono l'incontro tra domanda e offerta) per migliorarsi con una via tutta "italiana", meno costosa di quella tedesca (non avendo i soldi della Germania per sostenere il costo di un servizio di collocamento con 80mila dipendenti). In quella occasione, lettori attenti trovarono questa nostra esperienza interessante e chiesero dove poterne approfondire la conoscenza. La risposta la si può trovare nella monografia dedicata a Giovani e Lavoro predisposta all'interno dell'Annuario socio-economico Cds uscito in ottobre 2020, disponibile on line sul sito web dell'Associazione "Cds cultura" (www.cdscultura.com).

**Associazione CDS Cultura di Ferrara, Direttore dell'Annuario Socio Economico Ferrarese*

***Presidente dell'Associazione Nuove Ri-Generazioni*

4. Unire le forze vitali della società sull'investimento nel sapere

Scritto da Vincenzo Colla*

Il Covid ha drammaticamente evidenziato le difficoltà dei nostri giovani ad inserirsi stabilmente nel mercato del lavoro, confermando tutte le problematiche emerse negli anni relativamente a contratti poveri, tutele mancanti e stipendi poco dignitosi. Non a caso i giovani, insieme alle donne, sono stati i primi ad essere espulsi dal mondo del lavoro affaticato dalla pandemia.

Eppure è sui giovani che si fonda qualsiasi prospettiva di futuro per un Paese, a maggior ragione di fronte al cambiamento che questa pandemia ha accelerato. Perché se il mismatch fra domanda e offerta esisteva già prima della pandemia, il rischio è quello di trovare, all'uscita dal covid, quella forbice ancora più divaricata, creando bolle di povertà. In un mondo in cui la tecnologia avanza a una velocità un tempo impensabile, e di fronte alla necessità di gestire la transizione verso un'economia sostenibile come confermato dagli indirizzi europei del green deal e, un anno fa, dalla scelta del Next Generation EU, il tema del sapere e delle competenze diventa fondamentale.

È quindi dalle competenze che dobbiamo partire per governare la transizione dal tradizionale verso il grande cambiamento sostenibile, perché non possiamo fare le nuove filiere produttive "green" senza sapere e conoscenza. Per questo al centro del nuovo Patto per il Lavoro e per il Clima della Regione Emilia-Romagna, firmato da enti locali, rappresentanze imprenditoriali, organizzazioni sindacali, associazioni, professionisti e università, abbiamo messo un grande new deal dei saperi.

Per andare verso il cambio di modello di sviluppo che ci siamo prefissi, che tenga insieme la tenuta climatica e quella sociale, faremo la più grande operazione di investimento nelle conoscenze e nei saperi, a partire da quelli digitali, andando soprattutto a recuperare il valore della cultura tecnica e scientifica. Se è vero che l'umanesimo è una "piattaforma" indispensabile per la formazione individuale, dobbiamo far sapere ai ragazzi e alle loro famiglie che c'è un ultimo miglio da percorrere, nella direzione tecnico-scientifica, per trovare lavoro.

Come Regione abbiamo già avviato il processo verso un nuovo accreditamento del sistema della formazione e la riorganizzazione dei centri per l'impiego, affinché siano in grado di reggere dal punto di vista finanziario, delle competenze, delle tecnologie, dell'innovazione, dei luoghi.

Investiremo sugli IFTS, sugli ITS, sulle lauree professionalizzanti, le scuole professionali, gli istituti tecnici e sull'apprendistato, che dovrà rappresentare la porta di accesso per la stabilizzazione del lavoro. Vogliamo puntare su un sistema integrato pubblico-privato e intrecciare l'istruzione con i luoghi, le Academy aziendali, i tecnopoli, i digital innovation hub, le aziende d'eccellenza ma anche le PMI che fanno parte delle nostre filiere.

In questo modo possiamo inserire ragazze e ragazzi in un percorso che consenta loro nell'ultimo anno di studio di entrare già nel luogo di lavoro, con un'accoglienza governata che renda più facile anche dare risposte alle necessità del nostro sistema produttivo. Al contempo stiamo realizzando delle passerelle fra gli ITS e le lauree professionalizzanti, in modo da non

perdere nessuno per strada garantendo a ciascun ragazzo un percorso adeguato alle proprie capacità, finalizzato ad un lavoro dignitoso.

Per questo faremo anche un grande investimento sull'orientamento di ingresso. E investiremo per trattenere e attrarre talenti. Non possiamo permetterci di abbandonare i giovani dell'era digitale, perché la generazione Z è quella a cui affidare il nostro futuro progettando le azioni nel presente.

**Assessore allo sviluppo economico e green economy, lavoro, formazione della Regione Emilia Romagna*

5. Affermare il diritto/dovere di imparare lavorando

Scritto da Pierangelo Albini *

La pandemia mette anche le nuove generazioni di fronte ad una esperienza difficile e incerta nei suoi esiti. Avvertiamo la delicatezza del momento e sentiamo la necessità di dare ai giovani nuove opportunità per il loro, ma anche il nostro, futuro. Vale sia per quelli che oggi stanno studiando - magari in DAD - per quelli che, invece, cercano lavoro in una contingenza non favorevole ma, soprattutto, vale per quei 2 milioni di NEET che non studiano, non lavorano e nemmeno cercano.

Guardando avanti non possiamo non essere preoccupati anche dal fatto che abbiamo il più basso tasso di natalità in Europa. Che sia, dunque, giunto il momento di occuparsi a tutto del nostro futuro - a cominciare dalle famiglie e dai giovani - non dovrebbe essere una novità sconvolgente per nessuno, men che meno, per chi esercita una responsabilità politica.

Anzi, prendersi cura dei giovani dovrebbe essere, specie per il nostro Paese, la priorità delle priorità. Lo sappiamo ma non andiamo oltre le affermazioni di principio. Servirebbe, invece, tradurre le buone intenzioni in un progetto capace di aggregare e legare insieme tutti quelle tessere del mosaico che consentano di costruire un grande piano per il futuro dei giovani.

Per farlo basta non avere paura di aprire la scuola al mondo. Tutto qui: aprirsi e interconnettersi col mondo. Bisogna cominciare a ripensare la didattica, le scuole, la formazione professionalizzante, gli ITS, bisogna potenziare le università lavorando per costruire un sistema aperto e integrato. Serve interconnettere la filiera educativa con la società, le imprese, il lavoro, le famiglie, le associazioni di volontariato, le istituzioni che operano in questo ambito. Il momento, per quanto possa sembrare un paradosso, è davvero propizio per ragionare su questa transizione. Costruire per i giovani una cittadinanza matura e pro-attiva che, proprio grazie all'educazione e all'istruzione, renda possibile partecipare al processo di crescita e di sviluppo della comunità. Conoscenze e competenze adeguate ai tempi ma, anche la formazione di coscienze e responsabilità.

È del tutto evidente, infatti, la necessità di ripensare la didattica e l'apprendimento. Serve, però, dare anche una "seconda gamba professionalizzante" al nostro sistema formativo. È un'operazione importante che servirà a consolidare la spina dorsale manifatturiera del nostro sistema economico. Avremo, infatti, bisogno di individuare, accompagnare e sviluppare i talenti dei giovani verso le nuove tecnologie e le materie STEM. Ci può aiutare sapere che l'industria ogni anno chiede almeno 20mila diplomati ITS alle nostre imprese ma ve ne trova poco più di 4mila. Sappiamo che da qui al 2024 serviranno almeno 900mila tra tecnici e ingegneri, molti dei quali, già oggi, è difficile, se non impossibile, reperire.

Sappiamo però che, oltre le competenze, i nostri giovani dovranno acquisire l'attitudine a "imparare ad imparare". Ogni giorno, a qualsiasi età, in qualsiasi situazione, con qualsiasi tecnologia. Sappiamo, quindi, di doverci preparare una generazione di giovani capaci di adattarsi al contesto tecnologico e trasformarsi con esso. Solo così si potrà essere protagonisti del cambiamento senza subirne i costi.

Ci può aiutare sapere che questa attitudine si può apprendere anche nelle imprese. Per averne conferma basterebbe sfogliare l'ultima ricerca del MIT, *"Leading the future of work"*, dove in sintesi si dice che, se il futuro sarà macchine, intelligenza artificiale e connessioni, il modo migliore per affrontarlo è formarsi laddove queste tecnologie vengono ogni giorno progettate, rielaborate e aggiornate. Per l'appunto in quelle imprese che devono essere all'avanguardia della tecnica per competere in un contesto globale sempre più sfidante. È, pertanto, necessario offrire ai giovani percorsi di formazione - a tutti i livelli - che permettano loro di conoscere e

maneggiare le tecnologie: percorsi di integrazione tra studio e lavoro in impresa o, comunque, connessi ai sistemi produttivi. È su questo che si gioca la sfida del PNRR.

Le risorse europee dovranno, intanto, rafforzare i percorsi di orientamento, specie nelle scuole medie che sono decisive per le scelte future. Qui serve costruire aule ipertecnologiche dedicate, come gli STEAM Space, che Confindustria sta progettando proprio per mettere insieme le STEM, le competenze tecnico-scientifiche con quelle umanistiche, rappresentate dalla A di Arte, in un unico spazio, fisico e digitale. Servirà poi irrobustire i percorsi di alternanza scuola-lavoro nei licei ed in modo particolare negli istituti tecnici e professionali, nonché quelli di apprendistato duale, ancora troppo difficili da attivare nelle scuole.

Bisognerà puntare in modo deciso sugli ITS: l'Italia ha bisogno di una "seconda gamba" professionalizzante del sistema educativo post-diploma, alternativa all'università, quel sistema Higher-VET che hanno tutti i paesi industrializzati. Il PNRR è la grande occasione per realizzarla partendo dalle caratteristiche peculiari degli ITS che sono proprio l'utilizzo massiccio di tecnologie abilitanti nel percorso di formazione e la presenza delle imprese sia nella governance che nella didattica.

Orientamento, alternanza-apprendistato, ITS. Poche, precise priorità per garantire ai giovani una formazione in impresa, una formazione sul lavoro che dà lavoro. È l'unico antidoto alla pandemia ed alla crisi economica, nel nome di quel diritto-dovere che a tutti i giovani deve essere riconosciuto: quello di imparare lavorando.

**Direttore Area lavoro, Welfare e Capitale umano Confindustria*

6. Riavvicinare giovani e lavoro con la fine della pandemia

Scritto da Roberto Benaglia*

Tra le diverse e forti turbolenze che la crisi pandemica ha portato nel mercato del lavoro italiano, quella relativa al rapporto tra giovani e lavoro rischia di diventare quella più critica, anche per le debolezze croniche dell'occupazione giovanile nel nostro Paese.

Già in tempi di moderata crescita, il mercato del lavoro italiano ha sempre avuto nel tasso di occupazione giovanile uno dei principali punti deboli, non solo relativamente ai bassi tassi di occupazione, al folto numero di NEET, ma anche nella qualità dell'occupazione, con alti tassi di precarietà e schiacciata spesso verso lavori poco qualificati.

Tutti abbiamo visto drasticamente peggiorare questi dati nel corso dell'ultimo anno, proprio perché più che in altri paesi europei i giovani hanno molti rapporti di lavoro a termine, quelli che nessun blocco dei licenziamenti ha potuto proteggere. Credo personalmente che con l'uscita dalla pandemia non sarà facile assistere ad un naturale riequilibrio del mercato del lavoro. Non dimentichiamoci che viviamo un tempo nel quale proprio i giovani studenti delle scuole secondarie e terziarie stanno soffrendo molto la DAD e le chiusure delle attività scolastiche in presenza. Ciò porterà, in assenza di contromisure, ad ulteriori forti tassi di dispersione scolastica, uno dei fattori principali che rende l'occupazione giovanile debole e incerta in Italia.

D'altra parte tra i fenomeni più atipici del mercato del lavoro italiano degli ultimi anni registriamo la maggiore appetibilità degli over 50 rispetto agli under 30. Tutti i dati suddivisi per classi di età ci dicono che le imprese hanno maturato una tendenza a preferire lavoratori esperti piuttosto che giovani innovativi. Anche in questo caso un fenomeno tutto italiano che conferma come scuola e impresa non sono in condizione di valorizzare e strutturare giovani interessanti per il lavoro che cambia.

Che fare ora?

E' urgente predisporre un programma di interventi strutturato che vada ad affrontare storture e debolezze ed intervenga in modo massiccio sui tassi di occupazione. Non esistono a mio parere ricette magiche o uniche. Serve dosare una serie di interventi coordinati tra loro e capaci di risolvere antichi mali del rapporto tra scuola e lavoro e legati ai percorsi di transizione occupazionale in Italia.

Le risorse del piano Next Generation EU sono una grande occasione ma guai a noi a pensare che bastano questi finanziamenti (ricordiamocelo, sono da restituire in buona parte) a risolvere la questione. Le politiche per il lavoro hanno bisogno di investimenti. Ma non sono le risorse a fare la differenza e a curare i difetti congeniti del nostro mercato del lavoro.

