

Studio ergo Lavoro

Come facilitare la transizione scuola-lavoro per ridurre in modo strutturale la disoccupazione giovanile in Italia



Ringraziamenti

McKinsey & Company desidera ringraziare tutte le persone che hanno reso possibile la realizzazione di questo studio.

Anzitutto gli oltre 100 istituti scolastici, 1.500 studenti e 300 imprese che, partecipando alla ricerca, hanno contribuito a una migliore comprensione del fenomeno della disoccupazione giovanile in Italia.

Inoltre è grata alle istituzioni, imprese, associazioni, fondazioni, esperti, istituti scolastici, enti di formazione e università che durante l'intero percorso hanno fornito numerosi spunti di riflessione. Istituzioni: Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca; Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome, in particolare la IX Commissione (Istruzione, Lavoro, Innovazione e Ricerca); VII Commissione permanente del Senato della Repubblica; Regione Lombardia; Regione Toscana; Provincia di Verona. Imprese: Adecco, Agusta Westland, Allianz, Coesia, Enel, Feudi di San Gregorio, General Electric Oil & Gas, Generali, Ikea, Intesa Sanpaolo, Jobrapido, Luxottica, Microsoft, Telecom Italia, Unicredit, Versace. Associazioni, fondazioni, istituti di ricerca: AlmaLaurea, Assolavoro, Assolombarda, Confimprese, Confindustria, Fondazione Altagamma, Fondazione De Benedetti, Fondazione G. Agnelli, Fondazione Unipolis, Indire, Invalsi, Legacoop, Legacoop Imola, Prospera, Unindustria Pordenone. Scuole, università ed enti di formazione: ASLAM, Centro Elis, European University Institute, ISIS "A. Malignani" di Udine, ITI "E. Breda" di Sesto San Giovanni, Università Ca' Foscari, Università Bocconi, Università di Bologna.

Infine, rivolge un ringraziamento speciale alle colleghe e ai colleghi del team di progetto: Roberto Lancellotti, Roberta Marracino, Antonio Castellano, Laura Alice Villani, Xenia Kastorinis, Alessio Magnavacca, Matteo Gaviano, Chiara Brocchi, Federico Bianchi, Dalila Dolci, Giulia Domenichini, Tommaso Marchese, Francesco Magro, Ermanna Conte, Edoardo Policano, Silvia Valusso, Marco Bianchini e Mariza Sella. Un grazie particolare a tutti i partner dell'Ufficio italiano di McKinsey che hanno contribuito a guidare l'iniziativa e hanno apportato la loro esperienza: Leonardo Totaro, Stefano Napoletano, Guido Frisiani, Enrico Lucchinetti, Paolo de Santis, Vittorio Terzi, Corrado Ruffini.

Studio ergo Lavoro

Come facilitare la transizione scuola-lavoro per ridurre
in modo strutturale la disoccupazione giovanile in Italia

Antonio Castellano
Xenia Kastorinis
Roberto Lancellotti
Roberta Marracino
Laura Alice Villani

La transizione dei giovani

2.600.000 giovani under 30 non studiano
e non lavorano

La probabilità di essere disoccupato di un giovane
under 30 è **3,5** volte superiore a quella di un over 30

Su **10** nuovi posti di lavoro solo **1**
viene occupato da un giovane

Il **40%** della disoccupazione giovanile non
dipende dal ciclo economico

italiani dalla scuola al lavoro

Solo il **29%** dei giovani sceglie il corso di laurea prendendo in considerazione le statistiche occupazionali

Le competenze dei giovani sono ritenute adeguate dal **70%** di scuole e università, ma solo dal **43%** degli studenti e dal **42%** dei datori di lavoro

6 aree di intervento e **16** proposte per un progetto di sistema

20 esperienze nazionali e internazionali da replicare



Indice

Introduzione	7
La disoccupazione giovanile in Italia: un problema drammatico, con cause strutturali	9
Una prospettiva innovativa per affrontare il problema	15
Tre cause all'origine della difficile transizione dei giovani dalla scuola al mondo del lavoro	19
Un piano d'intervento di sistema: iniziative nazionali e iniziative mirate sul territorio	27
Il prerequisito per un piano efficace e incisivo: una forte collaborazione tra soggetti pubblici e privati	40

Introduzione

L'Unione Europea presenta oggi il tasso di disoccupazione giovanile più elevato rispetto a qualsiasi altra area del mondo, se si escludono il Nord Africa e il Medio Oriente: nel 2013, circa un quarto dei giovani europei non più studenti non aveva un posto di lavoro. Negli ultimi anni la struttura e le dinamiche del mercato del lavoro sono radicalmente mutate e, aggravate dalla peggiore crisi economica del dopoguerra, hanno provocato cambiamenti rapidi e radicali senza precedenti. Il rischio reale che oggi corre l'Europa – e l'Italia in particolare – è quello di perdere un'intera generazione.

Nel nostro Paese, oltre un giovane su quattro sotto i 30 anni è disoccupato e la percentuale supera il 40% se consideriamo i giovani sotto i 25 anni. Anche l'incidenza della disoccupazione giovanile rispetto a quella adulta in Italia è molto più elevata che in altri Paesi europei. È un'emergenza nazionale, ancora più grave se si considerano 1,6 milioni di giovani inattivi, ossia quei giovani che ufficialmente non compaiono più nelle statistiche di chi cerca un impiego perché ormai hanno smesso di cercarlo, seppure quasi la metà di loro sarebbe immediatamente disponibile a lavorare.

L'economia in contrazione non basta a spiegare un numero così elevato di giovani senza lavoro. Nella situazione attuale le aziende dovrebbero poter acquisire talenti eccellenti a costi contenuti. Ma non è così. In Italia, come in molti altri Paesi del mondo, coesistono due fenomeni all'apparenza opposti: alti livelli di disoccupazione giovanile, da un lato, e difficoltà delle imprese a trovare competenze e conoscenze adatte, dall'altro. In altre parole, la crescita economica è una condizione necessaria, ma non sufficiente, per migliorare l'occupazione giovanile. Perché la transizione dei giovani dall'istruzione al mondo del lavoro è così difficile? Quali sono gli interventi più efficaci per facilitare questa transizione? E come possono essere più ampiamente diffusi affinché ne possa beneficiare la maggioranza dei giovani italiani e non solo una ristretta minoranza? Queste sono alcune delle domande cruciali a cui non possiamo sottrarci, se vogliamo dare un futuro alle giovani generazioni e offrire loro quelle opportunità oggi assai ridotte dalla mancanza di una crescita economica sostenuta.

Il disallineamento tra il capitale umano formato dal sistema educativo e le opportunità generate dal sistema produttivo non è una novità degli ultimi 5 o 6 anni, era già presente prima della crisi e continuerà a esistere se non si investirà fortemente, oltre che nelle politiche di rilancio dell'economia e di innovazione del mercato del lavoro, anche nella formazione di competenze. L'Unione Europea ha lanciato il programma "Garanzia Giovani", finanziato da varie istituzioni, comprese la Banca Europea per gli Investimenti e il Fondo Sociale Europeo: 6 miliardi di euro da spendere tra il 2014 e il 2020, 530 milioni di euro nel biennio

2014-2015 in Italia. Sono risorse da destinare alle iniziative che aiutino i giovani a trovare un posto di lavoro, ma anche a sviluppare le capacità e le competenze richieste dalle imprese e a definire le strategie di scelta e di valutazione del percorso di studio (e, di conseguenza, del loro futuro lavorativo).

Oggi la transizione scuola-lavoro è ostacolata principalmente da tre fattori: scarsità di profili e professionalità in alcuni ambiti e settori, competenze non adeguate ai bisogni e alle necessità del sistema produttivo, inadeguatezza dei canali di supporto alla ricerca del lavoro. È in queste tre aree che occorre realizzare una stretta collaborazione tra soggetti pubblici e privati, e concentrare le risorse e l'impegno di istituzioni, aziende, scuole, università e giovani, in un progetto di sistema che, operando a livello nazionale e locale, valorizzi e diffonda le numerose esperienze di collaborazione eccellente già avviate in Italia, facendo leva anche sulle esperienze internazionali.

Per mettere al centro delle agende del Governo e del dibattito politico, economico e sociale il tema della disoccupazione giovanile in Italia e per rispondere in modo compiuto alle sfide poste dalla gravità e dalla natura strutturale del problema, abbiamo lanciato l'iniziativa "Studio ergo Lavoro", che si inserisce nel progetto "Education to Employment" che McKinsey & Company sta conducendo a livello internazionale.

"Studio ergo Lavoro" ha, in sintesi, l'obiettivo di divenire uno strumento concreto per portare a fattore comune e diffondere le migliori esperienze e le migliori idee sul terreno di confine tra istruzione e occupazione, per restituire il futuro alle giovani generazioni.

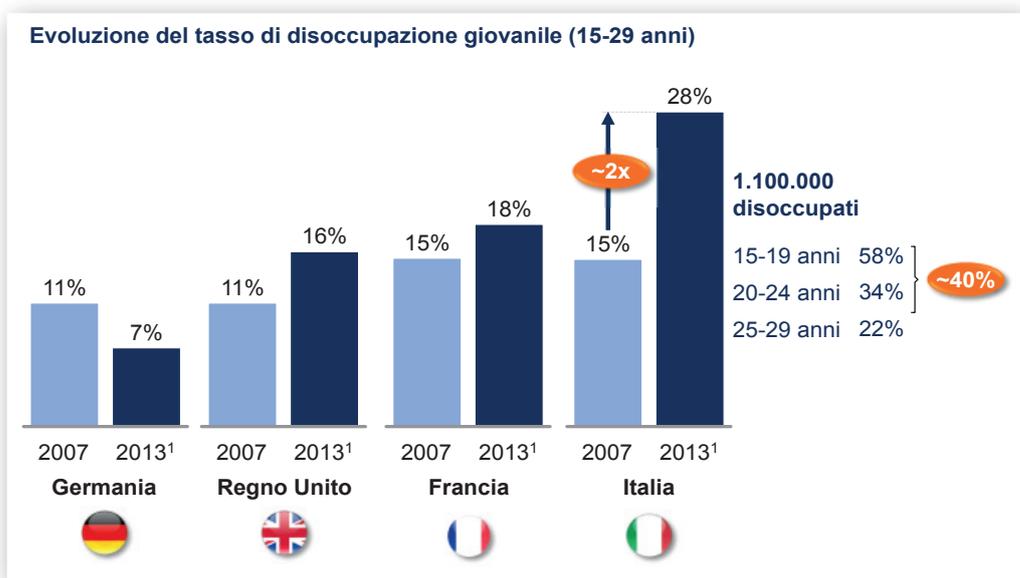
La disoccupazione giovanile in Italia: un problema drammatico, con cause strutturali

Anno dopo anno, le statistiche sul lavoro giovanile raffigurano un quadro in costante deterioramento, che ha ormai raggiunto dimensioni drammatiche: alti tassi di disoccupazione, elevata incidenza dei NEET (*Not in Education, Employment or Training*), limitatissime opportunità d'impiego rispetto alla popolazione adulta.

Dal 2007 al 2013 il tasso di disoccupazione dei giovani italiani tra i 15 e i 29 anni è praticamente raddoppiato, passando dal 15% al 28%, con punte di oltre il 40% nella fascia fino ai 24 anni. Quasi tutti i grandi Paesi europei, con la sola eccezione della Germania, hanno registrato un aumento del numero di giovani senza lavoro, anche se di entità minore rispetto all'Italia (figura 1).

Figura 1

In Italia, durante la crisi il tasso di disoccupazione giovanile è quasi raddoppiato



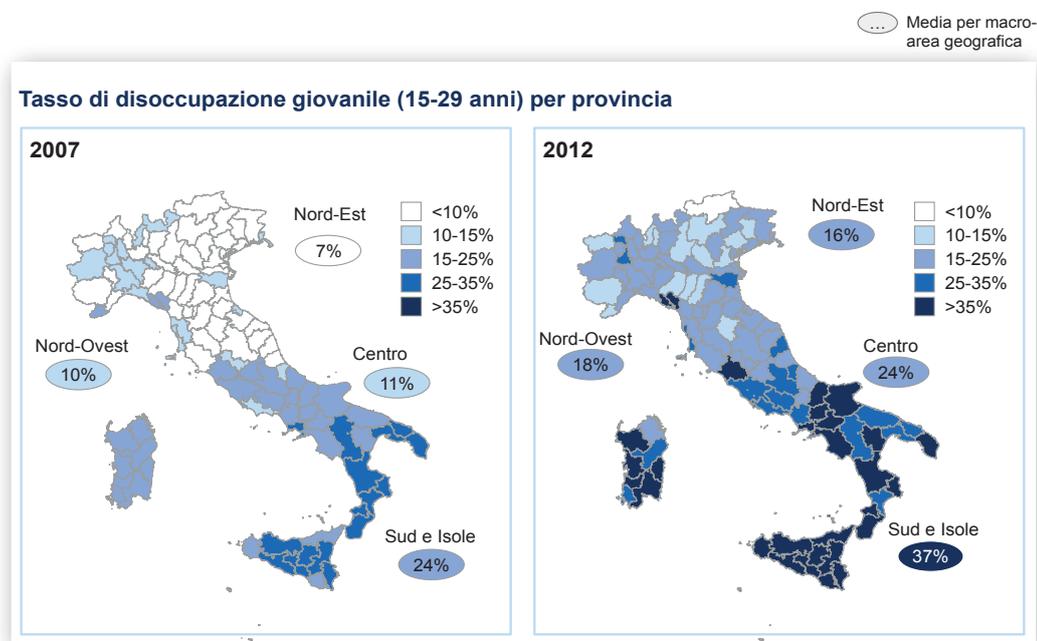
1 Dati terzo trimestre del 2013 per Italia e Regno Unito, secondo trimestre del 2013 per Germania e Francia.
Fonte: Elaborazione McKinsey su dati Eurostat

Se negli anni passati il problema si concentrava principalmente nel Mezzogiorno, oggi non risparmia nessuna area del nostro Paese. Mentre nel 2007 al Nord si registravano tassi di disoccupazione in linea con la media europea (7-10%), nel 2012 si sono raggiunti quasi ovunque valori superiori al 15-20% (figura 2).

