

Donatella Padua è professore associato di sociologia generale presso l'UniCamillus International Medical University.

Oggi appare evidente come la sola formazione accademica non soddisfi le esigenze del mercato del lavoro a causa del mancato allineamento con le competenze richieste dal sistema occupazionale. Questo fenomeno di mismatch tra domanda e offerta di competenze si sta verificando in maniera crescente, in quanto il sistema-lavoro, le professionalità e i modelli economici evolvono in maniera accelerata a causa dei processi di trasformazione digitale, delle nuove esigenze del mercato e dell'evoluzione dell'ambiente naturale, climatico, sociale e geopolitico, generando un forte freno allo sviluppo. In tale quadro problematico, cresce l'importanza del ruolo di "corpi intermedi" che sappiano interpretare lo scenario e operare con agilità e competenza, al fine di svolgere quel compito di cerniera indispensabile per colmare il "gap di specializzazione formativa" con cui il mondo accademico e l'intera filiera dell'education devono confrontarsi. Ecco, quindi, la crescente necessità delle cosiddette "nuove academy", così come di business school, management academies, centri di alta formazione specializzata, in stretta collaborazione con il mondo aziendale, organizzativo e istituzionale, per passare a una nuova era della formazione integrata, specializzata, sistemica e ridurre il mismatch di competenze del mercato del lavoro, particolarmente marcato in Italia. Con riferimento a questo complesso scenario con cui deve confrontarsi rapidamente e concretamente il sistema educativo/formativo italiano, sono stati attivati due tavoli di confronto al fine di discutere ed esprimere pareri competenti sui percorsi più funzionali da intraprendere e i progetti da attivare.

euro 19,00



ISBN 978-88-9295-726-8

www.tabedizioni.it
www.unicamillus.org

UNICAMILLUS

PADUA (a cura di)

Nuovi modelli formativi tra orientamento e re-skilling

tab edizioni

Nuovi modelli formativi tra orientamento e re-skilling

Il ruolo delle academy
universitarie
nel mismatch occupazionale

a cura di
DONATELLA PADUA

 **UNICAMILLUS** press series
International Medical University in Rome



*The university is specifically aimed at young
people from all over the world.*

UniCamillus press series hosts all books written by the faculty of the Saint Camillus International University of Health and Medical Sciences and intended as textbooks for the degree courses.

The book series is based on the same fundamental values of the university – importance of research, continuous debate with the international community, scientific support for less developed countries – and the volumes represent the natural continuation of both faculty's and students' work.



UNICAMILLUS press series

International Medical University in Rome



Nuovi modelli formativi tra orientamento e re-skilling

Il ruolo delle academy universitarie
nel mismatch occupazionale

Atti del convegno scientifico nazionale
Roma, 11 ottobre 2022

a cura di DONATELLA PADUA

UNICAMILLUS PRESS SERIES

tab edizioni

© 2023 Gruppo editoriale Tab s.r.l.
viale Manzoni 24/c
00185 Roma
www.tabedizioni.it

Prima edizione luglio 2023
ISBN versione cartacea 978-88-9295-726-8
ISBN versione digitale 978-88-9295-727-5

Stampato da The Factory s.r.l.
via Tiburtina 912
00156 Roma
per conto del Gruppo editoriale Tab s.r.l.

È vietata la riproduzione, anche parziale,
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la
fotocopia, senza l'autorizzazione dell'editore.
Tutti i diritti sono riservati.

Indice

- p. 9 *Prefazione*
di Gianni Profita, Magnifico Rettore UniCamillus International Medical University
- 13 *Introduzione*
di Tiziano Treu, Presidente CNEL, Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro
- 17 *Il mismatch tra offerta e domanda di lavoro minaccia la nostra economia*
di Mario D'Ambrosio, Direttore UniCamillus Management Academy
- 25 *Talent scarcity, le strategie per attrarre e trattenere il talento*
di Marco Ceresa, Group CEO Randstad
- 27 *La "responsabilità diffusa" e le cinque crisi del mismatch occupazionale*
di Donatella Padua, Professore associato di sociologia generale, UniCamillus International Medical University
- 35 *Il mismatch occupazionale. Istituzioni e università a confronto*
Intervento di Ruggero Parrotto, Coordinatore tavolo sul mismatch, CNEL, 35
Intervento di Paolo Miccoli, Past President ANVUR, Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca, 42

- p. 61 *Il mismatch di competenze nei mondi professionali*
Intervento di Filippo Abramo, Presidente Federmanagement, 61
Intervento di Jessica Faroni, Presidente AIOP Lazio, Associazione Italiana Ospedalità Privata del Lazio, 63
Intervento di Antonella Giachetti, Presidente AIDDA, Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda, 69
Intervento di Antonio Magi, Presidente OMCeO, Ordine dei Medici-Chirurghi e degli Odontoiatri della Provincia di Roma, 74
Intervento di Matilde Marandola, Presidente AIDP, Associazione Italiana per la Direzione del Personale, 80
Intervento di Roberto Saliola, Presidente Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria, 83
- 89 *Esperienze di up-skilling e re-skilling nella dimensione aziendale. Contributi dei Direttori HR, docenti della faculty della UniCamillus Management Academy*
Intervento di Silvia Cameranesi, Cluster Director of Finance & HR Hilton Rome Airport – Hilton Rome Eur La Lama – Hilton Garden Inn Rome Airport, 89
Intervento di Luca De Santis, Direttore HR ENI, 94
Intervento di Lucia Melcore, Direttore HR – Europe Equality and Inclusion – P&G, 98
Intervento di Francesca Rossi, Direttore HR Istituto per il Credito Sportivo, 104
Intervento di Valentina Sangiorgi, Chief HR Officer, Randstad, 109
Intervento di Guido Stratta, Direttore HR ENEL, 114
Intervento di Claudio Terzi, Direttore HR RFI – Rete Ferroviaria Italiana, 115
- 121 *Filiera dell'education, academy e lavoro. Indicazioni conclusive*
di Donatella Padua, Professore associato di sociologia generale, UniCamillus International Medical University

Prefazione¹

Buonasera e benvenuti a questo importante evento di analisi e confronto tra studiosi e professionisti sui temi dell'occupazione che preoccupano la nostra economia.

Sono molto contento di poter ospitare questa iniziativa dedicata ai giovani, soprattutto, e alle organizzazioni che si confrontano sui temi del “lavoro”. Vorrei iniziare, tuttavia, raccontandovi della nostra università, vista l'occasione che mi viene offerta di avere così tanti illustri ospiti che ci conoscono direttamente per la prima volta.

L'esperienza pandemica, che ci auguriamo di aver oggi superato, ha rappresentato, per un'università medica molto giovane quale UniCamillus, un contesto particolarmente complesso, che abbiamo vissuto e affrontato molto da vicino.

Avendo con noi molti docenti provenienti dall'Istituto Spallanzani, abbiamo partecipato al contrasto alla pandemia anche dietro le quinte, vivendola in prima persona, ragionando su tutto quello che stava avvenendo e cercando di gestirne tutti gli aspetti interferenti con lo svolgimento della vita accademica.

In termini di svolgimento delle proprie attività, l'ateneo è stato messo alla prova e, possiamo dire, che i risultati sono stati molto positivi. Siamo riusciti ad affrontare il tema dell'impossibilità di svolgere le lezioni in presenza attraverso la didattica a distanza, nonché attraverso le tecnologie digitali e audiovisive, con riscontri

1. Testo di apertura del convegno.

di elevata efficacia. I docenti hanno svolto le loro lezioni non semplicemente davanti alla telecamera di un laptop ma, per mantenere alto il livello qualitativo della didattica, ci siamo impegnati attraverso montaggi di audiovisivi con supporti didattici, con green screen di sfondo al docente, con idonee animazioni, cercando di fare qualcosa davvero di qualità che in qualche modo riprendesse lo spirito originario di san Camillo, volto all'impegno per il proprio dovere verso il prossimo.

L'UniCamillus, Università Medica Internazionale di Roma, è un ateneo che si caratterizza per un profilo umanitario e guarda ai Paesi in via di sviluppo secondo un approccio molto concreto. Il tasso percentuale di presenza di studenti stranieri è ai massimi livelli nazionali, registrando più del 40% di studenti non comunitari. In generale, a livello internazionale, riteniamo di poter competere con le università anglosassoni, che presentano una grande capacità di attrazione di studenti non nazionali. Gli studenti di UniCamillus provengono da ben 52 Paesi, gran parte dei quali sono del Sud del mondo e sono quelli a cui guardiamo con molta attenzione.

Nel contempo, vi sono anche molti studenti che arrivano da Paesi occidentali come gli Stati Uniti o altri del Nord Europa, o importanti Paesi asiatici, come il Giappone, e altri che hanno un alto livello accademico come la Turchia, l'India. Questa presenza interculturale ci soddisfa particolarmente, in quanto voler accogliere, in questa università medica che si trova oltre il Raccordo Anulare di Roma, un caleidoscopio di studenti provenienti da tutto il mondo, è stata una scommessa che possiamo dire se non di avere vinto, di essere vicini a vincerla con la soddisfazione di "far bene", nello spirito della Terza Missione e nella volontà di generare un impatto sociale distintivo per il nostro ateneo.

Dal punto di vista strategico dell'offerta formativa dell'università, siamo soddisfatti di coprire un ambito di professioni mediche e sanitarie specialistiche ampio, che va dalla laurea magistrale in medicina e chirurgia alle lauree in odontoiatria e protesi dentaria, in scienze della nutrizione umana, oltre alla laurea triennale nelle

professioni sanitarie quali infermieristica, fisioterapia, ostetricia, tecniche di radiologia medica e tecniche di laboratorio biomedico oltre a una crescente offerta di corsi *post lauream*.

Siamo, tuttavia, tutti sempre più consapevoli che per raggiungere al meglio i propri obiettivi, la macchina operativa dei sistemi organizzativi deve predisporre le condizioni indispensabili affinché gli scienziati, il corpo sanitario e tutti gli operatori presenti siano nella condizione di fare del loro meglio. E se non funziona la macchina, i conti non tornano. Se le tecnologie, le attrezzature, gli ambienti, insomma, le risorse e i processi lavorativi, non sono idonei e integrati, la sanità sarà sempre zoppicante perché per questa funzione è necessario che ci sia dietro una macchina organizzativa ottimale e funzionante, innanzitutto a livello manageriale, che la sostenga e la indirizzi.

Se l'obiettivo di UniCamillus è centrato sulle professionalità sanitarie, la UniCamillus Management Academy nasce dalla volontà di rafforzare le organizzazioni sanitarie con figure manageriali che supportino la gestione del sistema lavorativo. Il simposio di oggi dimostra come la UniCamillus Management Academy sia ormai un'importante e strategica realtà della nostra università.

Il tema trattato in questo convegno è di primario interesse e sottolinea uno dei problemi più importanti che è quello dell'incontro tra domanda e offerta e l'incapacità del mondo accademico, della scuola, della formazione in senso lato di proporre soluzioni alle domande della realtà sociale, economica, produttiva e dell'innovazione.

L'academy rappresenta uno strumento molto flessibile, che può supplire alla complessità burocratica dei sistemi e delle procedure ministeriali di approvazione di offerte formative agili, che sappiano interpretare e cogliere le necessità del momento del mercato del lavoro.

È assolutamente necessario riflettere, ragionare, elaborare progetti che non siano immediatamente legati soltanto alla pura logica della politica che pure può e deve offrire e imporre soluzioni di livello nazionale e regionale. In questo senso, credo che l'attualità

dell'azione del CNEL e dell'istituzione di un tavolo di lavoro di studiosi, esperti, rappresentanti istituzionali, sia particolarmente positiva.

Siamo molto grati al Presidente del CNEL di partecipare con la sua apertura alla giornata di oggi e del suo intervento introduttivo che porta autorevole testimonianza del lavoro che il CNEL sta realizzando per l'individuazione di possibili soluzioni.

Gianni Profita
Magnifico Rettore UniCamillus
International Medical University

Introduzione

L'idea che anche gli studi e le facoltà tecnico-scientifiche debbano, oggi, essere accompagnate da studi di carattere generale che si occupano delle persone e del management si sta diffondendo molto. Ho rilevato personalmente come la facoltà di ingegneria, che fino a poco tempo fa non si immaginava potesse presentare questo tipo di esigenza, si sia anch'essa fatta tentare da studi di management e di risorse umane. E vedo anche la vostra università e altre di medicina come seguono questa impostazione. In realtà, queste sono tutte strutture che hanno un'altissima componente di servizio, il quale ha bisogno delle persone. Noi come dei giuristi, economisti del lavoro diciamo *labour intensive*. Vuol dire proprio che per far funzionare queste grandi organizzazioni, al di là della tecnica, occorrono persone motivate e competenti. Quindi, il convegno di oggi è un'ottima iniziativa. Mi fa piacere che il CNEL sia coinvolto e che oggi vi presenterà una serie di iniziative formative che approfondiscono questi aspetti.

Desidero evidenziare solo due concetti che mi sembrano importanti.

Noi abbiamo davanti, come sapete tutti, una fase di transizione molto importante verso, come si dice, modelli diversi di crescita economica ma anche umana. Questa transizione verde, questa transizione digitale significa un cambiamento dei modi di concepire l'organizzazione, coinvolge la crescita e, per molti aspetti, la vita stessa delle persone. Sicuramente una componente essenziale di queste due transizioni è che entrambe richiedono

più quantità di formazione. Un tema è il re-skilling, ma anche un cosiddetto “up-skilling”, cioè, la necessità che mediamente si innalzino i livelli di competenze e, per quelli che le hanno già alte o comunque sufficienti, le adeguino ai cambiamenti. Quindi, questa è sicuramente una prospettiva fondamentale che, tuttavia, presenta un carattere tra gli altri nuovo. Si tratta, infatti, di una prospettiva sicura, come si dice nell'*an*, del fatto che ci sarà, ma i cui contenuti e la cui direzione non sono sicure. Noi sappiamo, in altre parole, che dovremmo seguire processi di adattamento, di potenziamento delle capacità umane in questa transizione che, tuttavia, non sono predefiniti, come magari poteva essere un po' di anni fa. Quindi, occorre puntare molto sull'orientamento. Infatti, il convegno mette assieme due aspetti, re-skilling, up-skilling ma anche l'orientamento. Bene, queste, giustamente ci sembra siano due piste necessarie. Al CNEL abbiamo svolto da ormai quasi un anno una serie di indagini, di incontri con grandi aziende, anche con le associazioni o le istituzioni che si occupano di formazione, proprio per mettere a fuoco questa panoramica delle future competenze che saranno richieste. Ruggero Parrotto, che ha coordinato il tavolo, ve ne parlerà, perché questa incertezza produce fenomeni di sfasatura, di mismatch tra quello che la scuola produce ed è abituata a produrre e quello che le imprese richiedono, laddove le stesse imprese non ne hanno chiarezza, ossia, devono riadattare le loro impostazioni. Perché l'incertezza riguarda anche le imprese. Ecco, dico solo una cosa che mi pare importante, che mentre le grandi imprese che noi abbiamo visto in queste nostre indagini sono molto consapevoli e coinvolte, in questo convegno avete autorevoli esponenti nelle vostre tavole rotonde che ho avuto modo anche di apprezzare, che stanno pensando a cosa le loro accademie possono fare per essere in grado di prevenire il cambiamento. Questa riflessione deve essere anche condivisa da una miriade di imprese più piccole, che magari fanno più fatica a essere consapevoli e attrezzate. Per questo è anche vero che noi al CNEL riteniamo importante coinvolgere anche le piccole imprese e attraverso le loro associazioni; per altro verso,

tutta questa operazione che si fa all'interno del mondo dell'impresa deve essere messa in connessione con quello che la *scuola* sta cercando di fare per essere anch'essa all'altezza di queste transizioni e quindi per esprimere qualità formative adeguate. Questa si presenta come un'operazione di grande complessità.

Noi abbiamo fatto questa serie di prime indagini, abbiamo sostenuto la necessità di diffondere questa prospettiva, dell'orientamento. Abbiamo visto e incoraggiato le aziende e adesso metteremo in ordine tutto quello che abbiamo raccolto in questi mesi. Naturalmente, stiamo interloquendo con il mondo della scuola perché è la scuola che è più che mai sollecitata a cambiare, ma anche a essere informata sulle tendenze delle competenze necessarie per il futuro, in modo da poter rispondere. Inoltre, insieme, scuola e mondo delle imprese, mondo del lavoro, devono cercare di aiutare i giovani ad affrontare questi nuovi percorsi. Ma anche perché le prospettive delle transizioni verdi e digitali sono potenzialmente molto favorevoli a una buona qualità della lavoro. Però bisogna conoscerle e padroneggiare la complessità e appunto mettere insieme il mondo del lavoro, il mondo della scuola e delle imprese per orientare meglio questo futuro così incerto ma così anche sfidante. In conclusione, credo che la vostra iniziativa sia molto utile anche per il futuro dei lavori del CNEL. Più avanti, quando avremo finito questa nostra serie di indagini, potremo scambiarci risultati e confrontarci per guardare meglio questo futuro.

Tiziano Treu

Presidente CNEL

Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro

Il mismatch tra offerta e domanda di lavoro minaccia la nostra economia¹

di Mario D'Ambrosio²

Una tempesta perfetta sta travolgendo le giovani generazioni in cerca di prima occupazione e che non sono in grado di proporsi con il giusto profilo. Con ogni evidenza, tale profilo, oggi, va arricchito e integrato con la formazione post-laurea e con quelle indispensabili soft skill acquisibili non solo con specifici percorsi in ambiti professionalmente realizzati ma anche attraverso “docenti/coach” di elevata esperienza.

Le organizzazioni del lavoro non riescono, oggi, a rispondere alle proprie necessità di assumere risorse capaci di soddisfare le necessità di sviluppo e crescita. Tale fenomeno genera un pericoloso disallineamento con l'offerta occupazionale presente sul mercato, la quale resta, pertanto, senza adeguata soddisfazione lavorativa.

Questa situazione, fortemente anomala nei confronti di quanto accaduto negli anni passati, e inaspettata nelle rilevanti dimensioni attuali, genera soprattutto nei confronti dei più giovani una pesante difficoltà a trovare il lavoro auspicato, capace di soddisfare le attese maturate e ripagare il grande impegno di studio personale ed economico delle famiglie.

Per studiare e analizzare a fondo questo scenario e cercare di individuare possibili soluzioni, si è svolto in UniCamillus un convegno di esperti rappresentati dai Presidenti delle più importanti

1. Il convegno tenutosi in UniCamillus nel mese di ottobre 2022 individua nelle academy universitarie la soluzione idonea per la formazione delle competenze manageriali richieste dalla nuova occupazione.

2. Direttore UniCamillus Management Academy.

associazioni professionali e dai Direttori delle risorse umane di aziende nazionali e multinazionali di grande prestigio, promosso dalla UniCamillus Management Academy – UMA.

I lavori convegnistici sono stati aperti dal contributo, significativo dell'importanza dell'evento, del Presidente del CNEL, Professor Tiziano Treu, il quale ha sottolineato il grande vantaggio di confrontarsi in modo così autorevole tra addetti ai lavori su una tematica di grande urgenza per il lavoro, in un luogo deputato proprio a dare possibili contributi alle soluzioni formative di supporto alla crisi del mismatch occupazionale.

Il Presidente Treu ha chiaramente evidenziato come il sistema integrato di formazione tra laurea tradizionale e professionalizzazione post-laurea offerta anche dalle academy aziendali e universitarie possa senz'altro costituire un percorso appropriato per sviluppare molte di quelle competenze oggi fortemente richieste dai sistemi lavorativi e di difficile, se non impossibile, reperimento nel mercato del lavoro italiano.

Il personale contributo di carattere introduttivo al convegno, che ha seguito il saluto del Rettore Professor Gianni Profita, mi ha consentito di esprimere alcune pragmatiche considerazioni sul tema della complessità occupazionale scaturite oltre che dall'attuale posizione di Direttore dell'UMA, anche in base all'esperienza maturata dal 2002 al 2009 nella posizione di Presidente nazionale dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale, che dall'esperienza pluriennale di Direttore delle risorse umane in diverse importanti aziende nazionali e multinazionali. Tali esperienze professionali operative si sono arricchite nel tempo dal confronto con numerosi colleghi e studiosi della realtà lavorativa italiana e internazionale.

È, ormai, di tutta evidenza che la sola formazione accademica non soddisfa le esigenze del mercato del lavoro in quanto non riesce ad allinearsi con le competenze richieste dal sistema occupazionale. Questo fenomeno di mismatch tra domanda e offerta di competenze si sta verificando in maniera crescente, in quanto il sistema-lavoro, le professionalità e i modelli economici evolvono in

maniera accelerata a causa dei processi di trasformazione digitale, delle nuove esigenze del mercato e dell'evoluzione dell'ambiente naturale, climatico, sociale e geopolitico. Tale mismatch, in particolar modo nel nostro Paese, determina un forte freno allo sviluppo, una perdita di valore economico e sociale che si traduce in un impatto socio-economico negativo verso il quale l'opportunità del PNRR potrebbe aiutarci a trovare soluzioni e risposte. In questo quadro problematico, cresce l'importanza del ruolo di "corpi intermedi" che sappiano interpretare tale scenario e operare con agilità e competenza, al fine di svolgere quel ruolo di cerniera indispensabile per colmare il "gap di specializzazione formativa" con cui il mondo accademico e l'intera filiera dell'education devono confrontarsi e risolvere. Pertanto, dovremo sempre più perseguire nuove strade, nuovi modelli, soluzioni e metodologie capaci di combinare l'impostazione teorica universitaria con la formazione esperienziale, svolta principalmente da chi è in grado di trasmettere le competenze professionali apprese sul lavoro, e di parlare linguaggi che connettano il mondo del lavoro con il mondo accademico.

Ecco, quindi, la crescente necessità delle cosiddette "nuove academy", così come delle business school, management academy, centri di alta formazione specializzata, in stretta collaborazione col mondo aziendale, organizzativo e istituzionale. È diventato urgente, nonché inevitabile, passare a una nuova era della formazione integrata, specializzata, sistemica per ridurre il mismatch di competenze del mercato del lavoro, particolarmente marcato in Italia.

Con riferimento a questo complesso scenario con cui deve confrontarsi rapidamente e concretamente il sistema educativo/formativo italiano, sono stati impegnati due tavoli di confronto al fine di discutere ed esprimere pareri competenti sui percorsi più funzionali da intraprendere e i progetti da attivare.

Si è trattato, altresì, del primo convegno/incontro di approfondimento culturale e scientifico proposto dalla UniCamillus Management Academy che vuole arrivare a rappresentare un centro di

riferimento autorevole per le tematiche formative e occupazionali di livello nazionale e internazionale.

Le relazioni scientifiche di base su cui sono stati di seguito sviluppati i lavori dei due tavoli di discussione e approfondimento sono state svolte con grande cura col fine di trasmettere agli astanti il vero senso e le più ampie implicazioni relativamente a questo pericoloso scenario dell'occupazione e dello sviluppo economico italiano nell'era digitale post-Covid.

I relatori che si sono avvicendati sul podio della conferenza per le relazioni di base sono stati: il Dottor Ruggero Parrotto, Coordinatore del tavolo sul mismatch, per il progetto di studio che il CNEL sta sviluppando sul disallineamento occupazionale quale fenomeno negativo dell'attuale mercato del lavoro che sta penalizzando i giovani e le imprese; il Professor Paolo Miccoli, Past President ANVUR, che ha svolto il suo intervento muovendo la sua analisi dall'Osservatorio del Sistema Formativo Universitario da cui dovrebbe partire un rinnovamento dell'orientamento agli studi e delle modalità di apprendimento.

Successivamente alle due relazioni scientifiche di focalizzazione il convegno ha proseguito i lavori secondo il programma stabilito che prevedeva due importanti tavoli di discussione formati dagli esponenti più prestigiosi del mondo delle professioni, delle organizzazioni aziendali e della gestione delle risorse umane in ambiti lavorativi di eccellenza produttiva.

Il primo dei due tavoli di discussione è stato moderato da me direttamente in qualità di Direttore della UniCamillus Management Academy in sostituzione di emergenza del previsto intervento del Dottor Claudio Picucci, Direttore risorse umane ILVA AS nonché Past Direttore RU di Poste Italiane, impossibilitato per sopraggiunti impegni di lavoro dell'ultimo momento.

Questa serie di relazioni ha affrontato le problematiche di reperimento delle necessarie e idonee risorse lavorative sofferte dalle diverse associazioni professionali, produttive e occupazionali. I relatori, rappresentanti al massimo livello istituzionale di tali mondi, hanno tracciato uno scenario altamente complesso e pericoloso

per lo sviluppo economico del Paese in mancanza di una serie di misure da adottare con immediata urgenza volte a favorire nuove modalità di offerta e/o reperibilità delle competenze richieste.

Sono intervenuti per analizzare lo scenario in modo analitico e funzionale i seguenti Presidenti di associazioni partner di UniCamillus Management Academy per lo Studio e la Ricerca sui temi del management di impresa e lo sviluppo di conseguenti progetti formativi: Professor Filippo Abramo, Presidente Federmanagement che raggruppa molteplici associazioni di professional connessi al management aziendale; Dottoressa Jessica Faroni, Presidente AIOP – Lazio, Associazione Italiana Ospedalità Privata; Dottoressa Antonella Giachetti, Presidente AIDDA, Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda; Professor Antonio Magi, Presidente OMCEO Roma, Ordine dei Medici-Chirurghi e degli Odontoiatri; Dottoressa Matilde Marandola, Presidente nazionale AIDP, Associazione Italiana per la Direzione del Personale; Dottor Roberto Saliola, Presidente Manageritalia Lazio-Abruzzo-Molise-Sardegna-Umbria, associazione di riferimento per i dirigenti, i manager e delle alte professionalità del terziario.

A seguire, dopo la prima serie di relazioni che hanno espresso la posizione delle diverse funzioni professionali e imprenditoriali in merito alle esigenze di competenze lavorative non facilmente reperibili dal mercato del lavoro si è svolta una seconda tavola rotonda ancora più pratica e fortemente focalizzata sulle realtà lavorative.

La tematica assegnata ufficialmente è stata rivolta alle “Esperienze di up-skilling e re-skilling nella dimensione aziendale: bisogni, investimenti e best practices”. Sono stati sviluppati interventi di analisi delle esigenze delle principali realtà aziendali da alcuni dei più prestigiosi Direttori delle risorse umane di aziende nazionali e multinazionali. Con la Dottoressa Maria Rita Fortunato, Chief HR officer Nexum Stp S.p.A. nel ruolo di moderatrice, Direttori HR, al contempo, docenti della faculty del master di organizzazione e gestione delle risorse umane – OGRU – ha partecipato al dibattito. Specificatamente: Dottoressa Silvia Cameranesi,

Direttore HR Hilton Airport; Dottor Luca De Santis, Direttore HR ENI; Dottoressa Lucia Melcore, Direttore HR E&I Procter&Gamble; Dottoressa Francesca Rossi, Direttore HR Credito Sportivo; Dottoressa Valentina Sangiorgi, Direttore HR Randstad; Dottor Guido Stratta, Direttore HR ENEL; Dottor Claudio Terzi, Direttore HR RFI.

Dal pomeriggio di lavori convegnistici e dalle diverse relazioni esposte è, dunque, emerso chiaramente il bisogno di incidere con grande forza e chiarezza di obiettivi sulla situazione in atto nel nostro Paese in ordine alla disponibilità di offerta di competenze lavorative, e conseguente incremento occupazionale. Ciò, in modo da arrivare a sostenere fattivamente lo sviluppo economico del nostro Paese nell'era del digitale e della sostenibilità.

