

# **IL DIVARIO FRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO: UN PROBLEMA INSOLUBILE?**

Un'analisi del fenomeno nella Città Metropolitana di Torino

A cura di:

Mauro Zangola

Prefazione di:

Francesco Devalle

**Rotary Club Torino Sud Est**

**Fondato 1979**

**2031° Distretto**

**Anno Rotariano 2021/2022**

ROTARY CLUB TORINO SUD EST

IL DIVARIO FRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO: UN PROBLEMA  
INSOLUBILE?

Un'analisi del fenomeno nella Città Metropolitana di Torino

A cura di:

Mauro Zangola

Prefazione di:

Francesco Devalle

STAMPERIA ARTISTICA NAZIONALE

## **RINGRAZIAMENTI**

Come il lettore avrà modo di constatare la stesura del Capitolo 1 ha richiesto l'acquisizione di dati che è stato possibile raccogliere grazie all' aiuto di esperti ai quali va il nostro sentito ringraziamento. Un ringraziamento particolare va a Daniela Musto dell'IRES Piemonte, a Barbara Barazza del Centro Studi della Camera di Commercio di Torino e a Igor Piotto della Camera del Lavoro di Torino

Un particolare ringraziamento va a Maria Teresa Perrone che si è occupata dell'editing dei testi.

Un particolare ringraziamento va ai membri della Commissione di Studio per il prezioso contributo fornito in occasione delle audizioni: Garzino Demo Ada , Rotary Club Torino Europa; Rovero Giorgio, Rotary Club Valle Mosso, Campi Domenico Rotary Club Courmayeur-Valdigne, Omedei Zorini Luigi Rotary Club Vercelli; Perazzini Claudio, Rotary Club Susa e Valsusa, Benfratello Luigi Rotary Club Torino Ovest Cocciolito Francesco Rotary Club Torino Sud Est, Stafutti Stefania Rotary Club Torino 45° parallelo, Vogogna Sergio, Rotary Club Torino Mole Antonelliana, Accossato Domenico Rotary Club Torino Europea. Zangola Mauro, economista.

Un sentito ringraziamento va all'Unione Industriale di Torino per l'ospitalità e il supporto fornito in occasione dei lavori della Commissione di studio.

## IL DIVARIO FRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO: UN PROBLEMA INSOLUBILE?

Un'analisi del fenomeno nella Città Metropolitana di Torino



## INDICE

<b>PREFAZIONE</b> di Francesco Devalle .....	6
<b>DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO NELLA CITTÀ METROPOLITANA DI TORINO: la misura del divario</b> di Mauro Zangola .....	7
1. FINALITÀ DELLO STUDIO.....	7
2. IL MERCATO DEL LAVORO IN PIEMONTE NEL 2020: PERSI 74.000 POSTI DI LAVORO....	7
3. LA DINAMICA DELLE ATTIVAZIONI E DELLE CESSAZIONI DEI RAPPORTI DI LAVORO DIPENDENTE .....	9
4. LE CARATTERISTICHE DELLA DOMANDA DI LAVORO DELLE IMPRESE TORINESI E PIEMONTESI .....	10
4.1 L'indagine ISTAT sulle Forze di Lavoro.....	10
4.2 Le procedure di assunzione .....	12
4.3 Il Sistema Informativo EXCELSIOR di Unioncamere.....	13
4.4 Le indagini di ALMA LAUREA sugli sbocchi occupazionali dei laureati.....	14
4.5 L'osservatorio INPS sui lavoratori pubblici.....	16
5. CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA DI LAVORO IN PIEMONTE E NELLA CITTÀ METROPOLITANA DI TORINO .....	17
6. IL DIVARIO FRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO: DIMENSIONE E.....	18
7. ALCUNE VALUTAZIONI DI SINTESI .....	20
<b>#ORIENTATI. IL LAVORO DEI GIOVANI IN UN MONDO CHE CAMBIA IN FRETTA</b> di Cristina Maccari .....	23
1. "STUDIARE NON SERVE?" .....	23
2. "HO BISOGNO DI LAVORATORI MA NON LI TROVO" .....	24
3. "PUBBLICO E PRIVATO" .....	27
4. CHI PARLA DEI GIOVANI E DEL LAVORO DEI GIOVANI? .....	29
5. FORMAZIONE CONTINUA E POLITICHE ATTIVE.....	30
6. IN CONCLUSIONE.....	30
<b>ALLA RICERCA DEL LAVORO PERDUTO</b> di Massimo Richetti.....	32
1. LE CAUSE DEL DILEMMA.....	32
2. QUALCHE SPIRAGLIO DI LUCE.....	33
3. COME SI CERCA IL LAVORO?.....	34
4. LA FIDUCIA VERSO MODELLI E PARADIGMI DEL PASSATO.....	36
<b>DAL "SAPERE" AL "SAPER DIVENTARE"</b> di Marco Muzzarelli .....	38
1. WORK BASED LEARNING .....	38
2. COINVOLGIMENTO DELLE IMPRESE .....	40
3. ECOSISTEMI LOCALI.....	41
4. VERSO L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	41

5. <i>PROSSIMI PASSI e PROSPETTIVE</i> .....	41
<b>“NON TECNICO, MA TECNOLOGO. RIPENSARE IL SISTEMA DELL’ISTRUZIONE TECNICA IN ITALIA”</b> di Tommaso De Luca.....	43
1. <i>L’ISTRUZIONE TECNICA AI TEMPI DELLA PANDEMIA</i> .....	43
2. <i>RIPENSARE L’INTERO SETTORE DELL’ISTRUZIONE TECNOLOGICA</i> .....	44
3. <i>L’ORIENTAMENTO COME PROCESSO E LA CONOSCENZA DEI SETTORI PRODUTTIVI</i> .....	46
4. <i>OCCUPAZIONE E OCCUPABILITÀ</i> .....	49
<b>L’UNIVERSITÀ DI TORINO E LE DIDATTICHE PER ACCOMPAGNARE AL LAVORO</b> di Barbara Bruschi .....	52
1. <i>FORMARSI ALL’UNIVERSITÀ DI TORINO: UNO SGUARDO D’INSIEME</i> .....	52
2. <i>L’UNIVERSITÀ DI TORINO COME UNIVERSITÀ EUROPEA: UNIVERISTAS MONTIUM</i> ....	52
3. <i>ATLANTE DELLE PROFESSIONI</i> .....	53
4. <i>I SERVIZI DI JOB PLACEMENT</i> .....	55
5. <i>UNITO SKILLCASE: SOFT SKILL PER IL LAVORO</i> .....	56
6. <i>EDUCARE E PREPARARE ALL’IMPRENDITORIALITÀ</i> .....	57
6.1 <i>Diventare imprenditori. Corso di formazione per l’imprenditorialità</i> .....	58
6.2 <i>Startup Creation Lab</i> .....	58
6.3 <i>Contamination Lab</i> .....	59
7. <i>IN CONCLUSIONE</i> .....	59
8. <i>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</i> .....	59
<b>DAL POLITECNICO DI TORINO AL MONDO DEL LAVORO: INIZIATIVE PER AVVICINARSI AL CONTESTO PRODUTTIVO</b> di Carla Chiasserini .....	61
1. <i>ESPERIENZE IN AZIENDA</i> .....	62
2. <i>EVENTI E ATTIVITÀ DIVULGATIVA</i> .....	62
3. <i>DIGITAL CAREER WEEK</i> .....	63
4. <i>JOB FAIR PMI</i> .....	63
5. <i>COLLABORAZIONE ISTITUZIONALE FRA POLITECNICO E ORDINI</i> .....	63
5.1 <i>Ordine degli Architetti di Torino</i> .....	63
5.2 <i>Ordine degli Ingegneri di Torino</i> .....	64
5.3 <i>Accreditamento del Politecnico come fornitore di corsi di aggiornamento professionale</i> ...	64
6. <i>RELAZIONI TRA L’ATENEO E I SUOI ALUMNI</i> .....	64
7. <i>CONCLUSIONE</i> .....	65
<b>GIOVANI E FUTURO: UNA SCOMMESSA VINCENTE!</b> di Sigfrido Pilone .....	66
1. <i>IL PARADOSSO</i> .....	66
2. <i>LA RESPONSABILITÀ DELLE FAMIGLIE</i> .....	67
3. <i>L’EVOLUZIONE DEL MONDO DEL LAVORO</i> .....	67

4. IL MODELLO ITS .....	68
5. LA SCUOLA CAMERANA: L'IMPEGNO SOCIALE DEL MONDO INDUSTRIALE .....	70
6. IL RICAMBIO GENERAZIONALE MANCATO .....	70
7. CONCLUSIONI.....	71
<b>I GIOVANI E L'APPRENDISTATO: CRESCITA ECONOMICA E CULTURALE</b> di Pietro Viotti....	72
1. APPRENDISTATO DI I LIVELLO (Art 43 d.lgs. 81/2015).....	75
1.1 L'apprendistato nel sistema dell'istruzione e formazione professionale (leFP) .....	75
1.2 L'apprendistato nella scuola superiore .....	76
2. APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE (Art 44 d.lgs. 81/2015).....	83
3. APPRENDISTATO DI ALTA FORMAZIONE E DI RICERCA (Art 45 d.lgs. 81/2015).....	84
3.1 Articolazione dei percorsi.....	87
3.2 Metodologie didattiche.....	88
3.3 Alcuni risultati.....	89
4. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE .....	90
4.1 Sviluppo di competenze per l'occupazione, raccordo education-impresa. ....	90
4.2 Alcune proposte.....	90
<b>IL PIEMONTE E LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO: DA DOVE RIPARTIRE?</b> di Federica Deyme e Serena Pasetti .....	92
1. UNA CERTA NARRAZIONE DEL MERCATO DEL LAVORO.....	92
2. IL FENOMENO DELLO SKILL MISMATCH.....	92
3. L'ANALISI DEI DATI .....	94
4. LO SCENARIO EUROPEO E QUELLO ITALIANO.....	96
5. LA STRATEGIA REGIONALE E DEI CENTRI PER L'IMPIEGO.....	98
6. CONCLUSIONI.....	100
<b>GLI AUTORI</b> .....	101

## **PREFAZIONE**

di Francesco Devalle

Il mancato incontro fra domanda e offerta di lavoro è uno dei paradossi del mercato del lavoro a Torino come in tutte le aree sviluppate del Paese.

Un problema complesso che alimenta la disoccupazione soprattutto giovanile, frena lo sviluppo competitivo delle imprese e comporta uno spreco di risorse e un sottoutilizzo del capitale umano. Un problema che si trascina da tempo e a tutt'oggi ancora privo di soluzione come documentano le rilevazioni di Unioncamere secondo le quali le imprese fanno fatica a trovare in media un terzo delle professioni di cui hanno bisogno.

Che cosa fare per risolvere questo problema o quantomeno ridurne l'impatto sul tessuto socio economico? E' la domanda che si è posta l'Associazione Rotary Club Torino Sud Est dopo un approfondito esame dei fattori che contribuiscono ad alimentarlo a livello macro e a livello micro dal lato dell'impresa e del lavoratore.

Nell'intento di offrire un contributo al superamento di questo paradosso abbiamo ritenuto che la cosa migliore da fare fosse quella di ascoltare i soggetti coinvolti a vario titolo per sapere come valutano il problema, come lo affrontano e cercano di risolverlo.

Abbiamo costituito a tal fine una Commissione di Studio formata da persone competenti appartenenti anche ad altri Rotary che nell'arco di 8 mesi hanno "auditato" esponenti ad alto livello della Regione Piemonte, del Politecnico e dell'Università di Torino, della Formazione Tecnica (Istituto "A. Avogadro", Fondazione Engim Piemonte e Scuola Camerana) delle imprese (Pininfarina Spa), del Sindacato (CISL di Torino Canavese) e dell'Unione Industriale di Torino. Dagli incontri che abbiamo svolto sono emerse riflessioni e proposte di grande interesse che abbiamo raccolto in questo libro attraverso contributi redatti dagli stessi partecipanti alle audizioni.

Per completare l'analisi abbiamo chiesto al dr. Mauro Zangola di inquadrare il problema del divario fra domanda e offerta di lavoro all'interno del sistema produttivo torinese per valutarne la dimensione e l'impatto sulle prospettive del lavoro nella Città Metropolitana di Torino.

Le indicazioni raccolte nel corso delle audizioni hanno formato oggetto di ampie riflessioni da parte della Commissione di Studio che si sono tradotte in proposte che porteremo all'attenzione di quanti condividono la nostra analisi e soprattutto l'urgenza di trovare in tempi brevi soluzioni, anche parziali, ad un problema importante che si trascina da troppo tempo e rischia di aggravarsi di fronte ai rapidi cambiamenti della domanda di lavoro indotti dal progresso tecnologico e al persistente disorientamento dell'offerta di lavoro di cui sono vittime soprattutto le nuove generazioni.

# **DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO NELLA CITTÀ METROPOLITANA DI TORINO: la misura del divario**

*di Mauro Zangola*

## **1. FINALITA' DELLO STUDIO**

In questo capitolo sono riportati i risultati di uno studio che si propone di inquadrare il problema del divario fra offerta e domanda di lavoro all'interno del tessuto economico piemontese e torinese.

Il disallineamento è un "paradosso" che si trascina da tempo e che risente di molti fattori tra i quali gli effetti prodotti dalle fasi alterne della congiuntura economica e dei suoi riflessi sul mercato del lavoro.

Ciò è vero soprattutto in una fase drammatica come quello che abbiamo vissuto e stiamo ancora vivendo a causa dell'epidemia da COVID-19. Abbiamo pertanto ritenuto opportuno inserire il problema del divario all'interno del mercato del lavoro torinese e piemontese che sta tentando di uscire dalla fase più difficile della crisi da Coronavirus.

La dimensione del divario fra domanda e offerta di lavoro ha risentito e risente non solo della congiuntura ma anche e soprattutto delle caratteristiche e dei cambiamenti intervenuti nella domanda e nell'offerta di lavoro. Abbiamo pertanto concentrato l'attenzione sulle caratteristiche delle persone occupate e di quelle che sono alla ricerca di lavoro attingendo a varie fonti di dati e informazioni.

Definiti questi contesti abbiamo elaborato un quadro delle figure professionali più difficili da trovare attingendo alle dichiarazioni fornite dalle imprese torinesi nelle periodiche indagini del Sistema Informativo Excelsior promosso da Unioncamere e dal Ministero del Lavoro.

Il confronto tra i fabbisogni insoddisfatti di professionalità e le caratteristiche della domanda e dell'offerta di lavoro ha consentito di definire con maggior precisione le peculiarità e l'impatto del problema nel contesto economico torinese e piemontese.

## **2. II MERCATO DEL LAVORO IN PIEMONTE NEL 2020: PERSI 74.000 POSTI DI LAVORO**

In Piemonte nel IV trimestre 2020 risultavano occupati 1.773.000 persone; il 43,9% sono donne. Rispetto al IV trimestre 2019 gli occupati si sono ridotti di 74.000 unità (-4%). Di questi 44.000, il 56,4% del totale, sono donne. Per effetto di questo calo la "quota rosa" scende dal 44,5% al 43,9%.

Gli occupati alle dipendenze sono diminuiti di 48.000 unità (-3,4%); gli indipendenti di 26.000 (-6%). Il peso di questi ultimi sul totale degli occupati è ulteriormente sceso passando dal 23,1% al 22,7%.

Tabella 1: Piemonte. Occupati nel IV trimestre 2020. Variazione inter annuale (x 1000)

Condizione	IV trimestre 2019	IV trimestre 2020	Variazione inter anno	
			Variazione assoluta	Variazione %
Maschi	1.026	995	-30	-3,0
Femmine	822	778	-44	-5,3
Dipendenti	1.419	1.371	-48	-3,4
Indipendenti	428	402	-26	-6,0
<b>Totale</b>	<b>1.847</b>	<b>1.773</b>	<b>-74</b>	<b>-4,0</b>

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT

Tutti i settori, tranne l'edilizia, hanno perso occupati. Il calo più consistente si è verificato nel settore dei servizi (-46.000 pari al 62% del totale) e in particolare nel comparto del commercio e dei pubblici esercizi che ha perso 23.000 addetti, la metà del calo registrato nell'intero settore. Nell'industria manifatturiera si sono persi 32.000 addetti; nell'agricoltura 9.000 (-14,7%). Nell'edilizia, grazie agli incentivi, l'occupazione è cresciuta di 13.000 unità (+ 13,2%). Giova osservare al riguardo che in campo edile tutto l'aumento di occupati ha interessato i lavoratori autonomi; i dipendenti sono rimasti stabili. Anche nel comparto del commercio e dei pubblici esercizi il calo degli occupati ha riguardato per più del 60% il lavoro autonomo.

Tabella 2: Piemonte. Occupati per settore. IV trimestre 2020: variazione inter annuale (x1000).

Settori di attività	IV trimestre 2019	IV trimestre 2020	Variazione inter annuale	
			Variazione assoluta	Variazione %
Agricoltura	64	54	-9	-14,7
Industria	489	456	-32	- 6,6
Costruzioni	101	114	13	13,2
Servizi di cui:	1.194	1.148	-46	-3,8
Commercio e Pubblici esercizi	338	315	-23	-6,8
Altri servizi	856	833	-23	-2,7
<b>Totale</b>	<b>1.847</b>	<b>1.773</b>	<b>-74</b>	<b>-4,0</b>

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT

L'86% del calo di addetti fatto registrare dalle donne (44.000) si è concentrato in due comparti: nel commercio e pubblici esercizi (-18.000) e nella manifattura (-32.000). Da notare che in questo comparto i posti di lavoro persi dalle donne sono stati di gran lunga maggiori di quelli persi dagli uomini (20.000 contro 12.000).

La perdita di posti di lavoro registrata in Piemonte nel 4° trimestre 2020 rispetto all'analogo periodo del 2019 è percentualmente (-4%) la più alta fra quelle registrate nelle regioni del Centro Nord. Fanno peggio del Piemonte solo il Molise (-8,4%) e la Sardegna (-6,9%)

Da registrare in compenso una buona tenuta dell'occupazione in Liguria (-0.3%) e l'aumento degli occupati in Friuli Venezia Giulia (+1,5%) grazie in entrambi i casi all'impulso venuto dall'industria e dall'agricoltura.

Tra le regioni del Nord che hanno perso occupati il contributo dei settori è stato molto diverso. A differenza del Piemonte e della Lombardia dove vi hanno contribuito sia l'industria che il terziario, in Veneto e in Emilia Romagna il calo degli occupati è da imputare quasi esclusivamente al comparto del terziario.

Dall'insieme di questi dati è possibile trarre alcune conferme sulle tendenze del mercato del lavoro in Piemonte ma anche novità che meritano la massima attenzione.

Tra le prime possiamo segnalare:

1. Le maggiori difficoltà che incontra il tessuto economico piemontese a creare nuovi posti di lavoro rese evidenti dal confronto con le performance delle altre regioni.
2. La precaria condizione delle donne e del lavoro autonomo che continua a perdere peso nonostante l'aumento fatto registrare nell'edilizia.
3. Le persistenti difficoltà del comparto del commercio e dei pubblici esercizi non compensata come in altre regioni da una migliore tenuta del comparto manifatturiero.

Tra le novità possiamo annoverare la ripresa dell'edilizia che ha bisogno tuttavia di essere aiutata a rafforzarsi e a consolidarsi per recuperare il peso perso all'interno del tessuto economico piemontese.

### 3. LA DINAMICA DELLE ATTIVAZIONI E DELLE CESSAZIONI DEI RAPPORTI DI LAVORO DIPENDENTE

I dati relativi alle comunicazioni obbligatorie forniti dal Ministero del Lavoro consentono di tracciare un bilancio dell'andamento dei rapporti di lavoro attivati e cessati nel corso del 2020 in Piemonte riferiti al personale alle dipendenze.

Grazie al divieto di licenziamento in vigore fino al 31 marzo il 2020 si è chiuso con un saldo positivo di 7.928 unità.

Tabella 3: Piemonte. Rapporti di lavoro attivati e cessati nel 2020.

	I° trimestre	II° trimestre	III° trimestre	IV° Trimestre	Totale
Rapporti di lavoro attivati	130.448	79.592	147.209	126.084	483.333
Rapporti di lavoro cessati	110.127	100.047	119.320	145.911	475.405
<b>Saldo</b>	20.391	-20.455	27.889	-19.827	7.928

Fonte: Elaborazione su dati del Ministero del Lavoro

Il confronto con il 2019 fa registrare invece un saldo negativo di - 16.380 unità (Tabella 4). Saldi negativi si sono registrate anche nelle altre regioni più sviluppate del Nord del Paese: in Lombardia -70.787; in Veneto -40.328; in Emilia Romagna -28.427; in Liguria -10.617. Il totale di questi saldi negativi spiega il 65% del saldo registrato a livello nazionale.

*Tabella 4: Piemonte. Rapporti di lavoro attivati e cessati nel 2019 e nel 2020.*

	2019	2020	Variazione 2019-2020	
			Variazione assoluta	Variazione %
Rapporti di lavoro attivati	578.345	483.333	-95.012	- 16,4
Rapporti di lavoro cessati	554.037	475.405	- 78.632	-14,2
<b>Saldo</b>	<b>24.308</b>	<b>7.928</b>	<b>-16.380</b>	<b>-30,6</b>

*Fonte: Elaborazioni su dati del Ministero del Lavoro*

#### **4. LE CARATTERISTICHE DELLA DOMANDA DI LAVORO DELLE IMPRESE TORINESI E PIEMONTESI**

Prima di addentrarci nell'analisi delle difficoltà che incontrano le imprese nella ricerca del personale di cui hanno bisogno è parso utile esaminare in via preliminare le caratteristiche della domanda di lavoro per conoscere più da vicino i settori che creano lavoro, l'età, la formazione e la qualifica del personale assunto.

Vi sono molte fonti a cui attingere per raccogliere, direttamente e indirettamente queste informazioni. Ne abbiamo scelte cinque:

##### **4.1 L'indagine ISTAT sulle Forze di Lavoro**

La prima fonte è l'indagine ISTAT sulle Forze di Lavoro che fornisce, con cadenza trimestrale, una serie di informazioni sui settori che creano posti di lavoro alle dipendenze e su alcune caratteristiche degli assunti (classe di età e titolo di studio).

Come risulta dalla Tabella 5, in Piemonte nel 2020 il 64% dei posti di lavoro alle dipendenze è fornito dal comparto dei servizi; il 30,5% dall'industria; il 4,3% dall'edilizia e restante 1,2% dall'agricoltura. Le differenze di genere sono rilevanti. Nel settore dei servizi la presenza delle femmine è di gran lunga prevalente (81,2%); il divario rispetto ai maschi è rilevante nel campo dei servizi diversi da quelli commerciali (62,8% rispetto a 34.6%).

Tabella 5: Piemonte. Occupati per settore e genere (2020, x 1000).

Settori	Maschi		Femmine		Totale	
	Valore assoluto	Composizione %	Valore Assoluto	Composizione %	Valore assoluto	Composizione %
Agricoltura	13,0	1,8	4,0	0,6	17,0	1,2
Industria	309,0	42,8	111,0	16,9	420,0	30,5
Costruzioni	52,0	7,2	7,0	1,2	59,0	4,3
Servizi di cui:	348,0	48,2	532,0	81,3	881,0	64,0
Commercio	99,0	13,7	121,0	18,5	220,0	16,0
Altri servizi	250,0	34,6	411,0	62,8	661,0	48,0
<b>Totale</b>	<b>722,0</b>	<b>100,0</b>	<b>654,0</b>	<b>100,0</b>	<b>1377,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT

L'indagine ISTAT fornisce anche informazioni sull'età e sul titolo di studio delle persone occupate. In Piemonte nel 2020 i due terzi degli occupati hanno in media un'età compresa fra i 35 e i 64 anni: la quota dei giovani tra i 15 e i 34 anni (21,5%) è inferiore a quella degli ultra 55enni (22,5%) a conferma di un preoccupante invecchiamento delle persone occupate leggermente più marcato fra le femmine. Fra i 15-34enni in particolare, la componente femminile (20,5%) è più bassa di quella maschile (22,2%).

In Piemonte nel 2020 il 29% degli occupati aveva al massimo la licenza media; il 46,8% una qualifica o un diploma; il 22,3% una "formazione superiore". Le differenze di genere sono significative e premiano la componente femminile mediamente più istruita come dimostra la più alta presenza di donne con formazione superiore (27% contro il 18,5% degli uomini) e per converso la più bassa presenza di femmine tra gli occupati con al massimo la licenza media (24,7% rispetto al 32,5% dei maschi).

Tabella 6: Piemonte, 2020. Occupati per classi di età, titolo di studio e genere (x 1000)

	Maschi		Femmine		Totale	
	Valore assoluto	Composizione %	Valore assoluto	Composizione %	Valore assoluto	Composizione %
Classe di età						
15-24 anni	50	5,1	30	3,8	81	4,6
25-34 anni	169	17,1	132	16,7	301	16,9
35-44 anni	236	23,8	194	24,6	430	24,2
45-54 anni	305	30,8	263	33,3	568	31,9
55-64 anni	194	19,6	153	19,4	346	19,5
Totale 15-64 anni	954	96,5	772	97,8	1726	97
65 anni e oltre	36	3,5	16	2,2	52	3
<b>Totale</b>	<b>989</b>	<b>100</b>	<b>789</b>	<b>100</b>	<b>1778</b>	<b>100</b>

	Maschi		Femmine		Totale	
	Valore assoluto	Composizione %	Valore assoluto	Composizione %	Valore assoluto	Composizione %
<b>Titolo di studio</b>						
Senza - Licenza elementare	25	2,5	10	1,3	34	1,9
Licenza media	321	32,5	195	24,7	516	29
Qualifica e diploma	461	46,6	371	47	832	46,8
Formazione superiore	183	18,5	213	27	396	22,3
<b>Totale</b>	<b>989</b>	<b>100</b>	<b>789</b>	<b>100</b>	<b>1778</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT

#### 4.2 Le procedure di assunzione

La seconda fonte a cui abbiamo attinto sono i dati sulle procedure di assunzione del Ministero del Lavoro. Abbiamo focalizzato l'attenzione sulle assunzioni avvenute nella Città Metropolitana di Torino e in Piemonte nel 2018 e il 2019, due anni caratterizzati da una buona tenuta del mercato del lavoro.

Come risulta dalla tabella 7 nei due anni presi in esame il peso delle assunzioni nel settore dei servizi nella Città Metropolitana di Torino è di gran lunga prevalente e in crescita arrivando a rappresentare nel 2019 il 73% degli assunti con rapporto di lavoro alle dipendenze.

Tabella 7: Città Metropolitana di Torino. Procedure di assunzione per settore di attività (Medie 2018-2019)

	2018		2019	
	Valore assoluto	Composizione %	Valore assoluto	Composizione %
Agricoltura	4.545	1,4	4.761	1,5
Industria	55.725	16,6	41.184	12,9
Edilizia e impiantistica	16.162	4,8	15.993	5,0
Commercio, alberghi e ristoranti	69.617	20,8	70.131	22,0
Altri servizi	165.483	49,4	162.690	51,1
Lavoro domestico	23.195	6,9	23.887	7,5
<b>Totale</b>	<b>334.727</b>	<b>100</b>	<b>318.916</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborazione su dati del Ministero del Lavoro

In Piemonte, il terziario ha offerto maggiori opportunità di impiego alle persone di tutte le classi di età. Come risulta dalla Tabella 8, nel 2019 la quota di assunti in questo settore rimane attestata attorno al 70%. Scendendo nell'analisi, desta particolare attenzione l'alta percentuale dei 15-29enni che hanno trovato impiego nel comparto del commercio e dei pubblici esercizi (un terzo del totale, più del doppio degli occupati nell'industria manifatturiera) e degli assunti di tutte le età in agricoltura. Com'era prevedibile, la percentuale di assunti in edilizia e per lo svolgimento di lavori domestici cresce con l'età. Viene da chiedersi se e in quale misura questi comparti possano offrire maggiori occasioni di lavoro anche ai giovani.

*Tabella 8: Piemonte. Giovani tra i 15 e i 29 anni.  
 Procedure di assunzione per settore di attività e classi di età.  
 (Media 2019. Valori assoluti e composizione %)*

Settori di attività	Classi di età			
	15-29	30-39	40-49	50 e oltre
Agricoltura	9,1	8,6	8,0	11,7
Industria	15,9	14,9	16,4	13,3
Edilizia e impiantistica	3,0	4,9	6,4	6,7
Commercio, alberghi e ristorazione	32,8	19,5	16,0	14,2
Altri servizi	37,9	48,0	45,2	41,3
Lavoro domestico	1,2	4,0	7,9	12,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fonte: Elaborazione su dati del Ministero del Lavoro*

La tabella 9 fornisce alcune informazioni sulle qualifiche delle persone avviate al lavoro nella Città Metropolitana di Torino nel 2019 e nel 2020. Il 41,6% riguarda figure tecniche e specializzate; all'opposto, circa un quinto del personale non ha una qualifica.

*Tabella 9: Città Metropolitana di Torino. Assunzioni per grande gruppo professionale*

	2018		2019	
	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%
Imprenditori e dirigenti	1.008	0,3	1.044	0,3
Professioni ad elevata specializzazione	42.344	12,7	43.850	14,2
Tecnici e intermedi	39.467	11,8	34.730	10,9
Impiegati esecutivi	35.002	10,5	31.826	10,0
Vendite e servizi per famiglie	91.769	27,4	91.124	28,6
Operai e artigiani specializzati	33.534	10,0	29.053	9,1
Conduttori di impianti, operai montaggio	25.900	7,7	23.662	7,4
Persone non qualificate	65.703	19,6	63.627	20,0
<b>Totale</b>	<b>334.727</b>	<b>100,0</b>	<b>318.916</b>	<b>100,0</b>

*Fonte: Elaborazione su dati Ministero del Lavoro*

#### **4.3 Il Sistema Informativo EXCELSIOR di Unioncamere**

Un identikit della domanda di lavoro delle aziende torinesi l'abbiamo ricavato dai dati del Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere che non fornisce solo le informazioni, sicuramente più note, sulle difficoltà che incontrano gli imprenditori nella ricerca delle professionalità di cui hanno bisogno.

Abbiamo preso in esame le risultanze delle indagini condotte con cadenza mensile su un campione di oltre mille imprese torinesi tra ottobre 2019 e febbraio 2020 e tra luglio 2020 e gennaio 2021. Nei mesi di aprile, maggio e giugno 2020 l'indagine non si è svolta.

I dati, elaborati da Unioncamere in collaborazione con l'Ufficio Studi Economici della Camera di Commercio di Torino, forniscono informazioni su alcune caratteristiche delle assunzioni previste (età, titolo di studio, tipo di contratto, qualifica) Vediamo i dati più significativi.

Il 77% della domanda di lavoro proviene dal settore dei servizi e per poco più della metà da imprese con meno di 50 dipendenti. Un terzo circa delle assunzioni previste interessa giovani con meno di 30 anni; poco meno del 20% personale laureato; il 36,7% personale con diploma di scuola media superiore; il 23,2% personale in possesso di qualifica o diploma professionale, il restante 20% persone prive di titolo di studio.

Il 37% delle assunzioni previste riguarda figure tecniche e specializzate; il 27% operai specializzati e conduttori di impianti; il 17% professioni commerciali, l'11% figure impiegate e il restante 9% personale generico. Per il 66% delle assunzioni previste è richiesta esperienza; per una percentuale analoga (68%) le assunzioni sono a tempo determinato.

#### *4.4 Le indagini di ALMA LAUREA sugli sbocchi occupazionali dei laureati*

Una quarta fonte di informazioni sulle caratteristiche della domanda di lavoro nell'area torinese e piemontese può essere ricavata dall'indagine svolta da Alma Laurea nel 2019 sugli sbocchi occupazionali dei laureati all'Università e al Politecnico di Torino a 1, 3 e 5 anni dal conseguimento della laurea.

Nella tabella 10 è riportata la composizione per ramo di attività economica degli sbocchi occupazionali dei laureati all'Università di Torino per tipo di corso.

Per i laureati triennali ad un anno dal conseguimento della laurea lo sbocco occupazionale di lunga prevalente (90,9%) è rappresentato dal settore dei servizi; l'industria ne assorbe poco più del 7%. Anche per i laureati magistrali il terziario a 1 anno e a 3 anni dalla laurea rimane lo sbocco prevalente (80%); a 5 anni di distanza cresce in misura significativa la quota di laureati assorbita dall'industria (22,4%). Colpisce l'alta percentuali di laureati triennali che ha trovato impiego nel comparto della sanità (35,2%) e nel commercio (14,4%).

Tabella 10: Dove trovano lavoro i laureati all'Università di Torino (2019, composizione %)

Ramo di attività economica	Laurea 1° livello	Laurea magistrale biennale		
	A 1 anno dalla laurea	A 1 anno dalla laurea	A 3 anni dalla laurea	A 5 anni dalla laurea
Agricoltura	0,7	1,8	1,5	1,2
Industria	7,3	8	16,5	22,4
Metalmeccanica e meccanica di precisione	2,7	5,7	6,1	8,5
Chimica - Energia	1,4	5,3	4,2	6,1
Altra industria manifatturiera	3,2	7	6,3	7,8
Edilizia	0,9	0,7	0,6	0,8
Servizi	20,9	79,1	80,9	74,8
Commercio	14,4	10,4	7,2	8,3
Credito assicurativo	2,5	9,7	9,8	10,1
Trasporti - Comunicazione pubblica	4,6	4,5	4,6	3,9
Consulenze varie	6,5	12,7	14	11,1
Informatica	3,4	5,1	4,9	5
Altri servizi alle imprese	3,3	4,9	2,9	2,8
Pubblica amministrazione - Forze armate	0,9	3,1	2,6	2,4
Istruzione - Ricerca	3,4	4,2	18,7	18,2
Sanità	35,2	2,6	3,8	3,2
Altri servizi	16,6	17,9	12,4	9,8

Fonte: Elaborazione su dati ALMA LAUREA

Nella tabella 11 sono riportati gli sbocchi occupazionali degli architetti e degli ingegneri laureatisi al Politecnico di Torino. Più del 60% degli architetti ha trovato lavoro in due comparti: l'edilizia e le consulenze. Per gli ingegneri lo sbocco di gran lunga prevalente rimane l'industria, con una punta del 57,5%. A 3 anni di distanza dal conseguimento della laurea né gli ingegneri né gli architetti hanno trovato lavoro nel settore agricolo: un dati che deve far riflettere tenuto conto dell'importanza che i comparti hanno nell'economia regionale.

Tabella 11: Dove hanno Trovato lavoro i laureati al Politecnico di Torino (2019, composizione %)

Ramo di attività economica	Architettura			Ingegneria		
	A 1 anno dalla laurea	A 3 anni dalla laurea	A 5 anni dalla laurea	A 1 anno dalla laurea	A 3 anni dalla laurea	A 5 anni dalla laurea
Agricoltura	0,5	0,3	-	0,1	0,3	-
Industria	9,2	10,5	15,6	50,3	57,5	55,6
Metalmeccanica e meccanica di precisione	2,7	6	7,8	28,3	33,9	34,3
Chimica - Energia	1,1	2,1	2	11	10,5	10
Altra industria manifatturiera	5,4	2,4	5,8	11	13,1	11,3
Edilizia	35,9	42,2	32,3	8,9	7	6,3
Servizi	53,8	47	51,3	40	35	37,4
Commercio	6	6,3	7,2	2,3	2,5	2,6
Credito assicurativo	0,5	0,9	0,9	2,2	2	3,2
Trasporti - Comunicazione pubblica	3,8	3,3	2,9	3,2	3,4	3,4
Consulenze varie	30,4	24,1	27,4	11,6	10,2	9,2
Informatica	3,3	0,6	1,7	14	10	9,9
Altri servizi alle imprese	2,2	1,2	2,6	2,1	1,6	1,8
Pubblica amministrazione - Forze armate	0,5	1,5	1,4	0,3	0,6	1,1
Istruzione - Ricerca	4,3	6,3	4,9	3,1	2,9	5,1
Sanità	-	0,6	-	0,8	1,3	1,1
Altri servizi	2,7	2,1	2,3	0,4	0,6	0,2

Fonte: Elaborazione su dati ALMA LAUREA

#### 4.5 L'osservatorio INPS sui lavoratori pubblici

Un'altra fonte importante di dati sulla domanda di lavoro è rappresentata "dall'Osservatorio INPS sui lavoratori pubblici" che fornisce un quadro degli occupati nei diversi comparti della pubblica amministrazione.

