

# “impreparati”? sì, e non solo.

---

L'indagine Randstad Research maggio-giugno 2019

i perché della difficoltà di reperimento di alcune figure professionali chiave.



randstad  
research

# primo rapporto di sintesi.

---

**Abstract:** Una prima indagine Randstad Research, condotta nei mesi di maggio e giugno 2019, ha coinvolto chi, all'interno di Randstad, ogni giorno si occupa in prima linea di congiungere domanda ed offerta di lavoro.

**Il focus:** i profili professionali di difficile reperibilità. Gli esiti della ricerca hanno svelato alcune tendenze inaspettate, ma anche confermato una triste realtà, non sempre sufficientemente accettata o condivisa: in Italia ci si forma poco e ci si forma male. La scarsa formazione coinvolge tutti i segmenti delle qualifiche ed è al primo posto nella frequenza delle criticità riguardo alla difficoltà di reperimento: oltre il 67% degli intervistati l'ha evidenziata come fattore assolutamente primario. Le carenze nella formazione continua e nella preparazione secondaria e universitaria, scarsamente allineate con le richieste del mercato del lavoro, compaiono tra le prime tre cause

di ostacolo al reperimento di figure professionali in quattro gruppi di qualifiche su sette. Ma gli intervistati indicano anche che la difficoltà di reperimento non è solo questione di formazione, ma piuttosto il combinato di più fattori collegati tra loro in quelli che talvolta diventano circoli viziosi. Inadeguatezze aziendali, ad esempio nello stile di management, scarsa organizzazione e bassa propensione all'innovazione sono alcuni tra i fattori che impediscono di attrarre talenti, contribuendo alla mancanza di adeguati collegamenti con i sistemi formativi.

## Come affrontare questi nodi?

Una soluzione potrebbe essere quella di diffondere uno dei fattori di successo che sta alle spalle degli ITS: i focal point, ossia gruppi composti da soggetti pubblici e privati che contribuiscono attivamente al supporto e allo stimolo verso la qualità dell'istruzione professionale e tecnica e dei percorsi di life-long learning.

# indice.

---

Introduzione.

- 01 Le figure di difficile reperimento nel linguaggio degli addetti, nelle definizioni Istat e i loro diversi nomi.
- 02 Le carenze dei sistemi formativi come fattore preponderante.
- 03 I diversi ostacoli al cambiamento presenti nei profili dei candidati.
- 04 La difficoltà di reperimento come combinato di più fattori correlati. Il ruolo del management.
- 05 Le competenze richieste: una prima analisi della domanda aperta.

Conclusioni e prospettive:  
quali insegnamenti per l'orientamento?

# introduzione.

---

La difficoltà di reperimento di alcune figure-chiave è diventata una vera e propria emergenza nazionale. La stampa documenta, in particolare, la mancanza di tecnici e operai specializzati. Un articolo del Sole 24 Ore<sup>1</sup> di luglio 2019, riprendendo elaborazioni della Confindustria su dati Unioncamere, titolava: “L’Italia Hi-Tech senza 45.000 tecnici”. Un dato, sottolinea l’articolo, che trova conferma in molteplici altre fonti e casi. La sola Fincantieri ricerca da tempo 6.000 persone.

Troppo spesso, tuttavia, ci si limita a lanciare, seppur lodevolmente, il segnale della gravità di questo collo di bottiglia, senza aprire un dibattito approfondito sulle cause. Colpa degli imprenditori che non sanno attrarre i talenti dice qualcuno; ci vorrebbero più ITS afferma qualcun altro. Questa prima indagine vuol contribuire ad affrontare in maniera più sistematica le cause di questa grave situazione.

In una economia che investe, cresce e si innova, la difficoltà di reperimento è un fattore fisiologico, poiché è normale che ci sia un ritardo tra richiesta di nuove figure e capacità del sistema formativo di crearle. Tuttavia, se la difficoltà di reperimento persiste nel tempo, siamo di fronte ad una patologia, ad un’incapacità strutturale del sistema di fornire capitale umano in linea con le esigenze dei datori di lavoro.<sup>2</sup> Abbiamo il sospetto, fondato su alcuni precisi casi, che siamo troppo spesso in Italia di fronte a blocchi strutturali di questo genere. Per scavare più a fondo e cercare di comprendere i motivi e le caratteristiche della difficoltà di reperimento, ci siamo

rivolti a chi affronta il problema in prima linea in Randstad. Abbiamo elaborato un questionario che è stato inviato a tutti i dipendenti coinvolti nel collegare domanda e offerta di lavoro, ottenendo 1160 risposte. Una indagine strutturata e qualitativa, con molte domande aperte.

Le risposte sono state spesso controintuitive e consentono comunque di costruire prime ipotesi esplicative, articolate e di aiuto per l’orientamento e per l’operatività.

Quali sono principali ostacoli che frenano il reperimento di figure idonee oggi nel nostro Paese? I rispondenti al questionario hanno indicato che la difficoltà di reperimento è il combinato di più fattori, collegati tra di loro in quelli che talvolta diventano circoli viziosi: inadeguatezze aziendali (in termini di stili di management, organizzazione, bassa propensione all’innovazione), livelli di preparazione e formazione largamente carenti. È quest’ultimo il problema che gli intervistati fanno emergere con maggiore forza e che ritengono ancor più rilevante di altri fattori di contesto, come la digitalizzazione e la robotizzazione o l’invecchiamento della popolazione. La scarsa formazione coinvolge tutti i segmenti delle qualifiche ed è al primo posto nella frequenza e nell’intensità delle criticità espresse: oltre il 67% degli intervistati l’ha evidenziata ed ha anche voluto, con frequenza analoga, citare lo specifico ostacolo dei gap scolastici e universitari e l’assenza di vera formazione continua. Insomma sembra proprio ci siano poche persone veramente preparate. Le considerazioni conclusive discutono possibili soluzioni.

---

<sup>1</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/l-italia-hi-tech-senza-45mila-tecnici-ACnCMEY>

<sup>2</sup> Sono stati inviati in tutto 2316 questionari, di cui 1787 alla prima linea, con un tasso di risposta del 59,4%. Nella versione on-line del Rapporto il lettore potrà trovare una analisi della non risposte.

# 01 le figure di difficile reperimento nel linguaggio degli addetti, nelle definizioni Istat e nell'indagine excelsior.

---

Quali sono le categorie professionali più difficili da reperire oggi, così come emergono dall'indagine? La difficoltà di reperimento si trova a tutti i livelli, da quello dirigenziale, all'alta specializzazione, ai tecnici e operai specializzati, agli impiegati, agli operai non qualificati. Non riguarda solo le professioni legate al digitale (come gli sviluppatori web o gli operatori CNC che lavorano sulle macchine a controllo numerico) che, come atteso, sono ai primi posti, ma anche, per fare alcuni esempi, gli ingegneri ambientali, gli ingegneri gestionali, gli specialisti in marketing, gli ingegneri e tecnici meccanici, gli addetti alla gestione dei magazzini, gli addetti alle macchine utensili automatizzate, gli elettricisti e i meccanici artigianali, i sales manager i tecnici commerciali, impiegati di magazzino, commessi, ma anche i manovali: ecco solo alcuni esempi dei profili emersi dall'indagine.