In primissima considerazione devono essere svolti, negli ambiti più tecnicamente deputati che sono stati individuati nelle cosiddette academy universitarie o aziendali, quelle iniziative formative capaci di annoverare faculty di docenti provenienti almeno al cinquanta per cento dal mondo del lavoro e delle professioni e in grado di trasmettere le competenze richieste attraverso efficaci approcci di apprendimento. E questo anche attraverso simulazioni delle realtà operative volte a far vivere situazioni, complessità decisionali e sperimentazione di soluzioni che costituiranno parte integrante della vita manageriale. Saranno altresì indispensabili confronti e discussioni con professionisti e colleghi al fine di sviluppare contesti altamente competitivi in grado di rendere particolarmente “vera” la dimensione formativa e idonea a mettere in gioco l'efficacia dell'apprendimento. Insomma, la parte valutativa dovrà essere assolutamente reale ed efficace a testare le capacità acquisite.

Seconda, e ancor più incisiva azione di intervento, anche se a termine medio-lungo, dovrà risiedere nel sistema ministeriale di orientamento e di istruzione scolastico e universitario. Tali iniziative dovranno consentire di varare un insieme di programmi e progetti capaci di rispondere alle esigenze attuali e future del sistema economico/lavorativo in modo da favorire i livelli occu-

pazionali guidando le scelte dei giovani studenti e i cambiamenti di coloro che rischiano di essere marginalizzati dai nuovi scenari produttivi sempre più innovativi, tecnologici e sostenibili.

Proprio questo è l'ambito dove UMA – UniCamillus Management Academy – vuole proporsi come riferimento autorevole e imprescindibile per sviluppare gli interventi formativi idonei a creare quelle nuove Competenze manageriali richieste dal mondo del lavoro, con specifico riferimento alle cosiddette soft skill di cui ormai è assolutamente bisognosa anche l'organizzazione dei servizi sanitari, dai più semplici ambulatori fino alle più complesse strutture ospedaliere oggi chiamate “Aziende”.

Va, infine, considerato che la rilevanza dell'evento ha suggerito la redazione di questa pubblicazione degli atti curata dalla responsabile scientifica del convegno Professoressa Donatella Padua che presiede l'area formativa digitale e sociale di UMA.

Chiuderei questa dissertazione sulle grandi problematiche che afferiscono oggi al mondo del lavoro con un insegnamento motivazionale per i nostri giovani che possiamo desumere dall'ultimo bellissimo film di Spielberg, *The Fabelmans*, ossia: «se siamo capaci di credere nei nostri sogni, perseguendoli fino a renderli reali, potremo soddisfare anche le nostre più audaci aspirazioni e conquistare impensabili traguardi».

Talent scarcity, le strategie per attrarre e trattenere il talento

di Marco Ceresa¹

Il mercato del lavoro italiano si conferma vitale, con una robusta domanda di personale che interessa i profili più diversi, in ogni settore, in molte aree del paese. Eppure, tutte le organizzazioni devono fare i conti con un fenomeno che rischia di mettere in discussione la competitività di ogni business: la talent scarcity.

La difficoltà di reperire sul mercato le figure professionali necessarie riguarda quasi ogni azienda di ogni comparto, dalle figure di staff a quelle manageriali. Le ragioni? Sono molteplici. Assistingo al mismatch tra le competenze – sempre più avanzate e specialistiche – richieste dalle aziende e quelle offerte dai candidati, a causa della repentina evoluzione in atto per effetto delle trasformazioni industriali e digitale, ma anche delle carenze di collegamento tra sistema educativo e mondo delle imprese. Inoltre, sulla talent scarcity pesano aspetti demografici, destinati ad acutizzarsi, per cui già oggi in alcuni settori mancano i lavoratori: una situazione che impone politiche di lungo periodo di natalità e sostegno alla famiglia.

Una situazione molto seria che impone investimenti in politiche attive e orientamento verso i settori che offrono le maggiori opportunità, insieme ad un'adeguata offerta educativa e di formazione continua per cogliere i trend che rappresentano il futuro del lavoro.

Dal nostro osservatorio sul mercato del lavoro, ci affianchiamo alle aziende come un partner capace di suggerire strategie per

1. Group CEO Randstad.

attrarre e trattenere i talenti. Strategie che tengano insieme leve salariali, opportunità di formazione, prospettiva di carriera, valori aziendali, welfare, diversità e inclusione, benessere, worklife balance. Questo si affianca alla cura dell'employer branding aziendale, per comunicare il proprio impegno come datore di lavoro, nella gestione delle persone nell'intero ciclo della loro carriera.

Stimoliamo le aziende a ragionare in una prospettiva di medio periodo, con una pianificazione che permetta di identificare oggi i bisogni di domani. E in questo senso, tra gli altri strumenti, è cruciale proporre ai propri dipendenti e ai futuri candidati adeguati piani di formazione, sulla base delle prospettive di crescita. Un piano di carriera strutturato aumenta la motivazione dei lavoratori, favorendo il coinvolgimento e il commitment. Riduce le potenziali cause di dimissioni volontarie, favorisce la produttività e innesca un meccanismo virtuoso, anche all'esterno, suscitando l'interesse di profili di talento e preziosi per l'organizzazione.

La “responsabilità diffusa” e le cinque crisi del mismatch occupazionale

di Donatella Padua¹

Il tema del mismatch occupazionale, ossia del disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, abbraccia una complessità di *attori, processi, ambienti* diversi. Attori sono le famiglie, le scuole, le università, le imprese, i centri per l'impiego, le istituzioni governative, per citarne alcuni; *processi*, sono il processo educativo, dell'innovazione, demografico, normativo; tale complessità coinvolge anche *ambienti* diversi come quello tecnologico, sociale, del lavoro ed economico. Questa multidimensionalità vede i medesimi attori, processi e ambienti a loro volta in connessione tra loro, all'interno di sistemi i cui confini appaiono sempre più sfumati e variabili: si pensi al ruolo dell'università e della ricerca nei processi di innovazione, ai processi demografici e al ruolo delle famiglie e l'interazione con il lavoro; si consideri il legame tra tecnologie, imprese e sociale, solo per citare qualche esempio. Quando ci si trova ad affrontare un problema in contesti particolarmente complessi, usualmente, si è portati a cercare di individuarne immediatamente le cause e il responsabile. In altre parole, si cerca di “linearizzare” il problema per connettere le cause alle relative conseguenze. Ebbene, nel caso di un tema complesso quale il mismatch occupazionale, la strada verso l'identificazione di responsabilità e cause appare piuttosto impervia. Chi è maggiormente responsabile? Le politiche educative o le scuole e le università?

1. Professore associato di sociologia generale, UniCamillus International Medical University, responsabile scientifico del convegno.

Le famiglie o le imprese? Hanno più peso i trend demografici o quelli tecnologici o sociali? A fronte di questi quesiti, le ricerche a nostra disposizione, le analisi, i dati, paiono, piuttosto, lasciare emergere una situazione di “responsabilità diffusa” che coinvolge *tutte* le categorie di attori sopra citati. Essere consapevoli che la responsabilità risieda in una molteplicità di attori in interazione fra di essi sollecita l'adozione di nuove visioni, di interventi “disruptive”, di approcci innovativi.

La difficoltà di affrontare il tema del mismatch occupazionale, tuttavia, non si ferma qui. Non abbiamo, infatti, ancora accennato a un altro aspetto che rende più problematico l'inserimento del tema in un quadro di urgente solvibilità, il fattore *tempo*: i dati dei principali indicatori di mismatch occupazionale europei posizionano l'Italia non solo in termini di estrema criticità ma, soprattutto, forte *ritardo*. I ritmi esponenziali della trasformazione digitale che stanno guidando profondi e rapidi cambiamenti sociali, economici e culturali, unitamente alla complessità di individuare le *leve critiche* di azione, quelle che attivano tutte le altre e smuovono processi di innovazione, in un contesto di “responsabilità diffusa”, restano tanto urgenti quanto non identificabili.

Questa, appare la sfida più impegnativa del tavolo del mismatch del CNEL e questo ha costituito il compito più complesso del convegno, che ha svolto il ruolo di una sorta di panel di analisi multidimensionale del complesso fenomeno del mismatch occupazionale. Su questo tema si giocano gli equilibri sociali ed economici, lo sviluppo e l'innovazione, buona parte del futuro ruolo del Paese, la capacità di portare a risultato gli investimenti del PNRR, la scommessa sul capitale umano e valoriale delle nuove generazioni, in poche parole: su questo tavolo ci stiamo giocando la qualità del nostro Paese. I risultati dell'analisi emersa dalle varie voci, appartenenti al mondo delle istituzioni, dell'associazionismo, delle imprese, che hanno trovato nel convegno un'importante occasione di confronto e hanno ricevuto indicazioni per possibili interventi, sono a disposizione del CNEL che oggi, attivamente, sta svolgendo

un ruolo di cabina di regia in ambito di analisi e di individuazione di policy su tale tema.

Volendo tracciare un quadro di sintesi ed elaborazione dei contenuti presentati al convegno, possiamo dire che emergono quattro tipologie di crisi presenti nel nostro Paese: come sopra anticipato, ci troviamo in una *generale crisi di assunzione di responsabilità*, in quanto in un ecosistema dove ciascun attore ha pari influenza, come, ad esempio, le famiglie che educano i propri figli, le scuole che formano i giovani, le università che li accompagnano all’inserimento lavorativo, le soluzioni appaiono demandate alle iniziative dei singoli che in maniera non coordinata nei contenuti e nei tempi tentano di agire o addirittura tendono a scaricare le responsabilità sugli altri. Il responsabile del tavolo del mismatch del CNEL, Ruggero Parrotto, evidenzia un’assenza di allineamento tra gli attori a causa della mancanza di conoscenze sulle reali opportunità di lavoro e di informazione sui nuovi lavori. Scuola, università, ITS (Istituti tecnici superiori) appaiono ancora troppo lontani dal lavoro, e, aggiungeremmo, rigidi e burocratizzati. E poi ci sono le imprese. Le uniche che riescono, pena la sopravvivenza, a cambiare pelle e adottare, non senza grandi sforzi e impegno, quell’agilità che appare necessaria per incontrare un ambiente tecno-socio-economico e del lavoro così in mutamento quale quello che stiamo vivendo nella nostra era. Citiamo le strategie di selezione e reclutamento emergenziali, quali quelle indicate da Silvia Cameranesi, Direttore HR Hilton Airport, in particolar modo, nel drammatico periodo pandemico e post-pandemico; strategie di crescita interna, “dal di dentro”, illustrate da Lucia Melcore, Direttore HR E&I Procter&Gamble; creazione di giovani ambassador, come indicato da Luca De Santis, Direttore HR ENI; up-skilling e re-skilling per Valentina Sangiorgi, Direttore HR Randstad e dal Direttore Audit Trenitalia, Claudio Terzi (già Direttore HR RFI) per dare solo qualche accenno. Il modello imprenditoriale, privato, in buona sostanza, ne esce positivamente in termini di individuazione di soluzioni, anche creative, pur di arrivare all’obiettivo. A un occhio critico, tuttavia, grazie al particolare osservatorio rappre-

sentato da Federmanagement, come testimoniato dal Presidente, Filippo Abramo, restano importanti margini di miglioramento da parte delle aziende stesse nella capacità di attrarre i giovani. Il Presidente afferma che tali passi avanti siano da giocarsi sul piano della personalizzazione dell'offerta, dell'abbandono dei modelli di comando e controllo e nel potenziamento dell'immagine. Aggiungiamo noi, anche al fine di incontrare il profilo inedito del giovane di oggi, desideroso di soggettività e protagonismo nel disegnare il proprio percorso di vita lavorativa e sicuro nella sua posizione di "negoziatore" della propria assunzione, come conferma Silvia Cameranesi. In questa maniera, le imprese possono sia limitare la fuga di giovani all'estero, sia guadagnare in competitività e aprirsi all'attrattività di giovani talenti stranieri. Certamente, ciò non può prescindere dal supporto delle Istituzioni, del Governo e delle politiche e dei loro interventi di semplificazione dei pesantissimi processi burocratici che rappresentano pesanti barriere, oggi presenti all'ingresso di giovani talenti stranieri.

Ma quando parliamo di agilità di competenze, di innovazione di processi, di cultura nel settore pubblico al fine di incontrare domanda e offerta di lavoro, cosa emerge?

Nel mondo delle istituzioni, da quelle scolastiche all'università, emerge, invece, *una generale crisi strutturale*, che presenta difetti radicati e molto pesanti oltre a un sostanziale ritardo, come già citato, nelle misure di adeguamento a un mercato del lavoro che cambia e che richiede nuove competenze, sia hard che soft, oggi, a rapida obsolescenza (le skill diventano obsolete del 33% ogni anno, ci ricorda Lucia Melcore, P&G). Il tema sia delle competenze innovative legate all'evoluzione dei profili professionali, sia l'up-skilling che il re-skilling coinvolgono non solo i giovani in uscita dai percorsi universitari ma anche i docenti e il personale amministrativo, come illustra Paolo Miccoli, Past President ANVUR, Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca: si tratta di mancanza di competenze tecnologiche e soft skill, umane e valoriali, rese necessarie dalla trasformazione digitale in atto; di assenza di approcci adattivi a un ambiente estremamen-

te complesso che richiede interdisciplinarietà e innovazione nella didattica. Laddove, invece, vengono promosse iniziative e azioni in tale direzione, queste si presentano troppo lente e insufficienti per superare le resistenze strutturali. Si tratta di una “crisi strutturale” dove la dimensione politica risulta essere una componente decisiva.

Stesse caratteristiche di crisi strutturale vengono sollevate nel mondo della sanità, da Antonio Magi, Presidente OMCeO Ordine dei Medici-Chirurghi e degli Odontoiatri della Provincia di Roma e Jessica Faroni, Presidente AIOP Associazione Italiana Ospedalità Privata del Lazio. Si tratta di criticità più pesanti, data la peculiarità del settore, dove le problematiche di mismatch generano sofferenza a elevato impatto sociale: la cronica carenza di personale, sia medico che infermieristico, influisce sulla durata della vita, elevando il tasso di mortalità. Le cause appaiono radicate nelle regole accesso a scuole di specializzazione, la cui soluzione, oggi al vaglio del governo, comunque fornirebbe riscontri solo tra 11 anni; secondariamente, risale al mismatch vocazionale, determinato dalla struttura dei percorsi di specializzazione; infine, ne è causa la bassa concorrenzialità verso l'estero, relativa agli scarsi livelli di remunerazione di medici e personale infermieristico. Basti considerare che l'Italia è il terzultimo Paese in Europa per retribuzioni dei medici specialisti. In sintesi, sostiene Antonio Magi, l'Italia soffre di un'assenza di politiche per poter mantenere i nostri medici in Italia a fronte di sostanziali errori nel calcolo del fabbisogno di medici e di sanità. Aggiungiamo, inoltre, che se la pandemia è stato un banco di prova che ha lasciato emergere forti valenze del nostro sistema, pur tuttavia fondate spesso sull'impegno e competenza dei singoli, essa ha anche messo a nudo profonde carenze sistemiche e strutturali.

La terza crisi, emersa attraverso il confronto e dibattito tra i relatori, è una *crisi* che potremmo definire *di connessione e comunicazione* attraverso l'intera filiera dell'education: in altre parole, la scuola non si connette efficacemente all'università e le università non si connettono a sufficienza con il mondo del lavoro e vicever-

sa. Come evidenzia Matilde Marandola, Presidente dell'AIDP Associazione Italiana Direttori del Personale, si tratta di un mancato incontro tra profili, una diversità di linguaggi, di mondi, cultura, di percorsi di carriera, di modelli e di norme, assieme a un'assenza di coordinamento. Tale crisi rafforza ancora oggi la tradizionale separazione non solo tra università e mondo del lavoro ma anche dei mondi professionali, della scuola, delle aziende private, dalle multinazionali alle aziende di piccola-media dimensione, dalle aziende a partecipazione pubblica, alla pubblica amministrazione.

Infine, ci troviamo in una generale *crisi culturale e di valori*, dove la parità di genere viene invocata a più voci in quanto gioca un ruolo determinante. Se Paolo Miccoli, Past President ANVUR, sottolinea quanto le attuali barriere all'accesso alle opportunità nel mercato del lavoro secondo principi di uguaglianza di genere determinino una perdita di posti di lavoro e di valore economico e sociale, Antonio Magi, Presidente OMCeO, corrobora la tesi che il futuro della sanità, il futuro dei medici, degli infermieri è di genere femminile. Lo conferma il fatto che nelle fasce di età dai 20 ai 55 anni, la maggioranza dei medici, oggi, è di genere femminile. Antonella Giachetti, Presidente AIDDA, Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda, ricorda che serve insegnare i valori della cura, della responsabilità affettiva, del rispetto e valorizzazione dell'inclusione e della parità di genere. Occorre, in altre parole, trasmettere il valore della dimensione della *cura*, ossia, prendersi carico della responsabilità affettiva di persone, di cose, dell'ambiente, delle relazioni. È proprio la mancanza di far sì che le decisioni vitali del nostro Paese vengano ispirate al criterio di cura, la responsabile per gran parte del fallimento del sistema sociale e ambientale e di redistribuzione di risorse economiche in cui viviamo. È assolutamente condivisibile ciò che la Presidente Giachetti e altri relatori sostengono all'unisono, ossia, che l'insufficiente presenza di donne nel mondo del lavoro comporta un minor PIL. Non solo, ma livelli bassi di partecipazione delle donne al mercato del lavoro implica minori competenze a disposizione, mancanza di un innato valore della cura, e assenza di

un'adeguata organizzazione di infrastrutture sociali e di approccio di consapevolezza ai temi della “famiglia”. Questa crisi di parità di genere rafforza la profonda *crisi demografica* che stiamo vivendo. Se, oggi, l'indicatore che mostra il rapporto tra persone che lavorano e non lavorano è di 3 a 2, nel 2050 sarà di 1 a 1. Questo punto è di particolare rilievo: la trasformazione demografica, assieme a quella digitale e ambientale, determinano un aggravio pesante del fenomeno del mismatch occupazionale. Come conseguenza, se il mondo dell'education vede intere coorti di studenti restringersi, le imprese sperimentano ulteriori difficoltà nell'individuare nuovi talenti.

In sintesi, siamo davanti a una complessità non solo determinata da una molteplicità di attori e fattori determinanti, ma stiamo assistendo anche all'intrecciarsi di varie tipologie di crisi: una crisi strutturale, una crisi di connessione e comunicazione, una crisi culturale e valoriale e una crisi demografica. Tuttavia, riteniamo che la crisi madre sia rilevabile in una generale crisi di assunzione di responsabilità, che si presenta diffusa tra vari attori, crisi che rende difficile, di fatto, l'individuazione di rapidi e puntuali percorsi risolutivi.

In questo quadro, il confronto tra esponenti di primaria professionalità e in posizioni privilegiate di osservazione dei vari fenomeni ha consentito di individuare vie percorribili, che vengono esposte nelle conclusioni di questi atti di convegno.

Il mismatch occupazionale

Istituzioni e università a confronto

Intervento di Ruggero Parrotto¹

Al CNEL, quando abbiamo avviato il tavolo sul mismatch, lo abbiamo ribattezzato un problema *positivo*. In fondo, molti cercano lavoro, molti hanno un lavoro precario, molti hanno paura di perderlo, e molti ancora, questa è una novità degli ultimi anni, vogliono cambiarlo. Stiamo parlando di milioni di persone. Se intorno a questo mondo non ci fosse mismatch, il problema sarebbe drammatico. In questo momento, secondo i dati delle banche dati più importanti, parliamo di un gap che ammonta a oltre 2 milioni. Il nostro obiettivo era capire cosa fare e provare a farlo. Recita un antico detto cinese: se vuoi vedere più lontano basta salire più in alto. È importante osservare la realtà da prospettive diverse. Così come un drone potrebbe osservare dall'alto la situazione.

Intanto osserviamo una realtà come questa. Curare è una cosa, prendersi cura è un'altra. È davvero rassicurante vedere che un'università che si occupa di formare professionisti nel mondo della sanità compia anche questo sforzo di lavorare sulla formazione relazionale, comportamentale. È una scelta di campo molto evoluta e chi ha vissuto nei mondi della sanità lo sa bene. Essere un ottimo professionista è certamente importante. È il punto di partenza. Nella mia esperienza ho incontrato primari molto preparati, medici di ottimo livello tecnico, ma spesso, troppo spesso, in gran-

1. Coordinatore tavolo sul mismatch, CNEL.

de difficoltà nel gestire le relazioni. E questo finisce per essere un grande handicap.

Essere un ottimo professionista che si occupa, si preoccupa e si prende cura di un paziente, di una famiglia, di una dinamica che si sviluppa intorno a una esigenza, fa spesso la differenza. Per questo credo che questa idea di legare la *formazione relazionale* alla *formazione tecnica* sia una contaminazione illuminata.

Grazie al lavoro della cabina di regia del tavolo mismatch nel mercato del lavoro, abbiamo organizzato oltre 20 audizioni con le principali imprese italiane e con le istituzioni più coinvolte e più interessate al tema.

Da ciò è emerso un grandissimo ritardo sul tema. Riprendendo lo spunto della sanità, forse tra qualche anno, non si sa quanti, sconfiggeremo il cancro. E, parallelamente, vediamo istituzioni spesso sciatte, regioni che vanno ognuna per conto proprio, organizzazioni imprenditoriali e sindacali certamente non sempre orientate a fare squadra e poi tanti studi, tante analisi, tanti esperti. Mi torna in mente una delle audizioni più emblematiche, quella con il Presidente di INVALSI, Roberto Ricci. Tra le tante informazioni importanti, ci ha mostrato che su 100 ragazzi che escono dalle nostre scuole superiori, ci sono regioni dove i ragazzi con un'ottima preparazione sono 25 e regioni in cui sono solo 7. Da troppe parti si studia male, si studia poco, e soprattutto si studia senza un collegamento importante con il mondo del lavoro. Questa è l'anticamera della dispersione scolastica; intere regioni, non solo del Sud, dove la *qualità* dell'apprendimento si commenta da sola. D'altro canto, abbiamo avuto la conferma che gli attori non sono allineati, che non c'è un'adeguata conoscenza delle effettive opportunità di lavoro presenti e, quindi, non c'è raccordo fra chi cerca lavoro e chi lo offre. Il quadro è complesso anche a causa delle transizioni in corso che hanno accelerato questa sfasatura, consolidando un altro tipo di mismatch interno alle imprese.

Ora questa situazione, vista dall'alto, richiama da un lato la nostra drammatica attitudine di non pianificare, dall'altro l'esigenza urgente e importante di fare regia e creare le condizioni affinché

ognuno faccia bene la sua parte ma insieme agli altri, perché il limite del nostro sistema è questo. A cosa serve avere studi e analisi di ottimo livello e osservare quasi impotenti questa situazione? Anche dati e studi di Istat, Inapp, Unioncamere, molte sono le fonti. Il tema centrale si basa sul riuscire a informare il sistema. Questo è un processo complesso, ma basilare. Fondamentale informare il sistema delle famiglie, le scuole, le università, le imprese, i centri per l'impiego che fra alcuni anni serviranno professionalità di un certo tipo. Bisognerà evitare, ad esempio, che nelle famiglie più abbienti, piuttosto che nelle realtà più sperdute del Sud Italia, non sia disdicevole non iscriversi a un liceo.

Ora è fuor di dubbio che ognuno liberamente debba scegliere la scuola che vuole fare, ma un sistema pubblico degno di questo nome si preoccupa di informare in modo metodico quali sono le esigenze e le prospettive. È un obbligo del sistema politico e istituzionale. E oggi bisogna farlo in modo originale, utilizzando i social, gli influencer. Tutto ciò fa comprendere il senso del gravissimo ritardo che il sistema non sta affrontando e che rappresenta, a oggi, un'emergenza che ha caratteristiche simili all'emergenza sanitaria. Perché di lavoro e di non lavoro si muore. Ci sono persone che muoiono di non lavoro, ci sono persone che muoiono di inedia, di paura, di solitudine. Le polemiche sul reddito di cittadinanza devono far riflettere. Perché un tema è aiutare chi non può avere alternative; altro è aiutare chi si rimette in gioco, e ha un motivo in più, non uno in meno, per farlo.

Abbiamo ipotizzato come prima cosa un *cruscotto integrato*, unico, nazionale. Se siamo di fronte a una emergenza, servono strumenti in grado di affrontarla. Il tema del *lavoro* è importante e non può essere percepito solo come un tema negativo.

Il lavoro è una cosa importante, deve essere un tema positivo.

Disporre di un cruscotto integrato è una scelta di campo: significa che gli attori che stanno intorno a questo tema devono essere disponibili a costruire una "vista" raccontata in modo bello, moderno, interessante, coinvolgente, anche per avere chiaro dove c'è il lavoro, dove ci sono le professioni, quali opportunità ci sono.

Questo non riguarda solo chi cerca il lavoro per la prima volta, ma anche chi l'ha perso, anche chi si è stancato, chi vuole cambiare e vuole rimettersi in gioco.

Sapere in modo trasparente dove sta il lavoro è un diritto e deve diventare una cosa bella.

Seconda “vista dall'alto” dal drone, anche questa confermata da tante audizioni che abbiamo fatto in questi mesi, è la scarsa attitudine a fare sistema, che purtroppo si accompagna – e probabilmente trova alimento – con la farraginosità della nostra burocrazia. Il mondo della formazione registra purtroppo ritardi strutturali. La scuola, nonostante gli sforzi messi in atto da più parti, è lontana dal mondo del lavoro e non riesce a orientare famiglie e giovani. L'università, salvo poche eccezioni, non è allineata alle esigenze del mondo del lavoro.

Il sistema degli ITS, che pure è stato oggetto di un importante intervento legislativo, potrà portare effetti positivi solo nel medio periodo.

Il mondo dell'istruzione e il mondo della università dialogano ancora pochissimo col mondo del lavoro. Esistono casi molto interessanti in cui il mondo dell'istruzione e il mondo dell'università dialogano col mondo del lavoro, ma sono episodici. Sono elementi legati all'intuizione di qualche rettore illuminato e qualche capo del personale che esce dalla sua zona di comfort. Non v'è dubbio che il sistema delle imprese si è dovuto in qualche modo organizzare. Prima, all'inizio degli anni 2000, le abbiamo chiamate Corporate University, oggi le chiamiamo academy, ma stiamo parlando sempre delle strutture di formazione che sviluppano progettualità e interventi di formazione per le proprie persone con una particolare attenzione ai giovani. Ora, che le imprese dedicano energie e tempo ai neo-laureati è una dinamica abbastanza comprensibile. Ma perché le imprese devono destinare tempo e risorse economiche e organizzative alla “ri-formazione” dei neo laureati assunti, perché devono chiedere ai propri manager di improvvisarsi insegnanti? I manager devono fare i manager e offrire testimonianze, sviluppare laboratori e casi esperienziali, non docenze!

Oggi, molto spesso succede questo: il ragazzo di buone speranze si laurea, festeggia, va in vacanza; se il placement della sua università funziona comincia a fare i primi colloqui; poi, se riceve delle offerte, comincia a valutare quale accettare. Stiamo parlando di mesi, non pochi. Poi, dopo essere stato assunto, torna in formazione nell'academy dell'azienda che lo ha assunto. E ricomincia a studiare. Un quadro che alla lunga produce inerzie, entropie, sovrapposizioni, aumento dei costi e dei tempi necessari per avere professionisti preparati. Significa perdere anni e risorse. Anche qui una plateale mancanza di sistema che non conviene a nessuno.

Dalle audizioni è emersa chiaramente l'esigenza di realizzare il prima possibile una vera *sinergia fra università e mondo del lavoro*. Per fortuna, qualche segnale lo abbiamo colto. Sono ancora pochi casi, ma alcune imprese si stanno organizzando e cominciano a sviluppare alcune progettualità insieme ai centri accademici più innovativi. L'idea di fondo è creare dei veri e propri percorsi accademici gestiti insieme alle academy aziendali e prevedere il coinvolgimento dei manager all'interno dei percorsi universitari. Naturalmente, bisognerà fare regia, fare in modo che i crediti siano effettivamente riconosciuti. È 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.

