

Working Paper

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

Il futuro è nella “Rete” Riflessioni e proposte per l’implementazione della Garanzia Giovani in Italia

Working Paper ADAPT, 9 gennaio 2014, n. 146

ISSN 2240-273X – Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001 – Tribunale di Modena

Una generazione perduta, ferita, ma soprattutto, troppo spesso, dimenticata. Settantatremilioni di giovani non occupati nel mondo (cfr. ILO, *Global Employment Trends for Youth*, 2013)¹, chiedono di essere ascoltati e si meritano impegni concreti, capaci di andare oltre le dichiarazioni di circostanza e la troppo facile retorica dei *Neet* e della *Generation Jobless* (cfr. *Economist*, 27 aprile 2013). Sono necessarie risposte capaci di ridare un futuro a quei ragazzi e a quelle ragazze che non hanno smesso di credere che un mondo, una società diversa e migliore, in cui radicare le loro aspettative e i loro sogni, è ancora possibile. È necessario partire da loro, dalle loro voci, dalle loro storie, per renderli protagonisti responsabili della costruzione del mondo di domani. Perché loro non sono il problema, ma la soluzione.

In questo contesto si inserisce la *Raccomandazione europea sull'istituzione di una Garanzia per i Giovani*, che nell'ambito della *Strategia Europa 2020*, e, più in particolare, dell'iniziativa *Youth on the move*, si propone l'obiettivo di agevolare l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro, concentrando l'attenzione sul tema delle transizioni.

La Raccomandazione, che impegna – ma non vincola – gli Stati membri a «garantire che tutti i giovani di età inferiore ai 25 anni ricevano un'offerta qualitativamente valida di lavoro, proseguimento degli studi, apprendistato o tirocinio entro un periodo di quattro mesi dall'inizio della disoccupazione o dall'uscita del sistema di istruzione formale», delinea i tratti di un sistema fondato su quattro pilastri. Ad ogni pilastro corrispondono diverse azioni e misure, afferenti ad una specifica linea d'azione, orientate a favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro.

Tabella 1 – I quattro pilastri della Raccomandazione

<p>Elaborare strategie baste sulla partnership</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare l'autorità pubblica incaricata di istituire e gestire il sistema di <i>Garanzia</i> per i giovani e di coordinare la partnership a tutti i livelli in tutti i settori. • Garantire che i giovani abbiano pieno accesso alle informazioni in merito ai servizi disponibili. • Rafforzare le partnership tra le parti sociali e soggetti attivi sul mercato del lavoro al fine di incrementare le opportunità di occupazione, formazione e apprendimento e garantirne il coinvolgimento su tutti i livelli. • Sviluppare partnership tra servizi per l'impiego pubblici e privati, istituzioni formative e servizi di orientamento. • Garantire che i giovani siano consultati e partecipino alla progettazione o all'ulteriore sviluppo del sistema.
---	--

¹ Secondo i dati diffusi da Eurostat ad agosto 2013 nell'area euro i giovani in cerca di lavoro erano 3 milioni e 500 mila che equivale ad un tasso di disoccupazione pari al 24%, in crescita di quasi un punto percentuale rispetto al 2012. Secondo l'ultima nota statistica dell'Istat, *Occupati Disoccupati*, del 29 novembre 2013, in Italia i disoccupati tra i 15 e i 24 anni sono 663 mila. L'incidenza dei disoccupati di 15-24 anni su questa fascia di età è pari all'11% in aumento dello 0,6% su base annua e dello 0,1% su base mensile. Il tasso di disoccupazione dei 15-24 anni, ovvero la quota dei disoccupati sul totale degli occupati o in cerca è pari al 41,2%, in aumento di 0,7% rispetto al mese precedente e di 4,8 punti nel confronto tendenziale. Sul punto si segnala l'editoriale critico di D. Di Vico, *La Trappola delle statistiche (da decifrare)*, su il *Corriere della Sera* del 3 ottobre 2013, a cui ha fatto seguito la replica di P. Garibaldi, *Come leggere le statistiche sulla disoccupazione giovanile*, pubblicata da *Lavoce.info* del 4 ottobre 2013.

