



MECHANICAL **Employment**

ANALISI DEGLI ESITI



ANALISI DEGLI ESITI

**Il progetto di Fondazione Luigi Clerici nel
settore della meccanica in Regione Lombardia
(2015-2017)**

Progetto reso possibile dal sostegno di
JPMorgan Chase Foundation

TRAILab
(Transformative Actions Interdisciplinary Laboratory)
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

A cura di Giuseppe Scaratti e Samuele Poy



Fondazione
Luigi
Clerici

Con il sostegno di:

J.P.Morgan

In collaborazione con:



Con il patrocinio di:



Sommario

RINGRAZIAMENTI	2
1. UNA OVERVIEW DEL PROGETTO: ATTORI, CONTESTO, OBIETTIVI E STRUMENTI	4
2. CONTRASTARE LA DISOCCUPAZIONE GIOVANILE CON MODALITÀ INNOVATIVE. TRA LE COMPETENZE RICHIESTE DALLE IMPRESE E QUELLE IN POSSESSO DEI GIOVANI: AGIRE NEL MEZZO CON MODALITÀ FLESSIBILI	10
2.1 La difficile transizione verso la realizzazione lavorativa	11
2.2 La proposta professionale: competenze tecniche, ma non solo	13
2.3 L'azione progettuale: favorire l'incontro domanda-offerta di lavoro con modalità innovative e su misura	16
3. UNA RILEVAZIONE SULL'ATTEGGIAMENTO VERSO IL LAVORO E SULLE COMPETENZE TRASVERSALI APPLICABILI IN CONTESTI LAVORATIVI TRA I GIOVANI PARTECIPANTI	20
3.1 Introduzione	21
3.2. Le principali caratteristiche socio-anagrafiche dei partecipanti	22
3.3 Un'analisi esplorativa sulle modalità di ricerca del lavoro e sull'atteggiamento verso il lavoro	24
3.3.1 Le principali modalità di ricerca del lavoro	24
3.3.2 Atteggiamento verso il lavoro	28
3.3.3 riscontri dal materiale qualitativo	33
3.4 Una misurazione delle soft skills in possesso dei giovani	34
4. ANALISI VALUTATIVE	36
4.1 La soddisfazione della partecipazione ai corsi di formazione	37
4.2 Una prima indagine di follow-up tra i giovani inseriti in azienda	41
4.2.1 Lo stato occupazionale e il giudizio sull'esperienza lavorativa	42
4.2.2 Lo sviluppo delle competenze trasversali	44
4.2.3 Lo sviluppo delle competenze dal punto di vista dei responsabili del percorso	49
5. CONCLUSIONI	50
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	52

Ringraziamenti

Un particolare ringraziamento va a chi ha permesso, con diverse modalità e in diversi ruoli, la riuscita di questa ricerca.

Si desidera ringraziare il Dott. Paolo Cesana Direttore della Fondazione Luigi Clerici e il personale di Fondazione L. Clerici, in particolare Ivana Bonotti, Nadia Glaeserer, Martina Cerutti, Monica Riva, Aurora Bassi, Rita Pavano. Inoltre, un ringraziamento va a chi ha contribuito a rendere fruibili i dati raccolti con il progetto: Alexis Huallparimachi Arana, Joyce Panzieria Mariani, Erica Bernuzzi, Giada Fissasegola, Ilaria Cambielli e Aurora Albertini.

1.

Una overview del progetto: attori, contesto, obiettivi e strumenti

Lo studio illustra i principali risultati di una attività di ricerca volta a supportare, dal punto di vista scientifico, le attività del progetto di Fondazione Luigi Clerici (di seguito anche FLC) denominato “Mechanical employment. Prospettive di formazione e inserimento lavorativo nel settore della meccanica”. Le attività progettuali si sono sviluppate tra la fine dell’anno 2015 e il luglio 2017 grazie al sostegno di JPMorgan Chase Foundation a FLC. Il progetto ha visto la collaborazione di diversi enti e istituzioni, tra cui A. P. I. (Associazione Piccole e Medie Industrie), Adecco, l’Università Cattolica di Milano con il centro di ricerca TRAILab, nonché il patrocinio della Regione Lombardia.

Fondazione Luigi Clerici ha coinvolto direttamente nelle azioni progettuali circa 1.200 giovani sotto i 30 anni, tra i quali oltre 200 donne e 400 stranieri. L’obiettivo del progetto è stato fungere da “porta di ingresso” sul mercato del lavoro per un nutrito numero di giovani favorendo per tutti una approfondita ricognizione delle abilità personali (competenze tecniche e trasversali) attuata con bilancio delle competenze, l’orientamento per lo sviluppo del progetto professionale, l’accompagnamento alla ricerca del lavoro. Grazie ad attività di networking e di abbinamento tra le competenze in possesso dei giovani e quelle ricercate dalle imprese, con il progetto si è contribuito a favorire l’incontro tra la domanda e l’offerta di lavoro. In circa 750 casi sono stati favoriti inserimenti lavorativi, 300 circa dei quali sono frutto diretto dell’attività di FLC in relazione al proprio network, negli altri casi della collaborazione con partner progettuali (Adecco). Alcuni dei giovani intercettati con le attività progettuali (circa 300) hanno inoltre raccolto l’invito a partecipare a corsi di formazione in diversi ambiti del settore della