La prima grande sfida che l'analisi dei risultati dell'indagine ha dovuto affrontare è rappresentata dai differenti linguaggi utilizzati dai rispondenti rispetto alle classificazioni standard delle competenze. Una sfida per così dire ricercata, poiché il questionario è stato formulato in maniera volutamente "aperta" per raccogliere dagli intervistati l'identificazione delle figure di difficile reperimento così come formulata negli annunci, nelle richieste dei datori di lavoro o, più semplicemente, nella terminologia corrente del mercato.

Ai fini dell'elaborazione, abbiamo raggruppato i termini usati dagli intervistati

in codici professionali Istat, secondo la Classificazione delle Professioni adottata oggi in Italia a livello nazionale (CP2011).<sup>3</sup> Abbiamo fatto riferimento al cosiddetto quarto digit (CP4 quarto livello della classificazione Istat), che identifica vere e proprie professioni e che è lo standard cui si riferiscono indagini come la rilevazione delle forze di lavoro o Excelsior.

Abbiamo dovuto affrontare due tipi di casistiche:

- i rispondenti hanno semplicemente utilizzato un linguaggio diverso da quello del codice CP2011. Lo abbiamo, in questo caso, "tradotto" nel linguaggio Istat.
- i rispondenti si sono riferiti a livelli superiori ai 4 digit (cioè a definizioni più "fini"). In questo abbiamo "ricondotto" queste definizioni al livello Istat CP\$4. A titolo di esempio, sono state ricondotte al CP 2.1.1.4 "analisti e programmatori di software" le seguenti voci ottenute: programmatore plc, sviluppatore software, java developer, business analyst, .net developer, etc.

Dopo il processo di codifica abbiamo ricordato le risposte al nostro questionario con quelle ottenute nell'indagine Excelsior, che rileva attraverso interviste periodiche e capillari i fabbisogni lavorativi dei datori di lavoro e le figure professionali di difficile reperimento.<sup>4</sup> Abbiamo trovato concordanza dei dati nella rilevanza del fenomeno, salvo differenze nell'intensità espressa nei giudizi.

---

<sup>3</sup> Esistono anche CP5 con descrizioni più specifiche e in taluni casi CP 6. Tuttavia il CP4 rappresenta il livello di riferimento di questo lavoro e anche il livello di raccordo con altre basi dati. <http://professionioccupazione.isfol.it/>

<sup>4</sup> Approfondimenti del confronto disponibili nella versione più ampia del rapporto sul sito del Randstad Research /RR) <https://excelsior.unioncamere.net/>

## 02 le carenze dei sistemi della formazione come fattore preponderante.

---

Tra i fattori istituzionali e i megatrend che influiscono sulla difficoltà di reperimento, i gap scolastici universitari e i gap formativi sono stati indicati da ben il 67% dei rispondenti come gli elementi preponderanti. Sono coinvolte tutte le qualifiche, ma in particolare i tecnici e gli operai specializzati. Per ricoprire le figure di tecnico e di operaio specializzato servono formazione di base solida, formazione continua ed esperienza. Ogni specifico macchinario utilizzato, ad esempio dalla figura del carrellista, richiede una precisa abilitazione: bastano anche percorsi relativamente corti per ottenere tale certificazione, ma nonostante ciò sono in molti i candidati che ancora si propongono senza i presupposti minimi. Le alte percentuali di difficoltà di reperimento per tecnici e operai specializzati suggeriscono un maggiore fabbisogno di conoscenze e abilità specifiche di tipo tecnico-scientifico e altamente professionalizzanti. Le risposte date confermano la necessità di creare, affermare e rendere appetibili dei percorsi di studio specifici che sappiano dare una risposta puntuale alle richieste di mercato su tutti i livelli di studio, dai percorsi secondari, agli ITS, ai Master, alla formazione continua. Per la categoria dei tecnici (come accade anche in altre) tra le 10 qualifiche di maggiore difficoltà di reperimento, si nota tra le risposte, in maniera non sorprendente, una fortissima polarizzazione sul digitale. Si trovano infatti ai primi posti i tecnici esperti in applicazioni, i programmatori, i disegnatori industriali, professioni assimilate e i tecnici meccanici. Nel caso di "tecnici in applicazioni" potrebbe trattarsi del segnale di un mercato del lavoro che deve affannosamente rincorrere innovazioni sempre diverse con la difficoltà di dover reperire, ogni volta con cadenze molto brevi, professionisti per qualifiche nemmeno pensabili all'inizio del loro

percorso formativo.

Allo stesso tempo, utilizzo di pc, palmari e sistemi operativi specifici rappresentano una delle richieste più diffuse da parte delle aziende ai nuovi assunti ma, nonostante si tratti di tecnologia oramai affermate da anni, non è raro che i candidati non ne conoscano l'uso. Se passiamo dai tecnici agli operai specializzati, rileviamo problematiche analoghe. Anche per questo gruppo, come già si osservava nei tecnici, emerge una mancanza di competenze di base minime per l'esercizio della professione.

Che la scarsa conoscenza si affermi in maniera così grave è anche un segnale dei tempi, dove oltre alla digitalizzazione, altri fattori e trend come la sostenibilità ambientale, i cambiamenti demografici, stanno influenzando sul mercato del lavoro in maniera decisiva e con ritmi che non si era abituati a sostenere.