Quindi cosa è emerso dalle nostre audizioni? Che siamo molto indietro, che c'è un enorme ritardo da colmare, ma che la strada è quella, e che le prospettive sono positive. Ovviamente, c'è il rischio che si impieghi troppo tempo e che si sviluppi un nuovo mismatch: in altri termini, se non si interviene in modo sistematico, a trarre benefici da questo sistema innovativo saranno solo i territori, le realtà, le comunità ove insistono le università gestite da rettori più aperti, più visionari, capaci di intercettare e attrarre le aziende più innovative.

Il nostro Paese non può permettersi di correre questo rischio. Il raccordo tra università e mondo del lavoro è fattibile, è operabile, è realizzabile. L'idea che è emersa in questi tavoli è che si realizzino il prima possibile dei patti sperimentali, dei veri patti pilota fra università, imprese e ovviamente istituzioni che facciano da supervisione, da estendere poi con interventi sistematici dovunque. Questo, per fare in modo che i corsi universitari integrino da subito le esigenze delle aziende, facendo anche pressione "sana" verso le accademie che fanno muro. Il tema centrale è fare cambiamenti strutturali, che porteranno valore nel tempo e parallelamente, intervenire con misure urgenti, coerenti con le riforme strutturali.

La terza domanda che ho posto alle due tavole rotonde del pomeriggio riguarda il tema dell'*orientamento* di cui si parla tanto. Nelle audizioni e nelle nostre analisi svolte su questo tema è emerso un grandissimo ritardo in quanto l'orientamento in Italia si fa molto poco e molto male e normalmente si fa solo quando ha una valenza commerciale. L'università deve ovviamente cercare di raccogliere interesse da parte dei ragazzi e delle famiglie, andando nei licei e mostrando loro quali prospettive e contenuti possono offrire. Ma l'orientamento di cui stiamo parlando non può essere solo questo. Abbiamo immaginato che uno degli investimenti più importanti sia quello da fare verso i ragazzi di 10, 11, 12 anni che frequentano le scuole medie, ovviamente con un approccio scientifico e con tutte le accortezze necessarie. Il tema della vocazione dei ragazzi e delle attitudini rappresenta un altro dei temi che un luogo accademico come questo può studiare per ridurre la dispersione, I test psicoattitudinali non sono certo una bibbia, ma possono essere uno strumento utile, una bussola in più per gli insegnanti, per i genitori, e anche per i ragazzi. Se uno fa quei test si capisce un po' meglio "per cosa è portato". Perché rinunciare a un riscontro così importante? Immaginiamo quanto può essere utile sia a livello politico che sociale. In certi contesti culturali e familiari, o in certe zone del Paese, in certi territori, è quasi un must fare la scuola x o la scuola y, chi

non ha vissuto condizionamenti? Fa parte del gioco. Ma quando il sistema si doterà di un meccanismo che permetta da subito, quando un ragazzo si sta formando, di cogliere quali sono le sue attitudini (per questo si parla di vocazioni), queste informazioni diventeranno preziosissime, per tutte le famiglie e soprattutto per quelle meno abbienti, perché hanno meno tempo e meno possibilità di sbagliare. E questi cicli di test vocazionale andranno fatti periodicamente, perché noi cambiamo, cambiano pure le esigenze e le attitudini. Anche perché è vero che forse a 10, 11 anni, non si ha ancora la capacità di decidere, ma forse a 16, 17 sicuramente sì.

Un altro elemento fondamentale approfondito dal tavolo del mismatch è il ruolo delle strutture pubbliche, in particolare le agenzie per il lavoro: la maggior parte delle aziende non le utilizza affatto, lo hanno ammesso in un modo assolutamente trasparente e non polemico. Preferiscono servirsi delle società private che si occupano di placement, di riorientamento, di employability. Questo sistema dovrà evolvere, il pubblico e il privato dovranno coesistere.

In uno dei nostri incontri della cabina di regia abbiamo pensato che questo ruolo potrebbe essere gestito da manager in pensione, insegnanti in pensione, persone con esperienza che però hanno la qualità di ascoltare, di cogliere le esigenze di quel lavoratore o di quel ragazzo e di orientarlo. È un'area bellissima, intorno alla quale si può fare molto. Una volta non c'erano i soldi, ora le risorse ci sono. Tre stimoli, per tre sfide. E tre piste di lavoro: il cruscotto integrato, il patto tra università e mondo del lavoro e l'orientamento.

Siamo stati abituati a gestire le informazioni sul Covid, perché non dovremmo gestire le informazioni sul lavoro?

Esiste un'esigenza e una grandissima opportunità per il mondo accademico e per le accademie aziendali di interagire fra di loro con risultati win-win per tutto il sistema.

C'è uno spazio enorme per valorizzare l'orientamento dei piccoli e dei meno piccoli, permettendo anche alle persone di umaniz-

zare un po' certi temi, renderli belli anche quando sono complessi. Aiutare i giovani e le famiglie a conoscere le proprie attitudini e a orientarsi può significare, anche, avere persone più felici. Spesso molti ragazzi escono dalle aziende perché stanno facendo un lavoro che è figlio di quello studio, di quell'università che hanno fatto, di quell'istituto tecnico, ma non è il lavoro giusto, quello che fa scattare la passione, quello che stimola motivazione. Quindi significa anche prevenire una serie di problemi e soprattutto rispettare di più le persone e le loro attitudini.

Si tratta di una situazione complessa e positiva, un'occasione temporalmente allineata. Oggi abbiamo i dati, abbiamo le risorse, abbiamo finalmente la consapevolezza e, secondo me, ci sono anche le opportunità di sviluppo date da una enorme richiesta di professionalità. Si parla di milioni di posti di lavoro verso cui potremo indirizzarci.

Intervento di Paolo Miccoli²

Technical skills became obsolete in two to five years *faster than the average training period* for a highly skilled professional.

The education system should act as a mediator among employers, the government, and individuals, providing potential employees and workers with a full toolkit for personalized lifelong training.

È condiviso come il sistema educativo debba incontrare il sistema economico finanziario.

Negli ultimi anni molti hanno, a ragione, sottolineato l'importanza di migliorare competenze trasversali o "soft skills".

Tuttavia le competenze tecnologiche e scientifiche emergono con forza come il fattore più importante.

2. Past President ANVUR, Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca.

Per il 58% delle aziende intervistate da Randstad Research sono le carenze tecnico-scientifiche che sono rilevanti nelle difficoltà di reperimento.

Un'epoca di trasformazioni radicali richiede le une e le altre competenze (Primo Rapporto Randstad Research sul "matching").

Se osserviamo questi dati provenienti da Randstad dove si pone l'accento sulle carenze tecnico-scientifiche del nostro sistema educativo non si può non essere d'accordo su questa conclusione. Il tema dal punto di vista della formazione universitaria e della formazione superiore merita di alcuni approfondimenti. Dopo la laurea questi giovani si iscrivono alle scuole di specializzazione e talora entrano in dottorato. Sembra quasi che questa formazione non debba finire mai. Ma quando entreranno davvero nel mercato del lavoro? E, soprattutto, al termine di questo lungo e complesso iter formativo le loro competenze saranno adeguate ai compiti che li attendono?

Solo le carenze tecnico-scientifiche?

Non anche quelle delle scienze umane e sociali?

In tutto questo quale ruolo gioca la *gender inequality*?

A quale livello può o dovrebbe intervenire la formazione universitaria?

L'università italiana in realtà sta riflettendo a tutto campo sul mismatch fra educazione e competenze richieste dal mercato del lavoro. E proprio per questo mi chiedo se sono solo le carenze tecnico-scientifiche a incidere in modo significativo o anche altre carenze come quelle delle scienze umane e sociali.

Noi stiamo rinunciando a competenze importanti che non sviluppiamo abbastanza. A quale livello può, o almeno dovrebbe intervenire la formazione universitaria?

L'impostazione tendenzialmente monotematica che caratterizza tradizionalmente i corsi di laurea nel nostro Paese ha come conseguenza

che il laureato italiano sarà in media ragionevolmente competente sulla materia prescelta, ma debole sul resto.

Quindi tendenzialmente a digiuno di metodo scientifico e di comprensione della scienza e della tecnologia se un umanista, e fortemente ingenuo delle dinamiche sociali, politiche e storiche se laureato in scienza o tecnologia (*Università futura*, De Martin 2017).

In questo rapporto di De Martin del 2017 si coglie la prima critica all'idea fondamentale che ci sono solo le carenze tecnico-scientifiche. De Martin dice che l'impostazione è tendenzialmente monotematica, e questo è verissimo. Ciò che caratterizza i corsi di laurea nel nostro Paese è che sono sostanzialmente monotematici e questo è un dato di fatto incontrovertibile, si guardi ai nostri ordinamenti didattici. Il laureato italiano, dunque, si rivela mediamente abile, certamente preparato, forse anche più che abile, ma poiché il re-skilling e l'up-skilling sono i temi di oggi, lapidarie appaiono le parole di De Martin: «ma tendenzialmente poi a digiuno di metodo scientifico e di comprensione di scienza e tecnologia, se è un umanista, e fortemente ingenuo delle dinamiche sociali e politiche e storiche se laureato in Scienze o Tecnologia».

Formazione e ricerca devono essere al centro delle politiche di sviluppo del Paese:

- investire nella formazione della classe dirigente, per avere giovani laureati/e brillanti, competenti, con una solida formazione tecnica e un'apertura alla dimensione umanistica;
- la formazione dovrebbe proiettarsi verso nuovi ambiti: soft skill, la dimensione della leadership, del confronto, del lavoro di gruppo, del pensiero critico e anche dello spirito di servizio.

L'università ha tentato di incontrare il mondo dell'industria in un evento avvenuto a giugno dal titolo *Università per un Paese a prova di futuro*, “un vasto progetto” avrebbe detto De Gaulle. Questo è un incontro che ha organizzato la CRUI, cioè la Conferenza dei

Rettori delle Università Italiane, che è giunta a delle conclusioni. La formazione dovrebbe proiettarsi verso nuovi ambiti: le soft skill, la dimensione della leadership, del confronto, del lavoro di gruppo e così via. Investire dunque nella formazione della classe dirigente. C'è la necessità di formare dei manager, dei leader. L'università italiana non è preparata e non si è ancora attrezzata su questo terreno.

Ripensare le direttrici fondamentali:

- *interdisciplinarietà*, condivisione delle idee, compartecipazione dei saperi, in particolare tra le scienze umanistiche e quelle scientifico-tecnologiche, favorendo incroci di culture;
- *innovazione della didattica*, nuovi percorsi formativi, modifiche delle regole per gli *ordinamenti didattici*, maggiore grado di libertà, corsi sperimentali, contatto più stretto con il mondo del lavoro, professionalizzazione, semplificazione del panorama attuale;
- *tecnologia* e digitalizzazione, incremento delle infrastrutture legate alla didattica e alla ricerca di qualità.

E quindi è importante ripensare le direttrici fondamentali. La CRUI in questo incontro individua tre punti, tutti e tre parzialmente, se non significativamente estranei, alla formazione universitaria in Italia.

L'interdisciplinarietà: poco rappresentato nell'università italiana se non come "slogan". Essa, infatti, non si realizza appieno nell'università italiana.

L'innovazione della didattica: rendere gli ordinamenti didattici più liberi. Se non arriviamo a questo non riusciremo a formare quelle figure che il mondo del lavoro e della produzione ci chiede. E qui vorrei anche andare oltre parlando anche del mondo delle famiglie e della cittadinanza in generale. Rappresenta un punto importante che va perseguito con la massima energia.

Tecnologia e digitalizzazione: incremento delle infrastrutture legate alla didattica, alla ricerca di qualità. Il PNRR in effetti

sulla ricerca porta cifre consistenti. Sarà importante capire come l'università intercetti questi fondi, perché è chiaro che se è vero che la ricerca non è monopolio soltanto dell'università, non possiamo però dimenticare che ci sono anche molti grandi enti di ricerca in Italia come ad esempio il CNR o l'Istituto nazionale di fisica nucleare. È innegabile però che l'università sia il punto di incontro maggiore fra innovazione e ricerca e ovviamente didattica.

Interdisciplinarietà, condivisione delle idee, compartecipazione di saperi:

- come può un giurista non avere nozioni di economia aziendale o di metodi quantitativi?
- come può un economista essere digiuno di tecnologie o di competenze digitali?
- un umanista può ancora permettersi di non padroneggiare l'informatica?
- come se la cava un ingegnere senza competenze umanistiche, economiche e sociologiche?

Allora, la CRUI si chiede se un giurista possa non avere nozioni di economia aziendale o di metodi quantitativi e la risposta è che no, non dovrebbe. Oggi, un umanista non può permettersi di non padroneggiare l'informatica. Esistono persone ancora oggi che non hanno uno smartphone o la casella di posta elettronica. Anche se può apparire impossibile, bisogna gettare lo sguardo anche verso l'estrema multiformità del mondo universitario.

Come se la cava un ingegnere senza competenze umanistiche, economiche o sociologiche? Oggi anche un ingegnere deve acquisire queste capacità, specialmente se intraprende una carriera che lo porti a essere un leader e non solo un tecnico con laurea.

Innovazione nella didattica e differenziazione dell'offerta formativa:

- innovare la didattica, nelle forme e nei contenuti, significa creare percorsi di studio più aderenti alle mutate esigenze del

- mondo del lavoro, che ancora fatica a entrare nelle università, portando esperienze, visioni e prospettive condivise;
- la realizzazione di corsi innovativi deve fare i conti con i *confini piuttosto rigidi degli ordinamenti didattici*, per i quali il MUR dovrebbe concedere un maggior grado di libertà agli atenei.

L'ostacolo maggiore è proprio quello dei confini così rigidi degli ordinamenti didattici. Le commissioni di esperti valutatori dell'ANVUR, quanto ci mettono per darti una risposta se quel corso si può fare o meno? Su quali basi decidono? Queste commissioni esterne spesso si trovano a fare delle richieste che sono assolutamente aliene rispetto alla capacità che una università ha o non ha di proporre un nuovo corso di laurea e tanto più quanto questo ha contenuti fortemente innovativi o ha forte profilo di interdisciplinarietà.

I confini sono troppo rigidi negli ordinamenti didattici. Questo concetto è il concetto basilare che ingessa le università italiane.

... confini piuttosto rigidi degli ordinamenti didattici...

legge n. 79, di conversione del decreto legge 30 aprile 2022, n. 36, contenente "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)".

Allora, non voglio essere impietoso verso il Ministero perché effettivamente, in particolare l'ultimo ministro, la ministra Messa, si è posta questo problema e se l'è posto probabilmente perché il PNRR ha costituito un ulteriore forte stimolo a tutto ciò, anche nell'ottica di una corretta allocazione delle risorse. Parliamo della legge 79 di conversione del decreto del 30 aprile 22 contenente "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza". E infatti non a caso il PNRR figura nella titolazione della legge 79.

Il comma 6-bis dell'articolo 14 del decreto legge n. 36 del 2022, come modificato dalla legge di conversione n. 79 del 2022, nel riscrivere

integralmente l'articolo 15 della legge n. 240, *introduce i gruppi scientifico-disciplinari* le cui funzioni sono indicate al nuovo comma 2 dell'articolo 15.

Esso introduce, finalmente, dopo anni di dibattito fra CUN, CRUI, ANVUR e in genere tutta la docenza, una riforma dei gruppi scientifico-disciplinari. Per chi non appartiene al mondo dell'università, noi abbiamo un numero esorbitante di settori scientifico-disciplinari e uno potrebbe pensare che siccome sono molti, si possa avere un'ampia gamma di argomenti in cui riflettersi ma non è così per un eccesso di specificità che in alcune aree di materia umanistica, ma non solo, tendeva a ingabbiare gli ordinamenti didattici. Si introduce, con la legge 79, il concetto e la definizione di gruppi scientifico-disciplinari che non possono superare il numero di 200.

Concreta individuazione dei gruppi scientifico-disciplinari e della definizione della loro declaratoria, da attuarsi con decreto del MUR su proposta del Consiglio Universitario Nazionale (CUN), entro 90 giorni dalla data di entrata in vigore della legge.

Dopo un dibattito serratissimo con il CUN, il Consiglio Universitario Nazionale, siamo arrivati a individuare concretamente questi gruppi scientifico-disciplinari, la cui attuazione avverrà con decreto del MUR su proposta del Consiglio Universitario Nazionale, che ne nutre comunque molti, basti pensare alla componente umanistica all'interno del Consiglio Universitario Nazionale: la sola area 10 ne ha 180 di settori scientifico-disciplinari. Tutto ciò entro 90 giorni dall'entrata in vigore della legge, perdendo un anno accademico intero prima di arrivare a questa conclusione.

Riconduzione dei settori scientifico-disciplinari ai gruppi scientifico-disciplinari, nonché alla razionalizzazione e all'aggiornamento dei settori scientifico-disciplinari.

Il numero dei gruppi scientifico-disciplinari non può essere superiore a quello dei settori concorsuali (comunque poco meno di 200).

La riconduzione ai settori scientifico-disciplinari, d'altra parte, viene traghettata sui settori concorsuali. Il numero di questi gruppi scientifico-disciplinari, dice la legge, non può essere superiore a quella dei settori concorsuali, ma appunto si parla di 200 settori concorsuali. Probabilmente è un progresso, anche se forse non così significativo come molti si sarebbero aspettati. Molti come appunto i due autori di questo contributo.

L'attuale suddivisione per settori appare comunque antiquata: la ricerca e la didattica richiedono una sempre maggiore *interdisciplinarietà*, che travalica l'appartenenza a questo o a quel settore. Per adeguare i meccanismi di assunzione alla nuova realtà occorrerebbe *abrogare i settori disciplinari* e lasciare che siano i dipartimenti a effettuare direttamente le chiamate dei singoli accademici (A. Gavosto, V. Tedesco, «Lavoce.info», luglio 2022).

L'articolo che hanno scritto il segretario della Fondazione Agnelli e Vincenzo Tedesco, Direttore generale del Politecnico di Torino, va subito al dunque. Questo è l'articolo uscito su «Lavoce.info», la rivista di Tito Boeri, *L'attuale suddivisione dei settori appare comunque antiquata*. Questo vuol dire che il Ministero è arrivato a produrre un documento che è già vecchio prima di essere attuato, gli autori sono molto tranchant «la ricerca della didattica richiede una sempre maggiore interdisciplinarietà» perché il vero ostacolo all'interdisciplinarietà sono proprio i settori scientifico-disciplinari e la ingessatura che ne deriva. «Per adeguare i meccanismi di assunzione alla nuova realtà occorrerebbe abrogare i settori scientifico-disciplinari», all'estero non esistono. Harvard non ha bisogno di inquadrare il docente in un settore scientifico-disciplinare. Se un docente viene assunto, l'università ne è direttamente responsabile e, in particolar modo, il Direttore del dipartimento vedrà indebolirsi la sua offerta didattica, vedrà diminuire i grant che

riceveva a causa di scelte sbagliate, pagherà senza dubbio, anche con la perdita della sua posizione. E quindi che cosa fare? «Lasciare che siano i dipartimenti a effettuare direttamente le chiamate dei singoli accademici». Sono persone che conoscono molto bene l'università. Sto parlando di un Direttore generale di un'università di grande prestigio e del segretario generale di una fondazione altrettanto prestigiosa e certo non estranea a questo mondo.

È stato sostituito il riferimento alla didattica “frontale” con un più ampio richiamo alla molteplicità di forme in cui può concretamente svolgersi l'attività di insegnamento.

Un altro testo apprezzabile proviene direttamente dalla ministra Messa, la quale ha voluto accompagnare con una nota esplicativa di tre, quattro pagine questo disegno di legge: «è stato sostituito il riferimento alla didattica frontale». Prima del Covid, dire che nell'università tradizionale italiana si poteva fare la formazione a distanza suonava quantomeno bizzarro. Forse proprio perché esse temevano la concorrenza delle università telematiche che nel frattempo accumulavano un incremento di iscrizioni che era esponenziale.

«Con un più ampio richiamo alla molteplicità di forme in cui può concretamente svolgersi l'attività di insegnamento», sia pure in stile ministeriale, si dà atto che in realtà la didattica a distanza si è dimostrata uno strumento straordinariamente efficace.

Personalmente, dirigo una scuola di formazione della Società Italiana di Chirurgia. Silvana Perretta, una Professoressa di chirurgia all'Università di Strasburgo, ci ha recentemente mostrato un nuovo sistema che si chiama Education Evolution (EV), in cui si espone con estrema chiarezza che per imparare a fare le endoscopie digestive, una gastroscopia o una colonscopia, esiste un sistema molto semplice che si riceve a casa su un computer, con un programma dotato di sensori che si mettono sulla spalla, sul gomito, sulla mano, sulla punta di questo endoscopio e in successione, sullo schermo, si segue e si impara a fare una endoscopia

seguendo gli step e ricevendo la segnalazione di eventuali errori o movimenti inadeguati.

Il tabù che la medicina si può insegnare solo sul letto del malato è destinato a cadere. Se tradizionalmente, come da esperienza personale, l'insegnamento clinico si svolge al letto dell'ammalato e nelle sale operatorie, sostenere che con i simulatori e gli wearable device attuali non si possa attuare anche una formazione medica a distanza integrandola con quella in presenza, è veramente difficile da sostenere oggi giorno.

Organizzazione tecnico-amministrativa adeguatamente preparata, con l'aggiornamento e l'immissione di nuove professionalità, come quelle legate all'informatica o alla gestione dei dati, e rendendo attrattivo il contratto pubblico per i più giovani.

Un altro punto fondamentale è che l'università italiana deve rinnovare profondamente anche l'organizzazione tecnico-amministrativa. Il lavoro da fare sul gran parte del personale, in generale, è grande seppur delicato: una riqualificazione nella gestione dei dati, nell'informatica: un grande sforzo non più rimandabile ma che, come giustamente indicato dalla CRUI, non può prescindere anche da un maggior impegno economico per incentivare le energie migliori.

L'azione di mobilità Erasmus+ ai fini di formazione (STT – Staff Mobility for Training Purpose) consente al personale in servizio presso quest'ateneo di usufruire di un periodo di formazione presso istituti di istruzione superiore titolari di Carta Erasmus ECHE e/o presso imprese presenti in uno dei Paesi partecipanti al programma (P. Miccoli, L. Priolo, *Nota al NdV Università per Stranieri Perugia*).

Su questo tema avevo fatto una nota al Nucleo di valutazione dell'Università per Stranieri di Perugia, perché esiste la possibilità di mandare personale tecnico amministrativo a valere sul programma Erasmus Plus per apprendere non solo linguisticamente,

ma anche tecnicamente nelle università più prestigiose, europee o anche extra-europee. Sarebbe opportuno coinvolgere rapidamente i Direttori generali per affrontare il tema e iniziare un tale percorso virtuoso (figura 1).

Parrotto ha detto una cosa straordinariamente importante. Non possiamo aspettare al secondo, terzo anno, quinto anno di un Corso se l'insegnamento erogato è quello di cui il mercato del lavoro ha veramente bisogno. Dobbiamo capire anche durante l'anno accademico se quelle cognizioni arrivano, non arrivano, se sono state introiettate, se ci sono o non ci sono. Ecco perché avevamo messo a punto con la Professoressa Rumiati questo sistema che si chiama Teco (Test di Competenza): per le competenze disciplinari certo ma anche quelle trasversali. Abbiamo semplicemente applicato alla lettera i descrittori di Dublino. Chi conosce le università sa che questo continuo adeguamento, è il caposaldo da seguire per conseguire certi risultati. Autonomia di giudizio, abilità comunicative, capacità di apprendere, conoscenza e capacità di comprensione e capacità di comprensione applicata. Sia nel meccanismo bottom-up che in quello top-down, è l'ANVUR che distribuisce questi questionari, ma non essendo obbligatoria l'adesione, le comunità accademiche possono decidere di aderire o meno. L'unica classe che aderì immediatamente, è quella delle professioni sanitarie. E questo consentirebbe di capire già in corso d'anno se alcune capacità sono state acquisite o se si è troppo lontani, proprio perché altrimenti poi potrebbe essere troppo tardi. Perché accade che in un corso di cinque anni, se è vero che le competenze invecchiano in due anni, io sono in ritardo già di tre quando laureo questi ragazzi.

Finally, to unlock human potential, the limits on access to opportunities in the labor market must be removed.

In our increasingly complex world, it's not easy to unlock the full potential of each person.

... unlock the full potential of each person...

In tutto questo quale ruolo gioca la gender inequality?

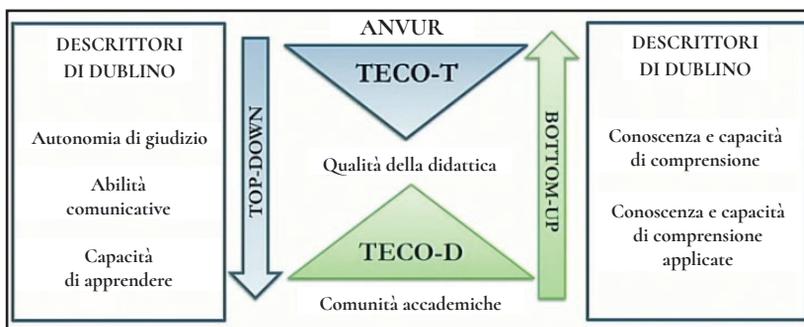


Figura 1. Il progetto TECO prevede la definizione e somministrazione di test in grado di rilevare le competenze trasversali (TECO-T) e disciplinari (TECO-D) acquisite dagli studenti durante il corso di studi triennale.

Leggendo su questo sito «To unlock human potential, the limits on access to opportunities in the labor market must be removed» sono andato a riflettere su questo tema. Ma non è che, in termini di sprigionamento delle potenzialità abbiamo proprio il problema principale sotto gli occhi di tutti che è quello della gender inequality? In Italia questo lo abbiamo e purtroppo in grave misura. Rinunciamo, così, a una quota di possibili potenziali competenze veramente enormi.

Il grafico della figura 2 mostra l'abilitazione scientifica nazionale, cioè il concorso nazionale che decreta se un docente può diventare rispettivamente Professore ordinario o associato. Comparando i risultati fra donne e uomini, emerge che nella prima fascia, quella dei Professori ordinari, in alcune discipline decisamente le donne prevalgono, in altre, anche quelle tecnico-scientifiche, non sono affatto inferiori. Lo sono però poi drammaticamente nel mercato del lavoro, ma non lo sono affatto in questa fase (figura 2).

Per quanto riguarda il Professore associato, cioè, in seconda fascia, la situazione non cambia di molto (figura 3).

Andiamo a vedere la presenza maschile e femminile nei passaggi di carriera accademica (figura 4). Fino a un certo punto le curve sono pressoché parallele: fra gli immatricolati, sono più numerose le donne; fra i dottorandi vi è ancora una situazione di parità; lo stesso per gli assegnisti di ricerca. Nel momento in cui

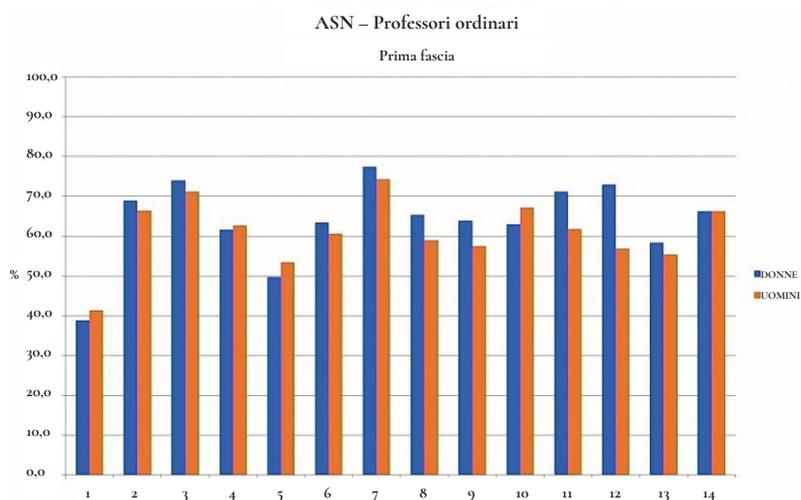


Figura 2. Analisi di genere dell'università italiana (ASN – Professori ordinari). Elaborazione di Paolo Miccoli e Raffaella I. Rumiati.