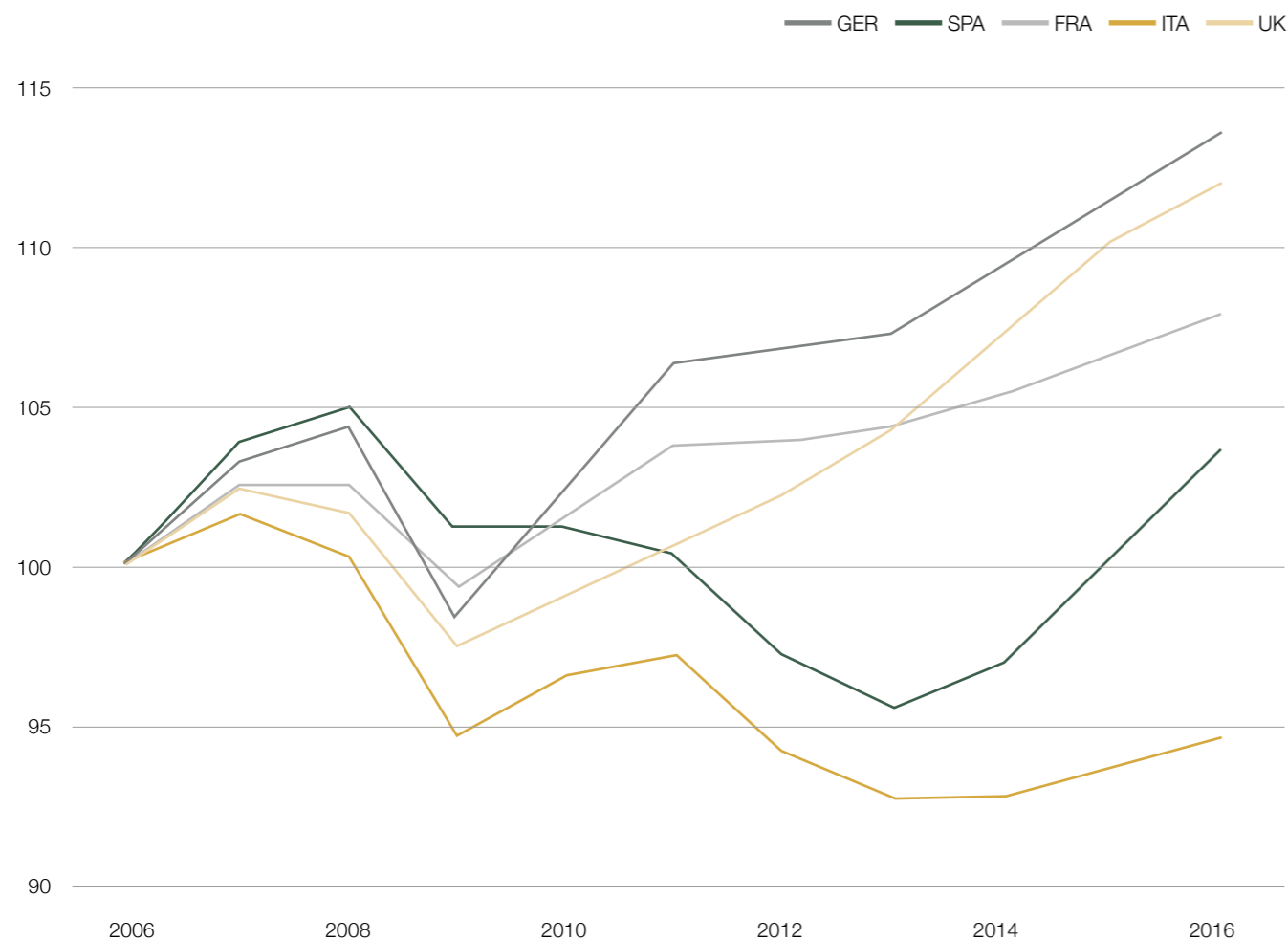
meccanica. In molti casi, tra i formati, sono in corso attualmente ulteriori inserimenti lavorativi.

La crisi economica che ha coinvolto, a partire dal 2007-2008, buona parte dei paesi economicamente più sviluppati, ha causato ripercussioni che rimangono ancora del tutto evidenti nel nostro Paese. A titolo esemplificativo, si prenda in considerazione la dinamica del Prodotto Interno Lordo (PIL) nominale quale indicatore grezzo del livello di ricchezza prodotta nei Paesi. Come dimostrato dalla Figura 1, l’Italia è uno tra i Paesi ad aver patito in modo maggiore gli effetti della crisi del 2007-2008 (nonché quella seguente del 2012). Nonostante i segnali positivi che l’economia nazionale ha esibito negli anni più recenti, il quadro congiunturale rimane piuttosto debole. Il livello del PIL nominale italiano è ancora inferiore rispetto a quello fatto registrare dieci anni fa. Ciò indica che le ripercussioni negative della crisi non sono ancora state completamente riassorbite.

Per quanto le ripercussioni negative della crisi abbiano riguardato trasversalmente diverse categorie sociali e fasce demografiche della popolazione, non sorprendentemente gli effetti della stessa si sono manifestati in modo particolarmente intenso per alcune categorie tra quelle generalmente ritenute come più fragili. Pensiamo, in modo particolare, ai giovani. Le ricadute negative hanno riguardato diversi aspetti della vita economica, pubblica e sociale causando un impoverimento di ricchezza economica e di opportunità (anche lavorative) del quale le classi d’età più giovani della popolazione hanno subito le conseguenze in modo più marcato.

FIGURA 1

Dinamica del PIL nominale nei principali Paesi europei pre e post crisi economica (2006=100).



FONTE: ELABORAZIONI SU DATI EUROSTAT (PIL A VALORI CONCATENATI, ANNO 2010).

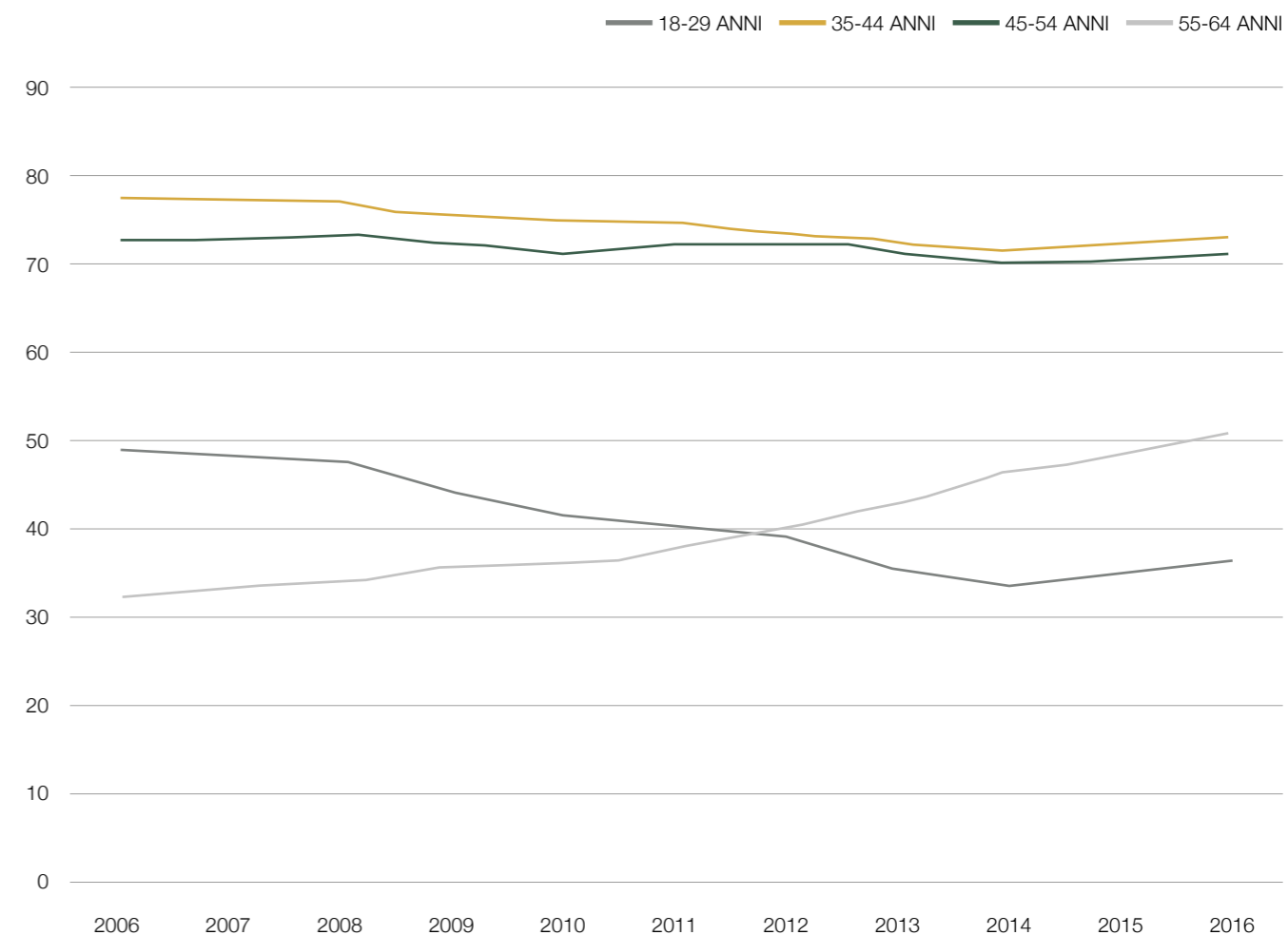
A fini illustrativi, la figura seguente mostra il tasso di occupazione per diverse classi d'età. Nel 2006 il tasso di occupazione tra i 18-29enni era del 48,8%; nel 2016, ultimo dato pienamente disponibile, tale indicatore è in contrazione di quasi 15 punti percentuali, attestandosi al 36,5%. Una riduzione nel tasso di occupazione, seppur registrato in modo incisivo, è rilevata per