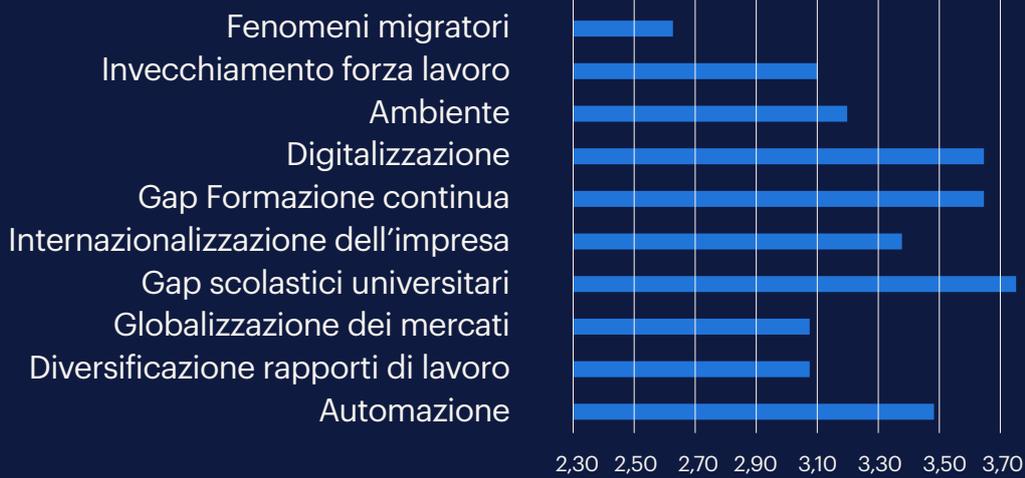
Il quesito posto sui fattori istituzionali e megatrend e dal quale è emersa la criticità di formazione e istruzione era aperto ad un ampio ventaglio di risposte possibili. Come si evince dalla [figura 2](#) che segue, accanto a formazione e istruzione, fattori come la globalizzazione dei mercati e l'internazionalizzazione delle imprese trovano impreparate le figure di più alto livello come i manager. L'invecchiamento della popolazione influisce in maniera particolarmente negativa per tutte le qualifiche, dall'alta specializzazione in giù; la mancanza di esperienza di diversificazione nei rapporti di lavoro sembra creare non poche rigidità; in particolare per gli impiegati; le professioni dei servizi e gli operai. L'apertura alle problematiche ambientali è sempre rilevante ma raggiunge una punta nelle professioni dei servizi, certamente più vicine ai consumatori, a riprova che sono questi ultimi a trainare la richiesta di qualità dell'ambiente stesso.

