



# Il Mismatch nel mercato del lavoro

Sintesi dei lavori svoltisi al CNEL  
da marzo 2022 a dicembre 2022

A cura di  
Ruggero Parrotto

*Si ringraziano Francesca Delle Vergini, Elvira Falcucci,  
Raffaella Sori e Larissa Venturi*

## Premessa e Nota Metodologica

Il tema del lavoro, del lavoro che cambia, delle competenze che servono, della difficoltà di fare raccordo fra domanda e offerta, è stato al centro dell'attività del Cnel, che ha istituito a febbraio del 2022 un tavolo sul mismatch nel mercato del lavoro, sulla base delle esigenze espresse e manifestate da alcuni ministeri e delle indicazioni provenienti dai principali istituti di ricerca del nostro Paese.

Contribuire a realizzare in modo più efficace i programmi PNRR e agganciare la ripresa.

Parallelamente, si è cercato di dare evidenza alle crescenti preoccupazione delle parti sociali, impegnate da tempo, all'interno del Cnel, a focalizzare criticità e possibili azioni di sviluppo.

In particolare, ad alcuni obiettivi per certi aspetti tradizionali - ridurre i tassi di disoccupazione, migliorare il sistema economico e sociale, attrarre investimenti, migliorare il clima interno del nostro Paese e avviare una fase di sviluppo più serena e più armonica - si sono consolidate durante l'anno finalità di carattere straordinario - contribuire a realizzare in modo più efficace i programmi PNRR e agganciare la ripresa, gestire al meglio il post-emergenza Covid, affrontare e governare gli effetti diretti e indiretti del conflitto in Ucraina, con particolare riferimento alla crisi energetica.

Per poter svolgere un'azione di utile raccordo fra istituzioni, mondo del lavoro e mondo della formazione e per conseguire indicazioni concrete in tempi coerenti con l'urgenza e l'importanza della fase, da un lato si è ritenuto di attivare una **cabina di regia**, con la presenza dei ministeri maggiormente impattati dal tema e dei principali soggetti sociali (tra gli altri, le Associazioni Imprenditoriali, le Organizzazioni Sindacali, Unioncamere, Inapp, ANP, i principali soggetti operanti nel terzo settore, le principali associazioni dei giovani); dall'altro, sono state coinvolte, attraverso un importante calendario di audizioni gestito dalla Commissione Informazione Lavoro, le principali istituzioni e imprese italiane, sia per il loro ruolo centrale nell'attuazione dei programmi del PNRR, sia per monitorare l'evoluzione dei principali settori

e il rapporto con le piccole e medie imprese presenti nell'indotto dei diversi mercati di riferimento.

Di seguito, l'elenco delle istituzioni, delle Associazioni e delle imprese che hanno partecipato alle audizioni: [Ministero dell'Istruzione](#), [Anpal Servizi](#), [Invalsi](#), [Indire](#), [Consiglio Nazionale Giovani](#), [Confcommercio](#), [Confartigianato](#), [Conferenza Rettori](#), [Prof. Beolchi dell'Università Cattolica di Milano](#), [Acea](#), [Banca Popolare di Milano](#), [Enel](#), [ENI](#), [Ferrovie dello Stato](#), [Intesa San Paolo](#), [Leonardo](#), [Poste Italiane](#), [Unicredit](#), [Terna](#), [Tim](#), [Vodafone](#), [Wind3](#).

Le 22 audizioni sono state coordinate dai **Consiglieri Michele Faioli e Silvia Ciucciocchino**, alla presenza del **Presidente Tiziano Treu** e di altri Consiglieri; e sono stati raccolti documenti e materiali messi a disposizione dalle organizzazioni coinvolte.

Le audizioni sono state orientate intorno ad alcuni campi di indagine:

- quali sono le effettive esigenze del mondo del lavoro oggi e nei prossimi mesi;
- quali sono le professioni più richieste e i mestieri più coinvolti dai programmi e dagli investimenti del PNRR;
- quali iniziative di up-skilling e re-skilling possono essere utilizzate da subito per colmare le nuove esigenze e proteggere le persone che rischiano di uscire dal mercato del lavoro;
- cosa si può fare subito per creare un migliore raccordo fra chi cerca lavoro e chi lo offre;
- quali potrebbero essere le soluzioni più efficaci per adeguare con maggiore tempestività i programmi e i contenuti formativi

della scuola, dell'Università e delle Academy aziendali;

- quali le principali attese e i provvedimenti istituzionali auspicati.

I risultati delle audizioni rappresentano un osservatorio privilegiato, consentono di avere un quadro sufficientemente organico delle strategie e delle azioni messe in campo finora per fronteggiare un fenomeno delicato e preoccupante e, soprattutto, orientano inevitabilmente gli attori politici e sociali a porsi una serie di domande sulle principali evidenze, sui principali ritardi e su cosa è opportuno fare.

• • •

Come ampiamente documentato dagli studi e dalle analisi, la dinamica del mismatch fra domanda e offerta di lavoro è un tema consolidato da tempo nel nostro paese, ma è oramai diventata un'emergenza: e non è difficile intravedere una forte correlazione con la pandemia, sia nella fase più acuta, che ha coinvolto in particolare il mondo della Sanità e diversi altri settori industriali e professionali, sia nella fase post-Covid caratterizzata, da un lato, da un'improvvisa ripartenza di molte filiere produttive e di servizi e, dall'altro, dalla mancanza di professionalità manageriali, tecniche e operative idonee a fronteggiare la realizzazione degli investimenti correlati al PNRR.