Questa, purtroppo, è solo una visione parziale del fenomeno. Se ai giovani che cercano un lavoro sommiamo gli "inattivi" (coloro che non studiano ma non sono neppure alla ricerca di un lavoro), raggiungiamo la cifra record di 2,6 milioni di

Figura 2

La disoccupazione giovanile ha raggiunto livelli drammatici in tutto il Paese



Fonte: Elaborazione McKinsey su dati Istat ed Eurostat

NEET, corrispondenti al 45% della popolazione giovanile. Di conseguenza, in termini di percentuale di giovani che non lavorano, l'Italia si posiziona al secondo posto in Europa dietro alla sola Grecia.

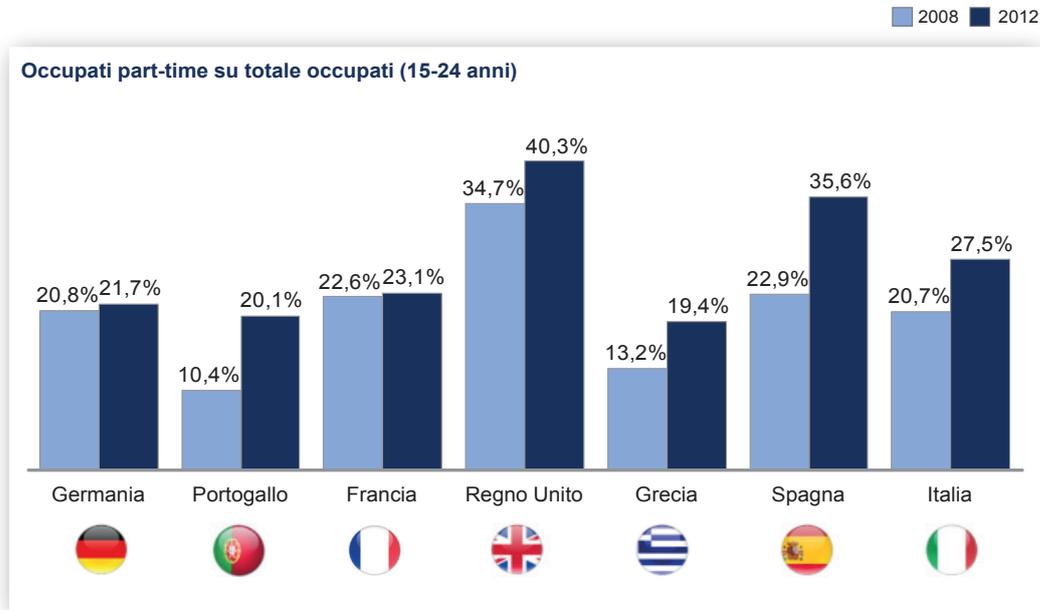
Le statistiche, nella loro crudezza, fanno chiaramente intendere che la crisi ha avuto un impatto fortemente negativo in tutto il Paese. Se a tutto ciò aggiungiamo il fatto che l'incidenza di contratti ad alto tasso di precarietà o part-time tra i giovani è oggi molto più elevata che in passato, parlare di "generazione perduta" non è semplice retorica (figura 3).

Tuttavia, da un'analisi più approfondita emerge che il fenomeno della disoccupazione giovanile non è legato unicamente al ciclo economico, ma ha – in buona parte – radici strutturali.

Negli ultimi vent'anni, nella maggior parte dei Paesi europei il tasso di disoccupazione giovanile (15-29 anni) è risultato all'incirca due volte superiore a quello della disoccupazione adulta (30-64 anni), con l'eccezione – in positivo anche in questo caso – della Germania. Tale rapporto di 2 a 1 spiega la maggiore difficoltà "fisiologica" per un giovane di trovare un'occupazione rispetto a un adulto. Nel nostro Paese purtroppo il rapporto raggiunge valori superiori a 3,5 – un livello pari a quasi il doppio della media europea e al triplo di quello della Germania. Di conseguenza, anche in termini relativi, in Italia un giovane fa molta più fatica a trovare un impiego rispetto ai coetanei degli altri Paesi (figura 4).

Figura 3

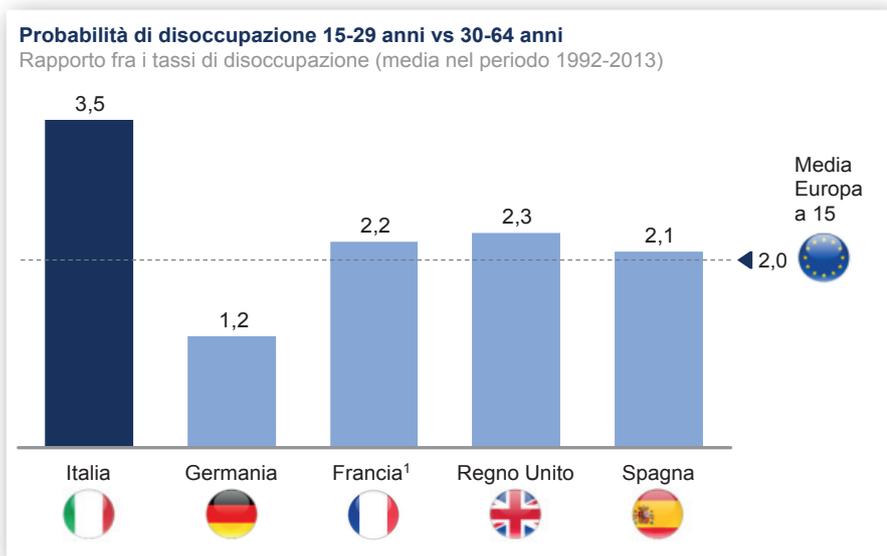
In Europa, l'incidenza dei contratti part-time tra i giovani è in crescita



Fonte: Elaborazione McKinsey su dati Eurostat

Figura 4

In Italia, la probabilità di disoccupazione dei giovani rispetto a quella degli adulti è molto più elevata che in altri Paesi europei



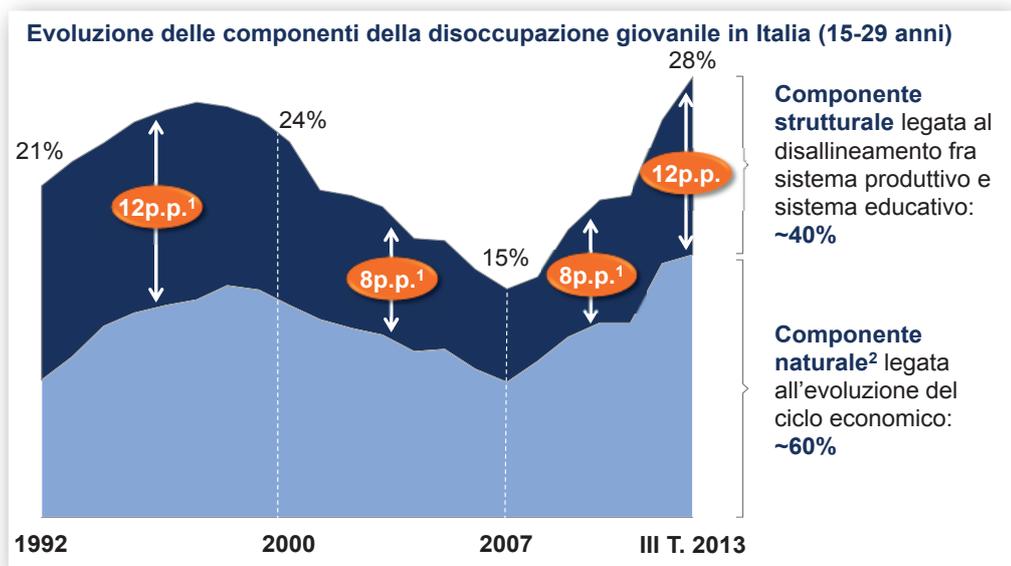
¹ I dati relativi alla Francia risalgono al 2012.
Fonte: Elaborazione McKinsey su dati Eurostat

Se consideriamo il rapporto 2 a 1 un valore naturale (sebbene sia comunque possibile migliorare la situazione, come nel caso tedesco), possiamo concludere che la quota che eccede questo livello dipende da inefficienze proprie del nostro sistema di transizione dalla scuola al lavoro. Struttura del sistema economico italiano, carenza di preparazione nelle competenze richieste dalle imprese, tendenza a entrare tardi nel mercato del lavoro, scelta di percorsi formativi non allineati alla domanda di lavoro, rigidità nell'accettare impieghi non completamente allineati al proprio profilo, scarsa mobilità geografica, inefficienza dei meccanismi di collocamento dei giovani sul mercato del lavoro, scarsa considerazione sociale nei confronti delle professioni ad alto tasso di manualità sono solo alcune delle cause del fenomeno. Cause che risalgono almeno all'inizio degli anni '90, dal momento che tale indicatore per l'Italia è rimasto pressoché inalterato negli ultimi vent'anni, indipendentemente dal ciclo economico.

Misurando la differenza tra il tasso di disoccupazione giovanile e quello che avrebbe dovuto essere il valore "naturale", otteniamo una stima della componente strutturale della disoccupazione, dovuta al disallineamento tra il sistema produttivo e il sistema educativo, che rappresenta oggi circa il 40% del problema. Nel corso degli ultimi 20 anni, tale componente si è discostata da quella naturale da un minimo di 8 punti percentuali nei cicli economici positivi a un massimo di 12 punti percentuali nei cicli negativi (figura 5).

Figura 5

La probabilità di disoccupazione non dipende solo dai cicli economici, ma anche da elementi strutturali



¹ Media del periodo.

² Calcolata applicando il rapporto 2:1 tra disoccupazione giovanile e adulta (media dell'Europa a 15) all'Italia.

Fonte: Elaborazione McKinsey su dati Eurostat

Dato che la mancanza di lavoro tra i giovani italiani dipende solo in parte dal ciclo economico negativo, e ha invece diverse cause strutturali profondamente radicate, è necessario realizzare interventi di carattere strutturale. La ripresa dell'economia, seppure determinante, da sola non consentirà di evitare il rischio di una "generazione perduta".



FARO'

IL PROGETTISTA
INFORMATICO

Una prospettiva innovativa per affrontare il problema

La disoccupazione giovanile in Italia ha cause strutturali e richiede perciò interventi di carattere strutturale.

Senza dubbio la quantità assoluta di posti di lavoro creati dal sistema economico è una condizione necessaria per risolvere il problema – e il tema è da tempo al centro del dibattito economico e politico – ma non è una condizione sufficiente. Non solo il numero di occupati sotto i 30 anni in Italia è sceso di quasi 800 mila unità tra il 2007 e il 2012, ma il nostro Paese rimane, nell’Unione Europea, quello con la più bassa incidenza di posti occupati dagli under 30 sul totale delle assunzioni (1,2 su 10 in Italia, contro 3 nel Regno Unito e 2,6 in Germania).

Dati questi limiti strutturali, per ritornare a livelli di disoccupazione giovanile pre-crisi (ossia al 15% del 2007), sarebbe necessario creare oltre 4 milioni di nuovi posti di lavoro complessivi. Uno sforzo colossale e probabilmente irrealistico, se si considera che l’incremento massimo annuale di occupazione complessiva registrato negli ultimi 30 anni è avvenuto nel 1988, in un periodo di crescita sostenuta dell’economia, e ammonta a sole 450 mila unità.

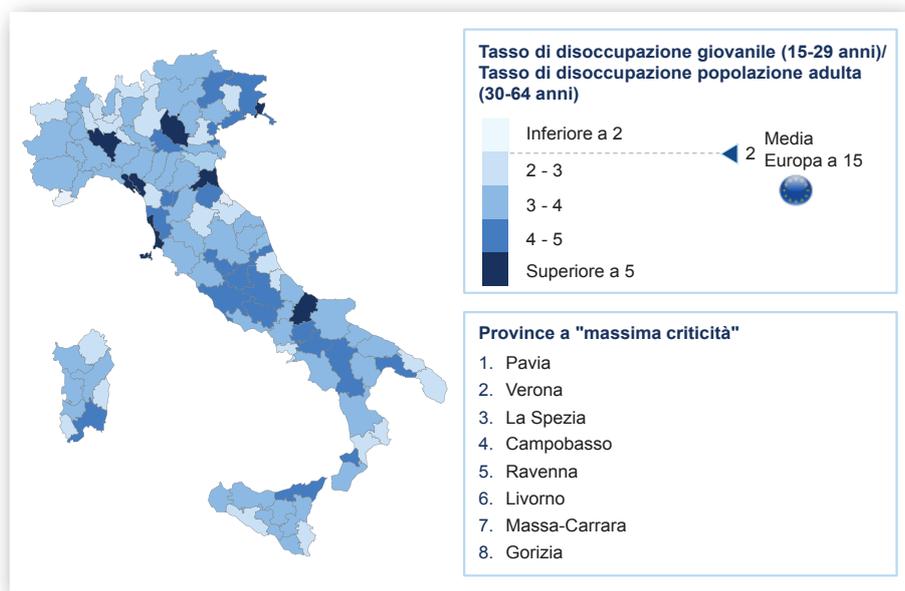
Oltre all’evoluzione del ciclo economico, alla base della disoccupazione giovanile esiste in realtà un’altra importante variabile di natura strutturale: il *mismatch* tra domanda e offerta, ossia il disallineamento tra le opportunità di lavoro generate dal sistema economico e il capitale umano reso disponibile dal sistema scolastico e formativo.