Figura 1. Impatto dei fattori istituzionali e dei megatrend su alcuni profili

Gruppo 1: Managers



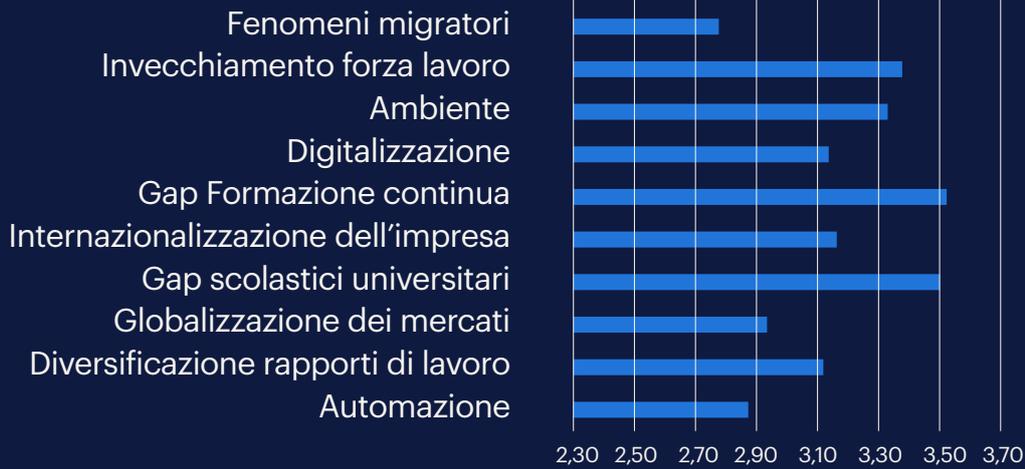
Gruppo 2: Alta specializzazione



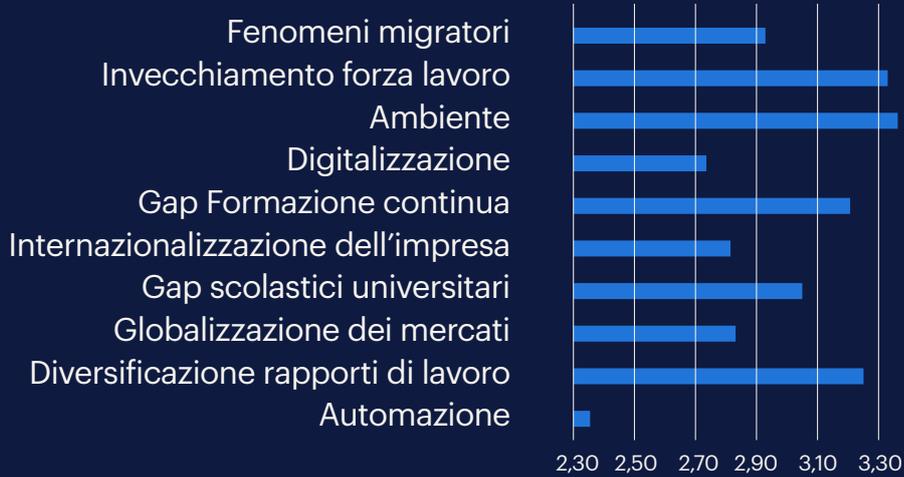
Gruppo 3: Tecnici



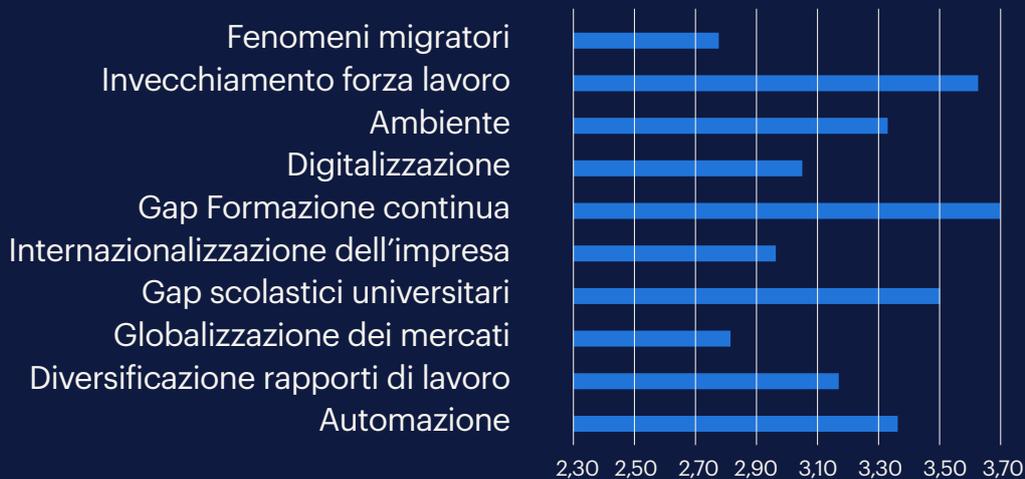
#### Gruppo 4: Impiegati



#### Gruppo 5: Professioni dei servizi



#### Gruppo 6/7: Operai specializzati



## Gruppo 6/7: Operai non qualificati



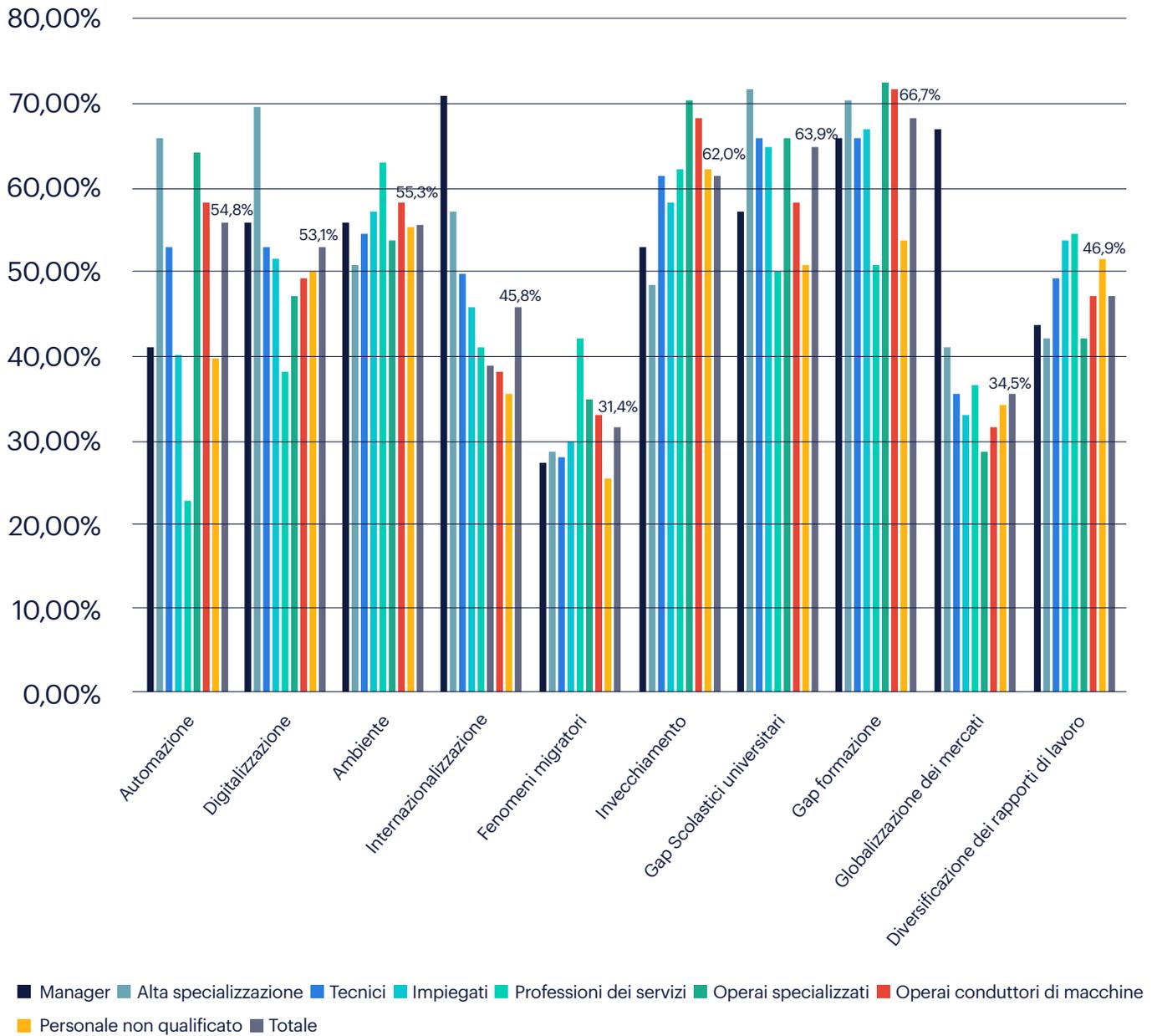
Fonte: Indagine Randstad Research.

I percorsi formativi non sono quindi l'unico fattore. Ce ne sono altri, che generano un contesto di rigidità e scarsa consapevolezza. D'altronde, nel dialogo con presidi ed istituzioni formative abbiamo scoperto come, tante volte, le istituzioni abbiano cercato di coprire vuoti nell'offerta, ma le proposte abbiano avuto scarso ascolto da parte dei giovani e delle famiglie. La difficoltà del livello di competenze richieste necessita di periodi formativi lunghi, oppure la capacità di rimettersi in questione e aprirsi a nuove realtà? Ci

sono problematiche di aggiornamento anche dal lato dei docenti? La formazione professionale e la formazione continua, intraprese in maniera autonoma o grazie all'azienda, rappresentano una chiave? Le ragioni della scarsa appetibilità di alcuni percorsi sono da ricercarsi anche a monte, in una narrazione del lavoro che, da tradizione, dipinge alcune qualifiche con caratteristiche che ormai si discostano molto dalla realtà? Lavori "bassi", lavori "maschili", niente di più sbagliato.

Figura 2 – Impatto dei fattori istituzionali e dei megatrend, quadro di sintesi

L'impatto dei megatrend sulle macrocategorie dei profili (% percentuale delle risposte "influisce" o "influisce in modo cruciale")



Infine, notiamo come i fenomeni migratori e la globalizzazione dei mercati siano emersi, nell'insieme, come meno influenti. Sono forse meno riconoscibili perché rappresentano entrambi fattori che si sviluppano su vasta scala ed in maniera trasversale, generando reazioni anche nel corso di uno spazio temporale abbastanza dilatato?



## 03 i diversi ostacoli al cambiamento presenti nei profili dei candidati.

Oltre che sull'impatto dei fattori istituzionali e megatrend, abbiamo chiesto agli intervistati di esprimersi sugli ostacoli al cambiamento da parte dei candidati, ai diversi livelli professionali. La scarsa conoscenza appare come un ostacolo decisivo, a riprova e a rafforzamento di quanto gli intervistati hanno espresso in tema di formazione e dell'istruzione. Ma, dalla prospettiva degli ostacoli, emergono altri elementi importanti. Nel caso dei manager e dell'alta specializzazione,

gli intervistati hanno messo in primo piano stili aziendali inadeguati. Per i manager in particolare emerge con forza l'ostacolo della scarsa propensione all'innovazione (in questo uniti, in qualche misura, anche all'alta specializzazione e ai tecnici), la scarsa sensibilità per l'organizzazione e carenze non trascurabili sul piano della cultura.

Figura 3. Ostacoli al cambiamento per alcuni profili.

Figura 3 a. Gruppo 1. Managers.