le classi d'età relativamente più anziane (si veda, per esempio, la dinamica del tasso di occupazione tra i 35-44enni, e nella fascia d'età 45-54 anni). Di converso, anche a seguito di una serie di iniziative legislative volte progressivamente a modificare l'età pensionabile, la quota di soggetti occupati in età più anziana (55-64enni) nell'ultimo decennio è in relativo aumento.

FIGURA 2

Il tasso di occupazione in Italia per diverse classi d'età.

VALORI PERCENTUALI.



FONTE: ELABORAZIONE DA DATI ISTAT.

Per quanto agli indicatori considerati possano sottostare dinamiche più complesse, si segnala la nota cristallizzazione di una situazione per cui sono soprattutto le fasce più giovani della popolazione ad aver sofferto dell'impatto della crisi economica e della lenta ripresa economica seguente (per una visione d'insieme si veda il Rapporto Giovani dell'Istituto Toniolo, 2017). Ulteriori conferme in tal senso derivano anche

dai dati ISTAT sulla condizione dei NEET (giovani che non studiano e non lavorano). In Italia erano, nel 2016, oltre 2 milioni i giovani in tale condizione nella fascia d'età 18-29 anni (pari a circa il 30% della relativa popolazione), rendendo l'Italia uno dei paesi con il più alto numero di NEET in Europa (Commissione Europea, "Indagine sull'occupazione e sugli sviluppi sociali in Europa", 2017).

Rinunciare a fornire alle fasce più giovani della popolazione opportunità di lavoro, crescita e realizzazione personale e di vita, ha un costo sociale molto elevato. Le ripercussioni negative sono per l'intera società.

Come discusso da diversi autori, il fenomeno è particolarmente preoccupante perché parte cospicua della popolazione corre il rischio di non “trovare il proprio posto” nella società, posticipando i tempi della propria realizzazione lavorativa, personale e di vita. Una generazione che “vaga senza meta, senza aver chiaro il loro ruolo nella società e nel mercato del lavoro, sempre più disincantata e disillusa, con il timore di essere marginalizzata e di dover rinunciare definitivamente a un futuro di piena cittadinanza” (Rosina, 2015) non è certamente base solida sulla quale poter costruire il futuro del Paese.

Il progetto “Mechanical employment. Prospettive di formazione e inserimento lavorativo nel settore della meccanica” mette al centro della propria azione in modo particolare i giovani in età 18-29 anni. La scelta, per le ragioni appena discusse, appare con tutta evidenza nella sua rilevanza strategica.

I beneficiari del progetto sono stati individuati e coinvolti nelle attività del progetto grazie a diversi canali. Alcuni di essi sono studenti in procinto di concludere gli studi (e quindi di ricercare un'occupazione) nell'ambito dei corsi di obbligo formativo (D.D.I.F.) attivati nelle varie sedi di Fondazione Luigi Clerici

localizzate in Lombardia. In altri casi, i giovani sono studenti di scuole superiori oppure di percorsi universitari che, alla stessa stregua degli studenti dei corsi di FLC, non hanno ancora avuto rilevanti esperienze lavorative. In altri casi, i giovani beneficiari del progetto sono disoccupati che hanno invece già sperimentato rapporti di lavoro in passato e sono stati segnalati, in diversi casi, da enti del terzo settore quali persone cui il progetto avrebbe potuto dare elementi utili per ritrovare un'occupazione. In diverse situazioni la conoscenza pregressa dei candidati da parte di FLC ha consentito la possibilità di attivazione e di coinvolgimento di alcuni di essi. Ancora, è stata possibile la candidatura spontanea.

Analisi del fabbisogno di personale valutate da FLC in precedenza alla messa in campo della proposta progettuale hanno segnalato buone prospettive di tipo occupazionale nell'ambito della meccanica in Regione Lombardia. Un settore, quello in parola, che è in evoluzione e che vede sempre in misura maggiore l'applicazione delle nuove tecnologie nell'ambito della produzione. In questo contesto, l'inserimento lavorativo di figure professionali, se opportunamente formate e/o in possesso delle competenze necessarie, potrebbe giocare un ruolo chiave non solo quale volano per favorire buoni risultati economici, ma anche per sostenere un virtuoso processo di innovazione tra le imprese.

Secondo gli ultimi dati disponibili a livello europeo, il 40% delle imprese dichiara di avere difficoltà nel reclutare personale

con le competenze ricercate (“European Company Survey”, Eurofound, 2013). Tale fattore rappresenta, insieme ad altri (si pensi alle questioni di natura contrattuale, per esempio) uno delle concause generalmente ritenute responsabili degli elevati tassi di disoccupazione registrati in modo particolare nella fascia più giovane della popolazione. Come discusso da uno studio di CEDEFOP (2014), la difficoltà per le imprese

nell'assumere personale con le competenze richieste non è solo un problema legato al livello di istruzione raggiunta, ma anche e soprattutto della disponibilità di specifiche competenze di vario tipo di tipo tecnico e non, che da esso spesso prescindono. Con il progetto si è inteso approcciare in particolare il tema del mismatch delle competenze tra lato dell'offerta e della domanda di lavoro in modo integrato.

2. Contrastare la disoccupazione giovanile con modalità innovative. Tra le competenze richieste dalle imprese e quelle in possesso dei giovani: agire nel mezzo con modalità flessibili.

È lecito domandarsi quali siano le principali cause delle crescenti difficoltà riscontrate da parte delle fasce più giovani della popolazione nel trovare un'occupazione. Sono diverse le ragioni che gli studiosi hanno considerato come possibili spiegazioni di tale fenomeno. Tra queste, vi sono per esempio gli aspetti normativi che regolano i rapporti di lavoro (in termini di salario, per esempio, oppure modalità di assunzione/licenziamento), il livello di tassazione sul lavoro, il legame tra le competenze richieste e quelle in possesso dei giovani (a prescindere dal livello di istruzione conseguito), il tipo di formazione che gli stessi hanno raggiunto.