In Italia si possono rilevare molteplici evidenze di questo disallineamento e ne illustriamo alcune particolarmente significative:

- **Anche quando i posti di lavoro ci sono, non sono per i giovani.** Abbiamo già descritto la difficoltà strutturale dei giovani nel trovare lavoro rispetto agli adulti, con un rapporto di 3,5 a 1 a livello nazionale. Sorprende però la differenza ancor più marcata che si registra in alcune province italiane che, pur mostrando tassi di disoccupazione sulla popolazione complessiva relativamente bassi, indice di un tessuto economico che crea opportunità, mostrano valori di disoccupazione giovanile molto elevati in termini relativi. Emblematici sono i casi delle province di Verona e Pavia che, a fronte di tassi ridotti di disoccupazione adulta, rispettivamente del 2,4% e del 4,1%, presentano livelli sei volte più elevati nella fascia di età tra i 15 e i 29 anni, rispettivamente del 13,8% e del 24,6% (figura 6).
- **Anche quando i posti di lavoro per i giovani ci sono, non sempre è facile trovare i giovani in grado di ricoprirli.** Perfino in un anno come il 2012, caratterizzato da una crisi economica persistente e da un tasso di disoccupazione giovanile particolarmente elevato, le imprese hanno avuto

Figura 6

Molte province, anche del Nord Italia, presentano valori di disoccupazione giovanile molto elevati in termini relativi



Fonte: Elaborazione McKinsey su dati Istat, anno 2012; Eurostat

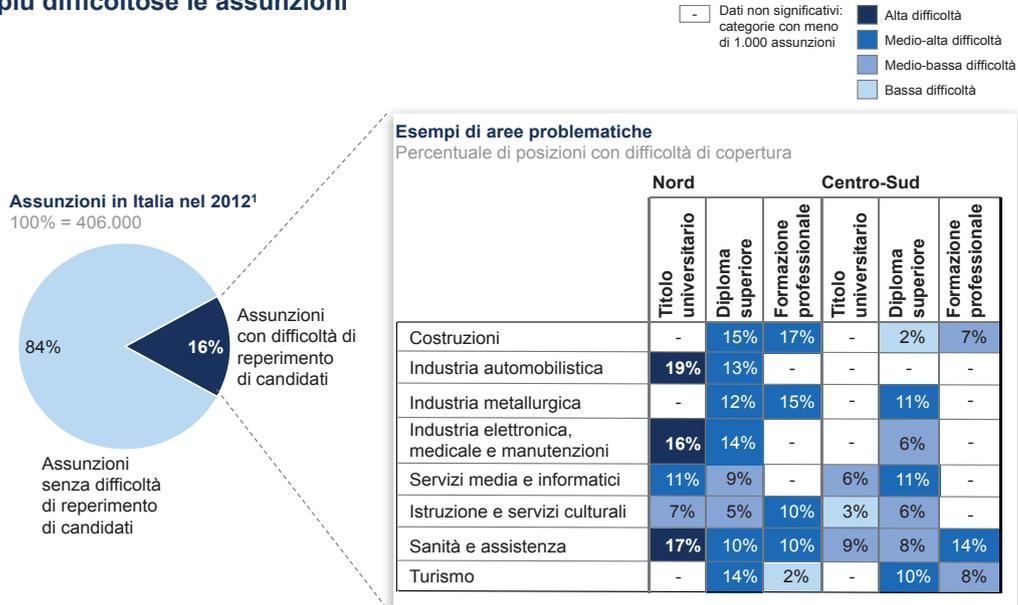
difficoltà a reperire candidati – sia in termini di quantità che in termini di qualità e adeguatezza dei profili – per il 16% delle posizioni ricercate, corrispondenti a circa 65 mila posti di lavoro (figura 7). In particolare, si è evidenziata una generale insufficienza di diplomati commerciali e tecnici, specialmente nei settori delle telecomunicazioni e del legno, mobile e arredamento, ma anche di laureati specializzati, quali i progettisti informatici ed elettronici. Sono inoltre emerse peculiarità a livello regionale, come la difficoltà di reperire la quasi totalità degli installatori di impianti idraulici nel Lazio, oppure il 62% dei camerieri non stagionali ricercati in Trentino-Alto Adige. In alcuni settori, come in quello della sanità, si sono riscontrate difficoltà nella ricerca di candidati idonei e in numero sufficiente a tutti i livelli di istruzione.

- **Abbiamo pochi laureati e non li impieghiamo al meglio.** Sebbene la percentuale di laureati in Italia sia nettamente inferiore alla media europea (nella fascia d'età tra i 30 e i 34 anni sono il 21,7% della popolazione, rispetto al 35,8% in Europa, come mostra la figura 8), la struttura economica del nostro Paese, costituita da un tessuto industriale di piccole e medie imprese ancora concentrate sull'attività manifatturiera tradizionale e nei servizi a basso contenuto di innovazione, fa sì che le opportunità generate dal sistema produttivo per i diplomati ad alta specializzazione rimangano limitate. Il gap che ci separa dall'Europa nelle professioni ad alta specializzazione¹ è palese

¹ Professioni ad "alta specializzazione", definite secondo le qualifiche ISCO 1-2, come quelle comprensive di attività professionali, tecniche, amministrative e manageriali.

Figura 7

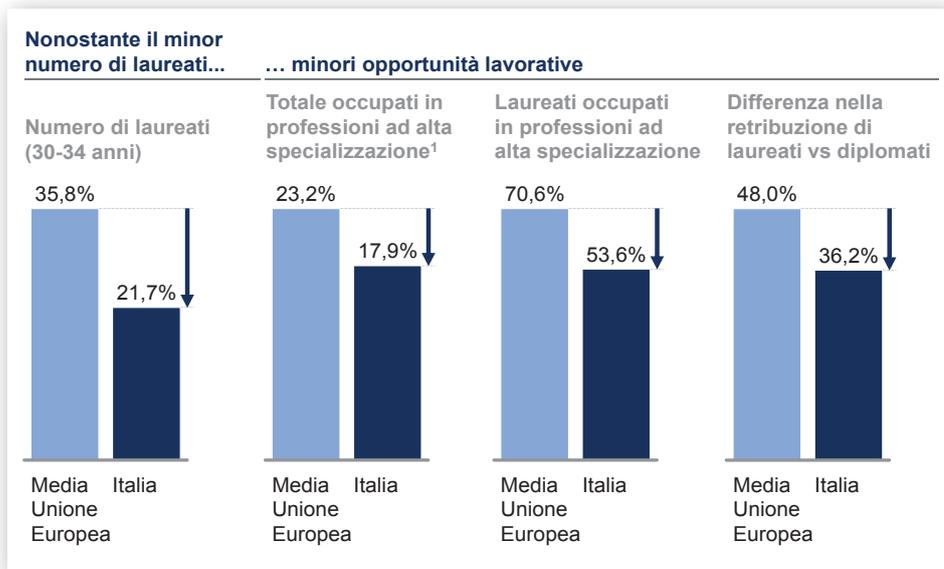
La mancanza di un numero sufficiente di candidati con competenze adeguate rende più difficoltose le assunzioni



¹ Assunzioni di giovani di età inferiore ai 30 anni o prive di limiti di età; professioni con più di 1.000 assunzioni nel 2012 (90% delle assunzioni nazionali).
Fonte: Elaborazione McKinsey su dati Unioncamere

Figura 8

I laureati italiani hanno minori opportunità lavorative, nonostante il loro numero sia nettamente inferiore a quello dei laureati in altri Paesi europei



¹ "Alta specializzazione" definita secondo le qualifiche ISCO 1-2.
Fonte: Elaborazione McKinsey su dati Eurostat, anno 2012; Isfol

(solo il 18% degli occupati, oltre 5 punti percentuali in meno rispetto alla media europea) ed è aggravato dal fatto che solo una quota minima di tali posizioni è ricoperta da giovani in possesso di un titolo di laurea. Una situazione che ha riflessi importanti anche in termini di valorizzazione delle professionalità disponibili: chi è in possesso di un titolo di laurea in Italia guadagna in media più dei diplomati, ma in misura minore rispetto a quanto si registra in altri Paesi europei.

Alla luce di quanto esposto finora, appare evidente che il problema del disallineamento fra la domanda e l'offerta di lavoro giovanile deve essere affrontato in un'ottica integrata e completa.

Il dibattito politico ed economico degli ultimi anni si è concentrato principalmente su alcune dimensioni di questo problema, quali per esempio le politiche di sostegno all'innovazione (come la defiscalizzazione degli investimenti in ricerca, gli incentivi offerti alle start-up, ecc.) e le riforme del mercato del lavoro.

Tali leve sono indubbiamente necessarie, ma occorre fare di più. Per risolvere in modo strutturale il problema della disoccupazione giovanile in Italia, le azioni di sviluppo dell'iniziativa privata, di riforma degli istituti contrattuali, di stimolo alla riduzione dell'imposizione fiscale e contributiva gravante su imprese e lavoratori dovranno essere accompagnate da iniziative che facilitino l'incontro tra il capitale umano in uscita dal sistema scolastico, dalla formazione tecnico-professionale e dalle università e le necessità attuali e prospettive del sistema economico.

E proprio a queste iniziative è dedicato il seguito di questo rapporto. Quali sono le cause strutturali che rendono la transizione dalla scuola al mondo del lavoro in Italia particolarmente difficoltosa? Su quali assi è necessario intervenire per risolvere il problema in modo sostenibile?

Tre cause all'origine della difficile transizione dei giovani dalla scuola al mondo del lavoro

Le analisi condotte in Italia e in altri Paesi europei hanno evidenziato tre cause principali che rendono la transizione scuola-lavoro particolarmente difficoltosa: lo sbilanciamento quantitativo fra la domanda delle imprese e le scelte formative dei giovani, la carenza di competenze adeguate ai bisogni del sistema economico, l'inadeguatezza dei canali di supporto alla ricerca del lavoro.

Sbilanciamento quantitativo fra la domanda delle imprese e le scelte formative dei giovani

Come abbiamo osservato, nonostante l'alto numero di giovani disoccupati, in varie aree geografiche del Paese numerose posizioni professionali vengono con difficoltà ricoperte in modo ottimale, a causa della scarsità di candidati in possesso dei requisiti corrispondenti al profilo richiesto. In altre parole, il sistema educativo non è allineato con le professionalità richieste dalle imprese.

Dalle analisi condotte nel corso della nostra ricerca, è emerso che uno dei principali fattori alla base di tale sbilanciamento risiede nel fatto che al momento della selezione del percorso di studio i giovani non hanno una conoscenza sufficiente delle implicazioni della loro scelta sulle prospettive lavorative. Al momento della decisione, solamente il 38% degli studenti intervistati è al corrente delle opportunità occupazionali offerte dai vari percorsi scolastici, e soltanto il 30% è informato sulle retribuzioni correlate al curriculum di studi prescelto.

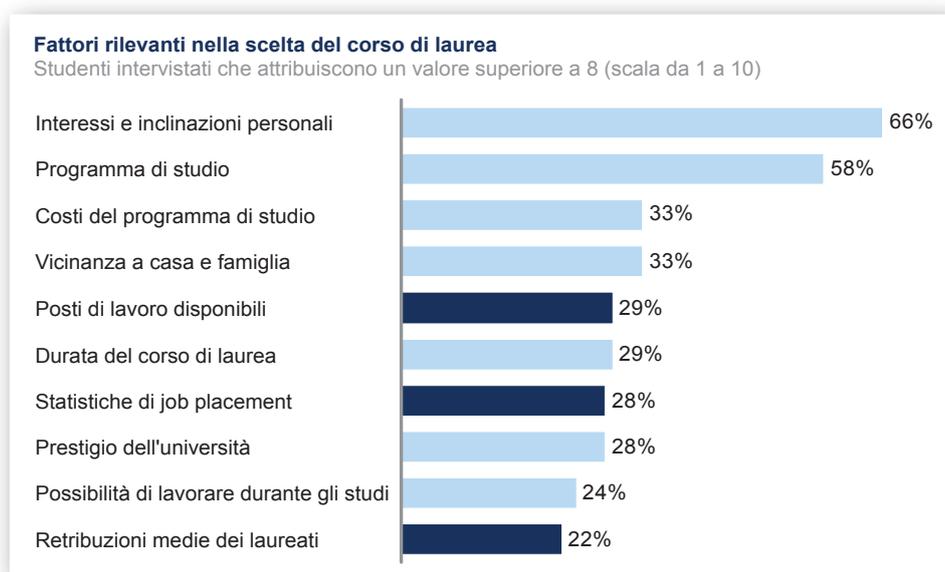
Anche quando le opportunità sono note, la disponibilità di posti di lavoro (ossia la domanda da parte delle imprese) rimane un criterio secondario nella scelta del percorso. Gran parte dei giovani, infatti, nella scelta dell'indirizzo di studi universitario è motivata quasi solamente dagli interessi e dalle inclinazioni personali (fattore rilevante per il 66% degli intervistati), mentre meno del 30% considera gli sbocchi occupazionali e poco più del 20% dichiara di essere influenzato dalle retribuzioni medie attese per i laureati che completano quel corso di studio (figura 9).

L'implicazione diretta di queste modalità decisionali è che le immatricolazioni universitarie non risultano essere correlate al potenziale di occupazione corrispondente al titolo rilasciato.

In alcuni corsi di laurea (come Lingue e Giurisprudenza), è infatti evidente una netta discrepanza tra il numero di immatricolazioni – abbastanza costante negli

Figura 9

La disponibilità di posti di lavoro e le opportunità di carriera, anche quando sono note, non rappresentano un criterio rilevante nella scelta del corso di laurea



Fonte: Ricerca di mercato *Education to Employment*; analisi McKinsey

ultimi anni – e le assunzioni nel settore privato di profili in possesso del titolo corrispondente (figura 10). Nel caso di lauree scientifiche, la divergenza risulta invece molto meno marcata, o inesistente, seppure non tanto per l'allineamento delle iscrizioni alla domanda del mercato, quanto piuttosto per una maggiore stabilità del numero di assunzioni.