Come risulta dalla tabella 12, nella Città Metropolitana di Torino, i lavoratori pubblici erano, nel 2019, poco più di 127.000, il 3,5% del totale nazionale. La Scuola e il Servizio Sanitario ne assorbono più del 60%.

I dati disponibili a livello nazionale forniscono alcuni importanti informazioni sulla struttura per età e sul genere dei lavoratori pubblici. Nel 2019 la classe di età modale era quella tra i 55 e 59 anni: l'81,8% aveva un'età maggiore di quarant'anni.

Rispetto al genere, i lavoratori maschi rappresentano il 41%; solo nelle classi di età più giovane, fino al 24 anni, i maschi sono prevalenti con quote oltre 63%. Nelle classi di età tra i 40 e i 64 anni il divario di genere accentua con una netta prevalenza delle femmine, con quote superiori al 60%.

Tabella 12. Città Metropolitana di Torino. Lavoratori pubblici per comparti. 2019  
(Valore assoluto e Composizione %)

Comparti	N. dipendenti	Composizione %
Amministrazione, centrali, magistratura e autorità indipendenti	5.321	4,2
Amministrazioni locali (Regione-Provincia-Comuni)	21.667	17,0
Forze armate, Corpi di Polizia e Vigili del fuoco	12.567	9,9
Scuola	47.306	37,2
Servizio sanitario	30.052	23,6
Università ed enti di ricerca	6.300	5,0
Altro	3.884	3,1
<b>Totale</b>	<b>127.097</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni su dati dell'Osservatorio INPS lavoratori pubblici.

#### 5. CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA DI LAVORO IN PIEMONTE E NELLA CITTA' METROPOLITANA DI TORINO

Nel paragrafo precedente abbiamo esaminato, attingendo a varie fonti, la parte dell'offerta di lavoro che ha trovato occupazione presso le imprese torinesi e piemontesi. In questo paragrafo vogliamo esaminare invece la parte dell'offerta che è alla ricerca di lavoro o che per ragioni diverse figura fra gli inattivi in età da lavoro (15-64 anni).

In Piemonte nel IV trimestre 2020 le persone in cerca di occupazione erano 144.000; 2000 in più del trimestre precedente. Poco più della metà (53,4%) erano donne. Poco più della metà (54%) erano ex occupati; il 25,7% ex inattivi e il restante 20,3% persone senza esperienza.

Il tasso di disoccupazione è cresciuto dal 7,1% al 7,5%. Il divario tra il tasso di disoccupazione delle donne e quello degli uomini è sceso ma rimane elevato (2,8 punti percentuali).

Una misura più ampia dell'offerta di lavoro è fornita dal "tasso di mancata partecipazione al lavoro" che comprende al numeratore, oltre ai disoccupati, quanti non cercano lavoro ma sarebbero disponibili a lavorare (gli scoraggiati) e al denominatore insieme a questi ultimi, anche le forze lavoro (occupati e disoccupati). Per i giovani tra e 15 e i 29 anni nel 2019, in un anno "normale", questo tasso era molto alto, pari al 24,2%.

La difficoltà di trovare lavoro anziché aumentare il numero delle persone in cerca di occupazione (che come abbiamo visto è rimasto relativamente stabile) ha accresciuto di 48.000 unità (+ 6,4%) il numero degli inattivi in età di lavoro saliti poco oltre le ottocentomila unità (804 mila). Due terzi degli "inattivi" sono donne. Si tratta di persone che non fanno parte della forza lavoro e che non sono quindi classificabili tra gli occupati e le persone che cercano lavoro.

In tutte le regioni del Nord del Paese, con l'eccezione del Friuli Venezia Giulia, gli "scoraggiati" sono andati ad ingrossare le fila degli inattivi. In termini percentuali gli aumenti più consistenti si sono verificati in Lombardia (+8%) e in Emilia Romagna (+7,9%). In Piemonte l'aumento è stato di poco inferiore (+6,4%).

Ai fini della nostra indagine sulla dimensione e sugli effetti del divario tra domanda e offerta di lavoro, è particolarmente utile conoscere l'età e il livello di istruzione di questa parte dell'offerta di lavoro per capire in che misura possono contribuire a colmare il gap tra domanda e offerta di posti di lavoro. Nella Tabella 13 è riportata la ripartizione per condizione dei disoccupati in Piemonte negli anni 2019 e 2020. Da essa si ricava che:

1. Nell'arco dei 2 anni il 42% aveva in media meno di 34 anni;
2. Nell'arco di un anno la quota di disoccupati con al massimo la licenza media è diminuita di 3,5 punti percentuali pur rimanendo molto elevata; in compenso è cresciuta anche se di poco la quota dei disoccupati con qualifica e diploma o titolo di studio superiore.

*Tabella 13: Piemonte. Disoccupazione per condizione*

Condizione	Media 2019		Media 2020	
	Valore assoluto	Composizione %	Valore assoluto	Composizione %
15-24 anni	30.000	19,9	26.000	18,1
25-34 anno	35.000	23,2	35.000	24,3
35 e oltre	86.000	56,9	83.000	57,6
<b>Totale</b>	<b>152.000</b>	<b>100</b>	<b>144.000</b>	<b>100</b>
Licenza elementare e senza titolo	6.000	4	5.000	3,4
Licenza media	64.000	42,5	57.000	39,6
Qualifica e diploma	64.000	42,5	64.000	44,4
Formazione superiore	18.000	11	18.000	12,5
<b>Totale</b>	<b>152.000</b>	<b>100</b>	<b>144.000</b>	<b>100</b>

*Fonte: Elaborazione su dati ISTAT*

Un'analisi condotta sulla condizione lavorativa dei 15-29enni nella Città Metropolitana di Torino ha consentito di appurare che, alla fine del 2019, un numero consistente di questi giovani (55.000 circa) non lavorava e non cercava lavoro, era per così dire "fuori dal mercato del lavoro". Tra di loro si annida la componente più critica dei cosiddetti NEET, cioè quei giovani che non studiano e non cercano lavoro.

## **6.IL DIVARIO FRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO: DIMENSIONE E CARATTERISTICHE DEL PROBLEMA NEL TESSUTO ECONOMICO TORINESE.**

Il lavoro c'è ma le imprese non trovano o fanno fatica a trovare le professionalità di cui hanno bisogno. Un problema che sembra destinato ad aggravarsi con l'avvento della quarta rivoluzione industriale.

La dimensione del fenomeno sarebbe rilevante e vengono fornite al riguardo quantificazioni raccolte attraverso sondaggi presso le imprese, molto difficili da realizzare soprattutto se i fabbisogni non riguardano il presente ma il futuro. In questo paragrafo ci proponiamo di far luce sul fenomeno prendendo spunto dai risultati forniti dalle periodiche indagini del Sistema Informativo Excelsior promosso da Unioncamere e dal Ministero del Lavoro prima richiamate.

L'indagine è svolta somministrando mensilmente a un campione di imprese industriali e dei servizi un questionario attraverso il quale sono raccolte informazioni riguardanti il programma di assunzioni, le professioni di cui hanno bisogno le imprese, le difficoltà che incontrano nel reperirle e le azioni che prevedono di svolgere per reperire le figure di cui necessitano.

Nel paragrafo 4.3 abbiamo esaminato le caratteristiche delle assunzioni previste dalle imprese torinesi; in questo paragrafo focalizziamo l'attenzione sulle difficoltà espresse dalle imprese nel reperire figure molto richieste ma difficili da reperire.

L'elenco di tali figure, ripartite per gruppo professionale, è riportato nella tabella 14. Per ciascuna di esse sono indicati i motivi del mancato reperimento e il tipo di esperienza richiesta. I valori riportati nella tabella sono delle frequenze e offrono una misura della diffusione delle difficoltà presso le imprese. Le figure più difficili da reperire riguardano in prevalenza due gruppi professionali:

1. Professioni tecniche ad elevata specializzazione svolte prevalentemente in capo industriale. Per queste professioni le difficoltà di reperimento derivano in prevalenza dalla mancanza di candidati ai quali è richiesta una specifica esperienza nello svolgimento delle professioni;
2. Gli operai specializzati e i conduttori di impianti nelle attività metalmeccaniche. Per queste professioni le difficoltà di reperimento sono ugualmente divise tra mancanza di candidati e preparazione inadeguata; l'esperienza richiesta riguarda il settore di lavoro.

Tabella 14: Città Metropolitana di Torino. Figure Professionali di difficile riferimento.

Gruppo professionale	Figura professionale difficile da reperire	Difficoltà di reperibilità (Frequenze %)			Esperienza richiesta (Frequenze %)	
		Totale	Per mancanza di candidati	Per preparazione inadeguata	Nella professione specifica	Nello stesso settore
Dirigenti Professioni di elevata specificità e tecnica	Specialisti in scienze informatiche, fisiche e chimiche	67,2	48,5	15	47	37
	Tecnici delle vendite, del marketing e della distribuzione commerciale	41,4	19,8	26,6	23,9	56,1
	Tecnici in campo informatico, ingegneristico e della produzione	40,8	26,7	14,7	36,6	35,1
	Tecnici della sanità, dei servizi sociali e dell'istruzione	34,6	22,7	10,1	47,4	28,4
	Progettisti ingegneri e professioni assimilate	35	24,1	9,4	41,9	39,2
Impiegati professionali commerciali e nei servizi	Cuochi, camerieri e altre professioni dei servizi turistici	40,2	27,5	11,9	14,1	51
Operai specializzati e conduttori di impianti	Operai nelle attività metalmeccaniche ed elettromeccaniche	41,3	19,5	20,2	20,9	43,8
	Operai nelle attività metalmeccaniche richiesti da altri settori	40,8	17,9	17,3	21,5	47
	Conduttori di mezzi di trasporto	37,3	24,8	10,8	28,3	49,4

Fonte: Elaborazione su dati del Sistema Informativo Excelsoir

## 7. ALCUNE VALUTAZIONI DI SINTESI

Per l'economia piemontese l'anno appena trascorso è stato, come abbiamo visto, un anno drammatico. Si sono persi posti di lavoro, sono cresciuti gli "scoraggiati" che sono andati ad accrescere in misura consistente gli inattivi. Nel corso del 2020 la domanda di lavoro

ha finito quindi per aggravare una situazione già precaria; l'offerta ha finito in larga parte per rinunciare a cercare un'occupazione ponendosi fuori dal mercato del lavoro.

Nel 2019, prima dell'avvento del COVID-19 e nel corso del 2020 la quota di gran lunga prevalente della domanda di lavoro proveniva dal settore dei "servizi" ed è andata ad accrescere lo stock degli occupati in questo comparto salito al 64% del totale e dove la presenza delle donne ha raggiunto nel 2020 l'81,3%.

Indicazioni in tal senso provengono da tutte le fonti che abbiamo esaminato a conferma delle profonde trasformazioni che ha subito e sta ancora subendo il tessuto produttivo piemontese e torinese. Nella Città Metropolitana di Torino in particolare, nel 2019 il 73% degli assunti proveniva dal settore dei "servizi"; la percentuale supera l'80% se si tiene conto anche degli assunti per lo svolgimento di lavoro domestico.

Un trend in continua crescita di cui bisogna tenere in massima considerazione per valutare dimensione e caratteristiche del divario tra domanda e offerta di lavoro.

Per gli stessi motivi bisogna tener conto di altre peculiarità della domanda di lavoro espressa dal tessuto economico torinese che abbiamo cercato di far emergere nel nostro studio

Dai pochi dati a disposizione è sembrato di poter cogliere un aumento delle assunzioni di giovani che dovrebbe favorire lo svecchiamento della forza lavoro quanto mai necessario se si considera che nel 2020 in Piemonte poco meno dell'80% degli occupati aveva più di 34 anni.

Non ci sentiamo invece di esprimere, per mancanza di dati, un giudizio sulla "qualità" della forza lavoro occupata. Ci limitiamo a registrare le informazioni in nostro possesso. I dati di stock ci dicono che in Piemonte nel 2020 il 30% degli occupati aveva al massimo la licenza media e il 22% una laurea o un titolo superiore; i dati di flusso segnalano che nel 2019, nella Città metropolitana di Torino, il 42% degli assunti era costituito da personale specializzato; il 20% da personale senza qualifica; il 38% rimanente da personale impiegatizio o addetto alle vendite e ai servizi per le famiglie.

Nelle previsioni di assunzione delle imprese torinesi che hanno partecipato alle indagini del Sistema Informativo Excelsior la domanda di lavoro cambia anche se di poco: sale la domanda di personale specializzato e scende quella di personale senza qualifica.

Quanta di questa domanda di lavoro è rimasta insoddisfatta per mancanza di candidati o per la preparazione ritenuta inadeguata?

Dalle informazioni raccolte attraverso l'analisi delle difficoltà incontrate dalle imprese torinesi nell'arco di 12 mesi, ci sembra di poter dire che il problema è abbastanza circoscritto anche se di non facile soluzione dal momento che riguarda professioni ad elevata specializzazione svolte prevalentemente nel comparto industriale.

Sono sufficienti queste informazioni per esprimere, come ci siamo proposti di fare, una valutazione compiuta ed obbiettiva sull'importanza che riveste il problema del divario nell'economia torinese tenuto conto delle caratteristiche della domanda e dell'offerta di lavoro espresse dal tessuto economico?

Le informazioni raccolte attraverso le indagini di Unioncamere sono preziose, essendo le uniche in grado di documentare un problema che esiste e merita la massima attenzione. Per poterne valutare la gravità sarebbe tuttavia necessario poter disporre di altre informazioni.

Prima di tutto sarebbe utile disporre di ulteriori informazioni sull'attuazione dei programmi di assunzione, sulle ragioni che hanno suggerito delle modifiche o impedito, in tutto o in parte, la loro attuazione.

Sarebbe altrettanto utile conoscere le azioni svolte dalle imprese per sopperire alla mancanza di professionalità scegliendo una o più delle opzioni indicate nel questionario usato per l'indagine, fra le quali spicca la possibilità di "assumere una figura con competenze simili e formarla all'interno".

Il mancato incontro fra domanda e offerta di lavoro è un problema molto complesso, che coinvolge le responsabilità di molti soggetti tra i quali rivestono un ruolo cruciale tutti i soggetti che concorrono a definire la base informativa. Le analisi che abbiamo svolto in questo capitolo hanno fatto emergere la necessità di poter disporre di informazioni molto più dettagliate sulla domanda e sull'offerta di lavoro: una base di dati indispensabile per poter valutare la gravità e la congruenza dei problemi lamentati dalle imprese.

Occorre sviluppare anche a livello locale il tentativo di far dialogare i dati provenienti da fonti diverse, dando un posto di primo piano a quelli ricavabili dalle comunicazioni obbligatorie suscettibili di impieghi molto maggiori di quelli attuali.

## **#ORIENTATI. IL LAVORO DEI GIOVANI IN UN MONDO CHE CAMBIA IN FRETTA**

*di Cristina Maccari*

### **1. "STUDIARE NON SERVE?"**

Sono le 8:15 di un lunedì mattina; appena entro in ufficio mi accorgo che c'è qualcosa che non va. Mi dirigo lungo il corridoio, verso il rumore che sento, e vedo una giovane addetta alle pulizie, circondata da secchi e stracci, che sta cercando di risolvere il problema di una improvvisa e abbondante perdita d'acqua da un rubinetto. Risolta positivamente l'emergenza, guardo stupita la giovane protagonista dell'impresa (che ha in mano una pinza a pappagallo) e le faccio i complimenti per come ha affrontato e risolto il problema; io non avrei saputo da che parte cominciare. Mi colpisce la sua risposta: "ho dimestichezza con gli attrezzi e manualità perché sono laureata in archeologia, nel mio percorso di studi non ho usato esattamente gli strumenti che ho trovato qui, ma l'approccio è lo stesso e viene naturale". Quella risposta è rimasta piantata nella mia testa per giorni. Nei nostri uffici, in silenzio e con dignità, lavora una dottoressa in archeologia che pulisce i nostri bagni. Non dovrebbe più stupire, sappiamo bene com'è strutturato (o destrutturato) il mercato del lavoro, ma il senso di ingiustizia che provo è un pugno nello stomaco. E allora cerco di trovare delle motivazioni: avrà sbagliato qualcosa lei; forse la famiglia non l'ha sostenuta quando aveva ancora bisogno di strutturarsi; forse ha avuto un figlio in giovane età; forse ha sbagliato a pensare che quel tipo di laurea le potesse dare un'occupazione stabile e garantita.

Tutto possibile, ma non sposta la realtà.

E allora hanno ragione quelli che dicono che studiare non serve? Non ho mai pensato che non servisse e non lo penso nemmeno dopo il pugno nello stomaco che ho ricevuto.

Da qualche decennio, un elevato titolo di studio non rappresenta più la garanzia di un "buon lavoro"; sia inteso come tipologia di lavoro, coerente con il percorso formativo svolto, sia in termini di tipologia di contratto applicato.

Si parla di "sovra qualificazione", si sostiene, ed è vero, che moltissimi laureati siano costretti a svolgere lavori per i quali sarebbero previsti titoli di studio e qualifiche inferiori.

Negli anni si è infatti determinato un schiacciamento verso il basso, con migliaia di laureati che hanno accettato (necessariamente) lavori inferiori alla loro qualifica e, di conseguenza, persone con un più basso titolo di studio che sono rimaste fuori dal mercato del lavoro, senza alcuna opportunità. Per averne prova basta guardare i titoli di studio dello stock degli iscritti ai Centri per l'Impiego (circa il 50% degli iscritti ha la sola licenza media). È chiaro che se la competizione è con chi ha titoli di studio più elevati, i più penalizzati saranno coloro che non hanno proseguito gli studi. Studiare serve, comunque, anche se a volte si trovano occupazioni non coerenti con il proprio percorso ed è lì che occorre intervenire.

E allora ci si deve accontentare? Assolutamente no; non si può restare intrappolati in un lavoro che magari è servito a trovare i soldi per pagare l'affitto ma non può essere (o non

dovrebbe essere) il lavoro della vita. Ma le strade da seguire per uscirne sono un po' più complesse: se, ad esempio, si tratta di una giovane donna che ha accettato di lavorare part time in un call center per gestire i figli piccoli, sarà molto difficile uscire dalla trappola. Quando i figli saranno cresciuti, gli anni passati sui libri e il titolo di studio, non serviranno quasi più a niente. Quindi non serve solo creare nuovi posti di lavoro, occorre anche mettere chi ha maggiore difficoltà di conciliazione nelle condizioni di poter scegliere fin da subito la propria strada e non doverla subire, scegliendo "al ribasso", per assenza di alternative.

Occorrerebbe senz'altro una maggiore maturità rispetto alla condivisione dei compiti di cura nell'ambito della famiglia, perché la cura dei figli e degli anziani non è prerogativa delle donne ma siccome non siamo ancora in quella situazione, nel frattempo occorre fare qualcosa. Per avere una vera parità di genere occorre che vi sia una rete di infrastrutture sociali che permettano di conciliare il lavoro con la gestione della famiglia: più asili nido e "tempo pieno" maggiormente diffuso, possono rappresentare una prima risposta per non dover abbandonare il lavoro alla nascita del primo figlio, per non essere costrette a ridurre l'orario di lavoro per garantire la conciliazione o arrivare a rassegnare le dimissioni per lo stesso motivo. Ma le infrastrutture sociali sono una preconditione, non sono comunque sufficienti perché, a parità competenze tra un uomo e una donna, spesso le imprese preferiscono assumere un uomo (specie nelle fasce di età giovanili, per le ovvie ragioni legate alla maternità). Insieme alle urgenti infrastrutture sociali occorre quindi utilizzare la leva fiscale/contributiva per ripristinare davvero le "pari opportunità" nell'accesso al lavoro.

## *2. "HO BISOGNO DI LAVORATORI MA NON LI TROVO"*

Se da una parte sono insufficienti, complessivamente, i posti di lavoro, qualificati e non, quando si ragiona di "incrocio domanda offerta di lavoro" il problema che si pone è che spesso manchino lavoratori qualificati per mansioni specifiche. Siamo di fronte a un fenomeno di "disallineamento" nella valorizzazione del capitale umano.

Probabilmente occorre affrontare la tematica da due punti di vista: da una parte la possibilità di fare "previsioni" rispetto ai fabbisogni di breve, medio e lungo periodo per avere le competenze necessarie, dall'altra parte cercare di mettere in collegamento domanda e offerta di lavoro. Il primo "esercizio" avrebbe l'obiettivo, ambizioso, di formare professionalità sempre adeguate ai cambiamenti del mercato del lavoro ma la realtà ci dice che le indagini che vanno in questa direzione hanno alcuni limiti. Le imprese difficilmente riescono a fare previsioni di medio/lungo periodo e molto spesso sono influenzate da fattori contingenti. Anche il fattore tempo non è indifferente: tra l'analisi dei fabbisogni, l'elaborazione dei dati raccolti e la programmazione di percorsi coerenti può passare molto tempo. Nel frattempo il mercato cambia, fattori anche imprevedibili (come lo è stata la pandemia) possono far completamente cambiare direzione alle previsioni (si pensi, ad esempio, all'incremento inimmaginabile di tutte le attività legate alla logistica, conseguenti alla crescita delle vendite on line). Questo però non significa che non si debba fare lo sforzo di "leggere" il mercato del lavoro per dare un utile orientamento ai giovani. Se si osserva Torino oggi (2021) si possono già vedere i contorni di quella che sarà il perimetro della città di domani. Torino e la sua area metropolitana non hanno perso

(e non dovranno perdere) la vocazione manifatturiera ma la curvatura che sta prendendo è rivolta alle nuove tecnologie, alla transizione verso l'elettrico - nel settore automotive -, all'idrogeno, all'intelligenza artificiale, alle biotecnologie, all'economia circolare con una nuova attenzione all'innovazione sociale. Se è vero che oggi vediamo solo "i titoli", è fuori discussione che le competenze richieste andranno sempre di più nella direzione dell'innovazione tecnologica e all'innovazione digitale (ormai allargata ad ampi settori, dal commercio, all'artigianato, al turismo); ragazzi e ragazze che dovranno scegliere cosa studiare, dovrebbero tenerne conto. Soprattutto le ragazze, mediamente più brave a scuola, con elevati titoli di studio ma attualmente meno coinvolte nello studio delle materie STEM, dovranno essere informate rispetto al prevedibile scenario. Se non vogliamo che nei prossimi decenni vengano escluse da un mercato del lavoro che avrà bisogno di quelle professionalità, occorre convincersi fin da subito che la scelta di quei percorsi scolastici può dare più chance di occupazione. Partire da subito significa superare gli stereotipi per cui le ragazze sarebbero meno "portate" per le materie scientifiche e non escludere a priori quei percorsi scolastici.

Lo sforzo più grande da fare riguarda l'orientamento. Le scelte dei percorsi scolastici spesso sono casuali (qualche anno fa a Torino era cresciuto enormemente il numero di iscrizioni in un liceo perché nel frattempo era stata costruita la metropolitana, con una fermata nei pressi del liceo!) senza sapere quali potrebbero essere le conseguenze delle proprie scelte. L'orientamento nella scelta della scuola superiore viene fatto, con grandissimo impegno, dagli insegnanti, ma sono davvero messi nelle condizioni di coniugare le attitudini dei ragazzi (che certamente conoscono bene) con il mercato del lavoro? Si potrebbe obiettare che non è quello che devono fare (cioè dovrebbero limitarsi a individuare "i talenti") ma penso che invece debba essere davvero fatto lo sforzo di tenere tutto insieme. E' evidente che oggi vediamo un mondo del lavoro che tra un decennio potrebbe essere totalmente diverso, oggi vediamo "mestieri" a cui non avremmo nemmeno saputo dare un nome "tiktokker", "influencer", "youtuber" ma anche "driver" e "rider", ma ci sarà anche una grande parte di lavoro che germoglierà dai semi che si stanno piantando adesso (si pensi alla ricerca sull'intelligenza artificiale o allo sviluppo di tecnologie legate all'idrogeno ma anche al "green" che si sta definendo) o al nuovo scenario legato alla sanità, all'assistenza e alla cura, che è venuto a delinearsi nel corso del 2020 a causa della pandemia, e che avrà sicuramente ricadute nei prossimi anni (dovrà inevitabilmente svilupparsi la medicina territoriale e domiciliare e dovranno essere rafforzati tutti i settori della sanità di cui negli ultimi decenni si è pensato di poter fare a meno, in ragione della riduzione dei costi).

Se un ruolo fondamentale è rivestito dalla scuola, uno altrettanto importante ce l'hanno le famiglie che devono incoraggiare i giovani a scegliere la strada che più si adatta alle loro attitudini, senza però passare messaggi sbagliati, quali, ad esempio, che il lavoro manuale sia un lavoro di serie B e che il lavoro in fabbrica sia un modesto ripiego (il lavoro nelle fabbriche, ad esempio, è molto cambiato rispetto all'immaginario che ancora ci accompagna). Le famiglie hanno inoltre la grande responsabilità di incoraggiare (e non scoraggiare) i loro figli e le loro figlie a fare esperienze una volta finita la scuola.

Se è vero che è frustrante laurearsi o diplomarsi e poi dover fare stage con bassi compensi, è altrettanto vero che i periodi di "pre-lavoro" sono fondamentali per acquisire le competenze trasversali. Il rapporto con i colleghi, con i superiori, la capacità di lavorare in squadra o di risolvere i problemi, difficilmente si acquisisce a scuola. In un mondo ideale si dovrebbe poter essere assunti fin da subito con un contratto di lavoro a tempo indeterminato per acquisire quelle competenze, ma la realtà è un'altra; quelle capacità sono un prerequisito per avere più possibilità di avere un "buon contratto". Non bastano le competenze tecniche specifiche, a queste si devono aggiungere la capacità di interagire, di ascoltare, di lavorare in squadra, saper comunicare, risolvere problemi, essere creativi ma anche affidabili. Quest'ultima caratteristica, per alcune attività per cui non sono richieste particolari competenze tecniche, è spesso considerata dalle imprese la più importante; il nostro tessuto produttivo è fatto di un arcipelago di piccole e piccolissime imprese e in questi casi la fiducia è considerata un elemento essenziale per iniziare un rapporto di lavoro.

La strada per arrivare alla stabilità è però, normalmente, molto lunga: si parte con uno stage, si prosegue con un contratto in somministrazione, poi un contratto a termine direttamente con l'Azienda e infine, auspicabilmente, il contratto a tempo indeterminato. Vedere i propri figli laureati e retribuiti con 600 euro al mese per 168 ore di lavoro può essere demotivante ma sarebbe un grave errore, sulla base di questo ragionamento, consigliare ai ragazzi di rinunciare a fare esperienze.

Una buona soluzione, da migliorare e implementare, è stata l'alternanza scuola/lavoro, per partire il più presto possibile a capire cos'è un ambiente di lavoro. Purtroppo nel recente passato la gestione superficiale e alcune pessime esperienze, cui è stato dato grande risalto mediatico, hanno depotenziato una grande opportunità; poi la pandemia ha fatto il resto. Riprendere, appena possibile, quell'esperienza, implementandola e migliorandola, dev'essere un obiettivo di breve periodo.

In molti casi è difficile avere già "sul mercato" professionalità formate per alcune attività più specifiche: una possibile soluzione è rappresentata dall'apprendistato che, nelle sue diverse articolazioni, rappresenta uno strumento per apprendere "on the job", senza costi alti per le imprese e con una formazione sicuramente idonea e "su misura" rispetto a "quel" posto di lavoro. L'apprendistato negli ultimi anni non ha avuto molto appeal per le imprese e neanche per i lavoratori (per dire invece del valore dato all'insegnamento di un "mestiere" nel dopoguerra: qualche anno fa un lavoratore che stava per andare in pensione, mi fece vedere il suo libretto di lavoro -che ora non esiste più, peccato- in cui era annotato quante Lire i suoi genitori avevano pagato all'artigiano che gli aveva insegnato il mestiere). Le imprese dovrebbero superare alcuni pregiudizi perché se per alcuni periodi l'utilizzo del contratto di apprendistato ha richiesto una quantità di passaggi burocratici che avrebbero scoraggiato chiunque, oggi le modalità si sono semplificate, quindi l'aspetto "burocratico" legato al contratto non può più essere una ragione per non scegliere di applicare il contratto. Anche i giovani non amano particolarmente il contratto di apprendistato perché si sentono ingabbiati in un percorso lunghissimo (fino a 5 anni) di formazione, con una retribuzione, effettivamente, piuttosto esigua. Acquisire competenze è però un percorso che richiede impegno e forse, per tenere insieme tutto, occorrerebbe

dare una vera prospettiva ai giovani che sono occupati con questa tipologia contrattuale. E' un contratto a tempo indeterminato ma non è detto che si trasformi in un contratto veramente stabile (poiché è prevista la possibilità di recedere alla fine del periodo formativo); occorrerebbe individuare percorsi che diano certezze ai giovani e li incoraggino ad essere costanti perché c'è davvero un progetto di lungo periodo. Se è vero che per le imprese è difficile fare previsioni, è altrettanto vero che per fidelizzare i lavoratori occorre dar loro prospettive, in termini di stabilità e di crescita professionale.

Che sia una strada da seguire con convinzione è anche dimostrato dal fatto che nei Paesi in cui il sistema duale è più sviluppato, la disoccupazione giovanile è decisamente inferiore a quella italiana. Le imprese aumentano la produttività e possono avere maggiori opportunità di investire in innovazione, anche grazie al risparmio sul costo del lavoro, che non deve quindi essere l'unico motivo per cui si utilizza l'apprendistato.

Anche in questo contesto, ognuno per la propria responsabilità, ha l'opportunità di fare la propria parte: imprese e organizzazioni sindacali possono lavorare per raggiungere accordi di stabilizzazione (magari anche con il supporto di normative fiscali che ne incoraggino la realizzazione), per dare maggiori garanzie e sicurezza ma possono anche programmare in anticipo percorsi di affiancamento tra giovani e adulti che si avvicinano alla pensione, per valorizzare il lavoro svolto, senza disperdere l'esperienza che molto spesso rappresenta il valore aggiunto del lavoro di qualità. A giovani qualificati e professionalizzati, occorre poi che le imprese offrano un compenso adeguato perché l'alternativa è che i giovani, potendo scegliere di spostarsi, trovino alternative, magari in altri Paesi e, comunque, fuori dal Piemonte, dove si vedano valorizzati.

### 3. "PUBBLICO E PRIVATO"

L'altra ipotesi -teorica- su cui ragionare è quella in cui i profili professionali siano già presenti sul mercato (quindi nell'ipotesi di avere già profili professionali "coerenti"); resta il problema di come mettere in collegamento domanda e offerta di lavoro. Ancora oggi la maggior parte delle lavoratrici e dei lavoratori trovano lavoro in modo informale, attraverso le "conoscenze", che non devono intendersi come "raccomandazione" ma che sono legate all'idea che si ritenga più efficace il passaparola rispetto agli uffici deputati all'incrocio di domanda e offerta. Centri per l'impiego e Agenzie private per il lavoro intercettano, in effetti, una percentuale piuttosto bassa di lavoratori. I Centri per l'Impiego avrebbero bisogno di risorse decisamente più importanti per poter operare con efficacia. Purtroppo in molti casi il personale si deve limitare agli aspetti più burocratici, senza la possibilità di valutare davvero quali siano le richieste delle Aziende e quali siano le caratteristiche del candidato. Probabilmente le competenze acquisite dai navigator (che avrebbero il discutibile compito di inserire i percettori del reddito di cittadinanza in percorsi formativi o lavorativi, compito reso ancora più arduo dalla pandemia) non dovrebbero essere sprecate e siccome il tema delle politiche attive dovrà essere di grande attualità, occorrerebbe partire di lì per rafforzare un sistema pubblico che ha dimostrato di non farcela.

Le Agenzie di Somministrazione hanno il vantaggio di avere una rete capillare sui territori, di poter programmare percorsi di formazione professionale "su misura" rispetto alle esigenze delle imprese, di poter "offrire" alle imprese personale con contratti a tempo

determinato, anche molto brevi, ragione per cui spesso per chi cerca un'occupazione l'Agenzia è "l'ultima spiaggia".

Sistema pubblico e sistema privato dovrebbero lavorare insieme, facendo rete con le agenzie formative in modo da avere una rete capillare che eviti di disperdere risorse e massimizzi i risultati. Un sistema efficace (alternativo all'informale) avrebbe inoltre il vantaggio di dare uguali opportunità anche ai giovani che non abbiano famiglie con una forte rete di relazioni sul territorio, con l'obiettivo di ridurre le disuguaglianze.

Negli anni si è cercato di centralizzare il sistema pubblico di collocamento (Anpal) ma probabilmente deve essere ripresa, in parallelo, la strada della valorizzazione delle politiche che si possono realizzare sul territorio. Se è vero che non si può immaginare di trovare il lavoro sotto casa, è altrettanto vero che la lettura dei fabbisogni delle imprese e delle necessità che ne derivano, deve partire proprio dal territorio. Più sono larghi i confini del territorio più è difficile leggerlo ma attraverso le imprese, le associazioni di rappresentanza, i centri per l'impiego, le agenzie private, i centri di formazione professionale, la scuola, attraverso la regia delle amministrazioni locali (quelle lungimiranti), si potrebbe cercare di dare finalmente risposte concrete a problemi reali. Nel territorio Pinerolese, un paio di anni fa, proprio in virtù di un meccanismo simile a quello descritto, si è riusciti a ricollocare in Aziende del territorio decine di lavoratori che non avrebbero visto il rinnovo dei propri contratti a causa di una riduzione dei volumi dell'impresa da cui erano stati assunti. E' stato possibile grazie alla rete tra imprese e soggetti del territorio ma è solo un esempio, lodevole, che dovrebbe servire come schema da cui partire per costruire stabili relazioni e progetti di medio/lungo periodo che rappresenterebbero un'autentica risposta alle esigenze di imprese e lavoratori, senza costi e valorizzando le risorse. Leggere il territorio significa infatti anche comprendere quali saranno gli andamenti e quali necessità si possono presentare e quindi quali azioni mettere in campo. Nel caso citato, dall'esperienza specifica, è poi nato un progetto ampio ed ambizioso "Ripartiamo insieme", partito da un'idea di Acea Pinerolese, CGIL CISL e UIL del Territorio, che ha coinvolto tutti gli interlocutori locali per analizzare le criticità e le potenzialità. Lo ha fatto attraverso tavoli tematici, con l'obiettivo di elaborare una serie di proposte e progetti da condividere con le Amministrazioni Locali (48 Comuni del territorio) e da realizzare partendo dall'individuazione delle priorità. Il progetto era iniziato immaginando una ripartenza "anta pandemia" e quindi ha dovuto riprogrammarsi dopo la drammatica crisi sanitaria ed economica del 2020, ma proprio la capacità di adattamento ha permesso di rimodulare e potenziare i progetti, anche per poter cogliere la grande opportunità data dal Recovery Fund.