Intervento tempestivo e attivazione	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborare specifiche strategie di sensibilizzazione nei confronti dei giovani per incitarli a iscriversi ai servizi occupazionali • Creare punti focali comuni o istituire un coordinamento tra tutte le istituzioni e le organizzazioni coinvolte • Operare perché i servizi occupazionali siano in grado di fornire un orientamento personalizzato e una progettazione individuale
Misure di sostegno per l'integrazione nel mercato del lavoro	<p>Migliorare le competenze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrire ai giovani che hanno abbandonato prematuramente gli studi e in possesso di scarse qualifiche la possibilità di riprendere il percorso scolastico o formativo. • Garantire che le misure adottate migliorino le capacità e le competenze e siano allineate in termini di domanda di lavoro. • Garantire la certificabilità e la comparabilità delle competenze ovunque apprese. • Incoraggiare l'imprenditorialità e il lavoro autonomo. <p>Misure connesse al mercato del lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se del caso ridurre i costi non salariali del lavoro al fine di migliorare le prospettive di assunzione. • Utilizzare incentivi salariali. • Promuovere la mobilità del lavoro. • Rendere disponibili più servizi di sostegno all'avviamento. • Migliorare i meccanismi di riattivazione.
Finanziamento valutazione attuazione	<ul style="list-style-type: none"> • Avvalersi al massimo e in modo ottimale degli strumenti di finanziamento. • Monitorare e valutare tutte le misure sottoposte garantendo un uso efficiente delle risorse. • Promuovere le attività di apprendimento reciproco a livello nazionale regionale e locale tra tutti i soggetti coinvolti. • Attuare il più rapidamente possibile i sistemi di <i>Garanzia</i> integrandoli nei futuri programmi cofinanziati dall'Unione

È proprio la visione di sistema, il tratto che maggiormente connota la Raccomandazione. Essa si contraddistingue, infatti, non tanto per la particolare innovatività delle misure in essa contenute, quanto piuttosto per l'approccio, per il metodo con cui chiede agli Stati membri di guardare alla «Questione Giovani». E non si tratta di poca cosa, se, come diceva Nietzsche, le idee più preziose sono proprio i metodi. Lo sforzo che gli Stati membri sono chiamati a compiere è quindi quello di razionalizzare le misure esistenti, riconducendole ad un sistema accessibile ai giovani e misurato su di essi, coordinando le diverse azioni in funzione di un risultato e di un tempo dato. La Raccomandazione, recependo le esperienze di *Garanzia* già avviate in diversi Paesi europei (cfr. J. Hawley, A.M. Hall, T. Weber, *Effectiveness of policy measures to increase the employment participation of young people*, Eurofound, 2012), traccia, quindi, le linee guida di un metodo progettuale che dovrebbe orientare, *step by step*, i Paesi che invece ne sono privi, nella definizione dei propri sistemi nazionali di *Garanzia*.

Figura 1 – Stato di attuazione della Garanzia nei diversi Paesi Europei²



Figura 2 – Stato di attuazione della Garanzia in Italia



L'Europa raccomanda agli Stati ad approcciarsi al tema con una prospettiva *olistica*, ossia capace di tenere insieme in modo integrato aspetti e mondi diversi ma tra loro interdipendenti, e, a tal fine individua nella costituzione di *partnership innovative e multilaterali*, lo strumento funzionale alla realizzazione degli obiettivi fissati (cfr. European Commission, *Background paper for workshop 1-Building partnership based*

² La mappa sopra riportata raggruppa i Paesi Europei per livello di attuazione della *Garanzia Giovani* (da 0 a 5): Paesi a livello 0: non dispongono di un sistema di *Garanzia* e nemmeno di misure similari (Regno Unito, Repubblica Ceca, Ungheria, Malta); Paesi a livello 1: dispongono di misure non precisamente ricollegabili alla *Garanzia* ma che esprimono una volontà politica seppure non ben definita di attuazione della Raccomandazione (Spagna, Estonia, Grecia, Portogallo, Lettonia, Slovenia, Cipro); Paesi a livello 2: dispongono già di specifiche misure intese a dare attuazione alla *Garanzia* (Lituania, Bulgaria, Romania, Slovacchia, Croazia); Paesi a livello 3: dispongono di alcune misure o hanno elaborato progetti pilota di implementazione della *Garanzia* esplicitamente riferibili ad essa e a misure in essa individuate (Italia, Francia, Lussemburgo, Irlanda); Paesi a livello 4: hanno già implementato quasi totalmente la *Garanzia* ma abbisognano di alcuni miglioramenti (Germania, Polonia, Olanda, Belgio, Svezia). Paesi a livello 5: hanno già implementato totalmente o già disponevano di un sistema di *Garanzia* (Austria, Finlandia e Danimarca).