JPMorgan Chase Foundation ha investito risorse ed energie volte ad approcciare il tema delle competenze nell'ambito dell'ampio programma di ricerca "New skills at work". La scelta sottolinea con la giusta enfasi l'importanza di avvicinare in modo efficace istanze di candidati al lavoro e imprese in un'ottica funzionale. Gli elementi che rischiano di allontanare i "due mondi" (offerta e domanda di lavoro) possono essere ricondotti tramite interventi mirati. Il tema delle competenze è certamente uno di quelli entro i quali la collaborazione tra diversi enti e istituzioni (pubblico e/o privato) può giocare un ruolo positivo e propositivo.

Consideriamo il rilevante tema dello sviluppo delle competenze. In questo paragrafo discutiamo dapprima, con l'ausilio di alcuni dati, i principali problemi che caratterizzano la fase di transizione tra la scuola e il lavoro tra i giovani. Nel secondo paragrafo discutiamo l'importanza, per favorire l'occupabilità degli stessi, della creazione di un progetto professionale che metta in relazione competenze di tipo tecnico e non.

Nell'ultimo paragrafo illustriamo le modalità di intervento adottate con il progetto "Mechanical employment. Prospettive di formazione e inserimento lavorativo nel settore della meccanica" per favorire le opportunità occupazionali dei beneficiari e il possibile impatto sul grado di innovazione d'impresa.

2.1

La difficile transizione verso la realizzazione lavorativa

Le difficoltà di inserimento lavorativo che le fasce più giovani della popolazione sperimentano possono, quantomeno in parte, essere configurate nell'ambito dei percorsi di istruzione e di formazione conseguiti con successo. La durata della transizione tra scuola e lavoro è in Italia molto prolungata. Secondo i più recenti dati Eurostat essa è pari a circa 9 mesi per i laureati, e 14 mesi per i diplomati. Tra le principali ragioni della elevata durata della transizione (si veda, tra gli altri, CEDEFOP, 2014) vi è il mancato incontro tra domanda e offerta a partire dal tema delle competenze necessarie al lavoro e, ciò, non dipenderebbe solamente dal titolo di studio conseguito. Parte del problema potrebbe essere configurato nella formulazione stessa dei percorsi di istruzione e nell'ambito delle competenze che essi permettono generalmente di sviluppare. Per quanto recenti innovazioni di tipo legislativo (tutt'oggi peraltro molto dibattute), nell'ambito della cosiddetta legge sulla "Buona scuola" (legge 107 del 2015) abbiano inteso introdurre in Italia di percorsi di alternanza scuola-lavoro nel corso del percorso di studio obbligatorio, il tema dello sviluppo di competenze più direttamente spendibili sul mercato del lavoro

assume un ruolo chiave a ogni livello di istruzione.

Per meglio illustrare il fenomeno indagato, partiamo dall'analisi di alcuni dati relativi alle competenze e al loro utilizzo in ambito lavorativo rilevati tra quanti sono in possesso di un'occupazione. Secondo i recenti dati OCSE (2017), i lavoratori impiegati nelle imprese italiane possiedono in media un livello mediamente basso di competenze. Le competenze di tipo cognitivo trovano una applicazione in ambito lavorativo persino più bassa rispetto ad altri paesi europei. Nonostante la bassa domanda di competenze, lo stesso rapporto di ricerca illustra come il 21% dei lavoratori svolga mansioni sotto-qualificate rispetto al proprio livello di competenze, mentre il 6% dei lavoratori ne possieda maggiormente rispetto a quelle necessarie nel proprio ambito lavorativo. Il 35% dei lavoratori è impiegato presso settori di attività economica che non sono legati al proprio percorso di istruzione.

Va da sé, dunque, che l'osservazione del problema in esame non possa che chiamare in causa sia la domanda (imprese), sia l'offerta (i candidati in cerca di occupazione) di lavoro in modo combinato. Detto diversamente, per ottenere guadagni effettivi in termini di nuova occupazione e crescita economica, nonché per favorire dinamiche capaci di generare innovazione all'interno delle imprese, sarebbe necessario favorire da un lato un maggiore (e migliore) utilizzo delle abilità che i lavoratori posseggono; dall'altro, avvicinare maggiormente le traiettorie di sviluppo di competenze e capacità verso quelle più spendibili sul mercato.

Dal punto di vista degli obiettivi di lungo periodo, il nostro Paese si è dotato di strategie

di medio-lungo termine e strumenti strategici utili a raggiungere gli obiettivi. La "Strategia per le competenze 2017", coordinata dall'OCSE con la partecipazione di diversi stakeholder, pone l'attenzione su quattro pilastri: lo sviluppo di competenze rilevanti, l'attivazione dell'offerta di competenze (anche grazie al maggiore coinvolgimento di donne e giovani nel mercato del lavoro), la promozione dell'utilizzo delle competenze in modo efficace nell'ambito lavorativo anche al fine di promuovere l'innovazione; e il rafforzamento del sistema delle competenze (investimenti per la valutazione e la previsione dei bisogni di competenze, nonché per il loro potenziamento). Seppur la "linea" sia stata tracciata, progetti operativi e di immediata predisposizione sono necessari.

Alcuni autori (si veda Mandrone et al., 2016) hanno evidenziato come un occupato su tre dichiara di aver trovato occupazione grazie alle reti informali. I servizi pubblici, quali per esempio i Centri per l'impiego (CPI), svolgono un ruolo meno sostanziale in tal senso, dal momento che solo il 3,4% di quanti hanno trovato un'occupazione in Italia attribuiscono ai CPI il merito (è del 5,6% la percentuale di quanti hanno trovato un lavoro grazie alle Agenzie di Lavoro interinali). La funzione dei CPI è più efficace nell'agire da intermediario indiretto (tra gli occupati, il 33% si è avvalso dei CPI in tal senso). Questi pochi dati basano per segnalare come, a prescindere dalle politiche di sostenimento al reddito per quanti il lavoro lo hanno perso, siano sempre maggiormente necessari in Italia interventi capaci di migliorare il supporto e la "presa in cura" della situazione di disoccupazione oppure di ricerca del primo lavoro da parte di quanti non lo hanno mai trovato prima (inoccupati). Recenti innovazioni, come per

esempio l'introduzione di Garanzia Giovani o della Dote Unica Lavoro in Lombardia, rappresentano misure particolarmente importanti in questo ambito di policy, che si scontrano però con un numero da soddisfare particolarmente vasto.

2.2

La proposta professionale: competenze tecniche, ma non solo

Abbiamo segnalato, per garantire l'occupabilità dei giovani, l'importanza di una più stretta relazione tra le competenze in possesso e quelle richieste sul mercato del lavoro. È importante evidenziare come tale obiettivo non riguardi solo ed esclusivamente le competenze di tipo tecnico. I percorsi di studio, che permettono di conseguire titoli differenziati, hanno certamente la capacità di sviluppare nei giovani, per citarne solo alcune, competenze legate al calcolo, alla cultura intesa in senso lato, alle abilità linguistiche, quelle di scrittura, quelle di tipo scientifico oppure professionali. Tutte quelle citate sono definibili come "competenze di tipo tecnico", le quali rientrano generalmente nelle caratteristiche che i selezionatori di personale identificano come "base" nell'ambito della selezione dei profili. Esse non possono che rappresentare parte delle competenze che costituiscono una valida proposta di valore da parte dei candidati. L'altra, riguarda le competenze di tipo relazionale e socio-emotivo, o "trasversali" (soft skills) sempre meno residuali e più ricercate dalle imprese. Si tratta di dimensioni che non sono totalmente riconducibili a caratteristiche intrinseche della persona (Boyatzis, 1982),

causalmente collegate ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione e che sono misurate sulla base di un criterio prestabilito (Spencer e Spencer, 1993). Piuttosto, come sostiene Le Boterf, la competenza non è uno stato o una conoscenza posseduta. Non è riducibile né a un sapere, né a ciò che si è acquisito con la formazione. La competenza non risiede nelle risorse (conoscenze, capacità...) da mobilitare, ma nella mobilitazione stessa di queste risorse.