Nel solco delle priorità definite a livello Europeo, tutti i territori devono essere in grado di definire programmi che non durino solo il tempo del finanziamento iniziale ma che siano generatori di valore e in grado di autoalimentarsi. Per questo occorre avere, a livello di Paese, ma anche di singoli territori una visione che, ovviamente, deve convergere nella direzione indicata dall'Ue. Solo un Paese con una visione, che sappia quali sono gli obiettivi e metta in atto le politiche necessarie, può immaginare un futuro per le prossime generazioni. Avere una visione significa anche non limitarsi a guardare il proprio settore di competenza ma avere uno sguardo allargato. Abbiamo grandi potenzialità a Torino e nella

sua area metropolitana, dobbiamo quindi ripartire da ciò che sappiamo fare e sappiamo farlo bene: l'auto, l'aerospazio, la ricerca (con Università, Politecnico ma anche gli ITS). La nuova Pubblica Amministrazione che nascerà dal Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e della coesione, sottoscritto il 10 marzo 2021 con il Governo (assunzione di giovani, contrattazione, formazione continua, innovazione tecnologica), sarà senz'altro un leva importante per lo sviluppo dell'intero Paese.

Ma abbiamo compreso, durante la pandemia, che non si può prescindere da un sistema sanitario efficace e da uno sviluppo continuo della ricerca in questo ambito. Di qui occorre ripartire e sviluppare tutte le potenzialità, cercando di non lasciare indietro nessuno. E non lasciare indietro nessuno significa che quando parliamo di sviluppo non dobbiamo dimenticare com'è composta la nostra società. A lavori di alto livello devono affiancarsi attività che permettano anche a chi non ha un'alta scolarità di avere un lavoro dignitoso. Occorre valorizzare anche quei lavori meno visibili ma che, ad esempio, hanno limitato la diffusione del contagio, come il lavoro svolto da chi opera nelle imprese di pulizia (che peraltro sarà sicuramente uno dei settori che per molti anni avranno potenziale di occupazione poiché, anche una volta finita la pandemia, resteranno certamente protocolli standard di prevenzione). Così come occorre valorizzare le attività svolte dal Terzo Settore e tutte le attività di assistenza alla persona che mai come oggi hanno dimostrato di essere un tassello fondamentale per la tenuta della nostra società. Per garantire coesione sociale serve un ampio ventaglio di attività, che devono avere in comune il fatto di essere "lavoro buono" e di qualità, indipendentemente da chi viene offerto.

#### *4. CHI PARLA DEI GIOVANI E DEL LAVORO DEI GIOVANI?*

Normalmente gli adulti. Non solo, parliamo dei giovani, pur non essendo giovani, ma ne parliamo solo tra di noi. Difficilmente riusciamo a coinvolgerli nelle nostre discussioni. Ma dove sono i giovani? Eppure li abbiamo visti, erano tanti, colorati, allegri ma anche arrabbiati. Erano nelle piazze, con Greta, a chiederci di non rovinare il mondo che lasceremo loro. Abbiamo la grande responsabilità di dare una speranza ai nostri giovani ma dobbiamo imparare ad ascoltarli e a parlare "con loro", non solo "di loro". Quando gli adulti dicono che il nostro Paese non ha niente da offrire, che vanno avanti solo i raccomandati, che gli esami si superano solo se si paga, che le competenze non servono perché è sufficiente essere onesti, stiamo dando un messaggio devastante. Basta ascoltare i giovani per sapere che troppo spesso arrivano questi messaggi dal mondo degli adulti! Questo approccio non fa bene a nessuno, rischiamo di avere ragazzi demotivati che sceglieranno di non studiare e di non cercare un lavoro: avremo rovinato una generazione. Non deve succedere che le nuove generazioni si rassegnino a vivere in una condizione peggiore di quella del passato. Non si può negare che l'ascensore sociale si sia in parte fermato perché difficilmente i figli avranno condizioni di lavoro (qualità e quantità) migliori dei genitori (come è stato per le generazioni precedenti) ma la rassegnazione e la sfiducia non faranno certamente crescere il Paese, anzi rischiano di portare qualcuno a pensare che le misure di assistenza siano una valida alternativa al lavoro. Nonostante le grandi difficoltà che presenta il mercato del lavoro oggi, noi abbiamo la grande responsabilità di dire la verità, senza rassegnarci: chi acquisisce lauree o diplomi "deboli" difficilmente riuscirà a trovare un lavoro adeguato al titolo di studio (un

archeologa in Italia avrà certamente meno opportunità di un ingegnere). Poi si può decidere di fare qualunque tipo di scelta, purché ci sia la consapevolezza che ogni decisione ha delle conseguenze.

## 5. FORMAZIONE CONTINUA E POLITICHE ATTIVE

I giovani, ma anche gli adulti, devono sapere che non dovranno mai smettere di formarsi e studiare. Per qualcuno è uno stimolo a migliorare continuamente, per qualcun altro una fatica insopportabile, ma bisogna superare le resistenze.

Formarsi lavorando, attraverso la formazione continua, peraltro finanziata attraverso i fondi interprofessionali, significa adeguare costantemente le proprie competenze alle implementazioni di processo o di prodotto. In questa direzione va il contratto dei Metalmeccanici che già dal 2016 ha introdotto il diritto soggettivo alla formazione: rispetto a questo punto deve ancora maturare la consapevolezza dell'importanza della formazione anche da parte delle imprese che spesso non riescono a programmare la formazione (specie per gli operai) nemmeno per un numero ridotto di ore annuali.

Formarsi mentre si è in Cassa Integrazione: se la cassa integrazione si concluderà con una cessazione dell'attività ovviamente va proposta una formazione utile "al mercato", se è prevista una ripresa dovrà essere una formazione di aggiornamento, modulata sulle reali necessità delle imprese.

Formarsi quando si è disoccupati o inoccupati perché la scelta peggiore è quella di stare fermi. Dopo mesi di inattività diminuisce l'occupabilità ma se a questo si aggiunge l'assenza di formazione, le possibilità si riducono drasticamente.

Abbiamo avuto tante occasioni per ragionare di politiche attive legate agli ammortizzatori sociali e le abbiamo mancate tutte: sia quando si introducevano nuove flessibilità (a partire dalla Legge 196/97 che ha introdotto il lavoro in somministrazione) e quindi diventava più facile trovarsi "sul mercato", sia quando si modificavano gli ammortizzatori sociali (a partire dall'Aspi, poi Naspi: nuova assicurazione sociale per l'impiego!). Sono mancate le risorse per realizzare autentiche politiche attive ed è mancato un serio sforzo di analisi dei fabbisogni, che sarebbe stato utile a riqualificare ed accompagnare le lavoratrici e i lavoratori da un posto di lavoro ad un altro.

La grande responsabilità che hanno gli adulti è quella di convincersi e di far passare ai giovani il messaggio che è importante studiare e non si deve mai smettere di imparare.

La sintesi si può cogliere in queste due frasi che Don Milani diceva ai giovani e alle loro famiglie: *"Quando avete buttato nel mondo d'oggi un ragazzo senza istruzione avete buttato in cielo un passerotto senza ali."* *"Andare a scuola significa aprire la mente e il cuore alla realtà. Se uno ha imparato a imparare, rimane per sempre una persona aperta alla realtà"*,

## 6. IN CONCLUSIONE

I ragazzi devono seguire i loro talenti perché così avranno maggiori possibilità di essere valorizzati come individui, ma devono anche prestare attenzione a cosa offre il mercato del

lavoro: responsabilità degli adulti è orientare i giovani tenendo in equilibrio i due aspetti. Sceglierne solo uno ha limiti importanti. Scegliere solo sulla base delle proprie inclinazioni personali rischia, purtroppo, di avere tanti diplomati/laureati frustrati che accuseranno "il sistema" di essere stato ingeneroso con loro perché non hanno trovato un'occupazione coerente. Dall'altra parte leggere il mercato del lavoro per orientare nella direzione più "mirata" ha alcuni limiti: chi davvero riesce a fare previsioni a breve/medio/lungo periodo? Ipotizzando che si in grado di farlo, chi ha il compito di trasferirlo ai giovani che, a 13 anni, devono decidere cosa fare da grandi?

Ci saranno mestieri che non oggi non immaginiamo nemmeno: pensiamo all'impatto che può generare l'intelligenza artificiale o i nuovi lavori che stanno emergendo, molti con tutele scarsissime o inesistenti. Chi avrebbe immaginato che nel 2020 avremmo visto centinaia di riders sfrecciare con la bicicletta sulle strade delle nostre città e i loro spostamenti sarebbero stati determinati da un algoritmo? Eppure ci sono, sono tanti, nella maggior parte dei casi giovani e stranieri, e nel periodo della pandemia hanno assicurato e stanno assicurando la consegna del cibo a domicilio a chi molto spesso non avrebbe alternative ma la Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano ha affermato che "Non è più il tempo di dire sono schiavi ma è il tempo di dire che sono cittadini". Il mercato cambia continuamente ed occorre trovare risposte adeguate ai nuovi scenari che si presentano, lavorando per incrementare la buona occupazione, la sola che possa garantire dignità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Non dobbiamo rinunciare a fare delle previsioni, ad immaginare il futuro della nostra città e per farlo bene dobbiamo guardarci intorno, partendo proprio dal territorio, lavorando in rete, per poi andare oltre. Per andare oltre serve, a ogni livello, un sistema di autentica Governance, fatta di competenza e concretezza, che oggi si stenta ancora a vedere. Torino è una città in cui ci sono state e ci saranno ancora tante opportunità: se saremo pronti a coglierle potremmo valorizzare la città e i suoi giovani, se le mancheremo il declino sarà inevitabile.

Avere giovani che studino a Torino e poi decidano di restarci, a vivere e a lavorare, dev'essere l'obiettivo primario di una Città con una vera politica industriale e una visione di lungo periodo, attenta alle nuove generazioni e allo sviluppo demografico.

Una grande Città che non è, e non merita di essere considerata, vecchia e stanca.

## **ALLA RICERCA DEL LAVORO PERDUTO**

di Massimo Richetti

### **1. LE CAUSE DEL DILEMMA**

Il problema del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro, vale a dire il disallineamento tra particolari competenze richieste dalle aziende e quelle di chi cerca occupazione, circola da troppo tempo nel nostro Paese e causa difficoltà dall'innovazione dei prodotti alle inefficienze nell'organizzazione del lavoro, fino a determinare la perdita del 6% di produttività, secondo recenti stime dell'OCSE.

Nessun provvedimento legislativo nazionale o territoriale di riforma del mercato del lavoro ha finora trovato la soluzione, nonostante siano stati numerosi i tentativi: tra gli ultimi la riforma Fornero, il Jobs Act, Garanzia Giovani, i Navigator... solo per citare alcuni tentativi che hanno avuto poco successo in questo campo. Tanto che l'opinione ormai condivisa è che non sia solo un problema di normativa che non funziona, ma che le ragioni siano più profonde e il problema abbia anche consolidate radici culturali e sociali.

Molteplici le cause del difficile incrocio tra domanda e offerta: la dimensione delle aziende italiane, spesso troppo piccole per affrontare gli investimenti in ricerca e sviluppo, la storica suddivisione di genere tra lavoro maschile e femminile, il condizionamento della famiglia e si potrebbe continuare.

Sicuramente globalizzazione e rivoluzione tecnologica stanno causando la progressiva e rapida scomparsa di molti lavori, mentre creano sempre più attività che richiedono una base di competenze continuamente in evoluzione, sempre più ampie ed in costante mutamento ed aggiornamento.

Un tema che accelera questo fenomeno di disallineamento di competenze è quello della digitalizzazione: molti lavoratori molto competenti fino a qualche anno prima si sono ritrovati completamente incapaci di svolgere il proprio lavoro dopo la digitalizzazione dei processi produttivi o dei servizi. L'obsolescenza delle competenze è ritenuta comunemente una delle piaghe sociali nel prossimo futuro, visto il rapido invecchiamento della popolazione europea e, in particolare, italiana.

Come purtroppo spesso si registra nelle statistiche su lavoro ed occupazione, il nostro Paese è ultimo nella classifica europea per numero di persone con competenze digitali di base e specialistiche. La trasformazione digitale impone un *upskilling* di tutta la popolazione e un sistema educativo "aperto" all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Sarà necessario prevedere periodi di formazione e di aggiornamento per adeguare la preparazione individuale ai grandi cambiamenti legati all'innovazione tecnologica.

Uno dei punti fondamentali per la riduzione del divario di competenze è l'istruzione. Partendo dalla formazione digitale dei docenti, che costituisce un asset fondamentale per l'erogazione di una didattica innovativa nel metodo e nei contenuti, fino ad un adeguamento infrastrutturale delle scuole in chiave 4.0 anche per migliorare la struttura della DAD da affiancare alla didattica tradizionale.

Spesso il disallineamento delle competenze si confonde con quello di avere un numero di persone con un certo livello di istruzione in un determinato momento, ma è sempre più importante concentrarsi sulle professionalità (cioè insieme di competenze specifiche, comunque acquisite), e non per titolo di studio.

Soprattutto nei periodi di difficoltà economica, le persone altamente qualificate hanno grandi probabilità di ottenere mansioni di livello inferiore rispetto alle loro competenze: si realizza infatti un'alta probabilità di sovraqualificazione. Questo fenomeno genera nei lavoratori scarsa motivazione e, dunque, una situazione allocativa non ottimale – le persone più qualificate assumono posizioni inferiori e quindi non quelle adatte a loro, costringendo alla disoccupazione le persone meno qualificate, che sarebbero invece state adatte a quelle mansioni inferiori.

## 2. QUALCHE SPIRAGLIO DI LUCE

Le risorse del PNRR, il piano nazionale per l'attuazione del *Recovery Fund* europeo, sembrano andare nella giusta direzione laddove prevedono il potenziamento delle competenze STEM, lo sviluppo e le iniziative per stabilizzare il sistema di Istruzione Tecnica Superiore – ITS – con l'obiettivo di rafforzarne l'offerta e il rafforzamento dell'apprendistato duale: tre indirizzi che finora hanno dato buoni risultati nell'avvicinamento tra istruzione e mondo del lavoro e sui quali anche la Confindustria sta concentrando risorse ed iniziative.

A tal riguardo, va evidenziata la necessità di lavorare sulla domanda per far crescere il numero di studenti negli ITS, che favoriscono l'apprendimento pratico dopo il diploma grazie alla collaborazione diretta con le aziende e, nonostante le alte prospettive occupazionali, sono ancora considerati in Italia una formazione di nicchia a differenza di paesi come la Francia e soprattutto la Germania dove i numeri sono decisamente più elevati e le connessioni con il mondo del lavoro molto intense.

La richiesta di competenze in materie STEM (scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche) è ampiamente dimostrata dall'aumento di posti di lavoro legati a queste discipline di ben tre volte superiore rispetto alla crescita per le altre figure professionali. Ciononostante le aziende continuano ancora a faticare per reclutare risorse specializzate in queste materie.

Infatti, nonostante la disoccupazione sia molto alta in vari Paesi UE, anche in questi Stati la percentuale di persone con competenze STEM rimane molto basso, nonostante la crisi economica.

Gli ultimi dati disponibili registrano che i laureati in Italia in materie STEM costituiscono circa il 26% dei laureati nello stesso anno; inoltre, il 37% circa degli uomini ha una laurea STEM, contro il 16,2% delle donne, un dato che va tenuto in particolare considerazione quando si discute di parità salariali, progressioni di carriera e differenze di genere.

Quanto agli esiti occupazionali rispetto alle materie non-STEM, a cinque anni dal conseguimento del titolo il tasso di occupazione dei laureati STEM è superiore del 4,1%. Anche la retribuzione mensile netta risulta più elevata del 16% rispetto ai laureati non-STEM.

Di fatto le materie STEM si collocano in seconda posizione per occupabilità, subito dopo l'area medico-sanitaria. L'industria assorbe, nel suo complesso, il 48,8% degli occupati (quasi 5 volte tanto rispetto a quanto avviene tra i laureati non STEM).

Peraltro, una delle cause della scarsa diffusione di queste figure può anche essere imputata alla struttura produttiva del nostro Paese, contraddistinta dalla dimensione delle aziende, per la maggior parte costituita dalla piccola impresa con meno di dieci addetti. Difficilmente in queste realtà, al netto delle start up generate dagli atenei, si registra la necessità di profili con elevati livelli di istruzione scolastica, ma sorge maggiormente l'esigenza di figure professionali di medio livello con competenze più sviluppate in chiave tecnico operativa.

Diversamente la loro sovraqualificazione rispetto alla mansione impiegata genererebbe insoddisfazione professionale, oltre che un livello retributivo non adeguato al loro livello di conoscenze.

### 3. COME SI CERCA IL LAVORO?

Se le aziende non trovano i profili richiesti e i disoccupati restano tali sarebbe anche opportuno chiedersi se i cosiddetti canali di reclutamento sono conosciuti ed utilizzati in modo efficiente e se si ritiene possibile un miglioramento dei servizi al lavoro.

Assolutamente prioritario per i responsabili politici dovrebbe essere l'obiettivo di garantire un maggior flusso di informazioni nel mercato del lavoro e ad un accrescimento dell'efficienza dei servizi di collocamento.

Da anni il tema della razionalizzazione dei servizi per l'impiego con una maggiore sinergia tra operatori pubblici e privati, conoscenza degli strumenti informatici, creazione di banche dati accessibili è al centro del dibattito tra economisti, giuslavoristi e politici, ma i condizionamenti politico-sindacali, la rigidità delle norme e gli interessi di parte hanno sempre impedito di trovare una sintesi volta a risolvere o quantomeno a ridurre il problema del *mismatch*.

Numerosi sono stati i tentativi nelle sedi deputate a trattare la materia, ovvero le commissioni bilaterali in ambito prima provinciale ed oggi solo regionale, al fine di indirizzare anche le risorse economiche destinate dall'Europa all'individuazione di strumenti utili allo sviluppo dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Basti pensare alle risorse del Fondo Sociale Europeo, che ogni sette anni destina ai Paesi membri ingenti risorse che soprattutto le Regioni devono gestire per migliorare gli scenari occupazionali e sociali.

Tuttavia, nonostante gli sforzi delle parti sociali e delle strutture amministrative, questi obiettivi sono sempre lontani dall'essere pienamente raggiunti. La mancanza di uno stretto coordinamento tra tutti i soggetti attori del mercato del lavoro è la principale ragione per cui spesso domanda e offerta di lavoro restano lontani, in quanto gli interessi di parte spesso prevalgono sulla consapevolezza del problema che rimane sullo sfondo, avvolto dalla nebbia della burocrazia.

Viviamo in un Paese dove circa l'80% dei posti di lavoro si trova con il vecchio metodo del "passaparola" che, pur modernizzato con il termine "*networking*" rimane sempre il sistema preferito da aziende e lavoratori per la ricerca del personale. Peraltro, sorge spontanea la domanda: ma allora questo accade perché i servizi per l'impiego non funzionano?

I canali ufficiali per far incontrare domanda e offerta di lavoro sono molteplici – sia pubblici sia privati – ma presentano problematiche note da decenni agli addetti ai lavori, ma che per ragioni politiche, economiche e sociali non sono mai state debitamente affrontate. I centri per l'impiego (nome moderno dei vecchi uffici di collocamento), la cui *governance* è passata dalle province alle regioni attraverso una trafila burocratica che non ne ha mutato la sostanza, non sono mai riusciti a superare la caratteristica di centri di svolgimento di pratiche burocratiche, fatta salva qualche eccezione dovuta più alla buona volontà dell'assessore o direttore di turno che ad una programmazione tecnica rivolta allo sviluppo delle opportunità occupazionali del territorio.

I *navigator* di ultima generazione testimoniano ancora una volta che le logiche politiche quando sono connesse al mercato del lavoro producono scarsi risultati e generano inefficienza e false aspettative.

Negli ultimi vent'anni, in ritardo rispetto ai *competitors* europei, si sono sviluppate le Agenzie per il lavoro in somministrazione, che hanno dovuto inizialmente scontare un'avversione politica e sociologica quando il cosiddetto "lavoro interinale" era considerata un'occupazione di livello inferiore e le agenzie considerate le principali colpevoli della "precarizzazione" del lavoro.

Oggi rappresentano la principale fonte di ricerca "formale" di lavoro attuata dalle aziende e l'evoluzione legale e della contrattazione collettiva ha riconosciuto ai lavoratori in somministrazione la parità sostanziale dei trattamenti economici e normativi rispetto ai lavoratori diretti delle aziende in cui prestano la loro attività.

Per i profili più alti, spesso le aziende si affidano agli specialisti di selezione del personale, i cosiddetti *Headhunters*, veri *network* anche di carattere internazionale che aiutano le imprese a reperire profili che vanno dal Quadro direttivo all'Amministratore Delegato, mentre le società di Outplacement sono utilizzate dalle aziende in crisi per favorire la ricollocazione di personale in esubero verso altre aziende che ricercano personale già formato e con esperienza.

Per i giovani alla ricerca di prima occupazione un egregio lavoro è svolto dai *job placement* degli Atenei, che favoriscono le esperienze di tirocinio aziendale, che si possono trasformare in occasioni di lavoro diretto o comunque permettere l'inserimento in un *network* che facilita i contatti e le possibilità di occupazione.

Infine, qualcuno si affida ancora ai tradizionali annunci su riviste specializzate e non, oppure consulta i siti aziendali che spesso alla voce "lavora con noi" presentano finestre di inserimento dati per proporsi direttamente alle imprese. In rete sono infine presenti motori di ricerca che raccolgono le domande di lavoro presenti nel web selezionabili per area geografica, profilo professionale e tipologia contrattuale.

Oggi, uno dei canali più utilizzati in tempi recenti è il social network LinkedIn, lo strumento social per eccellenza di scambio di esperienze, dove la disintermediazione dei dati permette alle aziende di accedere direttamente al candidato valutando non solo le caratteristiche professionali, ma anche il profilo personale attraverso l'analisi delle attività che lo stesso pubblica in rete. Infatti moltissime aziende lo hanno eletto strumento principale per la ricerca di personale per la facilità di accesso ai dati del candidato necessari alla selezione.

#### 4. LA FIDUCIA VERSO MODELLI E PARADIGMI DEL PASSATO

Da ultimo, è utile notare come alcune delle problematiche relative al mercato del lavoro contemporaneo traggano origine da una mentalità non sempre in grado di evolvere al passo con i tempi. In altre parole, mercato del lavoro e vantaggio competitivo a livello globale di una determinata economia sono spesso ostacolati da modalità di pensare che fanno affidamento su modelli appartenenti al passato.

L'Italia, sotto questo punto di vista, risente di questa problematica principalmente a causa di tre fattori che agiscono congiuntamente:

- 1) Invecchiamento della popolazione più accentuato che in altri Paesi, dovuto ad una situazione economica al momento non favorevole a creare completa fiducia, che porta a fenomeni di emigrazione giovanile ed abbassamento del tasso di natalità.
- 2) Tasso di disoccupazione ed inattività giovanili più elevato rispetto alla media dei Paesi competitors.
- 3) Minor capacità di attrarre "cervelli" (lavoratori altamente qualificati) dall'esterno rispetto ad altri Paesi competitors.

Cosa comporta questa situazione? Sul lungo periodo il probabile fenomeno che si registrerà sarà quello di una "classe dirigente" (intesa come categoria di lavoratori che, occupando posizioni apicali in imprese ed organizzazioni, "trainano" l'economia) progressivamente più anziana e meno propensa al cambiamento.

Esempio emblematico di un modello in rapida evoluzione è il concetto di "carriera", intesa come percorso di mobilità e crescita, all'interno ed all'esterno della propria impresa.

Se fino a non molto tempo fa il modello tradizionale di carriera era caratterizzato dall'obiettivo del raggiungimento di una posizione apicale che implicasse potere all'interno dell'organizzazione aziendale e retribuzione elevata, anche a scapito di una maggior quantità di tempo libero, le nuove generazioni pensano più al concetto di carriera adottando un paradigma sensibilmente diverso: l'obiettivo diventa quello dell'autorealizzazione ed il percorso per raggiungerla tende ad essere caratterizzato da un'accentuata mobilità da un'impresa all'altra.

La crescita professionale non tralascia quella personale e privata, quindi il percorso non si realizza nella medesima organizzazione, ma è contraddistinto da frequenti cambiamenti di ruolo e/o di organizzazione.

La stabilità lascia spazio all'*employability*, la ricerca della posizione di potere a quella della conciliazione vita-lavoro, il *commitment* verso l'azienda a performance elevate ed efficienza.

Questo cambiamento nasce da una serie di fattori di cambiamento economico ed organizzativo quali l'appiattimento delle gerarchie aziendali (che talvolta non permette una rapida crescita interna), l'instabilità economica generale, che non consente più un riconoscimento incondizionato verso la singola organizzazione ed il cambiamento culturale che tende sempre più a considerare positivamente la capacità di uscire dalla propria *comfort zone* e di mostrare flessibilità.

Nell'analisi dell'incontro domanda offerta bisogna prendere atto che le nuove generazioni, come le precedenti, si muovono in un contesto economico-organizzativo che cambia più

velocemente che in passato ed a quest'ultimo si adattano modificando i loro comportamenti e le loro aspettative.

Altro esempio di modello in cambiamento è quello del "fare impresa": dagli anni del boom economico ad oggi molti elementi caratterizzanti il mondo delle imprese sono cambiati. Il mondo del lavoro è sempre meno caratterizzato da una forte presenza dello Stato, grandi imprese manifatturiere che dominavano il settore industriale, produzione standardizzata di massa, lavoratori in prevalenza operai, poco istruiti e poco qualificati, lavori ripetitivi che non richiedevano qualifiche, netta prevalenza del lavoro subordinato a tempo indeterminato e prevalenza di pattuizioni collettive nazionali interamente mediate dal sindacato anziché individuali o aziendali.

Le cause del cambiamento sono molteplici, dall'evoluzione tecnologica, passando per i cambiamenti culturali, ed arrivando a fenomeni di globalizzazione e terziarizzazione dell'economia, alla nascita dell'"economia delle conoscenze" ed ancora dell' "economia delle competenze".

Tutto ciò ha messo fortemente in discussione modelli organizzativi e di relazione che ben funzionavano in passato, ma che necessitano di una profonda rivisitazione.

La "forza lavoro" si è trasformata in "capitale umano" – con una differenza non solo meramente terminologica – il lavoro non si identifica più solo nel posto di lavoro ma nel percorso di crescita, la standardizzazione lascia spazio alla personalizzazione e la disoccupazione passa dall'essere un fenomeno transitorio ad un fenomeno strutturale del mercato del lavoro, in particolare quella giovanile.

In tutto ciò le politiche passive cessano di funzionare e dovrebbero cedere il passo alle più costruttive politiche attive – di cui da troppo tempo si evoca la crescita e lo sviluppo.

Gli strumenti di sostegno economico alla disoccupazione dovrebbero essere anche nei fatti condizionate alla partecipazione a percorsi di *reskilling* ed *upskilling* – eppure le norme restano scritte e inapplicate oppure vengono riscritte, ma restano prigioniere della burocrazia.

Tutto ciò mette in evidenza che restare ancorati a modelli ormai superati non solo non permette la risoluzione delle problematiche che ci affliggono ma, fa permanere il mondo del lavoro in un limbo i cui effetti tangibili vengono riconosciuti solo quando si sono già verificati.

## **DAL “SAPERE” AL “SAPER DIVENTARE”**

di Marco Muzzarelli

Sono quasi diecimila i giovani che ogni anno ENGIM prepara al mondo del lavoro attraverso percorsi di formazione professionale avviati in 25 centri formativi in Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna e Lazio. Accreditata per l'obbligo formativo, la formazione continua, la formazione superiore, l'orientamento e i servizi per il lavoro, l'ente opera in Italia e all'estero nell'ambito della formazione professionale e della cooperazione internazionale come emanazione della Congregazione di San Giuseppe - Giuseppini del Murialdo, fondata nel 1873 per iniziativa di san Leonardo Murialdo.

In Piemonte opera dal 1979 in un continuo processo di adattamento dell'offerta formativa, dei suoi percorsi e dei modelli da seguire per favorire l'inserimento lavorativo dei giovani. I nostri corsi da oltre 40 anni coinvolgono in primis i ragazzi dell'obbligo scolastico, giovani che intendono avvicinarsi al mondo del lavoro con approccio diretto: la professione diventa un modo per imparare quello che tradizionalmente viene fatto in aula, attraverso un metodo didattico basato sull'intelligenza pratica. I talenti dei ragazzi che si sentono meglio ad “imparare dal fare” vengono valorizzati attraverso la formazione professionale che – quasi per definizione – deve garantire che il processo di apprendimento avvenga in un contesto lavorativo: senza un luogo dove gli allievi possano realmente “mettersi al lavoro”, la formazione professionale viene privata del cuore del suo agire. Gli allievi “apprendono facendo” ed i centri di formazione sono il “mezzo di trasporto” sempre a disposizione, attraverso il quale sviluppare le competenze e muoversi tra ambienti lavorativi differenti. Non bastano laboratori ben attrezzati dove far pratica: servono veri e propri contesti che mettano alla prova i ragazzi attraverso commesse e clienti reali.

### **1. WORK BASED LEARNING**

Oggi quello che conduce all'occupazione dei giovani è un sentiero sempre più impervio tra imprese che chiudono, competenze che presto diventano obsolete, mestieri che cambiano e la necessità di rimanere al passo con le transizioni green e digitali in corso.

In una società in cui velocemente cambiano professioni ed economie, come possono i giovani immaginare il loro futuro? E, questa incertezza, di quanto sta allontanando l'età dell'autonomia economica e professionale dei nostri ragazzi?

Con l'intenzione di dare risposte concrete a queste domande, abbiamo continuato a ripensare ai percorsi di formazione professionale, perché i giovani possano affrontare il domani con sicurezza e con le giuste competenze. Per far fronte a tale scenario, negli ultimi anni ENGIM ha iniziato a concretizzare quello che a livello europeo viene chiamato *work based learning*, ovvero l'apprendimento in contesto lavorativo.

Ma soddisfare l'esigenza dei ragazzi di sperimentarsi in un vero ambiente lavorativo laddove il tessuto economico locale è segnato da una crisi economica come quella che si prepara dopo la pandemia, richiede l'attivazione di un modello dove formazione e impresa si sovrappongono in un contesto lavorativo creato *ad hoc*. I modelli che meglio rispondono all'esigenza di far fare esperienza ai ragazzi, in una struttura snella e a basso costo, sono la company academy e l'impresa formativa.

In entrambi i modelli, il centro di formazione professionale diventa anche luogo di lavoro e di produzione ed è per questo che deve essere capace, innanzitutto, di svincolarsi dagli orari standard di lezione e rimanere aperto per accogliere le esigenze di tutti, *in primis* delle imprese.

La *company academy* in ENGIM nasce ripensando a modelli che nel recente passato hanno fatto storia, come la Scuola Allievi Fiat: vere e proprie scuole che formavano i giovani alle competenze necessarie all'azienda e finalizzate all'assunzione. Nella *company academy* promossa in collaborazione con ENGIM, tutti gli allievi partecipanti sono assunti in apprendistato di I livello dall'azienda partner, che li forma già come dipendenti, con l'obiettivo di costruire un rapporto lavorativo di lunga durata. Il progetto definisce un tipo di alleanza tra istituzione formativa e impresa connotata da particolare sensibilità nei confronti delle persone e delle comunità, supera la concezione individualistica del lavoro e conferisce sostanza e profondità all'opera mirata alla formazione e valorizzazione delle risorse umane.

Nell'impresa formativa non simulata, invece, gli allievi non assistono solo alle lezioni in classe/laboratorio ma si recano in un'azienda che li accoglie e che in quel momento diventa aula; non è uno stage/tirocinio ma è l'equivalente dello stare a scuola. È una reale opportunità di crescita perché l'impresa formativa mette a disposizione un ambiente alternativo in cui migliorare la lingua straniera o la matematica, per esempio, dove scuola e lavoro si sovrappongono. L'impresa formativa inserita nel centro di formazione ha l'obiettivo di "piegare" il percorso di formazione per renderlo sempre più vicino alla realtà produttiva. In quest'ottica le attività formative sono orientate dall'impresa stessa e non viceversa. Pur rimanendo all'interno degli obiettivi del percorso formativo, l'impresa formativa diventa il laboratorio dove sperimentarsi ma anche il luogo di produzione dei servizi. Gli obiettivi dell'impresa formativa vengono definiti in accordo con i formatori, così come gli obiettivi del progetto formativo vengono definiti assieme a chi gestisce l'impresa. Entrambi i modelli riescono a essere vincenti perché colgono le opportunità offerte dal sistema duale e innovano l'idea di formazione professionale guardando al successo occupazionale solo come uno tra gli obiettivi da raggiungere: diventano prioritari la crescita e l'affermazione dei giovani come individui attivi nella società e, in questo processo, si rivela indispensabile il dialogo tra l'ente di formazione professionale, le imprese e le istituzioni.

I corsi in modalità duale si differenziano da quelli standard perché offrono agli allievi la possibilità di fare esperienza nell'impresa formativa simulata sin dal I anno e nello stage (o alternanza) già dal II anno. Tra gli strumenti più preziosi introdotti dal sistema duale c'è l'apprendistato di I livello, tipologia di contratto che può siglare l'allievo in qualsiasi annualità di qualsiasi corso di qualifica, sia esso duale o ordinario. Attraverso l'attivazione di un contratto di questo tipo l'allievo svolge una parte della formazione, tipicamente scolastica, in un contesto lavorativo ovvero in azienda. Queste ore saranno riconosciute come se fossero svolte in aula e non vengono di fatto retribuite dall'azienda. Sono ore che appartengono al corso scolastico, ma sono svolte in un contesto completamente diverso. La grande differenza con lo stage sta nell'approccio che azienda e lavoratore dimostrano: per l'azienda si parla di un collega e non di uno stagista. Chi viene assunto dipende di fatto dall'azienda e il rapporto che si crea è diverso rispetto ad uno stage perché c'è la

firma di un contratto di lavoro vero e proprio. Il percorso che porta al contratto è complesso e articolato e incomincia nel centro di formazione a inizio anno formativo: colloqui di orientamento, ma anche preparazione al colloquio che sosterranno con le aziende partner (perché il contratto non è garantito a nessuno, ma il colloquio sì).

Il contratto di apprendistato, che non è garantito a tutti come lo stage, spinge gli studenti che desiderano attivarlo a mettersi in gioco, a fare uno di quei famosi scatti in avanti. Indipendentemente dal fatto che l'apprendistato si trasformi in un contratto a tempo indeterminato o meno, i ragazzi si preparano all'ingresso professionale nel mondo adulto. Dal 2017 tutti i corsi avviati in ENGIM Artigianelli di Torino prevedono la possibilità di "imparare lavorando" e, in questi anni, il panorama delle aziende con cui si collabora è cambiato molto. Oggi si può tranquillamente affermare che, anche con aziende completamente diverse, l'argomento centrale è sempre lo stesso: l'importanza dell'acquisizione delle competenze trasversali, la cui mancanza è spesso alla base di quelle criticità che non riescono ad emergere con uno stage, ma che in un ambiente di lavoro "normale" significherebbero l'interruzione del contratto.

La caratteristica dell'apprendistato di I livello sta nel fatto che tra il giovane e l'impresa c'è un terzo soggetto, ovvero il centro di formazione professionale, che ha voce e che può intervenire nel caso emergano delle difficoltà. L'ente di formazione si trasforma in "agente per la formazione ed il lavoro" rimanendo in costante contatto con i riferimenti aziendali, ma anche con le ragazze e i ragazzi per i quali è un'importante figura di riferimento.