Il disallineamento emerge anche nel caso della formazione superiore tecnica e professionale, che negli ultimi anni ha registrato un numero di iscritti in continuo calo, a fronte di una domanda di profili tecnici da parte delle imprese in crescita (figura 11). Nel 2010, per esempio, su oltre 235 mila posizioni aperte per i diplomati tecnici poco più della metà sono state ricoperte da persone in possesso dei requisiti richiesti: in oltre 100 mila casi le aziende non hanno trovato risorse con un profilo adeguato². È indubbio che questo risultato sia in parte frutto di un'influenza socio-culturale, che tende ad attribuire minore prestigio a queste professionalità.

In sostanza, nella recentissima campagna “Io scelgo, Io studio”, lanciata dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per promuovere l'orientamento scolastico, che pone giustamente molta enfasi sull'importanza delle attitudini e delle preferenze dei giovani nella scelta del percorso di studio, andrebbe enfatizzato anche un “Io lavoro”, che possa sollecitare i giovani e le loro famiglie a decidere in modo informato, prendendo in considerazione anche le reali opportunità d'impiego.

² Elaborazione dati Confindustria su dati Excelsior, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, e Istat (2010).

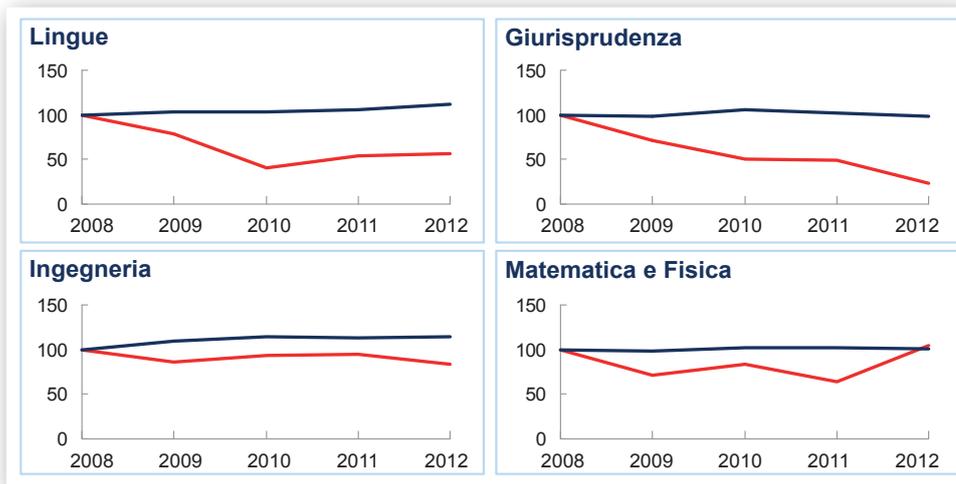
Figura 10

L'iscrizione a un corso universitario non è correlata alle opportunità disponibili

Numero di immatricolazioni per corso di laurea vs numero di nuove assunzioni¹
nel settore privato

Percentuale² indicizzata a 100 nel 2008

— Nuove assunzioni¹
— Immatricolazioni universitarie



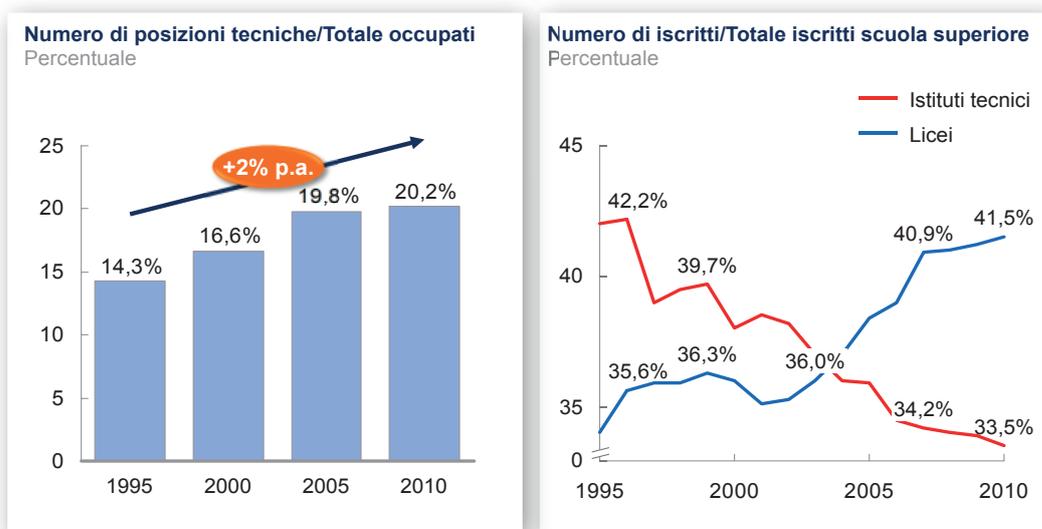
1 Non include le assunzioni stagionali di giovani di età inferiore ai 30 anni o prive di specifici requisiti di età.

2 Numero di immatricolazioni calcolato sul totale delle iscrizioni universitarie; numero di nuove assunzioni calcolato sul totale degli assunti come definito nella nota 1.

Fonte: Elaborazione McKinsey su dati Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca; Unioncamere

Figura 11

Le iscrizioni agli istituti tecnici non sono allineate alla crescita del fabbisogno di tali profili



Fonte: Elaborazione McKinsey su dati Eurostat; elaborazione Confindustria su dati MPI (2010)

Carenza di competenze adeguate ai bisogni del sistema economico

Solo il 42% delle imprese italiane ritiene che i giovani che entrano per la prima volta nel mondo del lavoro abbiano una preparazione adeguata alle esigenze del sistema produttivo. Non solo, in quasi la metà dei casi (nel 47%, rispetto a una media europea del 33% e del 18% nel Regno Unito), le aziende del nostro Paese ritengono che tali carenze abbiano un impatto negativo sulla loro attività – il dato più elevato in assoluto tra tutti i Paesi europei.

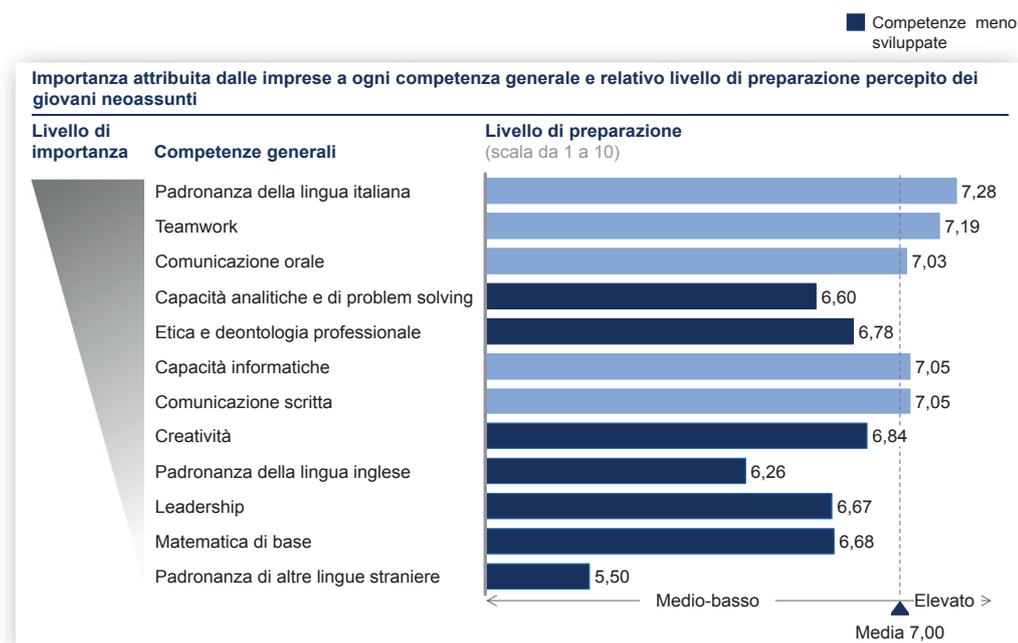
Ciò che i datori di lavoro lamentano tra i neoassunti, non è tanto una carenza nei contenuti specifici dei vari indirizzi di studio, quanto un deficit nelle competenze generali (peraltro confermato anche dai confronti internazionali effettuali sui risultati dei test PISA, che evidenziano un miglioramento dell'Italia rispetto agli anni passati ma la vedono ancora lontana dai Paesi migliori) e una limitata esperienza pratica.

Tra le competenze generali in cui i neoassunti presentano maggiori carenze troviamo la padronanza delle lingue straniere, la matematica di base e le capacità analitiche e di *problem solving*; ma anche competenze più soft, quali la capacità di leadership, l'etica e la deontologia professionale, non sono sviluppate in misura sufficiente (figura 12).

L'esperienza pratica è ritenuta estremamente importante dalla stragrande maggioranza delle imprese italiane (circa il 73%), ma meno della metà (solamente il 47%) ne riscontra un livello adeguato tra i neoassunti. Questo risultato dipende dalla scarsa diffusione, nel nostro sistema educativo, di programmi che prevedano lo svolgimento di esperienze concrete in azienda: in Italia coinvolgono solo metà

Figura 12

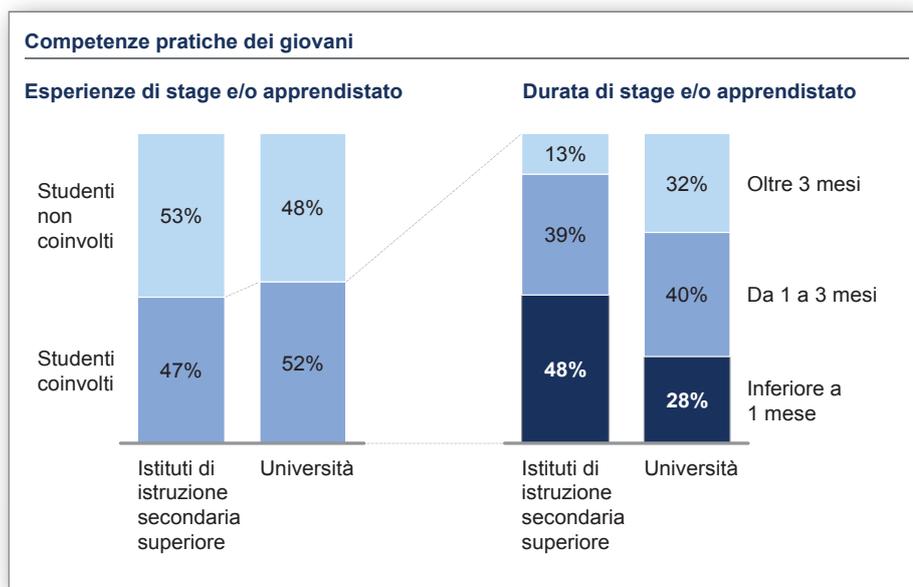
Le imprese lamentano carenze nelle competenze generali dei neoassunti



degli studenti di istituti di formazione secondaria e terziaria e si limitano a stage e tirocini di brevissima durata, inferiore a un mese in quasi il 50% dei casi nella scuola superiore e nel 28% dei casi nelle università (figura 13).

Figura 13

La mancanza di competenze pratiche dipende dalla breve durata degli stage, che coinvolgono soltanto la metà degli studenti



Fonte: Ricerca di mercato *Education to Employment*; analisi McKinsey

Non stupisce pertanto che, a differenza di quanto accade in altri Paesi, in Italia l'aver svolto un tirocinio non rappresenti un fattore differenziante nella probabilità di trovare un impiego nei sei mesi successivi alla laurea o al diploma, mentre in Francia l'aver effettuato un tirocinio aumenta del 34% la probabilità.

Il problema della carenza di competenze è ulteriormente aggravato da una marcata differenza di percezione tra gli attori coinvolti, come se studenti, scuole e aziende viaggiassero su binari paralleli. Sebbene studenti e imprese concordino sull'inadeguatezza del livello di preparazione (solo il 43% dei giovani lo ritiene adeguato), gli istituti scolastici non rilevano tale problematica: circa il 70% delle scuole giudica infatti la preparazione fornita agli studenti buona e idonea al loro ingresso nel mondo del lavoro.

È evidente che gli attori coinvolti nella filiera scuola-lavoro dialogano ancora poco nel percorso di definizione delle competenze necessarie per garantire l'allineamento fra la domanda e l'offerta. Le occasioni di comunicazione sono rare (soltanto il 40% delle imprese ha scambi frequenti³ con gli istituti scolastici, rispetto a percentuali superiori al 70% rilevate in Paesi come Gran Bretagna e Germania), e anche quando hanno luogo, le interazioni risultano decisamente inefficaci (solamente il 21% delle aziende le ritiene utili, la metà rispetto alla percentuale registrata in Germania e nel Regno Unito).