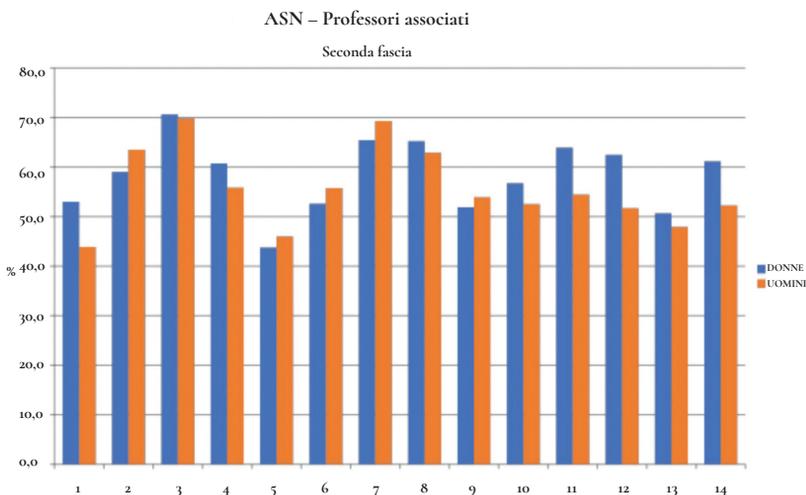


Figura 3. Analisi di genere dell'università italiana (ASN – Professori associati). Elaborazione di Paolo Miccoli e Raffaella I. Rumiati.

scatta l'occupazione all'interno dell'università: ricercatore universitario di tipo B, ricercatore universitario, Professori associati, Professori ordinari, si può osservare una forbice che esiste nel

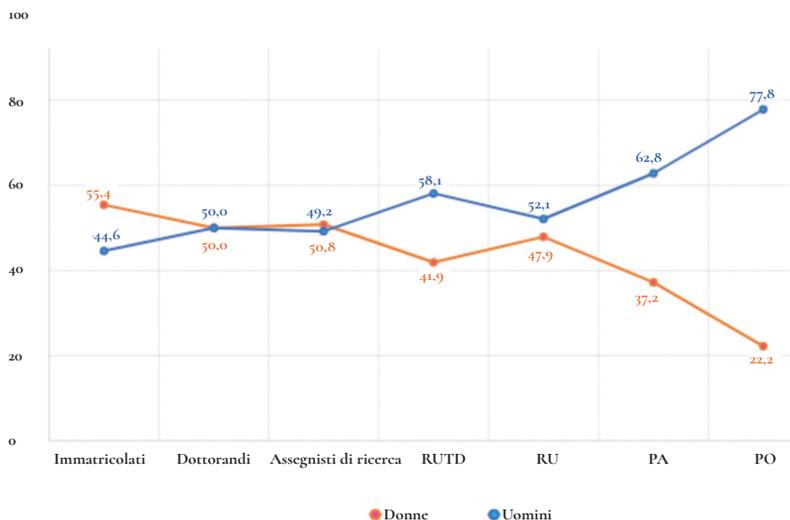


Figura 4. *Analisi di genere dell'università italiana. Presenza maschile e femminile nei passaggi di carriera accademica, anno 2016 (quote percentuali sui totali). Elaborazione di Paolo Miccoli e Raffaella I. Rumiati.*

reclutamento dei Professori universitari italiani, e questo non è più tollerabile.

1. Osservatorio di genere PoliTo

Istituito con Decreto Rettorale, gennaio 2020.

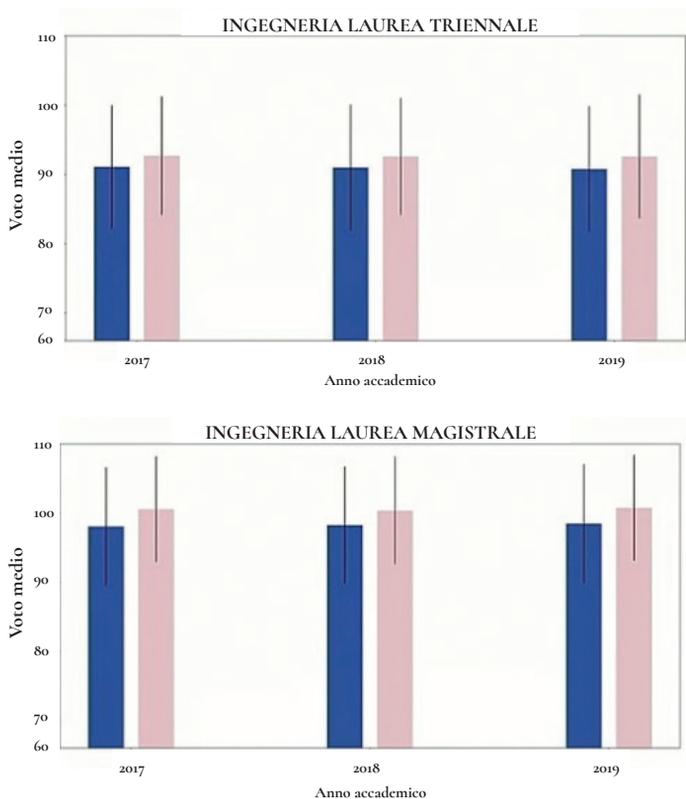
Mandato: espressione di parere obbligatorio non vincolante su tutte le politiche di ateneo che contengano aspetti di genere.

L'Osservatorio di genere del Politecnico di Torino è stato istituito con decreto rettorale (gennaio 2020). Il mandato è preciso: «espressione da parte dell'Osservatorio di un parere obbligatorio e non vincolante su tutte le politiche di ateneo che contengano comunque un aspetto di genere». Quindi l'Osservatorio ha la capacità di intervenire a qualsiasi livello in cui possa verificare che ci sono delle gender inequality o, comunque situazioni in cui sia rilevabile una problematica di genere.

E, sempre al Politecnico di Torino, è possibile vedere il voto

medio di laurea per genere anno per anno. Stiamo parlando di un ambito tecnico-scientifico. È un Politecnico quindi qui sono tutte materie STEM.

Nel grafico in figura 5, il voto medio di laurea è espresso per gli uomini in azzurro e per le donne in rosa (chiediamo perdono per questa associazione di colori). In base al grafico, sono più le donne che si laureano, impiegando anche meno tempo. Questo accende la luce su un altro dei grandi problemi dell'università italiana



... e ci mettono meno tempo a laurearsi



Figura 5. Voto medio di laurea per genere e anno, Politecnico di Torino, 2017-2019. Uomini: azzurro; donne: rosa.

che è la lunghezza delle carriere degli studenti che è veramente un unicum nel mondo. Negli altri Paesi o ti laurei o non ti laurei, se no vai a fare un'altra cosa. Invece da noi si può anche prosperare all'interno del sistema universitario per sei, sette, otto anni. È questo l'annoso problema dei fuoricorso.

Vediamo il tasso di occupazione post laurea triennale e laurea magistrale (figura 6). Fra uomini e donne non ci sono grosse diffe-

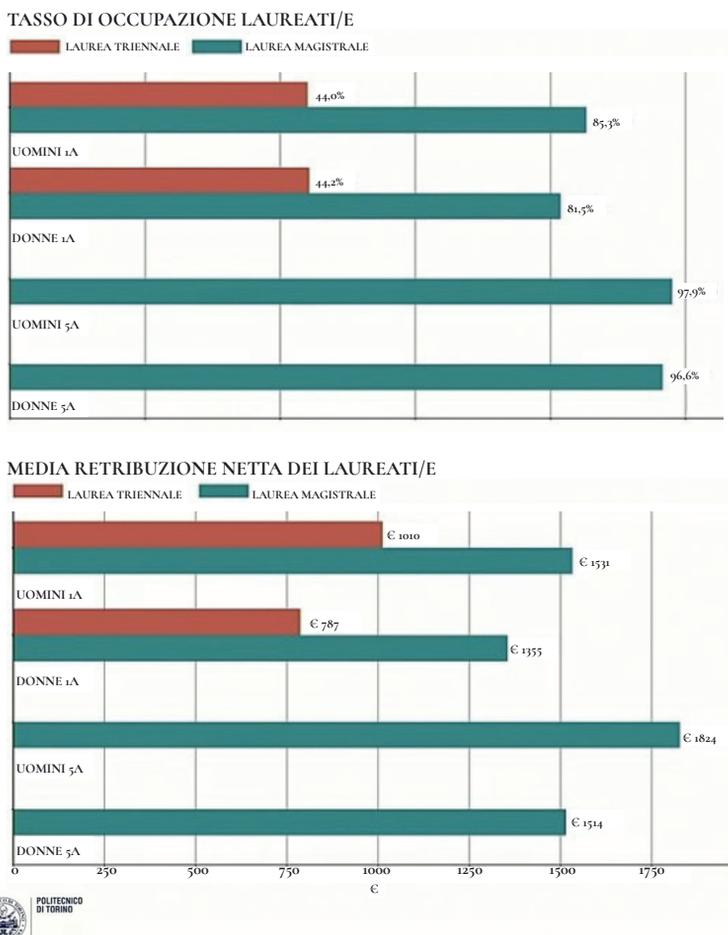


Figura 6. Tasso di occupazione e media retribuzione netta dei laureati/e, Politecnico di Torino, 2017-2019.

renze, ma osserviamo la media della retribuzione netta dei laureati nei confronti delle laureate. Lì invece la differenza c'è eccome fra uomini e donne; perché mai queste ultime devono guadagnare di meno? Questo è un problema che dobbiamo porci in qualche modo.

Monitoraggio annuale attraverso 20 microindicatori:

1. 35% studentesse primo anno ingegneria;
2. diminuire del 50% il gap di genere nei concorsi;
3. 30% genere minoritario nella leadership;
4. 30% tasso femminilizzazione docenti ingegneria;
5. aumentare sensibilizzazione ed emersione molestie.

L'Osservatorio di genere del Politecnico di Torino, d'accordo con il Rettore, ha posto un monitoraggio annuale con venti micro indicatori che verificano il raggiungimento di alcuni obiettivi.

1. raggiungere il 35% di studentesse al primo anno di ingegneria (studenti femmine);
2. diminuire del 50% il gap di genere nei concorsi;
3. 30% di genere minoritario nella leadership;
4. il 30% di tasso di femminilizzazione dei docenti di ingegneria.

E poi un micro indicatore, diciamo, non quantitativo,

5. aumentare la sensibilizzazione e l'emersione delle molestie.

Es. azioni con *incentivi*:

- cofinanziamento *chiamate dirette donne STEM* (22-23);
- *premieria in POM* ai dipartimenti basata su valore/trend GCI (23-24);
- *100 borse studio* studentesse ingegneria a.a. 22/23;

Es. azioni *sensibilizzazione*:

- video UE su *unconscious bias* a commissioni di concorso (azione continua);

- progetto *WeAreHere* per aumento studentesse ingegneria (azione continua).

Inoltre, l'ateneo ha messo in atto delle azioni con incentivi co-finanziando le chiamate dirette delle donne. Cioè, se un dipartimento fa una chiamata al Professore femmina ha un cofinanziamento per incoraggiare, appunto, queste chiamate. La premialità in POM ai dipartimenti basata sui valori/trend GCI (23-24) è 100 borse di studio per studentesse di ingegneria, perché il Politecnico sta cercando di incrementare sempre di più il numero delle studentesse che si iscrivono a ingegneria.

E poi azioni di sensibilizzazione che sono anche non quantitative. Il progetto *WeAreHere* per aumentare le studentesse, è un'azione continua, oltre a video che incoraggiano questa tendenza, questo traguardo da raggiungere sulla parità di genere. Se l'università italiana non comprende la problematica e non comprende anche la problematica della parità di genere, non andrà molto lontana.

Il mismatch di competenze nei mondi professionali

Intervento di Filippo Abramo¹

Io rappresento Federmanagement, che è una federazione di secondo livello che raggruppa le associazioni manageriali di mestiere. Sono undici associazioni professionali, quindi uno spaccato abbastanza ampio dei ruoli manageriali in Italia.

Il mondo manageriale ha delle responsabilità in merito al tema del mismatch. È chiaro che il mismatch ha tutta una serie di problematiche legate al mondo esterno, al mondo accademico, come le rigidità scolastiche e quant'altro, però all'interno del mondo aziendale i manager aumentano spesso il mismatch, invece che diminuirlo, perché il *manager medio italiano è stato educato* (età media 50 anni circa) col sistema del *comando e controllo*. Oggi questo manager si trova di fronte a un mondo che non conosce, che capisce poco e che probabilmente non gli piace, perché in realtà il potere che aveva prima si sta sfaldando. Il mismatch può essere ridotto da una *gestione oculata delle risorse*. Nelle scuole di formazione manageriale, fino a ieri, nessuno ha mai detto che il manager deve essere valutato non solo in base al PNL, ma anche in base ai numeri che porta. Nel caso del Direttore commerciale le vendite, nel caso del Direttore di produzione la qualità del prodotto o i volumi del prodotto. Nessuno gli chiede la *qualità* del personale che dipende da

1. Presidente Federmanagement.

lui o quanto questa qualità negli anni sia migliorata e che cosa lui abbia fatto per migliorarla.

I ragazzi di oggi, noi abbiamo fatto una serie di indagini su questo punto, spesso vanno via perché non amano il proprio capo, non per ragioni economiche o di altro genere. Questo aumenta il mismatch, evidentemente, perché per l'azienda recuperare un'altra persona altrettanto valida, spesso, è un grosso problema. A questo si aggiunge il fatto che, alle volte, anche le aziende hanno un'immagine che non attira i migliori talenti. Portando una testimonianza personale, mia nipote di 22 anni ha una visione profondamente diversa da quella che avevo io alla sua età: se per me entrare in una grande azienda era il sogno della mia vita, lei si rifiuta di entrare in quella che lei percepisce come una realtà-prigione, dove rischia di diventare un numero. Lei, come molti giovani, oggi, desidera entrare in una start-up di poche persone, amici, dove, probabilmente, si sente in famiglia. Da questo caso, emerge chiaramente come le aziende debbano preoccuparsi, oggi, di fare un rebranding. Molte lo stanno facendo, ma parliamo della crema delle aziende. Il "corpaccione" delle piccole e medie aziende non fa questo tipo di lavoro. Devono migliorare la propria immagine, proprio per migliorare e ridurre questo mismatch. Perché è vero che i numeri sono modesti, però, è anche vero che *non riusciamo spesso ad attirare le persone* di cui abbiamo bisogno. Questo è oggettivamente un serio problema.

Un altro serio problema è il nostro grado di *internazionalizzazione*, perché è ben vero che l'Italia è un grosso Paese esportatore. Noi esportiamo una quota significativa del nostro PIL. Il livello di internazionalizzazione nel nostro modo di essere e di pensare, è stranamente limitato, non solo per la conoscenza delle lingue, ma in generale. Vorrei fare degli esempi concreti. Mancano *informatici*, è vero, le aziende se li rubano, ma nessuno si è mai posto il problema di attirare persone da fuori Italia che abbiano quel tipo di specializzazione. Io ho anche proposto a dei miei amici imprenditori informatici di andare a cercare persone nell'Est Europa, ma tutto sommato la cosa poi è caduta, forse perché ci sono impedimenti

burocratici molto forti. E qui torniamo alla burocrazia italiana, un tema che noi dobbiamo cercare di superare.

Altro punto del mismatch. Quanti giovani se ne vanno via dall'Italia? I medici senza dubbio, se sono pagati il doppio in Germania o in Francia è chiaro che se ne vanno. Ma al di là del ramo sanitario, se noi andiamo a vedere nel campo digitale, ma anche nel campo del controllo gestione, dell'economia e della finanza, noi perdiamo tutti gli anni decine di migliaia di talenti. Creare un laureato valido costa all'incirca un milione di euro, se non di più, se uno calcola i vent'anni necessari, all'incirca, per crearlo. Quindi noi creiamo un capitale umano, ma nel momento in cui il capitale umano dovrebbe restituire al proprio Paese l'investimento fatto, se ne va all'estero. E non possiamo prendercela con lui perché sarebbe ridicolo. Dovremmo, al nostro interno, creare condizioni nelle aziende e nella società tali che facciano sì che quella persona decida di stare nel proprio Paese, Rispetto a centinaia di migliaia di giovani, quasi tutti laureati o comunque provenienti da un buon tecnico professionale, che noi perdiamo, quanti giovani altrettanto preparati noi recuperiamo dall'estero? Ma forse uno su dieci, ma forse anche meno di uno su dieci, perché ovviamente non siamo attrattivi. Non siamo attrattivi indubbiamente per ragioni economiche, perché se poi in Romania si guadagna di più che venendo in Italia è ovvio che il problema si pone, ma anche per ragioni burocratiche. Quindi, in realtà, questo mismatch è una specie di poliedro dove si vanno a inserire tutta una serie di problematiche. Questo è un tema assolutamente da affrontare, magari in una maniera integrata, mettendoci insieme, cercando di trovare delle *soluzioni che siano polispecialistiche*.

Intervento di Jessica Faroni²

AIOP Lazio, l'associazione che presiedo, rappresenta l'ospitalità privata nel Lazio. Nelle strutture associate lavorano complessiva-

2. Presidente AIOP Lazio, Associazione Italiana Ospitalità Privata del Lazio.

mente circa 14.000 persone, impiegate nelle professioni sanitarie e amministrative. Una breve presentazione della mia formazione: sono un medico, sono un neurologo e Direttore generale del gruppo INI, che comprende dieci strutture sanitarie.

La slide (figura 1) evidenzia una duplice esigenza: da un lato aumentare la competenza “verticale” nel personale all’interno del proprio perimetro professionale, dall’altro agevolare un upgrade che consenta di ampliare questo perimetro con nuove conoscenze per ricoprire ruoli diversi. Purtroppo, però, viviamo in piena carenza di personale. In Italia non ci sono né medici, né infermieri. Come emerso in altri precedenti interventi, dobbiamo ragionare sul reale percorso professionale che ogni ragazzo vuole davvero fare. Una delle più grandi problematiche in Italia è la scelta della scuola di specializzazione. Ad esempio, se si vuol fare il neurologo e si fa un concorso nazionale ma si vince per graduatoria la chirurgia, ci si ritrova dentro una scuola di specializzazione di chirurgia, ci si prende lo stipendio per un anno, poi si passa all’anno successivo e si lascia la borsa di studio per mancanza di interesse. Questo comporta uno scostamento dalla realtà rispetto ai dati che vengono riportati. È vero che sono aumentate le borse di studio, ma non si tengono in considerazione tutti coloro che, per propria vocazione, poi abbandonano il percorso al primo o secondo anno. Queste borse rimangono “appese” e soprattutto la nazione rimane priva di specialisti.

La carenza di personale sanitario è stata drammaticamente al centro dell’attenzione nel corso della pandemia perché durante l’emergenza Covid operatori della sanità, come noi, sono stati costretti a “mutare la pelle” delle strutture sanitarie e ad avere a che fare con una malattia di cui non si sapeva assolutamente nulla, se non la mortalità, che era altissima all’inizio. Le strutture sanitarie si sono trovate improvvisamente senza personale o con operatori, medici e infermieri, con 4 o 5 notti consecutive sulle spalle.

A fronte di questa situazione sappiamo quale soluzione è stata adottata dallo Stato. In pieno periodo emergenziale fu emanata un’ordinanza della Regione Lazio (figura 2) che potremmo così tradurre: “Assumiamo tutti, eliminiamo l’obbligo di preavviso,



Figura 1. La nuova era del lavoro.

1. Errata valutazione delle professioni sanitarie da parte dello Stato
 2. Ordinanza Regione Lazio Z00009 del 17/03/2020
.....tutti gli operatori sanitari del SSR, già titolari di rapporto di lavoro a tempo determinato in Aziende ed Enti del SSR o impiegati a vario titolo in strutture pubbliche, private o private accreditate, laddove chiamati da graduatorie di avviso o concorso pubblico per l'assunzione a tempo indeterminato, considerata la situazione di emergenza, sono esonerati dal rispetto del termine di preavviso normalmente previsto
 3. Personale per il PNRR
 - ACCESSO ALLA FACOLTA' DI MEDICINA SENZA NUMERO CHIUSO
 - RIFORMA NON SUFFICIENTE PER ACCESSO ALLE SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE
 - POCO O NULLA PER GLI INFERMIERI
- Logos of the Italian Republic and the Lazio Region are visible in the top right, and a stylized blue logo is in the bottom right.

Figura 2. Carenza di personale sanitario.

così questi operatori privati convenzionati rimangono senza niente e rimane solo il pubblico”. È evidente che questa non sia una soluzione e che questa modalità non possa appartenere a uno Stato civile.

Personale per il PNRR

Tutti dicono che il PNRR sia una grande opportunità per l'Italia. Tuttavia, leggendo con attenzione i dati, si evince che non c'è stato un aumento nel Fondo nazionale per il personale sanitario. I nostri contratti sono bloccati a otto, dieci anni fa. Le tariffe sono bloccate dal 2011, senza aver considerato quale sia il livello degli stipendi all'estero. Cosa produce questo? Meno iscritti a

scienze infermieristiche e medici che preferiscono lavorare fuori dall'Italia.

Un esempio concreto per toccare con mano questa criticità e per dare un parametro. Durante l'emergenza Covid, cercavamo medici da inserire in organico e vista l'enorme difficoltà a reperirne in Italia ci siamo rivolti a tutte le nazioni. In Romania, ad esempio, uno specializzando percepisce 4000 € al mese. Inevitabile quindi che le nostre richieste siano state rispeditate al mittente.

Accesso alla facoltà di medicina

Un altro tasto dolente è il numero chiuso nelle facoltà di medicina, fatto su una previsione di fabbisogno totalmente sbagliata. Se c'è una carenza di personale di questa portata, qualcuno avrà sbagliato la programmazione, ma in Italia non c'è mai un responsabile. Mai. Ora vedremo quanto è drammatica la carenza di personale.

La riforma delle scuole di specializzazione

È inutile aumentare il numero se non si cambia la modalità di accesso alle scuole di specializzazione. E soprattutto è un errore considerare in questo fabbisogno soltanto i medici che servono al Servizio sanitario nazionale, senza tenere conto di tutti quelli che vanno all'estero, che lavorano in privato e che smettono di fare la professione. Per questo siamo arrivati a questi numeri folli.

Per gli infermieri, inoltre, non è stato fatto nulla, se non ripetere a oltranza "adesso apriremo questi fanta-ospedali del PNRR a gestione infermieristica". Non è stato fatto nulla nelle scuole, né in termini di contratto. La dimostrazione più evidente è la scarsità di richieste per l'accesso a scienze infermieristiche, senza considerare il gap tra Nord e Sud, che è enorme.

Nel Sud o nell'hinterland dei grandi centri urbani si laureano pochissime persone. I figli di chi lavora e di chi si è laureato, smettono di studiare. Con ogni mezzo, ogni strumento, anche con i social, dobbiamo far passare un messaggio fondamentale: bisogna

studiare. Ma non è sufficiente: dall'altra parte dovremmo anche dire e garantire a questi ragazzi: “guarda che poi ti paghiamo”, cosa che a oggi non avviene. Oggi paghiamo poco il personale sanitario chiedendo, in cambio, dei sacrifici enormi. Queste, secondo me, non sono assolutamente le premesse per indurre poi un ragazzo a fare una specializzazione.

Quali potrebbero essere le soluzioni?

Equipollenza internazionale

Ancora siamo a un punto un po' primitivo dell'equipollenza internazionale. Nel momento più drammatico del Covid, sono stati chiamati medici da Cuba ma sono stati rimandati indietro dopo tre mesi, senza validi motivi, come se la nostra laurea fosse l'unica che vale nel mondo. Se siamo un Paese nel quale non ci sono i numeri per coprire il fabbisogno, con una grave carenza di personale sanitario, occorre aprire a una equipollenza a livello internazionale, fatta in modo scientifico. Attualmente questo non si può fare.

L'incompatibilità

L'incompatibilità è un'altra di quelle barriere contestabili, oggi giorno. Una tale affermazione andrebbe contro il personale ruolo

1. Equipollenza titoli a livello internazionale

2. Superare il vincolo d'incompatibilità per i dipendenti del settore pubblico

3. Nuove figure socio sanitarie (OSSS, OSS) per liberare le risorse infermieristiche

Figura 3. Soluzioni.

di Presidente di un'associazione del privato-convenzionato che fa parte del Servizio Sanitario Nazionale, ma pari sarebbe per le strutture private. L'incompatibilità con il pubblico determina che se un medico lavorasse in una struttura privata convenzionata, sarebbe soggetto a denuncia penale, mentre è autorizzato a lavorare in una struttura privata pura. Per intenderci: questo medico non può lavorare in una struttura privata convenzionata, quindi con l'impegnativa. È prevista la denuncia penale per tutti, con revoca dell'accreditamento. Al contrario, se lavora in una struttura privata, a qualsiasi cifra, va bene. In un momento come questo il tema dell'incompatibilità andrebbe affrontato con un po' più di razionalità.

Nuove figure socio-sanitarie

Il terzo è un argomento a me molto caro: la creazione di nuove figure socio-sanitarie. È un'idea che ho proposto alla Regione in considerazione del fatto che gli infermieri non ci sono e i medici scarseggiano. Creiamo quindi queste figure socio-sanitarie intermedie, perché esistono gli OS e gli OSS, gli OSSS. Questa proposta è stata fortemente osteggiata, si è alzato un vero e proprio muro, in particolare dalle sigle sindacali. Io vorrei far capire che noi siamo in guerra, noi nell'ospitalità siamo in guerra ed è un argomento che riguarda tutti noi, perché tutti noi stiamo bene e stiamo male. Quando stiamo male qualcuno ci deve curare e così le cure sono a rischio, perché la carenza di personale, sia medico che infermieristico, influisce sulla durata della vita, cioè si muore di più.

Se siamo arrivati a questo punto, di chi è la colpa? I dati sulla carenza di personale sanitario (figura 4) si commentano da soli. Come può andare avanti una nazione così? Possiamo continuare a dire che dobbiamo stimolare i giovani. Si è detto di aprire qualche posto in più a medicina, ma qualche posto in più nelle specializzazioni non basta per coprire questa voragine che c'è in Italia.



Figura 4. Nessun investimento sui contratti lavorativi.

Faccio i complimenti all'UniCamillus e al Magnifico Rettore, perché questa università è visionaria. Lo dico sempre al Rettore, perché innanzitutto ha creato più posti e ci sta aiutando molto in questo senso. In secondo luogo è in lingua inglese e questo è fondamentale per i ragazzi perché, la conoscenza dell'inglese è imprescindibile nelle professioni sanitarie. Infine perché ha lottato molto per una realtà che oggi è necessaria per la nostra regione e nazione.

Intervento di Antonella Giachetti³

AIDDA è un'associazione che ha 61 anni di vita e che rappresenta circa 800 socie ed è trasversale dimensionalmente e merceologicamente. Le nostre associate con le loro imprese appartengono a quasi tutti i settori merceologici e hanno dimensioni estremamente diverse, dalle piccole alle grandissime aziende.