Generalmente, le competenze trasversali sono identificate entro un variegato arco di dimensioni generalmente descritte attraverso l'etichetta di soft skills: esse includono aspetti che vanno dalla comunicazione nelle sue varie declinazioni, alla gestione di dinamiche interpersonali e relazionali con gli altri e in gruppo, fino al tema dell'esercizio della propria autorità e della funzione di leadership. Non esiste, come spesso accade per concetti dai tratti vasti e poco definiti, un elenco di competenze di tipo trasversale che possa essere esaustivo. Nell'ambito della psicologia sociale e delle organizzazioni viene sottolineata l'importanza di sviluppare e consolidare gli aspetti di fiducia, rispetto, collaborazione e responsabilità reciproca che dovrebbero improntare rinnovate esperienze organizzative (Mintzberg, 2009). Si possono sinteticamente indicare al riguardo tre riferimenti concettuali (Bodega e Scaratti, 2013), specificamente in termini di capitale personale, sociale e organizzativo, che concorrono a configurare un terreno comune di sostenibilità organizzativa (Scaratti, Ivaldi, 2015). Il capitale personale riguarda caratteristiche e aspetti (motivazione, commitment, proattività, investimento, contratto psicologico, disponibilità, agency)

che connotano la qualità dell'esperienza soggettiva in termini di attenzione e cura, partecipazione, adesione, pratica, investimento e riconoscimento di senso e significato in ciò che si fa. Il capitale sociale (fiducia, rispetto, collaborazione, relationship, cooperazione e conflitto, appartenenza) concerne la possibilità di alimentare adeguati processi di circolazione e scambio di conoscenze, negoziazione di obiettivi convergenti, conversazione, dialogo e costruzione congiunta di processi operativi condivisi. Il capitale organizzativo (cittadinanza organizzativa, sense making, cultura organizzativa, corporate social responsibility, tensione verso risultati concordati) attiene alle modalità che facilitano un diffuso e radicato sentirsi responsabili della propria organizzazione.

L'applicazione delle soft skills nei contesti lavorativi è, come facilmente comprensibile, continuativa. La loro disponibilità presso i candidati a posizioni lavorative è sempre in maggior misura presa in esame in fase di reclutamento di personale da parte delle imprese, anche di minore dimensione. Detto diversamente, è vero che le imprese ricercano personale in possesso di competenze tecniche utili allo svolgimento dei lavori assegnati, ma l'attenzione verso "altri tipi" di competenze (per citarne solo alcuni: la capacità di lavorare in gruppo, l'autostima, la leadership, l'empatia, l'abilità di perseguire gli obiettivi fino al loro raggiungimento) diventa sempre più strategica ed essenziale, tra i candidati a posizioni lavorative, per il mutamento degli scenari lavorativi e organizzativi che devono affrontare. Da un lato, infatti, è sempre più diffusa la necessità di misurarsi con situazioni in cui l'irrompere dell'inatteso, dell'urgenza, del non previsto

costituisce una esperienza quotidiana e non eccezionale: nella quotidianità dei processi, dove errori, inconvenienti, scarti rispetto a quanto previsto dovuti a molteplici e imprevedibili circostanze, si propongono come l'inatteso da fronteggiare e gestire. Dall'altro emerge l'esigenza di architetture organizzative in grado di declinare diversamente la differenziazione e integrazione propria di ogni struttura organizzativa. Gli scenari attuali chiedono una attenzione a processi di apprendimento diffusi, caratterizzati da elevata circolazione delle conoscenze disponibili e dalla non gerarchizzazione delle decisioni: la diffusione di esse significa la possibilità di aumentare il livello di partecipazione di ogni attore organizzativo al buon funzionamento complessivo. Nell'ambito del settore scientifico disciplinare della Psicologia del lavoro e delle organizzazioni sono stati individuati alcuni costrutti che costituiscono riferimenti importanti e ormai consolidati per orientare la pratica manageriale e operativa.

Il primo è il concetto di sensemaking (Weick, 1997) che indica la possibilità/necessità di attivare spazi di riflessione funzionali alla ricognizione ed elaborazione delle opacità, delle oscurità e dei chiaro-scuro connessi ai processi del concreto fare in azione. Si tratta di aprire occasioni di visione in cui le prestazioni lavorative possono essere riconosciute intersoggettivamente e assumere una forma che le rende riproducibili tra costanti e variazioni, ripetizioni e improvvisazioni. È l'antidoto alla stupidità organizzativa che Alvesson (2017) identifica nella diffusa mancanza di riflessività, di giustificazione e di ragionamento sostanziale (Scaratti, 2017).

Il secondo si riferisce al loose coupling ("legame lasco") e rimanda alla necessità di rappresentare e articolare processi organizzativi opportunamente flessibili (né troppo stretti/strutturati per evitare irrigidimenti e conseguenti inadeguate letture dei bisogni; né troppo sfilacciati e allentati per evitare dispersioni e inefficienze), così da rapportarsi al contesto di riferimento con la giusta adattività e aggiustamento richiesti dal costante mutare ed evolvere della domanda.

Il terzo riguarda la mindfulness descritta come la complessa capacità di attivare le diverse risorse disponibili, individuali e collettive, in grado di valorizzare le conoscenze sedimentate e di sviluppare una articolata consapevolezza degli scenari in cui si è coinvolti, una rappresentazione della complessità dei problemi da fronteggiare e una attivazione congruente e pertinente delle azioni e delle competenze esistenti.

Unioncamere (2015) ha sondato il parere delle imprese italiane sul tema in analisi. Un campione rappresentativo di imprenditori ha segnalato come le competenze di tipo trasversale siano ricercate tanto come (78%), quando non addirittura in maggior misura (8%), rispetto alle competenze di tipo tecnico-specialistico. Il risultati forniscono un quadro chiaro: una proposta di valore da parte dei giovani che sia piena, non può che basarsi sullo sviluppo di solide competenze di tipo tecnico cui è unita la giusta percezione dell'importanza di garantire sufficienti competenze di tipo relazionale e socio-emotivo che trovano applicazione in contesti lavorativi. Alcuni studi segnalano (Smith, 2007; Manpower Group, 2015) come le competenze di tipo

trasversale risultino essere richieste in modo indifferenziato tra livelli di inquadramento lavorativo differenziati. Le ripercussioni della mancanza del primo (competenze tecniche) o dell'altro tassello (quelle trasversali) possono quindi influire in modo rilevante sulla probabilità di trovare posizioni lavorative a tutti i livelli.