3 Più volte all'anno, oppure addirittura su base mensile e/o settimanale.

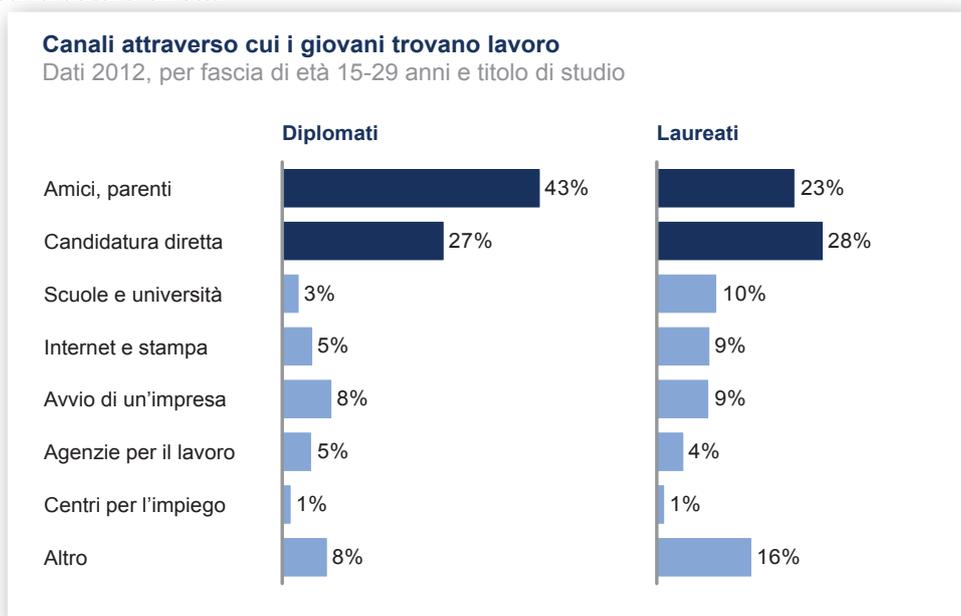
Inadeguatezza dei canali di supporto alla ricerca del lavoro

In tutta Europa, il ricorso ai canali informali per la ricerca di un'occupazione è ancora piuttosto diffuso, ma nel Sud Europa la situazione è indubbiamente patologica: in Italia, Portogallo, Spagna e Grecia oltre l'80% dei disoccupati si rivolge ad amici, conoscenti e familiari per cercare un posto di lavoro. In Italia, i canali istituzionali sono utilizzati solo da una minoranza di giovani (circa un terzo), mentre in Germania gli uffici pubblici di collocamento rappresentano il mezzo principale di ricerca del lavoro (sono utilizzati in oltre l'80% dei casi). Anche il ricorso ad agenzie di lavoro private nel nostro Paese è decisamente limitato (20% dei casi).

Il grado di utilizzo dei diversi canali disponibili per la ricerca di un impiego rappresenta certamente una misura del livello di efficacia, reale o percepita, di ognuno di essi nel collocamento sul mercato del lavoro delle professionalità che a loro si rivolgono. Non a caso, attraverso i canali pubblici (Centri per l'Impiego) passa soltanto l'1% delle assunzioni dei giovani italiani tra i 15 e i 29 anni, anche a causa delle scarse risorse, economiche e non, allocate. In Italia, infatti, i servizi pubblici per l'impiego vengono finanziati con lo 0,03% del PIL, un decimo di quanto investono Germania, Regno Unito e Francia.

Figura 14

I giovani italiani trovano lavoro prevalentemente attraverso contatti personali e candidatura diretta



Fonte: Elaborazione McKinsey su audizione Istat al Senato (27 giugno 2013)

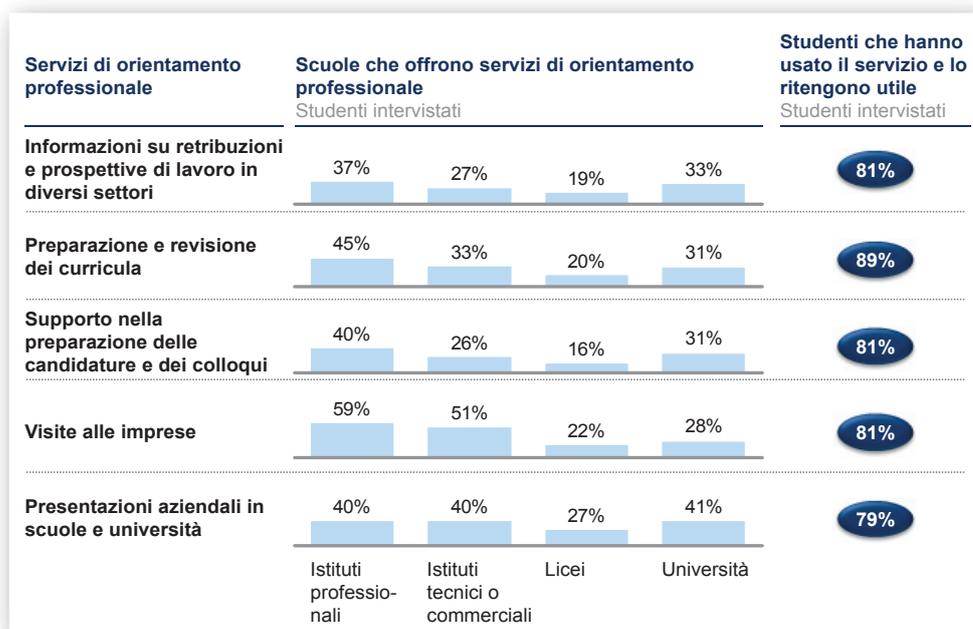
Anche l'utilizzo di portali web pubblici di incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro è piuttosto limitato rispetto a quanto avviene altrove. *Cliclavoro*, la più importante iniziativa pubblica italiana di annunci di lavoro online, pubblica oggi poco più di 23 mila offerte di lavoro (pochissime rispetto alle 900 mila offerte di lavoro e tirocinio pubblicate dalla piattaforma *Jobbörse* dell'Agenzia Federale Tedesca) ed è utilizzata da un numero esiguo di utenti (71 mila iscritti, rispetto ai circa 2 milioni di iscritti del portale online del governo inglese *Universal Jobmatch* e ai 3 milioni di iscritti di *Jobbörse*).

Parenti e amici rimangono ancora i canali di collocamento più efficaci, attraverso cui dichiara di trovare lavoro il 23% dei laureati e il 43% dei diplomati italiani, che in mancanza di valide alternative si affidano massivamente anche all'invio diretto del proprio curriculum ai potenziali datori di lavoro (figura 14).

D'altra parte, scuole e università non rappresentano un canale efficace per la ricerca di un lavoro. Per esempio, la percentuale di studenti intervistati che afferma che la propria scuola offre servizi di orientamento al lavoro non supera il 40% nel caso di università e istituti tecnici, nonostante tali servizi siano ritenuti utili dall'80% degli studenti che ne hanno usufruito. La situazione risulta solo leggermente migliore per gli istituti professionali (figura 15).

Figura 15

Le scuole e le università offrono pochi servizi di orientamento professionale, nonostante siano ritenuti molto utili dagli studenti



Fonte: Ricerca di mercato *Education to Employment*; analisi McKinsey



FARO'
L'INGEGNERE

Un piano d'intervento di sistema: iniziative nazionali e iniziative mirate sul territorio

Affrontare con risolutezza il problema della disoccupazione giovanile per ridurne la componente strutturale, migliorando il funzionamento della filiera formazione-lavoro, è possibile e richiede un piano d'intervento articolato, che agisca su ognuna delle criticità individuate.

La proposta che illustriamo in queste pagine è frutto dello scambio di idee intercorso negli ultimi mesi con esperti, aziende, associazioni di categoria, operatori attivi nel collocamento dei giovani sul mercato del lavoro, scuole, Pubblica Amministrazione centrale e locale; fa inoltre riferimento a casi internazionali e punta a valorizzare e a diffondere l'applicazione delle molteplici esperienze già realizzate in Italia.

Si tratta di un piano ampio e strutturato, di durata pluriennale, organizzato in sei aree di intervento e composto da 16 iniziative specifiche, alcune di carattere nazionale, altre di tipo mirato su territori, distretti o filiere (figura 16). Il piano prevede la realizzazione, nel breve-medio periodo, di una serie di interventi la cui priorità viene determinata sulla base del loro potenziale impatto e della facilità di realizzazione.

Le **iniziative nazionali** si incentrano sugli adeguamenti legislativi e normativi, nonché su un ampio programma di comunicazione e sensibilizzazione di tutti i soggetti coinvolti.

Accanto agli interventi normativi già realizzati o in via di definizione (come i recentissimi D.L. 12 settembre 2013, n. 104, "L'Istruzione Riparte", del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, e il Piano "Garanzia Giovani", del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali), vanno infatti considerati anche adeguamenti specifici che incidano sul disallineamento tra la domanda e l'offerta di lavoro giovanile, incentivando e coordinando tutti gli attori della filiera – scuole, università e organismi di formazione non scolastici, imprese, associazioni di categoria, canali di collocamento pubblici e privati – per il perseguimento di obiettivi comuni. È inoltre necessario programmare campagne di comunicazione ampie e pervasive, rivolte alle famiglie, agli studenti e alle imprese, che rendano trasparenti e accessibili a tutti le informazioni relative agli sbocchi occupazionali di ogni indirizzo scolastico, affinché possano essere prese decisioni coerenti con le aspirazioni professionali e le offerte del mercato del lavoro. Su un orizzonte di medio-lungo periodo, occorre poi rivedere gli attuali processi di pianificazione degli investimenti complessivi nel sistema scuola-lavoro, in modo da indirizzarli sulle aree a più elevato potenziale di crescita.

A livello nazionale vanno dunque definiti obiettivi, priorità e linee guida, ma la transizione scuola-lavoro richiede di essere gestita anche con **iniziative mirate sul territorio**. Le esperienze già avviate e ben funzionanti vanno

configurate in “pacchetti di interventi” che ne consentano una rapida diffusione, con il coinvolgimento sistematico di giovani, famiglie, scuole, imprese e canali di collocamento operanti in ciascuna area.

Gli ambiti in cui si dovranno realizzare in via prioritaria queste iniziative verranno identificati sulla base della criticità del fenomeno della disoccupazione giovanile locale (sia in termini assoluti, sia in termini relativi rispetto alla disoccupazione adulta), della presenza sul territorio di settori economici rilevanti (per esempio a livello provinciale o di distretto industriale) e in base al sostegno di *stakeholder* pubblici e privati interessati ad affrontare il problema in modo deciso e concreto.

Figura 16

Il piano d'azione è organizzato in 6 aree di intervento e include 16 iniziative nazionali e mirate sul territorio

Aree di intervento	Iniziativa specifiche	
	Nazionali	Mirate
Allineare l'offerta formativa all'evoluzione della domanda di lavoro	<ol style="list-style-type: none"> 1 Identificare le priorità di sviluppo dell'offerta formativa 2 Definire una strategia nazionale per diffondere la formazione tecnica e professionale 	<ol style="list-style-type: none"> 3 Sviluppare in specifiche aree territoriali un'offerta formativa orientata al fabbisogno del tessuto economico locale
Diffondere una cultura "studio ergo lavoro" a beneficio di studenti, famiglie, scuole e imprese	<ol style="list-style-type: none"> 4 Incentivare raccolta e pubblicazione di statistiche sull'occupazione 5 Lanciare un piano di comunicazione nazionale per orientare le scelte degli studenti e rivalutare i profili tecnici 	<ol style="list-style-type: none"> 6 Organizzare campagne informative su base locale su competenze e sbocchi lavorativi offerti dalle scuole del territorio
Coinvolgere imprese e datori di lavoro nella definizione delle competenze da creare	<ol style="list-style-type: none"> 7 Incentivare e facilitare l'adattamento dell'offerta formativa coinvolgendo le aziende 8 Allineare gli incentivi degli enti non-scolastici alle opportunità di lavoro create 	<ol style="list-style-type: none"> 9 Ampliare e diffondere l'adozione dei Comitati Tecnico-Scientifici
Favorire occasioni di apprendimento pratico per i giovani nelle aziende	<ol style="list-style-type: none"> 10 Estendere l'alternanza scuola-lavoro e assicurare il riconoscimento delle competenze acquisite sul campo 	<ol style="list-style-type: none"> 11 Creare maggiori opportunità di svolgere esperienze pratiche nelle singole scuole 12 Introdurre nelle scuole e nelle università lezioni di rappresentanti del mondo del lavoro e promuovere esperienze formative per gli insegnanti in azienda
Estendere e potenziare i servizi di orientamento professionale agli studenti	<ol style="list-style-type: none"> 13 Incentivare le scuole a fornire servizi per l'orientamento professionale 	<ol style="list-style-type: none"> 14 Potenziare i servizi di orientamento professionale e di ricerca del lavoro nelle singole scuole
Migliorare le infrastrutture a supporto della ricerca del lavoro	<ol style="list-style-type: none"> 15 Aumentare la diffusione e l'efficacia dei canali di collocamento pubblici 16 Creare un sistema di integrazione tra canali di collocamento pubblici e privati e promuovere la misurazione delle performance 	

Prima area d'intervento: allineare l'offerta formativa all'evoluzione della domanda di lavoro

1. **Identificare le priorità di sviluppo dell'offerta formativa, con particolare riferimento ai settori economici chiave per il Paese o soggetti a profondi cambiamenti (Iniziativa Nazionale).** Disporre di un capitale umano allineato alle esigenze del sistema economico – sia in termini di quantità delle risorse sia di qualità delle competenze – è una necessità strategica per il Paese e richiede una visione prospettica di medio-lungo periodo dei settori che presentano maggiore potenziale di crescita e sui quali il paese decide di investire. Per fare sì che l'offerta formativa venga effettivamente allineata ai fabbisogni occupazionali del Paese, occorre dare un chiaro indirizzo a scuole e università, modulare le priorità per l'erogazione dei fondi e prevedere una revisione critica delle politiche sul “numero chiuso” in atto nei settori a elevata domanda (come in quello medico-sanitario).

2. Definire una strategia nazionale per aumentare la diffusione della formazione tecnica e professionale in base alle esigenze specifiche dei distretti e delle filiere industriali (Iniziativa Nazionale).