Sono le riforme in tema di lavoro che potranno costituire una nuova base. Occorre prima maturare e condividere con le parti sociali programmi forti e attraenti e quindi pensare a come finanziarli.

Il lavoro che cambia ha bisogno di competenze. Questo è l'asse centrale su cui vanno riorientate gli interventi pubblici in favore del lavoro, anche giovanile. E' una vera e propria "bestemmia sociale" inaccettabile vedere come oggi 1 assunzione su 3 non vengono effettuate in Italia perché le imprese non trovano nel mercato del lavoro figure professionali adeguate. Non possiamo permettercelo.

Vi sono a mio avviso alcuni interventi che vanno dunque previsti:

1. Rilanciare e modificare l'apprendistato professionalizzante; è stato anche in questi tempi di crisi un rapporto di lavoro che regge, ma non è più possibile pensare di farlo durare solo per ben 3 anni (oggi periodo lunghissimo di visibilità). Andrebbe messa in campo una forma più breve ma ampliando la parte formativa, contando anche sulla capacità formativa dell'impresa e con attestazioni finali sulla professione acquisita e le competenze raggiunte. Magari legando una parte degli sgravi contributivi al fatto che il giovane superi un esame in questo senso, ingaggiando in questo modo una positiva complicità tra giovane e impresa.
2. Ma in tema di apprendistato ricordo che quello vero e comparabile con tutti gli altri paesi europei è l'apprendistato duale, che in Italia vede coinvolti poche migliaia di giovani mentre in Europa costituisce il principale canale di ingresso al lavoro. Purtroppo il titolo V affida alle Regioni questa competenza, che in verità (a parte Lombardia e Alto Adige) nessuna regione ha saputo sviluppare. Occorre un piano nazionale che intervenga sui percorsi finali di scuole professionali, istituti tecnici e corsi di laurea che obblighi a completare gli studi con un rapporto di apprendistato duale capace di rafforzare la preparazione tecnica degli studenti. Da qui non si scappa.
3. Non servono incentivi a pioggia come le recenti misure del governo precedente hanno reiterato. Le imprese non assumono sulla base di sconti se non vedono in quel lavoratore una risorsa con basi valide. Per aiutare le imprese ad assumere giovani si potrebbe pensare a bonus ingenti che le imprese possono utilizzare per completare la formazione del candidato alla assunzione o prima della stessa o nei 4/6 mesi successivi.
4. Il piano Next Generation EU sembra voler impegnare risorse verso il supporto agli ITS. Molto bene, sono questi oggi in diversi distretti produttivi italiani a fornire giovani ben preparati per entrare in lavori con qualifiche. In Italia abbiamo 18mila studenti in questi percorsi terziari professionali, in Germania 900mila. Esiste un rapporto diretto tra preparazione di chi lavora e produttività e pertanto non possiamo più indugiare. Sarà tuttavia indispensabile coinvolgere le università, non potranno moltiplicare questi percorsi le sole fondazioni. Le università italiane devono togliersi in parte dal piedistallo accademico e magistrale per toccare il terreno delle realtà sociali ed economiche che devono sostenere.
5. Occorre far ripartire il mercato dei contratti a termine su basi diverse: ridando alla contrattazione collettiva il potere di regolare le causali e le durate di questi rapporti e dei loro rinnovi. Il lavoro a termine è una componente ineliminabile delle forme di lavoro "just in time" attuali. Tramutarlo da rapporto di lavoro precario a flessibile si può e si deve. Nessuna legge potrà mai stabilire che un lavoratore a termine venga assunto fisso nella azienda in cui opera. Ma va evitata la piaga di chi resta intrappolato troppo tempo in continui rapporti brevi. Serve quindi anche stabilire l'obbligo per le imprese di fare formazione durante questi contratti, di attestare la crescita professionale e le competenze acquisite e quindi di finanziare, magari tramite i fondi interprofessionali, voucher formativi alla fine del rapporto di lavoro che completino le competenze mancanti. Rendendo via via più occupabili i giovani qui occupati.
6. Da ultimo, una riflessione sui tirocini extracurricolari, diventati una vera e propria piaga di sottolavoro quasi non pagato. I tirocini devono restare se rimangono una forte esperienza formativa, il primo passo finiti gli studi per conoscere il lavoro concreto. Ma in tal senso vanno riformati, legandoli solo a attività professionali di contenuto medio o elevato e non semplice (ovvero mai più cassiere del supermercato in tirocinio per mesi) ed evitando la replicabilità a danno del giovane. Magari offrendo alla fine del periodo una vera e propria politica attiva che ne garantisca una possibile occupazione.

I giovani torneranno al centro del lavoro non con politiche che si basano su incentivi ma con riforme nel rapporto tra scuola e lavoro e con un diverso ingaggio tra gli stessi e le imprese che vanno spronate a coltivare la crescita di competenze.

**Segretario generale Fim Cisl*

7. La proliferazione degli ITS chiave di volta dell'occupabilità

Scritto da Andrea Gavosto*

Nel discorso inaugurale alle Camere il premier Draghi ha promesso investimenti per potenziare gli Istituti tecnici superiori (ITS), che offrono ai diplomati delle scuole secondarie una formazione di tipo professionalizzante. Gli ITS rappresentano oggi l'unica alternativa per chi voglia continuare gli studi dopo la maturità con un taglio non accademico, sviluppando competenze immediatamente spendibili sul mercato del lavoro.

L'espansione degli ITS servirebbe dunque a colmare una doppia lacuna. Da un lato, fra i giovani italiani troppo pochi continuano gli studi dopo la scuola e solo il 27% si laurea, una delle percentuali più basse in Europa: un'offerta di percorsi professionalizzanti, presenti in tutto il resto del continente, consentirebbe a persone che non hanno una spiccata vocazione per lo studio teorico di proseguire dopo la maturità, ampliando la percentuale di coloro che ottengono un titolo terziario. D'altro lato, come testimoniano le indagini Excelsior di Unioncamere, le aziende tecnologicamente più avanzate hanno crescente bisogno di figure tecniche di elevata specializzazione, che sono formate proprio da questi percorsi professionalizzanti. Il nostro sistema produttivo, soprattutto per quel che riguarda le medie imprese, compirebbe così un vero e proprio salto di qualità sui mercati internazionali.

Gli ITS, nati nel 2010, hanno finora dato risultati soddisfacenti in termini occupazionali: l'86% dei diplomati trova occupazione, spesso nelle stesse imprese presso cui si sono formati. Tuttavia, i numeri rimangono limitati: su poco più di 100 istituti superiori a livello nazionale, il numero di diplomati non supera i 3.500 all'anno, molto lontano dalle cifre tedesche o francesi. Oggi, gli ITS rappresentano una goccia nel mare degli studi terziari, troppo piccola per soddisfare le due esigenze: aumento del numero di coloro che completano un corso di livello terziario e rafforzamento delle competenze tecniche in azienda.

Come riuscire ad aumentare rapidamente il numero di chi frequenta percorsi professionalizzanti? Da un lato, è necessario investire di più negli ITS, semplificandone i complessi processi di *governance* che oggi coinvolgono Regioni, istituti tecnici e professionali, associazioni di imprese e università e utilizzando i contratti di apprendistato di terzo livello per finanziare i tirocini aziendali.

Dall'altro, va sfruttata la possibilità di coinvolgere le università, attraverso un mutuo riconoscimento dei crediti formativi fra loro e gli ITS. Da agosto 2020 infatti sono venuti meno i vincoli all'istituzione di corsi di laurea triennali professionalizzanti, che mantengano le caratteristiche più interessanti degli ITS: poche materie accademiche, docenti esterni, un elevato numero di ore trascorse in laboratorio e frequenti tirocini. Il coinvolgimento degli atenei, con le loro economie di scala e l'attrattiva rappresentata da un titolo di studio universitario, permetterebbe infine di far decollare questo nuovo segmento di offerta.

**Direttore della Fondazione Agnelli*

8. L'alleanza pubblico-privato per l'orientamento degli studenti

Scritto da Marino Lizza*

Serve più orientamento a sostegno delle scelte di studio dei ragazzi?

Sembra una domanda retorica, ma non lo è. Ad osservare i fatti l'interrogativo non solo pare fondato, ma si può addirittura azzardare una risposta: no!

Se un Paese avanzato come il nostro nel 2021 fa sostanzialmente a meno di progettare, organizzare, realizzare e monitorare processi strutturati di orientamento scolastico e formativo, vuol dire che non lo ritiene, se non una necessità, quantomeno una priorità.

Perché questa è la realtà: basta chiedere ad un qualunque ventenne che capiti a tiro se abbia beneficiato di un percorso organico di maturazione della scelta delle scuole superiori o di quanto intraprendere dopo il diploma. Riceveremo un balbettio condito di alzate di sopracciglia a contorno di una (breve) narrazione di episodi che facilmente possono sintetizzarsi in una parola: marketing. L'orientamento è prevalentemente preoccupazione del soggetto a valle

della transizione. La scuola superiore di quartiere, l'università della città, la nota azienda del territorio o l'associazione di categoria locale si presentano - tirati a lucido - negli appuntamenti a tal fine organizzati dalle scuole con l'obiettivo (legittimo) di attrarre i migliori.

Tale "marketing territoriale" non solo non ha nulla a che fare con un processo di orientamento, può rappresentare finanche un danno. Una scelta consapevole si fonda sui due pilastri di questa disciplina: conoscenza del sé ed esplorazione del mondo del lavoro. Una volta che al ragazzo è consentito entrare in contatto con i suoi talenti e le sue attitudini, è la scoperta delle innumerevoli opzioni professionali che genera il desiderio, autentico fattore motivante per l'intrapresa di un fruttuoso percorso di studi o di lavoro. Lo studio non è un fine, bensì un mezzo, il ponte che conduce il ragazzo, correttamente attrezzato, sulla sponda che ha scelto per realizzare la propria esistenza di cittadino lavoratore.

In questa prospettiva la partecipazione ad eventi molto specifici non supportati da un robusto retroterra orientativo rischia di limitare, invece di ampliare, l'orizzonte delle opzioni. Viceversa queste esperienze d'incontro possono rappresentare un notevole arricchimento laddove costituiscano un contatto in prima persona con realtà che il ragazzo percepisce in sintonia con i propri interessi.

Abbiamo esperienza diretta di numerosissime istituzioni scolastiche in cui è alto l'impegno per sostenere le scelte degli studenti. Quale portale di orientamento al servizio di studenti, docenti, genitori ed operatori delle politiche attive realizziamo progetti in centinaia di istituti secondari, di primo e secondo grado. Riscontriamo spesso in dirigenti scolastici e docenti delegati all'orientamento e ai PCTO due elementi: frustrazione per la carenza di mezzi a disposizione e conseguente apprezzamento per la nostra strumentazione.

È proprio questo il punto: la carenza di sistematicità. Non possiamo consentire che le buone esperienze di orientamento siano episodiche, legate tanto alla proattività di quel dirigente o quel docente, quanto alla sua permanenza in quel ruolo o in quella scuola.

Non basta stabilire per legge che le scuole debbano farsi carico strutturalmente dei percorsi orientativi degli studenti; strumentazione operativa e figure professionali dedicate sono le due condizioni indispensabili perché gli auspici si tramutino in servizi.

Esistono tutte le condizioni per realizzare interventi organici e sistemici, capillarmente distribuiti sull'intero territorio nazionale. Penso a un'alleanza tra quanto è già in campo, sulla base di nuove declinazioni ed autentica volontà di collaborazione.

Le scuole hanno bisogno di personale che sostenga ed integri l'impegno dei docenti. Questo compito, delicato e complesso al tempo stesso, potrebbe essere svolto dai *Navigators*, debitamente formati, a cui finalmente affidare un compito "possibile". L'avventura di delegare a queste figure il disperante mestiere di trovare un lavoro ai percettori del reddito di cittadinanza faceva tremare i polsi a tutti coloro che avevano cognizione della sfida. I risultati sono la debita conseguenza di un'impalcatura fragile quanto avventurosa. Al contrario, utilizzare questi professionisti in un contesto definito, integrati all'interno di un'organizzazione stabile e delegati a funzioni per cui i docenti non sono formati, li porrebbe nelle condizioni di operare in maniera realmente fruttuosa. L'Anpal si farebbe carico di un ruolo di formazione prima e coordinamento poi, piegata sul territorio anche in collaborazione con i centri per l'impiego.

Per quanto concerne la strumentazione, ci mettiamo a servizio nel rispetto dei ruoli. La tecnologia, nel nostro caso roduta, consente di rendere disponibile una massa di contenuti editoriali, test, simulatori, repertori professionali, un'offerta digitale dinamica e in sintonia con le modalità d'utilizzo degli studenti. Una tale attrezzatura potrebbe essere utilizzata secondo le innumerevoli progettualità che scuole e *Navigators* potrebbero declinare a seconda delle specifiche esigenze del ciclo e specializzazione di studio.

Come sempre non è un problema di dotazione, bensì di immaginare e organizzare in maniera diversa ciò che è già disponibile.