approches, 2013). Coerentemente con questa indicazione, il primo pilastro della Raccomandazione, nominato non caso «*elaborare strategie basate sulla partnership*», individua diverse azioni che gli Stati Membri sono chiamati a porre in essere in vista della progettazione della *Garanzia* (cfr. tabella 1, punto 1). Tra queste: l'individuazione di un'autorità pubblica a cui affidare il compito di istituire e gestire il sistema di *Garanzia* e di promuovere e coordinare la *partnership* a tutti i livelli in tutti i settori; il coinvolgimento all'interno delle *partnership* di soggetti appartenenti a mondi diversi, anche se tradizionalmente distanti e non abituati a collaborare - quali le istituzioni scolastiche e formative, gli operatori pubblici e privati del mercato del lavoro, le associazioni giovanili, il terzo settore, le parti sociali-; la mappatura delle competenze dei diversi attori per l'individuazione di quelle strategiche ai fini degli obiettivi per la realizzazione dei quali si è costituita la *partnership*; l'individuazione ruoli e responsabilità dei diversi attori coinvolti.

Con l'intento di dare seguito alle indicazioni contenute nel primo pilastro della Raccomandazione europea, l'articolo 5 della legge n. 99/2013, che ha convertito con modifiche il d.l. n. 76/2013, ha istituito una *Struttura di missione* preposta al coordinamento delle azioni funzionali all'attuazione della *Garanzia* nel nostro Paese. La struttura è coordinata dal Segretario Generale del Ministero del Lavoro, e si compone dei Presidenti di Italia Lavoro e Isfol, del Direttore generale dell'INPS, dei Dirigenti delle Direzioni Generali del Ministero del lavoro e di quello dell'Istruzione, di tre rappresentanti della Conferenza Stato Regioni, di due rappresentanti dell'Unione Province Italiane e di un rappresentante dell'Unione Italiana della Camere di Commercio. Essa, per espressa previsione normativa, cesserà le proprie funzioni il 31 dicembre 2015. Si tratta quindi di una tecnostuttura temporanea, destinata ad operare in attesa del riordino dei servizi per l'impiego, cui spetterà – come accade nelle migliori esperienze europee – poi la *governance* di tutte le azioni afferenti al sistema di *Garanzia*.

La *Struttura* è chiamata a: 1) interagire con i diversi livelli di governo preposti alla realizzazione delle relative politiche occupazionali, raccogliendo dati sulla situazione dei servizi all'impiego delle Regioni; 2) individuare le migliori prassi, promuovendone la diffusione e l'adozione fra i diversi soggetti operanti per realizzazione dei medesimi obiettivi; 3) definire le linee-guida nazionali, da adottarsi anche a livello locale, per la programmazione degli interventi di politica attiva nonché i criteri per l'utilizzo delle relative risorse economiche; 4) promuovere la stipula di convenzioni e accordi con istituzioni pubbliche, enti e associazioni private per implementare e rafforzare, in una logica sinergica ed integrata, le diverse azioni; 5) monitorare e valutare gli interventi e le attività espletate in termini di efficacia ed efficienza e di impatto; 6) definire meccanismi di premialità in funzione dei risultati conseguiti dai diversi soggetti.

Tra le diverse attività in cui la *Struttura* è impegnata, vi è anche quella di favorire la costituzione di *partnership innovative*, ossia partecipate da soggetti differenti e con competenze diversificate. All'interno di questi *network* innovativi dovrebbero trovare spazio le agenzie per il lavoro. Che questa sia la via da intraprendere, d'altronde, ce lo dicono le esperienze di *outrreach program*es avviate in Danimarca, Finlandia, Regno Unito e Francia, dove si sono messi a punto specifici progetti di coinvolgimento di

operatori pubblici e privati, finalizzati a mettere a fattor comune e valorizzare le competenze di ogni soggetto in vista del risultato finale.

Abbiamo provato, quindi, ad immaginare quale ruolo, o meglio quali ruoli, le agenzie potrebbero svolgere all'interno del nostro sistema nazionale di *Garanzia*, tenendo conto non solo delle loro competenze ed esperienze attuali, ma anche di quelle potenziali, che potrebbero renderle domani, ancor più di quanto già non lo siano oggi, *agenti delle transizioni* (cfr. *Proposta di decisione del Parlamento europeo e del Consiglio su una cooperazione rafforzata tra i servizi pubblici per l'impiego, 2013*) e catalizzatori di processi di innovazione.