Scegliere questa modalità di ingaggio di giovani dipendenti è per l'azienda un investimento sul futuro: si tratta di formare una lavoratrice o un lavoratore, accogliendo i loro errori e formandoli affinché possano diventare autonomi. E per autonomia si intende l'aver conquistato e meritato la fiducia dell'azienda che, a quel punto, sa di poter lasciare lavorare l'apprendista da solo senza doversi preoccupare di perdere clienti.

## *2. COINVOLGIMENTO DELLE IMPRESE*

È così che le imprese partner iniziano a condividere con l'ente formativo il percorso educativo dei giovani, consapevoli che la fertilità di un territorio sta anche nei ragazzi che loro stessi si offrono di accompagnare: il sistema duale non è solo una sfida tecnico-formativa, ma diventa anche un'occasione di confronto sul piano educativo lungo un percorso che coinvolge anche giovanissimi. Le imprese migliori sono quelle che diventano *academy* e che diventano modello per le altre più restie ad impegnarsi con i giovani in questo processo formativo ed educativo.

Anche quando l'ente formativo sceglie coraggiosamente di avviare un'impresa formativa, i rapporti con le imprese rimane cruciale per scongiurare il rischio di entrare in concorrenza con quelle del territorio; si parte dall'individuazione di un'opportunità o di un'esigenza di mercato entro la quale si può fare un'impresa formativa e questa rilevazione può essere fatta solo se si è in stretto contatto con il territorio, le istituzioni e le imprese locali con le quali costruire il progetto.

### 3. ECOSISTEMI LOCALI

Il rapido succedersi di periodi di crisi e di miglioramento del mercato del lavoro (osservabili anche nell'incremento della frequenza di oscillazione del PIL in Italia) richiede una sempre maggiore flessibilità della "domanda di lavoro" a fronte di una offerta sempre più polarizzata (con richieste di competenze tecnico professionali molto alte o molto basse) e con una evoluzione media che, anche in periodi di crescita, non riporta ai livelli dei periodi migliori precedenti. In questo contesto l'azione della formazione professionale può supportare la flessibilità di competenze richieste dal mercato del lavoro affinché questa stessa flessibilità non si trasformi in precarietà.

La flessibilità deve pervadere la formazione professionale anche sotto altri aspetti: la capacità di presidiare filiere diverse e di inserirsi in modo efficiente anche nei meccanismi sempre più indispensabili di economia circolare, per esempio, saranno la chiave di volta per affrontare le crisi, da considerarsi ormai come elemento strutturale della società. In questo scenario, la sovrapposizione di formazione professionale, servizi al lavoro e impresa possono generare piccoli distretti di produzione di servizi con una prevalente vocazione formativa, superando il concetto di "centro di formazione" per approdare alle "Officine di costruzione delle competenze". Gli attuali luoghi di formazione costituiscono gli attivatori di "Sistemi di resilienza" che in un unico contesto, potranno generare terreno fertile per i giovani alla ricerca del loro primo lavoro, così come per gli adulti in cerca di ricollocazione.

### 4. VERSO L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Per generare questi cambiamenti, saranno cruciali le relazioni che il sistema di formazione professionale riuscirà a costruire con il mondo delle imprese. In questo senso, sarà importante lo sviluppo di ecosistemi locali in cui convergono competenze e innovazione degli enti di formazione e delle imprese, queste ultime coinvolte direttamente nella progettazione dei percorsi formativi: condividere le esperienze e le criticità con una vasta gamma di partner, anche internazionali, aiuterà a pensare in modo creativo alla risoluzione dei problemi e a plasmare la formazione professionale del futuro. La formazione professionale con una visione europea sarà quella in grado di connettere ecosistemi locali ad analoghi cluster in altri paesi, facilitando connessioni e spostamenti e alimentando gli stessi ecosistemi locali.

Oggi l'Europa già riconosce ad alcuni enti di formazione italiani quella capacità innovativa necessaria per costruire un modello di eccellenza della formazione professionale per i giovani, in Italia e in Europa.

### 5. PROSSIMI PASSI e PROSPETTIVE

Il primo impegno che la formazione professionale deve assumersi per favorire l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, è quello di trasmetter loro le cosiddette *life e soft skills*, competenze trasversali necessarie per affrontare la vita: accanto al *sapere*, *saper fare* e *saper essere*, s'inserisce il *saper diventare*, un'abilità assai più complessa, che richiede un atteggiamento, un'attitudine che trova espressione solo se l'individuo ha imparato come attivare le capacità apprese. La formazione professionale non deve solo

valutare le competenze acquisite dai ragazzi, ma dar loro gli strumenti per sapere come attivarle nel contesto lavorativo e nella vita.

Parallelamente è importante mettere in rete gli enti formativi con il mondo imprese, enti ed istituzioni, anche internazionali, in quelli che a livello europeo vengono chiamati “Centri di Eccellenza Professionale”. Saranno ecosistemi in grado di dare risposte puntuali alle esigenze del mercato del lavoro attraverso l’inserimento di giovani preparati con le giuste e più innovative competenze. Questo potrà avvenire individuando dei centri formativi pilota in cui avviare tale sperimentazione: Artigianelli è il centro pilota individuato da Fondazione ENGIM nel territorio piemontese.

I passi evidenziati possono realizzarsi anche con il supporto delle istituzioni e degli stakeholder locali a partire da tre linee di indirizzo:

- Allargamento dell’idea dell’apprendistato duale di primo livello ad un “apprendistato formativo”: l’esperienza dell’apprendistato nel sistema duale sta portando a notevoli risultati per l’inserimento lavorativo dei giovani. Riteniamo che questa esperienza possa essere estesa anche a categorie anche di maggiore età o addirittura, su un ampio arco della vita. In situazioni di *reskilling* e *upskilling* l’apprendistato formativo che comporta il conseguimento di una qualifica professionale durante il percorso potrebbe diventare l’opportunità per formarsi e lavorare contemporaneamente anche per chi giovane o meno giovane, perde il lavoro.
- Formalizzazione dell’impresa formativa. Le esperienze riportate hanno fatto nascere un nuovo soggetto a metà strada tra l’impresa e la formazione, ma questo soggetto non può sottostare agli stringenti vincoli tipici delle imprese e allo stesso tempo non può avere formalizzazioni tipiche della scuola. Occorre pensare anche in via sperimentale ad un soggetto nuovo che mantenendo alta l’attenzione all’obiettivo formativo si occupi di produrre ed erogare servizi a clienti reali in modo attento alla crescita delle persone e non concorrenziale con le imprese reali.
- La trasformazione dei centri di formazione in “Agenti per la formazione e per il lavoro” definiscono un nuovo ruolo della formazione professionale in una idea di ‘distretto industriale’ capace di definire piccoli laboratori di sperimentazione di economia circolare in grado di utilizzare filiere differenti e con la necessità di formare nuove figure professionali che si educano e si formano alla circolarità delle loro azioni e del loro impatto in logica “green deal” (come viene definito a livello EU). Questi luoghi hanno la necessità di essere supportati nella loro evoluzione ma anche osservati in modo particolare per renderli sempre più nodo di interscambio e di relazioni per il territorio.

È dunque ampio il panorama di percorsi e buone prassi da attivare trasversalmente dagli enti di formazione e dal mondo delle imprese per far incontrare domanda e offerta di lavoro. Lavorare insieme per scegliere la strada migliore, di concerto con le istituzioni, sarà indispensabile per affrontare le sfide che la crisi economica, sociale e produttiva ci porrà nei prossimi anni.

## **“NON TECNICO, MA TECNOLOGO. RIPENSARE IL SISTEMA DELL’ISTRUZIONE TECNICA IN ITALIA”**

di Tommaso De Luca

### **1. L’ISTRUZIONE TECNICA AI TEMPI DELLA PANDEMIA**

L’inaspettata, tagica novità della pandemia di COVID 19 che ha colpito il mondo nell’ultimo anno, non ha naturalmente risparmiato la scuola, per la quale anzi l’emergenza ha sconvolto l’anno scolastico scorso, il 2019/20 e pesantemente condizionato questo, il 2020/21, determinando cambiamenti che hanno gettato nuova luce sugli snodi cruciali del sistema di istruzione ed in particolare, per quel che più ci interessa, dell’istruzione tecnica. Occorre partire dalla considerazione che la scuola, tutte le scuole di ogni ordine e grado, sono nate per esplicitare la dimensione sociale e collettiva dell’educazione e della formazione. Quella dimensione, precauzionalmente sospesa, o al più ridotta per ragioni sanitarie, ha ribadito la sua fondamentale importanza proprio nell’emergenza pandemica. In particolare nell’istruzione tecnica credo che gli elementi critici possano tutti essere rimandati a due ordini di idee: la prima afferente a tutte le forme del lavoro collaborativo o in team; la seconda all’utilizzo didattico dei laboratori. L’emergenza sanitaria ha fatto segnare il passo a chi seguiva entrambe le direzioni. Nella prima, perché il distanziamento inibisce gran parte della collaborazione, riducendola a scambio di materiali a distanza e impedisce il formarsi e ricomporsi dei gruppi; nella seconda perché l’insegnamento/apprendimento in laboratorio è fatto di comportamenti che la profilassi medica riduce sensibilmente o vieta del tutto, eleggendo a comportamento sicuro solo quello statico e distanziato.

Inoltre gli ambienti scolastici modificati e arredati in anni di sperimentazione didattica si configurano come spazi dedicati e determinano la rottura della tradizionale struttura “ogni classe la sua aula”, per ridefinire il concetto di laboratorio che inoltre non distingue più tra lo spazio in aula e quello alle macchine, ai banchi di prova, ma li mescola o meglio li integra. Ancora una volta l’emergenza pandemica ha messo a soqquadro questa organizzazione degli spazi (che comportava una conseguente organizzazione delle metodologie di insegnamento) ridefinendo ciascuna aula o laboratorio solo in base alla sua superficie e al conseguente numero di allievi che può contenere secondo le norme del distanziamento.

Accanto a questi dati occorre però evidenziare il passo avanti che la necessità di approntare didattiche a distanza ha fatto fare all’utilizzo generalizzato di piattaforme per l’insegnamento e la valutazione. In sostanza si è passati, nelle scuole, da alcune didattiche sperimentali, appannaggio di avanguardie di docenti, preparatissimi, ma in numero esiguo, ad una massiccia adozione di metodologie di insegnamento e valutazione che coinvolgono la totalità dei docenti e delle classi. Parallelamente le scuole si sono dotate di una migliore infrastruttura informatica, anche grazie ai finanziamenti ministeriali per l’emergenza, ma soprattutto di una struttura *bottom up* di assistenza, formazione, aiuto reciproco, condivisione di pratiche e materiali tra docenti. Naturalmente i risultati raggiunti hanno livelli diversi, dipendendo soprattutto dalle singole professionalità e dalla maggiore

propensione delle singole discipline ad essere svolte attraverso il web e con piattaforme didattiche. E' evidente infatti che le attività laboratoriali negli insegnamenti dell'informatica hanno un altissimo grado di compatibilità con lo svolgimento attraverso piattaforme digitali; un alto grado quelle legate alle discipline dell'elettronica; un diverso e comunque un relativamente basso grado di compatibilità, quelle legate alle specializzazioni della meccanica, per non fare che un esempio.

Va comunque ricordato che in occasione dell'emergenza sanitaria la scuola non ha solo risposto in modo reattivo, ma anche in modo proattivo, quando ha saputo creare nuovi bisogni (di trasmissione, di conoscenza, anche di socialità) e modi nuovi di soddisfarli. Si pensi, per non fare ancora che un solo esempio, al moltiplicarsi della partecipazione delle scuole alle iniziative di formazione specialistica delle aziende, le cosiddette *academy* che si sono aperte all'esterno. Quando sarà possibile ritornare alla normale frequenza delle lezioni si dovrà tener conto delle innovazioni introdotte nella didattica dal lavoro fatto attraverso il web, integrando docenza in presenza e a distanza e valorizzando gli aspetti positivi dell'una e dell'altra modalità. Si pensi ancora al salto di qualità compiuto da alcuni programmi di simulazione che si sono talmente evoluti da perdere l'aggettivo addestrativo per fregiarsi di quello didattico.

L'emergenza sanitaria non durerà in eterno e i modi in cui ne usciremo, ad esempio attraverso la cosiddetta immunità di gregge ottenuta con la vaccinazione di massa, comporteranno una ripresa delle attività produttive che, proprio perché caratterizzate dalle diversità rispetto al passato che l'emergenza ha imposto, imporranno nuovi modelli di formazione.

## 2. RIPENSARE L'INTERO SETTORE DELL'ISTRUZIONE TECNOLOGICA

Come è stato detto<sup>1</sup> il percorso di ripresa non sceglierà settori produttivi e tecnologie, ma dovrà isolare problemi che tutti i settori dovranno affrontare sulla salute, l'energia, il *digital divide*. Questo richiederà collaborazioni sistemiche nuove tra tecnici dell'energia, dei trasporti, dei materiali, del digitale, delle infrastrutture: forme di collaborazione che non abbiamo mai pensato e che richiederanno non tecnici ma tecnologi, cioè gli esperti dei problemi della tecnologia e delle sue applicazioni. E' il cambio di passo che Luciano Gallino chiamava la transdisciplinarietà, che non si accontenta del dialogo tra le discipline, che è l'interdisciplinarietà, ma ne rimescola i confini per dare risposte a bisogni e nuove priorità sociali.

Il giudizio gentiliano che stabilisce una gerarchia sociale tra la formazione impartita dalle scuole e quindi tra le scuole stesse è stato interiorizzato nell'immagine pubblica e recentemente rispolverato e riammodernato dalla teoria della preponderanza delle *soft skills*, per la quale esisterebbero studi che aprono la mente e la predispongono a spaziare -e sono quelli praticati nell'istruzione liceale- e quelli che invece facilitano l'inserimento, o piuttosto destinano al mondo del lavoro e implicitamente si fondano sulla formazione, sull'addestramento. Paradossalmente (e polemicamente) si potrebbe dire che lo studio del latino apre la mente, quello dell'elettronica la chiude. Nei fatti le cose stanno così e lo confermano ancora una volta i dati delle iscrizioni all'anno scolastico che verrà: il 30,3% dei ragazzi e delle ragazze che a giugno lasceranno la secondaria di primo grado (la

scuola media) sceglie gli Istituti Tecnici, l'11,9% gli Istituti Professionali; i licei continuano a salire e superano il 57%. Questo il dato statistico nazionale; se caliamo i dati sul territorio, vediamo che la percentuale dei licei cresce man mano che dal Nord ci spostiamo verso Sud.

Il rilancio dell'istruzione tecnica, se si pensa che vada rilanciata questa tipologia di studi, passa quindi attraverso due direttrici culturali; la prima: l'abbandono della radicata idea per cui l'istruzione orientata al lavoro sia segno di declassamento sociale, precoce avviamento ad un destino di fatica, sudore, oppressione senza soddisfazione per l'individuo, mentre l'allontanarsene è segno di riscatto sociale. La seconda: una compiuta conoscenza di che cosa sia oggi il mondo della produzione industriale, il lavoro che vi si svolge ed i livelli di competenze e di coinvolgimento che sono richiesti a chi vi operi. Infine un'ultima considerazione, se si vuole: spiazzante; l'istruzione tecnica non è solo orientata all'ingresso nel mondo del lavoro dopo il conseguimento del diploma. I dati ci indicano che funziona anche come un orientamento polarizzato all'istruzione terziaria: i diplomati tecnici che decidano di proseguire gli studi all'università si orientano in coerenza su percorsi di laurea "forti", scientifici e tecnologici, che, come confermano le statistiche, sono quelli che garantiscono, al termine, maggiori probabilità di occupazione e un reddito più alto. Si impone un ripensamento delle competenze dei profili in uscita per quanto riguarda, ad esempio, il digitale, ma non solo. Io credo che la pandemia non abbia determinato i processi: li ha solo accelerati. Se stiamo assistendo ad una nuova rivoluzione industriale fondata sulla trasformazione tecnologica che vede il passaggio dalle telecomunicazioni alla connessione permanente è evidente che dobbiamo disporre di nuove competenze diffuse e di una revisione dei profili in uscita dalla scuola. Non aver risposto finora a questo bisogno è il principale fattore del ritardo economico che il paese attraversa. Negli anni che vanno più o meno dal 2009 al 2012 la bassa crescita del Paese non ci ha permesso di investire risorse economiche nell'istruzione, dove anzi sono state tagliate. Questo ha fatto sì che sono venute meno le risorse umane quando si è trattato di sostenere con le professionalità lo sviluppo e perciò si è innescato un vero e proprio circolo vizioso. In merito alla riprogettazione di nuovi percorsi formativi credo che sia emersa l'evidenza di badare ad alcune necessità non oltre rimandabili: in primo luogo un rilancio dell'istruzione tecnica e professionale e della formazione professionale, canali tutti da integrare affinché sia permesso l'accesso all'istruzione terziaria non universitaria di cui si dice poco oltre. In secondo luogo un progetto di ridefinizione dei *curricula* che comprenda l'educazione digitale generalizzata in ogni ordine e grado scolastici, che non trascuri però anche percorsi di alfabetizzazione e riallineamento digitale degli adulti <sup>2</sup>. Io credo che il ripensamento dei profili in uscita sia un'operazione da affidare alle scuole attraverso meccanismi di aggregazione di gruppi disciplinari omogenei che possano proporre un ripensamento, per così dire sul campo, didattico disciplinare, secondo il modello che già si è sperimentato con successo negli anni Novanta del secolo scorso, quando la sperimentazione didattica era praticata e godeva di grande considerazione. E' perciò necessario uscire da un equivoco che ci portiamo dietro da molto: quello secondo cui il mercato del lavoro determinerebbe le competenze necessarie, magari attraverso organismi di mediazione come le agenzie del lavoro. Questa è tutt'al più la parte minoritaria dell'inserimento nel mondo del lavoro. Quando la filiera dell'istruzione

tecnica tutta offrirà nuovi profili in uscita, i giovani non solo troveranno lavoro, ma trascineranno il cambiamento e la trasformazione delle aziende. Esiste infatti un legame osmotico fra i bisogni di formazione e la formazione erogata e mettere quest'ultima al traino della prima è una riduzione. Questo specialmente laddove, come in Italia, il tessuto manifatturiero è costituito da piccole e piccolissime imprese che non hanno tempo per aspettare i risultati delle grandi indagini sulle tendenze di mercato e i fabbisogni formativi conseguenti.

Le scuole diventano propositive e assumono ruoli di cambiamento quando la loro struttura è resa agile e la loro azione non è intrappolata dall'assolvimento di continui adempimenti burocratici. Questi sono andati progressivamente aumentando ed uno dei paradossi della cosiddetta digitalizzazione è che la vantata semplificazione a cui si doveva tendere è diventata invece spesso elemento di vera e propria molestia burocratica. Se, per non fare che un esempio, i primi due anni costituiscono completamento dell'obbligo (tra l'altro non certificato in alcun modo se non dal dato anagrafico e da una fumosa dichiarazione di presunte competenze, generalissime nell'arbitrarietà della definizione e nella loro misurazione), perché attribuire al primo biennio dell'istruzione tecnica una specializzazione, informatica, meccanica, elettronica, che in realtà non esiste davvero? Perché non ribadire invece il carattere orientativo che i due anni possono avere per ragazzi che sono accompagnati a conoscere il mondo degli studi tecnologici, per la prima volta non solo per sentito dire, ma dall'interno?

### *3. L'ORIENTAMENTO COME PROCESSO E LA CONOSCENZA DEI SETTORI PRODUTTIVI*

L'istruzione tecnica e professionale è detta vocazionale. Il termine si oppone all'aggettivo generalista che viene adoperato per i licei, nel senso che vi si acquista una preparazione generale che sfocerà nelle vocazioni individuali, da coltivare all'università. Tuttavia i primi due anni di corso sono anche obbligo scolastico in cui le scuole svolgono una funzione simile a quella delle scuole di base, le scuole di territorio. Ci si iscrive allora all'istruzione tecnica per comodità geografica, per scelta di risulta ("non sei adatto ad un liceo, meglio un tecnico!", ha detto l'insegnante delle medie), per condizione socio-economica, insomma: raramente per seguire una vocazione. Invece bisognerebbe primo luogo poter soddisfare le aspettative, poter accettare studenti che si rivolgono ad una scuola per la parte non standardizzata della sua offerta formativa, selezionare le motivazioni garantirebbe in termini di omogeneità la coesione fra gli studenti e il loro grado di partecipazione. Per riprendere l'esempio di poche righe sopra, si immagini cosa possa significare consigliare ad un giovane poco "portato" per lo studio delle discipline scientifiche un percorso che si apre inizialmente sulle basi fondanti degli insegnamenti della matematica, della fisica, della chimica.

In secondo luogo ci si deve concentrare sui problemi delle risorse e delle occasioni di apprendimento. Potenziano e rinnovando i laboratori interni e rendendo possibile l'accesso ad ambienti di apprendimento esterni come quelli resi disponibili dai poli formativi territoriali, laddove sono presenti, dai laboratori territoriali per l'occupabilità, dai centri di trasferimento tecnologico, dalle *academy* aziendali di cui abbiamo già detto.

La burocrazia amministrativa oggi si riprende, dietro l'egida del necessario coordinamento centrale, ciò che la normativa sull'autonomia ha concesso alle istituzioni scolastiche. In generale si è interpretata la dematerializzazione come la transizione dal documento cartaceo a quello digitale trascurando il significato più profondo e innovativo che consiste nel rendere inutile la produzione del documento di qualsiasi tipo, sostituita dalla base dati condivisa da cui ciascuna amministrazione può fare l'estrazione di quanto le occorre e gli è pertinente. Ciò penso si debba solo in parte al freno inerziale esercitato sui cambiamenti, mentre risponde invece ad un preciso intento, che si potrebbe definire neocentralista, di controllo delle attività delle istituzioni scolastiche autonome; un vero e proprio paradigma che mentre viene imposto permea anche la mentalità all'interno delle scuole, impegnate ciascuna a compilare la propria mole di documenti in tutto e per tutto -né si vede come potrebbe essere altrimenti- uguale a quella delle altre scuole; a farla approvare dagli organi collegiali; a pubblicarla su strumenti che propugnando la trasparenza, conservano nell'evidente indifferenza di chi dovrebbe leggere, documenti non qualificanti. L'impegno a tale produzione, diurno e infaticabile, ha nei fatti distolto docenti e dirigenti scolastici, dai compiti che sono loro propri: l'azione didattica e la leadership educativa ed è per questo che non è esagerato parlare di molestie burocratiche, dando al sostantivo il senso che assume nel linguaggio giuridico di menomazione del potere spettante al titolare di un diritto: quello di insegnare e coordinare l'insegnamento. Non a caso tra le forme di autonomia propugnate dal DPR 275/1999: l'autonomia didattica, quella organizzativa e quella di ricerca, sperimentazione e sviluppo, la terza è la più negletta: non c'è tempo di esercitarla.

La moltiplicazione delle incombenze burocratiche è infine anche il portato obliquo del mito della valutazione oggettiva e comparabile, che si pretende tale proprio perché fondata sui documenti, sulle evidenze. I processi che si mettono in atto in una scuola sono caratterizzati da una tale varietà e complessità che il tentativo di ridurli a procedure sortisce il solo effetto di moltiplicare i documenti, senza che vi sia alcuna razionalizzazione, né aumento di efficienza ed efficacia. Il postularlo è un paradigma assiomatico che viene da un risibile scimmiettamento (fondato cioè sulla non considerazione delle diversità) delle pratiche certificatorie di matrice aziendalistica ed in particolare dalla cultura del *supply chain management*.

Se si considera la scuola come un sistema formativo unitario e organico, che si struttura sull'età degli studenti che la frequentano e se si toglie importanza alla segmentazione, che è un fenomeno amministrativo, un espediente organizzativo, non certo esigenza di natura, possiamo immaginare una serie di relazioni strette che legano i percorsi dell'istruzione tecnica al mondo dell'istruzione terziaria e coinvolgono il sistema produttivo.

La scelta di un percorso dell'istruzione tecnica va vista da almeno due punti di vista; quello, diciamo, adulto, che valuta la grande richiesta di tecnici da parte del mondo del lavoro e quello del ragazzo, dei giovani che nel momento in cui si iscrivono vedono l'uscita, il profilo professionale, le competenze come un traguardo lontano. Ciò che invece può orientare la scelta è l'interesse verso le discipline scientifiche, tecniche e le loro applicazioni come fattore di conoscenza e trasformazione del mondo, che è la grande

ambizione di tutti i giovani di tutti i tempi, e l'incidenza immediata dei saperi tecnologici e scientifici nella realtà che ci circonda.

Ancora una volta, le istanze di trasformazione, di cambiamento sono state oltremodo esaltate dall'emergenza sanitaria. Resta tuttavia una considerazione l'orientamento è di solito concepito come un'azione: inizia con la necessità di operare una scelta e termina quando la scelta è stata fatta. Non è così; l'orientamento è in realtà un processo che continua anche dopo la scelta operata, agendo sull'individuo, sulle competenze che pian piano vengono rilevate, sulle aspettative che si generano in lui con la conoscenza del settore. Scegliere un percorso di istruzione tecnica oggi è imboccare una filiera della conoscenza; percorrere quella strada è operare molte successive scelte: meglio non viaggiare da soli, ma con accanto guide preparate.

Quando si pensa all'istruzione tecnica post secondaria, vengono subito in mente le esperienze consolidate dei nostri vicini d'oltralpe: le *Fachhochschulen* tedesche, le Scuole Universitarie Professionali svizzere, i percorsi per il *Brevet*

*Technicien Supérieur* o per il *Diplôme Universitaire de Technologie* in Francia. Ma queste istituzioni, in Francia attraggono circa 600.000 studenti, 800.000 in Germania; l'equivalente italiano, i corsi biennali e triennali dei 104 Istituti Tecnici Superiori (ITS) non hanno un numero significativo di studenti (poco più di 15.000), hanno un tasso di abbandono della frequenza rilevante, sono talvolta ostacolati dal canale universitario di cui sono percepiti nel sentire comune come una scelta di risulta.

Il titolo rilasciato dagli ITS, il diploma di Tecnico Superiore, corrispondente al quinto livello del quadro europeo delle qualifiche (EQF) garantisce un buon livello di occupabilità, ma le aziende lamentano il ritardo con cui i giovani entrano nel mondo del lavoro e questo richiederebbe un coordinamento normativo tra le istituzioni comunitarie, quelle locali e lo Stato, tanto più se si pensa ad un mercato del lavoro dai confini ampi, extranazionali.

Il mondo delle imprese, l'organizzazione e la loro trasformazione è oggetto di studio nei percorsi dell'istruzione tecnica. Questo accade proprio perché le trasformazioni sono tanto radicali quanto poco note, se non addirittura sconosciute. Nonostante i cambiamenti che sono accanto a noi, si pensi solo alle trasformazioni delle grandi città industriali del Novecento, prevale ancora l'immagine della fabbrica taylorista e fordista, a cui tutt'al più si aggiungono robusti inserti di tecnologia. L'azienda a bassa gerarchia, gli operai 4.0 sono elementi di un mondo sconosciuto e che si rimanda a geografie esotiche, mentre invece stanno poco oltre la porta di casa. Ecco allora che la fabbrica si svuota dei robot ormai tradizionali e si popola dei *cobot*, i robot collaborativi che lavorano accanto all'uomo. I veicoli a guida autonoma AGV (*Automated Guided Vehicle*) trasportano pezzi molto pesanti al *cobot* che li preleva e li porge all'operatore umano che esegue controlli o interventi di precisione; il *cobot* è rivestito di plastica morbida ed ha sensori che lo rallentano o lo fermano del tutto se l'operatore gli si avvicina troppo: deve limitarsi a comandarlo attraverso il tablet.

Come si vede siamo molto lontani dalla mitologia dei Terminator e da quella che vuole gli operai in tuta blu e gli impiegati dal colletto bianco<sup>3</sup>. E' certo invece (ce lo dice il Rapporto Symbola del 2019, la Fondazione che racconta aziende e istituzioni che migliorano il Paese puntando su innovazione e sviluppo, bellezza e creatività, capitale umano e territorio) che l'Italia nella UE è seconda solo alla Germania per numero di imprese

innovatrici: 38.361 contro 41.793. Ma tutto questo è presente a chi, certamente in buona fede, consiglia: “per te vedo bene un percorso più sul tecnico, sul pratico”?

#### 4. OCCUPAZIONE E OCCUPABILITÀ

Le competenze sull'istruzione sono distribuite tra le istituzioni nazionali, locali e persino europee, tuttavia le azioni concrete che finora sono state messe in atto nell'istruzione tecnica non si caratterizzano per particolare efficacia, né tantomeno hanno portato ad un suo rilancio. Lo stesso giudizio si potrebbe dare per le politiche attive avviate dallo Stato e dalle regioni: si tratta talvolta di decisioni contraddittorie come è il caso del progetto nazionale di alternanza scuola lavoro che inizialmente doveva essere la via italiana al sistema duale alla tedesca, ma che poi è stato oggetto di una radicale marcia indietro. Il ruolo che le istituzioni locali, nazionali ed europee hanno nel promuovere l'istruzione in generale e quella tecnica in particolare andrebbe ridefinito e soprattutto andrebbe riconsiderato il sistema dei rapporti tra il centro e le amministrazioni locali. Solo così l'autonomia scolastica potrebbe esser rilanciata con la messa a disposizione delle scuole di risorse umane e finanziarie adeguate e soprattutto le seconde senza vincoli di destinazione se non quelle definite dalle scuole stesse in accordo coi territori e le esigenze degli stakeholders. Incidentalmente si rifletta che il bilancio di un grande istituto tecnico del settore tecnologico, che oggi si avvicina ai 2 milioni di euro, comprende se va bene non più di un 30% di risorse finanziarie che non siano definite alla fonte nel loro rigido utilizzo. Infine va definito un piano nazionale di edilizia scolastica, dove alle irrinunciabili esigenze di sicurezza si affianchino le necessità architettoniche poste dai nuovi bisogni e utilizzi educativi. Compito questo certamente dello Stato, ma in coordinamento con Regioni e Città metropolitane.

Se intendiamo per politiche attive del lavoro la definizione classica, cioè i servizi e le misure volti a promuovere e favorire l'occupazione (inserimento e reinserimento lavorativo) e l'occupabilità (spendibilità del profilo della persona e maggiore vicinanza al mercato del lavoro), opera soprattutto svolta dall'Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro (ANPAL), possiamo dire che esse sono state interpretate soprattutto in chiave orientativa (e ri-orientativa). Orientamento, analisi delle competenze, aiuto alla ricerca, costruzione del portfolio delle competenze, sono state le principali attività di accompagnamento al lavoro che sono state svolte talvolta in collaborazione con la scuola. Nella definizione però delle competenze in uscita degli studenti sono state le iniziative delle scuole con le associazioni datoriali, con le parti sociali, con le singole aziende del territorio a determinare quelle articolazioni che si sono ritenute necessarie. In generale si potrebbe dire che si fatica a concepire la scuola come un attore da coinvolgere ed integrare nel sistema delle politiche attive, salvo pochi casi territoriali circoscritti a specifici cluster industriali.

Sul tema del rapporto scuola lavoro si è scatenato invece un dibattito su posizioni insostenibili nei termini. C'è chi rivendica la difesa della scuola come spazio alieno da condizionamenti e il mondo del lavoro come elemento corruttivo. A fronte di questa posizione, l'altra si concentra sul *mismatch* che separerebbe il mondo della formazione da quello del lavoro, appiattendosi di fatto il primo su posizioni addestrative, volte al superamento del gap tecnologico che vuole la scuola solo in questo inadeguata rispetto

alle esigenze del mondo del lavoro. Gli uni e gli altri sembrano dimenticare la dimensione sociale e individuale del lavoro nella vita di ciascuno. Sembriamo ignorare il fatto che in Italia il tasso di abbandono degli studi è di quattro punti percentuali più alto di quello dei nostri vicini tedeschi e francesi. Ci si dimentica del dramma della disoccupazione, della sottoccupazione, della precarietà, della percentuale dei NEET. Tutte cose che nella costruzione della persona, dell'individuo, non si possono trascurare.

Dopo tre anni di AS-L invece di fare un qualsiasi bilancio valutativo si passa nel 2018 ai Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO) tagliando le ore da dedicarvi e soprattutto tagliando le risorse. Oggi ciò che resta dell'alternanza scuola-lavoro non solo è lontanissimo da ciò che si è soliti, in altri paesi, chiamare sistema duale, ma finisce per essere adempimento rituale che sopravvive in forza dell'imposizione normativa piuttosto che della sua reale efficacia. Resto fedele all'idea di Luciano Gallino che già nel 1998 parla di occupabilità, da favorire e da preservare. Favorire l'occupabilità dei giovani che sono in formazione, preservare la dote di occupabilità dei lavoratori che i cambiamenti del mercato minacciano. Farlo attraverso una formula semplice: portare più lavoro nella formazione e più formazione nel mondo del lavoro <sup>4</sup>.

In conclusione ed in estrema sintesi diciamo che l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, attraverso la strada dell'educazione e della formazione tecnica è un obiettivo che potrebbe essere perseguito tenendo sottomano cinque punti che orientano le azioni:

1. Concepire l'orientamento come percorso e accompagnamento che, iniziato al secondo anno della secondaria di primo grado (com'è ormai uso) non termina quindi con l'iscrizione alle superiori, ma prosegue, nel caso dell'istruzione tecnica con la scelta al terzo anno della specializzazione e dell'articolazione interna, concludendosi infine con la scelta del percorso terziario.
2. Maggiore conoscenza delle realtà produttive contemporanee: dalla mitologia dell'azienda, alla realtà delle aziende del territorio. Un vero e proprio viaggio conoscitivo attraverso le tecnologie, la loro concreta presenza, il loro grado di relazione con l'uomo. In questo ambito associazioni datoriali e parti sociali avrebbero molto da dire.
3. Filiera tecnica integrata dalle superiori al segmento terziario. Su questo punto s'è già detto sopra molto, ma molto di più resta da fare proprio nel fondare il segmento terziario della filiera tecnica; prima di tutto vincendo la fortissima ostilità esercitata da università e politecnici. Abbiamo il modello degli Istituti Tecnici Superiori da implementare, modello di grande qualità, ma oggi destinato, per quantità e diffusione, all'irrelevanza numerica.
4. Forte legame osmotico tra manifattura e filiera dell'istruzione tecnica. Molto al di là del tradizionale rapporto di collaborazione tra una o più aziende e alcune scuole del territorio, si tratta di uno scambio di competenze che trascina entrambi i settori e di riflesso la società.
5. Obiettivo non solo sull'occupazione, ma sull'occupabilità. Se inizialmente vanno abbattuti gli indici della disoccupazione, della sottoccupazione giovanile, van fatti diminuire i numeri dei NEET, bisogna far sì che l'occupazione sia preservata,

diventi dote di occupabilità che in quanto tale va aggiornata. Per fare questo il sistema formativo deve consentire rientri temporanei lungo tutto l'arco della vita. Oggi di tutto questo c'è molto poco e quel poco non certo dappertutto.

---

<sup>1</sup> Mariana MAZZUCCATO, *Non sprechiamo questa crisi*, Bari-Roma, Laterza, 2020

<sup>2</sup> Una disamina puntuale del mondo della scuola a confronto con le emergenze educative lo si può trovare nel libro del recentemente nominato Ministro all'Istruzione Patrizio BIANCHI, *Nello specchio della scuola*, Bologna, Il Mulino, 2020 ed in particolare nel capitolo finale: *Conclusioni. Tre questioni e dieci temi per un dibattito nazionale sulla scuola e sullo sviluppo*, di cui queste pagine si dichiarano ampiamente debtrici.