**Managing Partner di WeCanJob.it*

9. Le competenze dei giovani e il futuro del lavoro

Scritto da Alessandro Rosina (*)

La giovinezza rappresenta la fase progettuale di ogni nuova generazione. Dalla capacità, quindi, di realizzare progetti di vita e professionali solidi dipende la solidità e la prosperità di una comunità, di un territorio, di un paese.

L'Italia è entrata nel XXI secolo senza un progetto coerente di sviluppo all'interno del quale consentire alle nuove generazioni di essere ben orientate nelle scelte formative, di essere dotate di competenze solide (avanzate e trasversali), di poter contare su strumenti efficaci per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, di ottenere piena valorizzazione all'interno delle organizzazioni e delle aziende.

Sono state messe in campo misure di rilievo - come l'Alternanza scuola-lavoro, Garanzia giovani, lo stesso Reddito di cittadinanza - ma realizzate senza un piano ampio nel quale ciascuna iniziativa si inserisse per contribuire a comporre un disegno organico unico, con obiettivi chiari ben definiti da realizzare in modo integrato. Con esiti finali poco efficaci e soddisfacenti se misurati in termini di rafforzamento ottenuto della presenza qualificata dei giovani all'interno del sistema produttivo italiano (o, meglio, dei processi che generano, quantitativamente e qualitativamente, nuovo benessere nel Paese).

I dati del "Rapporto giovani 2020" dell'Istituto Toniolo mettono in evidenza la crescente consapevolezza dei giovani rispetto ai cambiamenti del mondo del lavoro sotto l'influsso dell'innovazione tecnologica, con particolare attenzione alle competenze e ai modelli organizzativi. Un quadro in grande evoluzione, entro il quale si trovano ad operare le proprie scelte formative e professionali. I giovani intervistati, in particolare, mostrano una buona conoscenza delle professioni del futuro ma anche una difficoltà a sentirsi in sintonia con esse e a immaginarle adatte per sé stessi, soprattutto per chi ha titolo di studio più basso. Questo pone una questione sia di formazione che di riqualificazione per una componente rilevante di ragazzi che rischiano altrimenti di rassegnarsi a rimanere esclusi rispetto alle nuove opportunità e a leggere il cambiamento solo in termini di rischi. Va, inoltre, aggiunto che sono soprattutto i giovani con istruzione più elevata ad esporsi maggiormente a esperienze formative informali (servizio civile, esperienze all'estero, ecc.), utili per rafforzare preziose competenze trasversali che completano e si integrano con quelle avanzate.

Non mancano, quindi, segnali positivi di riconoscimento delle nuove opportunità aperte dal mondo che cambia e dalla rivoluzione digitale, con rischio però che si accentui una polarizzazione sociale e territoriale, che rischia di essere ulteriormente accentuata dall'impatto dell'emergenza sanitaria.

Sempre i dati dell'Istituto Toniolo mostrano come i giovani italiani non solo partano da livelli pre-pandemia di occupazione più bassi in Europa, ma siano anche tra quelli che più temono l'impatto negativo dell'emergenza sanitaria. Oltre la metà degli intervistati teme contraccolpi negativi sul proprio lavoro. Tra gli under 35 in condizione di NEET (quelli che non studiano e non lavorano) durante il primo lockdown oltre il 40 per cento ha affermato di aver posticipato dopo il lockdown la ricerca di lavoro e circa un terzo di averla abbandonata.

Come affermato nel Rapporto BES 2020 le giovani generazioni, "oltre a riuscire con difficoltà a trovare un'occupazione, si trovano poi in alcuni casi impiegate anche in professioni non adeguate al proprio livello di istruzione". Lo rivela il dato che misura il sottoutilizzo di capitale umano: la percentuale di lavoratori che possiedono un titolo di studio superiore a quello richiesto dall'attività professionale svolta risulta pari a circa il 25% nel secondo trimestre 2020, ma raggiunge quasi il 38% tra i lavoratori di 25-34 anni.

Va, inoltre, sottolineato come in larga parte dei giovani italiani vi sia la disponibilità anche ad adattarsi a quello che il mercato offre, ma più che negli altri paesi c'è anche il timore che l'eccessivo adattamento al ribasso possa diventare una condizione permanente senza uscita, che intrappoli poi in percorsi professionali di basso profilo e a rinunciare a realizzare in pieno i propri progetti di vita.

Al di là dei livelli attuali di disoccupazione e sottoccupazione quello che pesa è soprattutto il non sentirsi inseriti in processi di crescita individuali e collettivi, ovvero inclusi in un percorso che nel tempo consenta di dimostrare quanto si vale e di veder riconosciuto pienamente il proprio impegno e il proprio valore (indipendentemente dal genere, dalla famiglia e dal territorio di provenienza).

Se non vogliamo, allora, che le nuove generazioni rappresentino uno svantaggio competitivo - come rivela il record di NEET - ma, al contrario, la forza principale per far tornare il paese a crescere con una spinta più che compensativa rispetto ai freni del debito pubblico e dell'invecchiamento della popolazione, dobbiamo con urgenza agire su tre fronti interdipendenti.

Il primo è quello della formazione, sia con rafforzamento delle competenze di base e avanzate (come quelle digitali) sia di quelle trasversali (come l'apprendere ad apprendere, la creatività, l'intraprendenza).

In secondo luogo va urgentemente ridotto il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro. In carenza di sistemi esperti efficienti di orientamento e supporto negli snodi del percorso di vita e professionale, troppi giovani rischiano di perdersi e di portare nella vita adulta delusioni e frustrazioni anziché energie e competenze per realizzarsi e far crescere il paese.

In terzo luogo, rispetto alla domanda di lavoro, servono imprese che non considerino i giovani come manodopera da impiegare a basso costo e da dismettere facilmente, ma come il carburante principale per alimentare la competitività dell'azienda all'interno dei percorsi più virtuosi di sviluppo sostenibile. Serve, inoltre, la disponibilità a riconoscere il valore aggiunto inatteso che i nuovi entranti possono dare rispetto alle competenze iniziali richieste. Detto in altro modo, le aziende del XXI secolo - qualsiasi sia il settore in cui operano - devono saper evolvere in fabbriche in grado di trasformare la capacità di essere e fare delle nuove generazioni in ricchezza e valore nel mondo in cui vivono.

Quello della scarsa formazione all'interno delle aziende dei nuovi assunti è uno dei punti di debolezza del sistema italiano: viene spesso preferita l'assunzione di manodopera più matura con competenze già direttamente spendibili. All'assunzione dei giovani si ricorre invece come manodopera a basso costo, anziché considerarli risorsa ad alto potenziale quando adeguatamente formati e valorizzati.

Il sistema Italia esprime una bassa domanda di qualità nei confronti delle nuove generazioni. Ciò è anche legato al basso investimento in ricerca, sviluppo e innovazione, causa e conseguenza di una minor espansione strategica dei settori più dinamici e competitivi nei quali capacità e competenze delle nuove generazioni possono fare la differenza.

Per agire con successo su questi tre fronti è necessario che i giovani abbiano chiara la necessità di essere pronti per il lavoro di oggi e prepararsi nel contempo a quello di domani, ma anche che le aziende siano pronte per utilizzare al meglio le competenze che i nuovi entranti hanno oggi e investire nel contempo nello sviluppo di quelle che saranno ancor più utili domani.

Questo vale ancora di più nel cambiamento di scenario prodotto dalla pandemia. Da un lato è necessario un ripensamento delle competenze subito necessarie alle aziende che devono ripartire e per nuovi servizi richiesti nell'organizzazione sociale post Coronavirus. D'altro tempo è importante definire quali competenze avanzate saranno necessarie per rendere competitivo il paese a regime nel new normal.

I dati dell'Istituto Toniolo già citati, oltre ai timori per l'impatto sui percorsi lavorativi e i progetti di vita, fanno emergere anche segnali incoraggianti. Sul piano personale si riscontra in molti giovani la voglia di reagire positivamente, di guardare oltre i limiti della normalità passata, assieme ad una maggiore propensione a far fronte ai cambiamenti e a riconoscere nuove opportunità.

Rispetto al sistema economico e sociale, intravedono un possibile impulso positivo sul fronte delle competenze digitali, dell'innovazione tecnologica e della transizione verde. Si tratta di temi sentiti vicini e propri dalle nuove generazioni, forte è quindi anche il desiderio e l'auspicio di essere coinvolte come parte attiva di una nuova fase di crescita del Paese.

Deludere queste aspettative significa, per un paese che ha accumulato così tanti squilibri come il nostro, perdere l'ultima possibilità per inserirsi nei processi più virtuosi di sviluppo nel resto di questo secolo ed evitare il rischio di scivolare definitivamente ai margini.

** Professore di Demografia alla Facoltà di Economia Università Cattolica*

10. Apprendere è stare sui "confini", luogo di innovazione

Scritto da Cristina Zucchermaglio*

In una fase come l'attuale, densa di grandi trasformazioni socio-economiche, le scuole e le università, non possono ancora ingenuamente pensare di «insegnare» solo competenze generali che poi andranno trasferite e/o applicate nei contesti lavorativi (secondo una visione sequenziale in cui prima c'è la fase dello studio e poi la fase del lavoro). Così come appare poco produttivo pensare di proporre un'alternanza tra lo studio e il lavoro senza costruire pratiche formative e organizzative «ai confini» che connettano, e non semplicemente giustappongano, questi due mondi. In altre parole, si tratta di costruire luoghi di "intersezione

attiva e virtuosa" tra tali mondi, avendo ben chiaro che le conoscenze non possono mai essere apprese indipendentemente dalle pratiche sociali che le producono (e questo è vero sia per scuole e università che per il mondo del lavoro) (Lave, 1988; Resnick, et al, 1997; Chaiklin e Lave, 1993; Rogoff, Lave, 1984; Scribner, 1984).

Nella realizzazione di percorsi di alternanza, la fase sul lavoro è spesso, troppo spesso, ancora considerata come residuale nel progetto formativo dello studente, in base all'idea che l'apprendimento «fuori» possa comunque realizzarsi in modo naturale (Resnick, 1987). Le attività lavorative svolte dagli studenti vengono ancora troppo di rado progettate e integrate con le attività scolastiche e universitarie. E questo è vero sia per quel che riguarda il versante curricolare (ad esempio nella costruzione di profili coerenti di competenze) che sul versante personale, come rielaborazione dell'esperienza lavorativa in termini formativi e identitari allargati (e come momento rilevante della costruzione della biografia professionale e individuale dello studente). Lo studente, nella maggior parte dei casi, è lasciato solo nell'attraversamento di mondi profondamente diversi, quali quello scolastico-accademico e quello lavorativo. Il sistema educativo riesce al più a svolgere una funzione «burocratica»: mette a disposizione un elenco di organizzazioni lavorative disponibili ad ospitare gli studenti e successivamente certifica l'avvenuto svolgimento della "fase" lavorativa dell'alternanza. Anche i contatti con le organizzazioni ospitanti sono molto limitati e la progettazione formativa dell'esperienza si esaurisce, nella maggior parte dei casi, nell'identificazione di un referente interno all'organizzazione ospitante.

Tale mancanza di progettazione condivisa (sia organizzativa che formativa) tra scuole/università e organizzazioni lavorative si riflette in una sotto-utilizzazione dello studente, che così resta ai margini dei sistemi di attività lavorativa senza riuscire a parteciparvi nemmeno in modo periferico, proprio perché poco legittimati e sostenuti da una progettazione comune (cfr. Lave e Wenger, 1991). Tale concezione «residuale» della fase dell'apprendimento sul lavoro produce inoltre una assoluta imprevedibilità dei suoi esiti «formativi»: le situazioni a cui gli studenti si trovano a partecipare risultano assai eterogenee per quanto riguarda ad esempio il loro «orizzonte di osservazione» sulle pratiche professionali (Hutchins, 1995), le forme della loro partecipazione alle comunità di pratiche lavorative, la visibilità e trasparenza degli strumenti e artefatti professionali, il rapporto con gli attori sociali (esperti e non) rilevanti per la loro socializzazione organizzativa. In questo modo, una fase potenzialmente ricchissima da un punto di vista formativo viene per lo più sprecata, riducendosi ad uno svolgimento adempitivo e solo formale dell'alternanza col lavoro.