La letteratura scientifica ha approcciato in modo vasto il tema della relazione tra disponibilità di soft skills e prospettive occupazionali. Per esempio, Luthans et al. (2007) analizzano la relazione tra il possesso di alcune competenze trasversali (quali l'adattabilità ai compiti, l'ottimismo, il desiderio di imparare, l'efficacia individuale e il grado di soddisfazione personale) e le performance lavorative. I risultati dello studio dimostrano come soggetti che posseggono maggiormente tali caratteristiche dimostrano un maggiore grado di soddisfazione nella vita e di performance lavorativa. Fortin (2008), invece, studia la relazione tra alcuni tratti della personalità, tra cui l'autostima e il controllo di sé, e i livelli salariali raggiunti nel corso della carriera lavorativa. I risultati segnalano, anche in questo caso, una relazione positiva tra la disponibilità delle competenze e il salario ricevuto. Klaus (2010) e John (2009) riscontrano come larga parte del successo lavorativo di lungo periodo (inteso nel percorso di crescita interna alle imprese) risulti in modo particolare legato alla disponibilità di soft skills. Il lavoro di ricerca di Kautz et al. (2014) è invece la pubblicazione più recente e completa che studia la relazione tra soft skills e "successo nella vita". Gli autori provvedono a una review sistemica degli studi che si sono occupati di stimare la relazione tra la disponibilità di un elevato livello di competenze trasversali e una

pluralità di outcome. I risultati, generalmente, segnalano come il possesso di competenze di tipo soft rappresenti una chiave per il successo lavorativo. A fronte di tali evidenze nella letteratura scientifica, la piena presa di coscienza da parte dei candidati a posizioni lavorative dell'importanza dei tratti emotivo-sociali, in unione a quelli di tipo tecnico, per trovare lavoro, non è certamente sempre considerata.

2.3

L'azione progettuale: favorire l'incontro domanda-offerta di lavoro con modalità innovative e su misura

Il progetto "Mechanical employment. Prospettive di formazione e inserimento lavorativo nel settore della meccanica" rappresenta un esemplare azione di contrasto alla disoccupazione e inoccupazione con riferimento a diversi aspetti. Il target individuato (i giovani in età 18-29), e in modo particolare le categorie più fragili rientranti in esso (le donne e le persone di origine straniera), identifica un problema pubblico rispetto al quale le misure implementate sono ancora troppo limitate, a prescindere dalla loro efficacia. L'attenzione verso il tema dei giovani e delle modalità con le quali cercare di favorire la loro occupabilità, è di assoluto rilievo sul panorama nazionale.

Con il progetto, il tema delle competenze è stato considerato, sulla base dei più recenti sviluppi della letteratura scientifica in ambito sociale e di psicologia del lavoro, nella sua interezza. Ciò è avvenuto, cioè, in

considerazione della necessità di favorire la presa di coscienza da parte dei giovani dell'importanza di definire un progetto professionale che tenga conto non solo delle competenze di tipo tecnico ma anche di quelle trasversali. La redazione del bilancio delle competenze è stata realizzata per tutti i giovani con cui FLC è venuta in contatto, oltre 1.000. Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro con metodi innovativi è stata una delle caratteristiche del progetto, il quale ha inteso agire "nel mezzo" (tra domanda e offerta di lavoro) con modalità flessibili (su misura) o, per meglio dire, a "geometria variabile", cioè in un'ottica di presa in cura della persona e delle sue capacità e potenzialità in modo differenziato. L'ipotesi a monte è stata che attivando una logica di economia contributiva, in cui diversi stakeholder partecipano alla produzione di valore contestuale, sia possibile realizzare iniziative dinamiche, integrate e ben organizzate per la realizzazione di sostenibili politiche attive del lavoro, in una logica win-win in cui ognuno è chiamato a contribuire per il valore che riesce a generare.

Ciò si è tradotto in una funzione di accompagnamento alle persone (i destinatari target dell'inserimento) e dei processi (i vari stakeholder da coinvolgere e mettere in rete), con la consapevolezza del lavoro necessario a perseguire una tale tessitura sociale.

Personale specializzato (tutor) ha supportato i giovani tramite una approfondita ricognizione delle competenze di tipo tecnico, ma anche trasversale (soft skills), nonché di quelle base (si pensi alle competenze linguistiche tra gli stranieri). Sono state evidenziate i principali punti di forza e di debolezza dei candidati rispetto all'ampio spettro di competenze

considerato, al fine di prospettare soluzioni e/o rafforzare competenze in quanto possibile e nella volontà dei giovani stessi. Attività di counseling e accompagnamento lavorativo sono state altresì implementate. Nel complesso, le attività hanno consentito da un lato di aiutare i giovani nel (ri)definire un consono progetto professionale; dall'altro, di valutare i profili di competenze degli stessi garantendo una conseguente messa in relazione più efficace dei candidati con imprese coinvolte nel progetto alla ricerca di profili di competenze compatibili. L'attività di tutoraggio non si è limitata alla definizione della sfida professionale, ma ha favorito anche la messa in contatto dei giovani con le imprese. Nel caso degli inserimenti lavorativi (che dovevano essere di almeno 6 mesi), il tutor ha garantito supporto al fine di favorirne la qualità degli inserimenti lavorativi dando un contributo fattivo nella gestione di eventuali fasi di criticità legate all'instaurazione e allo sviluppo del rapporto di lavoro avviato.

A seguito della prima fase di contatto con i beneficiari dell'intervento, F. Clerici ha direttamente avviato percorsi differenziati basati sulle diverse caratteristiche dei giovani e, in qualche modo, "ritagliati" su di essi. Le tipologie di percorsi sono classificabili in almeno due diversi macro-tipi:

1_Inserimenti lavorativi diretti:

per una parte dei beneficiari è stata ravvisata la possibilità di favorire inserimenti diretti in azienda, per grado di sviluppo delle competenze e per tipologie di richieste da parte delle imprese già coinvolte nelle attività di networking. La messa in relazione delle diverse parti in causa, dal lato della domanda e dell'offerta di lavoro, ha creato le condizioni per l'instaurazione di rapporti di lavoro nei

quali l'impresa ha autonomamente preso in carico, sulla base della propria disponibilità, i giovani mediante contratti di lavoro di diverso tipo di almeno 6 mesi. Sono così favoriti circa 300 inserimenti lavorativi nell'ambito della meccanica in Lombardia direttamente da FLC. Complessivamente, gli inserimenti con contratto a tempo determinato o indeterminato sono il 10% circa; mentre il 50% circa sono inserimenti lavorativi in apprendistato (di primo o secondo livello), e il restante 40% circa tirocini formativi.

2_Formazione:

in altri casi, è stata ravvisata la necessità, per favorire l'occupabilità dei giovani, di fornire un percorso di formazione. L'analisi dei fabbisogni delle imprese ha permesso di identificare alcuni ambiti del settore della meccanica, entro i quali diverse imprese hanno evidenziato l'esigenza di assumere personale maggiormente qualificato. Con il progetto sono stati attivati corsi di formazione che hanno coinvolto circa 300 giovani. Si segnala l'attivazione di corsi a elevato livello di competenze (come disegnatore CAD CAM, contabilità e strumenti di comunicazione informatica, per il 15% dei partecipanti ai corsi). Altri, legati alla produzione e all'automazione in ambito meccanico (saldatori, carpentieri, operatori alle macchine utensili, installatore e manutentore meccanico, riparatore veicoli a motore, con un numero di partecipanti pressoché eguale di partecipanti tra tipo di corsi). A seguito della formazione è stata prevista la messa in relazione dei giovani con le imprese favorendo gli inserimenti lavorativi. Tale ultima fase è in buona parte ancora in corso.