A questo si aggiunga il cosiddetto "grande esodo", che in Italia non aveva mai raggiunto livelli come quelli registrati negli ultimi mesi.

## Le principali criticità

I numeri che emergono, in particolare, da Unioncamere, attraverso lo strumento di Excelsior, dimostrano una crescita significativa del mismatch, purtroppo destinata ad aumentare in assenza di riforme integrate ed efficaci.

Siamo di fronte ad un ecosistema molto complesso e articolato. In particolare, dal lato della domanda, abbiamo molti posti di lavoro non coperti, sia nel settore privato che in quello pubblico; molte imprese, specie le piccole, rischiano di chiudere per mancanza di mano d'opera; molte altre scontano un crescente gap di competenze interne.

Dal lato dell'offerta, abbiamo sempre meno giovani e sempre più anziani; secondo la maggior parte degli studi in Italia, ci sono oltre di 2 milioni di disoccupati. A questi vanno aggiunti i cosiddetti "scoraggiati" inattivi, circa 2,5 milioni di persone che hanno rinunciato a cercare un impiego. Abbiamo poi quelli che svolgono un lavoro "precario", quelli che hanno timore di perdere il lavoro o che rischiano di perderlo per gap crescenti di competenze, quelli che desiderano cambiare lavoro e infine quelli che non sono affatto interessati a cercare e trovare un lavoro. La stima diventa meno facile, ma stiamo parlando di una popolazione che si aggira intorno ai 10 milioni di persone. Forse di più.

Le cause di questo quadro particolarmente complesso sono molte. Ci sono sicuramente aspetti demografici, sociali, culturali, retributivi, ma soprattutto l'inadeguatezza di percorsi formativi poco orientati alle professioni richieste dal mercato e non al passo con l'innovazione tecnologica. Il quadro presenta una forte disomogeneità territoriale e settoriale; da un lato, a soffrire sono soprattutto le regioni del Sud, come Basilicata, Molise, Sardegna, Puglia, Campania, Sicilia e Calabria; dall'altro, confrontando il rapporto

**Molti posti di lavoro non sono coperti, sia nel settore privato che in quello pubblico**

tra posti vacanti e disoccupazione, si evidenziano palesi incongruenze. Si pensi, in particolare, a due casi emblematici: quello dell'informatica, dove c'è scarsissima disoccupazione ma grande difficoltà di reperimento, e quello della ristorazione, dove insieme a una difficoltà di reperimento si associa elevata disoccupazione.

Il mondo della formazione registra purtroppo ritardi strutturali. È molto bassa la qualità media dei sistemi di apprendimento in uscita dalla scuola superiore e sono preoccupanti i trend di dispersione scolastica. Da troppe parti, si studia male, si studia poco, e soprattutto si studia senza un collegamento importante con il mondo del lavoro.

**La scuola, nonostante gli sforzi messi in atto da più parti, è lontana dal mondo del lavoro e non riesce ad orientare famiglie e giovani.**

L'Università, salvo poche eccezioni, non è allineata alle esigenze del mondo produttivo, un ritardo particolarmente grave che si è ulteriormente consolidato negli ultimi anni. Il sistema degli ITS Academy, che pure è stato oggetto di un importante intervento legislativo, potrà portare effetti positivi solo nel medio periodo.

Parallelamente, si conferma, una non adeguata conoscenza delle effettive opportunità di lavoro presenti e un livello di raccordo insufficiente fra chi cerca lavoro e chi lo offre; d'altro canto, come già accennato, si è consolidato nel tempo anche un

significativo e preoccupante mismatch interno alle imprese, certamente riconducibile all'accelerazione nei processi di digitalizzazione, ma anche correlato alla prevalente scelta, specie negli anni passati, di ritenere la formazione un optional, concentrando conseguentemente le maggiori energie verso la formazione obbligatoria e verso i cosiddetti talenti.

**Emerge evidente la scarsa capacità di affrontare il futuro e di pianificare e programmare per tempo le iniziative necessarie, anche quando sarebbe sufficiente replicare le soluzioni adottate dagli altri Paesi, trovando gli opportuni adattamenti.**

Valgano sul punto due esempi emblematici: la drammatica mancanza di medici e di personale tecnico, infermieristico e socio-sanitario, di cui si parla da anni e che non ha trovato soluzioni in grado di invertire la rotta, con evidenti e gravi conseguenze in termini sociali; e la scarsità di laureati nelle cosiddette discipline STEM, un'esigenza assolutamente conosciuta e prevedibile che, anche in questo caso, si sarebbe dovuta affrontare con un'azione sinergica da parte delle istituzioni coinvolte a diverso titolo. In particolare, tutte le imprese presenti nelle audizioni hanno comunicato l'estrema difficoltà a rinvenire candidati in queste aree, hanno confermato i rischi connessi alla delicata concorrenza rispetto ai pochi candidati sul mercato, hanno evidenziato, con dati e previsioni puntuali, le effettive esigenze a 2-3 anni, esigenze che non riusciranno a soddisfare, stanti gli attuali trend quali-quantitativi di laureati nel nostro Paese. Una difficoltà ed una carenza che riguarda anche le

professioni e i mestieri più tecnici. Altrettanto evidente è la scarsa ed episodica attitudine a fare sistema, che purtroppo si accompagna – e certamente trova alimento – con la farraginosità della nostra burocrazia. Ad esempio, i ritardi del sistema accademico – solo in parte giustificati dai naturali tempi di revisione e approvazione dei piani di studio – hanno spinto negli anni le imprese a realizzare Academy interne, dedicate non solo al personale già presente, al fine di adeguare periodicamente le skill necessarie, ma anche e soprattutto alla “ri-formazione” dei neo laureati assunti. Un quadro che alla lunga produce inerzie, entropie, sovrapposizioni, aumento dei costi e dei tempi necessari per avere professionisti preparati.