Dalla nostra posizione in questo momento, sentiamo “grida di dolore”, le piccole-medie imprese stanno soffrendo. Non si era mai visto prima un susseguirsi così continuo di “cigni neri” che hanno e stanno comportando un vero e proprio attacco all'imprenditoria italiana. Abbiamo avuto una pandemia, iniziando a uscirne abbiamo avuto l'incremento del prezzo delle materie prime e tensioni

3. Presidente AIDDA, Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda.

nella logistica, poi è arrivato il cigno nero della guerra con sempre maggiori costi energetici e l'impennata dell'inflazione.

Sul mercato del lavoro oggi sono stata chiamata in causa sul problema della gender equality.

A questo proposito voglio far presente che AIDDA, prima delle elezioni politiche del nostro Paese, ha preparato un documento per le forze politiche in cui, dopo una analisi della situazione attuale, ha individuato alcuni obiettivi per noi importanti da raggiungere e i criteri che dovrebbero essere seguiti nell'assunzione delle decisioni per raggiungerli. Fra gli obiettivi uno dei primi era proprio conseguire una maggiore partecipazione delle donne nel mondo del lavoro attraverso lo sviluppo di maggiori imprese femminili, maggiori donne lavoratrici autonome e dipendenti.

Sono importanti i criteri di scelta, le cose da fare si possono fare in tanti modi, ma è fondamentale il criterio di come farle. Tra questi criteri che abbiamo indicato alle forze politiche, primario quello di seguire sempre la legge della natura, perché l'uomo sta sotto la legge della natura, non sopra. Abbiamo dei trend di transizione che possono comportare pericolose conseguenze su questo tema. L'altro criterio di fondamentale importanza per noi è l'agire secondo la dimensione della *cura* che deve essere potentemente inserita nel sistema economico sociale mettendo la *cura* al centro dei criteri di scelta nelle decisioni *strategiche del Paese*. E cos'è la dimensione della cura? Per *dimensione della cura* si intende il prendersi la *responsabilità affettiva* di persone, di cose, dell'ambiente, delle relazioni. Perché affettiva se si sta parlando di lavoro? Perché se ci guardiamo possiamo constatare che stiamo forse implodendo. E quando parlo di implodere non mi riferisco alle minacce dell'ipotesi che magari domani mattina non ci svegliamo neanche perché qualcuno ha deciso di azionare armi atomiche (ipotesi non poi così remota in questo momento storico), ma mi riferisco al nostro sistema, al sistema nel quale viviamo che, in qualche modo, ha comunque fallito e bisogna prenderne atto e non possiamo far finta di nulla. Noi, come AIDDA, pensiamo che uno degli elementi che abbia portato a questo è la totale mancanza del criterio della cura

nell'assunzione delle decisioni strategiche. Fino a oggi la dimensione della *cura* è stata relegata nell'ambito domestico a carico delle donne, mentre nella società l'individuo si muoveva nella dimensione di *interesse e potere*. Finché questa dimensione "femminile" della *cura*, che non vuol dire solo maggiore presenza di donne nel lavoro e nelle sedi apicali, ma significa un cambio di paradigma di pensiero nella società, non entra nei criteri decisionali dell'organizzazione della nostra società, ogni transizione ambientale, ecologica, sociale, sarà vuota e illusoria. Ed è questo pensiero trasformato dalla dimensione della *cura* che potrà rappresentare il presupposto imprescindibile per poter affrontare le sfide epocali che la nostra società ha oggi davanti, dal cambiamento climatico ai conflitti geopolitici, alla tensione sulle materie prime, l'inflazione e le commodity energetiche.

Ed è proprio in funzione di tale necessità di "cura" come valore di carattere femminile, riprendendo così il tema "gender equality", è nostra convinzione che la maggiore presenza femminile nel mondo del lavoro e nelle sedi apicali non solo comporterebbe un significativo incremento del PIL, ma significherebbe acquisizione di competenze e di capacità espresse in una forma di leadership "a valorialità femminile" che potrebbe rappresentare una sorta di vera ricetta per affrontare e trasformare le difficili sfide che abbiamo davanti.

Per un maggiore presenza di donne nel mondo del lavoro, nella politica, nella ricerca e nella scienza però deve essere affrontato un problema a monte e in sede politica: deve radicarsi la consapevolezza che i figli, la famiglia, gli anziani non sono un problema solo delle donne, ma della nostra società e quindi non si dovrà pensare a una *politica sulla famiglia*, ma a una *politica per la famiglia* nella consapevolezza che il tema del proteggere e agevolare la funzione della famiglia è primario per la prosperità e per garantire un futuro alla propria società, e nel momento in cui questo accade si libereranno donne che potranno liberamente scegliere di dedicarsi o meno al lavoro. Perché le donne a un certo punto si ritirano dal lavoro? Porto il mio esempio: con l'organizzazione della società a

cui ho appartenuto, avendo avuto tre figli, fino a 10 anni fa non avrei potuto lavorare senza una intera organizzazione a mie spese come ho avuto, e oggi, avendo una mamma di novant'anni senza una ulteriore organizzazione a nostre spese, io difficilmente potrei reggere i ritmi lavorativi che il mio tipo di lavoro mi impone. Quindi, è inutile meravigliarsi se evidentemente poi nel ruolo di "Professore ordinario" non arrivano tante donne. Perché devono rinunciare! Quindi il grosso tema è quello di *smettere* di porre le donne davanti a una *scelta*. Se non avessi avuto i miei figli la mia vita non avrebbe avuto un senso completo e se mi avessero tolto la possibilità del mio lavoro altrettanto non avrei realizzato me stessa.

Venendo al mismatch qualche riflessione. Innanzitutto dobbiamo affrontare questo fenomeno nella consapevolezza che abbiamo davanti *tre trend di trasformazione*: trasformazione *digitale*, trasformazione *ambientale* e poi c'è la terza trasformazione, quella *demografica*. Le donne sono ancora oggi nella grande maggioranza dei casi, nella condizione di dover decidere se lavorare o fare dei figli, tenuto conto che nelle famiglie è sempre più difficile vivere con un solo stipendio, ormai la scelta di fare figli è sempre meno percorsa. Le conseguenze sono una denatalità del nostro Paese che porta un problema demografico che ci troveremo davanti in maniera potente, sia in termini contributivi (minori contributi), sia in termini di classi scolastiche, ma anche a breve in termini di minor presenza di persone a disposizione nel mondo del lavoro.

Secondo una previsione Istat sul «Sole 24 Ore», mentre attualmente il rapporto fra età lavorativa e non, cioè di persone che lavorano e non lavorano è di 3 a 2, nel 2050 sarà 1 a 1. E chi manterrà tutte queste persone che non lavoreranno?

Quindi il tema della parità di genere, è un tema che comporta più conseguenze e riflessioni. La insufficiente presenza di donne nel mondo del lavoro comporta un minor PIL, comporta sicuramente la presenza di minori competenze a disposizione, di mancanza di un innato valore della cura, e la mancanza di un'adeguata organizzazione di infrastrutture sociali e di approccio di consape-

volezza ai temi della “famiglia” come centro dello sviluppo sociale, allontana le donne dal fare figli come una sorta di guerra al femminile non fatta di morti, ma di mancate nascite.

Il complesso e multiforme contributo che le donne possono dare alla nostra società è quindi nevralgico in questo momento storico.

Il tema mismatch è attualmente particolarmente sentito tra la stragrande maggioranza delle nostre associate, molte hanno investito con il programma 4.0 e quindi hanno investito anche in campo digitale, ma al momento di utilizzare gli investimenti fatti non trovano personale pronto a utilizzare i loro investimenti... Una nostra socia del Veneto, la Presidente della delegazione stessa, lamenta di fare continuamente tantissimi colloqui, ma il buon esito degli stessi è rarissimo. La socia ha notato che i ragazzi prendono tanti appuntamenti, fanno tanti colloqui e poi scelgono, ma non hanno qualcosa che li muove secondo una passione per ciò che sarebbe più idoneo per loro anche perché non ne sono consapevoli. Ecco *l'importanza dell'orientamento*, del farli sentire consapevoli che il loro apporto è fondamentale nella nostra società. Questo potrebbe comportare anche una migliore qualità della vita dei nostri giovani. Forse ricorrerebbero meno alle fughe dal quotidiano con alcol o altre sostanze. Perché e cos'è questa disperazione di vivere oggi? Perché non ci si sente utili? Perché non si capisce perché si fanno le cose? Dare un senso! Bisogna dare un senso e *il senso è quello della vita e quello della solidarietà*. E l'altro senso è quello dell'*interconnessione*. *Nessuno di noi si muove senza relazione con gli altri* e l'abbiamo visto con la pandemia. Non possiamo vivere da soli, ognuno per conto suo. Sono d'accordo riguardo al fatto che ci sono “carenze delle scienze umane”. La mia professione è di fare il commercialista, ma svolgendo la mia professione più attraverso la partecipazione a consigli di amministrazione che nel lavoro dello studio, ho avuto possibilità molte volte nella mia vita di osservare gli atteggiamenti di tanti manager constatando spesso una sorta di predisposizione di alcuni di loro all'illusione di sentirsi “senza limiti” nell'esercizio del loro potere, quasi un delirio di “invinci-

bilità"! Mi sono trovata allora a volte a dire loro: *ma un corso sulla morte lei l'ha mai fatto?* Era provocatorio. Però era vero. Per avere consapevolezza della vita è necessario essere abituati a vivere in relazioni con gli altri, a sapere i nostri limiti, la nostra vulnerabilità. La vulnerabilità non è dell'uomo che si muove per potere di interesse, non la conosce nemmeno. Ma sapere ed essere consapevoli di essere vulnerabili è ciò che ci rende veramente forti, è il non saperlo che ci rende veramente deboli.

Abbiamo chiesto alle forze politiche di fare di tutto per organizzare la società attraverso criteri derivanti dalla dimensione della "cura". Il nostro Paese è uno dei più indietro nella presenza femminile nel mondo del lavoro, perché mancano appunto i famosi asili nido, ma anche infrastrutture di prossimità per malati e anziani. E se posso permettermi, forse lo stanziamento nel PNRR degli asili nido è un tantino insufficiente rispetto al bisogno che c'è in questo momento. Questi, sono veramente dei punti fondamentali per sbloccare quei trend esaminati prima.

Intervento di Antonio Magi⁴

Noi ci troviamo in una tempesta perfetta, legata chiaramente a una scarsa programmazione del passato, che ci ha portato a gravi difficoltà che stiamo vivendo in questo momento. Tempesta perfetta, perché è un momento in cui le risorse economiche, per svariati motivi, potranno scarseggiare. Per cui prendere delle decisioni politiche in un senso o nell'altro sarà indispensabile, ma saranno anche in qualche modo legate a una grande responsabilità del nuovo governo che sta prendendo in mano il Paese.

La situazione oggi è legata a un mancato calcolo del fabbisogno. Noi non abbiamo sbagliato il calcolo del fabbisogno del personale sanitario, ma proprio non l'abbiamo fatto sino a un certo perio-

4. Presidente OMCeO, Ordine dei Medici-Chirurghi e degli Odontoiatri della Provincia di Roma.

do di tempo. Il MES metteva a disposizione certe somme, quindi, fatto tutto il bilancio dello Stato, fatto tutto il sistema di programmazione finanziaria, quanto rimane per la sanità? Quello che rimaneva per la sanità poi veniva investito anche nel personale. Abbiamo avuto un periodo di tempo in cui avevamo forze specialistiche fino a 5000 borse annuali. Ci sono state anche situazioni di borse che non sono state portate a termine e che hanno condotto alla perdita di specialisti formati. Questo perché la singola persona cambiava la branca di specializzazione e ovviamente non si riusciva più a recuperare.

L'altra cosa importante è legata al fatto che gli altri Paesi hanno risolto questo problema di errata programmazione, venendo in Italia e portandosi via i medici italiani. È chiaro che se il Paese "x" ha una capacità economica può essere attrattivo, perché ha delle condizioni non soltanto di natura economica, ma anche di programmazione, di organizzazione del futuro professionale, di una certezza, di qualificazione della professione, di poter fare il lavoro nel migliore dei modi. I più giovani hanno le idee molto più ampie e decidono altre strade o decidono di fare la libera professione pura, senza Servizio Sanitario Nazionale sia direttamente gestito, che convenzionato, quindi proprio l'attività privata, oppure possono andare all'estero dove hanno delle condizioni di lavoro molto più favorevoli.

Noi siamo in questo momento il terzultimo Paese in Europa per quanto riguarda le retribuzioni dei medici specialisti. Cioè noi siamo davanti soltanto a Portogallo e Grecia. Il quartultimo è uno Stato molto allettante per i medici italiani, che è la Spagna. È quartultimo *ma da 35.000 € lordi l'anno in più dell'Italia* che chiaramente è terzultima. Quindi voi capite qual è il gap che abbiamo a livello di retribuzione e diventa molto semplice per i colleghi poter scegliere.

Noi non stiamo facendo nessuna politica per poter mantenere i nostri medici in Italia. Noi abbiamo circa 289.000 medici sul territorio nazionale e che lavorano, di cui 209.970 sono i medici che non sono specialisti, mentre il resto sono specialisti. Ci sono

specialisti che non lavorano nel Servizio sanitario nazionale, ad esempio i medici di famiglia, i medici dei servizi, della continuità assistenziale, cioè che lavorano col servizio sanitario senza essere specialisti. I medici ci sono. In questo momento, ad esempio, ci sono 52.000 medici che hanno una fascia d'età che va dai 20 ai 45 anni, che sono quelli che noi possiamo pensare di poter usare e di poter mettere all'interno del Servizio Sanitario Nazionale dandogli la possibilità di specializzarsi; oltre ai medici che ogni anno entrano nelle scuole di specializzazione che sono i neolaureati. Quindi non è vero che abbiamo levato completamente quello che è l'imbuto formativo. Oggi l'imbuto formativo ancora c'è, ma poi non ci possiamo lamentare che mancano gli specialisti.

Voi sapete che una parte delle borse specialistiche vengono date direttamente dal governo centrale e le altre possono essere date anche dalle regioni che possono investire in risorse. Quindi poi non ci possiamo lamentare ovviamente di quello che succede. Certo, è chiaro che i medici all'estero possono dare una mano, però cominciamo a utilizzare le risorse che noi abbiamo all'interno del nostro Paese. Jessica Faroni diceva una cosa importante, le incompatibilità, ormai è anacronistico. Oggi è anacronistico continuare a parlare di incompatibilità. Non c'è motivo. Di fatto gran parte delle strutture che sono sia strutture pubbliche che convenzionate lavorano già in simbiosi. In molte regioni, addirittura, le prenotazioni vengono prese dai CUP regionali anche per le strutture accreditate. Quindi non riusciamo a capire quale possa essere oggi una situazione di incompatibilità. Questo è importante perché libererebbe molte ore di attività specialistica all'interno delle varie strutture, perché, come è vero che Jessica non riesce a trovare gli specialisti o il personale infermieristico per le proprie strutture, stessa cosa accade per quanto riguarda il Servizio Sanitario Nazionale, dove noi laureiamo persone, specializziamo e poi le mandiamo all'estero.

Dico una banalità, se noi nel 2018, quando in qualche modo si è cominciato a comprendere quale era finalmente il problema, dalle famose 5000 borse che dicevo prima sono arrivate a 8000,

se avessimo messo a bando borse specialistiche esattamente come l'abbiamo messe negli ultimi due anni, noi quest'anno non staremmo dicendo questo, perché noi quest'anno avremmo gli specialisti a disposizione. Dov'è l'altro problema? Gli specialisti poi li devi tenere in Italia, non li devi far andare via. Quindi, bisogna rendere maggiormente attrattivo il Servizio Sanitario Nazionale e questo tema è legato anche al discorso di genere. La maggioranza oggi dei medici, in numeri assoluti, è ancora di genere maschile, ma nelle fasce di età dai 20 ai 55 anni, la maggioranza dei medici è di genere femminile. Questo vuol dire che il futuro della sanità, il futuro dei medici, degli infermieri è di genere femminile. Allora vogliamo organizzare questo servizio a immagine e somiglianza del genere femminile? Se una giovane donna vuole formarsi una famiglia, fare dei figli, magari seguirli, non darli a qualcuno perché lavori per suo conto come madre, li vuole portare in piscina, ecc. allora occorre trovare un sistema che permetta a questi colleghi di poter lavorare in maniera serena, con una prospettiva professionale e avendo risolto le problematiche personali che possono insorgere. Perché noi continuiamo ad avere un servizio sanitario che è a impronta maschile. Io non posso, da giovane madre, entrare di lunedì in ospedale e uscire di giovedì, è impensabile, anche con quelle che sono le tariffe.

Un'altra cosa importante riguarda le scuole di specializzazione. Esiste un concorso nazionale, a seguito del quale avviene che il giovane specializzando che vive a Palermo va a Milano e quello di Milano va a Palermo, quindi anche facendo sostenere ulteriori spese alle famiglie. Molto spesso, però, gli specialisti rimangono nell'area in cui si sono specializzati perché hanno cominciato a conoscere le persone, hanno preso contatto anche con la realtà locale e dunque trovano il miglior modo per inserirsi, invece di tornare nelle zone di origine. Oggi abbiamo, anche con la situazione di una sanità differenziata dal Nord al Sud, una situazione molto curiosa: regioni che magari hanno molti medici, ma non lo sanno, e quindi non li vanno a cercare all'interno dei propri confini; oppure, molti giovani medici che emigrano non solo all'estero,

ma anche in altre regioni. Quindi, è chiaro che oggi va in qualche modo cambiato un po' il paradigma formativo, perché dobbiamo rendere un sistema maggiormente attrattivo e di buona formazione (che formi bene i professionisti), ma che poi garantisca questi professionisti. I medici, per undici anni, quindi sino ai trent'anni almeno, non guadagnano soldi, ma li spendono per formarsi. Da quel momento in poi, chiaramente, cercano di inserirsi nel mondo del lavoro, quindi è essenziale creare tutte quelle condizioni per favorire la permanenza degli specialisti.

Nel 2021 noi abbiamo avuto in realtà 40.659 medici che mancano in Italia. Se noi avessimo, in questo ultimo anno, preso tutti i medici che "oggi" si sono specializzati in Italia e li avessimo assunti, avremmo una carenza di 30.123 medici, quindi 10.000 medici in meno. Il problema qual è? È che non decidono di rimanere in Italia, non decidono di prendere servizio all'interno del Servizio Sanitario Nazionale e questo crea un grosso problema. Per questo motivo siamo costretti poi a trovare altre soluzioni. Io, medico italiano che mi sono laureato in una università italiana, poi mi sono abilitato (adesso l'abilitazione è insieme alla laurea), poi mi sono specializzato, quindi ho fatto tanti anni di studio; dopo tutto questo devo fare un concorso per entrare e poter lavorare negli ospedali del territorio, fare il medico di medicina generale o specialista ambulatoriale, l'ospedalista ospedaliero, cioè tutte quelle attività che noi possiamo fare all'interno delle strutture che riguardano la sanità in genere. Noi dobbiamo in qualche modo gestire questo.

Perché non cominciamo già da adesso, non solo a renderlo maggiormente attrattivo, ma a non perdere queste professionalità? Perché se noi le perdessimo, avremo dei problemi serissimi per i prossimi anni. Noi potremo resistere in qualche modo sino al 2028, ma solo se non facessimo più andar via i nostri colleghi, invece di prendere quelli che arrivano dall'estero, perché per fare questo noi abbiamo delle regole. Se io arrivo da Cuba e la laurea in medicina non è in qualche modo riconosciuta in Italia, allora quel cubano che è venuto in Italia, che si è trasferito perché voleva vivere in Italia, che ha fatto tutto quello che ha dovuto fare,

perché deve essere differente rispetto a uno che non ha fatto tutto questo percorso? Quindi cominciamo a prendere i nostri medici, che sono tanti, che sono non specialisti e diamogli la possibilità di specializzarsi. Diamo alle regioni che hanno maggior necessità la possibilità di lavorare e di formarsi all'interno degli ospedali con un tutoraggio, perché questo è il futuro.

L'ultimo aspetto. La facoltà di medicina. Oggi non siamo in grado di aprire la facoltà di medicina a tutti e, tra le altre cose, non risolveremo nemmeno i problemi, perché se oggi dovessi aprire la facoltà di medicina al mondo, io avrei qualcuno da poter utilizzare solo tra undici anni. Quindi è chiaro che non ha risolto il problema nel momento e anche le università non sono ancora in grado di poter gestire numeri del genere. Ogni anno, cercano di entrare con il test di medicina ben 60.000 giovani studenti, giovani diplomati. Le nostre università non sono in grado di poterli accogliere, non hanno strutture adeguate, non hanno un numero di docenti adeguati e quindi uscirebbero dei professionisti non come oggi escano, che sono tra i più ricercati al mondo proprio perché sono tra i più bravi e i più preparati, ma creeremmo un abbassamento delle competenze. Questo vale anche per le altre facoltà che riguardano le professioni sanitarie. Quindi questo è il punto. Dobbiamo veramente fare uno sforzo. La politica questa volta deve decidere veramente, perché *la sanità è un motore* anche per il prodotto interno lordo. Molti Paesi in questo periodo di pandemia, se andiamo a vedere i loro investimenti in sanità, scopriremo che hanno investito decine e decine di miliardi. Ci sono soltanto due nazioni che non hanno investito: l'Italia e il Giappone. Perché sapevano che quello era il volano, perché la sanità è un volano anche a livello economico, perché non è una spesa, è un investimento. È un investimento perché la gente sta meglio, quindi lavora di più, si ammala di meno e quindi produce di più. Lo è anche per la prevenzione che ci permette di evitare spese inutili di sanità, ad esempio, se un paziente si ammala di malattie oncologiche o malattie gravi.

Intervento di Matilde Marandola⁵

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale accoglie le persone che si occupano di persone. Quindi è una realtà di Direttori del personale, ma anche di HR specialist e persone che si occupano di selezione, di formazione, di coaching e di consulenza. Abbiamo, dunque, una grande responsabilità.

Oggi fortunatamente siamo quasi 4000, quindi siamo cresciuti e stiamo crescendo molto in termini numerici. Abbiamo la fortuna di avere 17 gruppi regionali, fino a poco fa eravamo 16 e adesso si è aggiunto un ultimo gruppo che è quello del Trentino Alto Adige/Südtirol. Questo per noi è molto importante, perché significa che abbiamo una capillarità, una presenza, un decentramento e una conoscenza dei territori abbastanza spinta. L'Italia è molto varia, molto eterogenea e culturalmente molto colorata e piena di sfumature e quindi questo, dal nostro punto di vista, è estremamente importante.

L'argomento di oggi è straordinariamente interessante, ma allo stesso tempo preoccupante. Abbiamo una sfida enorme da molti punti di vista e dobbiamo concretamente realizzare delle cose. I mondi professionali, la scuola, l'università, le aziende private, le aziende piccole, le multinazionali, le aziende a partecipazione pubblica, la pubblica amministrazione, sono tradizionalmente stati mondi separati con linguaggi separati, con modelli separati, con norme separate, con percorsi di carriera separati.

È molto raro e molto difficile che una persona si dimetta dal Comune di Bologna e decida di entrare in un'azienda come Nestlé o, al contrario, che possa passare da un'azienda piccola come una family company (numerose nel nostro territorio) a un'azienda a partecipazione pubblica. Tutti questi passaggi sono ancora rarissimi e difficilissimi. Ma perché? Per un fatto culturale, per un fatto di linguaggio, un fatto di paratie, per un fatto di dighe. Noi lo proclamiamo spesso, ma non sempre riusciamo a costruire

5. Presidente AIDP, Associazione Italiana per la Direzione del Personale.

ponti, neanche tra settori professionali. Sarebbe bello cominciare a parlare sempre di competenze e qualche volta di attitudini. Fu fatta una ricerca tanti anni fa da ISFOL, dove c'erano tutti i profili professionali organizzati per funzioni. Oggi il profilo professionale è talmente vario, a seconda della tipologia di contesto organizzativo, che fare controllo di gestione in Ferrovie dello Stato è proprio un'altra cosa rispetto a farlo nella Marandola SAS (esempio). Quindi parliamo di *competenze*, perché sono le competenze tecniche e trasversali che possono vincere la sfida di un linguaggio veramente comune. "Spezzettiamo" queste competenze, analizziamole, approfondiamole! Facciamo in modo che ognuno di noi, col proprio ruolo, sia un *attrattore* di competenze diverse, perché contano e si possono comporre, *nei percorsi formativi e nelle academy*, in modo anche molto differente. Quindi peschiamo dalle competenze, lavoriamo su queste più che sui profili professionali che, secondo me, rappresentano una visione un po' datata. Voglio soffermarmi anche sul tema dell'*orientamento*. Intanto credo che sia necessaria una pulitura del linguaggio: l'orientamento deve lavorare sulle *attitudini*. La parola *attitudine*, come il mio maestro Stefano Paneforte mi ha insegnato, ha un significato diverso dalla parola *competenza*. Oggi anche gli addetti ai lavori parlano spesso di *attitudine alla leadership*, al lavoro di gruppo, a tutta una serie di cose che, da un punto di vista tecnico, rappresentano un errore oltre che un orrore.

In realtà l'*attitudine* è una predisposizione naturale a compiere una certa famiglia di attività ed è quella che si misura attraverso i test psico-attitudinali e su cui possiamo lavorare anche molto presto, perché si riconosce anche nei bambini. Il vantaggio è che i risultati si ottengono velocemente.

E quindi, se io sono già a conoscenza di questa *attitudine*, riesco a costruire in maniera più fluida il mio percorso di studio prima e di lavoro dopo. Farò fatica ad acquisire le competenze, perché esse si stratificano su un'*attitudine* che è già importante, quindi è necessario lavorare su questo. Le scuole devono farlo, abbiamo bisogno di maestri, di mentori e di metodologie formati-

ve, anche ludiche, divertenti e coinvolgenti. Ma perché a scuola i ragazzi non si possono divertire? Ma perché non si può, come si fa nella formazione manageriale, lavorare sul coinvolgimento, sul gioco, su tutta una serie di sistemi anche molto mescolati? Oggi la formazione unconventional lavora su una contaminazione di vari mondi. Ruba dall'arte, dal cibo, dal vino, dalla danza, dalla musica, dalla pittura e dalla scultura. Questa è la scommessa che dobbiamo vincere, perché la formazione deve essere un contenitore che sviluppa competenze attraverso percorsi piacevoli, non di dovere, non di obbligo, non di bacchettate sulle mani o, diciamo, in ginocchio sui ceci come era un tempo, *ma di percorsi coinvolgenti*. E come si fa a coinvolgere le persone? Facendo più domande che risposte.