Ampliare la formazione specializzata è unanimemente considerata una strategia utile e necessaria per ridurre il gap di competenze rispetto alle necessità delle nostre imprese. A tale proposito, è fondamentale sviluppare operativamente un modello che consenta di riprodurre su scala nazionale le esperienze ben funzionanti degli Istituti Tecnici Superiori (ITS). Attualmente in Italia sono attivi 65 ITS, ognuno dei quali sostiene costi di avvio e di gestione superiori a quelli degli altri istituti. Sarebbe quindi necessario

Prima area d'intervento: esperienze italiane e internazionali

ASLAM – Associazione Scuole Lavoro Alto Milanese (Italia)

È un ente di formazione professionale d'eccellenza, fondato nel 1996, che offre un portafoglio di corsi volto alla preparazione di operatori e tecnici in sette diverse aree per soddisfare le esigenze del mondo produttivo, attraverso corsi di Istruzione e Formazione Professionale e di Formazione Tecnica Superiore. I servizi erogati si rivolgono principalmente ai giovani in cerca di prima occupazione e ai disoccupati di lunga durata, con lo scopo primario di "insegnare un mestiere". L'ultimo corso avviato, su richiesta di Federlegno Arredo, ha l'obiettivo di formare operatori del legno. L'offerta formativa viene costantemente aggiornata in base alle esigenze delle oltre 480 aziende con cui ASLAM collabora e i corsi vengono erogati con metodologie innovative che prevedono la presenza di un tutor in ogni classe per garantire la coerenza e la qualità dei contenuti, oltre alla possibilità di svolgere esercitazioni in laboratori tecnicamente all'avanguardia. Dal 1997 al 2010, ASLAM ha formato più di 10 mila studenti.

Prominp (Brasile)

È un programma governativo, avviato nel 2003, che ha l'obiettivo di allineare l'offerta formativa alle competenze richieste dalle aziende che operano nel settore dell'energia (petrolio e gas naturale). La progettazione dei curricula si svolge in tre fasi: inizia con la definizione dettagliata delle competenze ricercate (classificate secondo diverse categorie), prosegue con la determinazione del numero degli esperti necessari in futuro sulla base delle esigenze delle aziende che investono nel territorio, e si conclude con l'identificazione dell'ente formativo con cui attivare una collaborazione per lo sviluppo delle specifiche competenze previste nei curricula.

YouthSpark – Microsoft (Italia)

Microsoft ha lanciato in oltre 100 Paesi un programma di corsi di orientamento e di formazione con l'obiettivo di sviluppare le conoscenze tecnologiche e supportare l'inserimento nel mondo del lavoro di 300 milioni di giovani entro il 2015. In Italia l'iniziativa è stata realizzata attraverso vari progetti svolti in collaborazione con istituzioni, enti formativi, associazioni, aziende, e ha consentito di formare oltre 25 mila giovani. I programmi lanciati dall'inizio del 2013 sono quattro:

- "Giovani & lavoro. IT fattore abilitante", che ha formato 4.300 giovani in cerca di lavoro, con il coinvolgimento di 11 regioni e 62 ONG.
- "Meet no neet", una serie di programmi paralleli al percorso di studi delle scuole superiori, grazie ai quali oltre 4.500 studenti hanno rafforzato le loro conoscenze degli strumenti tecnologici e digitali, con il supporto di 9 regioni, 20 scuole superiori e un centinaio di insegnanti.
- "Startup Revolutionary Road", corsi orientati allo sviluppo dell'imprenditorialità, svolti in 14 città d'Italia e frequentati da oltre 15 mila giovani universitari.
- "Nuvola Rosa", un progetto per colmare il divario di genere nella formazione scientifica e tecnologica che ha coinvolto oltre 400 ragazze.

definire una pianificazione a livello nazionale, che valorizzi laddove possibile le strutture esistenti e riduca la complessità degli adempimenti burocratici e amministrativi.

3. **Sviluppare in ogni area territoriale un'offerta formativa orientata al fabbisogno del tessuto economico locale (Iniziativa Mirata).** Un piano nazionale che individui le priorità di sviluppo dell'offerta formativa deve essere necessariamente accompagnato dalla definizione, a livello locale, del fabbisogno prospettico delle competenze necessarie sul territorio. Tale valutazione, che richiede il forte coinvolgimento delle imprese, fornisce alle scuole i dati necessari per poter adeguare l'offerta formativa (in quantità e qualità delle competenze) ai bisogni locali e mette a disposizione degli studenti informazioni utili per scegliere il percorso di studio alla luce delle possibili prospettive di impiego.

Seconda area d'intervento: diffondere una cultura "studio ergo lavoro" a beneficio di studenti, famiglie, scuole e imprese

4. **Incentivare le scuole e le università a raccogliere e pubblicare informazioni sullo stato occupazionale e il tipo di posizioni ricoperte dai propri diplomati e laureati (Iniziativa Nazionale).** La carenza di informazioni sui possibili sbocchi professionali dei diversi percorsi di studio e sullo stato occupazionale degli ex studenti è uno dei principali fattori alla base del disallineamento fra la scelta del percorso formativo e l'offerta del mercato del lavoro. È dunque necessario aumentare la disponibilità di dati relativi a questi indicatori, con il duplice obiettivo di orientare la proposta formativa di scuole e università, consentendo l'adeguamento dei curricula ai bisogni del contesto economico di riferimento, e di fornire agli studenti e alle loro famiglie gli elementi necessari per prendere decisioni informate, sia in ingresso (al momento della scelta del corso di studi) sia in uscita (al momento della scelta del percorso professionale). Tra gli interventi che faciliterebbero il raggiungimento di questi obiettivi, rientrano l'adozione di meccanismi di monitoraggio e pubblicazione dello stato occupazionale degli studenti nei 3-5 anni successivi al conseguimento del diploma di scuola superiore o della laurea e la raccolta delle valutazioni dei datori di lavoro in merito alla qualità media della preparazione degli occupati provenienti dai singoli istituti di formazione.
5. **Lanciare un piano di comunicazione nazionale per orientare le scelte degli studenti sui percorsi di studio e rivalutare i profili tecnici e professionali (Iniziativa Nazionale).** Per diffondere fra gli studenti e le famiglie la cultura "studio ergo lavoro", far conoscere loro gli strumenti di orientamento, informare su quali sono i profili più richiesti dal mercato, divulgare le statistiche occupazionali e rivalutare il ruolo delle figure tecniche e professionali, è necessario mettere a punto azioni di comunicazione pervasive in collaborazione con i media (televisione, stampa, social network). Occorre poi definire linee guida e processi per intensificare e programmare in modo più efficace le attività di orientamento nelle scuole medie e superiori, supportandole con materiale informativo adeguato. All'interno di questo piano

di comunicazione, sarà inoltre necessario promuovere la cultura tecnica e professionale fra gli studenti e le loro famiglie, sfatando i pregiudizi alla radice di parte del disallineamento tra domanda e offerta di profili tecnici.

Seconda area d'intervento: esperienze italiane e internazionali

AlmaOrièntati (Italia)

È uno strumento online sviluppato da AlmaLaurea per supportare l'orientamento degli studenti nella scelta del percorso universitario. Consiste in una piattaforma, creata nel 2006 da un team di esperti (psicologi del lavoro, statistici e sociologi), che offre al giovane un profilo personalizzato in base alle proprie attitudini e preferenze. Il portale fornisce inoltre dati e informazioni sul sistema universitario e sul mercato del lavoro, presentando una panoramica sui corsi di laurea disponibili in 63 università italiane e le statistiche occupazionali relative a ogni corso nei primi 3-5 anni successivi alla laurea. L'utilizzo di AlmaOrièntati da parte dei giovani è elevato: oltre 4 milioni di pagine visitate e più di 110 mila questionari compilati nell'ultimo anno.

Confindustria (Italia)

È promotrice di numerose campagne di comunicazione, su scala regionale e nazionale, volte a riposizionare e a valorizzare la cultura tecnica e professionale nelle aspirazioni degli studenti e delle loro famiglie. Tra le iniziative rientrano:

- “OrMe” (Orientamento per le scuole Medie), lanciato da Confindustria Veneto nel 2009 allo scopo di avvicinare i giovani al sapere tecnico-scientifico, anche attraverso nuove metodologie di insegnamento basate sulla scoperta di che cosa si nasconde dietro un prodotto o un processo tecnico-scientifico. L'obiettivo è far conoscere ai ragazzi le tecnologie innovative, in particolare negli ambiti dell'elettronica, dell'informatica e della meccanica, e accrescerne l'interesse verso gli sbocchi lavorativi correlati.
- “Teknicamente”, campagna di comunicazione lanciata nel 2010 a supporto del progetto di Confindustria Lombardia “Crescere nell'Industria”, per orientare i ragazzi nella scelta della scuola superiore valorizzando i nuovi indirizzi promossi dalla riforma scolastica. L'iniziativa ha fatto largo uso di strumenti digitali e web (piattaforma online, blog, social network).

Ulteriori campagne sono state lanciate per sensibilizzare maggiormente su altre tematiche specifiche, quali la valorizzazione della cultura imprenditoriale e manageriale (“Voci di Cultura d'Impresa”) e una maggiore presenza femminile nello studio delle discipline tecnico-scientifiche (“Progetto Rosa”).

ITE – Institute for Technical Education (Singapore)

Per modificare l'immagine negativa che l'educazione tecnica aveva nel Paese durante gli anni '80 e '90, l'ITE ha radicalmente trasformato la sua immagine, migliorando la qualità del corpo docente, delle infrastrutture e dei corsi, e avviando una campagna di comunicazione rivolta a studenti, genitori e insegnanti caratterizzata da slogan accattivanti come “Thinking Hands Create Success” e “We Make You Shine”. A testimonianza del successo dell'iniziativa, l'immagine di ITE è significativamente migliorata nella percezione dell'opinione pubblica e il tasso occupazionale dei suoi studenti ha raggiunto valori superiori al 90% per la maggior parte degli indirizzi di studio.

Employment first, University later (Corea del Sud)

Il Governo coreano ha avviato una campagna di comunicazione nazionale, rivolta a famiglie e studenti, per rilanciare e valorizzare il ruolo della formazione professionale. L'obiettivo della campagna è incrementare il numero di giovani che al termine delle scuole superiori siano in grado di ricoprire ruoli tecnici e specializzati, rendendo disponibili all'industria i profili necessari e limitando allo stesso tempo il numero di laureati che corrono il rischio di rimanere senza impiego (nel 2011, le 30 principali aziende coreane hanno assunto circa 260 mila laureati, un numero elevato ma insufficiente ad assorbire tutti i 320 mila giovani che si sono laureati nello stesso anno).

- 6. Organizzare campagne informative su base locale rivolte ai giovani e alle imprese per far conoscere le competenze e gli sbocchi lavorativi offerti dalle scuole presenti sul territorio (Iniziativa Mirata).** A supporto delle iniziative 4 e 5, è fondamentale che gli istituti scolastici e le università si impegnino a raccogliere e a diffondere le statistiche occupazionali, a organizzare incontri nelle scuole o nelle imprese (workshop, presentazioni, visite guidate) per avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, e ad aprire un canale di comunicazione costante con le associazioni locali di categoria, affinché supportino la realizzazione di queste attività. In particolare, è necessario che le scuole tecniche e professionali promuovano una maggiore conoscenza dei profili dei loro diplomati, soprattutto presso le imprese di piccole dimensioni.

Terza area d'intervento: coinvolgere imprese e datori di lavoro nella definizione delle competenze da creare

- 7. Incentivare e facilitare gli istituti scolastici ad adattare la propria offerta formativa in base agli input ricevuti dal mondo del lavoro (Iniziativa Nazionale).** L'attuale sistema educativo fatica a trasmettere agli studenti le competenze richieste dall'ambiente lavorativo, lasciando vistose lacune formative specialmente nell'ambito delle competenze soft (quali, ad esempio, la capacità di leadership e la creatività). Occorre quindi identificare le competenze necessarie e indirizzare i finanziamenti sui programmi che mirano a crearle e a rafforzarle, incentivando e premiando gli istituti scolastici che coinvolgono attivamente imprese e professionisti in queste attività. Va inoltre valorizzata l'autonomia scolastica, per concedere flessibilità nella definizione dei curricula a livello locale, e modificare parzialmente il quadro normativo, per ridurre i vincoli operativi che rendono ancora difficoltose le procedure necessarie per adattare in autonomia l'offerta formativa ai fabbisogni lavorativi.
- 8. Allineare gli incentivi degli enti non scolastici attivi nella formazione alle opportunità di lavoro effettivamente create (Iniziativa Nazionale).** Anche il sistema della formazione non scolastica, su cui si investe un ammontare rilevante di risorse pubbliche (oltre 800 milioni di euro nel 2011), dovrebbe essere allineato all'obiettivo di creare le competenze richieste dal mondo del lavoro, subordinando l'erogazione degli incentivi all'effettivo inserimento sul mercato delle risorse formate (analogamente a quanto previsto dal meccanismo dei voucher introdotto recentemente per le agenzie di collocamento), e stimolando di conseguenza una maggiore collaborazione operativa tra enti di formazione e datori di lavoro. A questo proposito, il Piano "Garanzia Giovani" è un'occasione unica per offrire opportunità di formazione specifica a chi è attualmente disoccupato e non solo incentivi per erogare corsi di carattere generico.



FARO'

IL MEDICO

- 9. Ampliare e diffondere l'adozione dei Comitati Tecnico Scientifici per recepire gli input delle imprese nei curricula delle scuole secondarie (Iniziativa Mirata).** I Comitati Tecnico Scientifici sono uno degli strumenti già previsti dalla normativa per l'aggiornamento periodico dell'offerta formativa sulla base delle esigenze delle imprese e del mercato. Tali comitati vanno valorizzati in ogni territorio, affinché non diventino, come spesso accade, dei meri organi burocratici, ma rappresentino uno strumento operativo di interazione costante fra il mondo della scuola e il mondo del lavoro.