Nel corso delle audizioni, abbiamo ritenuto utile approfondire anche il tema del rapporto con le aziende dell'indotto, tema molto delicato e poco analizzato, nonostante la prevalente presenza in Italia di piccole e medie imprese. L'obiettivo era capire se sia presidiato in modo organico e se vi siano buone pratiche di governance per “condizionare” positivamente, secondo un meccanismo di “onda lunga”, l'organizzazione e le scelte del mondo dell'indotto. Salvo alcune realtà più attente al tema, abbiamo colto un evidente ritardo sul tema. Il rapporto, di norma, è interamente delegato alle funzioni di “Acquisti” o “Approvvigionamenti” e il sistema delle gare, tranne rarissime eccezioni, non incrocia – come invece sarebbe utile e opportuno – oculte strategie in grado di influenzare gli opportuni investimenti, coerenti con le esigenze delle aziende committenti. Anche le organizzazioni

di rappresentanza, al di là di rarissime eccezioni, fanno estrema fatica a “fare cultura” e finiscono per essere coinvolte quasi esclusivamente allorchè si rendano necessari interventi tampone o misure di sostegno. A lungo andare, senza politiche di raccordo con le grandi imprese committenti, il sistema delle piccole e medie imprese, nonostante la conclamata flessibilità, creatività e innovatività, rischia di non avere la forza per affrontare accelerazioni e transizioni sempre più ravvicinate e sempre più profonde.

Infine, viene purtroppo confermata la scarsa fiducia delle imprese nei confronti delle strutture pubbliche. Salvo rari casi, tra l'altro con esiti non sempre positivi, tutte le realtà che hanno partecipato alle audizioni hanno confermato di non utilizzare le Agenzie per il lavoro per la selezione e la ricerca di personale. Due le motivazioni principali: l'estrema farraginosità delle procedure, con effetti assolutamente negativi sui tempi di risoluzione delle esigenze; la non adeguata professionalità e l'approccio burocratico del personale presente nelle strutture. Si tratta di una dinamica alquanto grave, oramai consolidatasi da molti anni. Sappiamo invece bene cosa accade quando il sistema pubblico funziona, quando la sana volontà politica prevale, quando lo Stato gioca un ruolo di valore e i cittadini lo riconoscono e ne vanno orgogliosi.

C'è voluta una pandemia, e le drammatiche implicazioni sulla vita di migliaia e migliaia di persone e di famiglie, per apprezzare lo sforzo messo in campo dalle forze dell'ordine, dal personale della Sanità, dal mondo dell'istruzione.

## I segnali positivi

Innanzitutto, va rimarcato il tema della consapevolezza. Tutti gli interlocutori, sia pubblici, sia privati, sia le associazioni imprenditoriali, sindacali e del terzo settore, ribadiscono in modo inequivoco che il mismatch è un fenomeno da affrontare tempestivamente, con strumenti nuovi e con una regia che in Italia non c'è mai stata.

**Sfruttare “all'italiana”, ma stavolta in modo strutturale, le opportunità che si stanno concretizzando**

Tale consapevolezza trova riscontro in una rinnovata disponibilità di tutti a lavorare insieme e a realizzare iniziative concrete in grado di sviluppare soluzioni strutturali che portino benefici immediati e nel medio lungo periodo.

Non si tratta di un dato scontato, e non va sottovalutato. La pandemia, da un lato, e la guerra, dall'altro, hanno rappresentato e rappresentano, probabilmente, due condizioni straordinarie che potrebbero contribuire a modificare l'approccio dei decisori politici, istituzionali e imprenditoriali, ma anche dei cittadini. D'altro canto, la paura sociale e la disponibilità a dare concretezza al tema della sostenibilità, allargando l'attenzione verso una platea più ampia di stakeholder, sembrano indizi preziosi da coltivare.

Tutti hanno chiaramente evidenziato l'assoluta peculiarità di questa fase: sfruttare “all'italiana”, ma stavolta in modo strutturale, le opportunità che si stanno concretizzando, potrebbe fare la differenza e potrebbe consentire di riallineare finalmente le diverse esigenze dei vari attori, permettendo al nostro sistema di fare un notevole balzo in avanti.

Tutti affermano che non c'è tempo da perdere e manifestano una disponibilità che dovrà tradursi in posizioni e iniziative concrete tutt'altro che scontate.

La seconda evidenza positiva è data dalle risorse economiche disponibili. Anche questo non è certamente un dato secondario. Non tanto e non solo in termini assoluti. Avere molte più risorse aiuta e rende tutto più concreto. Ma l'elemento decisivo potrebbe paradossalmente essere politico: “non ci sono le risorse” è sempre stato il mo-

tivo (e l'alibi) più utilizzato da chi non ritiene conveniente cambiare le cose, o da chi in buona fede crede non sia possibile cambiarle. Le esperienze di successo lo dimostrano in modo impietoso: fare regia, fare squadra corta, fare alleanze, sviluppare sinergie è la ricetta per far accadere le cose, anche le più difficili. Avere le risorse, condizione accelerante, potrebbe essere il miglior modo per "attenuare le attenuanti" e per destabilizzare positivamente chi volesse continuare a ragionare secondo schemi superati e prerogative di parte.