Se è vero che il fulcro del modello di *Garanzia* individuato a livello comunitario, è costituito dai servizi per l'impiego, quali soggetti deputati alla definizione e alla *governance* delle politiche attive, questo non significa però che tutte le azioni che dovranno essere concretamente poste in essere per l'attuazione della *Garanzia*, dovranno necessariamente e direttamente fare capo all'operatore pubblico. E' peraltro, come si è più volte ripetuto, la stessa Raccomandazione comunitaria ad auspicare il coinvolgimento di tutti gli operatori del mercato del lavoro e del mondo della scuola e della formazione. Sul punto va osservato che anche nella Relazione tecnica presentata al Senato dal Centro Studi della Banca d'Italia sul contenuto del Decreto n. 76/2013, si fa riferimento alla necessità di coinvolgere nel sistema di *Garanzia* altri soggetti affianco all'operatore pubblico: «è difficile ipotizzare che i servizi pubblici per l'impiego possano assolvere un ruolo di pivot nella cd Youth Guarantee». I numeri, d'altra parte, confermano una tendenziale incapacità intermediativa dei centri per l'impiego: appena il 2,9% delle imprese italiane dichiara di aver assunto personale selezionato da essi, e solo il 3,4% degli occupati italiani dichiara di essersi rivolto a questi per trovare lavoro. Una percentuale che scende al 2,7% se si considerano i giovani fino a 29 anni. Il costo per le finanze pubbliche dei 533 centri per l'impiego operanti nel nostro Paese è pari 471 milioni di euro l'anno, una cifra pari allo 0,03% del PIL (cfr. Centro Studi di Confartigianato, *I centri per l'impiego: alcuni dati su efficacia e spesa, 21 ottobre 2013*)³. Si dirà che si tratta di poca cosa rispetto alle ben più ingenti somme stanziare dagli altri Paesi europei. Ma la questione non pare debba porsi tanto in termini di spesa, quanto piuttosto di efficacia dell'azione, che potrebbe essere certamente meglio garantita attraverso un più efficiente sistema di raccordo tra pubblico e privato. Secondo la Commissione europea tale raccordo potrebbe rivestire uno specifico ruolo anche per affrontare la crisi e la disoccupazione giovanile. Infatti, già nella Comunicazione del 3 giugno 2009, *Un impegno comune per l'occupazione*, le interazioni tra pubblico e privato venivano espressamente definite quale «veicolo di allargamento e fluidificazione degli accessi al lavoro», e, il coinvolgimento degli operatori privati veniva ritenuto strategico nella riduzione delle asimmetrie informative, nella

³ Va evidenziato che i dati contenuti nel rapporto – che sono stati subito oggetto di aspre critiche (cfr. L. Olivieri, *Ancora attacchi, su dati sbagliati, ai centri per l'impiego*, in *LeggiOggi* del 28 novembre 2013) e – sono l'esito di interviste effettuate a campione. Non esistono dati più attendibili in quanto nel nostro Paese non esiste un sistema per tracciare il flusso tra domanda presentata dalle aziende, offerta del lavoratore, intermediazione svolta dai Cpi, avvio delle rose dei candidati e successiva assunzione. In questo senso un monitoraggio adeguato e una valutazione seria dei risultati raggiunti dovrebbe poter contare su di un sistema, dunque, capace di leggere nelle banche dati dei disoccupati e delle aziende, agganciandosi alla piattaforma delle Comunicazioni obbligatorie, per analizzare davvero su dati reali i flussi.

massimizzazione dei potenziali incroci tra domanda e offerta di lavoro e nel miglioramento dell'occupabilità delle persone.