Le azioni progettuali si sono adattate in modo flessibile al fine di considerare situazioni

individuali differenziate che necessitavano di interventi ad hoc. Così, per esempio, vale la pena ricordare l'attenzione prestata in termini di indirizzo e consulenza circa gli strumenti di policy che la legislazione nazionale e/o regionale garantisce. Per esempio, tra quanti ne avevano diritto, ma non ne erano a conoscenza, è stata incentivata la partecipazione a programmi come Garanzia Giovani e/o Dote Unica Lavoro. Ciò è avvenuto, in modo particolare, al fine di garantire tra i giovani la possibilità di usufruire dei vantaggi sul costo del lavoro che tali misure garantiscono agli aderenti. L'utilità del progetto si è, dunque, palesata anche nel favorire un utilizzo più efficace di alcuni dispositivi di interventi pubblici di potenziale utilità per i giovani.

Nell'ottica di flessibilità che ha caratterizzato il progetto, decisiva è stata la capacità di adattarsi alle esigenze dei giovani. Per esempio, è sorta la necessità di fornire competenze linguistiche adeguate per acquisire elementi di carattere tecnico e applicato all'ambito di lavoro. Così, sono stati avviati corsi di lingua che hanno consentito ai beneficiari di raggiungere un livello consono di abilità in tale ambito, quale pre-requisito necessario per garantire l'appropriata costruzione di un profilo eventualmente appetibile per le imprese.

Nell'ambito dello stesso sviluppo flessibile (su misura) delle attività progettuali è sorta altresì la necessità di considerare alcune esigenze delle imprese. È stata diffusamente rilevata la richiesta, da parte di esse, di garantire un approccio flessibile alla gestione della forza lavoro che non prevede l'assunzione diretta di personale. L'esigenza è stata accolta al fine di favorire opportunità lavorative

che potevano essere garantite per alcuni. La collaborazione con Adecco ha quindi consentito di provvedere a 453 inserimenti lavorativi tramite contratti di somministrazione che, sommati ai 300 circa inserimenti già avvenuti frutto dell'impegno di networking di FLC, rappresentano l'esito del progetto allo stato attuale.

Una delle visioni più calzanti nel definire le modalità con le quali le attività del progetto sono state implementate è quella del Dott. Paolo Cesana, Direttore della Fondazione Luigi Clerici, il quale ha dichiarato: "il progetto ha inteso comportarsi come schiuma, che agisce come collante, considera le situazioni peculiari dei giovani e delle imprese, e avvicina i due mondi con strumenti utili". Tale sensazione è indubbiamente propria nel caratterizzare le attività progettuali esaminate, che hanno approcciato le caratteristiche dei giovani e le loro aspettative individuali donando competenze nuove, in un'ottica anche innovativa, mettendole in relazione con la domanda di competenze delle imprese in modo flessibile. Tale modalità d'azione è stata integrata nell'ambito del contesto delle politiche pubbliche esistenti al fine di permettere ai giovani di cogliere le opportunità che esse forniscono e che, in diversi casi, non erano state pienamente colte per esempio per deficit informativi.

Favorire l'inserimento lavorativo dei giovani tramite la considerazione delle proprie potenzialità, anche inespresse, e la presa di coscienza dell'opportunità di sviluppare la propria traiettoria professionale, può garantire un gioco a somma positiva per tutti gli attori coinvolti (anche imprese). Una mancata (o inefficace) allocazione delle risorse umane può comportare effetti negativi non solo in

termini occupazionali e di prospettive di vita per una parte della popolazione, ma anche ripercussioni sfavorevoli in tema di crescita della produttività del lavoro. Inoltre, anche e soprattutto presso realtà economiche di media e piccola dimensione, è fondamentale incentivare una propensione all'innovazione. Competenze di diverso tipo (tecniche, relazionali e socio-emotive) in capo al personale dipendente possono dare il proprio

contributo in questo ambito. Esperienze quali quelle implementate con il progetto in esame rappresentano best practices perché rilevano l'esistenza di un problema pubblico non sempre opportunamente approcciato e tentano di approcciarlo con modalità innovative, mettendo in relazione esigenze differenti in un'ottica sistemica che considera e informa – anche – circa le possibilità che le politiche pubbliche forniscono.

3.

Una rilevazione sull'atteggiamento verso il lavoro e sulle competenze trasversali applicabili in contesti lavorativi tra i giovani partecipanti

3.1

Introduzione

Per quanto, naturalmente, di interesse per partner e stakeholders direttamente coinvolti, i dati raccolti nell'ambito del progetto sono informativi anche per un pubblico più vasto. Il campione di beneficiari delle attività progettuali è ampio (oltre 1.000 individui) e le informazioni sono state raccolte in modo rigoroso e con strumenti adeguati tratti dalla principale letteratura scientifica. Nonostante il progetto "Mechanical employment. Prospettive di formazione e inserimento lavorativo nel settore della meccanica" sia rivolto ai giovani sotto i 30 anni, e tale segmento di giovani sia un sottoinsieme della popolazione ben definito e studiato in letteratura, informazioni quali quelle raccolte (in modo particolare relativamente alle competenze trasversali, nonché l'atteggiamento verso il lavoro) non sono ampiamente diffuse. Il progetto ha altresì permesso di intercettare un nutrito numero di soggetti appartenenti a categorie generalmente fragili (si pensi in modo particolare agli stranieri) rispetto ai quali le informazioni sui temi citati sono, se possibile, ancora più limitate. Complessivamente, dunque, i dati a disposizione, seppur riferibili a un campione di individui auto-selezionato (i partecipanti al progetto), hanno un contenuto informativo notevole.

I beneficiari delle attività progettuali rientrano in due grandi sotto-insiemi, un primo è costituito da giovani impegnati in percorsi di istruzione, senza esperienza lavorative pregresse, ma prossimi a iniziare l'attività di ricerca di lavoro (definiti di seguito per praticità "Giovani ancora studenti" - GAS). La maggior parte di essi sono stati intercettati nell'ambito dei corsi nell'ambito Diritto e Doveri all'Istruzione e Formazione obbligatoria attivati da Fondazione Luigi

Clerici; altri, sono studenti di percorsi di studi di scuola superiore oppure laureandi di primo o di secondo livello venuti a conoscenza delle attività progettuali. Il secondo sotto-insieme di beneficiari è invece costituito da giovani che hanno concluso gli studi e che hanno già fatto il loro ingresso nel mercato del lavoro (di seguito anche chiamati "Giovani non studenti" - GNS). I due gruppi, GAS e GNS, si differenziano sostanzialmente per caratteristiche base (si pensi in modo particolare all'età) ma anche e soprattutto rispetto alle esperienze già maturate sul mercato del lavoro.