Un altro dato incoraggiante emerso nelle audizioni è rappresentato dalle numerose iniziative che la maggior parte delle imprese hanno già intrapreso in tema di re-skilling e di up-skilling.

Nonostante si tratti di un percorso affatto omogeneo, l'attitudine delle aziende a ridurre tout court i propri organici secondo un orientamento di tagli lineari indiscriminati sembra cominciare a fare posto a strategie più accorte, volte a tutelare le professionalità presenti, a riproteggere il know how, a lavorare sui gap di competenze. Non è un orientamento prevalente e ci vorrà ancora tempo: ma la ricchezza e l'originalità di alcune esperienze potrebbe in effetti rappresentare uno schema di lavoro e una piattaforma di benchmark di assoluto interesse, soprattutto per favorire nei settori più esposti e più strategici soluzioni in grado di ridurre in tempi relativamente brevi i gap di competenze che si sono accumulati negli ultimi anni. Tali iniziative, anche queste favorite da un utilizzo sempre

più accorto delle risorse correlate alla formazione, potrebbero rivestire un valore sociale di grande importanza, e permettere ad un'importante fetta della forza lavoro "dimenticata" di recuperare dignità e utilità professionale, salvaguardando maggiormente il valore dell'esperienza. A conferma di questi segnali, vale la pena sottolineare la scelta di molte imprese di "reinternalizzare" processi e risorse che negli anni passati erano stati oggetto di dolorosi e conflittuali processi di esternalizzazione.

Non di meno, meritano un particolare apprezzamento le iniziative rivolte ad alcune delle categorie più esposte al tema del mismatch interno: tra le altre, gli anziani, le donne coinvolte da esperienze di maternità, i portatori di handicap. I processi di "diversità e inclusione", l'attenzione alle discriminazioni, la necessità di cambiare approccio, a tutti i livelli, cominciano a fare la differenza. In diverse audizioni ne abbiamo avuto una netta percezione: molte direzioni del personale hanno sperimentato sul campo come la capacità di accogliere e valorizzare la fragilità rappresenti una scelta giusta, doverosa, ma anche una forma di educazione interna, soprattutto per i propri capi, a diventare migliori, più forti, più pazienti, più resilienti, più gentili, più giusti, più autorevoli. E quindi sicuramente più capaci di superare le difficoltà e di raggiungere gli obiettivi.

In tale traiettoria, meritano di essere ricordate anche le numerose iniziative di mentoring, volte a creare alleanze interne e attitudine al gioco di squadra. Anche rispetto a questo orientamento, non vi sono dubbi: la pandemia ha sicuramente creato le condizioni di contesto ideale per

dare ancora più valore al tema delle relazioni, alla capacità di ascolto empatico, all'importanza di sviluppare competenze trasversali. D'altro canto, se è vero che molti si sono trovati per la prima volta a dedicare tempo a sé, ai propri obiettivi, alle proprie priorità, uscendone indubbiamente più consapevoli e più arricchiti, sono purtroppo aumentate le situazioni di crisi, le casistiche di depressione conclamata, i disturbi del comportamento alimentare, l'aumento del numero dei suicidi, specie fra i più giovani. Dati e fenomeni così evidenti, da spingere le aziende più strutturate ad investire importanti risorse –all'interno delle politiche di welfare- per creare spazi e momenti di ascolto: si pensi in particolare alla figura dello psicologo interno, al design thinking, al business coaching.

Un altro dato, certamente riconducibile alla crisi pandemica e ai prolungati periodi di smart working, è rappresentato dall'innovazione tecnologica e dall'utilizzo oramai "normale" degli strumenti digitali. In realtà, si tratta di un'altra straordinaria opportunità, per almeno due ordini di motivi: da un lato, perché potrebbe portare vantaggi assolutamente insperati, soprattutto nei confronti delle tante persone che scontano ancora un importante gap di alfabetizzazione digitale; dall'altro, perché potrebbe rappresentare una leva di assoluta utilità, sia nei processi formativi, specie nelle aree e nelle professioni ad alto contenuto tecnico e tecnologico, sia nei processi di comunicazione e di rappresentazione delle opportunità di incontro fra domanda e offerta di lavoro. In tal senso, le aziende più strutturate hanno già sviluppato da tempo soluzioni innovative (si pensi al job posting e all'uso pervasivo di LinkedIn), oramai

mutuate e adattate anche dalle strutture pubbliche più innovative.

Ancora, è emersa da parte di tutti gli interlocutori la consapevolezza e l'importanza di ripensare e riorganizzare profondamente il tema dell'orientamento.

Si tratta sicuramente di un tema affrontato tante volte: ma è arrivato probabilmente e fortunatamente il momento di fare un salto di qualità, in ampiezza e in profondità. Ecco il motivo per cui tutti gli interlocutori, con sfumature e sottolineature diverse, hanno rimarcato la necessità di investire nell'orientamento attitudinale, nell'orientamento verso gli studi e nell'orientamento verso il lavoro. Un approccio integrato, che richiederà uno sforzo comune di tutti gli interlocutori interessati e coinvolti, a diverso titolo. Permettere alle persone di orientarsi, e favorire processi coerenti con le esigenze e con le necessità future –tra le altre positive implicazioni- potrà ridurre il tema della dispersione scolastica, la paura di aver sbagliato strada in modo irrecuperabile, la paura di rimettersi in gioco, la paura di cambiare. E soprattutto, la convinzione di non avere qualità, di sentirsi “sbagliati”, inappropriati, non all'altezza.