Nel nostro Paese le interazioni tra pubblico e privato sono regolate attraverso lo strumento dell'accREDITAMENTO. Nella veste normativa contenuta nell'articolo 7 del d.lgs n. 276/2003, l'accREDITAMENTO viene configurato come quel provvedimento con cui ciascuna Regione può riconoscere l'idoneità di un soggetto ad erogare alcuni servizi nel mercato del lavoro in nome e per conto di un soggetto pubblico. I sistemi di accREDITAMENTO divergono da una Regione all'altra dando vita a forme diverse di interazione tra pubblico e privato. Il modello lombardo, recentemente riformato, costituisce un unicum nel panorama nazionale, ed è stato a più riprese citato quale possibile modello di riferimento per la definizione e l'attuazione dei servizi connessi alla *Garanzia* (cfr. Tra gli altri: G. Falasca, *Piano Giovani. Si parte dalle Regioni*, in *Il Sole 24 Ore*, 2 dicembre 2013, dello stesso avviso anche E. Massagli, *Ora Milano è più avanti di Svezia e Danimarca*, in *Liberio Quotidiano*, 18 ottobre 2013. Di diverso avviso, L. Oliveri, *Privato e pubblico nei servizi per l'impiego*, in *Lavoce.info*, 29 ottobre 2013). La dote unica Lombardia, è un programma di politica attiva finalizzato alla collocazione o ricollocazione della persona nel mondo del lavoro, i cui punti salienti sono: il forte orientamento al risultato occupazionale, la concorrenza virtuosa tra operatori pubblici e privati, l'utilizzo del modello dei costi standard e il monitoraggio continuo sulla misura di efficacia raggiunta dagli operatori. Nelle altre Regioni vigono invece modelli di organizzazione e interazione ispirati alle logiche della complementarietà o della cooperazione (Cfr. M. Marocco, *Servizi per l'impiego e accREDITamenti regionali*, Collana ADAPT-Centro Studi Marco Biagi, Giuffrè, Milano, 2011).

La *Garanzia* costituisce in questo senso un interessante terreno di prova per sperimentare nuove forme di organizzazione e raccordo tra i diversi operatori dei servizi per il lavoro in vista di una loro imminente riforma. In particolare, dietro l'istituzione della struttura di missione pare leggersi la volontà di testare l'efficacia nel nostro Paese di un sistema di servizi per il lavoro organizzato sul modello dell'*Agenzia unica nazionale per il lavoro* (Cfr. G. Rosolen, M. Tiraboschi, *Prime misure per l'attuazione della Garanzia Giovani in Italia*, in M. Tiraboschi (a cura di), *Il lavoro riformato*, Giuffrè, 2013) – di cui, infatti, la *Struttura di missione* pare avere tutte le caratteristiche – a *governance* pubblica nazionale e operatività gestita in raccordo tra pubblico e privato sui territori. L'implementazione della *Garanzia*, diventa così, nel nostro Paese, un'occasione unica di sperimentazione e un'opportunità per trasformare le esperienze di successo avviate territorialmente, in un sistema nazionale rispettoso delle competenze dei diversi soggetti istituzionali. L'attività della *Struttura di missione* non dovrebbe, in questa prospettiva, limitarsi ad una giustapposizione delle *best practices* locali, o alla nazionalizzazione di una in particolare, ma piuttosto concretarsi nello sforzo di progettare una riforma organica volta alla costruzione di un «*sistema lavoro*», partecipato da istituzioni, imprese, privato sociale, parti sociali e operatori pubblici e privati del mercato del lavoro. La *Struttura di missione* costituisce, quindi, l'occasione per sperimentare un modello nazionale – non statale – di gestione delle politiche occupazionali, proponendosi con la sua attività come il primo tassello di una riforma strutturale delle politiche del lavoro.

Ci si può interrogare o discutere, come sta accadendo in questi giorni, sul modello ideale di organizzazione dei servizi per il lavoro, ma il principio ispiratore deve essere unico e condiviso e deve coincidere con l'affermazione della centralità della persona nel

sistema. Si tratta cioè di rendere la persona protagonista, insieme partecipe e responsabile, della scelta e dell'efficacia delle misure e dei servizi a suo favore erogati, e l'obiettivo deve essere uno solo: l'occupabilità. Guardando il problema da questa prospettiva, cessano di avere ragione alcuna le contrapposizioni e le solo apparenti contraddizioni tra *offerta di servizi* e *offerta di occupazione*, su cui si è concentrato il dibattito di questi mesi. Se l'idea è che il servizio deve essere funzionale all'inserimento della persona nel mondo del lavoro, è evidente che le logiche del servizio non possono essere disgiunte da quelle dell'inserimento lavorativo, ma devono invece essere necessariamente tra loro integrate e misurate sulle necessità della persona, e non sugli interessi dei soggetti che li erogano.