### Gruppo 1 - Ostacoli al cambiamento

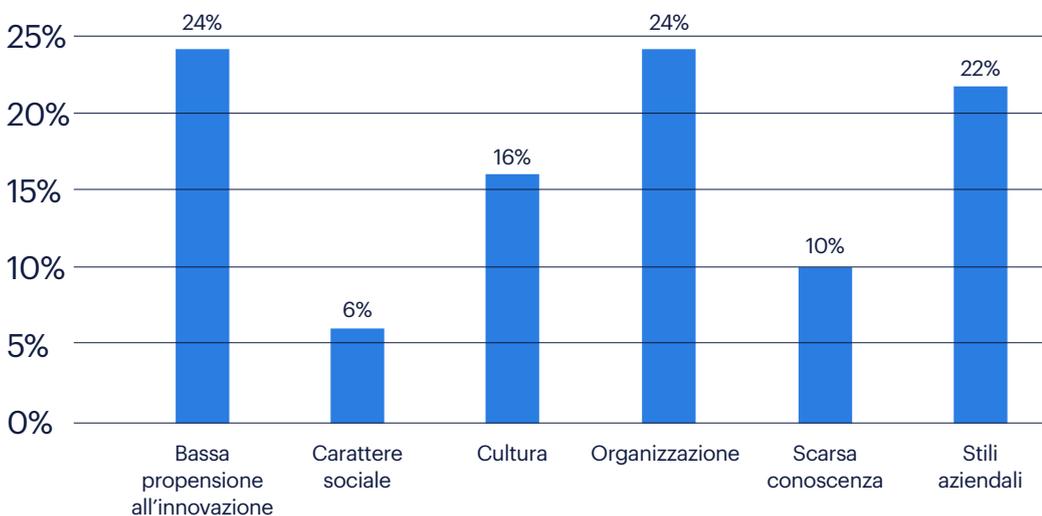


Figura 3b Gruppo 2 Alta specializzazione.

### Gruppo 2 - Ostacoli al cambiamento

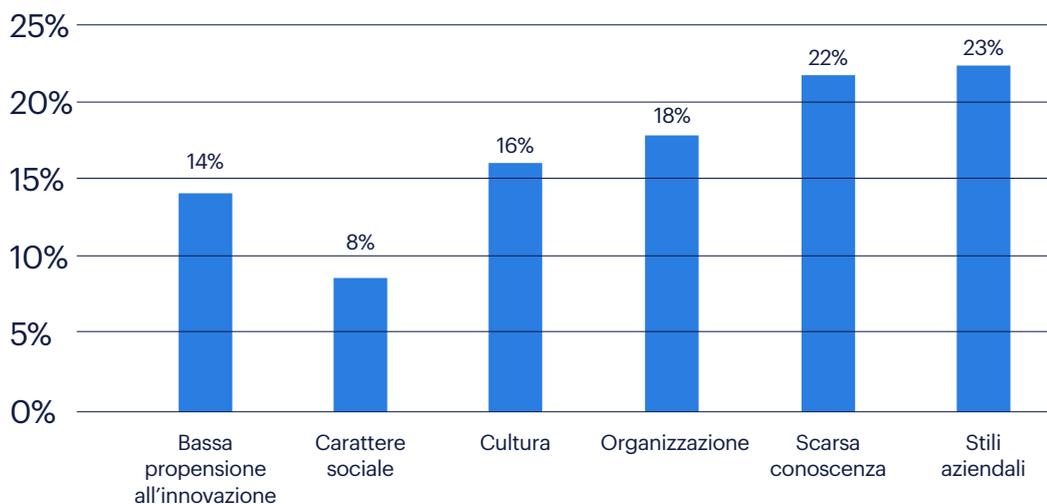


Figura 3c Gruppo 3 Tecnici.