Infine, un ultimo spunto, certamente prezioso per valorizzare in modo concreto una delle nostre distintività: la generalizzata consapevolezza di quanto sia sempre più importante contaminare i saperi e interconnettere competenze tecniche e competenze relazionali. Una consapevolezza che, anche grazie alle importanti evidenze offerte dagli studi e dalle ricerche sulle neuroscienze, potrebbe rimettere per davvero al centro la

persona con le sue conoscenze, le sue competenze, le sue certificazioni, le sue potenzialità, le sue aspettative, la sua disponibilità ad accettare nuove sfide. Le esperienze raccolte durante le audizioni sono state emblematiche: la competenza tecnica, verticale, non è in discussione; anzi, in un mondo più complesso e più accelerato, essere preparati ed esperti è indispensabile. Ma le cosiddette competenze soft sono sempre più decisive, perché danno la misura della capacità di muoversi, di prendere decisioni, di diventare riferimento per sé e per gli altri.

È il saper essere,  
che si affianca al sapere  
e al saper fare.

**La pandemia  
ha sicuramente  
creato le condizioni  
di contesto ideale  
per dare ancora  
più valore al tema  
delle relazioni**



## Alcune priorità su cui lavorare

Le principali criticità e alcuni segnali positivi emersi nel corso delle audizioni hanno sicuramente confermato l'assoluta necessità di misure urgenti e, allo stesso tempo, di riforme in grado di dare riscontri strutturati, di medio-lungo periodo.

L'obiettivo è dotarsi di uno strumento efficace, tempestivo, digitale, utile a chi cerca lavoro

Come accennato, l'obiettivo del tavolo Cnel non era quello di raccogliere dati: gli studi a disposizione sono numerosi e di estrema qualità. Piuttosto, si è cercato di capire se intorno a questo tema vi sono o meno le condizioni per tentare un'azione comune, uno sforzo di sintesi.

La nostra risposta è positiva. Riteniamo che sia possibile trasformare i limiti, le criticità, i ritardi, le divisioni, in una grande opportunità per il nostro sistema che rispetti e valorizzi le responsabilità delle diverse istituzioni e di tutti gli attori chiamati in causa.

Riteniamo che sia richiesto l'impegno delle Istituzioni centrali, delle Regioni, delle Organizzazioni imprenditoriali e sindacali, della Conferenza dei Rettori, delle Imprese, del Terzo settore, del mondo della formazione.

Pensiamo che siano urgenti, necessarie e possibili una serie di azioni sinergiche da attuare nel più breve tempo possibile. Pensiamo che sia una scelta socialmente ed economicamente giusta ed opportuna. Quelli che seguono sono tre ambiti di lavoro che potrebbero intercettare le numerose istanze emerse nel corso delle audizioni e nelle valutazioni e riflessioni svolte in sede di Commissione. Ovviamente, rappresentano un'ipotesi di piano operativo intorno a cui sarà indispensabile confrontarsi fra tutti i soggetti chiamati in causa.

► 1. Il primo ambito di intervento ipotizzato, certamente propedeutico anche per altre successive azioni, riguarda la possibilità di costruire una **Piattaforma Integrata di "Emergenza Lavoro"**. L'idea è quella di poter disporre di un vero e proprio cruscotto, che permetta di verificare quotidianamente cosa accade nel mondo del lavoro, quali sono le esigenze su tutto il territorio nazionale, quali opportunità possono essere colte, quante assunzioni e quante uscite si sono determinate.

L'obiettivo è dotarsi di uno strumento efficace, tempestivo, digitale, utile a chi cerca lavoro, a chi lo offre, a chi fa orientamento, a chi fa formazione, a chi vuole investire. Si tratta di un obiettivo certamente ambizioso e delicato. Specie durante gli incontri della cabina di regia, sono emerse riflessioni e attenzioni: poter costruire uno strumento che permetta in tempo reale una vista nazionale non deve e non può pregiudicare le prerogative, le competenze e le responsabilità delle Regioni e degli uffici pubblici locali. Ovviamente, l'ipotesi di lavoro non ha assolutamente questo obiettivo.

Come è avvenuto per l'emergenza Covid, scegliere di avere una vista nazionale significa soprattutto alzare il livello di attenzione rispetto al tema del lavoro e permettere ad ogni Regione di poter sviluppare strategie, iniziative, programmi che potranno diventare dei modelli per altre regioni.

Significa anche poter testare progetti differenti nelle varie regioni ed eventualmente estendere quelli maggiormente efficaci.



► **2.** Il secondo ambito, certamente connesso al primo ed indicato da tutti come un investimento non più rinviabile, riguarda l'ipotesi di costruire un **Ecosistema dell'Orientamento**. Si tratta di un tema già oggetto, negli ultimi anni, di alcuni importanti disegni di legge. L'idea di fondo è quella di poter contare su un sistema in grado di far emergere le attitudini e gli interessi di ognuno, gli studi necessari per acquisire conoscenze e sensibilità trasversali e verticali, le opportunità legate ai mestieri e alle professioni del futuro. Saldare queste esigenze non è facile, ma è un dovere di uno stato moderno, che vuole mettere il lavoro, le persone e le imprese al centro dell'agenda.