Tale situazione problematica richiede di ripensare tali attività formative, anche alla luce delle recenti teorie dell'apprendimento sociale e situato (Lave e Wenger, 1991; Wenger, 2000; Zuccheromaglio, 1996) progettando sistemi di alternanza in grado di assicurare una maggiore permeabilità formativa tra sistema educativo e sistema del lavoro, quale ad esempio quello di assoluta innovatività (Progetto PIL) messo a punto e realizzato presso l'Università di Ferrara (Gandini, 1999; Bertelli et al, 2005; Zuccheromaglio e Alby, 2006) che rappresenta un eccellente modello di tale "lavoro sui confini". Non si tratta infatti solo di portare dentro ai percorsi formativi la costruzione di progetti professionali, ma anche di potenziare e sfruttare al massimo il valore formativo (e non semplicemente applicativo) dell'esperienza lavorativa. I contesti lavorativi infatti non sono luoghi di applicazione pratica di competenze teoriche, ma contesti socio-materiali specifici di produzione e costruzione di conoscenze complesse, situate e distribuite (Scribner, 1986; Orr, 1995; Engeström, e Middleton, 1996 Luff, Hindmarsh, Heath, 2000)

Tali competenze non si possono in alcun caso imparare a scuola o all' università ma solo potendo partecipare, a certe condizioni di legittimità e accesso, a complessi sistemi di pratiche sociali e lavorative. E sono proprio la qualità e significatività di tali forme di partecipazione alle attività e comunità lavorative (legittimate, situate e progressivamente più centrali) che possono e devono diventare la nuova unità di misura e di valutazione dell' apprendimento situato.

Una presa in carico organizzativa e una valorizzazione formativa di tali complesse forme di partecipazione a specifiche comunità lavorative vanno molto oltre il considerare un generico e ingenuo «si apprende nei contesti». Vuol dire al contrario essere consapevoli che tale apprendimento debba essere sostenuto e accompagnato attraverso la messa in campo di specifiche risorse organizzative, gestionali e discorsive (oltre che umane e economiche) che contribuiscano a costruire per lo studente partecipante, una cornice di intellegibilità

dell'esperienza lavorativa e dell'esperienza formativa. Risorse da dedicare ad esempio al funzionamento di una struttura dedicata e stabile che consideri come tale fase «situata» del percorso formativo vada anch'essa progettata e monitorata al pari dei percorsi formativi in "aula". Questa struttura potrebbe costruire e sperimentare pratiche condivise di progettazione formativa e lavorativa «ai confini» tra rappresentanti del mondo universitario e del mondo del lavoro. Interazioni stabili e continue attraverso le quali sviluppare repertori di pratiche, strumenti e lessico nuovi per entrambe le comunità, contribuendo così sia a produrre importanti risultati sulla struttura e qualità del sistema educativo sia sulla struttura e funzionamento del mondo delle organizzazioni lavorative.

Tali interazioni ai confini sono preziose permettendo a scuole e università di conoscere tempestivamente repertori di competenze professionali esperte in "azione" e alle organizzazioni lavorative di intercettare competenze disciplinari e scientifiche in evoluzione e sviluppare così pratiche professionali innovative. In sintesi un'occasione quindi preziosa per realizzare un percorso «osmotico» e «bidirezionale» di innovazione organizzativa e formativa e che sostenga gli studenti in percorsi ricchi e significativi e di apprendimento situato e socializzazione alla vita adulta.

Riferimenti bibliografici

- Bertelli, C., Gandini, A., Tacchi Venturi C. (2005). *Il nuovo Master: lavorare apprendendo. L'esperienza del MaSTeM alla Basell di Ferrara*. Milano: Franco Angeli
- Chalklin, S., Lave, J. (1993). *Understanding practice. Perspectives on activity and context*. Cambridge, MA: Cambridge University Press
- Engeström, Y., Middleton, D. (Eds) (1996). *Cognition and Communication at Work*. Cambridge, MA.: Cambridge University Press
- Gandini, A., Foschi, P., Flammini, R. (1999). *Apprendere lavorando*. Parma: Diabasis.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Lave, J., Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Lave, J. (1988). *Cognition in Practice: Mind, Mathematics, and Culture in Everyday Life*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Luff, P., Hindmarsh, J., Heath, C. (2000). *Workplaces studies. Recovering Work Practice and Informing System*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Orr, J. (1990). *Sharing knowledge, celebrating identity: war stories and community memory among service technicians*. In D. S. Middleton and D. Edwards (eds.). *Collective Remembering*, London: Sage. 169–189 (trad. it: *Condividere le conoscenze, celebrare l'identità. La memoria di comunità in un cultura di servizio*. In C. Pontecorvo, A.M. Ajello e C. Zuccheromaglio (a cura di) (1995). *I contesti sociali dell'apprendimento*. Milano: LED.
- Resnick, L. B. (1987). *Learning in School and Out*. *Educational Researcher*, 6 (9), 13-20
- Resnick, L., Säljö, R., Pontecorvo, C., Burge, B. (Eds.) (1997). *Discourse, Tools, and Reasoning: Essays on Situated Cognition*. Berlin: Springer-Verlag, 1997.
- Rogoff, B. & Lave, J. (1984). *Everyday Cognition*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Scribner, S. (1984). *Studying Working Intelligence*. In B. Rogoff & J. Lave, (1984) *Everyday Cognition*. Cambridge, MA.: Harvard University Press 9-40 (trad. it. *Lo studio dell'intelligenza al lavoro*. In C. Zuccheromaglio (a cura di) (2013) *Cognizione al lavoro. Interazione, pratiche, comunità*. Milano: LED).
- Scribner, S. (1986). *Thinking in action: some characteristics of practical thought*. In R.J. Sternberg, R.K. Wagner (Eds). *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Everyday World*. Cambridge MA: Cambridge University Press, 13-30.
- Wenger, E. (2000). *Communities of practice and learning systems*. *Organization*. 7, (2),: 225-46.
- Zuccheromaglio, C., Alby, F. (2006), *Psicologia culturale delle Organizzazioni*. Roma: Carocci.
- Zuccheromaglio, C. (1996). *Vygotsky in azienda*. Roma: Carocci.

*Dipartimento di Psicologia dei Processi di Sviluppo e Socializzazione
Sapienza, Università di Roma cristina.zuccheromaglio@uniroma1.it

11. Dare "sostenibilità" all'accompagnamento al lavoro

Scritto da Pier Giovanni Bresciani*

1 - Un breve richiamo preliminare

Con il termine *accompagnamento* si tende a connotare in modo sempre più omogeneo, pur nella diversità dei contesti territoriali, settoriali e degli orientamenti politico-istituzionali, il tipo di funzione che si ritiene che i sistemi di istruzione e formazione, quelli socio-sanitari, e quelli del lavoro e dell'occupazione (e quindi i loro operatori) siano chiamati a svolgere a supporto dei destinatari (cittadini, clienti/utenti, a seconda degli approcci), allo scopo di perseguire efficacemente la propria mission istituzionale ed i propri obiettivi professionali. È appena il caso di osservare che l'emergere ed il consolidarsi di una funzione di accompagnamento (qualificato

come tale nei SPI; qualificato di norma invece come *tutorato* nel sistema di istruzione e formazione) a fianco e/o in luogo di quella di *consulenza*, esprime in modo visibile il cambiamento di paradigma che ha interessato le politiche formative, sociali e del lavoro da oltre dieci anni a questa parte: passando da una 'pretesa' informativo-consulenziale (in coerenza con la quale si assume che l'operatore 'ne sappia sempre di più' del proprio interlocutore, tanto da potergli fornire dati e consigli), ad una più sobria e realistica proposta di 'affiancamento', in coerenza con la quale invece l'operatore si pone l'obiettivo di 'aiutare l'individuo ad aiutarsi'.

2 - La funzione di accompagnamento 'intensivo': cenni ai risultati di una ricerca in ambito europeo

Negli ultimi anni il rinnovato interesse sullo sviluppo, anche nel nostro Paese, di un sistema di SPI in grado di affrontare con successo le difficili sfide del tempo, ha dato impulso ad un nuovo interesse per l'esperienza degli altri Paesi (a livello europeo e non solo) che prima di noi e meglio di noi (quantomeno, a livello di sistema) hanno affrontato il tema del passaggio dai tradizionali uffici pubblici di collocamento ad un moderno sistema misto (pubblico/privato) di soggetti e strutture che si sono venute sempre più caratterizzando come *lifelong transitional agency*, secondo il dettato dell'Unione Europea. Il dato interessante che emerge in maniera concorde nei diversi casi analizzati da una recente indagine ANPAL è quello rappresentato dalla assoluta strategicità della funzione di *accompagnamento* (a seconda dei contesti definita anche *case-management*, *tutorato*, *consulenza*, *coaching*, *supervisione*, etc) e quindi del ruolo e delle competenze degli operatori chiamati a svolgerla, ai fini di un'efficace implementazione di quella *individualizzazione* dei servizi che costituisce un obiettivo concordemente dichiarato come ineludibile per l'efficace adempimento della mission dei SPI. In altre parole, l'accompagnamento costituisce una *infrastruttura* essenziale per il perseguimento di quell'obiettivo di sviluppo dell'occupabilità (e ove possibile dell'occupazione) e di tutte le policy, in qualsiasi Paese, si pongano in capo al sistema pubblico di SPI (*to make it happen*), anche laddove (oramai la generalità dei casi) a tale perseguimento siano chiamati a concorrere soggetti e agenzie (del lavoro e formative) del privato e del privato-sociale, in una logica che si configura in genere come logica di *quasi-mercato*. L'archetipo di riferimento di queste diverse denominazioni e (in parte di configurazione di ruolo) è costituito dal *case management*, definito come 'un approccio alla gestione di situazioni complesse che mira ad offrire soluzioni individualizzate e coordinate nei casi in cui sono necessari interventi multidisciplinari' in particolare nell'ambito del settore socio-sanitario. Il riferimento è quindi ad un approccio personalizzato ed olistico all'inclusione socio-lavorativa, mediante la presa in carico dei bisogni di diversa natura che possono caratterizzare individui nelle diverse fasi del proprio ciclo di vita e nei diversi momenti di transizione ad esso connessi.

3 - Alcune antinomie per la gestione strategica di politiche attive del lavoro e servizi per l'impiego

Anche la ricognizione delle migliori pratiche internazionali conferma un insieme di antinomie che sembrano accompagnare oramai da molto tempo la riflessione di coloro che sono impegnati nella innovazione delle Politiche attive del lavoro e dei Servizi per l'impiego dei diversi Paesi. Le antinomie costituiscono un oggetto molto particolare: rappresentano infatti due esigenze e/o due principi di riferimento contrapposti, e contestualmente entrambi in qualche modo legittimi, ma rispetto ai quali non è possibile 'semplicemente' scegliere/adottare uno dei due; che si tratta invece di coniugare, identificando ogni volta il temporaneo 'punto di equilibrio' tra uno e l'altro, in una determinata fase storica e in quel determinato contesto

a - Occupabilità vs occupazione

Se in passato il '*collocamento al lavoro*' (e quindi l'*occupazione*, qualunque essa fosse) costituiva l'obiettivo dichiarato delle politiche attive del lavoro e dei servizi pubblici (per quanto in una logica formale, amministrativa e distributiva), è oramai da alcuni decenni che sia la politica europea sia gli strumenti di programmazione ad essa correlati (es. fondi strutturali) hanno adottato il criterio della *occupabilità* quale criterio di riferimento e quale finalità precipua dei servizi. Puntare sull'occupabilità significa darsi come obiettivo quello di consolidare, sviluppare e potenziare le risorse di varia natura (competenze, esperienze, relazioni, servizi, etc.) che si suppongono in grado di aumentare la probabilità per gli individui di un positivo

inserimento al lavoro. Negli ultimi tempi vi sono diversi esempi di programmi e strategie (es. *work first*) che sembrano suggerire in qualche modo un ripensamento a questo riguardo, quantomeno in riferimento ad alcuni soggetti/target specifici.

b - Inserimento sociale vs inserimento occupazionale

Anche in questo caso il dibattito e le pratiche sembrano caratterizzate da una sorta di andamento ricorsivo. Negli anni '80, sulla base delle sollecitazioni offerte in questo senso in particolare da B. Schwartz, una enfasi peculiare è stata data ad una sorta di propedeuticità dell'*inserimento sociale* rispetto all'*inserimento occupazionale* (si pensi alla esperienza della 'mission locale'). A tale enfasi è succeduto un lungo periodo nel quale particolare attenzione è stata invece dedicata a favorire in qualsiasi forma l'inserimento degli individui nei contesti di lavoro (stage, tirocini, work experience, etc, fino ai bad jobs), inserimento considerato in questo caso, all'opposto, propedeutico all'inserimento sociale e al riconoscimento di un ruolo personale, nella famiglia e nella comunità locale. Sembrano coesistere tuttora posizioni diverse al riguardo: ad esempio tra chi considera la socializzazione come fattore propedeutico alla professionalizzazione, e come suo antecedente necessario, e chi all'opposto considera invece l'acquisizione di un set pur minimo di competenze (per quanto magari 'di base') come antecedente ineludibile nell'inserimento sociale

c - Profilazione vs individualizzazione

La *profilazione*, mediante programmi informatici basati su algoritmi, costituisce ormai da tempo una pratica diffusa, non solo nei SPI, introdotta al fine di consentire una classificazione rapida e con criteri costanti degli utenti/target dei servizi, allo scopo di collocarli in una tipologia di classi/aree (di norma in base al criterio della maggiore o minore distanza dal mercato del lavoro), a ciascuna delle quali viene automaticamente associato un determinato tipo di strategie di intervento (servizio o pacchetto di servizi). La istanza della *individualizzazione* (ormai riferimento comune nei diversi sistemi nazionali) richiama, all'opposto, l'esigenza di un contatto personale tra operatore (case manager, etc.) e utente/individuo e un tempo di relazione non necessariamente rapido, non risolto una volta per tutte, e non necessariamente omogeneo, come garantito invece da un software informatico. D'altra parte, tutte le esperienze più evolute di profilazione (si pensi al *4-Phases model* tedesco e al relativo software *Verbis*) indicano in modo convincente quanto e come la profilazione debba semmai essere considerata una utile risorsa per l'operatore e per la sua diagnosi, *purchè non vincolante*. Le sperimentazioni italiane di profilazione più recenti (cfr. ad esempio Agenzia del Lavoro della Provincia Autonoma di Trento) sono significativamente, da un lato, attente ad 'incorporare nel software' anche le dimensioni più *soft* e *tacite* delle competenze degli utenti dei servizi, e dall'altro ad attribuire agli operatori margini di discrezionalità nell'utilizzo delle indicazioni fornite dal software.