All'interno di questo quadro le agenzie per il lavoro, possono svolgere un ruolo fondamentale nella realizzazione delle azioni da porre in essere per l'attuazione della *Garanzia* nel nostro Paese, agendo, quale nodo visibile e responsabile, in un nuovo sistema di servizi per il lavoro in rete. In particolare le agenzie, possono agire quale complemento delle strutture pubbliche per lo svolgimento di diverse funzioni e attività, quali: l'orientamento e l'accoglienza, il consolidamento delle competenze e l'inserimento lavorativo. Su quest'ultimo punto, il ruolo delle agenzie diventa cruciale, in quanto esse, a differenza degli altri operatori della rete dei servizi per il lavoro, possono entrare in gioco anche quali datori di lavoro.

Un riferimento particolare, in questo senso va fatto all'apprendistato in somministrazione, introdotto nel nostro ordinamento dal d.lgs. n. 167/2011 con l'obiettivo di supportare le aziende nella gestione di questa tipologia contrattuale e di garantire ai ragazzi la progettazione di percorsi formativi efficaci, trasparenti e spendibili. Il d.lgs. n. 167/2011 attribuisce alle agenzie il ruolo di *garanti* dell'apprendistato e le chiama a partecipare al sistema nella convinzione che il loro contributo sia essenziale al generale rilancio dell'apprendistato quale canale principale d'ingresso per i giovani nel mondo del lavoro e leva di *placement*. In questo senso, l'apprendistato in somministrazione, diventa uno strumento cruciale: oltre a realizzare l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro garantisce un'occupazione di qualità, consentendo così di tenere insieme il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla *Garanzia* con i principi della *flexsecurity* e del *decent*, o meglio, del *good work*. Attraverso l'apprendistato in somministrazione si costruiscono così le basi di un'occupabilità proattiva, perché sono le conoscenze, la capacità e le abilità delle persone, il capitale e la dote, che consentono ad esse di affrontare le transizioni, i cambiamenti, governandoli.

Se già di per sé stesso l'apprendistato in somministrazione costituisce uno strumento innovativo per la realizzazione degli obiettivi fissati dalla *Garanzia*, proviamo ad immaginare quali potenzialità esso potrebbe avere se utilizzato all'interno di un contratto di rete. Pensiamo per esempio ad una rete partecipata da più imprese che si occupano della messa sul mercato di un prodotto innovativo, realizzando ciascuna una parte o un componente del prodotto finale. Ora, immaginiamo che la rete manifesti la necessità di introdurre una particolare innovazione che coinvolga l'intero processo di rete. Ecco, che una risposta a questo bisogno di innovazione potrebbe risiedere proprio nell'attivazione di un contratto di apprendistato di alta formazione, da ricollegare ad un progetto formativo di ricerca definito *ad hoc* con un'istituzione formativa, che preveda una formazione *on the job di rete*, ossia da costruire attraverso un'esperienza formativa diretta all'interno delle diverse imprese facenti parte della rete. Si tratta di una

suggerimento che la Regione Emilia Romagna ha già fatto, in parte, propria nell'ambito del progetto gestito dall'ASTER (Agenzia per lo Sviluppo Tecnologico dell'Emilia Romagna), prevedendo la finanziabilità dei programmi di ricerca finalizzati allo sviluppo di nuove tecnologie in rete che coinvolgano gruppi di giovani laureati, assunti prioritariamente con contratti di apprendistato di alta formazione, che siano affiancati da un tutor scientifico e da una figura manageriale rappresentativa della realtà della rete. Non risulta che al momento sia stata avviata alcuna esperienza concreta. Tra i motivi che hanno probabilmente ostacolato l'affermazione di questo strumento potrebbero esservi le difficoltà gestionali. Una risposta a queste complessità, potrebbe risiedere proprio nel coinvolgimento, interno o esterno alla rete, di un'agenzia per il lavoro che potrebbe, tra le altre cose: agire da collante tra le diverse imprese facenti parte della rete, occuparsi dello sviluppo del progetto formativo in collaborazione con le istituzioni formative coinvolte, avere cura della gestione del contratto di apprendistato e dello sviluppo e della crescita professionale della persona.

Le potenzialità innovative dello strumento dell'apprendistato in rete sono enormi. L'apprendistato, così gestito, diventa, infatti, una straordinaria opportunità per investire, con costi ragionevoli e sostenibili soprattutto per le piccole e le medie imprese, in crescita e innovazione, sostenendo anche in modo più adeguato rispetto al passato i processi di rinnovamento aziendale, gli *spin-off* e in definitiva la dotazione di capitale umano di eccellenza.