La pandemia ci ha insegnato che noi non possiamo controllare tutto. Anzi, in realtà, possiamo controllare molto poco. E allora abbiamo bisogno di farci le domande. Abbiamo bisogno di mettere gli altri al centro. Abbiamo bisogno di essere un po' meno auto-centrati. Abbiamo bisogno di chiedere. Qualcuno ha mai chiesto a dei ragazzi a scuola, come vorrebbero la scuola o all'università? Sicuramente UniCamillus ha una focalizzazione metodologica che rappresenta una bellissima opportunità. Facciamo le domande ai nostri clienti, perché i ragazzi sono i nostri clienti e saranno i futuri professionisti. È fondamentale che chi fa selezione in azienda o in supporto, possa stare dentro l'università, dentro le organizzazioni che progettano i master, dentro la scuola e viceversa. Io ho provato in AIDP a istituire un'area *scuola e università* perché voglio realizzare questo. Voglio creare uno scambio, perché solo se lavoriamo insieme riusciamo ad avere uno stesso linguaggio, uno stesso obiettivo, una stessa metodologia, perché altrimenti camminiamo paralleli e questo non ce lo possiamo permettere. Oggi il mercato del lavoro è ancora una stanza dove ci sono tante sedie, perché l'innovazione tecnologica corre e ci sono tantissime necessità nelle aziende. Ma ci sono un sacco di persone in piedi, che resteranno in piedi e che non si siederanno, perché non hanno quelle competenze e qualche volta l'azienda non ha il tempo per formare tutti. Per cui dire: "vieni in azienda, poi ve-

diamo” oggi più che mai è un’azione che l’azienda non sempre si può permettere di compiere. Quindi ben vengano i progetti di academy, ben vengano tutti quelli che sono dei tasselli e dei ponti che riescono a sperimentare queste tipologie di percorsi. L’azienda vuole le persone giuste al posto giusto e in tempi strettissimi. Certo, noi dobbiamo imparare anche a fare retention, a trattenerli e ad attrarli e questo lo si fa solo col il *senso*. Perché facciamo parte di questa organizzazione? Perché faccio questo lavoro? Perché è importante il tuo ruolo? Siamo sempre molto concentrati sul cosa, sul come, sul chi, sul quando, sul quanto e poi perdiamo di vista il *perché*. Ma il “perché” è la domanda più importante. Se non abbiamo chiaro il perché, se non chiediamo a chi entra nelle nostre organizzazioni il suo perché tutto il resto è inutile e molto complesso. Celli ha parlato di *moltosità*. Citando *Alice nel Paese delle Meraviglie*, il Cappellaio Matto. Facendo riferimento a questo momento così complesso. Credo che anche il tema del mismatch racchiuda in sé un concetto di *moltosità*, perché contiene al suo interno sia il concetto di complessità che di strategicità che sono estremamente importanti. È la punta dell’iceberg, ma c’è il 90% che sta sott’acqua ed è un treno che non passerà più ossia il PNRR, bisogna cercare di coglierlo mettendosi veramente nei panni degli altri, delle altre organizzazioni, di altri obiettivi strategici, perché altrimenti noi non andremo da nessuna parte e abbiamo bisogno di metterci in discussione.

Intervento di Roberto Saliola⁶

Manageritalia ha 39.000 associati nel settore del commercio, turismo, terziario, avanzato e dei trasporti. L’organizzazione che io rappresento, che riguarda il Centro-Italia, ha circa 6000 associati. Due piccole riflessioni, prima di cominciare il mio intervento e vorrei farle parlando del contesto attuale del mondo del lavoro.

6. Presidente Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria.

Le donne nel nostro mondo. I dati nazionali sui manager indicano che il 77% sono uomini e il 23% donne. Però, c'è un dato di agosto 2022 che qualifica Roma secondo il quale i manager under 35 per il 41% sono donne. Non sono quote rosa. Sono aziende che hanno scelto, quindi hanno scelto persone in gamba in maniera molto semplice.

Poveri manager! Sempre sotto la tagliola, sempre sotto la lente d'ingrandimento. È chiaro che, quindi, io difendo la mia categoria. È anche vero che è una categoria soggetta a pregiudizi da sempre. Qualche anno fa facemmo fare al Professor Cosimo Finzi una ricerca su Milano, sulla Lombardia, e chiedemmo alle persone intervistate di elencare i primi nomi di manager che gli venissero in mente: Tronchetti Provera, Briatore, Della Valle, Marchionne, il manager era identificato con colui che nelle pagine dei giornali stava con donne bellissime sul proprio yacht e alle riunioni arrivava in elicottero. Quando gli abbiamo chiesto quanto guadagnasse un manager secondo loro, era ovvio che pensassero agli stipendi di questi ultimi. Noi siamo una categoria che lavora sulla conoscenza e siamo una delle poche categorie che, se non si forma, esce dall'azienda. Siamo quelli che più di altri fondano sulla formazione, sull'aggiornamento, sulle competenze, la propria sopravvivenza.

Come riconoscere le competenze che servono all'impresa nel mondo lavorativo di oggi? Se potessimo tornare indietro nel tempo di quarant'anni, potremmo notare come le aziende all'epoca fossero inferiori numericamente rispetto a oggi ma al contempo offrirono stabilità del posto di lavoro e passaggi semiautomatici di carriera.

Oggi la situazione è fortemente cambiata: in un mercato del lavoro sempre più globale e interdipendente si assiste a una continua evoluzione, con la conseguente nascita di posizioni lavorative prima sconosciute e compiti lavorativi sempre più variegati e legati alla complessità del sistema. Questa trasformazione e la conseguente instabilità che ne deriva richiede necessariamente dei cambiamenti da parte di tutti gli attori coinvolti.

La pandemia sicuramente ha cambiato, e cambierà ancora, stili di vita, abitudini e comportamenti. Ma in alcuni casi ha solo

acuito e reso più evidenti crisi organizzative e approcci alla gestione non adatti alla realtà del mondo in cambiamento e che in parte erano già in atto: a puro titolo esemplificativo alcune delle modificazioni che influenzano il mondo del mercato del lavoro, e cioè l'introduzione di nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione sul posto di lavoro, nuove forme di organizzazione del lavoro, la globalizzazione dei mercati ecc., hanno avuto notevoli riflessi su contenuti, forme di lavoro e professionalità.

Si usa sempre meno il termine professione, si usano termini come ambiti professionali, profili di attività. Per poter lavorare all'interno di un'impresa sono determinanti soprattutto le competenze e non solo il mestiere appreso. Per l'economia e la prestazione economica, la risorsa più importante è sempre il cosiddetto "capitale umano", ovvero l'essere umano con le sue capacità e le sue competenze, in una sorta di evoluto umanesimo manageriale e organizzativo.

Dobbiamo fare una riflessione su quelli che sono effettivamente i ruoli e i compiti reali che le aziende chiedono oggi ai propri dipendenti. Avremo strutture organizzative sempre più corte, sempre più fluide, con ruoli maggiormente responsabilizzati. Quali sono le motivazioni di fondo che portano a questi cambiamenti? Sicuramente l'innovazione, che ha cambiato il modo di organizzare il lavoro e di gestire i dati; ma anche il work-life balance, ad esempio, cioè la gestione e la condivisione di quelli che sono spazi lavorativi e spazi di vita privata.

Fino agli anni settanta, la maggior parte delle persone viveva una vita di apprendimento, formazione e lavoro dal percorso "normale": la gioventù (periodo di formazione), l'attività professionale e il pensionamento seguivano un percorso lineare. Con il passaggio a una società del sapere, la biografia normale cede il passo a una "multigrafia", che significa che singoli periodi della vita diventano fasi di passaggio che si incrociano, che comportano interruzioni (disoccupazione, aggiornamenti) o che proseguono (formazione continua) e si ripetono riavviando un ciclo continuo di formazione e nuovo inserimento lavorativo. Nella vita lavorativa si preten-

derà sempre di più un adattamento continuo ai mutamenti. Ciò richiede disponibilità a un apprendimento che dura tutta la vita; ciò significa che a 50 anni si può essere anche di nuovo studenti o tirocinanti.

Le conoscenze acquisite solo pochi anni prima con tanta fatica sono già superate perché è cambiato il contesto e sono cambiate le necessità espresse dal mondo del lavoro. Si è calcolato ad esempio che metà delle conoscenze scolastiche “invecchiano” nel giro di venti anni, quelle universitarie nel giro di dieci, le conoscenze specialistiche in ambito professionale nel giro di quattro mentre quelle tecnologiche e informatiche addirittura nel giro di uno/due anni.

Allora, queste sono competenze solide, che servono alla vita in azienda. Certo è che se un manager o un lavoratore non ha una base solida, passatemi il termine, di hard skill non va da nessuna parte. Però, se non ha quella curiosità di aggiornarsi e di aumentare quelle che sono le soft skill, esce dal mondo del lavoro. Cresce quindi la necessità di rinnovare continuamente il proprio sapere per tutto l'arco della vita. E ciò vale per qualsiasi posto di lavoro, dal più semplice a quello manageriale.

Diventa quindi fondamentale una formazione continua, “una curiosità continua”, che possa far acquisire al lavoratore quelle competenze tecniche necessarie per poter competere in un mondo del lavoro sempre più selettivo e polarizzato. Infatti, dagli anni '80 si registra quella che viene chiamata la polarizzazione del lavoro, cioè è più facile trovare lavoro ai due estremi di questo asse del lavoro, per cui persone con bassa esperienza lavorativa, poche competenze, ma abituate a compiti ripetitivi, possono trovare più facilmente lavoro; come trovano lavoro dall'altra parte le persone con high skill. Le persone sono chiamate a mutare con maggiore frequenza luoghi, tempi e modalità di lavoro e pertanto sono costrette continuamente a adattarsi e ad affrontare nuovi problemi: la professionalità non è più solamente costituita da “routine” ma richiede competenze che vanno oltre le conoscenze prettamente specialistiche.

Questi lavoratori che sono abituati a cambiare lavoro o organizzazione del lavoro e a resistere allo stress, siano le persone che possono effettivamente dare quello sprint che oggi le aziende richiedono. Quindi, non entro nello specifico di quelle che sono le competenze richieste dalle aziende. Quello che le completa sono le soft skill, cioè quelle competenze trasversali che consentono a un dipendente, a un lavoratore, a un manager di poter rimanere sul mercato. Requisiti necessari diventano allora la capacità di sapersi adattare a lavori diversi da quelli prospettati dal titolo di studio nonché la capacità di gestire la complessità e l'instabilità stessa del sistema. Possedere le fondamentali abilità cognitive, sociali, emotive e relazionali è elemento predittivo di successo nella ricerca di lavoro e successivamente di buone prestazioni professionali. Il saldo tra figure professionali in via di sparizione e figure professionali emergenti, però, dipenderà sempre più da quelle che sono le variabili macroeconomiche del contesto internazionale, ma anche microeconomiche, dove innovazione tecnologica, organizzativa e work life balance dovranno sempre più fare da padroni.

Questo percorso, però, sarà un percorso di aggiustamento delle competenze e sarà soprattutto un percorso culturale.

Le aziende più pronte a vivere nel nuovo mondo quanto prima capiranno che la flessibilità mentale dei lavoratori, il work life balance e la creatività avranno la meglio sulle specializzazioni tecniche che una volta caratterizzavano le scelte e il recruitment, tanto prima saranno competitive sul mercato globale.

E qui arriviamo a quello che secondo me è il mismatch più pericoloso in questo percorso. In alcuni casi la formazione, purtroppo, è ancora vista oggi come una formazione scolastica, cioè una formazione che va a riparare un guaio che è stato fatto in azienda, un ruolo "riparatore", quindi, un intervento successivo al verificarsi di situazioni che mettono a rischio le performance aziendali. Una visione ereditata dal passato nella quale il processo di erogazione dell'offerta formativa aziendale aveva da sempre dovuto fare i conti con il modello di insegnamento scolastico, piuttosto che

ritenerla uno strumento di promozione di nuove competenze e professionalità, adatto alla complessità odierna.

Non è così, La formazione è un momento di contaminazione, di crescita, di rivoluzione, di previsione. Allora la nostra categoria, e qui parla "l'oste" per il quale ovviamente il vino che vende è sempre il migliore, è una categoria che vive di formazione. Io sono Vicepresidente di FONDIR, il fondo interprofessionale per la formazione manageriale dei dirigenti del terziario, commercio, banche e assicurazioni, e posso affermare che la dirigenza privata del terziario è una dirigenza che investe molto nelle competenze aggiuntive. Tutto questo si regge se il mondo del lavoro, se il mondo delle imprese spinge sulla managerialità. Perché se c'è un manager in azienda, quell'azienda funziona meglio. Se c'è un manager in azienda, quell'azienda riuscirà a raggiungere risultati che senza manager probabilmente non raggiungerebbe. Perciò, aumentare la managerialità nelle aziende, nelle PMI italiane, nelle aziende familiari italiane, significa portare innovazione, significa portare competenze nuove, significa resistere a un mercato in evoluzione.

Esperienze di up-skilling e re-skilling nella dimensione aziendale

Contributi dei Direttori HR, docenti della faculty della UniCamillus Management Academy

Intervento di Silvia Cameranesi¹

La carenza di personale nel turismo e nella ristorazione è stata il tormentone dell'estate.

Su giornali, rubriche in tv, e soprattutto sui social, si è assistito a polemiche di lavoratori sfruttati, datori di lavoro che si lamentavano di lavoratori fannulloni, in un botto e risposta a colpi di “pagateli di più”, “io faccio doppio turno, mi pagano a nero”, “ci fa concorrenza il reddito di cittadinanza” e “non vogliono faticare” ecc. La bufera è durata a lungo e la polemica si è alternata con quella del costo della pizza, come se l'argomento non fosse sempre lo stesso. Quindi un bel po' di confusione.

Questa narrazione ha sicuramente reso ancora più negativa la percezione del mondo del lavoro alle persone che vi si affacciano per la prima volta e ha sfiduciato gli altri.

Io, invece, voglio ringraziare Alessia, Martina, Luna, Sara, Venera, Cyrill, quegli ottanta ragazzi che abbiamo selezionato (neodiplomati, neolaureati, addirittura laureandi) e che, invece di farsi coinvolgere dalle polemiche, hanno sacrificato la loro estate per lavorare.

E di questi nessuno ha parlato, nessuno parla della *foresta che cresce*.

1. Cluster Director of Finance & HR Hilton Rome Airport – Hilton Rome Eur La Lama – Hilton Garden Inn Rome Airport.

Pre-pandemia il fatturato del turismo rappresentava circa il 13% del PIL nazionale. Compreso l'indotto, in Italia ci sono 33.000 strutture alberghiere e 183.000 tra bar ristoranti ed extra alberghiero. Gli Istituti tecnici superiori non decollano per mancanza di studenti, sebbene ora possano attingere ai fondi del PNRR. Gli addetti erano circa 1.400.000 ma gli istituti alberghieri hanno una scarsa reputazione e negli ultimi anni hanno perso il 30% di iscrizioni.

Il nostro gruppo comprende due alberghi in aeroporto, con marchio Hilton, e un complesso di tre strutture presso Parco de' Medici per un totale di oltre 1600 camere. Più che del problema del mismatch delle competenze, che in Hilton viene affrontato, esiste un'importante scarsità di forza di lavoro.

Già dal 2000 la Hilton aveva lanciato l'allarme per l'*andamento demografico*. Si è aggiunto un altro tema che è la *fuga dei giovani all'estero*. È evidentemente più "cool" fare il cameriere a Londra o a Barcellona e imparare le lingue straniere.

Gli orari sono disagiati, si lavora su turni, come in ospedale, dove il tema del mismatch è ancora più grave. L'andamento fortemente stagionale del turismo crea precariato e disoccupazione nei mesi di bassa stagione.

La pandemia ha aggravato in maniera drammatica questa situazione. Da azienda in via di sviluppo in procinto di aprire un nuovo albergo, La Lama, presso il centro congressi La Nuvola, con un piano di assunzioni di circa 200 persone, ci siamo trovati repentinamente ad affrontare cassa integrazione, mancato rinnovo di contratti in scadenza e a incentivare all'esodo.

Per due anni abbiamo avuto alberghi chiusi o con una bassissima occupazione. Abbiamo mantenuto l'Hilton Rome Airport sempre in esercizio, ma più per spirito di servizio che non perché ci fosse clientela tale da rendere conveniente restare aperti.

C'è stata una fuga dei lavoratori stranieri, comunitari e non, che vista la scarsità di lavoro e le complicazioni del greenpass sono tornati ai loro Paesi d'origine. Ora stanno gradualmente rientrando.

Anche la logistica ha attirato il personale del turismo che ha trovato un'alternativa nei settori che con la pandemia hanno avuto un boom come le consegne a domicilio.

Anche noi abbiamo vissuto il fenomeno delle Great Resignation, una ventina di colleghi a tempo indeterminato si sono dimessi per intraprendere altre professioni come l'insegnamento e/o realizzare i propri sogni nel cassetto come il collega HR che ha fondato una scuola di alta formazione alberghiera. Questa situazione di labour shortage si è aggravata in maniera esplosiva nella scorsa primavera quando, vista la minore aggressività del virus e l'allentamento delle misure di contenimento, è ripreso quasi a pieno regime il traffico aereo, fatta esclusione dell'Asia, e un effetto rimbalzo che ha fatto registrare un massivo il ritorno dei turisti stranieri, soprattutto dal Nord America. Tutto ciò è avvenuto in maniera repentina, senza preavviso, senza poter pianificare, e con l'intero settore alle prese con le stesse difficoltà. Questo scenario ha costretto la proprietà, i manager, ma soprattutto noi Direttori delle risorse umane, a un cambiamento repentino di mentalità.

Per capire meglio quello che in realtà stava accadendo, al di là delle notizie di stampa, ho fatto un po' il contrario del CNEL. Metaforicamente al CNEL hanno preso un drone per avere una visione dall'alto dei fenomeni occupazionali; io invece sono scesa a livello terra parlando con gli ex dipendenti, riprendendo a fare colloqui, ad ascoltare i giovani per capire la loro mentalità e perché rifiutassero le offerte di lavoro.

Ho capito che oggi *le persone vogliono decidere come, quanto, quando e da dove lavorare.*

Questo spiega il successo dei runner. I runner, fatta qualche eccezione, sono giovani che scelgono questo lavoro perché possono decidere quando e quanto rispondere alle chiamate. Lavorano molto in un determinato periodo per poter permettere una vacanza, senza sottostare allo schema fisso dove è l'azienda che decide i periodi in cui si può andare in ferie.

Durante la pandemia paradossalmente si è riscoperta una qualità di vita che si era persa tra stress, traffico e lavoro su turni.

Nel turismo, purtroppo, lo smart working è possibile solo per una minoranza. Si è parlato della genitorialità condivisa. In questi anni pandemici non c'erano più la mamma e il papà che, per la cura dei figli, si dovevano alternare, in corse furibonde, conciliando gli orari di lavoro; finalmente i genitori hanno potuto crescere insieme i propri figli con tanto tempo a disposizione durante la cassa integrazione. Tornare indietro su questo tema non è semplice, anche se bisogna ancora comprendere quanto sia sostenibile in termini economici questo nuovo stile di vita.

Si è creato un nuovo, migliore, equilibrio tra le parti: datori di lavoro e i candidati. Quello che ho notato facendo i colloqui è che non c'è più la soggezione di una volta, chi si propone chiede sempre più spesso se ci sono possibilità di formazione, di crescita, di sviluppo, e se i candidati hanno già un minimo di esperienza possono dettare le condizioni.

Abbiamo vissuto due anni in cui avevamo troppi dipendenti e nessun cliente, quindi ci siamo dovuti inventare le soluzioni più creative per sopravvivere. Adesso ci siamo trovati improvvisamente nella situazione inversa: molti clienti e pochi dipendenti. Adirittura non siamo riusciti ad aprire un nostro albergo al 100% e abbiamo dovuto rifiutare la clientela, e vi assicuro che dopo due anni di crisi, è stato devastante. Quindi nuovamente abbiamo fatto ricorso alla *creatività e cercato soluzioni*.

Primo passaggio è la *digitalizzazione*. Stiamo cercando un software collaborativo per l'elaborazione degli orari di lavoro che consenta ai lavoratori di dare le loro preferenze e consentire quindi al capo reparto di sviluppare i turni. Abbiamo *cambiato mentalità* rivedendo le policy, ad esempio quelle per le quali non accettavamo candidature di parenti di dipendenti o ex dipendenti. Oltre ai canali istituzionali, come gli sportelli lavoro, abbiamo preso *contatti sul territorio* con tutte le parrocchie perché non avevamo più chi pulisse le camere. È stato anche un bel successo: tra gli altri abbiamo assunto tramite il parroco di Fiumicino, una persona molto attiva, due rifugiati, attività che ci è valsa anche un riconoscimento dall'UNHCR.

E qui mi inserisco brevemente sul tema del riconoscimento dei titoli di studio per gli stranieri.

Abbiamo assunto un rifugiato siriano che ha un titolo di studio di infermiere veterinario e, purtroppo, parlando poco italiano e non potendo praticare da noi questa professione, sta svolgendo lavori di pulizia. Ho contattato l'ufficio Porta-Futuro di via Galvani, ed esiste la possibilità di certificare i titoli di studio degli stranieri, è un *iter* complesso ma c'è uno sportello che dà assistenza. Ad esempio, tra i rifugiati Ucraini ci sono molti infermieri e per loro c'è la possibilità di essere certificati online in forma semplificata.

Abbiamo implementato un *referral program* chiamato "Ci vorrebbe un amico": ai dipendenti che presentano un collega diamo un importo in buoni spesa al momento dell'assunzione e poi un altro importo al momento di conferma del periodo di prova. In particolare questa iniziativa ha avuto un buon ritorno, su 10 persone presentate, 8 sono state assunte. Purtroppo, invece, scarsi risultati con un gruppo di circa 100 neo diplomati segnalati da un istituto alberghiero del territorio: soltanto tre hanno accettato il colloquio, di questi due non si sono presentati e uno ha rifiutato il contratto di assunzione.

Ci siamo assunti dei *rischi* accelerando il processo decisionale nelle assunzioni, fatto un upgrade delle forme contrattuali proposte e anticipato le conferme dei contratti in scadenza.

Stiamo facendo una campagna sui social per far recuperare appeal al lavoro nel settore, anche al fine di orientare le scelte degli studenti. Queste misure sono state necessarie per affrontare il problema emergenziale del *labour shortage* e le stiamo affinando per renderle strutturali. Si andranno a unire a quelle già esistenti per il problema del mismatch delle competenze, la *formazione* in prima linea.

Accennerò brevemente alle molte opportunità presenti nella compagnia Hilton. Tra i vari programmi uno molto interessante è Elevator, destinato ai neolaureati; si supera un test di ammissione e si ottiene un contratto di lavoro durante il quale si viene affiancati da un Mentor; il percorso prevede, oltre alla formazione, l'opportunità di ricoprire ruoli nei vari reparti dell'hotel e si

svolge in più di una struttura alberghiera. Obiettivo al termine di due anni è ottenere la prima posizione manageriale. Tutti i dipendenti Hilton partecipano a giornate di inserimento e nelle prime settimane in azienda sono affiancati da un Team Coach; possono accedere alla Hilton University, una libreria di migliaia di corsi online in diverse lingue. Ci sono programmi come *Aspire* e *Finesse* per sviluppare competenze commerciali e finance, o *Shine*, per accedere e alle posizioni dirigenziali. L'Hilton per favorire l'occupazione giovanile si è posta l'obiettivo di raggiungere 1.000.000 di giovani nel mondo lanciando un programma chiamato *Careers@Hilton*. La prossima settimana faremo insieme agli altri hotel Hilton italiani, un evento ibrido con alunni e docenti degli ITS del turismo.

Un aiuto ci potrebbe venire dalla pubblica amministrazione se accelerasse i processi attuativi e autorizzativi delle molteplici opportunità disponibili per la formazione o per far incontrare lavoratori e aziende. Ad esempio sono troppo lunghi i tempi per ottenere i fondi Anpal per la formazione continua, o quelli della messa in pratica del programma *Torno Subito* dedicato ai giovani che desiderano fare un'esperienza lavorativa all'esterno per poi rientrare in Italia.

In conclusione, per sfruttare al meglio le opportunità per la ripresa economica del Paese ritengo che a livello comunicativo sulle tematiche del lavoro si debba dare più spazio alla "foresta che cresce" e che tutte le forze sociali si debbano impegnare perché il lavoro sia libero, creativo, partecipativo, sicuro, in una parola "dignitoso".

Intervento di Luca De Santis²

Oggi, oltre ai problemi, credo che sia utile identificare possibili soluzioni da condividere per indirizzare al meglio questo tema.

2. Direttore HR ENI.

Per noi di ENI indirizzare il tema del mismatch vuol dire: assicurare l'identificazione e lo sviluppo di tutte quelle azioni che consentono la massima disponibilità di tutte le competenze, di tutte le capacità e dei comportamenti che servono per mandare avanti l'azienda. ENI conta 32.000 persone, 200 società, 70 Paesi, dunque parliamo di un livello di complessità abbastanza alto. Cosa abbiamo fatto? Siamo abituati un pochino a schematizzare e semplificare i problemi complessi, quindi ci siamo dati un framework su cui impiantare le azioni che servono proprio per diminuire il rischio. Uno dei rischi più importanti in generale, ma lo è anche per il mondo ENI, è quello della potenziale mancanza di competenze per poter mandare avanti le attività. ENI, sostanzialmente, è una società che si basa sulla ricerca e sull'innovazione tecnologica, quindi fa del know how il suo primo obiettivo. Abbiamo un sistema interno aziendale che gestisce il know how di tutti. Ogni collega è incanalato all'interno di un'area professionale, ogni area professionale ha ben identificate le proprie competenze ed è molto chiaro chi è che gestisce quella competenza, sia da un punto di vista "nel durante" che nello sviluppo. Abbiamo, dunque, un sistema che ci garantisce che le competenze siano sempre aggiornate, upgraded.

Questo framework l'abbiamo suddiviso in quattro ambiti che riguardano, in questo caso, il tema del mismatch, ma in realtà poi funzionano per indirizzare anche altri temi.

Il primo tema importante è quello dell'insieme di azioni che servono per lo *sviluppo* e la *riconversione* delle competenze delle persone che ci sono dentro. La vista aziendale è quella di cercare, in qualche modo, di mantenere vivo il know how e soprattutto svilupparlo nel continuo rispetto del business e delle strategie dell'ENI. Importante è anche identificare le azioni per riconvertire, laddove serve, il personale e le competenze del personale per poterlo impiegare nel miglior modo possibile. Ovviamente qui si tratta di mettere in piedi soluzioni che riguardano la formazione, sia da un punto di vista hard che da un punto di vista soft. Le competenze tecniche sono predominanti, ma hanno il

loro canale di gestione. Le soft skill riguardano trasversalmente tutti e in un momento particolare di trasformazione completa come quello che l'ENI sta affrontando, ha bisogno che tutte le persone partecipino a questo cambiamento e quindi è assolutamente necessario avere un sistema che vada a colpire tutti sul tema delle competenze trasversali. Ovviamente noi abbiamo la nostra università interna, quindi eroghiamo circa 1 milione di ore di formazione l'anno. Però qui, secondo noi, non è il tema di come fare la formazione è il *cosa*. Quello su cui bisogna ragionare molto è sul *cosa formare*. Quindi su questo primo blocco del framework è importante impiantare dei processi che vadano a vedere dove serve la formazione per fare il re-skilling e soprattutto avere dei processi che riguardano l'HR, collegano l'HR con il vertice aziendale per capire verso dove va l'azienda, al fine di identificare fin da subito azioni di "mediation" sulle competenze. Questo è un problema, non è detto che oggi si sappia ciò che serve domani, probabilmente lo sapremo domani ma domani è tardi. Quindi dobbiamo fare di tutto per anticipare, anche se siamo sicuri che non potremo mai anticipare quanto ci piacerebbe, ma dobbiamo mettere in piedi tutto quello che serve per poter anticipare nel miglior modo possibile.

Il secondo framework ha una vista più esterna: mettere in piedi tutte quelle iniziative necessarie per poter *attrarre* le persone che servono all'azienda, con le skill che servono e *trattenerle*. Tutto ciò che serve per attrarre e trattenerle, sono altre leve che aiutano a diminuire la problematica del mismatch. Su questo noi abbiamo fatto qualche azione anche abbastanza visibile. Abbiamo cambiato il nostro employee value proposition e quindi siamo usciti con delle campagne di branding diverse rispetto a quelle che facevamo prima, per spiegare meglio a tutti che cosa fa ENI e che cosa fa rispetto a prima. Abbiamo anche cambiato il *metodo* con cui ci poniamo sul mercato, che prevede l'impegno diretto di nostri dipendenti molto giovani, che noi chiamiamo ambassador, che vanno in giro per tutti i Career Day e loro, in prima persona, spiegano che cos'è l'ENI, che cosa si fa in ENI e soprattutto cosa fanno loro.

Questo serve molto a noi per cercare di attrarre il più possibile giovani in un settore particolarmente complesso e, per certi versi, non molto attrattivo.