d - Esperienza di lavoro vs corso di formazione

Al passaggio della finalità principale dei Servizi per l'impiego dall'occupazione all'occupabilità, avvenuto ormai diverso tempo fa, ha corrisposto una particolare enfasi sulla formazione quale strumento elettivo per 'lavorare sulle competenze' degli individui nella direzione del loro consolidamento e sviluppo (le competenze costituiscono in effetti l'obiettivo essenziale di qualsiasi percorso formativo: si tratti di conoscenze, capacità oppure di risorse personali). Questa forte enfasi sullo strumento-formazione ha comprensibilmente generato eccessi e in qualche caso abusi, e questo non ha certo contribuito a consolidare l'immagine della formazione (in particolare quella professionale), paradossalmente proprio in una fase storica nella quale essa avrebbe avuto l'occasione di riaccreditare la propria 'reputazione sociale', logorata nel tempo. Il rischio (ed anzi, ormai questa appare la norma) è ora che, a fronte di ciò, si torni a pratiche nelle quali lo slogan *work first* venga inteso come 'qualsiasi esperienza in qualsiasi contesto di lavoro è comunque preferibile a un percorso di formazione'. Paradossalmente, questo tipo di atteggiamento negativo nei confronti della formazione potrebbe essere anche il risultato 'preterintenzionale' della comprensibile enfasi degli ultimi anni sul valore del *workplace learning* e sul rilievo del processo di validazione e degli apprendimenti acquisiti sul lavoro. E' quindi particolarmente importante, anche in questo caso, individuare un punto di equilibrio che da un lato consenta di rispettare la 'buona formazione' come requisito cruciale per un buon inserimento, e dall'altro, allo stesso tempo, consenta di

progettare e procurare 'buone esperienze in contesti di lavoro' in modo tale che queste abbiano una accertata valenza formativa.

e - Competenze trasversali vs competenze tecnico-professionali

Ormai è da diverso tempo in atto un dibattito sul ruolo delle *competenze trasversali* (da qualche tempo spesso confuse con le *soft skills*, come se si trattasse di sinonimi) per favorire l'occupabilità degli individui, ma allo stesso tempo anche sul ruolo cruciale del possesso di competenze tecnico-professionali richieste dal sistema produttivo e poco diffuse, ai fini di una occupazione rapida e certa. In tale ambito, particolare enfasi hanno acquisito negli ultimi tempi il tema dell'intelligenza emotiva, quello delle competenze digitali (anche in ragione dell'impatto della pandemia COVID 19), e quello di risorse psicologiche particolari, come la resilienza e la mindfulness, etc. È evidente come si tratti, anche in questo caso, di indenticare un punto di equilibrio tra istanze che, così formulate, risultano entrambe ragionevoli e legittime (al di là di qualche eccesso di enfasi su competenze trasversali e soft skills, che appaiono non di rado troppo 'disincarnate', sganciate da qualsiasi riferimento a processi e pratiche di lavoro reali).

f) Reti di soggetti-strutture vs one-stop shop

Seppure in modo non necessariamente univoco nel tempo, la tendenza dei sistemi nazionali in Europa sembra in gran parte indirizzata verso il modello dell'one-stop shop, e cioè nella compresenza in un'unica struttura e in un'unica sede di diversi tipi di funzioni (politiche attive e politiche passive, patto di servizio e controllo della condizionalità, etc.). Al di là di considerazioni di efficienza e funzionalità, tale scelta ha il suo fondamento anche nella qualitativamente migliore esperienza di accesso al servizio che essa consente di sperimentare all'utente (la letteratura sul service management sottolinea come la percezione della qualità dell'accesso costituisca uno dei fattori salienti della qualità globalmente percepita dall'utente). L'alternativa praticata e praticabile a tale soluzione funzionale e strutturale è quella del coordinamento (autonomo o incentivato) di diversi tipi di soggetti anche privati, in genere da parte del soggetto pubblico che svolge la funzione di regia della programmazione del sistema. Anche in questo caso, diverse sono le possibili soluzioni intermedie, tra l'estremo della fusione in un'unica struttura (in genere pubblica) da un lato e l'estremo opposto della semplice 'reciproca informazione' dall'altro lato: quindi diverse e contestuali possono essere le soluzioni al riguardo.

Per navigare in queste antinomie, e passare dalle enunciazioni alle pratiche sul campo (dalla policy alla implementazione) occorre 'sporcarsi le mani' con la vischiosità dei processi organizzativi, procedurali, amministrativi, operativi. Ma per vincere la sfida, occorre costruire infrastrutture che abbiano la 'cifra' che il tempo della pandemia ci ha mostrato come cruciale per sopravvivere: e cioè che siano allo stesso tempo '*lean, smart, sostenibili, ecologiche*'. Se smetteremo di non credere noi per primi in noi stessi, e se sapremo ascoltarci e riconoscerci reciprocamente, potremo finalmente valorizzare la intelligenza, la competenza e la passione che questo Paese, pur stremato, mostra ogni giorno di essere in grado di sapere esprimere. Si può fare.

NOTE

1 - * Docente di Psicologia del lavoro, Università di Urbino. Ha insegnato per oltre vent'anni Psicologia della formazione e Progettazione formativa nelle Università di Genova, Trento, Bologna. Fondatore di Studio Méta e associati. Le considerazioni contenute in questa parte costituiscono la rielaborazione di alcuni paragrafi del contributo dell'autore a una indagine dell'Università Cattolica per la Regione Piemonte.

2 - Secondo l'approccio e con la modalità che un autore con E.H. Schein ha formalizzato nel suo testo '*Le forme dell'aiuto. Come costruire e sostenere relazioni efficaci*', Raffaello Cortina, 2010.

3 - Cfr. ANPAL '*Il case management nei servizi pubblici per l'impiego: i casi si studio di alcuni Paesi dell'UE*', Ottobre 2019.

4 - Per una ricognizione più ampia al riguardo cfr. P.G. Bresciani-A. Sartori '*Innovare i servizi per il lavoro: tra il dire e il fare...Apprendere dalle migliori pratiche internazionali*', Franco Angeli 2015

5 - Per una trattazione dei diversi sistemi di classificazione delle competenze cfr. P.G. Bresciani (a cura) '*Capire la competenza. Teorie, metodi, esperienze dalla analisi alla certificazione*' Franco Angeli 2012

6 - Per una sia pur parziale ricognizione di buone pratiche italiane, sia consentito rinviare a P.G. Bresciani-P.A. Varesi (a cura di), '*Servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro. Le buone pratiche locali, risorsa per il nuovo sistema nazionale*', Franco Angeli, Milano, 2017.

12. Diritto allo Studio, Diritto al Credito

Scritto da Marco Morganti*

Gli europei tra i 24 e i 35 anni di età dotati di laurea sono 36 su 100. In paesi come la Francia e la Germania la media sale oltre il 50%; in Italia scende al 26%. Il nostro paese, penultimo assoluto nella classifica UE della valorizzazione del capitale umano, risulta invece di gran lunga primo per incidenza di studenti fuori corso e per diffusione della cosiddetta *gig economy*, l'economia dei lavoretti in nero nella quale tanti ragazzi perdono la strada della laurea. E a proposito di nero, siamo anche primatisti nell'"accoglienza" dei fuori sede in locali inadeguati, sovraffollati, pericolosi e naturalmente senza contratto d'affitto. Non di rado i rapporti tra proprietario e affittuari sono mediati da uno "studente di fiducia", versione accademica del caporale.

Altissimo sopra questo deprimente scenario risplende l'art. 34 della Costituzione, dove si dichiara che *i capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi*. La Costituzione italiana è la più avanzata al mondo in materia di Diritto allo Studio, ma una seria azione di governo per realizzarlo manca da tempo immemorabile.

Paesi meno garantisti fanno fronte alle esigenze di chi studia con prestiti personali erogati da agenzie pubbliche o dal sistema bancario; tra i modelli più convincenti c'è quello tedesco, che combina prestiti e borse sulla base del rendimento dello studente; molto problematico il sistema in vigore negli USA, dove gli altissimi costi dell'università e la facilità di accedere al credito creano un tale rischio di insolvenza da indebitare molti giovani per centinaia di migliaia di dollari, e da mettere in discussione la tenuta delle grandi agenzie che erogano prestiti agli studenti.

Parliamo dunque di una materia nella quale la soluzione ottimale non è ancora stata trovata; dovremo cercarla in un intervento a più voci: oltre al ruolo del governo (più borse e più consistenti, nessun aiuto ai freeriders dall'ISEE addomesticato) a quello degli Atenei (più efficienza, migliore tracciamento dei laureati) a quello delle imprese (più borse di studio mirate, più attenzione alla qualità del capitale umano) conta molto un atteggiamento nuovo da parte delle banche: è un paradosso che la stessa persona sia esclusa dal credito mentre studia e poi attivamente ricercata come buon cliente quando diventa un lavoratore. Altrettanto assurdo offrirgli credito solo se "torna accompagnato da un garante": il denaro rischia di andare solo a chi già lo possiede.

In Intesa Sanpaolo ho avuto la fortuna di lanciare un progetto di prestito universitario nel 2004: un pilota basato sulla disponibilità della Fondazione Cariplo a fare da garante esterno degli iscritti ai tre politecnici di Milano, Torino e Bari: la proposta piaceva e negli anni si è arrivati a finanziarne 8000; soprattutto, abbiamo scoperto che gli studenti ripagavano puntualmente il credito ricevuto: oltre il 99% di regolarità.

A distanza di 15 anni, con la nascita del Fund for Impact, Intesa Sanpaolo si è messa in condizioni di fare credito ai "primi esclusi"; il significato del termine è chiaro. Era inevitabile ricominciare dagli studenti, con un prestito che si chiama per Merito e che in poco più di un anno (in pieno lockdown) ha già raccolto più adesioni del lungo esperimento partito nel 2004.

Per ricevere il prestito, che anno dopo anno può arrivare all'importo massimo di 50.000 €, non servono garanzie di nessun tipo. Qualunque studente residente in Italia lo può avere, dall'immatricolazione al Master al Dottorato. Tutti gli Istituti dell'Istruzione Terziaria e tutte le facoltà sono ammessi. L'utilizzo non va rendicontato; unica condizione da rispettare è che -una volta ottenuta la linea di credito- si mantenga un ritmo medio di esami dati, con verifica semestrale. Prima di iniziare a restituire il prestito passano due anni-ponte, nei quali si può iniziare la ricerca di un lavoro; per mantenere rate sostenibili la durata del periodo di restituzione può arrivare a 30 anni, con un interesse medio inferiore al 2%.

Oggi, dunque, uno studente universitario può ricorrere al credito, a condizioni straordinariamente convenienti, senza garanzie e con la libertà di utilizzarlo come crede. Un passo verso la pienezza del diritto a realizzarsi come persona.

*Responsabile Direzione Impact Intesa Sanpaolo

13. Il piano francese da 100 miliardi, tutti da spendere nel 2021

Scritto da Andrea Gandini* e Bruno Zannoni*

Il governo francese ha presentato nel settembre scorso il proprio Piano (da 100 miliardi di euro) per rilanciare l'economia che verrà finanziato al 40% dal Recovery Fund della UE, il doppio del piano di ripresa avviato dopo la crisi finanziaria del 2008. Esso prevede che l'indebitamento aggiuntivo venga assorbito a partire dal 2025 attraverso la crescita. Sono escluse nuove tasse e anzi se ne prevede la riduzione sulle imprese per oltre 10 miliardi all'anno.

I tre i pilastri sui quali si regge la strategia francese sono: **transizione ecologica**, **competitività** e **coesione sociale**. Gli stimoli economici non sono tanti destinati direttamente al potere d'acquisto delle famiglie, quanto alle aziende (in particolare piccole e medie), ed ai lavoratori.