Facciamo un altro esempio. L'ultimo rapporto curato da *Excelsior* sui *Profili professionali difficili da reperire 2013*⁴, descrive la paradossale situazione in cui versa il nostro Paese: da un lato, le imprese non trovano la forza lavoro qualificata di cui hanno bisogno per competere sul mercato, e, dall'altro, i giovani sono costretti in condizioni di disoccupazione o sotto-occupazione, perché dotati di competenze che non servono al mercato del lavoro, o, che comunque, risultano spendibili solo in settori a bassa crescita occupazionale. Ecco, che anche in questo senso, l'apprendistato in rete potrebbe diventare la leva per lo sviluppo di poli tecnico industriali, per una maggiore diffusione degli ITS e per la costituzione di centri di ricerca, anche privati o parauniversitari, maggiormente legati alle esigenze dei territori e delle imprese. I sistemi di formazione tecnico-professionale, infatti, non solo possono, ma devono, avere un ruolo nel dare una risposta alla domanda di competenze che provengono dai settori che presentano potenziali di crescita, una risposta che non può prescindere dalla costruzione, per l'appunto di reti tra impresa e istituzioni formative. Fino ad oggi in questo ambito, si sono costruiti troppi muri e troppi pochi ponti. Anche qui la partecipazione delle agenzie per il lavoro alla rete può diventare strategica. Basti pensare al ruolo che esse potrebbero svolgere, anche grazie al loro *know-how* in tema di orientamento, formazione professionale, predisposizione al dialogo con imprese, lavoratori e istituzioni formative.

Ci siamo limitati solo ad alcuni esempi. Ma, mentre le suggestioni e le innovazioni possibili sono infinite, la sfida che siamo tutti chiamati a raccogliere è una: innovarci,

⁴ Il Rapporto evidenzia come nonostante il periodo di crisi, le imprese continuano ad avere difficoltà a reperire personale adeguato. Nello specifico si tratta di 47 mila posti di lavoro, ossia 13 assunzioni ogni 100 programmate. I profili maggiormente ricercati per il 2013 sono quelli dei tecnici operanti nel settore IT. Il rapporto è consultabile online al seguente link <http://www.cliclavoro.gov.it/Barometro-Del-Lavoro/Pagine/Rapporto-Excelsior.aspx> Per un approfondimento del tema giovani e lavoro è scaricabile allo stesso indirizzo il rapporto, Giovani, Imprese e Lavoro. Il rapporto evidenzia come la propensione ad assumere giovani da parte delle aziende sia progressivamente calata ma come la quota di assunzioni espressamente riservate ai giovani riguarda i c.d. settori innovativi.

avvicinandoci con strumenti nuovi alla dinamicità di un mondo che corre avanti e non si ferma ad aspettarci.

È vero, a quasi tutti i livelli si è sostenuta, almeno a parole, la necessità riportare l'attenzione sui giovani. Le prese d'atto non bastano però a cambiare le cose. Occorre andare oltre, rimboccarsi le maniche e incominciare, anche con sacrificio, a mutare la rotta. Ogni processo di modernizzazione impone un prezzo da pagare, ed è allora che la stragrande maggioranza preferisce lamentarsi piuttosto che fare. Ecco, questa opzione, oggi, non è più possibile. Nascondersi dietro alle difficoltà equivale a dire *no future*: significa tagliare le ali ai sogni di tutti quei ragazzi che abiteranno la società di domani. Eppure non basta nemmeno dire «siamo pronti a fare». Perché dipende da cosa si è pronti a fare, e, in che modo, lo si vuol fare. Non ci si deve limitare a guardare ai giovani come ad un problema da gestire, ma occorre guardare a loro, alla loro energia e alla loro forza, perché è lì, in loro, la soluzione. Sono i loro sogni, le loro idee, i loro progetti, le risorse a cui attingere per la costruzione del mondo e della società che verranno. Questo deve essere il metodo, questo deve essere l'approccio. Perché questa è l'unica via che conduce alla crescita, al futuro. È questa l'Europa 2020 della quale noi giovani vogliamo essere cittadini attivi, per la quale siamo pronti ad impegnarci e alla cui costruzione vogliamo partecipare.

Giulia Rosolen

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro
ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo

 @GiuliaRosolen