<sup>3</sup> Una interessante lettura possono essere le testimonianze riportate in Edoardo SEGANTINI, *La nuova chiave a stella. Storie di persone nella fabbrica del futuro*, Milano, Guerini, 2017. Un'analisi approfondita sul mondo FCA, ma non solo, la troviamo in: Marco BENTIVOGLI, Diodato PIRONE, *Fabbrica futuro*, Milano, Egea, 2019, dove non a caso nel Prologo leggiamo: "... sono più di trent'anni che in Italia non si parla di fabbriche per quello che sono. Non le si descrive e non si racconta con rispetto la vita quotidiana dei lavoratori. Non li si fa parlare di quello che fanno e di come lo fanno", eppure le fabbriche "sono una frontiera tecnologica, un aggregatore di conoscenze e una molla della vitalità del Paese".

<sup>4</sup> Luciano GALLINO, *Se tre milioni vi sembrano pochi. Sui modi per combattere la disoccupazione*, Torino, Einaudi, 1998, in particolare il paragrafo 28: Intrecciare permanentemente formazione e lavoro per migliorare l'occupabilità.

Si consideri ancora come il sindacato dei meccanici rivendichi tra le conquiste di una vertenza durata quattro mesi, la firma del contratto aziendale FCA, firmato l'11 marzo 2019 che prevede, tra l'altro, novità importantissime sul diritto allo studio dei lavoratori.

# **L'UNIVERSITÀ DI TORINO E LE DIDATTICHE PER ACCOMPAGNARE AL LAVORO**

*di Barbara Bruschi*

## **1. FORMARSI ALL'UNIVERSITÀ DI TORINO: UNO SGUARDO D'INSIEME**

Con 69 corsi di laurea triennale, 9 corsi di Laurea a ciclo unico e 79 corsi di laurea magistrale, l'Università di Torino si colloca tra gli Atenei più grandi d'Italia. L'offerta formativa non si rivolge, ovviamente, solo a chi intende conseguire un diploma di laurea, ma anche a chi è già inserito nel mondo del lavoro e desidera perfezionare le proprie competenze o acquisirne di nuove. In questi casi, l'Ateneo offre 116 master (primo e secondo livello) che spaziano tra discipline molto differenti tra loro che vanno dall'area medica a quella politica, dalla giurisprudenza all'economia. L'eterogeneità delle discipline costituisce l'altra caratteristica fondamentale dell'Ateneo piemontese che articola la sua offerta formativa in un'ampia gamma di aree: giuridica e politico sociale; economica; umanistica; scientifica; linguistica e sanitaria. Gli studenti e le studentesse di Unito hanno così a disposizione alcune migliaia di insegnamenti anche erogati in lingua inglese.

L'Ateneo da più di un decennio ospita al suo interno alcuni corsi di studio erogati completamente online (eccezion fatta per le valutazioni finali che per legge devono essere svolte in presenza) permettendo anche a chi non può frequentare le lezioni in aula di conseguire il titolo di laurea o di aggiornare le proprie competenze. Si tratta di una soluzione particolarmente gradita agli studenti lavoratori e da chi ha bisogno di un reskilling professionale.

UniTo è da anni impegnata in un intenso processo di internazionalizzazione che ha prodotto dei risultati decisamente positivi dal momento che sono presenti attualmente 26 accordi di mobilità internazionale per doppio titolo o titolo congiunto; 400 accordi di cooperazione con università e istituzioni di ricerca di 80 paesi e 18 Corsi di studio e curricula interamente erogati in lingua inglese. Dal 2020 l'Università di Torino è poi capofila di un'Alleanza europea, Unita (vedi par. 2).

Come vedremo in dettaglio tra poco, negli anni ha assunto particolare rilievo l'attività di progettazione e sviluppo di insegnamenti e attività trasversali per l'acquisizione di soft skill che, oltre ad essere fondamentali nella vita, costituiscono un requisito indispensabile per la collocazione nel mondo del lavoro. Sono così nati i progetti Passport e Unitoskillcase (vedi oltre) che hanno già formato decine di migliaia di studenti. Accanto a questi, ogni anno, i dipartimenti propongono un ventaglio di attività che offrono la possibilità agli studenti e alle studentesse di avvicinare tematiche interdisciplinari non immediatamente riconducibili ai percorsi di studio, ma tese ad avvicinare i partecipanti a questioni di grande attualità (la sostenibilità ambientale, l'economia circolare, il benessere psico-fisico).

Come tutte le università anche in quella torinese la didattica è solo uno dei pilastri su cui si fonda l'Ateneo. Anche sul piano della ricerca l'Università di Torino ha raggiunto grandi traguardi con oltre 600 progetti presentati su bandi competitivi (2020); 33 brevetti depositati nel periodo 2018-2020; circa 8.400 pubblicazioni scientifiche (dato aggiornato al 2019) e oltre 500 assegnisti di ricerca.

## **2. L'UNIVERSITÀ DI TORINO COME UNIVERSITÀ EUROPEA: UNIVERISTAS MONTIUM**

Da luglio 2020 l'Università di Torino, con il progetto UNITA – Universitas montium, è il primo ateneo italiano a guida di una European University in alleanza con altre cinque università europee: University of Beira Interior (Portugal), Universidad de Zaragoza (Spain), Université de Pau et Des Pays de L'Adour and Université Savoie Mont Blanc (France), Universitatea de Vestе din Timisoara

(Romania). Con questo progetto l'ateneo di Torino intende potenziare la propria vocazione internazionale attraverso una serie di azioni significative anche rispetto all'impatto che esse avranno sulla preparazione degli studenti, sulla loro capacità di collocarsi in un mercato del lavoro a carattere internazionale e di sviluppare competenze trasversali, fondamentali nel prossimo futuro.

Nello specifico, tra gli obiettivi del progetto troviamo:

1. Innovare la didattica. I processi di internazionalizzazione implicano la necessità di organizzare la didattica secondo modalità che consentano approcci culturali differenti e una spendibilità più ampia degli apprendimenti. Si tratta di valorizzare il capitale umano presente nelle aule per favorire la diffusione di una vera cultura europea attraverso metodologie innovative.
2. Creare un campus virtuale internazionale. Grazie alle nuove tecnologie l'offerta formativa dei diversi atenei si apre a tutti gli studenti dell'Alleanza che possono contare su una proposta disciplinare ampia e articolata, ma soprattutto su approcci scientifici e metodologici differenti.
3. Promuovere il multilinguismo attraverso l'intercomprensione tra lingue romanze, favorendo l'inclusione grazie all'uso attivo di lingue affini.
4. Promuovere la cittadinanza europea in regioni di confine e in aree rurali e montane. Le 6 università dell'Alleanza sono accomunate dal fatto di insistere su di un territorio montano e pedemontano che offre ampie possibilità di sviluppo, ma che, al tempo stesso, richiede un numero considerevole di interventi per limitare il processo di abbandono dei territori da parte dei più giovani e il conseguente impoverimento sia materiale sia immateriale.
5. Promuovere ricerca e innovazione su energie rinnovabili, patrimonio culturale, economia circolare e bioeconomia.

Grazie a questo progetto gli studenti e le studentesse avranno non solo la possibilità di scegliere tra una molteplicità di percorsi formativi, ma di fare anche esperienze di tirocinio in realtà culturali e produttive differenti. Nel progetto sono coinvolte Associazioni Industriali, Camere di commercio e associazioni di piccole e medie imprese che favoriranno la conoscenza dei vari contesti produttivi presenti nei Paesi dell'Alleanza.

Studiare in un'università europea significa aprirsi al mondo, ma soprattutto acquisire una forma mentis internazionale e la capacità a collaborare e cooperare con persone differenti per cultura e provenienza e di farlo all'interno di una cornice geografica, economica e politica estremamente varia. Inutile sottolineare quanto questo tipo di esperienza sia arricchente per gli studenti sia dal punto di vista umano e sociale, sia in particolare in funzione delle competenze necessarie per inserirsi in contesti professionali anche molto diversi tra loro. L'orizzonte di chi frequenta un'università europea non è solo internazionale, è qualcosa di più in quanto il percorso di studi non si limita a prevedere esperienze all'estero, ma inserisce naturalmente gli studenti in un contesto plurilinguistico, multi-culturale continuo. Nella stessa giornata sarà possibile frequentare un insegnamento dell'università di Timisoara, uno dell'Università di Beira e un altro dell'università di Pau, viaggiando tra Paesi, lingue e modalità di insegnamento differenti che oltre a preparare gli studenti sul piano delle conoscenze scientifiche permetteranno di acquisire quella flessibilità di pensiero e quella capacità di adattamento così ricercate nell'attuale mondo del lavoro.

### *3. ATLANTE DELLE PROFESSIONI*

L'Atlante delle Professioni (<https://www.atlantedelleprofessioni.it/>) è un osservatorio permanente sulle professioni a cui possono tendere i laureati dell'università di Torino. Si rivolge ai giovani e alle

loro famiglie; ai corsi di laurea e ai dipartimenti universitari; ai servizi di job placement; alle imprese e alle istituzioni.

L'Osservatorio è stato istituito nel 2009, nell'ambito del programma "Formazione e Innovazione per l'occupazione" (FiXO)<sup>2</sup> e in collaborazione con il Corep, partendo dalla constatazione che le aziende, i giovani, e i docenti hanno rappresentazioni del mondo delle professioni non sempre adeguate. Per far fronte a questa situazione, le cui ricadute possono essere anche piuttosto gravi, l'Ateneo si è posto l'obiettivo di creare uno strumento che proponesse una definizione chiara e condivisa delle figure professionali e delle relative competenze.

Attualmente l'Atlante delle Professioni è gestito all'interno dell'Osservatorio Università e Professioni del Dipartimento di Culture politica e Società, con la collaborazione della Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-learning.

L'Atlante è consultabile online e raccoglie la descrizione dettagliata e aggiornata di circa 170 figure professionali ad elevata specializzazione (e più raramente, di figure professionali tecniche) formate all'interno dei corsi di laurea dell'Università di Torino. Le descrizioni possono essere accompagnate da video-interviste a professionisti, da filmati che consentono un accesso virtuale ai luoghi di lavoro, da statistiche sugli iscritti e sui laureati dell'Università di Torino, sugli esiti occupazionali dei laureati in Unito e dei giovani laureati (under 35 anni) del nord-Italia.

L'Atlante intende:

- Divulgare informazioni accurate sulle figure professionali e sul mercato del lavoro dei laureati;
- Offrire ai corsi di laurea informazioni da utilizzare nei processi di analisi sulle prospettive occupazionali dei laureati e sulla domanda di competenze espressa dal mondo del lavoro;
- Contribuire ai processi di dialogo tra l'Università, le imprese, i sistemi professionali e gli attori istituzionali impegnati nello sviluppo sociale ed economico del territorio;
- Facilitare le attività di orientamento, di consulenza e di mediazione offerti dai Job Placement universitari
- Contribuire al superamento di stereotipi e condizionamenti di genere per promuovere una cultura delle pari opportunità e di valorizzazione delle differenze nella formazione universitaria e nel mondo delle professioni<sup>3</sup>

Come anticipato l'Atlante è utile non solo agli studenti in fase di orientamento alla scelta universitaria, ma anche alle aziende e alle imprese, in quanto offre una fotografia costantemente aggiornata delle figure professionali che si formano in Ateneo, con la possibilità di cogliere la dinamicità dei Corsi di Laurea e la conseguente capacità di innovare le figure professionali che ogni anno escono da Unito.

Le aree professionali e i corsi di laurea sono raggruppati in cinque aree disciplinari, suddivise, a loro volta, in gruppi disciplinari:

- Area Scientifica, suddivisa al suo interno nei gruppi disciplinari di Scienze matematiche, fisiche e naturali, Scienze della vita e Scienze motorie;
- Area Sanitaria, che coincide con il gruppo di Scienze della salute;
- Area Economica che coincide con il gruppo di Scienze economiche e gestionali;
- Area Giuridica e Politica-Sociale, suddivisa al suo interno nei gruppi di Scienze giuridiche e Scienze sociali;

---

<sup>2</sup> Programma promosso dal Ministero del Welfare che ha avuto tra i suoi obiettivi lo sviluppo dei servizi universitari di Job Placement per l'accompagnamento dei laureati nell'inserimento lavorativo e per facilitare l'incontro tra domanda e offerta.

<sup>3</sup> <https://www.atlantedelleprofessioni.it/>

- Area Umanistica, articolata in Discipline letterarie, linguistiche ed artistiche-espressive e Scienze della formazione ed Educazione.

I gruppi disciplinari riprendono le categorie dei gruppi disciplinari usati da ISTAT per favorire la costruzione di collegamenti tra informazione provenienti da fonti diverse.

Le figure professionali sono presentate secondo uno schema standard così articolato:

- Carta d'identità - breve descrizione della figura ed elenco delle specializzazioni e delle figure professionali affini.
- Norme - sezione dedicata alla descrizione delle norme che regolano la professione con un'indicazione del livello EQF<sup>4</sup>.
- Che cosa fa – descrizione delle attività corrispondenti alla figura professionale e presentazione delle competenze ad essa associate.
- Dove lavora – descrizione dei settori e degli ambienti di lavoro (imprese, istituzioni, associazioni...).
- Condizioni di lavoro - offre informazioni sulle condizioni contrattuali e di lavoro corrispondenti alle diverse professioni (per esempio, organizzazione del lavoro su turni; condizioni contrattuali più diffuse).
- Attività e competenze – elenco delle competenze associate alle professioni organizzate per: obiettivi ed attività professionali; conoscenze ed abilità (a loro volta organizzate in specialistiche e generali); comportamenti lavorativi e percorsi formativi (formali e/o consigliati) che aprono a quella professione.
- Info – raccoglie link ad associazioni professionali o materiale informativo utile ad approfondire.

L'Atlante delle professioni ospita anche una sezione dedicata alle statistiche sull'occupazione dei laureati, con particolare attenzione riservata all'andamento del numero di immatricolati e laureati; alla durata media degli studi; al tempo necessario per ottenere un impiego; al tasso di occupazione e di disoccupazione; alle retribuzioni medie (laddove disponibili); ai settori di impiego.

#### *4. I SERVIZI DI JOB PLACEMENT*

L'Università di Torino mette a disposizione dei propri studenti e laureati 9 servizi di Job Placement (<https://www.unito.it/servizi/lo-studio/job-placement>) facenti capo alle diverse aree disciplinari (Agraria e Medicina Veterinaria (SAMEV); Management ed Economia; Medicina; Scienze della Natura; Scienze Giuridiche, Politiche ed Economico-Sociali; Scienze Umanistiche; Lingue e Letterature Straniere e Culture Moderne; Psicologia e Scienza e Tecnologia del Farmaco). I Job Placement nascono nel 2009 con l'obiettivo di promuovere una maggiore integrazione tra la formazione universitaria e il mondo del lavoro, attraverso attività di orientamento nelle scelte professionali di studenti e neolaureati e favorendo i contatti con le aziende. Le attività dei servizi però non si rivolgono esclusivamente agli studenti, ma riguardano anche le aziende e gli enti pubblici fornendo assistenza nella ricerca e selezione di studenti e neolaureati.

Nello specifico i Job Placement garantiscono alle imprese, oltre a informazioni costanti sull'evoluzione dell'offerta formativa dei corsi di studio, un'attività di supporto nell'analisi dei fabbisogni e nell'organizzazione di presentazioni aziendali nelle sedi dell'Ateneo grazie alle quali

---

<sup>4</sup> "L'EQF è un quadro basato sui risultati dell'apprendimento articolato su 8 livelli per tutti i tipi di qualifiche, che funge da strumento di "traduzione" tra i diversi quadri nazionali delle qualifiche. Tale quadro contribuisce a migliorare la trasparenza, la comparabilità e la portabilità delle qualifiche delle persone e consente di confrontare le qualifiche di paesi e istituzioni diversi" <https://europa.eu/europass/it/european-qualifications-framework-eqf>

gli studenti e le studentesse possono avere un primo contatto con il mondo delle professioni e meglio comprendere, attraverso scambi diretti con i professionisti, le realtà lavorative in cui potrebbero inserirsi. Gli studenti sono anche sostenuti nella redazione del CV e nella preparazione al colloquio di lavoro così come nella consultazione delle offerte di lavoro. Un altro fronte su cui sono attivi i servizi di JP riguarda la ricerca e l'attivazione dei tirocini curriculari ed extracurriculari.

I servizi sono anche disponibili online attraverso un'area dedicata in cui le imprese accreditate possono inserire in autonomia offerte di lavoro o di tirocinio extracurricolare direttamente sulla bacheca annunci del portale di Ateneo, ricevere le candidature e consultare i Curriculum Vitae di studenti e laureati ai fini dell'inserimento lavorativo. L'area è aperta anche ai laureati per la gestione del proprio Curriculum Vitae online, per la candidatura alle offerte di lavoro e tirocinio di interesse e per l'invio alle imprese del proprio curriculum vitae.

Nel corso dell'anno i JP promuovono iniziative ed eventi per favorire il contatto tra gli studenti e le imprese. In dettaglio, nei mesi si alternano seminari di orientamento al lavoro, job day, convegni di settore, business game.

## 5. UNITO SKILLCASE: SOFT SKILL PER IL LAVORO

Il progetto Unito Skillcase è finalizzato a promuovere negli studenti e nelle studentesse le competenze trasversali utili per l'ingresso nel mondo del lavoro. Si tratta di un progetto promosso dal Dipartimento di Culture, Politica e Società, nell'ambito del proprio Progetto di eccellenza - Didattica innovativa, in partnership con l'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP) e con il supporto della Fondazione CRT.

UniTo Skillcase offre, attraverso la piattaforma online

(<https://elearning.unito.it/competenzetrasversali/>) una serie di percorsi per prendere come mobilitare tutte le risorse di cui disponiamo, e svilupparne di nuove, per raggiungere i propri obiettivi in ogni sfera della vita, personale e professionale. In particolare, la piattaforma si concentra su 8 competenze:

1. Comunicazione efficace (Individuare gli obiettivi e le modalità comunicative più adeguate al contesto e al ruolo; ascoltare in modo attento e partecipato; superare le barriere all'ascolto per comprendere il punto di vista dell'interlocutore; saper adottare uno stile comunicativo adeguato, senza confondere piano personale e piano professionale; comunicare ed argomentare in modo chiaro, corretto, concreto e completo il proprio punto di vista, al fine di dare valore alla propria idea, proposta, soluzione).
2. Orientamento agli obiettivi e al risultato (Individuare e definire obiettivi efficaci; distinguere tra obiettivi di risultato e di prestazione; avere sempre ben chiari i risultati da raggiungere; suddividere un obiettivo in più attività; perseguire i risultati attesi facendo confluire le energie verso l'obiettivo desiderato; controllare le proprie attività per monitorare il raggiungimento degli obiettivi; scegliere il comportamento più adeguato alle situazioni e pianificare le azioni, anticipando bisogni e prevedendo i problemi al fine di gestirli).
3. Organizzazione e pianificazione (Focalizzare l'obiettivo; definire le priorità e, nel caso in cui non siano chiare, procurarsi le informazioni necessarie per farlo; individuare, chiedere e reperire le risorse materiali e umane essenziali a svolgere l'attività; stabilire e gestire i tempi; rispettare le scadenze concordate, attivandosi per rimuovere eventuali ostacoli; agire con spirito di iniziativa, evitando di procrastinare; mettere in pratica azioni e comportamenti strategici, evitando di "girare a vuoto" o "perdere tempo"; monitorare lo svolgimento dell'attività per un'eventuale e tempestiva modifica dei piani).
4. Problem solving e solution finding (Anticipare, riconoscere, definire un problema; adottare strategie per affrontare problemi o situazioni nuove; individuare soluzioni attraverso l'uso di

- tecniche logiche e creative; prendere decisioni in situazioni di incertezza; implementare le soluzioni individuate in azioni concrete e pianificate).
5. Orientamento agli stakeholder nelle organizzazioni per processi (Ascoltare i bisogni dello stakeholder interno ed esterno; osservare il contesto nel quale la risposta deve essere data; fare domande per approfondire e accertarsi di avere tutti gli elementi per procedere; verificare che il prodotto del proprio lavoro risponda alle esigenze degli interlocutori assumendo il punto di vista dell'altro; proporre e dare valore a soluzioni "su misura").
  6. Teamworking (Comprendere quali sono le condizioni per creare un gruppo di lavoro efficace; riconoscere i ruoli all'interno del gruppo e promuovere il contributo di tutti; sviluppare responsabilità nel perseguire il tuo obiettivo e nel raggiungere il risultato finale comune; coordinare le tue attività con quelle degli altri; dare feedback costruttivi; condividere informazioni, idee, proposte e soluzioni).
  7. Adattamento a contesti in continuo cambiamento (Comprendere il contesto nel quale si deve operare, gestendo e superando i filtri del pregiudizio; mostrare proattività nel promuovere l'integrazione di persone con culture, età, approcci diversi ma anche con obiettivi, idee, modalità di lavoro diversi; affrontare cambiamenti piccoli e grandi con atteggiamento aperto e positivo; trasformare gli ostacoli in opportunità e i rischi in sfide).
  8. Self empowerment (Comprendere l'importanza di avere chiare le competenze attese dal proprio ruolo ed eventualmente di chiedere indicazioni ai colleghi, al responsabile, agli interlocutori; ricercare e accettare i feedback individuando alternative e possibilità di crescita; sviluppare la capacità di automotivarsi, anche di fronte alle difficoltà; vedere se stessi come un work-in-progress ed essere aperto/a all'apprendimento e alla crescita continua; prendere la necessaria distanza critica per poter osservare e riflettere sulle esperienze sia passate sia nel momento in cui vengono vissute; saper identificare il proprio modo di reagire di fronte alle situazioni per poter scegliere comportamenti e atteggiamenti funzionali agli obiettivi; comprendere il significato e l'impatto del proprio lavoro).

Un aspetto innovativo e caratterizzante del progetto consiste nel fatto che le otto competenze di cui si compone il percorso sono state indicate dalle studentesse e dagli studenti, rispondendo – in 500 – a questionari e partecipando a focus group. Successivamente, i contenuti sono stati definiti attraverso il confronto con i soci dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale del Piemonte e Valle d'Aosta.

## 6. EDUCARE E PREPARARE ALL'IMPRENDITORIALITÀ

Com'è noto, a partire dalla metà del 2000 lo spirito di iniziativa e l'imprenditorialità hanno acquisito una posizione di rilievo tra le competenze che i giovani dovrebbero presentare quando si immettono nel mondo del lavoro. Nel 2006 la Commissione Europea definisce le definisce come:

*La capacità di una persona di tradurre le idee in azione. In ciò rientrano la creatività, l'innovazione e l'assunzione di rischi, come anche la capacità di pianificare e di gestire progetti per raggiungere obiettivi. Questa competenza aiuta gli individui non solo nella loro vita quotidiana, nella sfera domestica e nella società, ma anche nel lavoro, ad avere consapevolezza del contesto in cui operano per poter cogliere le opportunità che si offrono ed è un punto di partenza per le abilità e le conoscenze più specifiche di cui hanno bisogno coloro che avviano o contribuiscono a un'attività sociale o commerciale<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning, official Journal of the European Union, L394/310, 2006

Su queste premesse l'Università di Torino ha organizzato una serie di iniziative tese a sviluppare negli studenti e nelle studentesse un atteggiamento orientato all'azione, nonché le competenze necessarie per tradurre quanto acquisito nei percorsi formativi in progettualità concrete. Di seguito presentiamo una serie di attività che rientrano più in generale nel filone delle iniziative di educazione all'imprenditorialità e all'impresa attualmente in essere in UniTo.

### *6.1 Diventare imprenditori. Corso di formazione per l'imprenditorialità.*

Come si legge sulla pagina del sito d'Ateneo dedicata all'iniziativa, il corso non intende fornire competenze necessarie solo a coloro che intendono creare la propria impresa, ma mira allo sviluppo dell'imprenditorialità intesa come:

*La capacità di agire con spirito e competenze imprenditoriali anche in ambiti diversi dall'impresa comunemente intesa, come l'impresa sociale, le ONLUS, le associazioni culturali e qualsiasi contesto nel quale siano richieste creatività e iniziativa per la realizzazione di un'idea, propria o collettiva. Si ritiene che l'imprenditorialità, insieme ad altre competenze trasversali, contribuisca a migliorare le prospettive occupazionali dei giovani laureati, attraverso la formazione di veri e propri attori dell'innovazione in grado di agire in tutti i settori della società, con ricadute positive per il territorio<sup>6</sup>.*

Tra gli obiettivi del corso troviamo:

- Presentare una panoramica dei temi con i quali l'imprenditore si deve confrontare;
- Invogliare i partecipanti alla valutazione e alla scoperta delle proprie attitudini imprenditoriali, delineando gli snodi principali del percorso che conduce a diventare imprenditore;
- Diffondere la conoscenza dei luoghi e delle iniziative che l'Ateneo e il territorio mettono a disposizione per lo sviluppo delle idee e delle inclinazioni imprenditoriali;
- Descrivere alcune caratteristiche del mondo imprenditoriale, nei settori economici affini alle aree scientifiche attive nel polo didattico-scientifico scelto come riferimento per ogni singola edizione del corso.

### *6.2 Startup Creation Lab*

Si tratta di un insegnamento all'interno dell'offerta formativa di UniTo che permette di simulare lo sviluppo di un progetto di impresa in team. Grazie a questo percorso, i partecipanti saranno in grado di padroneggiare le diverse fasi che portano alla presentazione di un'idea d'impresa. Particolarmente rilevante è la metodologia didattica che punta sulla dimensione pratica e sul lavoro cooperativo e collaborativo, permettendo lo sviluppo di quelle soft skill particolarmente apprezzate negli attuali contesti professionali. Il principio su cui poggia questa attività non è quello di formare degli imprenditori, quanto quello di favorire negli studenti l'acquisizione del know how circa i meccanismi attraverso cui si arriva all'attivazione di un'impresa, nonché l'acquisizione delle conoscenze e delle competenze necessarie per lavorare efficacemente in un contesto imprenditoriale.

---

<sup>6</sup> <https://www.unito.it/universita-e-lavoro/opportunita-ed-esperienze-di-lavoro/studenti-e-laureati/formazione-imprenditorialita>

### 6.3 Contamination Lab

Nel 2017 nasce, dalla collaborazione tra l'Università di Torino e il Politecnico di Torino, il Contamination Lab (CLabTo) che entra a far parte della Italian Clab Network, un'iniziativa sostenuta dal MIUR che si propone tre obiettivi fondamentali:

*Il primo fra questi è rappresentato dalla parola "contaminazione" non solo tra studenti, docenti e tutor dello stesso ateneo, ma anche tra i diversi atenei della rete e tra i diversi territori coinvolti, con il fine comune di facilitare la creazione di nuova impresa e promuovere i valori dell'imprenditorialità, veicolando le esperienze dei diversi CLab al di fuori del contesto accademico<sup>7</sup>.*

La particolarità e la forza del CLab Torino consistono nella diversità tra le due istituzioni coinvolte (Università e Politecnico) che, grazie a questa opportunità, hanno potuto fondere le proprie competenze nell'ideazione di soluzioni e campi di intervento innovativi. In particolare le attività svolte all'interno del CLab si basano su challenge specifiche definite con le istituzioni, le associazioni studentesche e le imprese del territorio. In questo modo, sin dalle prime battute gli studenti si trovano a confronto con una realtà molto concreta così come concrete devono essere le risposte fornite alla "sfida". La durata delle challenge può variare da un minimo di due settimane a un massimo di circa 6 mesi in cui si alternano momenti di formazione su argomenti specifici a momenti di operatività degli studenti. Al termine delle attività ogni gruppo deve illustrare la soluzione che ha individuato a un pubblico e a una giuria.

### 7. IN CONCLUSIONE

Al termine di questa breve esposizione, è d'obbligo sottolineare che l'avvicinamento tra formazione e mondo del lavoro si realizza costantemente nel percorso formativo attraverso le testimonianze che i professionisti sono invitati a portare all'interno degli insegnamenti dell'offerta formativa, con le esemplificazioni che i docenti propongono durante le lezioni così come attraverso le esercitazioni svolte in forma di simulazione (se fossi un professionista impegnata in questa attività come applicheresti quanto hai appreso?).

Indubbiamente, molto è ancora possibile nella rincorsa costante verso l'innovazione e il potenziamento dell'efficacia, tuttavia va osservato che la popolazione dell'Università di Torino è molto ampia e composita: degli 80000 studenti iscritti circa il 20% è residente in altra sede e numerosi sono (e saranno sempre più) gli studenti internazionali. Ciò significa che molti di loro, terminato il percorso formativo, tornano ai luoghi d'origine e non cercano impiego nella nostra regione.

Si tratta di un percorso naturale che la contemporaneità sta incrementando attraverso i processi di internazionalizzazione di mobilità studentesca che se per un verso ampliano il campo di competenze degli studenti, dall'altro determinano anche attese professionali differenti rispetto a quelle del passato.

### 8. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Fiore E., Remondino C. L., Sansone G., Design e sostenibilità per la formazione imprenditoriale. L'esperienza del Contamination Lab Torino, Milano, Egea, 20

---

<sup>7</sup> Fiore E., Remondino C. L., Sansone G., Design e sostenibilità per la formazione imprenditoriale. L'esperienza del Contamination Lab Torino, Milano, Egea, 2021, p. 38.

Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning, official Journal of the European Union, L394/310, 2006

<https://www.unito.it/universita-e-lavoro/opportunita-ed-esperienze-di-lavoro/studenti-e-laureati/formazione-imprenditorialita>

## **DAL POLITECNICO DI TORINO AL MONDO DEL LAVORO: INIZIATIVE PER AVVICINARSI AL CONTESTO PRODUTTIVO**

di Carla Chiasserini

Il Politecnico di Torino pone tra gli obiettivi del Piano Strategico le azioni di accompagnamento al “futuro” dei propri studenti e il mantenimento con la comunità degli Alumni (ex allievi). Nello specifico: *“Il Politecnico di Torino intende operare in modo attivo anche nella fase post lauream. L’Ateneo riconosce infatti che i suoi alumni continuano a far parte, seppur in forma diversa, della comunità universitaria. Essi inoltre costituiscono un patrimonio di esperienze, competenze, prospettive e relazioni di straordinaria importanza, che va valorizzato a beneficio di tutti, e in particolare delle generazioni più giovani. Allo stesso tempo, gli alumni sono professionisti che sempre più possono aver bisogno di dedicarsi alla propria formazione permanente, in un contesto come quello odierno, in cui le tecnologie evolvono rapidamente, la vita lavorativa si allunga, e i percorsi di carriera tendono sempre più alla flessibilità. È pertanto fondamentale per il Politecnico di Torino sviluppare un legame sempre più forte con i propri ex allievi. Questo legame si può esprimere con diverse azioni, che sono oggi già presenti, ma che vanno ulteriormente potenziate. In primo luogo, si intende estendere l’attività di job placement, che è oggi focalizzata su tirocini e neolaureati. In questo ambito, l’Ateneo opera con una grande vivacità, anche grazie alla forte domanda che proviene dalle imprese, e che porta alla frequente richiesta di poter intercettare gli studenti già durante i percorsi di studio. L’Ateneo confermerà tutte le attività in corso, e studierà modalità organizzative che consentano di supportare l’intera carriera professionale degli alumni. Ciò sarà fatto mantenendo contatti costanti e sostenendo i loro diversi passaggi di carriera, sia favorendo il matching tra le competenze attuali e le opportunità di lavoro, sia offrendo loro la possibilità di colmare gli eventuali gap formativi. In secondo luogo, la relazione con gli alumni si svilupperà a più livelli, con eventi periodici e avvalendosi di strumenti di networking sia aperti (ad esempio, social media) che proprietari. L’Ateneo si avvarrà di una comunicazione ampia e continuativa, finalizzata a tenere aggiornati gli alumni sulle novità che lo animano. Inoltre, il Politecnico di Torino manterrà aggiornata la conoscenza specifica del ruolo e dell’attività svolta da ogni ex allievo, permettendo così azioni finalizzate a specifiche iniziative, quali l’avviamento di tirocini, di progetti di ricerca congiunti, o di attività di trasferimento tecnologico. Come detto in precedenza, gli alumni potranno essere coinvolti anche a titolo personale in diverse iniziative, quali la somministrazione di questionari post-laurea, la collaborazione ad attività didattiche di tipo progettuale o seminariale, il mentoring degli studenti, corsi di formazione permanente, ecc.”* [Piano Strategico 2018-2024 Polito for impact]

Come illustrato nel seguito, per la realizzazione di tali obiettivi, sono state realizzate numerose iniziative, sia sul fronte dell’accompagnamento al lavoro sia del contributo che gli Alumni possono dare all’Ateneo. Tale descrizione non è esaustiva ma per certo significativa delle principali azioni intraprese nel 2019/2020.

## 1. ESPERIENZE IN AZIENDA

Diverse sono le occasioni per un'esperienza di attività in azienda per le studentesse e gli studenti del Politecnico di Torino<sup>8</sup>. Sia durante il percorso di laurea triennale che durante quello magistrale, gli studenti possono effettuare un tirocinio in azienda (solitamente al terzo anno laurea triennale, e al secondo anno laurea magistrale). Nel 2019, hanno colto questa opportunità il 39% degli studenti che frequentano una laurea triennale e il 70,5% degli studenti di laurea magistrale. Per favorire la conoscenza reciproca tra studenti e aziende in vista di un tirocinio in azienda, vengono organizzati diversi eventi, chiamati Time for Job.

Un'altra importante occasione per entrare in contatto con le aziende, sviluppare spirito imprenditoriale e abilità di lavoro di gruppo, sono le Challenge, un'attività progettuale organizzata in gruppi multidisciplinari di studenti, su tematiche proposte dalle aziende o in campi d'innovazione rilevanti.

Infine, studenti alla fine del proprio percorso universitario posso svolgere tesi di laurea in azienda.

## 2. EVENTI E ATTIVITÀ DIVULGATIVA

- “Tech Talk”, seminari tecnici, realizzati in presenza e on line, in collaborazione con oratori aziendali di importanti aziende a livello nazionale, su temi rilevanti per il mondo della ricerca e dell'innovazione sia accademica che imprenditoriale.
- Seminari di accompagnamento al lavoro rivolti in modalità gratuita agli studenti. Lo scopo dei seminari è di fornire agli studenti competenze per affrontare il mondo del lavoro, quali: preparazione di un curriculum vitae, gestire un colloquio di lavoro, acquisire una visione sul mercato del lavoro e l'imprenditorialità, aspetti di genere e relazioni interpersonali. I seminari hanno visto come protagonisti, in forma del tutto gratuita, Alumni del Politecnico.
- Percorso “Verso il mondo del lavoro” effettuato con il supporto di un servizio esterno. I cicli formativi previsti si sono concentrati sui seguenti argomenti: reputazione online, video colloquio, scrittura del curriculum vitae e lettera di motivazione. È stata anche prevista una sessione di colloquio individuale in modalità online, secondo cui gli studenti possono richiedere una consulenza individuale a un professionista in merito al curriculum vitae o alla futura carriera lavorativa.
- Career Coffee Break e Professional Corner, incontri on line con cadenza settimanale, in collaborazione con importanti aziende partner dell'Ateneo e/o con Alumni, su temi utili a supportare studenti e laureati nella fase di ingresso nel mondo del lavoro.
- Storie di Architetti Innovativi, ciclo di webinar finalizzati a definire la pratica dell'architettura come un campo in espansione: l'architetto è chiamato a innovare la propria pratica, perché ogni progetto è diverso dal precedente e dal successivo. Rispetto a una pratica professionale che tradizionalmente insiste soprattutto sul territorio, l'innovazione avviene anche nella definizione di una geografia più aperta e mobile, che permette di ricombinare attori e reti ampie e di posizionare l'azione di progetto rispetto a scale di trasformazione diverse.

---

<sup>8</sup> Nel seguito, viene usata la forma plurale al maschile per semplicità.