**Costruire un ecosistema di orientamento non può voler dire condizionare le scelte di studio o di lavoro: è il contrario.**

Il tema è mettere innanzitutto a disposizione di tutti uno strumento, sempre aggiornato, che permetta di capire quali sono le proprie inclinazioni, le proprie attitudini, la propria vocazione, la propria occupabilità. E fare in modo di poter registrare periodicamente queste informazioni. Certamente, costruire un ecosistema dell'orientamento richiede una governance sorretta da processi organizzativi e scientifici e da professionisti competenti.

Durante molte audizioni e negli incontri della cabina di regia si è parlato tanto della figura degli esperti di Orientamento. Oltre che nelle strutture pubbliche, potrebbero svolgere un ruolo molto importante nel sistema formativo e nelle imprese. Possono diventare figure di connessione.

Abbiamo immaginato che debbano essere persone di grande esperienza, con una spiccata capacità di ascolto. Si è anche ipotizzato di coinvolgere, secondo regole di ingaggio tutte da valutare, professionisti in pensione: manager, insegnanti, psicologi del lavoro, coach. Abbiamo condotto una serie di colloqui informali, da sviluppare ulteriormente: ma vale la pena condividere la straordinaria disponibilità di tutti a potersi rendere utili, per un obiettivo così importante.

**L'idea è quella di costruire un sistema pubblico, scientificamente supportato e continuamente affinato e migliorato**

### **L'orientamento nella Scuola e nell'Università**

Il raccordo fra domanda e offerta di lavoro comincia con l'orientamento. E la dispersione scolastica comincia con il mancato raccordo fra la propria vocazione personale e il proprio futuro. Permettere alle persone di conoscere –per valorizzarle– le proprie attitudini; e permettere alle persone di conoscere –per poter scegliere– le professioni del futuro sono la base di qualsiasi intervento o di qualsivoglia riforma.

Può essere uno strumento utile, una bussola in più. Perché rinunciare ad un riscontro così importante? L'idea è quella di costruire un sistema pubblico, scientificamente supportato e continuamente affinato e migliorato, a disposizione degli insegnanti, dei genitori, dei ragazzi. Naturalmente, questi cicli di test vocazionale e psicoattitudinale andranno fatti periodicamente, perché le sensibilità, gli interessi, le esigenze cambiano in base agli studi, alle esperienze, ai docenti, ai colleghi che tutti noi incrociamo nel corso della nostra vita.

Nelle scuole, specie **la secondaria di primo grado**, il tema riguarda i criteri e le modalità con cui i giovani decidono gli studi futuri, e quindi, nella grande parte dei casi, il proprio futuro. Ancora oggi, le famiglie, salvo rare eccezioni, non conoscono l'esistenza di questi strumenti e, nella gran parte dei casi, in buona fede, finiscono per condizionare le scelte dei propri figli o non hanno gli strumenti per evitare condizionamenti ambientali e culturali. Gli esperti di orientamento possono diventare un riferimento centrale. Durante gli incontri della cabina di regia, specie dal mondo dei dirigenti scolastici, abbiamo raccolto la richiesta e la proposta di istituzionalizzare la figura

dell'esperto di orientamento in tutte le scuole e di auspicare in tal senso una opportuna sensibilizzazione del Ministero dell'Istruzione e in generale del Legislatore. Per un giovane, sapere che si è portati per le materie tecniche o umanistiche o artistiche, avere maggiore consapevolezza dei propri desideri e delle proprie passioni, e poter verificare quali siano gli spazi e le professioni più ricercate, significa avere maggiori opportunità di scegliere, di collegare, di trovare sinergie nelle proprie traiettorie personali e di lavoro. E in molti casi, significa avere strumenti per "difendersi" dalle pressioni esterne, anche familiari.

La connessione con le professioni del futuro potrebbe guidare in modo ancora più marcato l'azione degli esperti di orientamento nelle **scuole secondarie di secondo grado**: qui, il raccordo con i futuri studi universitari o di alta specializzazione diventa decisivo. L'idea di fondo è che gli insegnanti esperti di orientamento, oltre a governare le iniziative interne alla propria scuola nel rapporto con i ragazzi e con le famiglie, possano e debbano avviare collaborazioni con il mondo del lavoro. Durante le audizioni le imprese più innovative ci hanno confermato di aver avviato già da qualche anno importanti collaborazioni con alcuni istituti superiori. Si tratta ovviamente ancora di casi pilota, ma riteniamo debbano e possano diventare modelli strutturati per consentire ai giovani studenti di conoscere da vicino il mondo del lavoro, e farsi un'idea, sentire se scatta la molla, parlare con altri giovani da poco assunti. Connettere le "scuole superiori" con il mondo del lavoro, ascoltare le esperienze dei responsabili, capire quali sono le principali transizioni in corso, in primis quella digitale e quella energetica,

è anche un fondamentale investimento per orientare le giovani generazioni femminili ad orientarsi con entusiasmo nel mondo delle professioni STEM.