Alla **transizione ecologica** sono stati destinati 30 miliardi di euro (il 30% del Piano "France Relance", come richiede l'Europa), con l'obiettivo fondamentale di raggiungere "emissioni zero" entro il 2050: fra le "voci" più importanti: 6,7 miliardi per il rinnovamento energetico degli edifici, privati e pubblici; 1,2 miliardi per la decarbonizzazione delle imprese; 1,2 miliardi per una mobilità più ecologica; 4,7 miliardi per il miglioramento della rete ferroviaria anche locale; 7 miliardi fino al 2030, dei quali 2 nel biennio 2021-2022, per lo sviluppo dell'idrogeno verde; 2,5 miliardi per la tutela della biodiversità.

Il secondo pilastro è dedicato alla **competitività** e alla apertura di nuovi mercati, in particolare nel settore industriale, con una riduzione permanente delle imposte sulla produzione per 10 miliardi l'anno (come abbiamo detto più sopra); un sostegno al finanziamento delle imprese, soprattutto sotto forma di capitale e di prestiti partecipativi, per 3 miliardi; la ri-localizzazione della produzione industriale, per la quale sono stati previsti sussidi diretti per 1 miliardo. Il quarto Programma di investimenti per l'avvenire, per lo sviluppo delle nuove tecnologie, nel biennio 2021-22 userà 11 dei 20 miliardi a disposizione fino al 2025.

Per quanto riguarda la **coesione sociale**, va anzitutto messo in risalto come il Governo francese, per salvaguardare l'occupazione ed i salari, consideri fra gli strumenti fondamentali il ricorso a dispositivi per la riduzione dell'orario di lavoro ("*activité partielle*"), integrandoli con adeguati percorsi di formazione. Peraltro, già nella fase di lockdown dello scorso anno, il Governo aveva fatto ricorso a provvedimenti di riduzione dei tempi di lavoro; dopodiché ha provveduto, sempre nella logica della riduzione dell'orario di lavoro, alla creazione di un doppio dispositivo finalizzato al sostegno dell'occupazione e dei salari: l'uno per far fronte tempestivamente a crisi aziendali di breve periodo (APDC – dispositivo di Attività Parziale "*de Droit Commun*"); l'altro, quale dispositivo di Attività Parziale di Lunga Durata (ADPL).

Questa politica di contrasto alla crisi e per prevenire i licenziamenti è una sorta di part-time (una riduzione del 40 o 50% dell'orario) con un finanziamento delle ore non lavorate del 60%. E' questa, quindi, la principale misura per garantire l'occupazione ed un sostegno di lunga durata alle imprese dalle quali solo può poi derivare nuovo lavoro (e sviluppo). La riduzione di orario è prevista per 3 mesi (estendibili a 6 mesi), mentre per crisi aziendale grave si estende a 24 mesi (con accordo sindacale), sempre che ci siano le condizioni di un rilancio dell'impresa. Un miliardo di euro è stanziato per il biennio 2020-21 per la formazione professionale a sostegno di 250mila lavoratori a orario ridotto (questa è la previsione di ordine numerico riferita ai posti di lavoro messi in discussione dalla vicenda pandemica) che necessitano di una riconversione parziale o totale.

La politica destinata alla coesione sociale si concretizzerà in una serie di misure quali: 7,6 miliardi per finanziare l'attività lavorativa parziale di lunga durata e ridurre il numero dei licenziamenti; piano giovani per favorirne la formazione (1,6 miliardi) e l'inserimento nel mercato del lavoro (3,2 miliardi più 1,3 miliardi per i percorsi di inserimento); Naturalmente anche un notevole sforzo per gli investimenti nella sanità (6 miliardi, dei quali 2,5 per i servizi sul territorio) e 5 miliardi destinati agli enti locali.

Il documento del Governo francese di 296 pagine redatto già nel settembre scorso, dedica al tema dei **giovani** un capitolo di ben 54 pagine. Per quanto riguarda, appunto, le iniziative che il Governo ha in programma a favore dei giovani sono previsti 6,1 miliardi con una trentina di misure di cui diamo conto delle principali, in breve.

1. Accompagnamento alla creazione di primo inserimento lavorativo per 15mila giovani (40 milioni di euro) e per altri 2.500 non diplomati con una dote di 10mila euro per giovane.

2. Accompagnamento intensivo a 240mila giovani che rischiano di rimanere tagliati fuori dal mercato del lavoro (69 milioni di euro)
 3. Incremento di fondi per la "Garanzia giovani" in modo da favorire l'inserimento al lavoro di giovani: già inseriti da 100 a 150mila nel 2020 e previsto l'inserimento nel 2021 da 340 a 420mila nel 2021 grazie ai percorsi già in atto (211+100 milioni di euro)
 4. Aiuti per un inserimento di giovani nel mondo del lavoro del 3% (o 5% se si tratta di aziende con più di 250 addetti) sul totale delle assunzioni di apprendisti nel primo anno di lavoro in modo da aumentare del 10% tali assunti nel 2021 sul 2020 (spesa 1.200 milioni di euro). Analoghi aiuti per i contratti di professionalizzazione nel primo anno (spesa 800 milioni di euro).
 6. Contratto di iniziativa occupazionale per 50mila giovani nel 2021 (269 milioni).
 7. 30mila posti di paramedici con *bachelor* dal 2021 al 2023 (180 milioni)
 8. 35mila giovani nel 2021 nell'economia sociale e solidale (206 milioni)
 9. 3mila posti supplementari nello sport e animazione nel biennio 2021-2022 (12 milioni)
 10. 100mila giovani al lavoro nel biennio con specifiche competenze (417 milioni)
 11. Contro la dispersione scolastica misure per 35mila giovani dai 16 ai 18 anni per costruire un mestiere professionale (245 milioni)
 12. Qualificazione post *bachelor* per 100mila giovani (700 milioni)
 13. Piano giovani per chi abita in zone rurali o periferiche (5 milioni all'anno)
 14. Stage di eccellenza per 50 milioni di euro
 15. Neo bachelor per insegnanti (40 milioni all'anno)
 16. Fondi per l'educazione popolare di giovani e l'associazionismo creando 2mila posti di lavoro (21 milioni nel biennio)
 17. Servizio civile: 564 milioni nel biennio per un aumento di 100mila giovani (da 145mila a 165mila nel 2020 e altri 80mila nel 2021 arrivando così a 245mila giovani volontari)
 18. Aiuto all'occupazione con 4mila euro per assunto per 579mila contratti nel biennio (1.100 milioni).
 19. Aiuti all'impresa autonoma per 80mila giovani (22 milioni)
 20. Prestiti per studiare: 15mila euro per aumentare la dotazione annuale di 5 volte (20 milioni) e formazione nei mestieri della sanità (150 milioni).
 21. Misure di micro credito e di sviluppo per giovani di aree periferiche (5 milioni) e per mille giovani nella transizione ecologica con 8mila euro di sostegno (4 milioni per anno).
 22. Incremento del compenso agli stagisti portando la cifra a 500 euro (più 150 euro all'ingresso) per una spesa di 80 milioni.
- Inoltre sono stanziati 100 milioni per misure a favore dell'handicap e 900 milioni per la formazione professionale.
- * Associazione CDS Cultura di Ferrara, Direttore dell'Annuario Socio Economico Ferrarese
- ** Socio CDS

14.II PNRR tedesco e le politiche del lavoro per i giovani

Scritto da Matteo Foschi *

Sebbene il Next Generation-EU sia stato approvato durante la presidenza tedesca del consiglio europeo, l'elaborazione di un piano nazionale per l'utilizzazione delle risorse economiche previste non è stata particolarmente al centro della discussione politica degli ultimi mesi. Il piano tedesco, che non raggiunge le 50 pagine e che prevede unicamente progetti da finanziare attraverso i sussidi previsti e senza l'accesso ai sistemi di credito è fondamentalmente poco conosciuto anche in Germania e tutto sommato anche poco ambizioso. Alle politiche del lavoro il piano riserva solo alcune righe e pochissime risorse. Questo però non significa che le politiche del lavoro per le giovani generazioni non siano presenti nell'agenda politica tedesca.

L'attuale bozza governativa del piano nazionale tedesco di ripresa e resilienza (PNRR), datata 15.12.2020, si concentra su sei componenti: ambiente, sviluppo delle tecnologie digitali, formazione, coesione sociale, sviluppo del sistema sanitario e modernizzazione della pubblica amministrazione. La distribuzione delle risorse tra le componenti è meno equilibrata di quella del piano italiano del governo Conte: il 42% delle risorse (poco più di 12 miliardi di Euro) sono destinati alla transizione ecologica, un ulteriore 15% al rafforzamento del sistema sanitario

anche in vista di future pandemie. Alle politiche del lavoro in senso stretto il piano riserva ben poche risorse - poco più di un miliardo di euro da "dirottarsi" direttamente sulle nuove generazioni: 500 milioni sono previsti per l'aumento della capacità di accoglienza di asili nido e scuole materne al fine di incentivare il rientro delle giovani madri e dei giovani padri nel mercato del lavoro. Circa 850 milioni andranno ad incentivare la formazione duale nelle aziende, per esempio con bonus tra i 2mila e 3mila euro per le imprese formatrici fino a 250 dipendenti.

In fondo non si tratta di grandi cifre per cui la domanda che sorge spontanea è: *perché così poche risorse?*

Una prima risposta, quasi ovvia, è che l'economia tedesca alla fine dei conti non ha grossi problemi e che il mercato del lavoro tedesco, che prima dell'inizio della pandemia con il 5% aveva il più basso tasso di disoccupazione degli ultimi 20 anni, in fondo in fondo pare reggere bene la crisi pandemica. Questa affermazione è sicuramente in gran parte corretta. Le poche risorse che il Piano nazionale tedesco Next Generation EU riserva alle politiche del lavoro per le giovani generazioni non deve però trarre in inganno. Le politiche di sostegno alle famiglie con figli piccoli e il futuro della formazione duale sono in realtà due delle sfide più importanti sulle quali si giocherà il futuro del mercato del lavoro tedesco. Nel primo caso il problema riguarda soprattutto la mancanza di offerta di posti di accoglienza negli asili nidi e nelle scuole materne a fronte di un aumento elevato della domanda da parte di giovani madri e padri, desiderosi di riprendere o aumentare l'attività lavorativa – un problema che colpisce soprattutto la madri sole, che anche in Germania sono in forte aumento. Secondo una stima del *Institut für Deutsche Wirtschaft* mancano circa 300mila posti solo negli asili nido per bambini sotto i tre anni.

Nel secondo caso il problema riguarda la crisi della formazione professionale (duale) non universitaria, per anni fiore all'occhiello del sistema di formazione tedesco. Con l'aumento del numero degli studenti medi che possono accedere alla formazione universitaria, le imprese fanno sempre più fatica a trovare giovani ragazze e ragazzi disponibili ad imparare un mestiere di livello medio-basso attraverso il sistema di alternanza scuola-lavoro. Il numero dei posti di apprendistato che non riescono a essere occupati si è infatti triplicato negli ultimi dieci anni - un problema che non riguarda più unicamente il settore dei servizi, ma che colpisce sempre di più anche il settore industriale e artigianale.

La pandemia ha colpito sia il sistema di assistenza all'infanzia, sia il sistema di formazione professionale, rendendo ancora più visibili problemi che però erano già ben noti da tempo. La chiusura di asili nidi e scuole materne per via del rischio di contagio del personale più anziano ha mostrato quanto elevato sia il numero di dipendenti che nei prossimi anni lascerà il mondo del lavoro e dovrà essere sostituito da personale più giovane. Nel settore industriale e artigianale la pandemia ha portato invece ad una ulteriore diminuzione del numero degli apprendistati, questa volta non dovuto ad una diminuzione della domanda da parte dei giovani, quanto ad un calo dell'offerta da parte delle aziende.

Il ruolo del Next Generation EU nel contesto tedesco

Nonostante il significato di queste sfide, il fatto che il piano tedesco Next Generation EU riservi così poche risorse alle politiche del lavoro non deve stupire più di tanto. Due motivi, uno prettamente politico, un altro prettamente economico, aiutano a capire.

Da un lato è certo che la discussione sugli sviluppi economici del dopo-covid sarà al centro del dibattito politico in vista delle elezioni nazionali il prossimo autunno, che apriranno l'era del dopo-Merkel. Qui è chiaramente visibile l'intenzione del governo di non voler "pregiudicare" con un piano troppo dettagliato la politica economica e sociale del prossimo governo. La maggior parte dei progetti elencati nel PNRR – compresi le risorse per le politiche del lavoro – riguarda infatti iniziative già in corso o programmate da tempo.

Dall'altro lato è già adesso chiaro che per la Germania i vantaggi economici del Next Generation EU non sono particolarmente elevati. Primo perché i sussidi complessivi, ai quali secondo le prognosi attuali lo stato tedesco potrà accedere fino al 2027, ca. 30 Miliardi di Euro a prezzi correnti, sono di gran lunga inferiori alle spese messe in bilancio dal governo solo per il biennio 2020-2021 per limitare l'impatto economico della pandemia: ca. 130 Miliardi di Euro di aiuti economici a famiglie, lavoratori e imprese e di incentivi allo sviluppo tecnologico del programma *"Zusammen durch starten"*.