- Eventi aziendali di supporto al reclutamento e all'employer branding.
- Polimpresa BUS, iniziative congiunte ateneo-studenti per creare incontri informali tra gli studenti ed imprese del territorio. Questa iniziativa si è realizzata con il supporto dei rappresentanti di un'associazione studentesca e ha permesso a circa quattrocento studenti di visitare alcune realtà aziendali piemontesi. Le visite si sono svolte nella settimana di 'Fabbriche aperte', con incontri coordinati con 16 aziende distribuite sul territorio regionale.

### *3. DIGITAL CAREER WEEK*

Anche in un contesto complesso come quello emergenziale, le iniziative a supporto del job placement del nostro Ateneo sono state ampliate e completamente ripensate, sfruttando tutte le potenzialità offerte dagli strumenti digitali che sono stati accolti come un'opportunità interessante da parte degli studenti.

Primo tra tutti, l'evento Career Day è stato trasformato nella Digital Career Week, svoltasi nel mese di ottobre 2020, che ha confermato l'interesse degli studenti e delle aziende: 50 le società che hanno aderito all'evento, che hanno potuto contattare più di 1800 studenti e laureati iscritti agli incontri virtuali proposti.

### *4. JOB FAIR PMI*

Le Piccole e Medie Imprese (PMI) sono spesso realtà nelle quali l'innovazione trova terreno fertile e sicuramente possono rappresentare per i laureati del Politecnico un'occasione di lavoro nella quale spendere le proprie competenze, contribuendo anche a favorire un processo di rinnovamento dal punto di vista tecnologico del tessuto produttivo del territorio.

Per permettere l'incontro tra studenti, neolaureati e piccole e medie imprese innovative è stata realizzata in modalità virtuale la Job Fair PMI, dove 30 aziende, con meno di 250 addetti, hanno aderito tramite la registrazione di video di presentazione e la diffusione di offerte di stage e lavoro. Il Politecnico sta avviando numerose iniziative e progetti per rendere ancora più stretto il legame con le PMI. Oltre alle imprese, hanno preso parte all'evento con un loro video anche diverse associazioni di categoria: API Associazione Piccole Industrie, API Gruppo Giovani Imprenditori, Compagnia delle Opere, Confindustria Piemonte, Unione Industriale di Torino, Confindustria Canavese, AMMA, Comitato Regionale Piccola Industria di Confindustria Piemonte.

### *5. COLLABORAZIONE ISTITUZIONALE FRA POLITECNICO E ORDINI PROFESSIONALI*

#### *5.1 Ordine degli Architetti di Torino*

Tra le numerose collaborazioni tra l'Ordine degli Architetti di Torino e il Politecnico di Torino, si riporta in particolare l'iniziativa Polito Studio (<https://www.oato.it/2020/09/25/polito-studio/>), nata con l'intento di favorire l'accesso al mondo del lavoro dei laureati e l'internazionalizzazione degli architetti. L'accordo tra le due istituzioni prevede di intensificare le opportunità internazionali di lavoro per i professionisti

iscritti all'Ordine degli Architetti, con attività di formazione e di accompagnamento dei professionisti ai mercati internazionali, nelle aree dove il Politecnico ha una presenza consolidata (in particolare la Cina, ma anche Sud America e Africa). Allo stesso tempo, permetterà ai laureati di trovare occasioni di tirocinio professionale, poi validate come sostituzione della prova progettuale dell'esame di Stato.

## *5.2 Ordine degli Ingegneri di Torino*

Dopo la firma dell'Accordo Quadro fra Politecnico e Ordine degli Ingegneri di Torino, avvenuta il 9 novembre 2019, sono proseguite le interazioni per definire i programmi operativi delle linee di attività ipotizzate, ovvero l'organizzazione di attività formative per l'aggiornamento professionale degli iscritti all'Ordine, il coinvolgimento di professionisti esterni negli insegnamenti offerti dal Politecnico soprattutto nelle lauree magistrali, il potenziamento delle attività di tirocinio e training professionale per l'inserimento nel mondo del lavoro e le azioni per favorire il superamento dell'Esame di Stato.

## *5.3 Accredimento del Politecnico come fornitore di corsi di aggiornamento professionale*

Le recenti disposizioni legislative hanno imposto agli iscritti agli Ordini degli Ingegneri e degli Architetti, Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori, l'obbligo di acquisire annualmente un determinato numero di Crediti di Formazione Professionali (CFP), quale requisito obbligatorio per continuare a esercitare le attività professionali. La modalità principale per acquisire i CFP è la partecipazione a eventi quali corsi di formazione, conferenze, seminari, visite tecniche, ecc., organizzati dagli Ordini o da soggetti riconosciuti come "Provider", ruolo al quale il Politecnico si sta accreditando a livello nazionale. È inoltre in corso la partecipazione al gruppo di lavoro sulla "Formazione Universitaria", istituito dal Consiglio Nazionale Ingegneri.

## **6. RELAZIONI TRA L'ATENEO E I SUOI ALUMNI**

La rinnovata sinergia tra l'Ateneo e i suoi Alumni ha permesso una serie di nuove attività orientate in primo luogo all'innovazione didattica, con seminari e testimonianze di Alumni come portatori di esperienze tecniche e professionali, introduzione di moduli di *soft skill* per aiutare a valorizzare adeguatamente le competenze tecnico-scientifiche degli studenti, *tutoring* in attività didattiche progettuali e *mentoring* di studenti; inoltre altre iniziative saranno legate al *career service* e *career development*, sia per gli studenti che per gli Alumni.

L'obiettivo è creare una comunità di Alumni fidelizzata e proattiva verso il proprio Ateneo, non solo in ambito nazionale ma anche internazionale. Un esempio delle nuove iniziative promosse dall'Ateneo è la costituzione dell'Associazione Alumni PoliTO in Cina. Questa associazione e l'ateneo si stanno adoperando anche per favorire la mobilità internazionale di studenti ed Alumni.

## 7. CONCLUSIONE

A conclusione di questo breve racconto delle iniziative del Politecnico di Torino nell'ambito dell'accompagnamento al lavoro (*career service*), si ricorda che presso il sito di AlmaLaurea (<https://www.almalaurea.it>) sono disponibili le statistiche relative ai corsi di studio offerti dall'Ateneo. Se ne riportano di seguito alcune particolarmente significative (dati a.a. 2019/20):

- Studenti che completano un'esperienza di studio all'estero: 6,3% per lauree triennali, 33,7% per lauree magistrali
- Oltre il 50% degli studenti ha svolto un'esperienza lavorativa durante gli anni di studio
- 84,5% dei laureati triennali si iscrive ad un corso di laurea magistrale
- Il 95.5% (media nazionale 71.7%) dei laureati di II livello lavora a 1 anno dalla laurea (def. ISTAT-forze di lavoro).

## **GIOVANI E FUTURO: UNA SCOMMESSA VINCENTE!**

di Sigfrido Pilone

### **1. IL PARADOSSO**

Giovani senza lavoro ed aziende che non trovano persone da assumere!  
Questo assurdo paradosso colpisce la nostra Regione, e la nostra Nazione più in generale.

E' un problema assurdo perché ci sono tantissimi giovani che non trovano un lavoro e che perdono poi anche la volontà di cercarlo diventando "NEET", un termine coniato proprio per definire un giovane che non lavora, non studia e non è nemmeno più interessato (o dovremmo dire motivato) a trovare un lavoro.

Dall'altra parte abbiamo tantissime Aziende che hanno bisogno di assumere giovani che abbiano quelle minime competenze che gli permettano di poterli inserire al lavoro proficuamente per entrambe le parti.

Sono Sigfrido Pilone, Direttore della Scuola Camerana di Torino e della Fondazione ITS Aerospazio/Meccatronica del Piemonte e da oltre 20 anni lavoro nel settore della formazione. Da oltre 20 anni mi scontro, ogni anno, con la difficoltà di far capire ai giovani quali siano le strade che possono condurli ad un futuro, ad una vita migliore ed autonoma senza dover contare sui genitori e, soprattutto quali strade li terranno lontani da quella mia parte di lavoro nella quale raccogliamo terribili testimonianze da parte di persone che dopo aver fatto delle scelte poco felici si trovano, in età avanzata, a doversi mettere duramente in gioco per tornare in classe la sera, dopo pesanti giornate di lavoro, per evitare di rimanere imprigionati in una vita nella quale non riescono a prendersi adeguatamente cura dei propri figli e/o delle proprie mogli.

La mia osservazione è ovviamente legata al mondo che conosco, quello dell'Industria ma se il restante mondo del lavoro avesse abbastanza "capienza" per dare lavoro a tutti avremmo Industrie che non trovano giovani ma non avremmo giovani senza lavoro. Quindi il problema esiste ed esiste per tutti, Imprese e giovani. Nel nostro caso lo possiamo ricondurre ad un acronimo che è stato creato proprio per individuare alcune discipline di studio e di lavoro, le famose o forse dovrei piuttosto dire famigerate "STEM" ovvero "Science, Technology, Engineering and Mathematics". Un termine che viene utilizzato per indicare le discipline scientifico-tecnologiche (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica).

Sembra che i giovani non riescano più ad avvicinarsi a queste discipline o ci riescano solo in modo molto marginale ma il problema non è legato ad un problema di incapacità di apprendere, il problema è legato ad un rifiuto aprioristico, un rifiuto che non ha una sua progettualità per cui spesso le scelte di vita non sono fatte per andare in una certa direzione ma piuttosto per evitarne un'altra.

## *2. LA RESPONSABILITÀ DELLE FAMIGLIE*

Ed in questo disastro annunciato hanno una buona parte della responsabilità le famiglie che spesso orientano in modo sbagliato i propri figli o nipoti basandosi su conoscenze che sono ormai datate e che non hanno più una rispondenza con la realtà e che poi finiscono con il tradursi nel dover mantenere o contribuire al mantenimento dei propri figli ben oltre la maggiore età.

A questo aggiungiamo che metà della popolazione giovane ha già rinunciato in partenza perché si tratta di ragazze che, secondo le credenze popolari, non hanno molta affinità con la matematica. E qui si apre un mondo a se, un mondo nel quale si pensa che la popolazione di persone che svolge certi tipi di mestieri debba essere, per forza, di sesso maschile.

Non voglio entrare in una di quelle discussioni da salotto in cui si parla dei massimi sistemi, ma voglio tenere il discorso su quella parte molto pratica e tangibile che riguarda la mia esperienza e l'esperienza di oltre 60 anni della Scuola Camerana. Questa esperienza dice che la matematica che viene richiesta per lo svolgimento di questi mestieri è alla portata di tutti, uomini e donne, nella stessa misura. Non stiamo parlando della punta della piramide delle discipline STEM, ovvero di Ingegneri, Fisici, ecc. ma stiamo parlando di tutte quelle figure professionali che lavorano nel mondo delle scienza, tecnologia, ingegneria ed aerospazio in una complessa declinazione di mestieri che sono poi quelli che rendono possibile per le Industrie produrre e vendere i propri prodotti.

E' questo il ragionamento che spesso porta a scelte sbagliate, il pensare che nel mondo del lavoro sia necessario avere una laurea per lavorare e che se non si può ambire ad una laurea in Ingegneria, che è una sorta di assegno circolare rispetto agli anni di vita che ci vogliono per conseguirla, va bene una laurea qualunque, purché sia una laurea.

Questo è un ragionamento profondamente sbagliato che non tiene conto di come si sia evoluto il mondo intorno a noi e di come sia cambiata anche la stessa scuola.

## *3. L'EVOLUZIONE DEL MONDO DEL LAVORO*

Il mondo del lavoro è diventato sempre più tecnologico e sicuro questo è significato che i luoghi di lavoro sono diventati sempre più a misura d'uomo, dove il lavoro umano serve spesso a guidare una macchina, quindi senza sforzi, ed in un contesto in cui anche la pulizia è un valore in quanto permette di tenere in efficienza gli impianti. Sono cose ovvie per chi frequenta le aziende ma sono cose altrettanto meno ovvie per chi ha lavorato nelle imprese degli anni '60. Allora c'era il boom economico e l'Italia correva verso l'industrializzazione e certi contesti erano assolutamente normali. Siamo noi che siamo cambiati ed abbiamo quindi imposto anche al contesto di cambiare.

Anche la scuola è cambiata, oggi i ragazzi che escono dalle scuole primarie hanno una preparazione che è anni luce avanti a quella dei loro "collegi" di cinquant'anni fa.

E' tutto cambiato e migliorato ma nella testa delle persone che orientano i giovani ci sono ancora tutta una serie di pregiudizi legati ad un mondo che non c'è più. Sarebbe come

percorrere la città di Torino con una cartina automobilistica degli anni '60. Questo paragone può far sorridere ma è esattamente quello che succede in tantissimi contesti quando le famiglie orientano i giovani. Del resto quanti genitori consigliano i propri figli sulla base delle possibili ricadute occupazionali a 5 anni quando i iscrivono all'Università?

E se guardiamo alla piramide di cui sopra possiamo anche capire che per ogni Ingegnere ci saranno molti altre figure professionali che potranno trovare lavoro. Se guardiamo la media Europea per ogni Ingegnere ci sono circa 5 "supertecnici" e molti più operatori specializzati. Quindi è qui che i nostri giovani possono trovare proficuamente lavoro senza dover per forza essere Ingegneri. E' qui che si gioca quella battaglia cui i nostri giovani scelgono, a priori, di non partecipare e che li porta poi a scegliere strade che solo in piccola misura si tradurranno in lavoro. La maggior parte di loro diventerà un "disoccupato istruito".

#### *4. IL MODELLO ITS*

In questa parte della responsabilità è anche degli studi dell'OCSE che sono stati interpretati in modo non corretto. Quando si è detto che in Italia mancano i laureati si è fatta una statistica della formazione terziaria nelle varie nazioni senza contare che in Italia una parte di quella formazione terziaria non era proprio presente.

Parlo degli ITS, gli Istituti Tecnici Superiori che sfornano "supertecnici" con un percorso terziario non accademico e che costituiscono il grosso della forza lavoro delle imprese (nel rapporto di 5:1 con gli Ingegneri) e che sono nati solo nel 2008 con un Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. Nei rapporti OCSE di oggi i nostri tecnici ITS ci sono ma sono pochi numericamente e questo rende evidente anche il perché nel nostro paese le imprese faticano tanto a trovare personale da assumere.

Gli ITS, Istituti Tecnici Superiori, sono la presa di coscienza del nostro sistema di Istruzione rispetto al fatto che nel nostro paese mancasse questo importante settore della Formazione Terziaria. Parliamo infatti di corsi cui si accede con un Diploma e che rilasciano un Diploma superiore da "Super Tecnico".

In realtà il modello cui il Ministero si è ispirato nel 2008, anno in cui ha visto la luce il DPCM che li ha fatti nascere, è quello delle istituzioni di istruzione terziaria specializzate in una particolare scienza applicata o arte applicata, come ingegneria, tecnologia o affari. Questo tipo di scuole sono presenti nella maggior parte dei paesi Europei, si pensi che, ad esempio, La Germania sforna ogni anno circa 800.000 tecnici superiori che trovano prontamente impiego nelle proprie aziende mentre in Italia. I numeri della Francia e della Spagna sono analoghi a questi questi mentre in Italia, complice la loro relativa giovinezza, arriviamo ad appena 15.000/20.000 diplomati ITS all'anno.

Questo tipo di scuole è un'eccezionale occasione per i giovani perché i corsi sono studiati e curati sulle esigenze del territorio, vengono pensati e realizzati con la collaborazione di personale delle aziende e sulla base dei fabbisogni delle stesse aziende vengono dimensionati i corsi. Per cui non si avviano corsi se non ci sono le aziende che vogliono assumere i giovani diplomati.

I settori sono i più disparati e vanno dalla Meccatronica ed Aerospazio della fondazione di cui sono Direttore, all'Informatica, all'Agricoltura, alla Moda ed al lusso.

Sono dei percorsi molto brevi, della durata di due anni, di cui un terzo viene svolto direttamente in azienda sotto forma di stage. Grazie alla lungimiranza della Regione Piemonte oggi questi corsi sono ancora completamente gratuiti e sulla base della nostra esperienza posso dire che nel terribile anno 2020, funestato dal COVID19, a Luglio 2020 più di metà dei nostri Diplomatici aveva un lavoro prima ancora di aver terminato il corso!

E non parliamo di una formazione strettamente tecnica ed orientata solo al lavoro, ma di una formazione che sia un vero trampolino verso il successo. Così vengono insegnate discipline come il Lean Management, un approccio strutturato al miglioramento, o il Design Thinking, un approccio strutturato alla creatività. Per cui l'investimento che viene fatto va ben al di là del solo trovare un lavoro.

Ebbene nonostante tutto questo ogni anno ci troviamo qualche genitore che viene a "ritirare" la candidatura del proprio figlio perché non vuole che vada a "lavorare in fabbrica". Ed ogni anno li dobbiamo accompagnare nelle strutture della Fondazione e della Scuola Camerana per mostrare loro cosa vuol dire fare il lavoro che i loro figli avrebbero scelto alla fine del percorso.

Per certi versi è divertente mostrare loro i luoghi ove si studia ed i filmati delle imprese che sono intenzionate ad assumere i ragazzi perché si vede come cambiano le espressioni dei loro volti ma questo evidenzia che questo pregiudizio è ancora molto radicato nella popolazione della nostra Regione. Per ognuno di loro che ha il coraggio di venire a chiedere spiegazioni quanti altri ce ne sono che fanno cambiare idea ai propri figli senza avere la più pallida idea di cosa stanno realmente facendo?

E' fondamentale che nelle famiglie cresca la consapevolezza di come il mondo è cambiato e stia cambiando perché solo così potranno consigliare correttamente i propri figli. Siamo tutti convinti che le intenzioni siano buone ma questo non basta, i nostri giovani impegnano anni di vita negli studi e se lo fanno con la prospettiva di essere uno dei tanti "disoccupati istruiti" non stupisce poi il loro abbandono per diventare dei NEET. Chi può biasimarli?

Non sto ovviamente dicendo che l'unica prospettiva di lavoro sia con una formazione tecnica ma sicuramente oggi una formazione tecnica è un buon passaporto per un lavoro ed una prospettiva di vita che altre branche della formazione non hanno in egual misura.

La tecnica è oggi trasversale, per molti aspetti, per cui anche nella moda, nel lusso, nell'agricoltura esistono molti mestieri che richiedono delle competenze tecniche. Esistono poi anche mestieri nuovi, nascenti, proprio legati all'ibridazione di tecnologie in settori in cui non erano presenti prima. Un esempio lampante è il pilota di droni, oggetti volanti che sempre più spesso vengono usati nel mondo del lavoro e cui nessuno pensava 20 anni fa.

## 5. LA SCUOLA CAMERANA: L'IMPEGNO SOCIALE DEL MONDO INDUSTRIALE

Tornando alla piramide di cui sopra c'è una parte ancora più grande che riguarda tutti i mestieri tecnici/tecnologici e che non richiede necessariamente un Diploma ITS. Parlo dei corsi di formazione professionale che sono adatti a coloro che vogliono entrare subito nel mondo del lavoro. E' il lavoro che svolge la oltre 60 anni la Scuola Camerana.

La Scuola Camerana è nata circa 60 anni fa come emanazione dell'Unione Industriale di Torino e dell'AMMA, la sua anima "meccanica e mecatronica", proprio per fare formazione a persone che volevano lavorare nelle Industrie del tempo. Allora, come oggi, mancava la manodopera specializzata e l'idea fu quella di costruire una scuola che fosse un grande laboratorio dove gli studenti potessero imparare a lavorare sotto la guida di persone esperte. Fu così che, negli anni, decine di migliaia di operai generici sono diventati operai specializzati, capi reparto, direttori di stabilimento, ecc. Quel patto sociale che era stato stretto garantiva alle imprese lavoratori competenti ed ai lavoratori garantiva una prospettiva, un impiego ed uno stipendio.

All'inizio gli "studenti" della Scuola Camerana erano lavoratori che venivano a scuola di sera, dopo una giornata di lavoro, ma circa trent'anni fa fu chiaro che la Scuola doveva occuparsi anche delle nuove leve ovvero di quei giovani che volevano trovare un lavoro in quanto la scuola non li preparava per questo; del resto non è nemmeno un obiettivo dichiarato di molti percorsi di studi.

Così iniziarono i corsi "post diploma" finalizzati a formare giovani diplomati affinché potessero essere proficuamente impiegati nelle Imprese.

Corsi brevi, finalizzati al lavoro che in un anno scolastico prendono un giovane disoccupato e lo portano ad essere inserito in azienda spesso anche prima della fine del corso. E questo è successo anche l'anno scorso, in piena emergenza COVID 19!

Un modello di successo, quello degli insegnanti esperti del settore e provenienti dal mondo del lavoro come dimostra il modello degli ITS che è molto simile a quello della Scuola Camerana.

Questo è il messaggio forte che vorrei lasciare in queste righe, oggi le aziende hanno bisogno più che mai di giovani che possano prendere il posto delle persone che, per limiti di età, lasciano il posto di lavoro.

## 6. IL RICAMBIO GENERAZIONALE MANCATO

Se guardiamo la demografia del Piemonte, che non è molto diversa da quella del resto dell'Italia, possiamo vedere come ogni 2 persone che si avvicinano al traguardo della pensione ci sia 1 giovane che li può rimpiazzare.

Se guardiamo avanti negli anni questo rapporto passerà da 1:2 ad 1:3 nell'arco di 5/7 anni. Numeri disastrosi se consideriamo che le aziende che non riusciranno a far fronte al ricambio generazione non potranno che cercare giovani all'estero, trasferirsi altrove o chiudere.

In un contesto come questo noi, in Piemonte in particolare, abbiamo una percentuale altissima di giovani disoccupati, una situazione assurda anche perché portata in gran parte dalla mancanza di conoscenza sul mondo attuale.

Come detto in questo racconto i nostri giovani sono spesso mal consigliati e mal orientati, lontano da discipline STEM, lontano dalle Industrie in cui troverebbero una prospettiva di lavoro stabile e nelle quali potrebbero crescere personalmente e professionalmente. Le ragazze, in particolare, rinunciano ancor prima e spesso nemmeno prendono in considerazione la possibilità di un percorso di studi in questi settori.

Eppure la nostra esperienza è che questi giovani, ragazzi e ragazze, che abbiano frequentato un corso post diploma in Scuola Camerana o che abbiano preso un Diploma Superiore presso la Fondazione ITS Aerospazio/Meccatronica del Piemonte trovano lavoro, lo trovano in fretta, è un lavoro che li appaga e li fa crescere personalmente e professionalmente e se lo cambiano è perché essendo bravi possono anche permettersi di cambiare!

## *7. CONCLUSIONI*

Ragazzi e ragazze hanno le stesse potenzialità nel mondo dell'industria e se sono pronti a scommettere su se stessi e ad abbracciare le discipline STEM possono inserirsi velocemente e proficuamente nel mondo del lavoro. Un mondo che ha disperatamente bisogno di loro.

La crisi demografica da loro un potere contrattuale che le leve di trent'anni fa non si sognavano nemmeno, un valore senza prezzo che, oggi ed in Regione Piemonte, è veramente alla portata di tutti!

## ***I GIOVANI E L'APPRENDISTATO: CRESCITA ECONOMICA E CULTURALE.***

*di Pietro Viotti*

Le parole chiave su cui ho sviluppato il documento fanno parte della normale dinamica di una società, che vede nei giovani il perno su cui fondare processi di crescita culturale, economica e relazionale.

Parleremo del ruolo della formazione, del rapporto con il territorio, dell'impresa, dei giovani e delle famiglie. Immaginando una virtuosa capacità di raccordo, tra i diversi attori e circostanze, anche favorito dalle funzioni e dalla capacità di innovazione della Pubblica Amministrazione. Si farà accenno ad una interessante sperimentazione con il sistema scolastico, della formazione professionale e delle istituzioni della formazione terziaria (ITS e Atenei).

Nella nostra Regione è stata strutturata un'offerta formativa che consente ai giovani di conseguire, con l'utilizzo del contratto di apprendistato, qualsiasi titolo di studio, dalla qualifica professionale al dottorato di ricerca.

Come vedremo questo risultato si è ottenuto grazie ad un capillare lavoro di condivisione tra i sistemi educativi, le Parti Sociali, il sistema camerale ed in raccordo con il livello nazionale.

Quando si parla di "*formazione duale*" si fa riferimento solitamente al modello di formazione professionale, alternata fra scuola e lavoro, che vede le istituzioni formative e i datori di lavoro fianco a fianco nel processo formativo.

Questo modello, mutuato dalla cultura tedesca e diffuso in altri Paesi del Nord Europa, ha avuto notevole incidenza nel più recente dibattito politico italiano, nell'ottica di adottare misure di policy di medio-lungo periodo funzionali a ridurre i tassi di disoccupazione giovanile. Agevolare le transizioni e ridurre il divario in termini di competenze tra scuola ed impresa sono temi all'ordine del giorno e presenti sull'agenda politica italiana ed europea.

In tale direzione muovono in particolare sia le riforme del sistema scolastico, sia le riforme del mercato del lavoro. In entrambi i casi il legislatore nazionale ha assunto chiari indirizzi per finalizzare la sua azione alla creazione di un sistema legislativo e strutturale organicamente integrato.

In questa ottica, il ruolo di equilibratore del sistema formativo, (inteso in senso ampio *sistema della Istruzione e Formazione Professionale, sistema della scuola secondaria di secondo grado e sistema della formazione terziaria non accademica e accademica*), assume una rilevanza strategica per la funzione determinante nella dinamica di processo e di raccordo culturale tra impresa e mondo dell'*education*.

Il sistema formativo è connesso agli stimoli ed esigenze di innovazione del tessuto produttivo e, in particolare fino alla scuola secondaria di secondo grado, è impegnato nella gestione del dialogo con le famiglie, gli studenti, al fine di favorire scelte di indirizzo di studi e di carriera professionale, più informate e consapevoli.

Un tema di grande importanza è il rapporto tra le istituzioni formative ed il territorio. Questo aspetto assume particolare rilevanza quando il territorio è espressione di agglomerazioni di competenze legate ad ambiti e per mestieri specifici. In questi casi, e il Piemonte ne è espressione, è necessario andare oltre gli indirizzi nazionali, integrandoli con scelte locali che tengano conto delle specificità territoriali e contribuiscano a formare giovani che abbiano competenze utili ai fabbisogni rilevati.

Le strumentazioni per una buona collaborazione tra istituzioni formative ed imprese, dall'alternanza all'apprendistato, nelle sue diverse articolazioni, si ispirano a modelli sperimentati con efficacia in diversi paesi europei.

Questa prassi può diventare uno dei fattori abilitanti per la crescita economica di un territorio e per la crescita sociale e professionale delle nuove generazioni.

La pandemia ha ulteriormente complicato la transizione dei giovani in uscita dai percorsi di istruzione e formazione verso il mondo del lavoro. Un mercato quasi completamente bloccato, anche a causa delle restrizioni adottate per contrastare la diffusione del virus, che hanno limitato la possibilità di impiego per i giovani, che concluso il loro percorso di studi si sono ritrovati in una sorta di terra di nessuno: il tasso di inattività dei 18-29enni è infatti aumentato, nel secondo trimestre del 2020, di quasi 7 punti percentuali, arrivando a coinvolgerne più di un giovane su due.

L'ingresso nel mercato del lavoro dei giovani mantiene le caratteristiche che avevano originato la funzione dell'apprendistato nello scorso secolo. Infatti, fin dalle sue origini, questa tipologia contrattuale è stata un buon strumento per accompagnare i giovani all'apprendimento di un mestiere.

L'esigenza di combinare la prestazione lavorativa con un'esperienza formativa – attraverso l'integrazione tra studio e lavoro, tra teoria e pratica, tra istruzione e impresa – è ancora ben presente oggi, sia al fine di colmare la distanza sempre maggiore tra mondo dell'istruzione e mondo del lavoro, sia per la necessità di creare nuovi profili professionali che corrispondano alle nuove esigenze di un mercato del lavoro più complesso e articolato che richiede competenze sempre più qualificate e raccordate ai processi di innovazione.

La storia del contratto di apprendistato, tuttavia, ha certamente trovato numerosi ostacoli durante il suo cammino, tanto da portare il Legislatore a modificare in svariate occasioni la struttura legislativa in vigore.

Tra le più rilevanti, rispetto alla legge n. 25/1955, si ricordano la L. n. 196/1997 (c.d. Pacchetto Treu), il d.lgs. n. 276/2003 (c.d. Legge Biagi) e il d.lgs. n. 167/2011 (c.d. TU dell'apprendistato).

Ad oggi, il contratto di apprendistato è disciplinato dagli artt. 41-47 del d.lgs. n. 81/2015, il c.d. Jobs Act, la più recente riforma dell'apprendistato.

Il Decreto Interministeriale emanato il 12 ottobre 2015 in attuazione dell'articolo 46, comma 1, del D.Lgs. 81/2015, ha successivamente definito gli standard formativi dell'apprendistato e i criteri generali per la realizzazione dei percorsi.

La Regione Piemonte, al termine del processo di concertazione che ha guidato la strategia regionale di *governance* dell'apprendistato e che ha incontrato il consenso dei principali stakeholder (istituzioni formative, istituzioni locali, imprese, intermediari, associazioni datoriali e sindacali, consulenti del lavoro, etc), ha recepito la normativa nazionale e regolamentato la materia, per quanto di sua competenza, sottoscrivendo in data 12 febbraio 2016 un'intesa con le Parti Sociali, l'USR (Ufficio Scolastico Regionale) e gli Atenei piemontesi, per la definizione della disciplina degli standard formativi, i criteri generali per la realizzazione dei percorsi e gli aspetti contrattuali dell'apprendistato (DGR n. 26-2946 del 22/02/2016).

Tale disciplina è stata recentemente revisionata e aggiornata a seguito di una nuova Intesa sottoscritta, oltre che dai soggetti già firmatari della precedente, anche da ANPAL servizi e dalle Fondazioni ITS piemontesi, e recepita con Deliberazione della Giunta regionale n. 8-2309 del 20/11/2020.

Le varie discipline che si sono susseguite nel tempo hanno fatto emergere numerose perplessità, sia da un punto di vista interpretativo, sia da un punto di vista applicativo, tanto da contribuire negativamente alla limitata diffusione di questo strumento.

Le questioni controverse hanno interessato molteplici tematiche, le quali hanno reso necessario l'intervento interpretativo del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nonché, per le specifiche competenze istituzionali, degli enti da quest'ultimo vigilati (Inps, Inail, INL).

Il sistema dell'apprendistato, infatti, è frutto di una combinazione tra disposizioni di rango diverso:

- La disciplina di livello nazionale, da cui si deve partire per avere un quadro generale del rapporto;
- Le discipline regionali, che hanno la competenza di regolare i profili formativi delle varie tipologie di apprendistato;
- L'autonomia collettiva che, attraverso appositi accordi interconfederali e contratti collettivi nazionali di categoria, ha la possibilità di intervenire in una serie di materie indicate dal d.lgs. n. 81/2015.

È proprio da questa complessità delineata dalla regolazione multilivello, che contraddistingue il sistema dell'apprendistato, che spesso si originano dubbi e incertezze applicative.

Come è noto, l'apprendistato è un contratto specificatamente rivolto alla categoria dei giovani (con la rilevante eccezione dell'apprendistato che ha per destinatari i soggetti che sono fruitori di trattamento di disoccupazione ai sensi dell'art. 47, comma 4, del d.lgs. n. 81/2015), proponendosi come canale di ingresso privilegiato al mercato del lavoro e mirando all'alternanza e integrazione tra lavoro e formazione.

Lo stesso d.lgs. n. 81/2015, al comma 1 dell'art. 41, esordisce definendo l'apprendistato come un contratto di lavoro finalizzato «alla formazione e alla occupazione dei giovani». Al fine di individuare la platea dei soggetti che può concludere questo contratto, il legislatore ha circoscritto la categoria dei "giovani", sancendo i limiti soggettivi e di età per ciascuna tipologia di apprendistato.

Al fine di favorire la conoscenza del contratto di apprendistato in tutti gli aspetti, giuslavoristi, organizzativi, legati all'offerta formativa, nelle sue diverse articolazioni, la Regione Piemonte dallo scorso dicembre ha reso disponibile, presso il proprio sito, un apposito servizio InfoApprendistato a cui potranno rivolgersi tutti i soggetti interessati: giovani, famiglie, imprese, Parti Sociali, consulenti del lavoro, istituzioni formative. Questo servizio, oltre a sciogliere dubbi interpretativi della norma, intende fornire utili informazioni per promuovere la conoscenza del "sistema apprendistato" nella Regione Piemonte.

## 1. APPRENDISTATO DI I LIVELLO (Art 43 d.lgs. 81/2015)

### 1.1 L'apprendistato nel sistema dell'istruzione e formazione professionale (leFP)

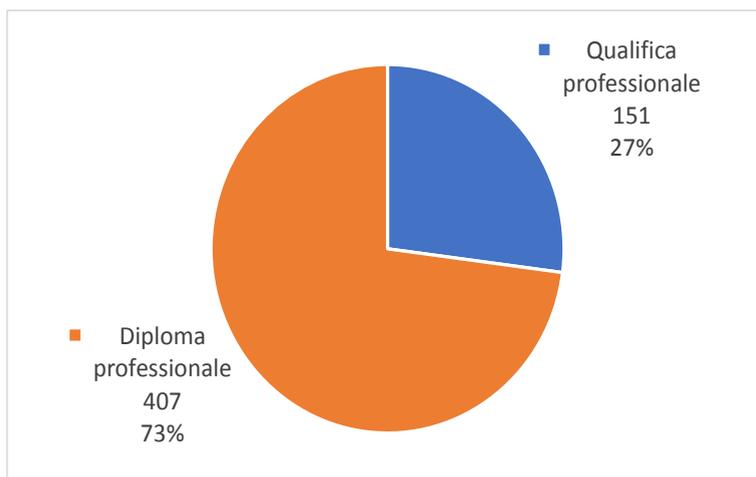
I percorsi di istruzione e formazione professionale (leFP) a titolarità regionale sono finalizzati all'ottenimento della qualifica triennale e del diploma professionale (quarto anno post-qualifica).

Nel 2019/20, in Piemonte, sono attivi i corsi relativi a 18 figure per le qualifiche triennali e 13 per il diploma professionale. È possibile ottenere la qualifica leFP anche in apprendistato, nella cornice di un sistema duale che la Regione Piemonte sta sperimentando dal 2016/17.

L'offerta del percorso leFP nel sistema duale vede fortemente potenziato lo spazio dedicato all'apprendimento esperienziale, sia nella forma della partecipazione effettiva alla vita in azienda nel caso dello stage/tirocinio, sia nella impresa formativa simulata (nel caso di allievi con meno di 15 anni).

Nell'anno 2019 sono 27 agenzie formative accreditate presso la Regione Piemonte che realizzano percorsi leFP, con 16.300 iscritti, in crescita rispetto all'anno precedente del 4,3%.

Nel periodo 2017-2020 sono stati assunti con contratto di Apprendistato per il conseguimento della qualifica e il diploma professionale 558 apprendisti distribuiti secondo lo schema di seguito riportato.



## 1.2 L'apprendistato nella scuola superiore

L'apprendistato per il conseguimento del diploma di istruzione secondaria superiore (c.d. apprendistato "scolastico") è stato introdotto nell'ordinamento nazionale a seguito dell'emanazione, in breve successione, di due strumenti legislativi:

- Il citato D.Lgs. 81 del 15 giugno 2015 "Disciplina organica dei contratti di lavoro" che ha introdotto (art 43 comma 5) la possibilità di conseguire il diploma di istruzione secondaria superiore in apprendistato c.d. di I livello;
- La Legge 107 del 13 luglio 2015 "Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione" (c.d. "Buona scuola") che ha introdotto l'obbligatorietà dei percorsi di alternanza scuola-lavoro all'interno dei percorsi di istruzione secondaria superiore e ha individuato l'apprendistato come uno dei canali per ottemperare a tale obbligo.