Terza area d'intervento: esperienze italiane e internazionali

Assolombarda (Italia)

Promuove molteplici iniziative per facilitare la transizione dalla scuola al lavoro. In particolare, "Reti di imprese per l'Istruzione Tecnica" è un progetto lanciato nel 2010 con l'obiettivo di rilanciare l'istruzione tecnica, in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia, che vede coinvolte aziende, insegnanti e docenti. Il progetto, finalizzato a comprendere quali siano le competenze ricercate dalle aziende e come possano essere sviluppate in ambito formativo, ha consentito:

- La realizzazione di un network territoriale di aziende interessate a collaborare con le scuole.
- La creazione di Comitati Tecnico Scientifici d'indirizzo, che agiscono come riferimento per i Comitati Tecnico Scientifici dei singoli istituti, e l'offerta di un supporto costante agli imprenditori e ai rappresentanti delle aziende coinvolti nella collaborazione con le scuole.
- Un aumento della consapevolezza di quali siano le competenze rilevanti, anche all'interno delle imprese.
- Un supporto alle scuole nella creazione di percorsi formativi in grado di formare profili professionali congruenti con quelli richiesti dal sistema produttivo, includendo anche specifiche esperienze in azienda (quali l'alternanza scuola-lavoro e i tirocini).

Oltre 30 aziende e 20 istituti tecnici nelle province di Milano, Lodi e Monza e Brianza hanno collaborato al lancio dell'iniziativa, a cui ad oggi partecipano circa 130 enti. Assolombarda è inoltre attiva nel campo dell'istruzione terziaria, promuovendo l'apprendistato di alta formazione per il conseguimento di master e dottorati di ricerca (per esempio in collaborazione con il Politecnico di Milano e Cefriel per l'organizzazione di un Master in IT Governance).

Nuorisotakuu (Finlandia)

Il programma "Garanzia Giovani", un partenariato tra pubblico e privato che include ministeri, scuole e associazioni giovanili e di categoria lanciato nel gennaio 2013, si propone di offrire a ogni giovane al di sotto dei 25 anni o ai neolaureati al di sotto dei 30 anni un lavoro, un tirocinio o un corso di formazione entro tre mesi dalla registrazione al programma. Il servizio consiste nell'aiutare i giovani a elaborare un piano di sviluppo personale, a definire tramite un test le competenze che dovrebbero perfezionare e a decidere le modalità di azione più efficaci. L'iniziativa è stata lanciata tramite una campagna di comunicazione nazionale e ha conseguito risultati molto positivi: il 93% dei giovani disoccupati ha ricevuto un'offerta di studio o di lavoro entro tre mesi dalla registrazione al programma e il 75% ha accettato l'offerta.

TAFE (Australia)

TAFE è la rete degli istituti professionali del Nuovo Galles del Sud, il principale Stato australiano, che ha sviluppato una piattaforma online per integrare e raccogliere i piani formativi offerti dalle scuole, gli input delle imprese e le offerte di lavoro, permettendo una revisione ciclica dei curricula offerti dagli enti di formazione sulla base delle richieste delle imprese. La piattaforma propone inoltre numerosi corsi online per lo sviluppo di competenze specifiche.

Quarta area d'intervento: favorire occasioni di apprendimento pratico per i giovani nelle aziende

- 10. Estendere le modalità di alternanza scuola-lavoro e assicurare il riconoscimento delle competenze pratiche maturate sul campo dagli studenti (Iniziativa Nazionale).** Occorre incentivare la realizzazione di programmi di alternanza scuola-lavoro, riconoscendone l'utilità all'interno del percorso formativo già a partire dai primi anni delle

Quarta area d'intervento: esperienze italiane e internazionali

ISIS "Arturo Malignani" (Italia)

In Italia molte scuole svolgono un ruolo attivo nella collaborazione con le imprese. Alcune di queste sono private (come l'Istituto Tecnico Industriale "Ernesto Breda" di Sesto San Giovanni, Milano, e il Centro Elis di Roma), ma ci sono anche casi di eccellenza pubblici. L'ISIS Malignani, ad esempio, è un Istituto Statale di Istruzione Superiore di Udine che da 75 anni promuove il rafforzamento delle competenze pratiche tra i suoi studenti. L'istituto ha consolidato una collaborazione con le aziende del territorio e, per rispondere alle loro esigenze, verifica la qualità dell'esito formativo di suoi programmi in ottemperanza ai criteri definiti nel progetto europeo ExPerO, di cui è stato un istituto pilota. L'interscambio con le aziende rende possibili e frequenti i programmi di alternanza scuola-lavoro: da un lato, gli studenti effettuano percorsi di ricerca applicata in azienda su tematiche innovative e strategiche per l'impresa, che solitamente culminano nella costruzione di un prototipo; dall'altro, i rappresentanti delle imprese tengono lezioni e presentazioni agli studenti in aula. Il Malignani offre inoltre agli studenti la possibilità di acquisire, durante il percorso di studi, certificazioni professionali specifiche e riconosciute dal mercato, come il certificato ENAC di manutentore aeronautico o la certificazione di responsabile del servizio di prevenzione e protezione.

Fondazione Altagamma (Italia)

La Fondazione è impegnata nella valorizzazione delle attività artigianali e nella diffusione dei percorsi di apprendistato. In tale prospettiva, dopo aver avviato una collaborazione con Italia Lavoro, Società del Ministero dell'Economia e delle Finanze attiva nel campo delle politiche del lavoro, ha promosso due iniziative tra le aziende associate:

- La partecipazione al progetto "Botteghe – Scuole di Mestiere" (incluso nel programma nazionale AMVA, Apprendistato e Mestieri a Vocazione Artigianale), finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. L'iniziativa, che vede anche la partecipazione di aziende come Tod's e Brunello Cucinelli, intende favorire la trasmissione di competenze artigianali alle nuove generazioni, aumentando l'attrattività dei mestieri del "Made in Italy" tradizionale e facilitando l'inserimento lavorativo dei giovani mediante la promozione del contratto di apprendistato.
- Realizzazione del documentario *Il successo nelle mani*, una campagna di promozione e comunicazione sul fascino e il valore del lavoro manuale, rivolto agli studenti delle scuole medie inferiori e ai loro genitori, in cui molti imprenditori testimoniano come l'abilità manuale sia stata alla base della loro affermazione sociale e del successo delle loro aziende.

Skills Funding Agency (Regno Unito)

Partner del Department for Business Innovation and Skills, il suo ruolo è quello di finanziare e promuovere la formazione avanzata, oltre che di fungere da gestore centrale della domanda e dell'offerta di esperienze di lavoro temporaneo (stage, tirocini, ecc.) proposte da istituti di formazione e aziende. Vanta una rete di oltre 1.000 soggetti, tra enti di formazione e imprese, e nell'anno accademico 2012-2013 ha promosso programmi per lo sviluppo delle competenze specifiche ricercate dal mondo del lavoro per un valore di oltre 4 miliardi di sterline.

scuole superiori e subordinando all'effettiva realizzazione di tali iniziative l'allocazione dei fondi pubblici alle scuole. È fondamentale cambiare il principio diffuso del “prima studio, poi lavoro”, per incoraggiare invece una mentalità che valorizzi la realizzazione di stage, tirocini e apprendistati quali esperienze da certificare mediante il riconoscimento di crediti formativi rilasciati in seguito alla verifica delle competenze effettivamente maturate. In particolare, nel caso delle figure tecniche e professionali, il tirocinio e l'apprendistato dovrebbero essere considerati parte integrante e obbligatoria del percorso formativo, superando l'attuale concezione focalizzata sull'“apprendistato come contratto di lavoro”.

- 11. Creare per gli studenti, a livello di singolo istituto, maggiori opportunità di svolgere esperienze pratiche presso le aziende e gli studi professionali (Iniziativa Mirata).** Per aiutare gli studenti a sviluppare quelle competenze pratiche di cui i datori di lavoro lamentano la mancanza, si dovrà aumentare il numero e la durata delle esperienze pratiche durante il corso di studi. A tal fine, è necessario che aziende e professionisti offrano più di frequente l'opportunità di svolgere esperienze pratiche nelle loro sedi, non solo in termini di quantità di stage, tirocini o apprendistati, ma anche di qualità, promuovendo una cultura che valorizzi queste esperienze come strumenti essenziali di formazione della propria forza lavoro futura, e abbandonando la visione tattica dell'inserimento temporaneo degli studenti come manodopera a basso costo. È inoltre necessario che gli istituti scolastici si avvicinino alle associazioni di categoria e d'impresa, chiedendo collaborazione e sostegno nell'organizzazione di progetti formativi, quali workshop, seminari tematici, simulazioni di ambienti lavorativi o concorsi su specifiche iniziative, da integrare stabilmente nella pianificazione annuale.
- 12. Introdurre stabilmente nelle scuole e nelle università lezioni in aula e sessioni di coaching tenute da rappresentanti del mondo del lavoro e promuovere esperienze formative per gli insegnanti in ambito aziendale o professionale (Iniziativa Mirata).** La creazione di meccanismi di interscambio tra le professionalità della scuola e quelle del contesto lavorativo può rappresentare uno strumento di grande potenzialità per allineare le percezioni, creare trasparenza sui bisogni degli studenti, delle scuole e delle imprese e far crescere professionalmente tutte le figure coinvolte. Non si tratta solo di invitare in classe i rappresentanti del mondo del lavoro e i “maestri di mestiere”, ma anche di incentivare l'aggiornamento degli insegnanti direttamente in azienda, riconoscendo formalmente nell'ambito delle graduatorie del personale docente le attività svolte.



FARO'

L'OPERATORE
TURISTICO

Quinta area d'intervento: estendere e potenziare i servizi di orientamento professionale agli studenti

- 13. Incentivare tutti gli istituti scolastici a fornire agli studenti servizi per l'orientamento professionale e la ricerca del lavoro (Iniziativa Nazionale).** Per aiutare gli studenti a prendere decisioni informate riguardo al loro futuro lavorativo e a ricercare un'occupazione, è necessario definire linee guida nazionali e opportuni meccanismi che incentivino tutte le scuole a mettere a punto i servizi necessari per un adeguato orientamento dei ragazzi già a partire dalle scuole medie. Per supportare adeguatamente l'erogazione di tali servizi, si dovranno inoltre prevedere interventi di formazione o di aggiornamento del corpo docente, come pure l'impiego di specialisti (psicologi del lavoro, per esempio).
- 14. Potenziare i servizi di orientamento professionale e di ricerca del lavoro nelle scuole (Iniziativa Mirata).** Gli istituti scolastici e le università dovranno intessere fitte reti di relazioni con le aziende operanti sul territorio, per rendere visibili le opportunità di lavoro e migliorare la capacità dei giovani di sostenere efficacemente i colloqui di selezione, di scrivere un curriculum, di identificare gli sbocchi occupazionali più confacenti alle loro competenze e attitudini, oltre che per incoraggiarli a divenire "imprenditori di se stessi". Per raggiungere più efficacemente e rapidamente questi obiettivi, si potrebbero sfruttare le economie di scala generate dall'aggregazione dei servizi di orientamento tra diversi istituti scolastici.

Quinta area d'intervento: esperienze italiane e internazionali

Università Ca' Foscari (Italia)

Anche nell'ambito dell'orientamento dei giovani, sono attive strutture pubbliche che offrono servizi in linea con quelli disponibili nelle migliori istituzioni private. Per fare un esempio, l'Università Ca' Foscari è un ateneo molto attivo nello sviluppo di servizi di orientamento professionale e di supporto al collocamento al lavoro. L'università ha instaurato uno stretto legame con le Camere di Commercio e una serie di aziende medio-grandi, anche di caratura nazionale, grazie al quale le imprese ricevono aggiornamenti continui sulle sue iniziative, sui corsi di laurea offerti e sulle competenze trasmesse agli studenti, per mezzo di newsletter mensili e incontri personalizzati. Il servizio *placement* dell'università supporta le aziende nello stilare offerte di lavoro coerenti con i profili ricercati e aiuta gli studenti a redigere le candidature, mettendo in programma laboratori formativi e consulenze individuali. Il servizio fornito agli studenti comprende anche altre iniziative, tra cui la promozione di stage in Italia e all'estero (come il progetto "Desk in the World", avviato in collaborazione di 18 Camere di Commercio nel mondo), l'organizzazione di workshop e incontri di presentazione di profili professionali ("Career Talk") e *career day* di settore ("Finance Day") e internazionali ("International Careers").

Scuola Svizzera – Orientamento professionale (Svizzera)

Il sistema educativo svizzero prevede l'obbligatorietà di lezioni di orientamento al lavoro, tenute da consulenti specializzati e rivolte agli studenti, a partire dai 12 anni, e alle loro famiglie. Gli studenti hanno inoltre l'opportunità di partecipare a forum sul lavoro e a tirocini di orientamento organizzati da aziende locali, di raccogliere informazioni e richiedere consigli presso i centri occupazionali (BIZ), come pure di accedere a un portale online che presenta sezioni dedicate agli studenti e ai genitori, create per stimolare gli utenti a effettuare con consapevolezza le loro scelte professionali. L'85% degli studenti afferma di ricorrere a tali risorse.

Sesta area d'intervento: migliorare le infrastrutture a supporto della ricerca del lavoro

- 15. Aumentare la diffusione e l'efficacia dei canali di collocamento pubblici (Iniziativa Nazionale).** I meccanismi da adottare per rilanciare il ruolo dei canali di collocamento pubblici e accrescerne l'efficacia devono prevedere la diffusione di incentivi al loro utilizzo, lo stanziamento di fondi dedicati, l'iscrizione automatica per i neodiplomati e i neolaureati, la definizione di obiettivi di collocamento e il monitoraggio dei risultati delle loro attività. Riteniamo inoltre necessaria anche una revisione del modello operativo dei Centri per l'Impiego, che preveda la stretta collaborazione con scuole, imprese e altre agenzie di collocamento private.
- 16. Creare un sistema di integrazione tra i canali di collocamento pubblici e privati e promuovere la misurazione delle performance (Iniziativa Nazionale).** Un sistema di collocamento moderno è necessariamente multicanale. Centri pubblici, agenzie per l'impiego private e strumenti web devono coesistere in un contesto che incoraggi la competizione e la collaborazione costruttiva, mediante l'erogazione di finanziamenti basati sull'efficacia delle loro attività, valutata con specifiche metriche di performance (soddisfazione degli utenti, numero di posti di lavoro intermediati, ecc.), ma anche garantendo l'omogeneità e la coerenza delle informazioni gestite (tassonomia delle competenze, statistiche occupazionali, e così via). Questo consentirebbe non solo di standardizzare la mole di informazioni disponibili, ma di renderla accessibile a tutti gli interessati e di sviluppare una migliore comprensione dei trend del mercato del lavoro.