### Gruppo 3 - Ostacoli al cambiamento

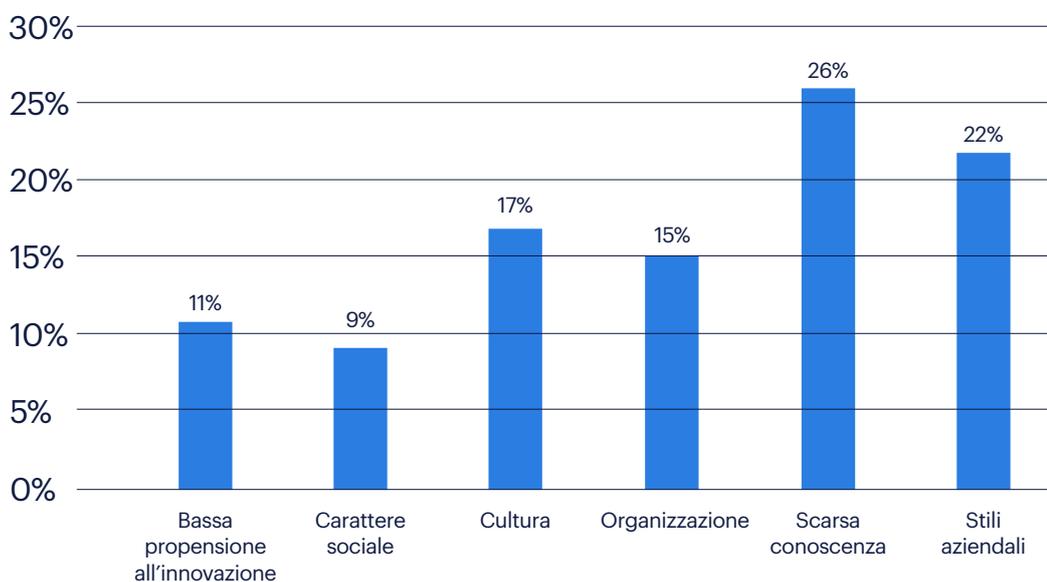


Figura 3d Gruppo 4 Impiegati

Gruppo 4 - Ostacoli al cambiamento

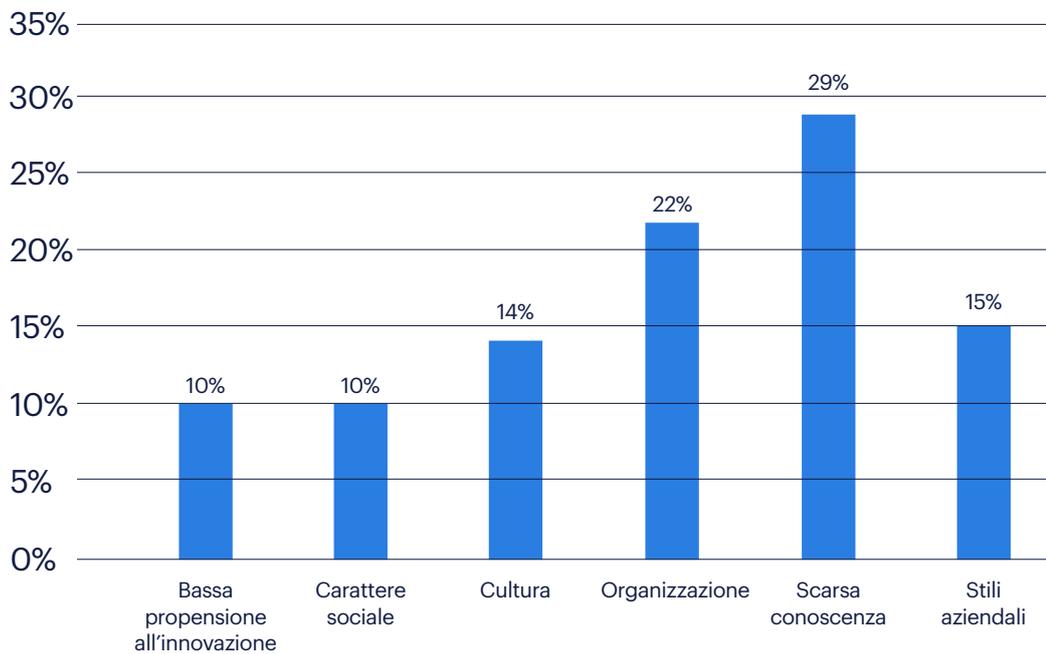


Figura 3e Gruppo 5 Impiegati

Gruppo 4 - Ostacoli al cambiamento

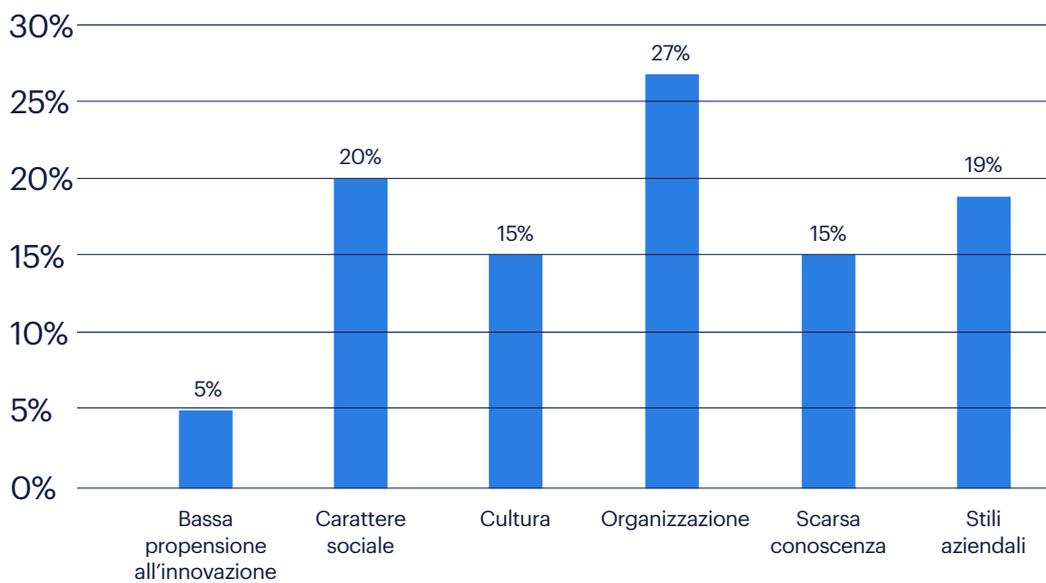
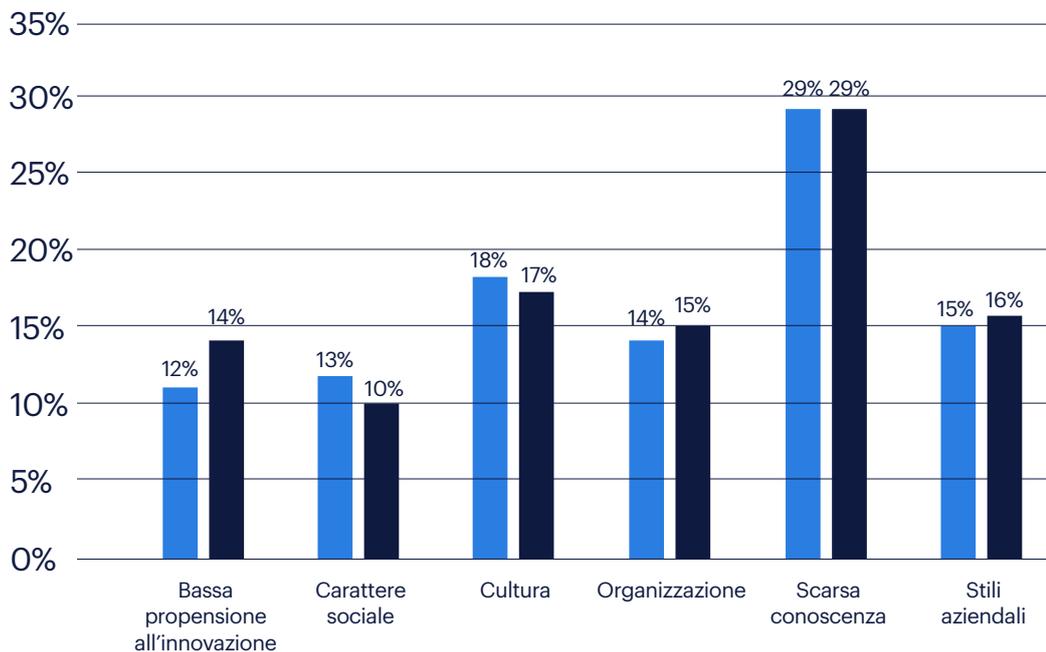


Figura 3f Gruppo 6-7 Operai specializzati

### Gruppi 6-7 Ostacoli al cambiamento



Fonte: Indagine Randstad Research.

Ci dobbiamo chiedere se la bassa propensione all'innovazione, presente nelle risposte sugli ostacoli al cambiamento, per tutte le categorie professionali, non nasconda anche paura del cambiamento stesso: digitalizzazione, IoT (Internet of Things), automazione, blockchain, sono altrettanti i fattori che spaventano perché mettono in questione il modo di lavorare e gli stessi posti di lavoro.