La Regione Piemonte ha ritenuto di concorrere definizione dell'apprendistato scolastico, seppur non fosse tra le tipologie di cui ha competenza diretta, stimandone la grande potenzialità e in considerazione del fatto che gli istituti scolastici, per poter concretamente attivare questa forma contrattuale, sono tenuti ad interagire in maniera proattiva con il mondo del lavoro modificando sostanzialmente il proprio *modus operandi* adottando organizzazioni e metodologie didattiche innovative.

È stata avviata una sperimentazione dell'apprendistato scolastico individuando nella co-progettazione e nel tutoraggio dei percorsi, gli ambiti strategici da supportare prevedendo adeguati sostegni economici per le scuole che avrebbero collaborato all'attivazione di contratti di apprendistato per gli studenti piemontesi,

Con specifico Avviso pubblico regionale è stata disciplinata la *modalità di individuazione e gestione dell'offerta formativa pubblica*, da parte delle istituzioni scolastiche, per l'attivazione di contratti di apprendistato per l'acquisizione del diploma di istruzione secondaria superiore nel biennio 2017-2019.

I soggetti beneficiari dell'Avviso sono state le autonomie scolastiche con sede in Piemonte, mentre i destinatari sono stati gli studenti iscritti al IV o V anno dei percorsi d'istruzione secondaria superiore, assunti con contratto di apprendistato, ai sensi dell'art. 43 del D.lgs. n. 81/2015.

A supporto del nascente modello è stata istituita una cabina di regia in cui, a vario titolo sono stati coinvolti in un'ottica partecipativa, per impegno e competenze, diversi soggetti istituzionali: USB, ANPAL Servizi, Camere di Commercio coordinate da Unioncamere, i Servizi per l'Impiego coordinati dall'Agenzia Piemonte Lavoro, la Città Metropolitana di Torino e le associazioni datoriali.

La cabina di regia, oltre ad avere un compito di monitoraggio sulla sperimentazione, ha permesso di supportare le istituzioni scolastiche in tutte le fasi del processo di attivazione dei percorsi tramite:

- La realizzazione di iniziative di sensibilizzazione, orientamento informativo e formativo rivolte a studenti, docenti e famiglie, finalizzate alla promozione della cultura del lavoro e dell'apprendimento duale;

- La promozione del contratto di apprendistato scolastico presso le imprese e il sistema degli attori territoriali;
- Il supporto tecnico-metodologico ai cambiamenti dei processi organizzativi delle istituzioni scolastiche.

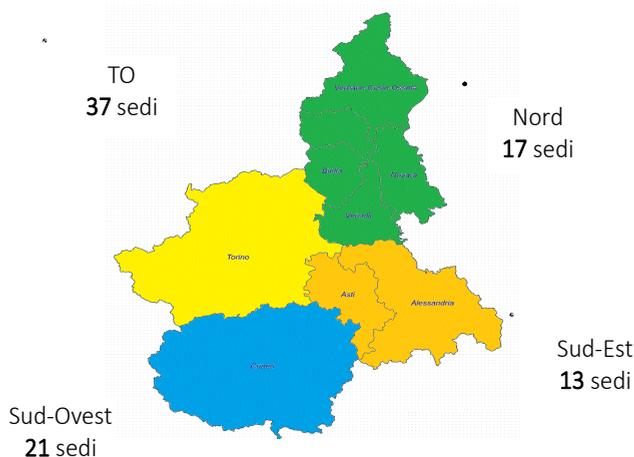
Considerato il favorevole riscontro sull'iniziativa da parte degli stakeholder coinvolti, la Regione ha inteso continuare sulla strada intrapresa e con specifici atti ha definito la "Prosecuzione della sperimentazione per gli anni 2019-2022 di percorsi formativi in apprendistato per il conseguimento del diploma di istruzione secondaria superiore ai sensi dell'art. 43 del D. Lgs. n. 81/2015.

Con lo stesso provvedimento la Regione ha approvato anche la "Definizione degli standard formativi, dei criteri generali e degli aspetti contrattuali per la realizzazione del percorso formativo ed il conseguimento del Diploma di Specializzazione di Enotecnico". La Regione ha quindi pubblicato un nuovo Avviso pubblico che ha disciplinato le modalità di individuazione e gestione dell'offerta formativa pubblica, da parte delle istituzioni scolastiche, per l'attivazione di contratti di apprendistato per l'acquisizione del diploma di istruzione secondaria superiore nel triennio 2019-2022.

#### 1.2.1 Offerta formativa e fabbisogni delle imprese

L'offerta formativa costituitasi a seguito degli avvisi pubblici ha dato una buona copertura a tutti gli ambiti territoriali della Regione, e conta attualmente di 54 autonomie scolastiche e 88 sedi didattiche così distribuite sul territorio del Piemonte:

- Nord Piemonte (BI-NO-VB-VC) → 9 autonomie scolastiche per 17 sedi didattiche
- Sud-Est Piemonte (AL-AT) → 8 autonomie scolastiche per 13 sedi didattiche
- Sud-Ovest Piemonte (CN) → 10 autonomie scolastiche per 21 sedi didattiche
- Torino e cintura (TO) → 27 autonomie scolastiche per 37 sedi didattiche



L'offerta formativa è costituita da 128 tipologie di istituti che offrono 229 indirizzi di studio:

- Istituto tecnico → 58 istituti per 119 indirizzi di studio
- Istituto professionale → 49 istituti per 78 indirizzi di studio
- Liceo → 21 istituti per 32 indirizzi di studio

Il catalogo è disponibile anche in forma interattiva consultabile sul sito istituzionale della Regione nella sezione Apprendistato / Apprendistato duale di I livello / Link utili / [Catalogo Offerta formativa apprendistato duale Diploma di istruzione secondaria superiore](#)

Per quel che riguarda l'incrocio domanda-offerta con i fabbisogni delle imprese, nella maggioranza dei casi, è stata utilizzata una collaborazione pregressa tra azienda e scuola (realizzata normalmente mediante l'alternanza scuola-lavoro) e in questi casi è stato possibile introdurre elementi di innovazione che hanno permesso di consolidare la collaborazione scuola-impresa. È stata, invece, meno frequente, tuttavia in costante incremento, l'attivazione dell'apprendistato attraverso un'azione di tipo commerciale o di sviluppo e ampliamento della rete delle imprese da parte delle scuole.

Riguardo alle modalità di selezione, non sempre è stata attivata una modalità formale da parte dei datori di lavoro poiché la maggior parte degli studenti aveva già svolto esperienze di stage presso l'impresa. Tale elemento, ha di fatto costituito il banco di prova per il perfezionamento del rapporto di lavoro in apprendistato.

#### *1.2.2 Co-progettazione dei percorsi*

Un ruolo centrale all'interno del modello è costituito dalla collaborazione tra l'impresa e l'istituzione scolastica in quanto soggetti che concorrono, con pari dignità, al conseguimento del titolo di studio da parte dell'apprendista. Tale collaborazione rappresenta un elemento indispensabile del processo che si sviluppa in tutte le fasi di preparazione e realizzazione del percorso formativo, a partire dalla definizione del modello organizzativo e l'elaborazione del Piano Formativo Individuale, passando attraverso l'erogazione delle attività formative, per concludersi con l'attestazione delle competenze acquisite dall'apprendista.

Il piano formativo rappresenta, dunque, il documento di riferimento per il percorso formativo, poiché contiene il piano di studi dell'apprendista, evidenziando la parte di formazione erogata dalla scuola e quella erogata in contesto di lavoro, le modalità di erogazione e di articolazione della formazione nonché le forme di coordinamento e di integrazione tra attività in azienda e attività scolastica.

I percorsi, co-progettati da istituzione formativa e impresa, hanno assunto forme diverse a seconda delle modalità di attivazione e, in ogni caso, hanno previsto del tutoring individualizzato finalizzato al supporto formativo e al raccordo tra le attività svolte presso l'istituzione formativa e quelle svolte in impresa.

Il processo di co-progettazione tra scuola e azienda è stato condizionato dal grado di attivazione dell'azienda stessa e dal livello di implementazione, da parte della scuola, della progettazione disciplinare per competenze.

La combinazione tra questi due fattori ha fatto emergere le seguenti casistiche:



### 1.2.3 Articolazione dei percorsi

Come stabilito nella disciplina regionale, i contratti possono essere attivati solo per gli studenti iscritti alle classi IV e V per cui la durata massima dei percorsi è di due annualità. La componente formativa annua, la cui durata ordinamentale si differenzia a seconda della tipologia di istituto, si realizza presso l'istituzione scolastica e presso l'impresa secondo quanto descritto nella tabella successiva:

Tipologia istituti	Durate annue in ore		
	Durata ordinamentale	Formazione esterna	Formazione interna
ISTITUTI TECNICI E PROFESSIONALI	1.056	660	396
LICEI ARTISTICI	1.155	726	429
LICEI CLASSICI	1.023	660	363
LICEI SCIENTIFICI, LINGUISTICI E DELLE SCIENZE UMANE	990	627	363
LICEI MUSICALI E COREUTICI	1.056	660	396

Il monte ore contrattuale residuo si realizza come prestazione lavorativa.

La tabella precedente descrive la situazione tipo nella quale i contratti vengono attivati, come auspicato, in concomitanza con l'avvio dell'anno scolastico. In molti casi però le attivazioni dei contratti non hanno coinciso con l'avvio dell'anno scolastico e questo ha comportato la necessità di rimodulare proporzionalmente le durate della formazione interna ed esterna sottraendo eventuali ore di lezione già svolte prima dell'assunzione alla durata ordinamentale annua.

L'articolazione effettiva dei percorsi è stata calibrata sulla base delle finalità, delle esigenze e delle caratteristiche dei soggetti coinvolti, nonché dei vincoli posti dagli ordinamenti scolastici e qualora funzionali alla realizzazione dei percorsi, sono stati

utilizzati elementi di flessibilità quali modifiche dell'orario giornaliero e moduli intensivi e recuperi.

Le diverse scelte organizzative sono state condivise con le aziende anche in funzione dei cicli produttivi e, nella definizione dei calendari, sono emerse sostanzialmente tre scelte organizzative prevalenti, rispetto alla distribuzione delle ore di formazione interna ed esterna:

- Alternarsi dei giorni all'interno della settimana. Questa scelta è stata prediletta dalle aziende che coinvolgono gli apprendisti in attività lavorative e formative programmate sul medio-lungo periodo e che preferiscono quindi una presenza settimanale ridotta, ma continua nel corso dell'anno. Ad es.: 3-4 giorni a scuola e 1-2 giorni in azienda (con giorni della settimana fissi, o a rotazione per distribuire l'assenza dell'allievo su tutte le discipline) per 31 delle 33 settimane di calendario scolastico, 1 settimana svolta in azienda nel periodo delle festività natalizie e 1 durante le festività di carnevale o di Pasqua (oppure durante periodi di picco nel settore aziendale di riferimento);
- Alternarsi di intere settimane svolte a scuola ad altre svolte in azienda. Questa scelta è stata prediletta dalle aziende che svolgono attività, cicli di servizio e produzione che si esauriscono all'interno di una settimana o poche settimane (es. servizi di assistenza tecnica robot), e che preferiscono quindi una presenza maggiormente concentrata, anche se meno continuativa nell'arco dell'anno. Tale modalità risulta maggiormente integrata della precedente ma richiede maggiori occasioni e momenti di recupero dei contenuti scolastici;
- Soluzione organizzative miste ed eterogenee. Questa è risultata essere la scelta più frequente dalle imprese e scuole che realizzano attività di Alternanza scuola-lavoro durante l'anno scolastico. Ad es.: 1 giorno alla settimana in azienda e alcune settimane durante l'anno integralmente trascorse in azienda con un'interruzione delle lezioni fino a 5 settimane nei periodi di minor carico didattico.

L'organizzazione funzionale dei calendari è stata di fondamentale importanza per la pianificazione e gestione ottimale dei percorsi, sia dal punto di vista della mole di lavoro e dell'impegno da parte degli apprendisti, favorendo un'effettiva conciliazione dei tempi di lavoro e di studio del giovane, sia per la valutazione, affinché l'azienda riesca a trasmettere e a far apprendere le competenze previste. Nella maggior parte dei casi, l'azienda ha garantito la massima flessibilità nell'apportare, laddove necessario, variazioni al calendario per alleggerire i carichi di studio e lavoro degli apprendisti.

Dal lato delle istituzioni scolastiche, nella fase iniziale, si sono registrate disponibilità non immediate del personale insegnante e una certa rigidità riguardo la gestione del calendario condiviso inizialmente con l'impresa, laddove il *know how* aziendale non è stato messo a fattore comune per rivisitare l'organizzazione dei programmi scolastici.

L'organizzazione della didattica ha tenuto conto, in linea generale, delle attività di sostegno e recupero e della continuità degli apprendimenti tra discipline e attività aziendali (ad es. i docenti, nell'ambito del calendario definito, hanno adottato una didattica flessibile e collocato le verifiche solo in un momento successivo all'avvenuto riallineamento).

Tuttavia, strumenti, metodologie e coerenza temporale tra tempi di lavoro e tempi di studio sono risultati aspetti talvolta critici.

Le basi teoriche apprese a scuola sono state utili per approfondire in azienda gli argomenti trattati in funzione delle attività da svolgere. Il riallineamento è stato realizzato a scuola con ore dedicate esclusivamente agli apprendisti. La didattica non sempre è stata allineata in funzione dell'esperienza degli apprendisti, un importante lavoro è stato svolto dagli insegnanti coinvolti nelle discipline affini alle attività svolte in azienda al fine di adeguare i tempi di trasferimento di alcuni argomenti, per permettere agli studenti di affrontare determinati compiti in azienda.

#### *1.2.4 Metodologie didattiche*

I processi di interazione tra scuola e impresa prevedono meccanismi di scambio e di confronto sulle diverse fasi: dalla selezione delle candidature, alla formazione dei gruppi classe, dalla macro alla micro-progettazione e fino alla valutazione dando vita a una didattica nella quale la collaborazione tra due mondi che rispondono a logiche di funzionamento del tutto diverse può essere particolarmente foriera di innovazione pur riscontrando, talvolta, la difficoltà a trovare un linguaggio comune.

L'attività didattica realizzata presso l'Istituzione scolastica si caratterizza per la forte interazione tra lezioni teoriche ed esercitazioni pratiche, strutturate con la finalità di trasmettere una solida base cognitiva da poter concretizzare e sviluppare a livello esperienziale attraverso la formazione aziendale.

La formazione in azienda si compone principalmente di attività di training "on-the-job", in affiancamento al tutore aziendale, incentrate su aspetti aziendali generali, propri di una formazione finalizzata all'inserimento in un nuovo contesto lavorativo, e su tematiche specifiche, relative all'attività svolta dall'apprendista.

L'apprendista diventa quindi protagonista di un'esperienza sul campo che gli consente di produrre un risultato aziendale misurabile ed effettivo, pur rimanendo all'interno dell'ambito scolastico grazie alla presenza del tutore dell'Istituzione scolastica. Il risultato è un significativo valore aggiunto di carattere pratico, spendibile nella realtà aziendale di riferimento.

La maggior parte delle scuole utilizza nuove metodologie didattiche e di apprendimento (*team building, case problem, role playing, peer education, project work, learning by doing*, creazione classi virtuali, classi capovolte ecc.), oltre all'utilizzo di strumenti come FAD e E-learning. L'utilizzo di nuove tecnologie applicate alla didattica può infatti svolgere una funzione facilitante nel conciliare tempi di studio, formazione e lavoro dell'apprendista ed ha assunto all'inizio del 2020 una rilevanza strategica a fronte dell'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19 e al conseguente blocco delle attività scolastiche e formative in presenza.

#### *1.2.5 Sintesi dei principali esiti della sperimentazione*

Nel periodo 2017-2020 sono stati finanziati, dalla regione Piemonte, percorsi formativi che hanno consentito l'assunzione di 1.464 apprendisti di I livello di cui 496 per l'apprendistato scolastico.

Le principali caratteristiche dei percorsi sono di seguito riportate:



Le imprese hanno potuto usufruire di diversi benefici:

- Vantaggi economici grazie alla minore retribuzione, a benefici contributivi in materia di previdenza e assistenza sociale e, in taluni casi, ad incentivi all'assunzione;
- Possibilità di selezionare i migliori studenti dei percorsi di istruzione;
- Possibilità di formare, con il supporto dell'istituzione scolastica, competenze di mestiere specifiche per l'azienda di appartenenza evitando di dovere intervenire a posteriori con lavoratori in possesso di poche competenze e/o acquisite male;
- Utilizzo di un contratto non vincolante che non prevede obbligo di conferma al termine del contratto e che prevede, in caso di conferma in servizio, l'applicazione delle tutele crescenti.

Inoltre, le imprese hanno potuto contribuire alla crescita culturale, educativa e professionale dei giovani, svolgendo un importante ruolo sociale, con riconoscimento sociale e ritorno di immagine e si sono rese realmente protagoniste della formazione professionale ed educativa dei giovani, promuovendo lo sviluppo di quei "comportamenti" propri dello status di lavoratore, promuovendo atteggiamenti adeguati verso il lavoro, spesso volte ritenuti deboli dall'azienda nei giovani (affidabilità, rispetto delle regole, rispetto dell'autorità, rispetto delle procedure, motivazione, attivazione personale e meritocrazia).

Nella relazione con le istituzioni formative si sono registrati alcuni fattori critici su cui si è prioritariamente intervenuti:

- La scarsa conoscenza dello strumento dell'apprendistato da parte di docenti, studenti, così come di molte delle imprese con cui essi operano stabilmente;
- L'occasionale e ancor debole azione di sostegno esercitata dalle PPSS nei confronti di questa tipologia di apprendistato;

- La difficoltà di programmazione e attuazione dei percorsi di apprendistato all'interno dei percorsi formativi ordinari per effetto della rigidità dei calendari didattici e di alcune resistenze dei docenti;
- La difficoltà di gestire i processi e gli strumenti per il monitoraggio e la valutazione, sia per la novità nella gestione degli stessi da parte del corpo docenti sia per la difficoltà di coinvolgere correttamente le imprese nelle valutazioni aziendali e, in ultimo, per il loro utilizzo negli scrutini scolastici;
- La necessità di garantire la qualità degli apprendistati anche tramite monitoraggi qualitativi in itinere ed ex-post;
- Le difficoltà connesse al riconoscimento dei crediti per il libretto formativo.

I tre i principali attori coinvolti hanno manifestato il loro apprezzamento per questo strumento:

- Gli studenti/apprendisti molto motivati, lo considerano un ottimo connubio tra esigenze lavorative ed esigenze di crescita personale e professionale;
- Le imprese lo vedono come uno strumento utile di reclutamento di personale qualificato, nonché un'occasione di formazione calibrata sulle proprie necessità;
- Le istituzioni formative hanno modo di sviluppare forme di collaborazione e contatto con importanti realtà del tessuto produttivo regionale e nazionale.

L'esperienza piemontese, in sintesi, ha permesso di testare nuovi modelli organizzativi e formativi che, superando la visione sequenziale "prima studi e poi lavori", hanno promosso la sinergia tra diversi contesti di apprendimento in una logica circolare di formazione continua, sostenendo l'innovazione delle imprese e gli sbocchi lavorativi qualificati per i giovani studenti.

## *2. APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE (Art 44 d.lgs. 81/2015)*

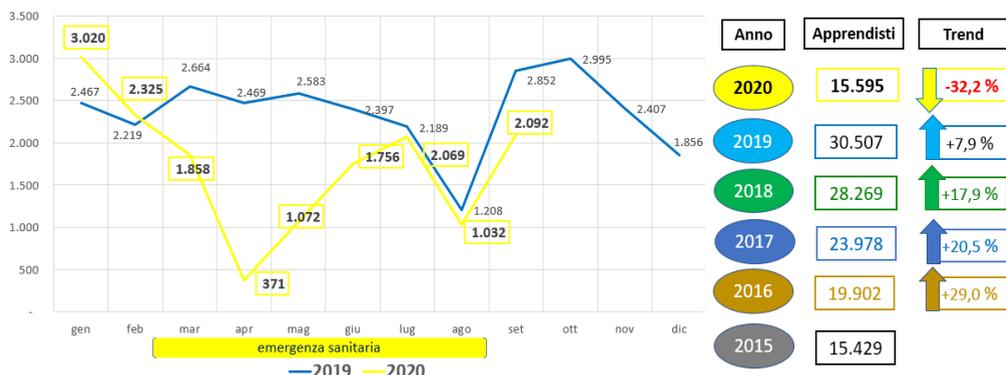
Di seguito alcuni dati relativi all'utilizzo dell'apprendistato professionalizzante nella nostra regione. Questa tipologia contrattuale, come è noto, non porta al conseguimento di un titolo di studio del nostro ordinamento ma ad una qualificazione ai fini contrattuali.

La Regione con appositi provvedimenti ha reso disponibile, per le imprese piemontesi, un Catalogo dell'offerta formativa per le competenze di base e trasversali. Al Catalogo, mediante procedimenti ad evidenza pubblica, partecipano Agenzie del sistema di formazione professionale piemontese con apposito accreditamento per la formazione in apprendistato.

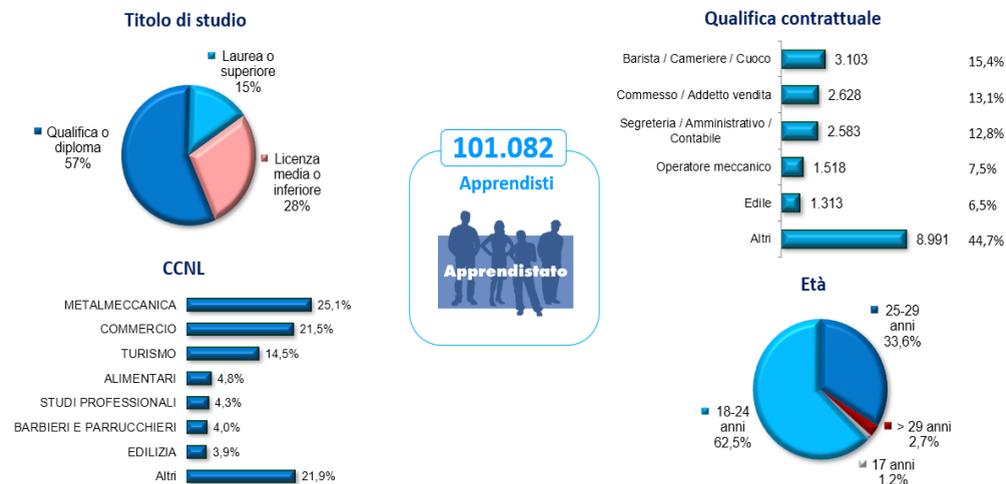
Le procedure di accesso ai servizi offerti dal Catalogo sono state sviluppate secondo criteri di massima semplificazione mediante l'utilizzo di uno specifico portale "Gestione apprendistato" disponibile sul sito regionale "Sistema Piemonte".

Gli apprendisti seguiti dagli operatori facenti parte del catalogo sono mediamente 22.000 all'anno assunti in circa 16.000 imprese piemontesi.

## Trend assunzioni apprendistato



## Apprendistato professionalizzante: 2017-2020



### 3. APPRENDISTATO DI ALTA FORMAZIONE E DI RICERCA (Art 45 d.lgs. 81/2015)

La strategia regionale di *governance* del sistema apprendistato condivisa con gli stakeholder (PPSS, USR, ATENEI, Unione industriali di Torino etc) ha permesso di declinare la normativa nazionale in disposizioni e procedure semplificate, rendendo l'alto apprendistato sempre più *smart* per imprese e persone; essa è riconosciuta come buona prassi, in primis sul fronte del metodo aperto di coordinamento, nella misura in cui ha riscosso, attraverso un paziente e capillare processo concertativo, il consenso e la proattività di tutti gli attori - attori diretti, come le istituzioni formative, le istituzioni locali, le imprese, e intermediari, come le associazioni datoriali e sindacali, i consulenti del lavoro, - nella costruzione di un quadro organico di regole e nella promozione dell'istituto contrattuale nei diversi ambiti.

La Commissione Regionale di Concertazione, sede di confronto sugli indirizzi attuativi della politica cui partecipano le principali sigle sindacali e datoriali in rappresentanza dei diversi settori produttivi (industria, commercio, artigianato, agricoltura e cooperazione) ha rappresentato l'ambito istituzionale in cui sono state in ultimo sancite le decisioni, poi recepite negli atti di indirizzo e nei relativi dispositivi attuativi regionali.

Interlocutori strategici dell'amministrazione regionale sono stati gli atenei, in specie l'Università degli Studi, il Politecnico di Torino, l'Università del Piemonte Orientale e le Fondazioni ITS, con i quali è stato avviato, sin dalle prime sperimentazioni, un dialogo aperto e collaborativo e che hanno accettato di mettersi in gioco nell'ambito di una dialettica con rappresentanze imprenditoriali sempre più sensibili alle esigenze complessive del sistema.

Nella relazione con le istituzioni formative si sono registrati alcuni fattori critici su cui si è prioritariamente intervenuti:

- La scarsa conoscenza dello strumento dell'apprendistato da parte di docenti, studenti, così come di molte delle imprese con cui essi operano stabilmente;
- Lo sviluppo delle relazioni con gli altri attori del sistema educativo regionale;
- L'occasionale e ancor debole azione di sostegno esercitata dalle PPSS nei confronti di questa tipologia di apprendistato;
- La difficoltà di programmazione e attuazione dei percorsi di apprendistato all'interno dei corsi universitari di laurea triennale e magistrale per effetto della rigidità dei piani di studio e delle resistenze dei docenti a modificare i piani didattici;
- La necessità di garantire la qualità degli apprendistati anche tramite monitoraggi qualitativi in itinere ed ex-post;
- Le difficoltà connesse al riconoscimento dei crediti per il libretto formativo.

Un ruolo centrale, all'interno del modello, è assunto dalla collaborazione tra l'impresa e l'istituzione formativa, in quanto soggetti che concorrono, con pari dignità, al conseguimento del titolo di studio da parte dell'apprendista, quale elemento indispensabile del processo che si sviluppa in tutte le fasi di preparazione e realizzazione del percorso formativo, a partire dalla definizione del modello organizzativo e l'elaborazione del Piano Formativo Individuale, passando attraverso l'erogazione delle attività formative, per concludersi con l'attestazione delle competenze acquisite dall'apprendista.

Il progetto formativo e/o di ricerca rappresenta, dunque, il documento di riferimento per il percorso formativo, poiché contiene il piano di studi universitario dell'apprendista, evidenziando la parte di formazione erogata dall'università e quella erogata in contesto di lavoro, le modalità di erogazione e di articolazione della formazione e/o delle attività di ricerca nonché le forme di coordinamento e di integrazione tra attività in azienda e attività accademica. Il Piano contiene, infine, gli obiettivi formativi, individuati dall'università e dall'impresa, che devono essere raggiunti con la partecipazione dell'apprendista a tutte le attività, formative e di ricerca.

Al fine di agevolare l'attivazione dei percorsi è stato scelto di non porre limiti temporali per la presentazione dei progetti ma di mantenere uno sportello aperto a disposizione degli

atenei che possono presentare domanda per l'attivazione dei percorsi in qualsiasi momento.

La Regione ha sfruttato inoltre, mediante una politica di integrazione, le opportunità offerte dai fondi strutturali, il FESR (investimenti sulla ricerca e l'innovazione) e il FSE (sviluppo delle risorse

umane), per far leva sul mercato del lavoro piemontese e facilitare il ricorso all'apprendistato di

alta formazione e ricerca per profili professionali di alta qualificazione in imprese innovative.

L'apprendistato di alta formazione e ricerca si è dimostrato, infatti, strumento particolarmente funzionale per attuare, a livello regionale, il principio di complementarità nell'utilizzo dei Fondi SIE che ha caratterizzato l'attuale periodo di programmazione FSE 2014-2020 della Regione Piemonte.

In ottica di integrazione tra le politiche del lavoro e della formazione (da una parte) e la promozione della competitività, della ricerca e dell'innovazione nel sistema produttivo (dall'altro) sono stati infatti individuati dalle Autorità di Gestione dei POR FSE e FESR specifici ambiti di sinergia: all'interno di diversi bandi attuativi dell'Asse I del POR FESR è stato infatti previsto, quale elemento premiale e/o vincolo, l'inserimento di ricercatori con contratto di apprendistato di alta formazione e di ricerca presso le imprese appartenenti alla compagine di progetto, la cui formazione trova copertura nell'ambito dell'Asse I del POR FSE.

Tali sinergie sono state previste per gli interventi a sostegno delle Piattaforme tecnologiche (IR2, Fabbrica intelligente, Salute e benessere, Bioeconomia) e per il recente bando PRISM-E (D.D. 593 del 12/12/2018), che sostengono la realizzazione, da parte di piccole medie e grandi imprese, di progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale negli ambiti individuati dalla Strategia regionale di specializzazione intelligente e, in particolare, nelle tematiche proposte alla Regione da parte dei Poli di Innovazione piemontesi.

I principali esiti dei contratti attivati, customizzati sulla persona e sulla situazione lavorativa, testimoniano l'alto grado di successo formativo e la stabilizzazione occupazionale in esito ai percorsi; la contestualizzazione e la specificità di ogni percorso-progetto rappresentano, infatti, il fattore distintivo di questa forma di intervento, come appare particolarmente evidente per i dottorati di ricerca, che hanno consentito agli apprendisti di sviluppare un mix di competenze difficilmente acquisibili all'esterno e rispondente alle specificità dell'azienda e della posizione ricoperta.

I tre i principali attori coinvolti hanno manifestato il loro apprezzamento per questo strumento:

- Gli studenti/apprendisti, molto motivati, lo considerano un ottimo connubio tra esigenze lavorative ed esigenze di crescita personale e professionale;
- Le imprese, anche di grandi dimensioni, vedono uno strumento utile di reclutamento/stabilizzazione di personale altamente qualificato, nonché un'occasione di formazione calibrata sulle proprie necessità; un'impresa che creda nel valore della formazione delle persone quale investimento reale per il futuro è

una condizione imprescindibile per la riuscita dei percorsi di alta formazione in apprendistato.

- Gli atenei e le Fondazioni ITS, in quanto modalità privilegiata di collaborazione e contatto con importanti realtà del tessuto produttivo regionale e nazionale, finalizzata anche alla costruzione e al consolidamento di rapporti strutturati focalizzati su altre attività.

L'esperienza piemontese, in sintesi, ha permesso di testare nuovi modelli organizzativi e formativi che, superando la visione sequenziale "prima studi e poi lavori", hanno promosso la sinergia tra diversi contesti di apprendimento in una logica circolare di formazione continua, sostenendo l'innovazione delle imprese e gli sbocchi lavorativi qualificati per gli apprendisti.

A conferma della bontà del percorso intrapreso, nell'ambito della *Pilot Action on Industrial Transition Regions*, in occasione del Meeting che si è tenuto a Parigi il 21 novembre 2018, la policy piemontese sull'apprendistato di alta formazione e ricerca, è stata indicata dall'OECD e dalla Commissione come una delle tre *best practices* europee in tema di allineamento tra nuovi bisogni di competenze del sistema produttivo e sviluppo delle stesse da parte del sistema educativo.

### 3.1 Articolazione dei percorsi

I percorsi possono assumere forme diverse, a seconda della tipologia di titolo da conseguire e delle modalità di attivazione e/o finanziamento del percorso formativo.

Si va da percorsi di gruppo progettati ad hoc per soli apprendisti come i Master, a percorsi individuali personalizzati (Laurea, Dottorato di ricerca e Attività di ricerca), a percorsi personalizzati all'interno di un gruppo classe come nel caso dei corsi di Istruzione Tecnica Superiore (ITS).

I percorsi sono co-progettati da istituzione formativa e impresa, e prevedono del *tutoring* individualizzato finalizzato al supporto formativo e al raccordo tra le attività svolte presso l'istituzione formativa e quelle svolte in impresa.

Nel caso dei Master di I e II livello, la durata massima dei percorsi è fissata a 24 mesi e in 1.500 ore, la cui articolazione privilegia la "formazione interna" all'impresa (800 ore di *project work* e circa 300 ore di studio individuale ed attività di auto apprendimento), lasciando il rimanente spazio alla "formazione esterna" a cura dell'Istituzione universitaria (400 ore).

Nel caso dei Dottorati di ricerca, la cui durata massima è quella prevista dal relativo ordinamento universitario, vengono personalizzati specifici percorsi formativi da realizzare nell'ambito di progetti correlati a corsi di Dottorato di tipo ordinario di durata annuale, biennale o triennale.

I percorsi finalizzati al conseguimento dei titoli di Laurea triennale e magistrale, la cui durata massima è rispettivamente di 36 e 24 mesi, sono rivolti a studenti iscritti ai relativi corsi di studio e prevedono una "formazione interna" all'impresa che sia almeno il 40% della durata prevista dal percorso.

Nel caso degli ITS la durata massima del percorso di apprendistato è pari alla durata massima del rispettivo percorso (2 o 3 anni). La loro articolazione prevede per circa il 60% la “formazione esterna” all’impresa lasciando il rimanente spazio alla “formazione interna”.

L’apprendistato per Attività di ricerca, la cui durata è correlata al progetto stesso e non può essere superiore a 36 mesi, di norma prevede solo la “formazione interna” all’impresa (almeno il 20% del monte ore contrattuale previsto), mentre la “formazione esterna” non è obbligatoria.

### *3.2 Metodologie didattiche*

Modalità concrete di coordinamento e di interazione vengono stabilite tra tutor dell’istituzione formativa e tutor aziendale, i quali trovano terreno privilegiato di cooperazione nella predisposizione, anche in accordo con l’equipe dei formatori e con i referenti aziendali, del Piano Formativo Individuale, nonché nel monitoraggio periodico dello stato di avanzamento delle attività e del raggiungimento degli obiettivi previsti dallo stesso.

Siamo di fronte a processi dotati di un alto grado di strutturazione, che prevedono meccanismi di scambio e di confronto tra istituzione formativa e impresa su ogni fase, dalla selezione delle candidature, alla formazione dei gruppi classe, alla macro e micro-progettazione, alla docenza, talvolta condivisa. Una didattica nella quale la collaborazione tra due mondi che rispondono a logiche di funzionamento del tutto diverse appare particolarmente foriera di innovazione.

L’attività didattica realizzata presso l’istituzione formativa si caratterizza per la forte interazione tra lezioni teoriche ed esercitazioni pratiche, strutturate con la finalità di trasmettere una solida base cognitiva da poter concretizzare e sviluppare a livello esperienziale attraverso la formazione aziendale.

Questa struttura formativa, pertanto, prevede:

- Un’alternanza continua tra didattica d’aula e didattica laboratoriale, grazie ad un’attenta e complessa gestione del percorso formativo da parte del coordinatore scientifico dell’istituzione formativa;
- La definizione di prove d’esame realizzate mediante lavori di gruppo, role play, simulazioni (con la contestuale distribuzione di dispense, libri, materiale multimediale, ...);
- L’utilizzo di laboratori tecnologici ed informatici con lo scopo di dotare ciascun apprendista di una postazione.

La formazione in azienda si compone principalmente di attività di training “on-the-job”, in affiancamento al tutor aziendale, incentrate su aspetti aziendali generali, propri di una formazione finalizzata all’inserimento in un nuovo contesto lavorativo, e su tematiche specifiche, relative all’attività svolta dall’apprendista. Tale attività viene realizzata attraverso la presentazione di contenuti telematici e cartacei, scambi diretti con i tutor aziendali e attività formative classiche.