Sesta area d'intervento: esperienze internazionali

BA – Bundesagentur für Arbeit (Germania)

Dopo la ristrutturazione avviata nel 2003, l'agenzia per il lavoro tedesca è diventata uno dei più efficaci canali di collocamento pubblici in tutta Europa. All'ente fanno capo molteplici attività: dalla gestione dei sussidi di disoccupazione alla fornitura di servizi di consulenza per la ricerca di un impiego, dall'erogazione di corsi di riqualificazione a servizi di inserimento nel mondo del lavoro. L'incontro tra la domanda e l'offerta viene facilitato attraverso il portale web *Jobbörse*, che conta circa 3 milioni di iscritti e oltre 1 milione di posizioni aperte. La soddisfazione manifestata dagli utenti (datori di lavoro ed enti formativi) è elevata: i tempi medi di disoccupazione si sono ridotti da 164 a 136 giorni e le offerte di lavoro gestite sono più che raddoppiate, passando da 240 mila a 510 mila all'anno.

National Careers Service (Regno Unito)

Si tratta di una piattaforma web nazionale, che raccoglie una grande mole di informazioni sul mercato del lavoro, comprese le descrizioni dei profili lavorativi richiesti completate da dati relativi ai livelli retributivi delle qualifiche, ai trend del mercato e ai programmi di formazione disponibili. Fornisce inoltre agli studenti un servizio personalizzato di consulenza per pianificare il proprio percorso professionale. Nel suo primo anno di attività, il sito ha registrato oltre 7 milioni di visite e circa la metà degli utenti che sono riusciti a ottenere un impiego ha dichiarato che il consulente personale messo a loro disposizione ha svolto un ruolo decisivo.

Il prerequisito per un piano efficace e incisivo: una forte collaborazione tra soggetti pubblici e privati

Il successo del piano di interventi che abbiamo proposto impone l'attivazione di una "grande alleanza" tra pubblico e privato, che inserisca tra le priorità dell'agenda del Paese la realizzazione di riforme strutturali che rendano la transizione dalla scuola al lavoro più efficace di quanto sia oggi e che siano decisive per risolvere il problema della disoccupazione giovanile.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, la Conferenza Stato-Regioni e le singole Regioni dovranno proporre e formulare gli adeguamenti normativi, convogliare i flussi di finanziamento sulle aree prioritarie, fornire linee guida alle strutture pubbliche operanti sul territorio e attivare meccanismi di controllo, implementazione e verifica dei risultati.

I datori di lavoro, le imprese e le associazioni di categoria – sia nazionali sia locali – sono chiamati ad assumere un ruolo attivo di stimolo e di coinvolgimento concreto, oltre che un ruolo operativo atto a favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro, creando, per esempio, i presupposti e le opportunità che consentano agli studenti di accrescere le proprie competenze pratiche, suggerendo modifiche alle attività formative e ai programmi didattici e partecipando attivamente ai Comitati Tecnico Scientifici degli istituti scolastici.

Le scuole e le università dovranno porre il tema delle "competenze per il lavoro" al centro delle loro priorità d'intervento, facendosi promotrici, con il supporto delle imprese, degli studi professionali e delle associazioni di categoria, di tutte le iniziative locali necessarie per avvicinare i giovani al mondo del lavoro.

I canali di collocamento pubblici e privati saranno tenuti a operare in modo sinergico e collaborativo, adottando meccanismi chiaramente orientati al conseguimento dei risultati.

I media e gli organi d'informazione dovranno contribuire a ridurre l'ampio disallineamento di percezioni e le asimmetrie informative tra gli interlocutori coinvolti, rivolgendosi in particolare alle famiglie e ai giovani.

La realizzazione di un programma così articolato richiede, da una parte, un'assidua collaborazione fra tutti i componenti della filiera scuola-lavoro, che superi la frammentazione delle competenze e gli interessi specifici e allinei le agende verso l'obiettivo comune; dall'altra, un approccio pragmatico, che generi casi di successo visibili, replicabili e trasferibili in ambiti territoriali diversi, insieme a interventi di natura più strutturale. L'avvio di una trasformazione di questa portata richiede di operare contemporaneamente su tre fronti in parallelo:

- 1. Rendere operativa una struttura che coinvolga gli interlocutori pubblici e privati rilevanti per garantire un presidio organico del tema “Studio ergo Lavoro”.** I Paesi che hanno già avviato iniziative organiche in quest’ambito hanno garantito uno stretto coordinamento delle azioni intraprese tramite soluzioni diversificate in termini di assetto operativo, che spaziano dalle Partnership Pubblico-Private (PPP) fino a vere e proprie agenzie governative (alcuni esempi rilevanti sono illustrati nel box che segue). I mandati sono molto simili e prevedono la raccolta integrata di dati sulla domanda di lavoro e i profili richiesti, lo sviluppo di nuove proposte normative, il coordinamento delle iniziative lanciate e la trasparenza sui risultati raggiunti. Un rapido avvio delle attività in Italia potrebbe comportare la costituzione di una PPP, con un’associazione dedicata al tema “studio ergo lavoro”, che aggrega tutti i soggetti privati interessati a contribuire e che collabori attivamente con le istituzioni pubbliche centrali e locali mediante

Governare un programma “Studio ergo Lavoro”: alcuni esempi internazionali

- **AWPA – Australian Workforce and Productivity Agency (Australia).** Agenzia governativa fondata nel 2012 con l’obiettivo di migliorare la collaborazione e il livello di integrazione tra imprese, scuole e Governo. A partire dai piani di sviluppo economici del Paese, l’agenzia elabora delle stime sull’evoluzione dei fabbisogni occupazionali dei vari settori e delle relative competenze che saranno richieste dal mercato. Identifica inoltre eventuali gap rispetto all’offerta formativa attuale, soprattutto nei settori più rilevanti (come quello dell’*Information and Communication Technology*), e fornisce al Governo raccomandazioni specifiche, fra cui nuovi corsi da inserire nell’offerta formativa nazionale e campagne di promozione rivolte a specifici gruppi della popolazione (donne, giovani, ecc.), per rivalorizzare determinate professioni.
- **BA – Bundesagentur für Arbeit (Germania).** In parallelo al ruolo di agenzia per il lavoro, la BA ricopre anche quello di “employment system integrator”. Interagendo con i diversi gruppi di *stakeholder* – datori di lavoro, studenti, disoccupati, scuole e università – e conducendo dettagliate analisi e previsioni sul mercato del lavoro, dispone di una comprensione completa dei trend occupazionali nelle diverse regioni tedesche. Questi dati consentono di conoscere le opportunità offerte nelle varie aree del Paese, di orientare i candidati nella ricerca di un impiego e di collaborare con i datori di lavoro per identificare le lacune formative e le possibili soluzioni per colmarle.
- **UKCES – UK’s Commission for Employment and Skills (Regno Unito).** Ente governativo, fondato nel 2008 e guidato da un team di commissari che ricoprono ruoli di alta direzione in aziende private, definisce le strategie da adottare per affrontare le problematiche relative all’occupazione e ai gap di competenze. Pubblica l’*Employer Skills Survey*, la più ampia ricerca mondiale finalizzata alla comprensione delle competenze richieste dalle aziende, i cui risultati influenzano i programmi formativi e gli investimenti delle aziende dedicati allo sviluppo dei propri dipendenti. Gestisce inoltre, in collaborazione con il Governo, programmi di finanziamento (come l’*“Employer Ownership of Skills Fund”*) volti a incentivare tra le imprese lo sviluppo di competenze in settori specifici (tramite training, tirocini e altre soluzioni ad hoc) e la creazione di posti di lavoro.

apposite convenzioni e/o protocolli di intesa. Tale assetto potrebbe evolvere verso un'entità più stabile nel medio periodo, in seguito alla valutazione dei risultati effettivamente conseguiti.

2. **Avviare le prime iniziative concrete.** Il successo di una trasformazione su scala così ampia richiede una forte partecipazione di tutti gli attori fin dai primi mesi – in un'ottica costruttiva e con uno spirito positivo e di comunanza d'intenti e di interessi – per dimostrare che il cambiamento è realmente possibile. Da subito si dovrebbe operare concretamente su due fronti: da un lato, intensificando il dialogo con la Pubblica Amministrazione, per offrire stimoli e contributi da includere in proposte di legge e/o adeguamenti normativi; dall'altro, lanciando progetti concreti in specifici ambiti territoriali, che facciano leva sulle esperienze già sperimentate con successo per definire dei “moduli” che possano essere rapidamente replicati.
3. **Definire la *roadmap* complessiva del programma.** Gli interventi proposti coprono un ambito assai diversificato e implicano necessariamente una visione di medio-lungo periodo per la loro piena realizzazione. Pertanto, insieme all'avvio di alcune iniziative concrete, sarà necessario definire una *roadmap* complessiva, che fissi obiettivi intermedi e preveda l'adozione di opportuni meccanismi capaci di rendere visibili e tracciabili i progressi e i risultati conseguiti.



Per dare un futuro alle nuove generazioni è necessario affrontare tematiche complesse e modificare tra i giovani, le loro famiglie, le istituzioni, il mondo dell'istruzione e quello delle imprese, gli schemi di pensiero e i modi di operare che rendono oggi così ardua la transizione dall'educazione all'occupazione. Se si supera l'iniziale scoramento provocato da statistiche impietose e si va alla ricerca di casi di eccellenza, si trovano, come sempre, molteplici esempi nel nostro Paese; e quando questo non avviene, è pur sempre possibile far riferimento a casi di successo ormai consolidati all'estero. Nel definire le possibili soluzioni, è però essenziale applicare un metodo rigoroso, integrare punti di vista e competenze diversi, focalizzare le risorse disponibili secondo priorità ben definite e gestire la complessità dei progetti necessari per diffondere le esperienze che hanno dimostrato di funzionare bene. Questi risultati si possono conseguire soltanto se tutti gli attori coinvolti decidono, all'unisono, mettendo da parte punti di vista o interessi individuali, di impegnarsi con generosità per imprimere una svolta radicale, avviando in tempi rapidi un programma di intervento per agire sulle cause strutturali che ostacolano la transizione scuola-lavoro.

Perché non adesso?

Nota metodologica

Studio ergo Lavoro sintetizza una ricerca condotta in Italia nell'ambito dell'iniziativa pro bono *Education to Employment*, lanciata a livello mondiale nel 2012 da McKinsey & Company con il supporto del McKinsey Global Institute e del McKinsey Center for Government, con l'obiettivo di analizzare in dettaglio le dinamiche sottostanti il problema della disoccupazione giovanile e proporre un piano di interventi concreti.

Per approfondire la comprensione delle caratteristiche del mercato italiano del lavoro, nel 2013 è stato svolto dapprima uno studio diagnostico di dati secondari tratti da fonti quali Eurostat, Istat, Unioncamere, Isfol, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, e Confindustria; e in seguito è stata svolta l'analisi dei dati primari raccolti in una ricerca di mercato svolta in collaborazione con IPSOS. I risultati sono stati infine confrontati con le evidenze emerse nello studio condotto in parallelo in altri sette Paesi europei, pubblicate nel rapporto *"Education to Employment: Getting Europe's youth into work"* del 13 gennaio 2014.

La ricerca di mercato italiana è stata condotta su un campione di oltre 1.500 studenti, 300 aziende e 100 istituti scolastici e università. Le caratteristiche specifiche di ogni campione hanno richiesto l'applicazione di metodologie diverse per la raccolta dati: per i target dei giovani e delle aziende si è optato per una metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interface), tramite ricorso a *panel* online; per i target da intervistare presso gli istituti scolastici si è fatto ricorso a un reclutamento *face to face*, tramite la rete intervistatori di IPSOS e il successivo invio di link individuali al questionario online.

I giovani intervistati rientrano nella fascia di età compresa fra i 15 e i 29 anni. Tra loro figurano disoccupati (36%) e occupati o in corso di formazione (64%), equamente suddivisi tra uomini (50%) e donne (50%), e distribuiti in modo relativamente uniforme sul territorio italiano (Nord 39%, Centro 24%, Sud 37%). Rappresentano inoltre tutti i possibili livelli di istruzione: università (33%), licei (17%), istituti tecnici commerciali (20%), istituti professionali (17%), medie inferiori (13%).

Le aziende selezionate rappresentano realtà di dimensioni piccole (39%), medie (26%) e grandi (35%). I manager intervistati sono responsabili di almeno una delle seguenti aree: definizione dei criteri di assunzione, decisioni relative ai processi di training o analisi dei gap di competenze.

Gli istituti scolastici sono stati selezionati tra quelli che forniscono educazione secondaria e terziaria e i cui rappresentanti ricoprono ruoli di responsabilità in una delle seguenti aree: definizione dei processi e criteri di ammissione, gestione dei rapporti con datori di lavoro e selezionatori esterni o gestione dei processi che coinvolgono gli standard di qualità. I rispondenti sono distribuiti in modo relativamente uniforme sul territorio italiano (Nord 38%, Centro 32%, Sud 30%), comprendono istituzioni pubbliche (77%) e private (23%), e rappresentano università (20%), licei (20%), istituti tecnici commerciali (30%), istituti professionali (30%).

Contatti

Antonio Castellano

antonio_castellano@mckinsey.com

Xenia Kastorinis

xenia_kastorinis@mckinsey.com

Roberto Lancellotti

roberto_lancellotti@mckinsey.com

Roberta Marracino

roberta_marracino@mckinsey.com

Laura Alice Villani

laura_alice_villani@mckinsey.com

Gennaio 2014

Copyright © McKinsey & Company