Secondo perché gli strumenti di credito previsti dal fondo europeo non sono particolarmente interessanti per lo stato centrale tedesco, i cui titoli di stato sono attualmente così richiesti da

avere già da alcuni anni tassi di interesse negativi. C'è da aspettarsi pertanto che le politiche di ricostruzione post-Covid in Germania saranno finanziate direttamente attraverso l'aumento del debito pubblico senza bisogno dei programmi europei. In fondo lo stato centrale tedesco attualmente più debiti fa, più ci guadagna.

1 -

https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Gesetzestexte/Gesetze_Gesetzesvorhaben/Abteilungen/Abteilung_E/2020-12-16-deutscher-aufbau-und-resilienzplan/1-Regierungsentwurf.pdf (21.03.2021)

2 - Vgl. IW-Kurzbericht 11/2018, https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2018/IW-Kurzbericht_11_2018_Kinderbetreuung.pdf (21.03.2021)

3 - Berufsbildungsbericht 2020: p.

54, https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2020.pdf (21.03.2021)

4 - compresi i programmi „minori“ quali ReactEU, Fondo Orizzonte Europa, JTS, etc.. cfr. Conclusioni del Consiglio europeo del 21 luglio 2020; NextGenerationEU: cifre per paese dell'UE: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it (21.03.2021)

5 - Il tasso di interesse negativo dei titoli di stato si aggira attualmente intorno allo -0,6%.

(*) *Sindacato Settore Educazione, Università e Scuola – GEW Baden-Württemberg, Germania*

15.L'esperienza ferrarese in tema di "inserimento dei giovani"

Scritto da CDS (*)

L' "esperienza ferrarese" (come siamo ormai abituati a intitolare i nostri appunti in merito alla nostra attività per l'inserimento al lavoro dei giovani) ha senso di essere divulgata se il racconto "qualitativo" che ne viene fatto è accompagnato da dati quantitativi che ne dimostrino sia la concretezza dei risultati conseguiti, sia la sua possibile replicabilità anche in altri analoghi contesti territoriali, economici, formativi.

Anzi, partiamo proprio da qui; cioè vediamo come e dove la sperimentazione del Progetto PIL (Percorsi di Inserimento Lavorativo, attivo da 20 anni presso l'Ateneo di Ferrara) si è diffusa con successo oltre i nostri confini.

Il Percorso di Inserimento Lavorativo "PIL" (che affina e compendia tutte le precedenti esperienze in tale ambito avviate già a partire dal 1996 col titolo Progetto CAT – Contratti A Termine, quindi col titolo CPE – Contratti di Prima Esperienza) è stato sviluppato anche nel Corso di Laurea di Scienze Politiche dell'Università di Bologna nell'a.a. 2011-2012; più recentemente è stato realizzato (con il titolo "Progetto LM+") all'Università di Pavia, strutturato su 5 Corsi di laurea Magistrale e all'Università Statale di Milano col titolo "Progetto Ulisse". In precedenza i percorsi PIL erano stati sperimentati con successo all'Università di Verona (Progetto Psila), di Roma e del Molise.

Per quanto riguarda i risultati quantitativi conseguiti in particolare nel territorio ferrarese sul tema "giovani e lavoro", riassumiamo in circa 2mila i giovani (neo-diplomati; laureandi e giovani laureati) che sono stati coinvolti attivamente nel Progetto CAT dal 1996 al 2014 presso la Società chimica ora LyondellBasell (oggi il percorso CAT è stato sostituito dall'azienda in altro Progetto formativo "autonomo") e in oltre 1.500 gli inserimenti nelle aziende di giovani laureandi e neo laureati che hanno seguito i Percorsi CPE, PIL e "Master studio-lavoro", a partire dall'anno 2000 fino ad oggi, con oltre 400 aziende attivamente coinvolte (diverse delle quali "fidelizzate" e quindi partecipanti a più edizioni dei Progetti PIL). Da notare che circa il 40% dei giovani inseriti, al termine del percorso di formazione-lavoro è stato confermato al lavoro a tempo indeterminato dalla stessa azienda ospitante.

Dal punto di vista delle modalità operative dei suddetti Progetti, ne sintetizziamo di seguito le originali innovazioni, dando priorità all'illustrazione del Progetto CAT, sia perché cronologicamente il primo da noi attivato per l'inserimento al lavoro di giovani, sia perché da esso sono poi stati acquisiti i "passaggi" fondamentali per i successivi percorsi di "istruzione-lavoro" (CPE; PIL, "Master studio-lavoro").

Nel 1996 un Accordo sindacale sottoscritto da Montell (oggi LyondellBasell), Unione Industriali di Ferrara, RSU Montell e FULC Territoriale) formalizza l'avvio della sperimentazione del "Progetto CAT" per contratti a termine di durata annuale, inseribili in percorsi formativi scuola-lavoro. I soggetti promotori e gestori di tale iniziativa sono la Direzione aziendale, il Centro di Formazione dell'Amministrazione provinciale di Ferrara, il sindacato confederale rappresentato dalla FULC.

Ma i principali soggetti interessati all'esperienza sono sicuramente i giovani. A loro si propone di sperimentare un percorso scuola-lavoro, la cui originalità consiste nel ridurre al minimo indispensabile le fasi di stage iniziale e di formazione propedeutica al loro inserimenti in

azienda, per dare spazio ad un rapporto di lavoro vero e proprio, a tempo determinato (con la possibilità del passaggio del rapporto di lavoro a tempo indeterminato al consolidarsi degli organici a seguito dell'incremento delle produzioni e del complesso delle attività aziendali) con tutte le prerogative di un inserimento attivo e professionalizzante nell'area produttiva dell'impresa.

Il Progetto CAT prevede l'accesso di soggetti in possesso di un titolo di studio minimo: licenza media integrata di un attestato di specializzazione biennale. L'assenza di limiti superiori ai titoli di studio ha fatto registrare nel tempo una crescente presenza di diplomati di scuola secondaria e di laureati (fino a oltre il 90% dei partecipanti alle selezioni).

Già dalle prime edizioni CAT (dal 1996 al 1999 partecipano 967 giovani) si nota la presenza pressoché paritetica di maschi e femmine: queste ultime vengono allocate, come peraltro i maschi, in tutte le tipologie di orario di lavoro compresi il lavoro a turno, notti e festività comprese.

Il Progetto CAT -così come lo sarà il Progetto PIL negli anni successivi, a partire dal 2000 fino ad oggi- si basa sulla convinzione che la contaminazione tra studi e pratica lavorativa, oltre che favorire processi aziendali anche innovativi di ricerca e produzione, accresce l'apprendimento e l'**occupabilità** dei giovani, in quanto il percorso formativo così integrato rappresenta una "dote" in termini di orientamento e di accompagnamento per l'entrata nel mercato del lavoro.

Si consideri che i giovani inseriti in azienda, seppure inesperti, sono in grado -in quanto *legittimati* per effetto del rapporto regolato dal contratto collettivo di lavoro- di partecipare alla "*comunità di pratica*" come tutti gli altri operatori "fissi" del gruppo di lavoro che ben volentieri aiutano il nuovo inserito a svolgere autonomamente mansioni operative.

Nel contempo i giovani allocati hanno non solo il vantaggio di un'occupazione pienamente retribuita come da contratto nazionale di lavoro, ma hanno soprattutto l'opportunità di entrare in contatto con un sistema organizzativo, gestionale ed operativo avanzato, acquisendo in tal modo un credito formativo spendibile sul mercato del lavoro, oltre che nell'ambito della stessa azienda ospitante.

L'altro fondamentale aspetto organizzativo che dà validità ai progetti sperimentati a Ferrara sul tema studio-lavoro, riguarda la scelta di inserire i giovani in azienda (dopo una prima, breve fase di stage orientativo) direttamente nei gruppi di lavoro operativi di impianti industriali e/o di gruppi di ricerca, considerando i contesti sociali di lavoro come contesti di apprendimento; vale a dire che l'apprendimento è assolutamente favorito dal far parte di una *comunità di pratiche* in cui il giovane ha la possibilità di *accesso* agli usi delle tecnologie e delle tecniche. Nella scuola sarà sempre più utile – senza nulla abdicare alla propria vocazione universale – partire dalle esperienze concrete di vita e lavoro dei giovani e tramite essi sviluppare ampi approfondimenti che possano portare ad una conoscenza dell'arte del dialogo, della comunicazione, delle relazioni, della capacità di decidere, organizzarsi, lavorare in équipe, diagnosticare, risolvere problemi.

Infine, i progetti PIL e "Master studio-lavoro" (sviluppati a valle dell'esperienza CAT di cui hanno assimilato le fondamentali concezioni di occupabilità e operatività dei giovani in comunità di pratiche) essendo promossi dall'Università nei confronti delle aziende (nei progetti Cat, invece, il soggetto proponente muove dal campo della "domanda di lavoro") è stata studiata ed adottata una innovativa procedura di "*selezione reciproca*" tra i giovani e le aziende aderenti al progetto PIL. In un primo passaggio sono le imprese che individuano (tramite i colloqui di selezione) gli "idonei" tra i diversi giovani (i quali hanno precedentemente scelto le aziende con le quali svolgere il colloquio di selezione) inserendoli in una graduatoria di preferenze; in un secondo tempo, sono i giovani a scegliere in quale impresa allocarsi fra tutte quelle che li hanno dichiarati "idonei".

16.Focus su Giovani e Lavoro

Scritto da CDS*

Uno schema per approfondimenti mirati sul lavoro dei giovani.

Il dibattito ricorrente, soprattutto nei momenti di stagnazione dell'economia, intorno alle difficoltà nell'assicurare ai giovani una soddisfacente disponibilità di posti di lavoro si arena inevitabilmente sulla considerazione che se i posti di lavoro sono a rischio per i già occupati (candidati al ruolo di disoccupati, almeno temporanei), resta ben poco da spartire per gli

inoccupati (candidati al ruolo di "neet" o di occupati "precari" a tempo indeterminato, cioè indefinibile).

Senza addentrarci nell'analisi delle variabili in gioco nella produzione di quel rischio - riconducibili, genericamente, alla intensità e qualità della crescita (o de-crescita), dalla quale la qualità e quantità del lavoro viene fatta discendere - e che costituiscono indiscutibilmente il "bersaglio grosso" della economia del lavoro e delle politiche occupazionali, ci limiteremo ad evocare possibili azioni attivabili in due campi, magari ritenuti secondari per gli effetti quantitativi di breve periodo ma, al tempo stesso, forse strategici nel medio. I due campi, a cui verranno riferiti alcuni temi specifici dello Schema di analisi qui proposto, riguardano essenzialmente:

1. gli spazi per interventi di *redistribuzione* del lavoro disponibile, al fine di contrastare la concentrazione della disoccupazione in particolari fasce di soggetti (i giovani, appunto) ... in attesa che la "mano invisibile" della ri-crescita provveda ad aumentare significativamente la disponibilità di posti di lavoro ad "orario pieno" per tutti;
2. gli spazi e le modalità di intervento sul *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro, per recuperare le opportunità di allocazione nelle posizioni rese vacanti in ragione della qualità di quel *mismatch*: essenzialmente riferibile alla formazione e alle competenze dell'offerta.

Un terzo campo d'azione, obbligato, resta quello collegato all'approccio economico politico che deve, nell'ordine, fronteggiare (ammortizzare) gli effetti di breve periodo delle crisi e sostenere (incentivare) le azioni di ri-crescita e sviluppo.

Al fine di raccogliere valutazioni, critiche e proposte su alcune di tali possibili azioni, è stata abbozzata una raccolta di temi, distribuiti sui tre campi citati, per non pochi dei quali in occasione di precedenti fasi di crisi economico occupazionali sono state sperimentate soluzioni "tecnico politiche" particolarmente efficaci e comunque suscettibili di nuove verifiche e nuove sperimentazioni.

Sommario dei Temi proposti

1. La Qualità del Lavoro Offerto

1. 1.1.L'Apprendimento Situato in ambito lavorativo integrato nella Didattica Scolastica e Universitaria
2. 1.2.Il Ruolo delle Istituzioni Scolastiche e Universitarie nella Transizione Studio Lavoro
3. 1.3.Il Ruolo delle Aziende nell'integrazione delle Competenze di Lavoro e di Studio
4. 1.4.Le Nuove Istituzioni della Transizione Studio Lavoro

2. La Quantità e la Qualità del lavoro disponibile e la sua Distribuzione

- 2.1. Le possibili Forme della Redistribuzione del Lavoro tra Occupati e Inoccupati
- 2.2. La Struttura dei Percorsi Formativi nei Processi Produttivi
- 2.3. Il Turnover Efficace e Sostenibile
- 2.4. Le Figure Professionali nel Trasferimento delle Competenze

3. La Politica economica per lo Sviluppo e la Sostenibilità del Lavoro

- 3.1. Le Politiche di Sviluppo a partire dal Nuovo Welfare
- 3.2. Le Priorità dell'Azione Sindacale e del Confronto tra le "Parti"
- 3.3. I Patti Regionali
- 3.4. La Politica Economica Nazionale

In questo Focus diamo conto in modo estremamente sintetico dei temi affrontati nel "campo" 2 "La Qualità è la Quantità del lavoro disponibile e la sua Distribuzione," approfondendo, in particolare, gli item **2.1, 2.2, 2.3, 2.4**. (rinviando alla consultazione della richiamata "monografia per quanto riguarda la lettura degli altri temi).