In un recente articolo, J. Bradford Delong<sup>5</sup> ricorda a proposito della paura della robotizzazione il celebre paradosso di Polanyi, "sappiamo più di quello che possiamo raccontare". Delong sottolinea come solo piccolissima percentuale della popolazione sia davvero in grado di produrre valore economico con la sua sola

creatività (richiesta appunto per le nuove attività lavorative). Dunque dove risiede il vero capitale umano capace di tenere testa alle rivoluzioni in corso? L'autore ricorda come la differenza che distingue un'azione compiuta da un umano rispetto a quella di un robot non stia soltanto nello scarto psicologico-emozionale. Gli esseri umani, contrariamente alle macchine, per quanto anche le macchine possano "imparare" grazie all'intelligenza artificiale, possiedono la consapevolezza delle convenzioni sociali, delle regole della società in cui vivono: un valore aggiunto che potremmo chiamare "spirito del tempo". Tale conoscenza è in continuo mutamento, impossibile da insegnare in maniera puntuale ed è un importantissimo scarto che conferisce

<sup>5</sup> <https://www.project-syndicate.org/commentary/rise-of-robots-social-work-by-j-bradford-delong-2019-05?barrier=accesspaylog>

inquantificabile valore all'elemento umano. Come opporsi, dunque, alla minaccia della scomparsa? Rimanendo attenti, continuando a formarsi, considerando come un diploma preso 30 anni fa non può necessariamente rispondere alle esigenze di un'azienda di oggi. L'esperienza è importante, ma non è tutto. Riguardo ai giovani, essi purtroppo rappresentano una minima parte della

popolazione lavorativa, essendo oltretutto l'Italia uno dei Paesi con maggior tasso di invecchiamento al mondo. Non si può quindi confidare che siano loro ad occuparsi dello svecchiamento del lavoro. L'onere del cambiamento spetta ai lavoratori di tutte le età. Come diceva Kafka in "Di notte": "Uno deve vegliare, si dice, uno deve esserci".

## 04 la difficoltà di reperimento come combinato di più fattori correlati. il ruolo del management.

In che misura emergono i collegamenti tra i diversi fattori stessi? Una lettura trasversale delle risposte conferma che nella visione degli intervistati "tutto si tiene"...

Rileviamo, in primo luogo, coerenza nelle sequenze delle risposte. Per esempio, chi ha individuato il tema della formazione, lo declina in maniera differenziata nei percorsi di istruzione obbligatoria e di formazione continua e lo riprende, come abbiamo visto, quando affronta il tema degli ostacoli.

Inoltre, le diverse risposte evidenziano una relazione tra il tema centrale emerso (quello della formazione) e i principali ostacoli citati.

Tabella 1. Relazione tra ostacoli e gap di formazione

Ostacolo	Gap Formazione Continua	Gap Formazione Universitaria
Bassa propensione all'innovazione	3,77	3,65
Carattere sociale	3,41	3,45
Cultura	3,64	3,66
Organizzazione	3,48	3,51
Scarsa conoscenza	3,71	3,61
Stili aziendali	3,48	3,36
<b>Totale complessivo</b>	<b>3,59</b>	<b>3,54</b>

### Legenda

Influisce in maniera cruciale	5
Influisce	4
Influisce poco	3
Indifferente	2
Non influisce	1

Fonte: Indagine Randstad Research.



Infine, le risposte su determinate figure, in particolare i manager e i tecnici di alta specializzazione, sono state fornite in maniera rilevante anche da divisioni non direttamente coinvolte nel loro reperimento, il che segnala una attenzione alle interazioni: come può un manager di una certa età, che non si aggiorna e che sa poco di internazionalizzazione e digitalizzazione, attrarre risorse umane ai diversi livelli in un mondo dove digitalizzazione e relazioni internazionali sono quasi tutto?

Su come la combinazione delle diverse domande spiega la difficoltà di reperimento, il lettore trova un approfondimento nella versione di questo rapporto sul sito Randstad Research.

## 05 le competenze richieste: una prima analisi della domanda aperta.

Con una domanda aperta all'interno dell'indagine, abbiamo chiesto agli intervistati di indicare le parole chiave che sintetizzassero al meglio le richieste del cliente. Abbiamo ricevuto molte risposte e una ricchezza di contributi. Il primo elemento che è emerso è l'inadeguatezza delle categorie ora in uso per analizzare le professioni. Abilità, skills, soft skills: siamo proprio certi che tutti pensino al medesimo concetto di fronte a nomi così astratti? La diversificazione delle competenze è una questione particolarmente pertinente per il personale qualificato e per i professionisti dei servizi, ma anche, in qualche misura, per il personale non qualificato e per i tecnici. Dalla lettura delle risposte emerge sicuramente l'esigenza di abilità nuove che vadano ad aggiungersi a quelle tradizionali (ad esempio i linguaggi di programmazione) e che possano essere parte delle qualifiche stesse (come dominare l'inglese tecnico

e l'informatica specifica per i lavori che li richiedono). Su un piano più generale, il cambiamento richiede capacità di ascoltare, di leggere e interpretare i testi, di valutare e calcolare l'impatto di alcune decisioni e, più in generale, di interagire in maniera più positiva con gli altri.

Forse le definizioni delle qualifiche e delle professioni oggi in uso si dimostrano non veramente calzanti rispetto alle richieste che le aziende avanzano. Per questa ragione, nel procedere con l'analisi abbiamo cercato di elaborare delle categorie capaci di descrivere al meglio le risposte fornite, restando al contempo universalmente comprensibili. Abbiamo desunto dalle domande aperte il linguaggio e i temi con cui le competenze vengono richieste ed abbiamo elaborato, di conseguenza, una griglia di categorie.

Figura 4. Griglia delle categorie di analisi della domanda aperta.



Fonte: Indagine Randstad Research.

Tale griglia è stata elaborata in seguito ad un confronto continuo con il Portale dei Fabbisogni Professionali Inapp (ex Isfol) e il portale statunitense O\*Net, due preziosi strumenti: quest'ultimo particolarmente aggiornato e considerato ormai uno standard a livello internazionale, ad esempio dall'Ocse. Questi portali cercano di tradurre, con aggiornamenti periodici, le voci che arrivano dal mercato del lavoro riguardo alle competenze (conoscenze e abilità), in termini più vicini alle varie professionalità.

Ciò serve, in particolare, per comunicare con chiarezza quali sono le caratteristiche di cui deve essere in possesso chi voglia ricoprire una determinata professione. Come Randstad Research abbiamo sintetizzato l'approccio di O\*Net e del Portale dei Fabbisogni Professionali, nella seguente "ruota" schematica. Su questa ruota è possibile "mappare" conoscenze e abilità così come sono emerse dalle risposte degli intervistati.

Figura 5. Mappatura delle risposte sulle competenze nella "Ruota Randstad Research delle professioni"



In sintesi abbiamo decodificato le risposte ottenute (spesso lapidarie ed in qualche modo lontane dalle classificazioni ufficiali), come ad esempio: "Operatore cnc, fanuc, ciclo continuo".

- Emerge il fattore delle professioni "ibride", un concetto che va sempre più definendosi e vede aumentare la richiesta della combinazione di competenze specifiche tradizionali con quella di competenze addizionali un tempo catalogate genericamente come soft skill, ma che ora vanno ormai specificate come parte integrante delle

competenze necessarie per ricoprire un ruolo. Un chiaro esempio di questo è la lingua inglese specialistica, per cui non è più possibile trovare lavoro in alcuni campi, ad esempio anche solo a livello di ingresso come contabile o ragioniere.