Sono inoltre previsti percorsi guidati, che sono brevi esercitazioni (inerenti agli argomenti svolti durante le lezioni frontali) svolte dall’apprendista in azienda. Questa metodologia è

studiata al fine di poter mettere in pratica, da parte degli apprendisti, le nozioni teoriche acquisite in aula; questi hanno così l'opportunità di riscontrare in prima persona punti di forza e di debolezza dei modelli interpretativi della realtà proposti. L'azienda è il "laboratorio" nel quale viene gestita questa modalità, mentre il tutor e il docente collaborano con l'apprendista per il raggiungimento degli obiettivi e ne valutano il livello di apprendimento.

I project work sono la componente principale della formazione in azienda. Nella concezione stessa di Alto Apprendistato questa metodologia appare come centrale, permettendo una formazione on the job a completamento e sperimentazione della teoria appresa in ambiente accademico.

La definizione dei project work avviene durante la fase di progettazione esecutiva. In questo primo momento vengono elaborati i criteri generali di progettazione, che vengono specificati in dettaglio nella fase operativa. Oltre agli aspetti formativi, questo momento è di centrale importanza nella relazione collaborativa tra ateneo e aziende.

I project work vengono strutturati in modo da rispondere ai seguenti requisiti:

1. Attuazione pratica di una teoria, un modello o una concettualizzazione facente parte del percorso formativo predisposto dall'ateneo;
2. Interdisciplinarietà;
3. Previsione dell'impiego del coordinatore accademico in supporto al tutore aziendale;
4. Scelta di un argomento di concreta utilità interna per l'azienda (preferibilmente di interesse attuale e/o di elevata priorità).

L'apprendista diventa quindi protagonista di un'esperienza sul campo che gli consente di produrre un risultato aziendale misurabile ed effettivo, pur rimanendo all'interno dell'ambito universitario grazie alla costante presenza del tutor accademico. Il risultato è un significativo valore aggiunto di carattere pratico, spendibile nella realtà aziendale di riferimento.

### *3.3 Alcuni risultati*

Le istituzioni formative coinvolte sono state 3 Atenei (Università degli studi di Torino, Politecnico di Torino, Università degli studi del Piemonte Orientale) e 4 Fondazioni ITS (Nuove tecnologie per il made in Italy Sistema moda, Agroalimentare per il Piemonte, Biotecnologie e Nuove Scienze della Vita, Mobilità Sostenibile Aerospazio/Meccatronica). Nel periodo 2017-2020 sono stati finanziati, dalla regione Piemonte, percorsi formativi che hanno consentito l'assunzione di 1.213 apprendisti appartenenti a 494 imprese.

Le principali caratteristiche dei percorsi sono di seguito riportate:

## Apprendistato di alta formazione e di ricerca 2017-2020

### 1.213 Apprendistati



MASTER	596
ATTIVITA' DI RICERCA	505
ITS	58
DOTTORATO DI RICERCA	45
LAUREA	9



### 494 Imprese

- 52,5% Manifatturiero
- 18,7% ICT
- 18,7% Attività scientifiche tecniche



Circa l'**80%** dei percorsi è stato sviluppato su tematiche legate a Industria 4.0 e alla *digital transformation* (*additive manufacturing*, intelligenza artificiale, *cybersecurity*, *industrial automation*..)



Circa il **50%** dei percorsi è stato attivato in sinergia con i progetti di ricerca e innovazione finanziati tramite il FESR

## 4. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

### 4.1 Sviluppo di competenze per l'occupazione, raccordo education-impresa.

La ripartenza, del tessuto economico e sociale deve prendere le mosse dal lavoro e dalla capacità dei lavoratori di contribuire in maniera efficace e qualificata alle esigenze delle imprese e dei nuovi modelli produttivi. In questo quadro la programmazione dei servizi formativi, di orientamento e del lavoro devono convergere verso un piano straordinario per la competitività e l'occupazione.

Si tratta di porsi in un'ottica di investimento strutturale, per assicurare livelli di *education* crescenti e socio-economicamente sostenibili.

Il sistema produttivo richiede interventi sul costo del lavoro e competenze in ingresso adeguate all'innovazione dei processi e dei prodotti in esito ai percorsi ordinamentali del nostro sistema dell'*education*. È necessario organizzare un'offerta formativa capace di rispondere ad una domanda di competenze tecniche e specialistiche ad oggi ancora in grande misura inevasa.

Il modello potrebbe sintetizzarsi su due grandi obiettivi:

- Rafforzare il potenziale lavorativo delle persone in modo generale e complessivo, costruendo e rafforzando le competenze;
- Sostenere il rilancio delle imprese, consentendo loro di poter contare su ulteriori lavoratori qualificati e adeguati e sostenendone l'avviamento.

### 4.2 Alcune proposte

Partendo da questi presupposti e da questa definizione di contesto socio-economico e di governance, appare doveroso fornire anche una risposta di policy che riesca a rispettare gli obiettivi delineati e a consentire un miglioramento delle condizioni sociali e professionali in particolare dei giovani cittadini piemontesi.

Tra le diverse misure di politiche attive per il mercato del lavoro, l'apprendistato di primo e di terzo livello è e può essere nei prossimi anni, uno degli strumenti su cui investire in termini economici, organizzativi e culturali

Sarà necessario elaborare e sviluppare ulteriormente un grande processo partecipativo, rivolto a tutte le istituzioni formative, (IeFP - Scuola secondaria superiore – Fondazioni ITS – Atenei), alle associazioni datoriali, ai consulenti del lavoro.

Di primaria importanza è la capillarità territoriale, per raccordare, in prossimità dei bisogni delle imprese, delle famiglie, dei giovani e delle strutture formative, supporti adeguati e specifiche misure di accompagnamento.

Un ruolo importante dovrà essere assunto dalle Camere di Commercio e dai Servizi per l'impiego anche raccordati con le Agenzie del lavoro private.

Tutti i titoli di studio del nostro ordinamento scolastico dalla qualifica professionale al dottorato di ricerca potranno essere acquisiti con l'apprendistato formativo.

Un punto fondamentale, all'interno del modello, è assunto dalla collaborazione tra l'impresa e l'istituzione formativa, in quanto soggetti che concorrono, con pari dignità, al conseguimento del titolo di studio da parte dell'apprendista, quale elemento indispensabile del processo che si sviluppa in tutte le fasi di preparazione e realizzazione del percorso formativo, a partire dalla definizione del modello organizzativo e l'elaborazione del Piano Formativo Individuale, passando attraverso l'erogazione delle attività formative, per concludersi con l'attestazione delle competenze acquisite dall'apprendista.

Il progetto formativo e/o di ricerca rappresenta, dunque, il documento di riferimento per il percorso formativo, poiché contiene il piano di studi dell'apprendista, evidenziando la parte di formazione erogata dall'istituzione formativa e quella erogata in contesto di lavoro, le modalità di erogazione e di articolazione della formazione e/o delle attività di ricerca nonché le forme di coordinamento e di integrazione tra attività in azienda e attività presso la struttura formativa. Il Piano contiene, infine, gli obiettivi formativi, individuati con il datore di lavoro, che devono essere raggiunti con la partecipazione dell'apprendista a tutte le attività, formative.

L'apprendistato formativo è uno strumento particolarmente funzionale per attuare il principio di complementarità nell'utilizzo dei Fondi SIE, in ottica di integrazione tra le politiche del lavoro e della formazione (da una parte) e la promozione della competitività, della ricerca e dell'innovazione nel sistema produttivo (dall'altro).

Si tratta di avviare nuovi modelli organizzativi e formativi che, superando la visione sequenziale "prima studi e poi lavori", promuovano la sinergia tra diversi contesti di apprendimento in una logica circolare di formazione continua, sostenendo l'innovazione.

## **IL PIEMONTE E LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO: DA DOVE RIPARTIRE?**

*di Federica Deyme e Serena Pasetti*

### **1. UNA CERTA NARRAZIONE DEL MERCATO DEL LAVORO**

Da un anno a questa parte, quando si parla di mercato del lavoro e del sistema occupazione in generale, anche in Piemonte, come in tutto il resto della penisola, si stressano sempre gli stessi concetti chiave, che oramai sono noti anche ai non addetti ai lavori: il disallineamento tra la domanda e l'offerta di lavoro (il cosiddetto mismatch delle competenze), il gender gap e lo svantaggio lavorativo in cui si trova la componente femminile della popolazione, l'aumento del lavoro precario e dei cosiddetti inattivi, la disoccupazione giovanile, le difficoltà del lavoro autonomo. L'elenco, purtroppo, non è da considerarsi esaustivo.

Questi fenomeni, comprovati da fonti autorevoli e fededegne, hanno subito un'evidente accelerazione a partire dalla pandemia (altro "leit motiv"), che ha sicuramente contribuito ad evidenziare con forza una pluralità di problematiche preesistenti e che oggi, di conseguenza, non possono più aspettare di trovare una soluzione. Ma da dove ripartire?

In questo contesto, caratterizzato da un elemento costante che alberga in ogni ambito della nostra vita, vale a dire la complessità, gli sviluppi tecnologici e la crescente digitalizzazione hanno avuto e continuano ad esercitare un peso fondamentale, poiché è proprio l'introduzione di nuove tecnologie che spinge verso la necessità di acquisire nuove abilità e conoscenze.

Qui si innesta un'altra tematica ricorrente, la cui veridicità è tutta da esplorare, ossia la scomparsa del lavoro causata dall'avvento dell'intelligenza artificiale che, attraverso piattaforme e algoritmi, si candida a sostituire (se non in toto, per il 70%), il lavoro dell'uomo. La tematica è articolata e complessa, ma curiosamente, sempre a causa di un certo stile di narrazione ricorrente, siamo spinti in qualche misura a considerare con maggiore interesse e presupposta consapevolezza, più gli effetti di questa trasformazione ancora in atto, che non il susseguirsi dei segmenti che la compongono.

Ad ogni buon conto, il fil rouge che sembra tenere annodati tutti questi aspetti relativi al mondo del lavoro, è sicuramente il tema delle competenze.

### **2. IL FENOMENO DELLO SKILL MISMATCH**

Una delle evidenze più condivise, infatti, alimentata anche dall'attesa del più volte procrastinato sblocco dei licenziamenti, è rappresentata dall'obsolescenza delle competenze dei lavoratori che sono stati e che saranno espulsi dal mercato del lavoro, la cosiddetta *disemployability*; rispetto a questa criticità, che immaginiamo non potrà che aumentare in questi mesi di stallo di una parte del mercato del lavoro rimasta per così dire congelata, la via maestra per costruire una risposta che contribuisca a favorire l'occupabilità di una parte del capitale umano è rappresentata dalla formazione e dai diversi apprendimenti che ne derivano. Solo grazie ad azioni di riqualificazione delle competenze, infatti, notoriamente denominate *upskilling* (se trattasi di nuove competenze nello stesso campo di lavoro) e *reskilling* (se ci si riferisce allo sviluppo di abilità che possano permettere di ricoprire un ruolo diverso), sarà possibile garantire una maggiore

occupabilità della forza lavoro. Sicuramente il tempo investito nella formazione non è un tempo improduttivo, ma il sentiero dell'apprendimento continuo inteso come leva per favorire la competitività e l'inclusione sociale, non può che passare dall'abbandono di una dimensione di autoreferenzialità, dalla quale deve necessariamente uscire l'intero sistema istruzione e formazione, se si intende colmare questo scostamento vertiginoso tra la domanda e l'offerta di lavoro.

Nell'Agenda Europea del 2020, la Commissione ha sottolineato il fatto che è necessaria una rivoluzione in materia di competenze, per far sì che le persone possano arricchire il proprio bagaglio e per il raggiungimento degli obiettivi posti dal Pilastro Europeo dei Diritti sociali, per garantire, in particolare, la valorizzazione di apprendimenti conseguiti in tutte le esperienze formali, informali e non formali.

Ecco allora che i Digital Badge si presentano come lo strumento che meglio si candida, ad oggi, a supportare questa strategia; al fine di garantire la tracciabilità ed il riconoscimento delle competenze acquisite in tutti i contesti formativi ed esperienziali, il Digital Badge favorisce l'incontro tra domanda e offerta di lavoro in una prospettiva occupazionale, contribuendo, al contempo, a rendere consapevoli le persone del loro valore espresso in termini di potenziale professionale.

Questo strumento innovativo è altresì volto alla raccolta di molteplici fonti di attestazione e certificazione, in una logica incrementale e adattiva, nonché a valorizzare, attraverso micro-credenziali, esperienze formative anche brevi. Per tali ragioni Agenzia Piemonte Lavoro ha deciso di avviarne la sperimentazione, nel corso del 2021, in due direzioni: la prima, volta alla mappatura e valorizzazione del capitale umano dell'Agenzia, in una fase di grande trasformazione e potenziamento del personale ed in presenza di processi di sviluppo e qualificazione delle risorse; la seconda che, partendo proprio dall'applicazione dei Digital Badge nell'ambito dei percorsi di sviluppo delle competenze interne, li esporta verso i destinatari dei servizi dei CPI, inizialmente nell'ambito dell'azione sperimentale prevista per i destinatari del Reddito di Cittadinanza, ma con l'obiettivo di farne una leva per valorizzare le attività formative e di laboratorio realizzate nei percorsi di politica attiva e nelle esperienze di avvicinamento al lavoro.

Nella medesima traiettoria, che punta alla costruzione di azioni strategiche nell'ambito del rinforzo delle competenze, con una particolare attenzione alla soddisfazione dei nuovi fabbisogni professionali delle imprese (che si esprimono attraverso la domanda di nuovi o emergenti profili professionali) la Regione Piemonte ha attivato il Marco Ambito 3 (Offerta formativa per il mercato del lavoro anno 2021) volto all'individuazione delle agenzie formative e dei relativi Piani Formativi finalizzati all'erogazione di corsi, brevi, flessibili e di agile attivazione, per rafforzare l'occupabilità e per supportare la permanenza, l'ingresso o il reingresso nel mercato del lavoro di giovani e adulti disoccupati.

Si auspica, con un nuovo approccio alla riqualificazione delle competenze, di potenziare l'estensione di un modello oltremodo virtuoso ma purtroppo ancora poco praticato, vale a dire quello degli Istituti di Formazione Superiore che, grazie alla loro elevatissima ricaduta occupazionale sul mercato del lavoro, contribuiscono a contrastare la disoccupazione giovanile e, al tempo stesso, a colmare la carenza di profili tecnici.

Relativamente alla carenza di profili tecnici, che gli ITS contribuiscono a colmare, e, più in generale, al tema delle competenze, un altro fenomeno in aumento è quello della polarizzazione asimmetrica del mercato del lavoro, che crea molti più posti di lavoro a bassa qualifica che occupazioni qualificate, da cui la stringente necessità di accompagnare le persone a nuove forme di apprendimento.

Stante lo scenario attuale fin qui descritto, non è ipotizzabile che la soluzione del problema del mismatch possa passare esclusivamente dalla formazione e prescindere dalla costruzione di risposte integrate da parte del sistema formazione e orientamento e di quello delle politiche attive del lavoro.

### 3. L'ANALISI DEI DATI

Iniziamo con il dare uno sguardo ad alcuni dati relativi alle dinamiche della forza lavoro, poiché la velocità che interessa tutti i fenomeni fin qui descritti, necessita di avere delle evidenze chiare a partire dalle quali poter sviluppare considerazioni aderenti alla realtà.

Tabella 1 - Contratti in Piemonte 2019 – 2020

Piemonte Assunzioni V.A.	2019	2020	VAR %
TOTALE	714.054	593.736	-16,7%
Di cui uomini	361.372	299.836	- 17,0%
Di cui donne	352.682	293.900	-16,9%
Di cui giovani <30 anni	260.249	205.549	-21,0%
Di cui >50 anni	131.792	118.609	-10,0%
Di cui stranieri	160.470	144.518	-9,9%

Fonte: Elaborazione APL su dati SILP, Sistema Informativo Lavoro Piemonte

Dalla tabella 1, che analizza la variazione tra 2019 e 2020 delle comunicazioni obbligatorie di assunzione con contratto di lavoro subordinato e parasubordinato, si evince con chiarezza che la pandemia ha impattato, seppur in misura diversa, su tutta la popolazione piemontese<sup>1</sup>.

Tabella 2 - Indicatori offerta di lavoro in Piemonte 2019 - 2020

Indicatori offerta di lavoro in Piemonte	2019	2020	VAR pp
Tasso Disoccupazione (15 anni e più)	7,6 %	7,5%	-0,1
Tasso Occupazione (15-64 anni)	66,0%	64,6%	-1,4
Tasso Inattività (15-64 anni)	28,4%	30,1%	+1,7

Fonte: Elaborazione APL su dati ISTAT

Esaminando inoltre i principali indicatori statistici ricavati dalle rilevazioni campionarie ISTAT, rispetto all'offerta di lavoro si evince che tra il 2020 e il 2019 c'è stata una flessione del tasso di occupazione di 1,4 punti percentuali e contemporaneamente del tasso di

disoccupazione che registra un calo di 0,1 punti percentuali. Aumenta invece il tasso di inattività di 1,7 punti percentuali, che assorbe in gran parte i flussi degli altri due indicatori. Questa analisi ci ricorda con forza la necessità di contrastare il fenomeno dei comportamenti passivi nell'ambito della ricerca attiva del lavoro.

A seguito dell'analisi complessiva di questi indicatori, disaggregati per genere e classi di età, proviamo ad approfondire, nelle tabelle a seguire, alcune informazioni che caratterizzano le dinamiche regionali e che al contempo risulterebbero confermate rispetto alle considerazioni stimolate dalla tabella n.1 relativa ai flussi assunzionali.

*Tabella 3 - Tasso Inattività Piemonte 2019 - 2020*

Indicatore Tasso Inattività Piemonte	2019	2020	VAR pp
Inattività Maschile	22,1%	23,5%	+1,4
Inattività Femminile	34,7%	36,6%	+1,9

*Fonte: Elaborazione APL su dati ISTAT*

In entrambi gli anni oggetto di osservazione riportati in tabella n.3, il divario di genere in termini di tasso di inattività è rilevante; esso si acuisce nel 2020, anno in cui il tasso di inattività femminile ha subito un incremento di 1,9 punti percentuali a fronte di 1,5 punti percentuali di quello maschile, confermando gli effetti della pandemia sulla componente femminile della popolazione.

*Tabella 4 - Tasso Occupazione Piemonte 2019 - 2020 - classi di età*

Indicatore Tasso Occupazione Piemonte	2019	2020	VAR pp
Occupazione Totale 15-24 anni	21,1%	20,6%	-0,5
Occupazione Totale 25-34 anni	73,8%	70,3%	-3,5

*Fonte: Elaborazione APL su dati ISTAT*

*Tabella 5 - Tasso Disoccupazione Piemonte 2019 - 2020 - classi di età*

Indicatore Tasso Disoccupazione Piemonte	2019	2020	VAR pp
Disoccupazione Totale 15-24 anni	26,8%	24,6%	-2,2
Disoccupazione Totale 25-34 anni	10,0%	10,5%	+0,5

*Fonte: Elaborazione APL su dati ISTAT*

In termini di classi di età, emerge che la fascia giovanile 25-34 anni è quella più interessata da elementi di criticità occupazionale: tra il 2020 e il 2019, infatti, il tasso di occupazione cala di -3,5 punti percentuali e il tasso di disoccupazione aumenta di 0,5 punti percentuali.

Al contrario, la fascia di età 15-24 anni evidenzia dinamiche opposte: tra il 2020 e il 2019, infatti, il tasso di occupazione cala solo di 0,5 punti percentuali e quello di disoccupazione diminuisce di ben 2,2 punti percentuali.

È significativo, infine, osservare un dato relativo alla percentuale di Neet in Piemonte: al III trimestre 2020 è pari al 22,2%, mentre il III trimestre 2019 registra una percentuale del 18,3%. (Fonte: Banche Dati Interattive Anpal Servizi).

Anche grazie alla lettura di questi dati, risulta che la crisi attraversata dal mercato del lavoro piemontese nel 2020 (e ancora in corso) necessiti con urgenza della messa a punto di un sistema di azioni integrate da parte di una pluralità di interlocutori capaci di operare in maniera sinergica per contrastare il tasso di inattività, incoraggiare la prosecuzione dell'attivazione dei disoccupati e mettere in atto azioni per potenziare l'occupabilità e l'occupazione di tutti i cittadini (con particolare riguardo alla popolazione giovanile disoccupata nella fascia 25-34 anni e alla popolazione femminile inattiva).

#### 4. LO SCENARIO EUROPEO E QUELLO ITALIANO

Nel contesto fin qui delineato, le direzioni dell'intervento pubblico sono tracciate da un approccio strategico europeo, in armonia con il fatto che le diverse economie dei Paesi Membri siano chiamate ad adottare programmi convergenti verso un modello di sviluppo unitario fondato sui principi portanti dell'Unione.

La strategia europea che accompagna la programmazione del Quadro Finanziario Pluriennale 2021-2027, integrato dall'iniziativa Next Generation EU è fondata su tre pilastri: le transizioni gemelle, green e digitale e il pilastro europeo dei diritti sociali. Il 4 marzo 2021 la Commissione Europea ha pubblicato la Comunicazione "*Piano di Azione del Pilastro Europeo dei diritti sociali*" che individua i tre obiettivi di scenario dell'unione, che hanno impatto a cascata sulla programmazione dei diversi livelli istituzionali:

- Aumento del tasso di occupazione (al 78% in UE);
- Aumento della partecipazione degli adulti alla formazione continua permanente (almeno 60% ogni anno);
- Riduzione della povertà.

Gli obiettivi confermano i grandi driver della strategia Europa 2020, con alcuni importanti orientamenti che fanno tesoro dell'esperienza del decennio precedente.

In primo luogo, l'aumento del tasso di occupazione è fortemente correlato alla riduzione del gender gap e all'aumento di servizi di cura ed educativi per la prima infanzia, così come alla riduzione dei NEET. Per quanto riguarda, invece, la partecipazione degli adulti alla formazione, il focus è la creazione di un *sistema di long life learning* come preconditione per l'adattamento alle transizioni e ai cambiamenti profondi e rapidi nelle competenze e nelle professioni. L'obiettivo si declina in una pluralità di iniziative volte ad aumentare le competenze digitali di base per tutti e a ridurre la dispersione scolastica. Per quanto riguarda la lotta alla povertà, la comunicazione insiste sulla presa in carico e sull'erogazione di azioni di intervento tempestive, per contrastare l'aumento della

povertà stessa, ma anche per offrire servizi educativi e di cura a partire dalla prima infanzia, anche al fine di ridurre la povertà educativa.

In un contesto in profonda trasformazione e segnato dall'emergenza sanitaria, economica e occupazionale, la Commissione Europea sotto la guida di Von Der Leyen, ha mobilitato un vasto fronte di azioni, quali il sostegno agli strumenti di tutela passiva con SURE (il sostegno temporaneo per attenuare i rischi di disoccupazione nell'emergenza), ma ha soprattutto proposto una iniziativa senza precedenti, vale a dire Next Generation EU (NGEU), poi istituita dal regolamento (UE) 2020/2094, che integrerà il Quadro finanziario pluriennale per il periodo 2021-2027.

Per l'Italia la previsione complessiva delle risorse a disposizione ammonta a 223,9 miliardi, che all'interno dell'iniziativa NGEU integrano i programmi "Recovery and Resilience Facility" (RRF) e React EU, strumento che integra le politiche di coesione dei Paesi Membri.

L'Italia, attraverso Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ha compiuto un passo verso la definizione della strategia per accedere ai fondi di Next Generation EU (NGEU), il nuovo strumento dell'Unione europea per la ripresa che integra il Quadro finanziario pluriennale per il periodo 2021-2027.

L'andamento dell'occupazione sarà condizionato dall'impiego di queste risorse; l'auspicio dunque è che nel medio periodo si verifichi un deciso cambio di direzione nelle curve del tasso di occupazione e di attività e una significativa riduzione della disoccupazione.

Particolarmente delicato si configurerà Il periodo di transizione tra la fine del blocco dei licenziamenti e l'avvio dei lavori e dei servizi sostenuti dal PNRR.

Il PNRR prevede investimenti e riforme anche per le Politiche Attive del Lavoro (Missione 5.1) e un insieme integrato di iniziative destinate a cambiare radicalmente il sistema dei servizi pubblici per il lavoro, necessarie per affrontare il momento di transizione e pensate in ottica di trasformazione verso l'implementazione di un sistema efficace di erogazione dei servizi, processo che potenzierà ulteriormente quanto già messo a punto a partire dalla legge di bilancio 2019 (n°145 del 30 dicembre 2018). Il DM 28 giugno 2019 "*Adozione del Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del lavoro*" e il DM 22 maggio 2020 che lo modifica, porterà a fine 2021 in Italia a un incremento di 11.600 operatori (400 per il Piemonte), più del doppio di quelli attualmente in organico.

Il Piano Regionale è stato approvato con DGR n. 40-2021 del 25 settembre 2020.

In questo contesto di profondi cambiamenti, il PNRR, in continuità con la legge di bilancio 2020 che lo istituiva, attiva un programma nazionale denominato "garanzia di occupabilità dei lavoratori" (GOL), che nella logica dell'Assegno di Ricollocazione, rivisitato rispetto alla platea di beneficiari e all'offerta dei servizi, prevede la presa in carico delle persone in transizione, attività di analisi del fabbisogno di competenze, costruzione di piani formativi, di orientamento, aggiornamento, riqualificazione o riconversione delle competenze e accompagnamento al lavoro in un sistema che integri pubblico e privato. I principali elementi di novità di GOL sono la centralità della formazione nell'offerta e un'opzione decisa verso un sistema hub and spoke, all'interno del quale i Centri per

l'Impiego rappresentano il nodo di una rete capace di attivare le competenze di diversi soggetti pubblici e privati valorizzandone le rispettive prerogative.

In un momento di grande turbolenza nel mercato del lavoro e dei suoi assetti istituzionali, appare fondamentale costruire interventi che possano ottimizzare quanto previsto dal PNRR e mettere a punto modelli organizzativi capaci di rendere effettivo quanto previsto, al fine di sostenere le persone disoccupate o a rischio di espulsione dal sistema produttivo, con competenze non in linea con quanto sarà richiesto dalle attività economiche sostenute e promosse come volani per la crescita (infrastrutture e trasporti, transizione verde e digitale, università e ricerca).

Accanto alla necessaria specificità degli interventi, un fattore dirimente è rappresentato dall'esigenza di definire una programmazione senza periodi di latenza tra un bando e l'altro, sospensioni che da sempre impattano negativamente su tutto il sistema lavoro, sia dal punto di vista della capacità operativa della rete degli operatori pubblici e privati (anche in termini di competenze), che dal punto di vista dei vantaggi degli utenti in termini di esigibilità dei diritti alla fruizione delle varie misure di PAL.

In vista dell'adozione di strumenti adeguati a tradurre il PNRR nella programmazione di conseguenti politiche nazionali e regionali, possiamo constatare che i principali strumenti di politica attiva non sembrano ad oggi sufficienti ad arginare la crisi economica, lavorativa e sociale in corso, poiché non in grado di offrire un paracadute abbastanza ampio per tutte le tipologie di lavoratori che necessitano e necessiteranno di un supporto ancora più concreto a seguito dello sblocco dei licenziamenti ad oggi prorogato al 30 di giugno, momento cruciale che metterà a dura prova tutto il sistema dei servizi al lavoro (Decreto Legge 22 marzo 2021, n. 41).

L'obiettivo principe da perseguire è fare in modo che il quadro degli strumenti di politica attiva evolva rapidamente verso uno scenario più efficace ed integrato, in grado di mobilitare intorno alla domanda delle persone in transizione strumenti di valutazione, accompagnamento, riqualificazione ed inserimento agiti in modo unitario da una rete integrata di servizi sul territorio; una progettazione personalizzata che garantisca le prestazioni essenziali previste dalla normativa, declinate in un effettivo progetto personalizzato sulla domanda e sulle condizioni socio economiche in cui il bisogno della persona si manifesta.

## *5. LA STRATEGIA REGIONALE E DEI CENTRI PER L'IMPIEGO*

In questa prospettiva, il Centro per l'Impiego rappresenta lo snodo centrale di una rete territoriale integrata, volta a favorire la riqualificazione della forza lavoro e, per conseguenza, a facilitare l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro. La strategia regionale è fortemente orientata all'innovazione, senza dimenticare le persone più vulnerabili e con bisogni multidimensionali. Si tratta di creare un ecosistema di servizi capace di offrire risposte tempestive a chi esprime il bisogno e contemporaneamente di investire sulle competenze strategiche per le professioni in cambiamento.

Le condizioni preliminari per la realizzazione della strategia sopra descritta sono il potenziamento del legame con il sistema delle imprese, l'integrazione con il sistema della

formazione professionale e una reale ed efficace complementarità tra il sistema pubblico e privato.

La definizione di efficaci politiche attive del lavoro non può che prendere le mosse dal territorio, inteso come luogo in cui i molteplici attori pubblici e privati si auto organizzano, ponendo in essere un insieme di relazioni ed azioni. L'idea di fare rete e di costruire progetti in partnership è ormai presente in diversi campi della programmazione pubblica e della progettazione sociale.

I centri per l'impiego piemontesi, anche grazie ad un cospicuo piano di potenziamento (ancora in essere) e ad un mirato piano formativo rivolto a tutti i dipendenti dell'Agenzia, stanno vivendo un momento di forte crescita, anche relativamente ai processi di digitalizzazione: da più di un anno, infatti, si è iniziato ad erogare i diversi servizi da remoto, mantenendo, per le persone prive di sufficienti abilità informatiche, la possibilità di fruire delle azioni di PAL in presenza; una forte spinta è stata data alla diversificata e naturalmente gratuita offerta di servizi alle imprese, identificate come interlocutore imprescindibile per poter accompagnare le persone in percorsi di inserimento o reinserimento lavorativo.

Tuttavia, la complessità delle sfide rappresentate dai sistemi lavoro e formazione e la loro interconnessione, presuppongono che la risposta non possa provenire da una singola istituzione e dal suo singolo operato. E' giunto il tempo di approdare definitivamente alla consapevolezza che nessuna organizzazione pubblica o privata, quand'anche in possesso di adeguate risorse umane ed economiche, sia in grado di raggiungere i propri obiettivi strategici indipendentemente dalle altre organizzazioni e dagli altri attori sociali coinvolti. Il concetto chiave di *partnership*, del resto, presuppone la stretta correlazione tra l'efficacia di una politica pubblica e la coesione tra gli attori sociali. La Comunità Europea stessa, peraltro, con l'intento di avvicinare le politiche ai cittadini europei, fa riferimento in più occasioni ai principi del partenariato e della sussidiarietà.

Le Regioni, nel corso degli anni, hanno maturato - grazie alla programmazione comunitaria - una profonda conoscenza e cultura gestionale nell'utilizzo degli strumenti finanziari per l'implementazione delle politiche di sviluppo e, quello che più conta sottolineare, hanno acquisito una maggiore capacità di fare *policies*, per cui sono in grado di delineare sul territorio le strategie più efficaci ed opportune per favorire l'occupazione e lo sviluppo socio-economico. Inoltre, il ricorso sempre più frequente al partenariato istituzionale e sociale, come modalità ordinaria di approccio allo sviluppo, ha ormai consentito di acquisire un elevato grado di cooperazione in senso più ampio, dal livello regionale a quello territoriale.

La definizione di una nuova governance da parte dei Centri per l'Impiego che preveda un maggior coinvolgimento e coordinamento di tutti gli stakeholder del territorio, si viene pertanto a configurare come la modalità più adeguata ed efficace per l'attuazione degli interventi efficaci di politica attiva del lavoro. Sarà sempre più importante che i Cpl sviluppino in tal senso la capacità di animare il territorio, coordinando gli attori locali, all'insegna di una socializzazione di esperienze e buone prassi e di una diffusione di metodologie e di approcci comuni. A livello di unità comunitaria territoriale e di base diventa sempre più fondamentale declinare le conoscenze di scenario economico attraverso la conoscenza diretta del mercato da parte del mondo del lavoro, nelle sue

diverse componenti: Centri per l'Impiego, Enti accreditati ai Servizi al Lavoro e alla Formazione, Agenzie di Somministrazione, Associazioni di categoria, Associazione dei Consulenti del lavoro, Associazione dei commercialisti, Camera di Commercio, Unione Industriale, rappresentanti del Terzo Settore, Servizi Socio Assistenziali...). La governance territoriale da parte dei Cpi, coordinati da Agenzia Piemonte Lavoro, intende favorire, attraverso la cooperazione tra piccole e medie imprese, tra istituzioni scolastiche e della formazione professionale e tra enti accreditati e ai servizi al lavoro, la creazione di luoghi di intercettazione delle proposte di lavoro.

Ecco allora che la funzione principe della governance dei Centri per l'Impiego sarà soprattutto quella di rilevare i fabbisogni di competenze delle imprese, analizzati per distretti produttivi, e, su questi, creare percorsi integrati di orientamento, formazione e politica attiva adatti ad un rapido inserimento lavorativo oppure, su fabbisogni più complessi, percorsi di riqualificazione più lunghi.

I Cpi fungeranno, in qualche modo, da cinghia di trasmissione delle principali necessità e dei fabbisogni dei territori e, a loro volta, riceveranno dai tavoli regionali le macro traiettorie all'interno delle quali sviluppare azioni concrete e sinergiche con gli altri soggetti che cooperano all'interno della rete.

## *6. CONCLUSIONI*

Come accennato in premessa, la complessità degli scenari attuali del mercato del lavoro, complessità che si è qui tentato di tratteggiare, e che muta con indicibile velocità, non può che essere affrontata con una pluralità di azioni sinergiche tra tutti i portatori di interesse coinvolti.

Ciò detto, per favorire una conoscenza reale degli accadimenti in essere nei confronti dei cittadini interessati dalle dinamiche rappresentate, ma soprattutto nei decisori, fautori della messa a punto delle tanto auspiccate azioni strategiche, sarebbe di grande aiuto uscire da una modalità predefinita che si traduce nella puntuale reiterazione di affermazioni che si rivelano, per l'appunto, ricorrenti, ma non sempre avvalorate da dati o fatti comprovati. Molto probabilmente, un differente approccio culturale alla narrazione del mercato del lavoro favorirebbe una visione più oggettiva e analitica della pluralità di problematiche da affrontare e risolvere.

Ma anche qui, ancora una volta, stiamo parlando di una precisa competenza, che è, per l'appunto, e ancora una volta, ciò che è necessario possedere per ripartire delle imprese e gli sbocchi lavorativi qualificati per gli apprendisti.

## **GLI AUTORI**

Francesco Devalle	Presidente Rotary Club Torino Sud Est
Mauro Zangola	Economista
Cristina Maccari	Componente Segreteria CISL Torino Canavese
Massimo Richetti	Responsabile Area Lavoro e Welfare Unione Industriale di Torino
Marco Muzzarelli	Direttore Nazionale Fondazione ENGIM
Tommaso De Luca	Professore e dirigente scolastico Istituto Tecnico Industriale Statale Amedeo Avogadro
Barbara Bruschi	Vice Rettrice per la didattica Università degli Studi di Torino
Carla Chiasserini	Vice Rettrice per gli alunni e l'accompagnamento al lavoro Politecnico di Torino
Sigfrido Pilone	Direttore della Scuola Camerana di Torino e della Fondazione ITS Aerospazio / Meccatronica del Piemonte
Pietro Viotti	Responsabile Regionale Programma Apprendistato
Federica Deyme	Direttrice Agenzia Piemonte Lavoro
Serena Pasetti	Responsabile Coordinamento e gestione rete pubblica servizi per le Politiche del Lavoro e integrazione Agenzia Piemonte Lavoro