2. La Quantità e la Qualità del Lavoro Disponibile e la sua Distribuzione

L'occupabilità dei giovani (intesa genericamente come possibilità di trovare un posto di lavoro) non è data solo dalla quantità materiale di posti disponibili e dalla idoneità, caso per caso, di chi si offre per occuparli. Un ruolo fondamentale può essere giocato dalle modalità con cui viene governato il turnover tra gli anziani in uscita e i giovani in entrata.

Gli strumenti della distribuzione del lavoro (attraverso la flessibilità degli orari e della durata del rapporto di lavoro) e della progettazione di percorsi formativi possono conferire un valore

aggiunto in termini di qualità delle allocazioni e di un loro "effetto leva" verso i volumi della produzione e dell'occupazione.

2.1 Le possibili Forme della Redistribuzione del Lavoro tra Occupati e Inoccupati

"La disoccupazione giovanile è il problema numero uno di tutti i governi europei, dove politiche sbagliate nel momento sbagliato (crisi della domanda) hanno prodotto 6 milioni di giovani senza lavoro e 7,5 milioni di giovani inattivi che non studiano e non lavorano. Tra gli under 25 i tedeschi che non lavorano sono il 7%, in Grecia e Spagna sono oltre il 50%, in Italia il 40%. I paesi che hanno fatto politiche redistributive su orario e durata del lavoro (disincentivazione degli straordinari, contratti di solidarietà a sostegno di orari ridotti, pensionamento progressivo, ecc.) sono quelli con una durata di lavoro media annua inferiore e tassi di occupazione più alti: Germania, Olanda, Gran Bretagna, Austria, con mediamente 1400 ore pro capite lavorate all'anno hanno tassi di occupazione sulla popolazione di 15-64 anni oltre il 70%, mentre l'Italia con circa 1800 ore anno registra un tasso inferiore al 60%".

"E' difficile proporre una politica di riduzione dell'orario a parità di salario, così come ipotizzare che alla riduzione delle ore lavorate corrisponda una riduzione proporzionale del salario. Nel primo caso è prevedibile un aumento del costo del lavoro e l'opposizione delle imprese, nel secondo caso una decurtazione del reddito e la resistenza dei lavoratori. Una soluzione è quella di calibrare il carico fiscale e contributivo sul salario a seconda della durata dell'orario: alleggerendolo per gli orari ridotti e aggravandolo per quelli di più lunga durata, da una fascia di orario bassa esente da ogni onere, tanto per il lavoratore che per l'impresa, fino agli oneri attuali per le 40 ore contrattuali vigenti. Tenuto conto dell'alto tasso di disoccupazione giovanile, l'introduzione di fasce orarie flessibili offrirebbe alle generazioni più giovani una porta di ingresso nel mercato del lavoro evitando la trafila di lavori precari e privi di tutela".

"L'Italia non ha sviluppato una politica per redistribuire le ore lavorate. Il part time non è mai decollato, soprattutto per l'assenza di veri vantaggi per le imprese e per i lavoratori, lo straordinario è stato quasi detassato ... il risultato è che il numero di ore lavorate pro-capite risulta maggiore che in quasi tutti gli altri paesi europei.

Sono tre le proposte da approfondire: oltre le 30 ore settimanali il lavoro deve costare di più, lo straordinario deve essere disincentivato con un alto prelievo fiscale, i contratti a tempo parziale debbono diventare in genere la modalità ordinaria di assunzione nella pubblica amministrazione ...".

Il tema dell'orario di lavoro e della sua possibile riduzione finalizzata ad una redistribuzione del lavoro disponibile, al di là delle enunciazioni ricorrenti a favore o contro, ha rappresentato un difficile banco di prova al momento di approfondire il confronto e concretizzare sintesi sufficientemente condivise e applicabili. Le difficoltà sono derivate, come si sostiene da più parti, dall'idea largamente condivisa di privilegiare "la crescita" come strumento principe di politica economica in grado anche di assicurare lo sviluppo e l'automatica disponibilità della quantità e qualità dei posti di lavoro in grado di soddisfarne la ricerca.

Fermo restando che il problema del costo di ogni intervento sulla struttura del mercato (compreso quello del lavoro) è che il costo deve essere individuato e "coperto", si ritiene che la valorizzazione dei risultati raggiungibili da modalità di redistribuzione del lavoro (che tengano conto della necessità di assicurare ai giovani percorsi sostenibili di entrata nel mercato) sia prioritaria. A partire da forme di "combinazione" di studio (vero) con lavoro (vero).

2. 3.2. La Struttura dei Percorsi Formativi nei Processi Produttivi

"Lo 'spazio formativo' [cioè l'insieme di strutture, programmi e opportunità formative presenti e attivabili in un dato contesto] rende ottimizzabile la mobilità interna all'organizzazione lavorativa e crea il presupposto per la 'buona flessibilità' in entrata".

"Uno dei punti di forza di percorsi formativi che comprendono significative fasi lavorative sta nel far entrare nelle aziende i giovani con una sorta di 'lasciapassare' che consente loro di avere tutta una organizzazione che li sostiene. Tra i benefici che ne trae l'azienda (nel mantenere una posizione 'vacante' che viene coperta a turno da un anno all'altro da un giovane in formazione) c'è quello che, nel processo di trasferimento delle conoscenze, le job description e le procedure inerenti la funzionalità di quel determinato 'posto' vengono costantemente riviste, aggiustate, in modo da tenerlo pronto per quando lo si deve rendere disponibile; insomma, un 'tavolo al ristorante' dove cambiano le persone, ma che è sempre ben preparato, apparecchiato, per i successivi clienti".

“Il dispositivo del ‘posto a tavola sempre apparecchiato’ per assicurare spazi per primi inserimenti lavorativi (ad alto tasso di apprendimento) a rotazione per giovani studenti e neodiplomati rappresenta un’esperienza ad alto impatto sul funzionamento dei ‘mercati del lavoro interni’ alle aziende (per far fronte alle esigenze di copertura professionale dell’upgrading tecnologico e organizzativo) e sull’occupabilità dei giovani (così formati) al momento del loro inserimento nel mercato del lavoro esterno”.

Nelle grandi e medie aziende, e comunque in tutte quelle “attrezzabili allo scopo”, è possibile sperimentare la disponibilità di posizioni lavorative occupabili “a rotazione annuale” da giovani (studenti, diplomati, laureati) nell’ambito di percorsi accompagnati di inserimento lavorativo.

Se c’è l’interesse dei soggetti in gioco (i giovani, in cerca di una prima vera esperienza lavorativa; le imprese, interessate a verificare la “qualità” dell’offerta di lavoro disponibile rispetto alle caratteristiche inizialmente richieste; le istituzioni pubbliche preposte, interessate a verificare le coerenze dei progetti nell’ambito delle politiche di sviluppo e disponibili a sostenerne i costi della “formazione”), il risultato può essere di facile acquisizione.

Esperienze svolte in contesti progettati ad hoc hanno fatto registrare quote di inserimenti di questo tipo anche superiori al 10% dell’organico aziendale attivo, con un incremento dell’occupabilità dei giovani coinvolti (misurato dal proseguimento del contratto di lavoro nella stessa azienda o in altre aziende, e dalla coerenza delle “mansioni” assunte rispetto al percorso formativo svolto), nettamente superiore ai tassi standard.

2.3. Il Turnover Efficace e Sostenibile

“La drammaticità della situazione nazionale in questa fase Covid-19, unita all’adozione nelle deliberazioni governative del Protocollo condiviso tra le parti sociali, ha favorito la disponibilità a livello aziendale all’ascolto e al recepimento di letture critiche, proposte e richieste da parte sindacale. Il fatto che di fronte a criticità, in ambito lavorativo si scelga il dialogo, la capacità di ascolto, di sentirsi reciprocamente criticati senza arrivare ad uno scontro con le modalità classiche dei rapporti ‘tra le parti’, non può essere considerato un risultato secondario e ininfluenza. Per questo, il ‘lavoro sindacale’ nel gestire dentro le imprese interventi sulle condizioni di lavoro (particolarmente in questa fase) dovrebbe essere parte integrante della elaborazione e della proposta sindacale confederale”.

“Sarebbe forse opportuno, per creare più domanda di lavoro anche nelle aziende esistenti, accompagnare i nuovi ingressi con part time in uscita. Part time sostenuti economicamente, in cambio di attività formativa che coinvolge i nuovi entranti; competenze che vengono trasferite dai più esperti ai meno esperti. Esempi di questo tipo in processi di riorganizzazione sia di imprese private che di enti pubblici hanno funzionato positivamente valorizzando e stabilizzando il nuovo lavoro”.

“La ‘staffetta generazionale’ appare generalmente come un dispositivo (o, più semplicemente, una rappresentazione) che registra il ricambio del personale in una visione pressoché statica dei fattori produttivi e organizzativi e di un quadro di professionalità stabilizzate. E’ sempre più necessaria una ripresa e rielaborazione della problematica del turnover e del confronto tra le parti alla ricerca di modalità che favoriscano il consolidamento dei livelli occupazionali, soprattutto nelle fasi di cambiamento e rilancio produttivo”.

Oggi, più di ieri, la gestione efficace del turnover rappresenta un processo continuo di adattamento dei ‘fattori produttivi’ secondo percorsi ottimizzabili per creare condizioni sostenibili per ciascuno dei fattori stessi e dei soggetti coinvolti. Problematica particolarmente sensibile e difficile da comporre per il confronto sindacale, in quanto i soggetti direttamente coinvolti rappresentano categorie di lavoratori periferici rispetto al “grosso” dei rappresentati: i giovani il lavoro lo stanno ancora cercando, gli anziani stanno per lasciarlo.

Tuttavia, entrambe le categorie possono trovare le convenienze a partecipare a programmi di turnover fortemente valorizzati da percorsi formativi individuali e di gruppo e largamente situati nelle comunità di pratiche lavorative, in cui i processi di apprendimento nell’interazione tra anziani e giovani possono creare le convenienze necessarie (compresi specifici riconoscimenti economici per i risultati formativi e allocativi).

2.4 Le Figure Professionali nel Trasferimento delle Competenze

"Nelle grandi ristrutturazioni aziendali (soprattutto se assistite da ammortizzatori che prevedono anche forme di uscita in prepensionamento) e anche negli aggiustamenti progressivi il sistema organizzativo ha fatto frequentemente ricorso alle competenze di personale 'anziano' prossimo all'uscita, o già uscito, attivandone il 'recupero' con rapporti di collaborazione 'consulenziali'. Ci si è chiesto in più occasioni se una particolare applicazione del normale rapporto di lavoro contrattuale per queste figure possa rendere più fluide, produttive e 'regolari' queste prestazioni professionali"

"La formula 'metà pensione e metà lavoro' indica una possibile condizione lavorativa da tempo prevista a livello di Unione Europea, quando, con la Comunicazione del luglio 1980 ci si è posta la possibilità del pensionamento 'flessibile e progressivo'. In quel documento, in materia di adattamento del tempo di lavoro a fronte del deterioramento della situazione occupazionale (o anche dell'esigenza di soddisfare 'aspirazioni e bisogni' degli anziani) si registrava la tendenza dei diversi Stati ad adottare sistemi per l'introduzione di una duplice flessibilità: da un lato una maggiore libertà di scelta individuale dell'età pensionabile e, dall'altro, 'la possibilità di lavorare a tempo ridotto durante gli ultimi anni di vita attiva'.

Questa seconda evenienza in particolare era considerata rilevante nei casi in cui i lavoratori anziani interessati al part time, oltre ad ottenere un 'sufficiente indennizzo', avessero avuto 'la fortuna' di esercitare, nella propria carriera lavorativa, un'attività professionale 'gratificante', e quindi potessero essere interessati a prolungarla anche ad orario ridotto".

La possibilità di ottimizzare la selezione delle competenze da trattenere in azienda a supporto del bilancio delle disponibilità professionali necessarie e del processo di turnover del personale potrebbe trovare una forma concreta nella definizione di profili di collaborazione part time per anziani prossimi all'uscita, prevedendo l'entrata nel regime pensionistico (con la fruizione della relativa quota dell'assegno maturato) assommata alla remunerazione per il part time lavorativo, riqualificato per l'eventuale *upgrading* del valore della prestazione richiesta e fornita.

*L'elaborato che qui viene presentato è una sintesi di alcune parti della "monografia" su Giovani e Lavoro pubblicata sull'Annuario Socio Economico del CDS, edizione 2020, predisposta da Andrea Gandini e Gaetano Sateriale e condivisa dalla intera redazione. Per il report completo di 28 pagine vedi <https://www.cdscultura.com/editoria/annuario-socio-economico-ferrarese/> e poi vedi Monografia giovani e lavoro.