L'altro pezzo di questo framework è l'azione verso il sistema legislativo. Quindi cercare di "influenzare" un pochino il sistema legislativo per avere agevolazioni, ma non di carattere economico, ma per poter aumentare la mobilità tra dentro e fuori, quindi poter far entrare più giovani qualche minuto prima rispetto a quella che è la regola standard. Attraverso l'aumento del numero di giovani che entrano in azienda, diminuisce il rischio di mismatch interno. Noi abbiamo aderito al contratto di espansione già nel 2021, lo abbiamo fatto nel 2022 e lo abbiamo già firmato per il 2023. Questo ci consente, ovviamente, di fare uscite più elevate rispetto a quelle che si sarebbero fatte in assenza di contratti di espansione e, conseguentemente, avere anche un numero maggiore di ingresso di giovani.

Il quarto punto è il tema del *collegamento con le istituzioni formative*, quindi con le università e con il mondo dell'istruzione. Noi siamo molto impegnati, oltre che avere un'università interna, con borse di studio (140 ca.) e collaborazioni (circa 40) con il mondo accademico.

Adesso mi soffermo per esprimere concetti chiave, su cui secondo noi è utile ragionare con forza per poterle indirizzare sempre meglio.

Il tema dell'*orientamento*, fondamentale a tutti i livelli, sia per i ragazzi giovanissimi sia soprattutto per il momento in cui si è al liceo. Noi su questo, come tante altre aziende, mettiamo a disposizione nell'ambito del welfare un servizio di orientamento per i genitori e i figli dei nostri dipendenti. Si tratta di corsi di qualche ora che vengono fatti sia ai genitori che ai figli dei genitori (nostri dipendenti) per poter supportare i figli nella scelta del loro percorso.

L'altro tema trattato è quello dell'*interdisciplinarietà*, quindi dell'università, che secondo noi, come azienda, darebbe una grande mano.

Un'altra cosa su cui è molto importante soffermarsi, riguarda l'impegno nei *tirocini curricolari*. L'orientamento, in questo senso, sarebbe utile pensare di farlo diventare obbligatorio e inserirlo in uno spazio dedicato nei licei e nelle università.

Tornando sul tema delle soft skill, con questo concludo, secondo noi è molto importante che anche all'università si faccia, oltre all'interdisciplinarietà che è fondamentale, anche un qualcosa di veramente concreto e che abbia un valore di *crediti* sulle skill. Chiunque esce dall'università deve avere nel suo bagaglio culturale quest'ambito che è assolutamente necessario per affrontare il mondo del lavoro e quindi diminuire un minimo il rischio di mismatch.

Intervento di Lucia Melcore³

P&G è una realtà multinazionale di matrice americana, che pone le *competenze* e la *crescita* al centro della propria strategia organizzativa (da 185 anni l'azienda si fonda principalmente sulla *crescita interna*).

In Italia, a oggi, più del 90% delle assunzioni manageriali viene dall'università, quindi profili laureati o laureandi con nessuna esperienza lavorativa precedente. Questo pone di forte rilievo il tema della *collaborazione* tra l'azienda e l'università. Noi abbiamo dei team multifunzionali dedicati ai rapporti con le università, in cui le persone, oltre al loro lavoro (responsabilità di business) gestiscono i rapporti con le università di riferimento (spesso le università di provenienza) per contribuire alla formazione degli studenti attraverso testimonianze di business in un rapporto di *dare e avere*. Quindi una crescita dall'interno come caratteristica distintiva per noi.

In questo contesto, il tema del mismatch per noi è leggermente meno avvertito, almeno in Italia e comunque non a livello genera-

3. Direttore HR – Europe Equality and Inclusion – P&G.



Figura 1. Agilità, Competitività, Diversity, Inclusion, Retention. HR Europe Equality and Inclusion, P&G.

lizzato, bensì in alcune aree più specifiche. Diverso è sicuramente in altri Paesi: l'esempio più lampante è quello della Polonia, dove altissimi tassi di occupazione e di turn over rendono costante la lotta per i talenti e il tema del mismatch molto sentito; la Germania che anche per natura dell'industria manifatturiera in cui noi operiamo, vede una competizione molto alta tra profili di operatori specializzati e qualificati all'interno degli stabilimenti produttivi o della ricerca e dello sviluppo.

Nonostante questo, in Italia abbiamo comunque queste tre sfide fondamentali:

1. *anticipare* lo sviluppo delle competenze emergenti;
2. *fronteggiare* un trend demografico che vede in generale la popolazione in età lavorativa, in Italia e in Europa, restringersi di anno in anno con il 33% delle skill che si rendono obsolete. Questo inevitabilmente crea dei *profili* cosiddetti *fragili*, sia all'interno dell'organizzazione sia all'interno della società;
3. anche alla luce del lavoro di cui mi occupo – Equality&Inclusion – è importante *diversificare* i profili e le carriere, uscendo un po' dalla tematica di una carriera costruita all'interno di

STRATEGIA: CRESCITA DALL'INTERNO



Figura 2. Strategia: Crescita dall'interno. HR Europe Equality and Inclusion, P&G.

una funzione. Ma non solo, genere, orientamento sessuale, disabilità, etnia sono anche tutti altri ambiti su cui noi ci focalizziamo.

In Italia, lavorare in stretta partnership con quelle università più illuminate che riescono a offrire un livello di qualità elevato di preparazione, genera inevitabilmente meno diversità dei profili dei nostri nuovi assunti che vengono spesso dalle stesse università; questo non è positivo da un punto di vista di diversità all'interno dell'organizzazione.

La nostra strategia si basa fundamentalmente sulla *prevenzione* e laddove la prevenzione non basta andiamo a fare delle *sperimentazioni*.

La prevenzione nasce dal “porre la crescita al centro delle aspettative nei confronti dell'individuo e del manager”. Ripeto, individuo e manager. Quindi una responsabilità condivisa che non è solo nelle mani del manager. Ogni persona, a tutti i livelli dell'organizzazione, ogni anno, pone obiettivi di business chiaramente nel proprio piano di lavoro annuale, ma anche un obiettivo di crescita individuale e, per i responsabili di altre persone, obiettivi di crescita degli altri. Questi obiettivi e i relativi risultati entrano, alla

fine dell'anno, a far parte del processo di valutazione delle performance e conseguenti percorsi di carriera e conseguenti reward and compensation.

La terza strategia chiave è il nostro approccio all'apprendimento, che segue un po' la ricerca su come funziona l'apprendimento di noi adulti. Il 70% delle cose che io sto dicendo adesso, verranno dimenticate tra qualche giorno, se non tra qualche ora o minuto. Quindi, con il 70%, noi puntiamo sul learning on the job, 20% nell'apprendimento dagli altri e solo il 10% dalla formazione tradizionale (aula o training).

Queste sono le tre scelte chiave. Di seguito, vi parlo di tre esempi di up-skilling o re-skilling laddove la prevenzione non è sufficiente.

La digital transformation è uno dei primi tre esempi. Anche qui non abbiamo internamente le competenze necessarie e quindi andiamo a fare delle azioni mirate utilizzando l'approccio 70:20:10. Il 70% learning on the job: questa è una sperimentazione. Abbiamo identificato diversi profili a cui dare la possibilità, nel loro piano di azione e di lavoro annuale, di inserire un *progetto* cosiddetto *GIG*, quindi totalmente mirato allo sviluppo nel lavoro di skill emergenti tra quelli identificati dalla compagnia.

Il 20% imparare dagli altri: abbiamo identificato dei profili cosiddetti *Digital Ninja* su cui l'azienda investe per sviluppare skill digitali, con l'aspettativa che poi queste figure diventino loro stesse dei promotori e dei catalizzatori di formazione all'interno dell'azienda.

Il 10% formazione più "classica", attraverso tutto un ecosistema di aziende partner che non solo fanno la formazione classica, ma lavorano anche con noi su alcuni progetti, con un approccio non consulenziale, ma da catalizzatori.

Il secondo esempio viene dalla Germania. Nel settore dell'industria, la Germania è un Paese abbastanza competitivo. Nel nostro stabilimento Oral-B avevamo già dal 2015 avvertito alcune sfide. Da un lato la mancanza di profili altamente qualificati e anche operai specializzati, mentre dall'altro la ridondanza di

ESEMPI - SKILLS EMERGENTI: Digital transformation

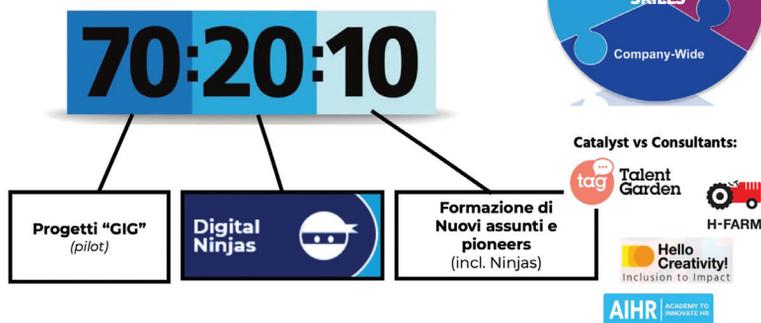


Figura 3. Esempi – Skills Emergenti. HR Europe Equality and Inclusion, P&G.

ESEMPI – JOB SPECIFIC SKILLS Operatori specializzati + Women in STEM

SFIDE

- Lotta per profili altamente qualificati sul mercato
- Mancanza di donne nelle discipline STEM
- Redundancies di operatori con skills obsolete
- Accoglienza e formazione rifugiati



Figura 4. Esempi – Job Specific Skills. HR Europe Equality and Inclusion, P&G.

profili le cui skill si erano rese obsolete. Mancanza di donne, soprattutto a livello di technician e anche flussi migratori di rifugiati dalla Siria.

Quindi tutte queste sfide hanno spinto un po' lo stabilimento a creare un programma di apprendistato, fondamentalmente con formatori interni ed esterni, rivolto a tre figure chiave: giovani studentesse ancora all'interno del percorso di studi in quella fascia di

ESEMPI – JOB SPECIFIC SKILLS

Operatori specializzati + Women in STEM



Girls' Day
Mädchen-Zukunftstag

Orientamento e upskilling per giovani studentesse che ancora non hanno terminato gli studi per attrarle in STEM jobs



Re-skilling di operatori le cui skills erano obsolete per ricoprire nuove posizioni come operatore qualificato



Reskilling di Rifugiati



Figura 5. Esempi – Job Specific Skills. HR Europe Equality and Inclusion, P&G.

età in cui sappiamo che le studentesse abbandonano la carriera e le discipline STEM; giornate di orientamento per indirizzare queste giovani studentesse a una carriera in ambito STEM; re-skilling di quei profili le cui skill si erano rese obsolete, anche qui un grandissimo focus sulle donne, e re-skilling di rifugiati che attraverso questo programma sono stati inseriti all'interno dello stabilimento.

Concludo con questo ultimo esempio, occupandomi di *inclusione*.

Questo è un progetto nato in Italia e diventato benchmark a livello P&G Europa. È un progetto che va oltre le mura aziendali, quindi esce dall'azienda e va a portare un valore concreto all'interno della società: *Aula 162*. Prende il nome dal paragrafo 162 della Enciclica di papa Francesco ed è fondamentalmente un programma di riqualificazione professionale rivolto ai fragili o ai vulnerabili: donne vittime di violenza, persone che hanno perso il lavoro durante il Covid, rifugiati, migranti. Vede partner: Associazione Next, la Croce Rossa Italiana, Caritas, Human Age Institute e ManpowerGroup, insieme a una rete di aziende che noi, appunto, abbiamo un po' spinto anche del nostro indotto a partecipare a questo progetto, e solo nell'anno scorso sono state inserite 140 persone nel mondo lavorativo.



Figura 6. Progetto Aula 162. HR Europe Equality and Inclusion, P&G.

Intervento di Francesca Rossi⁴

L'Istituto per il Credito Sportivo è una realtà unica in Italia, una banca, ma anche un ente pubblico. E oggi stiamo vivendo un momento di grande trasformazione: ICS è nata nel 1957, dunque 65 anni di attività. Infatti, in questi ultimi due anni ICS sta vivendo un forte rinnovamento, di business, organizzativo, generazionale, di competenze! Le sfide del nuovo Piano industriale 2020/2023 sono elevate e solo grazie al capitale umano è possibile portarle a termine. Il turn over è stato forte e oggi quasi il 50% della popolazione è di recente assunzione dal mercato. Dunque, nuovi obiettivi, tanti risultati. Insieme alle nostre persone!

Ora questi sono un po' di dati, di *Citius*, *Altius*, *Fortius* e *Communiter*. I primi tre erano il motto del Comitato Olimpico Internazionale (CIO), che adesso, dopo 127 anni, ha aggiunto anche *Communiter* per significare la comunanza, la comunità, anche se poi, dal punto di vista latino non vuol dire esattamente in comune, ma più comunemente. Questo per dire che la comunità è per noi

4. Direttore HR Istituto per il Credito Sportivo.

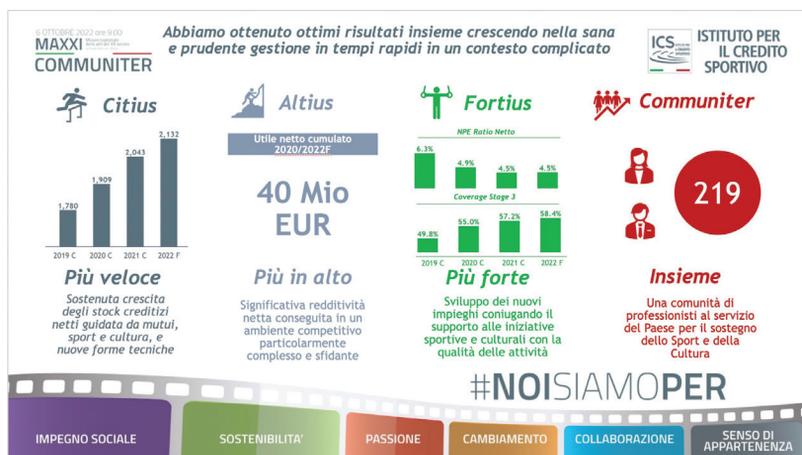


Figura 7. Citius, Altius, Fortius, Communiter, ICS.

importante ed è il valore di quello che stiamo facendo in questo momento.

Il mercato del lavoro, il mismatch, noi lo viviamo come un purpose, come una missione: non solo dal mio punto di vista di Direttore delle risorse umane, ma come contesto di riferimento per il nostro business, perché l'Istituto per il Credito Sportivo ha l'obiettivo di dare finanziamenti per la crescita dello sport e della cultura.

Questo ci apre un ambito sullo sport, che è un contesto in cui la carenza di competenze è abbastanza palese. ICS ha pubblicato insieme a *Sport e Cultura*, con il contributo del Professor Alleva, Professore di statistica alla Sapienza di Roma presso la facoltà di economia, uno studio sul PIL dello sport, in Italia significativo e pari a 25 miliardi. Siamo il 4° Paese in Europa come PIL. Di contro, i lavoratori nello sport e nella cultura sono pochi e spesso precari (alcuni di questi non possono dirsi occupati in un settore che, invece, dà un apporto così grande). Se comparato agli altri Paesi, i 25 miliardi di PIL sono 1/5 del PIL per lo sport della Germania, la metà del Regno Unito, forse poco meno della metà della Francia e l'Austria si trova poco sotto di noi (l'Austria con il 14% della popolazione dell'Italia ha creato con la stagionalità dello sci un grandissimo indotto). L'Italia con le sue potenzialità e il suo clima

potrebbero fare probabilmente di più. Il PIL ci dimostra che ci sono delle potenzialità, che dobbiamo cogliere, anche per i nostri lavoratori nello sport. Ma lo stesso può dirsi della cultura. In sintesi, un percorso lungo che vede ICS in prima linea per supportare e finanziare questi settori, con tante idee e progetti, grazie anche alla spinta del PNRR.

Fino a ora abbiamo analizzato il purpose verso il contesto esterno, ora lo analizzeremo verso l'interno, le nostre persone. In questi due anni, i risultati e i cd. “numeri” sono stati buoni, con un utile netto esplosivo in questo anno.

Dal punto di vista del capitale umano, dalle 175 persone, oggi siamo a 219 e di queste il 27% sono millennial, con un buon mix generazionale che ci arricchisce. Anche la quota femminile è aumentata e oggi nella prima linea, la metà sono donne. Questa è una cosa che sta cambiando il nostro DNA.

Inoltre, abbiamo elaborato e stiamo implementando un ambizioso piano di sostenibilità, che oltre a supportare i nostri clienti e creare le basi per migliorare le competenze e i risultati nei settori di riferimento, contribuisce anche internamente a consolidare quel senso di “scopo/purpose” e di appartenenza delle nostre

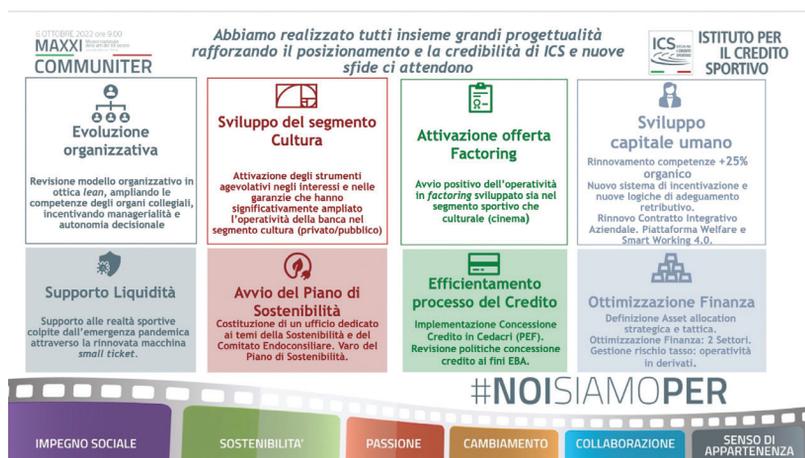


Figura 8. Progettualità realizzate e nuove sfide, ICS.



Figura 9. Un nuovo modello di business, sostenibile e socialmente responsabile, ICS.



Figura 10. Dati positivi sull'ambiente di lavoro ed aree di miglioramento, ICS.

persone. Il nostro obiettivo finale è la certificazione B Corp di Società benefit, lavorando ancora meglio su sette delle dodici leve che costituiscono gli i nostri pilastri ESG.

Quando parliamo di competenze, di mismatch, di mercato del lavoro, di occupazione stiamo parlando infatti della “S” dell’ESG, la parte social. In linea con questi principi, quest’anno abbiamo implementato un sistema di ascolto che tramite un’indagine di

clima va in profondità sulle esigenze e le aspettative delle nostre persone per coniugarle con i progetti e le iniziative in corso.

Chiuderei con la slide di figura 11, in cui sono rappresentate alcune parole chiave che sono: continuare ad avere *l'ossessione per le competenze*, che per noi vuol dire anche internamente ricercarle e coltivarle nelle nostre persone; continuare il *dialogo con la scuola e con il mondo dei giovani*, che facciamo anche attraverso il network di clientela. Abbiamo tante collaborazioni con accademie, associazioni, oltre che università, lavoriamo molto col Ministero della Cultura e con il Mef; *condividere con le nostre persone i bisogni comuni*, per fare in modo che l'ambiente di lavoro sia sempre accogliente e flessibile (es. smart working e lavoro per obiettivi). Per ultimo la *generosità*, ovvero creare un ponte generazionale, non solo tra le diverse generazioni/età, ma anche tra le diverse competenze, storie e provenienze, perché, appunto, dal momento che ICS ha 65 anni, coltiva al suo interno figure storiche che sono per noi ricchezza di esperienze.

Un'ultima parola chiave è la *managerialità*. Anche su questo ICS sta lavorando molto perché abbiamo aumentato drammaticamente il numero dei manager all'interno della nostra banca. Questo

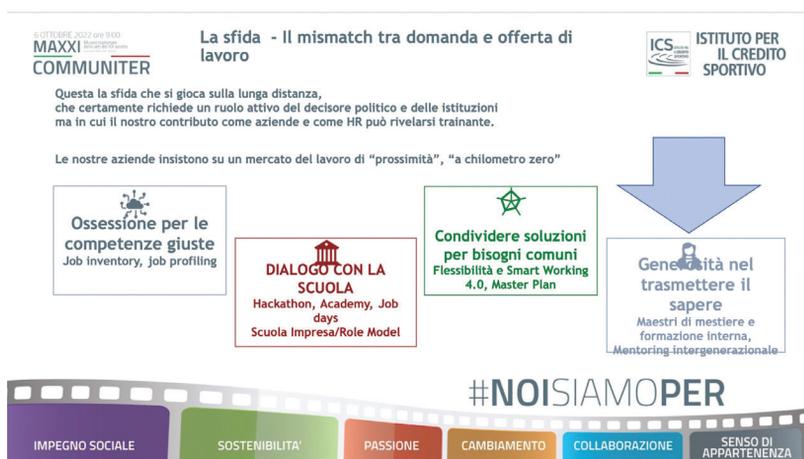


Figura 11. La sfida. Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, ICS.

perché crediamo che le persone hanno bisogno di essere *responsabilizzate*, perché così saranno i veri ambasciatori di tutto dei valori comuni.

Intervento di Valentina Sangiorgi⁵

Il tema del mismatch tra domanda e offerta di lavoro è ormai cruciale per la nostra società. Esso riguarda la mancata corrispondenza tra i requisiti richiesti dalle aziende e le competenze/qualifiche offerte dai lavoratori. Oggi, questo fenomeno ha subito un progressivo peggioramento: in 15 anni il tasso di disoccupazione è passato dal 6% a oltre il 10% e le difficoltà di reperimento si sono alzate a livelli record⁶.

La prima domanda che si pongono gli “addetti ai lavori” come noi è: “come ridurre questo gap in modo da agevolare sia gli interessi dell’azienda sia quelli dei candidati/lavoratori”?

Dalle numerose ricerche, globali e locali, sviluppate dai nostri osservatori e centri studi emerge che *la formazione*, oggi più che mai, rappresenta un *vantaggio competitivo* per entrambi i target.

Ma vediamo *i nostri dati*: quasi due *lavoratori* italiani su tre (il 65%) ritengono la crescita professionale molto importante. E ben il 70% considera fondamentale che il datore di lavoro offra possibilità di riqualificazione/miglioramento delle competenze. Solo per il 65%, il lavoro attuale offre le giuste opportunità di formazione⁷.

Se consideriamo le aziende, il 75% dei responsabili delle risorse umane ritiene che il re-skilling sia un mezzo efficace per fare fronte alla scarsità di personale. Ecco, allora, che valorizzare la propria forza lavoro, effettuare attività di formazione e investire

5. Chief HR Officer, Randstad.

6. Report *Posti vacanti e disoccupazione tra passato e futuro*, Randstad Research Italy 2021.

7. Work Monitor Randstad (edizione aprile 2022).

in innovazione tecnologica, diventano gli strumenti principali per affrontare la talent scarcity e attrarre i migliori talenti⁸.

Una conferma dell'importanza di re-skilling/up-skilling viene dal 72% di lavoratori italiani che rimarrebbe con il proprio datore di lavoro se gli fossero offerte opportunità di formazione.

Quindi, lavorare su up-skilling, re-skilling in un'ottica inclusiva, operare per sostenere e applicare le politiche attive al lavoro, può rappresentare l'approccio giusto per attrarre e trattenere i talenti.

Quale è la nostra esperienza?

Innanzitutto presento la nostra realtà: Randstad è la società leader al mondo nei servizi HR. Nutriamo l'ambizione di diventare la talent company più equa e specializzata al mondo grazie all'attività di oltre 45.000 colleghi in tutto il mondo. In Italia siamo presenti dal 1999 e, oggi, contiamo oltre 3000 dipendenti su tutto il territorio nazionale.

Nel 2022 abbiamo formato quasi 375.000 persone nel mondo e circa 49.300 colleghi hanno partecipato a percorsi di formazione.

I percorsi che proponiamo non lavorano solo sulle dimensioni dell'up-skilling e del re-skilling ma sulla *learning agility*, cioè sulla capacità di adattare i loro comportamenti in base al contesto e alle necessità richieste in quello specifico momento in modo da gestire la volatilità traendone il massimo beneficio a livello professionale e umano.

Quando parliamo di learning agility, prendiamo in considerazione 5 abilità fondamentali: change agility, mental, agility, people agility, result agility e self awareness. Può sembrare un elenco puramente teorico ma che, al contrario, è utile perché ci aiuta a riflettere sulle singole abilità che possono essere "allenate" in maniera selettiva.

Un dato, infine, che conferma la bontà di questa impostazione: chi adotta e impara il metodo dell'agile learning ha una capacità di performance due volte superiore allo standard e ha una promotability molto più alta rispetto alle persone che non la utilizzano.

8. Randstad Employer Brand Research 2022.

Infine, crediamo molto nella *lifelong employability*. Siamo partiti da una domanda rivolta alle nostre persone: quanto gli over 55 della nostra organizzazione, sono ancora desiderosi, ingaggiati a imparare e ad apprendere nuove competenze?

Abbiamo, quindi, fatto un importante lavoro di mappatura, test, focus group, interviste a questa fascia di popolazione per



Figura 12. Learning Agility, definizione, Randstad.



Figura 13. Learning Agility e potenziale, Randstad.

generation lab lifelong employability

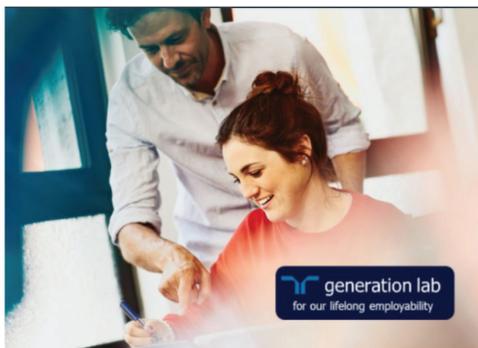


Figura 14. *Lifelong Employability*. generation Lab, Randstad.

mappare per conoscere le persone.



Figura 15. *Cluster in base al livello di employability ed engagement*, Randstad.

poi individuare dei cluster in base al livello di employability ed engagement.

Per ogni gruppo, abbiamo individuato delle azioni per ribilanciare la motivazione (es. ha poco engagement? Lavoro sul welfare. Ha bisogno di riqualificarsi? Lavoro sulla formazione e sullo sviluppo).



Figura 16. Programma formativo sull'Agile Leadership, Randstad.



Figura 17. Programma formativo sull'agile mindset, Randstad.

Il percorso si è poi allargato all'intera popolazione cui abbiamo proposto due programmi formativi, partiti alla fine del 2020: uno sull'*agile leadership* dedicato a circa 400 manager e un secondo per i restanti 2800 dipendenti sull'*agile mindset*.

Quale è il mio messaggio per voi?

Ritorno alla nostra "natura": siamo un'azienda di persone, che gestisce persone, che opera in un settore molto particolare e delicato, il mondo del lavoro.

Introdurre un *mindset agile* dentro un'organizzazione non può essere un'attività che si impone dall'alto: i nuovi contesti professionali e le nuove modalità di lavoro ci costringono a essere agili, ma le funzioni HR possono accompagnare in questo percorso, anche con approcci personalizzati.

Intervento di Guido Stratta⁹

Mismatch: l'*Odissea* affronta il tema del mismatch. Ulisse definito *polytropos*, versatile. Non c'era bisogno di scomodare Ansoff, Kotler, gli americani, era lì la risposta sul mismatch. *Non siamo in grado di pianificare nulla*. Diciamoci la verità, le crisi arrivano e non ce l'ha detto nessuno; se ne vanno e non ce l'ha detto nessuno; si scoprono i vaccini che però poi hanno dei gap. Siamo in balia di eventi che anche gli esperti non governano.