**Le statistiche e gli studi sono oramai consolidati da anni: non basta parlarne, è necessario agire.**

Serve confrontarsi sul campo, serve fare in modo che le giovani generazioni (e soprattutto le giovani studentesse) entrino in contatto con professioniste e manager che hanno costruito splendide esperienze, che hanno saputo e potuto conciliare carriera e vita familiare, che hanno imparato ad allenare la propria attitudine al problem solving e oggi guidano settori strategici, team di successo, aziende di valore, istituzioni internazionali. Per ragazze e ragazzi di 15, 16, 17 anni, trascorrere alcune giornate in queste aziende, fare lezione con i propri docenti, partecipare a challenge e a gruppi di lavoro, può per davvero fare la differenza.

**Nel mondo accademico** l'attività di orientamento è presidiata da tempo dalle strutture di placement, che svolgono un prezioso ruolo di raccordo con il mondo del lavoro specie per gli studenti che hanno raggiunto l'obiettivo della laurea. Riteniamo che un ecosistema di orientamento strutturato potrebbe svolgere una funzione ancora più delicata e decisiva non tanto e non solo per i neo-laureati, quanto nei confronti delle matricole: i dati e l'esperienza ci dicono che nel primo e nel secondo anno si consolidano i principali motivi per proseguire, per cambiare, o per abbandonare gli studi. Poter dialogare con esperti di orientamento, con tutor prepa-

**La connessione con le professioni del futuro potrebbe guidare in modo ancora più marcato l'azione degli esperti di orientamento**

rati, capaci di capire e accogliere le difficoltà, le paure, gli insuccessi, può diventare una chiave di volta fondamentale per tutti. A maggior ragione per i meno convinti, per chi ha fatto scelte “condizionate”, per chi deve fare grandi sacrifici personali e familiari, per chi ha bisogno di essere incoraggiato, per chi non sa convivere con un’esperienza negativa, con una materia difficile, con un docente ostico.

Chi si occupa di mismatch e di dispersione scolastica e universitaria può trovare spunti importanti dai racconti dei ragazzi che hanno abbandonato e può trovare conferma di quanto siano importanti le figure di riferimento, i cosiddetti mentori, per ascoltare in modo empatico ed orientare senza condizionare.

### **L’orientamento nelle imprese**

Nelle imprese, gli esperti di orientamento potrebbero giocare un ruolo molto importante per affrontare le diverse dinamiche di mismatch che si sono consolidate nel tempo e negli ultimi anni, specie a causa della crisi pandemica. Trovare ed attrarre nuove leve, trattenere e valorizzare le professionalità più critiche, re-impiegare professionalità superate in nuove attività e nuovi mestieri, aiutare i più anziani a coltivare interessi nelle fasi più delicate che precedono il pensionamento, rappresentano probabilmente le sfide più delicate e le transizioni più difficili per tutte le imprese, specie quelle più esposte al *turnaround* in corso.

Gli esperti di orientamento aziendale potrebbero diventare figure strategiche, di sistema.

Anche in quest’area si potrebbe valutare l’opportunità di prevedere per legge, specie nelle imprese con un numero minimo di dipendenti, la figura dell’esperto di orientamento, alla stregua del Datore di Lavoro, del Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, del responsabile della Privacy. Naturalmente, si tratta di un cambio di prospettiva importante, perché di solito si associa un obbligo soprattutto ad un rischio, non ad una opportunità. La motivazione di una simile decisione li assomma entrambi: il *rischio* di non avere esperti di orientamento può portare ad naturale aumento del mismatch interno, ad investimenti in formazione non oculati, ad uno scarso raccordo con le scuole e le università, ad un sostanziale episodico ricorso alle agenzie del lavoro; l’*opportunità* di avere un esperto di orientamento permette di valorizzare le riforme e innovazioni nel campo del lavoro, consente di dare opportunità concrete a chi cerca un lavoro, a chi vuole cambiarlo, a chi ha paura di perderlo; soprattutto, assicura iniziative di comunicazione e di raccordo con ricadute di grande valore sociale ed economico. Il tutto con indubbi effetti positivi anche di tipo economico.

Per ragazze e ragazzi di 15, 16, 17 anni, trascorrere alcune giornate in queste aziende, fare lezione con i propri docenti, partecipare a challenge e a gruppi di lavoro, può per davvero fare la differenza

► **3.** La terza area di lavoro, su cui si sono indirizzate molte indicazioni sia da parte delle imprese che da parte delle istituzioni, è l'esigenza di realizzare un vero raccordo fra mondo universitario e mondo del lavoro. L'ipotesi è quella di poter realizzare in tempi brevi **Patti di Collaborazione fra Regioni, Università, ITS Academy e Mondo delle Imprese** e attuare partnership strategiche per la definizione dei programmi formativi.

**Le aziende più impattate dai programmi del PNRR hanno in più casi segnalato le forti difficoltà ad ingaggiare giovani preparati.**

Una situazione che ovviamente non potrà essere risolta attraverso la tradizionale revisione dei programmi e dei contenuti formativi universitari, revisione che potrebbe avere effetti solo nel medio-lungo periodo. Il tema chiave è invece aiutare chi sta completando gli studi in questa fase e si affaccerà al mondo del lavoro nei prossimi 12-24 mesi.

Servono accordi in grado di favorire vere e proprie azioni sinergiche fra Università e Academy aziendali che diano ai giovani studenti la possibilità di acquisire subito competenze e sensibilità sicuramente indispensabili per poter essere più pronti a rispondere alle esigenze delle imprese e della Pubblica Amministrazione.