- Gli intervistati sottolineano la scottante necessità di assicurare gli strumenti necessari alla transizione dallo studio al lavoro, come attestazioni di competenze, acquisizione di patentini e di abilitazioni
- Non da ultimo, gli intervistati insistono sulla necessità di aumentare le competenze di base a tutti i livelli.

## conclusioni e prospettive : quali insegnamenti per l'orientamento?

---

L'indagine ha posto l'attenzione sulla centralità dell'istruzione e della formazione di qualità, segnalando come la loro mancanza rappresenti il principale ostacolo al reperimento delle figure professionali richieste dal mercato. Tale ostacolo va a braccetto con altri, in particolare stili aziendali chiusi e manager che non si aggiornano. Non da ultimo, il reperimento delle giuste figure è reso arduo dalle sfide poste dalle grandi tendenze che attraversano il mercato del lavoro, come i cambiamenti tecnologici, demografici, economici, ambientali e sociali. È da questo combinato che bisogna partire per colmare i gravi vuoti nell'offerta di lavoro presenti a tutti i livelli, dagli operai specializzati, ai tecnici, ai manager.

C'è una esperienza di successo che viene riconosciuta all'unanimità: quella degli ITS, le scuole di alta specializzazione nate nel 2010. Una chiave di questo successo sta nelle Fondazioni che danno loro vita e che li supportano. Gli ITS vedono una pluralità di attori coinvolti, dal mondo delle imprese, agli enti pubblici, alle stesse istituzioni formative secondarie e post-secondarie. Proprio perché la qualità degli sbocchi formativi dipende da una molteplicità di fattori, come

emerge con forza dalla nostra indagine, il contributo di chi questi fattori li può rappresentare al meglio è fondamentale. Più ITS sono dunque certamente necessari, anche e soprattutto sulla scia delle esperienze di eccellenza maturate. Ma la lezione degli ITS può anche essere ripresa come modello per ridare vigore al tessuto della formazione tecnica, professionale e artistica che è patrimonio del nostro Paese? In Italia c'è una miriade di istituzioni formative professionali, tecniche e artistiche che derivano da una lunga tradizione, troppe delle quali nel tempo hanno perso attrattività e sono state depauperate di risorse o abbandonate a sé stesse. Molti istituti professionali custodiscono ancora preziose tradizioni e hanno dirigenti scolastici e docenti coraggiosi e aperti all'innovazione. Eppure a questo patrimonio abbiamo, in troppi casi, voltato le spalle.

Ci sono modi di aiutare queste istituzioni formative a rilanciarsi, piuttosto che limitarsi a proporre di percorrere il lungo e costoso iter della realizzazione di nuovi ITS? La proposta: dare alla formazione tecnica e professionale secondaria e alla formazione continua, una rete attiva di supporto simile

a quella che le Fondazioni assicurano agli ITS è alla base del successo. Una soluzione semplice ci viene dall'esperienza di altri Paesi europei: realizzare focal point volontari che raccolgano, a partire dal livello locale, tutti i soggetti interessati allo sviluppo di un'efficace formazione tecnica e professionale. Tali focal point dovrebbero supportare le istituzioni formative stesse nelle fasi di orientamento, nell'innovazione formativa, nell'alternanza scuola lavoro, nel raggiungimento, in generale, di standard di qualità obiettivi e riconosciuti. Realizzare questi focal point richiede niente di più che buona volontà e spirito di collaborazione ma sarebbe nell'interesse stesso dei soggetti partecipanti.

Non da ultimo, si potrebbero creare nuovi percorsi formativi complementari agli ITS e a quelli tradizionali: lauree professionalizzanti o altre iniziative private e sociali si possono mettere in piedi. Ma anche quest'ultima strada, per avere successo, deve nascere nel terreno fertile delle sinergie.

Il focal point delle sinergie è fondamentale al successo di qualsiasi istituzione.

Lo ha dimostrato fra tutti il Premio Nobel Leonid Hurwicz [But who will guard the guardians? Nobel Prize Lecture, December 8, 2007] secondo il quale l'efficacia di ogni sistema istituzionale organizzativo si fonda sull'esistenza di un supporto per la messa in atto [enforcement] degli obiettivi per cui

è stato creato. Hurwicz individua questo supporto in una serie di "interventi esterni" (intervenors) che hanno un interesse ed una genuina simpatia per gli obiettivi del sistema stesso (l'istruzione di qualità in questo caso).

Un secondo spunto per affrontare il problema della qualità della formazione viene da recenti iniziative nazionali ed europee. Indire e Anvur hanno creato sistemi di monitoraggio della qualità<sup>6</sup> ed esistono sistemi premiali per le eccellenze italiane.<sup>7</sup> La nuova Commissione europea sembra intenzionata a riprendere con forza le iniziative avviate qualche anno fa per l'incoraggiamento dell'eccellenza nella formazione tecnica e professionale. Nel 2016 l'Unione Europea aveva lanciato la Skills Agenda for Europe che è ora in pieno sviluppo. Nell'ambito di questo programma sono stati in particolare istituiti gli Awards for Vet Excellence (Premi per l'eccellenza nella formazione tecnica e professionale) per iniziativa di Marianne Thyssen, Commissario Europeo al Lavoro e agli Affari Sociali. I premi sono in particolare orientati a riconoscere le eccellenze, a dare visibilità e riconoscimento ai risultati ottenuti, a motivare individui e organizzazioni, a costruire reti di contatti e opportunità di carriera, a creare ambasciatori della qualità. Il nuovo bilancio europeo è destinato ad incrementare le risorse per questi programmi.

---

Questo è un primo rapporto su una prima indagine. Intendiamo, in un secondo rapporto, riprendere e approfondire gli spunti che sono pervenuti dalle risposte alle domande aperte. Pensiamo inoltre, di ripetere l'indagine con cadenza annuale. Questa sarà anche l'occasione per focalizzare meglio i target group coinvolti (prime linee, addetti alla formazione, funzioni di supporto) e anche per affrontare meglio alcune questioni rilevanti come la distinzione importante tra la mancanza di offerta dovuta all'insufficiente numero di candidati (e quindi all'insufficienza nel numero di iscritti e diplomati/laureati in percorsi chiave) e le carenze nella qualità delle competenze dei candidati medesimi.

---

<sup>6</sup> Per gli istituti tecnici: <http://www.indire.it/progetto/its-istituti-tecnici-superiori/monitoraggio-nazionale/>.

Per gli atenei: <https://www.anvur.it/attivita/ava/indicatori-di-monitoraggio-autovalutazione-e-valutazione-periodica/indicatori-di-ateneo/>.

<sup>7</sup> <https://www.miur.gov.it/tematiche-e-servizi/scuola/eccellenze>.