L'adattività è importante, quindi la prima ricetta è quella di creare versatilità. La versatilità la si conquista ai confini dell'impero. Le cose accadono lontane dall'organismo centrale, quindi la nostra ricetta è parlare ai giovani, parlare alle start up, parlare alle piccole e medie imprese. Le idee non hanno gerarchia, sia a livello interno che a livello organizzativo. Nel confronto dei saperi, forse, c'è la ricetta del mismatch. E quindi io suggerisco di aprire l'azienda (non c'è la "ricetta" all'interno dell'azienda) e aprirsi a un ecosistema che parla e dà suggerimenti. Certe volte in uno stagista

9. Direttore HR ENEL.

ho consigli che non mi danno i miei Direttori. Certe volte in una piccola media impresa è la domanda potente dell'inesperto (esperto del suo terreno) che mi fa dubitare. Quindi il modello è: *sapere che non c'è certezza e aprire l'ecosistema.*

Poiché le persone fanno meglio ciò che amano, noi Direttori del personale dobbiamo smetterla di dare standard, dobbiamo chiedere alle persone cosa amano fare, dobbiamo chiedere alle persone come amano interagire con chi fa cose diverse da quelle che amano e dobbiamo creare aziende arlecchino.

I Direttori, i top manager hanno dato standard e hanno creato strutture che emulavano il proprio io. Adesso dobbiamo creare le strutture arlecchino, avere un dubitante, un sicuro, un positivo, un negativo e amalgamarle per il bene della complessità. La complessità è gestita da più occhiali. Oggi vedere che sotto pandemia sono andati a spasso tutti i grandi esperti digitali (ivi compresa la grande McKinsey) che ci dicevano che per fare progetti digitali ci volevano anni, in quattro giorni ci siamo trovati a casa e abbiamo vinto con i saperi di prossimità. I figli che spiegavano ai manager come scaricare zoom che non avevano mai usato. Ci vuole umiltà. È una sfida meravigliosa. Ce la faremo soprattutto se capiremo che da soli non ci si salva, se smetteremo di fare analisi critiche e cominceremo ad attivarci ognuno nel nostro piccolo. Il mismatch è insegnare a un giovane qualcosa, ascoltare da un giovane un dubbio e andare avanti insieme. Ce la faremo e sono molto ottimista. Chiudo, ma con ottimismo: *dipende da noi.*

Intervento di Claudio Terzi¹⁰

Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A. è la holding alla quale fanno capo le società operative dei diversi settori nonché le altre aziende di servizio e supporto alle attività del gruppo.

10. Direttore HR RFI – Rete Ferroviaria Italiana.

In questo contesto organizzativo, Rete Ferroviaria Italiana (RFI) è l'azienda operativa che gestisce la circolazione ferroviaria, e mantiene in piena efficienza l'infrastruttura con il suo fitto reticolo di linee e di stazioni: su questo reticolo circolano i treni di quasi tutte le imprese sia italiane (come Trenitalia, Italo, Mercitalia, ecc.) che estere (come SNCF, DB) che svolgono il servizio di trasporto sia di persone che merci.

Nel nostro Paese vi sono quindi una pluralità di imprese che erogano servizi di trasporto mentre l'azienda che si occupa di infrastruttura ferroviaria è sostanzialmente unica. Questa particolarità si riflette ovviamente nelle caratteristiche del lavoro che parimenti è sostanzialmente unico in tema di competenze, conoscenze e professionalità.

L'azienda è peraltro molto grande perché ha circa 28.000 dipendenti di cui circa 18.000 operano nelle strutture dedicate alla manutenzione dell'infrastruttura (binari, sistemi di segnalamento, alimentazione elettrica, ecc.) e altri circa 5000 che si occupano della gestione della circolazione (i cosiddetti capostazione).

Accanto a queste professionalità che possiamo definire uniche ma al tempo stesso "ferroviariamente classiche" sono presenti professionalità ad "altissimo contenuto tecnologico" dal momento che sia la sicurezza ferroviaria, elemento imprescindibile nella mission aziendale, sia lo sviluppo della mobilità integrata, intesa nel senso più ampio del termine, possono essere garantite solamente attraverso l'innovazione, la digitalizzazione dei sistemi, l'implementazione tecnologica e la creazione di piattaforme informatiche.

Tutto ciò fa di RFI un'azienda *unica* ma con due facce: quella industriale ad alta intensità di lavoro e quella tecnologica orientata alla sicurezza e allo sviluppo della mobilità.

Ho voluto fare questa premessa perché per parlare di processi di up-skilling e re-skilling delle persone ritengo sia necessario contestualizzare le peculiarità dell'azienda.

Per un nostro tecnico della manutenzione, piuttosto che per un capostazione, il processo di ampliamento o diversificazione delle competenze/conoscenze è sostanzialmente graduale. Dico gradua-

le perché lo sviluppo professionale legato all'innovazione tecnologica sugli oggetti ferroviari, pur se rapido, non evidenzia quei "salti quantici e improvvisi" che possono coglierci impreparati tanto da non essere in grado di sostenere, sia in termini qualitativi che temporali, l'allineamento della professionalità a ciò che effettivamente le nuove modalità operative richiedono.

Si tratta, semmai, di programmare per tempo e lavorare con efficacia nei processi di formazione ponendo, nel nostro caso, una attenzione particolare ai volumi che possono dilatare i tempi, visto l'alto numero di persone interessate; non definirei, però, up/re-skilling questi interventi anche se nel settore delle tecnologie e per quanto riguarda i capistazione potremmo avvicinarsi abbastanza alla definizione standard.

Vorrei, quindi, raccontare di un'esperienza concreta di up/re-skilling che abbiamo realizzato nel "mondo" delle stazioni ferroviarie. Mondo che per una precisa scelta strategica vede già oggi (ma ancor più vedrà nei prossimi anni) un suo diverso ulteriore sviluppo nell'ambito del piano strategico aziendale dal momento che una quota degli investimenti del PNRR attribuita a RFI è dedicata al miglioramento delle stazioni in una logica differente rispetto a quella attuale.

La stazione è sempre stata considerata come la porta di accesso al servizio ferroviario: ci si reca in stazione per prendere il treno. La visione della stazione è oggi cambiata. Resta sempre l'accesso al treno, ovviamente, ma sta diventando sempre più un centro di mobilità integrata per la città. In stazione si arriva per accedere ai servizi ferroviari, dalla stazione si esce per accedere ai servizi di mobilità di trasporto pubblico locale e in stazione si sosta. La stazione è sempre più un "hub intermodale". Per comprendere il valore che questo nodo riveste per la mobilità ma più in generale per la città (fatto di tutto ciò che ruota intorno alla stazione come ad esempio gli uffici, il numero delle persone che vi lavorano, come si recano al lavoro, l'utilizzo di biciclette la necessità di parcheggi, i locali e i negozi che sono presenti, ecc.) e attivare gli interventi di riqualificazione sia ferroviaria (tipici della nostra azienda) che

urbani (in collaborazione con gli Enti Locali) abbiamo compreso che era indispensabile prima di recuperare informazioni, analizzare i dati, studiare le evoluzioni infrastrutturali cittadine, utilizzare nuovi sistemi e applicativi, gestire banche dati integrando il tutto con gli sviluppi della mobilità ferroviaria. Bisognava avere un sistema che permettesse, attraverso un'accurata conoscenza del territorio, una corretta pianificazione degli interventi da svolgere dentro e fuori dalla stazione anche in tema di riqualificazione urbana. Lo strumento lo abbiamo "trovato" nella piattaforma GIS (Geographic Information System) che è composta da una serie di strumenti software per acquisire, archiviare, estrarre, elaborare e visualizzare dati spaziali del mondo reale. Contestualmente avevamo anche bisogno di professionalità per lavorare a questo progetto che spaziavano da cartografi o esperti di sistemi territoriali, esperti di database, sistemisti, sviluppatori, data analyst e data scientist; competenze e conoscenze che purtroppo non erano patrimonio dei nostri ferrovieri.

Dovevamo acquisirle dal mercato del lavoro. Li ci siamo rivolti, ma sin da subito questo percorso è stato affrontato tenendo presente alcuni elementi critici quali la differenza generazionale, l'integrazione delle conoscenze, il lavoro in team, il passaggio delle conoscenze. Sapevamo, quindi, che lavorare sul GIS obbligava a lavorare in team e che non sarebbe stato semplice mettere un ragazzo giovane, esperto in analisi di dati piuttosto che uno sviluppatore, insieme a un ferroviere (pur bravo, pur capace, pur esperto) che, peraltro, doveva anche cambiare modo di vedere l'infrastruttura della stazione non più al solo servizio del treno. Avevamo però chiaro il nostro punto di arrivo: creare una figura professionale "tutta nostra", di RFI, dedicata al mondo dello sviluppo della mobilità integrata, in questo caso specifico, dedicata alle stazioni.

Partendo dal recruitment, abbiamo da subito leggermente modificato il nostro approccio selettivo. Abbiamo sicuramente assunto fisici che avrebbero disegnato i modelli, ingegneri e matematici per l'analisi dei dati, gli architetti per la riqualificazione degli ambienti, ecc. e lo abbiamo fatto definendo, in accordo con la linea

tecnica, quali caratteristiche comportamentali, al di là delle competenze tecniche, le persone dovessero assolutamente evidenziare con specifico riferimento agli aspetti di relazione interpersonale e attitudine/capacità di lavorare in team.

Abbiamo rivisto il nostro *processo assunzionale* per far emergere con più chiarezza se effettivamente quel giovane che avevamo davanti, pur bravo tecnicamente, pur capace e pur con competenze tecniche per noi indispensabili, avesse l'attitudine da un lato a mettersi a lavorare al fianco di un ferroviere più anziano e dall'altro avesse la voglia lui stesso di ampliare le proprie conoscenze già traguardando, sin dall'assunzione, un processo di re-skilling destinato a fargli acquisire tutte le competenze del collega "ferroviere".

In questo momento della fase selettiva la stretta condivisione della finalità, la fiducia reciproca e l'obiettivo chiaro e condiviso sono stati gli elementi vincenti che hanno valorizzato il rapporto della direzione risorse umane con la linea tecnica.

Insieme abbiamo voluto porre un'attenzione specifica a quello che potremmo definire "Human Factor". Insieme abbiamo ricercato non soltanto competenze tecniche e conoscenze specifiche ma quelle capacità di relazione e adattamento al contesto oltre che alla attitudine all'interdisciplinarietà che poi è alla base di tutti i processi di up/re-skilling.

Al tempo stesso, abbiamo dovuto "lavorare", come veri partner, sulle nostre persone, attraverso azioni di "change management" (con la realizzazione di interventi organizzativi, di sviluppo, di formazione) per stimolare il travaso di competenze ferroviarie e l'acquisizione di nuove e diverse conoscenze in un contesto di riferimento culturalmente cambiato e con obiettivi di sviluppo più ampi. Abbiamo visto anche altri risultati di questo processo, soprattutto del team creato. Il leader mondiale del software GIS, a San Diego in California, ci ha riconosciuti, premiandoci, come coloro che siamo più avanti nel mondo nel settore trasporti!

Possiamo dire che questo percorso, ancorché breve, è stato vincente. Siamo convinti che oggi abbiamo messo le basi per quella nuova figura professionale esclusiva del mondo ferroviario e per

noi indispensabile. Se dal lato delle competenze possiamo definirne un up/re-skilling di quanto già avevamo in casa, sul lato professionale è la sintesi ricomposta di ragazzi giovani che si sentono ferrovieri e, allo stesso tempo, da ferrovieri che hanno avuto voglia di imparare incamminandosi su una strada fatta di competenze e modi di lavorare differenti.

Tutto questo mi porta a dire che se vogliamo lavorare/intervenire con up/re-skilling sulle persone dobbiamo lavorare in modo “sistemico”. Quello che ho raccontato è confinato a una realtà organizzativa e dimensionale oggettivamente piccola. Per le nostre strutture di grandi dimensioni, e ne abbiamo visto che in RFI lavorano circa 28.000 persone con un turn over per ricambio generazionale e per aumento dei volumi di lavoro elevatissimo, stiamo lavorando invece sui “nodi organizzativi”. Quei nodi dove risiedono le competenze indispensabili all'interno dell'azienda sui quali poi si baseranno tutti i processi di mentoring o di tutoring, ma questa è una ulteriore faccia della medaglia dell'up/re-skilling.

Filiera dell'education, academy e lavoro

Indicazioni conclusive

di Donatella Padua¹

Filiera dell'education e lavoro: indicazioni conclusive sulle azioni da intraprendere

In Introduzione abbiamo riflettuto sulla complessità delle cause alla base del grave e urgente fenomeno del mismatch occupazionale nel nostro Paese.

In uno sforzo di sintesi di tale complessità, abbiamo individuato cinque tipologie di crisi, distinte per natura, attori e campo di azione. Si tratta, anzitutto, di una crisi *strutturale-sistemica*, che investe la struttura e l'intera filiera educativa, dalle famiglie alla scuola, all'università, al sistema dell'apprendimento continuo; una crisi *politico-normativa-burocratica*, che vede levarsi forti critiche alle inefficienze del sistema politico-normativo e da una burocrazia che impedisce quell'agilità indispensabile, oggi, ad affrontare un contesto a rapido mutamento; una crisi di *connessione e comunicazione* tra i vari sistemi, ad esempio, tra quello della filiera educativa e quello del lavoro, che non riescono a comunicare attraverso linguaggi condivisi; una crisi *culturale e valoriale*, che riguarda, in particolare, l'urgenza della realizzazione di una sostanziale parità di genere e di opportunità e, infine, una marcata crisi *demografica* che investe tutto il mondo occidentale, ma in particolar modo l'Italia, anche a causa dell'assenza continuata nel tempo di adeguate politiche di genere.

1. Professore associato di sociologia generale, UniCamillus International Medical University, responsabile scientifico del convegno.

A fronte di queste crisi, riteniamo, tuttavia, che la crisi madre di tutte sia rilevabile in una generale *crisi di assunzione di responsabilità*, la quale si presenta diffusa tra vari attori, impedendo, di fatto, l'individuazione di rapidi e puntuali percorsi risolutivi.

In questo drammatico e urgente contesto, su cui il CNEL sta lavorando attivamente attraverso il tavolo sul mismatch, a cui siedono i rappresentanti dei vari stakeholder, il convegno ha rappresentato un momento di analisi e riflessione sui punti critici del problema ma anche un'opportunità di esposizione di best-practice da parte del mondo privato, che ci auguriamo possa essere di ispirazione anche per il sistema pubblico e per gli attori della filiera dell'educazione.

La lettura dei vari interventi illumina su come le associazioni e l'impresa abbiano saputo applicare requisiti indispensabili quali l'agilità e l'adattività, che nel pubblico equivarrebbe a una profonda sburocratizzazione dei processi. Ma il privato ci insegna anche che spirito di iniziativa, volontà e competenza siano ingredienti indispensabili per il successo nel raggiungimento degli obiettivi. Su questa linea Guido Stratta, Direttore HR ENEL ci ricorda quanto sia complesso pianificare oggi e come l'adattività e la versatilità siano prerequisiti essenziali. Potremmo sintetizzare le indicazioni di Stratta con la necessità di "partire dal contesto" per disegnare i processi e non l'inverso, ossia, partire dai rigidi processi strutturali per tentare di incontrare i requisiti del contesto. Partire dall'ecosistema implica guadagnare, anzitutto, piena consapevolezza della sua intrinseca mutabilità. Allora, come dice Stratta, la soluzione è nel confronto dei saperi, nella interdisciplinarietà ma anche nella passione, nel dubbio, nell'iniziativa individuale. Nell'ambito di una "responsabilità diffusa", così come l'abbiamo definita in introduzione, sono le iniziative "dal basso" a poter individuare nuovi modelli per affrontare la complessità. Cominciare ad attivarci ognuno nel nostro piccolo dicendo "anch'io posso fare qualcosa" pare possa essere un primo invito offerto dai risultati del convegno, proprio come hanno dimostrato le testimonianze presentate dalle singole aziende.

Tuttavia, questa soluzione non riesce certo a garantire una risposta massiccia e coordinata a un fenomeno molto grave su cui, come abbiamo detto in introduzione, si gioca la “qualità del Paese” e la sua competitività.

A fronte di un'urgenza estrema, misurata dai risultati dell'Italia sugli indicatori dell'education, dai risultati dell'INVALSI, dai tassi degli abbandoni scolastici e universitari di almalaurea, dagli abbandoni dei percorsi di studio degli specializzandi in medicina e chirurgia, dalla scarsa attrattività delle retribuzioni dei medici in Italia, e in genere, dai misuratori del mismatch domanda-offerta di lavoro, indicare soluzioni non è compito facile anche perché le principali soluzioni appaiono di lungo periodo, altre di medio, pochissime o nessuna, di breve. Gli errori nell'education hanno tempi lunghi di impatto e le soluzioni pure. Soluzioni dell'oggi per allargare il numero chiuso a Medicina hanno impatto tra 11 anni. Il terreno appare, quindi, molto scivoloso perché, in sintesi, i costi di intervento anche politici, sono elevati a fronte di risultati di lungo periodo, spesso difficilmente quantificabili, in un ecosistema di attori molto complesso. Occorre, invece, agire in fretta e in maniera incisiva.

L'ampio raggio di proposte di intervento emerse al convegno costituisce, per i policy maker, una fonte di indicazioni a cui attingere, all'interno delle quali la valorizzazione delle academy, delle business school, delle corporate school, come sostiene in premessa Mario D'Ambrosio, Direttore della UniCamillus Management Academy appare una via che pare abbracciare molte delle soluzioni presentate, laddove non direttamente ed esclusivamente dipendenti da interventi legislativi delle istituzioni politiche.

Se, infatti, il settore sanitario è profondamente legato a interventi di carattere politico indicati in maniera univoca e chiara grazie ai contributi di Antonio Magi, Presidente OMCeO Roma e Jessica Faroni, Presidente AIOP – Lazio, per tutti gli altri settori, la molteplicità delle indicazioni ha reso necessario realizzarne una sintesi in tre macro-aree:

1. *connessione tra università e mondo del lavoro* attraverso patti pilota, integrazione università-impresa con esperti HR, orientamento;
2. *cultura e valori*. Valore della cura come responsabilità sociale del singolo, inclusiva di genere;
3. *competenze tecniche e trasversali*. Soft skill per la lifelong employability e didattica innovativa;
4. *informare e comunicare*. Il cruscotto integrato del CNEL.

Volendo far luce, anzitutto, sulle indicazioni relative al mondo della sanità, che rappresenta un mondo con peculiarità specifiche, come sopra menzionato, esse riguardano principalmente interventi in ambito politico e governativo, di policy e normativi. Nello specifico, al fine di contrastare la mancanza di personale medico e sanitario a livello nazionale viene indicata l'estrema urgenza di effettuare un cambio di paradigma sia *formativo*, che consenta una maggiore scelta del luogo di specializzazione da parte del giovane specializzando, garantendo uniformi standard di livelli qualitativi di formazione, sia in termini di *attrattività*, *in primis* retributiva, al fine di trattenere personale medico e sanitario in Italia e contrastare la fuga di personale sanitario all'estero che determina ciò che potremmo definire un "healthcare-drain" sanitario e, nel contempo, attrarre dall'estero personale medico-sanitario tramite l'equipollenza internazionale, che consentirebbe a medici stranieri di potersi trasferire in Italia e vedere la propria laurea riconosciuta. Altro aspetto auspicato riguarda la revisione delle politiche di *incompatibilità* tra privato e pubblico.

Per quanto riguarda gli altri ambiti, partiamo dal primo macro-ambito:

1. *connessione tra università e mondo del lavoro*. Sia dal mondo delle imprese che dai rappresentanti delle associazioni intervenute al convegno si leva forte la medesima indicazione. Ruggero Parrotto, Coordinatore del tavolo sul mismatch del CNEL indica la necessità di un vero e proprio "patto tra universi-

tà e mondo del lavoro”, con la creazione di *patti pilota*, ossia, dei modelli di integrazione tra scuola, università e imprese da estendere a livello nazionale. Tali patti devono, come sostiene Matilde Marandola, Presidente AIDP Associazione Italiana dei Direttori del Personale, rafforzare le azioni di *integrazione tra chi fa selezione del personale in azienda e le università* e i modelli di dialogo università-impresa, come quelli indicati da Francesca Rossi, Direttore HR del Credito Sportivo. Da più voci viene raccomandato di sviluppare modelli di *orientamento* sposando l'indicazione del tavolo del mismatch del CNEL che indica la necessità dell'ausilio di test psicoattitudinali e test vocazionali sin dalle scuole per orientare in maniera più profonda i ragazzi. Le attività di orientamento consentono loro di scoprire le passioni, le vocazioni, il senso, i valori, le interconnessioni, sostenendo, nel contempo, il ruolo delle scienze umane, che svolgono un ruolo culturale di fondo per sviluppare senso critico, maieutico e senso. Tali azioni, che forniscono indicazioni sulla predisposizione naturale a compiere una certa famiglia di attività, sono di estrema importanza per conoscere le attitudini dei giovani quanto prima in quanto facilitano il percorso lavorativo;

2. la seconda area, indica azioni di intervento nell'ambito della *cultura e dei valori*: come evidenzia Antonella Giachetti, Presidente di AIDDA, occorre inserire nella filiera educativa spazi adeguati per insegnare i valori della cura, intendendo per dimensione della cura il prendersi non solo la responsabilità affettiva di persone, di cose, dell'ambiente, delle relazioni ma anche del rispetto e valorizzazione dell'inclusione e della parità di genere. In sostanza, si auspica, nell'assunzione delle decisioni strategiche un cambio di paradigma di pensiero nella società, dalla dimensione di “interesse e potere” alla dimensione “femminile” della cura. Questo passaggio deve coprire tutte le transizioni oggi in atto, da quella ambientale a quella ecologica a quella sociale.

In questo ambito sono rientrate con forza e univocità indicazioni di sostegno alla politica della famiglia, della cura e politiche sociali, evidenziando che “più donne” implica “più PIL” e più competenze. Anche nel settore sanitario, Antonio Magi, Presidente OMCeO Roma indica come il futuro della medicina sia della donna, ma occorre che il sistema sanitario consenta un bilanciamento di vita alla donna medico.

Il mondo aziendale testimoniato al convegno, come Procter&Gamble, Credito Sportivo, evidenzia come tale passaggio sia stato già attivato dalle aziende attraverso politiche di “purpose” verso la parità di genere e verso categorie fragili. Lucia Melcore, Direttore HR E&I Procter&Gamble indica che risolvere il mismatch significa partire dal contesto esterno, attraverso impegno sociale e azioni sostenibili, consolidando quel *senso di “scopo/purpose” e di appartenenza* delle nostre persone. Valentina Sangiorgi, Direttore HR Randstad indica come modello vincente per far fronte alla scarsità di personale il lavorare su up-skilling, re-skilling in un’ottica inclusiva, operando per sostenere e applicare le politiche attive al lavoro. Azioni che la filiera dell’education dovrebbe introiettare per formare profili in uscita in logica di life-long learning;

3. la terza area di intervento, riguarda le *competenze tecniche e trasversali* per vincere la sfida di un linguaggio veramente comune. Come sostiene Matilde Marandola, ognuno di noi, col proprio ruolo, deve essere un attrattore di competenze diverse. L’intera filiera educativa deve lavorare sulle competenze piuttosto che sui profili professionali, per favorire, come conferma Randstad, la lifelong employability. Competenze che non solo devono coprire l’area tecnica ma anche e soprattutto devono riguardare le soft skill, al fine di acquisire quella learning agility, cioè, la capacità di adattare i propri comportamenti in base al contesto e alle necessità richieste in uno specifico momento. Claudio Terzi, Direttore HR RFI indica la necessità di quell’human factor di cui abbiamo parlato

nel punto 1 in tema di valorizzazione delle scienze umane. Si tratta di quella capacità di relazione e adattamento, di integrazione con i ruoli esistenti nell'organizzazione, di lavorare in modo "sistemico", integrando competenze e professionalità in un contesto culturale ormai cambiato e di attitudine all'interdisciplinarietà, che è alla base di tutti i processi di up/re-skilling.

Le competenze, e in particolare le soft skill, vanno trasmesse e stimolate dal di dentro, diremmo, in maniera maieutica. Per questo motivo occorrono *modelli di didattica innovativa*. Qui si esalta l'importanza della formazione non convenzionale e ludica per accelerare efficacia ed efficienza. Lucia Melcore indica il modello Procter&Gamble, che integra il 70% di learning on the job, ad esempio, per sviluppare le skill emergenti; 20% nell'apprendimento dagli altri, ad esempio, da figure con digital skill e solo il 10% dalla formazione tradizionale, in aula o attraverso training;

4. infine, un'indicazione importante dal tavolo di coordinamento del CNEL riguarda il tema *di informare e comunicare: il crucotto integrato*, rivolto non solo al primo impiego ma anche al reinserimento, alla mobilità lavorativa: per informare in fase di orientamento nella scelta della scuola, quali sbocchi professionali può portare. Si tratta, per la sua migliore riuscita, di utilizzare anche i canali comunicativi adeguati quali social media, influencer. Un'idea che crea integrazione tra gli attori e magari anche partecipazione, consentendo, sul modello wiki, a ognuno di partecipare, correggere, integrare ed erogare informazione in maniera disintermediata.

In questo ampio raggio di indicazioni, riconosciamo che è lecito aspettarsi la concretizzazione di molte azioni nel medio-lungo periodo.

Per questo motivo, oggi, le academy universitarie e aziendali, rappresentando un "corpo intermedio" tra la filiera dell'education e il mondo del lavoro, costituiscono una soluzione efficace e ra-

porta alla richiesta di allineamento di competenze, di soft skill, di valori e di cultura manageriale. Il loro essere svincolate da rigide normative burocratiche consente la creazione di faculty che integrano libera identificazione di competenze accademiche con una forte partecipazione di rappresentanti del mondo aziendale, mix virtuoso per integrare profondità concettuale con una forte componente applicativa, al fine di sviluppare competenze emergenti e soft skill; Si tratta di percorsi, anche decisamente innovativi nella didattica, che predispongono per un ingresso efficace e immediatamente operativo nelle realtà del lavoro.

Non resta in secondo piano l'azione incisiva di intervento, anche se a medio-lungo termine verso il sistema ministeriale, di orientamento e di istruzione scolastico e universitario, come ricorda in premessa Mario D'Ambrosio, Direttore UMA. Tali iniziative dovranno consentire di varare un insieme di programmi e progetti capaci di rispondere alle esigenze attuali e future del sistema economico/lavorativo in modo da favorire i livelli occupazionali, guidando le scelte dei giovani studenti e i cambiamenti di coloro che rischiano di essere marginalizzati dai nuovi scenari produttivi sempre più innovativi, tecnologici e sostenibili.

UniCamillus press series

Editor in Chief

Gianni Profita

Scientific Committee

Alessandro Boccanelli

Laura Elena Pacifici Noja

Latest volumes

- #4. Ugo Giorgio Pacifici Noja, *Lessico di sociologia sanitaria*
- #5. *Uno sguardo sul CIRS. Il Centro Internazionale per la Ricerca Sociale nella scienza della salute*, a cura di Ugo Giorgio Pacifici Noja
- #6 *Ripartire con la cultura. Ripartire con la sanità*, a cura di Ugo Giorgio Pacifici Noja
- #7 *Umanesimo 2.0*, a cura di Ugo Giorgio Pacifici Noja e Sofia Colaceci
- #8. *Global health, conflitti e dinamiche di genere*, a cura di Ugo Giorgio Pacifici Noja
- #9. *Nuovi modelli formativi tra orientamento e re-skilling. Il ruolo delle academy universitarie nel mismatch occupazionale*, a cura di Donatella Padua



UNICAMILLUS press series

International Medical University in Rome



*Nuovi modelli formativi tra orientamento e re-skilling. Il ruolo
delle academy universitarie nel mismatch occupazionale*
a cura di Donatella Padua

direttore editoriale e editor: Mario Scagnetti
progetto grafico e redazione: Giuliano Ferrara