In particolare, l'ipotesi di lavoro è che le Aziende, con la supervisione delle organizzazioni imprenditoriali, possano esplicitare le effettive esigenze immediate di competenze e rendersi disponibili a uno scambio di docenze

e di testimonianze all'interno dei percorsi universitari.

Parimenti, le Università potrebbero darsi disponibili a svolgere docenze e testimonianze presso le Academy aziendali integrando i percorsi formativi in linea con le esigenze delle imprese e favorendo esperienze di tirocini curriculari. L'idea è quella di realizzare una vera e propria alleanza strategica che, specie in questa fase emergenziale, potrebbe essere dedicata agli studenti dell'ultimo anno del triennio e dell'ultimo anno delle specialistiche.

Ovviamente, c'è il rischio che si impieghi troppo tempo e che si sviluppi un nuovo mismatch fra un territorio e l'altro: è quindi indispensabile intervenire in modo sistematico, fare regia, e farla rispettando gli equilibri e le prerogative di ciascuno.

Ma è fuor di dubbio quanto possa essere importante per i ragazzi e per i manager entrare in contatto, sviluppare e vivere il rapporto. Se il manager interagisce con i ragazzi, ne comincia a cogliere la chimica, racconta cosa avviene in un'impresa, le difficoltà, le opportunità, le prospettive. Non solo: i ragazzi iniziano a frequentare l'impresa, alcune lezioni si faranno lì, sui luoghi di lavoro, con la presenza di altri giovani. Il tema è fare cambiamenti strutturali, che portino valore nel tempo e, parallelamente, interenire con misure urgenti, coerenti con le riforme strutturali.

Sviluppare un sistema organico di rapporto fra settori chiave, imprese e mondo universitario potrà tra l'altro favorire lo sviluppo di nuove esperienze di ITS Academy, in modo sinergico e non conflittuale.

**Indispensabile intervenire in modo sistematico, fare regia, e farla rispettando gli equilibri e le prerogative di ciascuno**

## Un possibile Piano Azioni

La scelta del Cnel di lavorare sul tema del mismatch ha senza alcun dubbio acceso un livello di attenzione importante. Per dare sistematicità e concretezza agli importanti spunti di riflessione fin qui maturati, si potrebbe ipotizzare di lavorare in due direzioni: costituire ed avviare tre laboratori sperimentali; proseguire ed estendere il tavolo di ascolto, attraverso il sistema delle audizioni.

L'obiettivo potrebbe essere duplice: da un lato, fare cultura intorno al tema del mismatch ed aumentare la sensibilità e l'attenzione di tutti gli attori

► **1.** I laboratori dovrebbero assicurare una immediata sperimentazione sul campo rispetto alle tre priorità indicate nel presente documento. Per le oggettive interconnessioni presenti, si potrebbero avviare tre laboratori pilota.

- Il primo, dedicato alla **Piattaforma Integrata di "Emergenza Lavoro"**
- Il secondo, dedicato all'**Ecosistema di Orientamento**
- Il terzo dedicato ai **Patti di Collaborazione fra Regioni, Università, ITS Academy e Mondo delle Imprese.**

► **2.** Il tavolo di ascolto Cnel potrebbe assicurare un confronto sistematico con le più importanti realtà del sistema Paese. Oltre a invitare le principali Istituzioni, Imprese, Università e realtà del terzo settore, la Commissione potrebbe attivare una vera e propria piattaforma di audizioni dedicata alle realtà che vorranno presentare esperienze, progetti, iniziative e proposte. L'ipotesi di lavoro potrebbe essere quella di stimolare un approccio propositivo e proattivo. Le organizzazioni che vorranno essere audite potranno inviare al Cnel un draft ed una presentazione (secondo uno schema preparato dalla cabina di regia) che saranno valutati dalla Commissione del Cnel.

L'obiettivo potrebbe essere duplice: da un lato, fare cultura intorno al tema del mismatch ed aumentare la sensibilità e l'attenzione di tutti gli attori; dall'altro raccogliere le migliori pratiche e le sperimentazioni più innovative e realizzare una mirata azione di disseminazione. Per costruire mappe strategiche utili ai diversi decisori istituzionali, imprenditoriali e sociali, le audizioni potrebbero articolarsi intorno ad alcuni ambiti settoriali:

- Innovazione tecnologica e transizione digitale;
- Ambiente e transizione energetica;
- Infrastrutture e sistemi industriali; Salute, farmaceutica, ricerca;
- Servizi alle imprese, credito, assicurazione, consulenza, processi di transizione;
- Arte, cultura, turismo, servizi di accoglienza, enogastronomia, sport;
- Agricoltura.

Un ultimo spunto che riguarda il tema della comunicazione.

Temi complessi come il mismatch richiedono strategie integrate, ma moderne, coinvolgenti, originali, specie se fra i destinatari giocano un ruolo centrale i giovani. Potrebbe essere necessario costruire un eco-sistema di comunicazione che utilizzi tutti i canali tradizionali e innovativi e coinvolga esperti, giornalisti, influencer, attori.

La creatività, l'innovatività, l'originalità non mancano.

- Serve fare rete.
- Affrontare il mismatch significa riconnettere e ricucire.
- Significa impegnarsi a comunicare senso.

Il tema del lavoro troppo spesso viene percepito come un tema negativo: sembra che abbia davanti un segno meno. Forse oggi non rappresenta più il valore che riusciva ad avere in passato.

Tutti gli attori potranno contribuire a mettere davanti un segno più.

Più dignità, più giustizia, più sviluppo. Più lavoro. Più senso.