In considerazione delle differenze sistematiche nei profili dei giovani "ancora studenti" e "non studenti" sono stati utilizzati approcci di presa in cura differenziati nell'ambito delle attività progettuali, per tenere conto delle diverse condizioni di partenza. Così, per esempio, i giovani studenti sono stati aiutati, grazie alla redazione del bilancio delle competenze, a maturare la propria proposta professionale nell'ambito delle caratteristiche, interessi personali, e aspettative nei confronti del mercato del lavoro. Nel caso dei giovani che hanno invece già fatto il proprio ingresso sul mercato del lavoro, il progetto ha contribuito a sviluppare riflessioni critiche su elementi della ricerca attiva di lavoro e/o competenze che risultassero, a seguito dell'analisi del caso, da ostacolo per un efficace inserimento nel mondo del lavoro.

Dal punto di vista operativo, sono stati elaborati due diversi strumenti per la redazione del bilancio delle competenze. Essi rappresentano il principale strumento con il quale è stato instaurato il rapporto di confronto e di ausilio ai giovani. Gli strumenti sono stati capaci di servire a scopi differenziati in relazione al diverso tipo di beneficiari (giovani ancora studenti, e non); inoltre, l'utilizzo di un linguaggio adeguato

alla comprensione da parte di persone con età e a uno stadio di attivazione sul mercato del lavoro diversificate ha favorito la loro somministrazione. In tutti i casi, in modo particolare per la rilevazione delle soft skills dei giovani, sono state utilizzate batterie di domande validate dalla letteratura scientifica di riferimento.

Il capitolo ha lo scopo di presentare i principali dati tratti dall'analisi del bilancio delle competenze. Nel secondo paragrafo si descrivono le principali caratteristiche del campione di beneficiari. Il terzo paragrafo discute il tema delle modalità di ricerca attiva di lavoro (registrata, ovviamente, solo tra i giovani del campione GNS) e dell'atteggiamento/aspettative verso il lavoro dei giovani registrati in fase di redazione del bilancio delle competenze. L'ultimo paragrafo illustra i principali risultati in termini di analisi delle competenze trasversali in possesso dei giovani prima della partecipazione al progetto.

3.2 Le principali caratteristiche socio-anagrafiche dei partecipanti

Il paragrafo illustra le principali caratteristiche socio-anagrafiche dei giovani coinvolti nel processo di redazione del bilancio delle competenze. I dati presentati consentono di dare un quadro d'insieme, seppur per ovvie ragioni di sintesi ricondotto ad alcune variabili di interesse, utile a caratterizzare secondo alcune dimensioni il campione dei partecipanti al progetto. Obiettivo del progetto era, inizialmente, coinvolgere 1.000 giovani, tra cui 200 donne e 400 stranieri. Complessivamente, i dati a nostra disposizione riguardano 1.070 fascicoli contenenti bilanci delle competenze

completamente redatti e compilati. Si noti che il numero di giovani coinvolti grazie al progetto è quindi stato superiore alle aspettative ed è superiore al valore di 1.070 (stimato in 1.220) in quanto, per un limitato numero di giovani, la presa in consegna e la digitalizzazione dei bilanci delle competenze non è stata infine possibile, oppure i kit non sono stati completati in una misura tale da permetterne l'analisi. Tra i 1.070 beneficiari per i quali abbiamo informazioni piene, 389 sono giovani ancora studenti - GAS - (36% del totale), mentre 681 (il 64% del totale) sono giovani non studenti - GNS. Di seguito illustriamo le principali caratteristiche socio-anagrafiche nei due campioni.

La Tabella 1 dimostra, nel Panel A, come la componente di sesso maschile sia prevalente (nella misura 80-20), nei due campioni. In valori assoluti, il numero di donne coinvolte con il progetto è però anche superiore a 200, obiettivo progettuale. Per quanto concerne la classe d'età (Panel B, Tabella 1), si segnala come sia stata prevalente tra i beneficiari la percentuale di giovani con 20 anni e meno (il 54,7% nel campione complessivo), a seguire le altre fasce d'età intermedia 21-25 anni (29,7%) e relativamente più anziana di giovani 26-29enni (15,6%). Essendo i giovani, prevalentemente, sotto i 25 anni, è interessante valutare quale sia stato il loro background scolastico legato all'istruzione secondaria (Panel C). Tra quelli del campione GAS (ancora studenti) larga parte ha frequentato Istituti o Centri di formazione professionale (il 71,5%), oppure gli istituti tecnici (25,1%). Al contrario, tra i giovani del campione GNS (non studenti), esiste una buona parte (27,3%) di soggetti che ha frequentato licei (27,3%) mentre è molto più limitata rispetto al campione GAS la proporzione di quanti hanno frequentato percorsi di formazione. Ciò dipende, ovviamente, dalla natura stessa dei campioni considerato. Infatti, come già

detto in precedenza, buona parte dei giovani studenti che fa parte del campione di giovani studenti è stato coinvolto nell'ambito dei corsi D.D.I.F. in ambito professionale offerti da Fondazione Clerici.

Il Panel D della Tabella 1 mostra la percentuale sul totale, di giovani con nazionalità diversa, italiana e straniera. La percentuale di stranieri è del 38% circa nei due campioni. Anche in questo caso, in valore assoluto il numero di giovani stranieri coinvolti nel progetto pareggia l'obiettivo iniziale posto (di 400). Infine, per avere maggiori indicazioni circa

la famiglia d'origine dei giovani, al Panel E mostriamo la percentuale di quanti vivono da soli, in famiglia, oppure con altre persone (non famigliari). I dati mostrano una più marcata emancipazione da parte dei giovani non studenti (GNS) rispetto a quanti sono studenti (GAS) rispetto alla famiglia d'origine. Infatti, nessuno tra i giovani del campione GAS vive da solo, mentre è del 10% la percentuale di quanti dichiara di vivere solo nel campione GNS; di converso, cala nel campione GNS rispetto al campione GAS la percentuale di persone che vive con i propri famigliari.

TABELLA 1

Le principali caratteristiche socio-anagrafiche dei partecipanti.

VALORI PERCENTUALI.

	Campione Giovani ancora studenti (GAS)	Campione Giovani non studenti (GNS)	TOTALE
Panel A. SESSO			
Uomini	87,1	72,8	78,0
Donne	12,9	27,2	22,0
Panel B. CLASSE D'ETÀ			
Sotto i 20 anni	84,9	36,4	54,7
21-25 anni	11,9	40,5	29,7
26-29 anni	3,2	23,1	15,6
Panel C. SCUOLA SECONDARIA SUPERIORE			
Istituto professionale/Centro di formazione professionale	71,5	28,4	51,9
Istituto tecnico	25,1	44,3	33,8
Licei (classico, scientifico, linguistico, tecnologico, delle scienze umane)	3,4	27,3	14,3
Panel D. NAZIONALITÀ			
Italiana	62,0	62,8	62,6
Straniera	38,0	37,2	37,4
Panel E. CONDIZIONE FAMILIARE			
Vive solo	0,0	9,5	5,5
Vive con famigliari	89,3	72,0	79,2
Vive con altre persone (non famigliari)	10,7	18,5	15,3

3.3

Un'analisi esplorativa sulle modalità di ricerca del lavoro e sull'atteggiamento verso il lavoro

In questo paragrafo prendiamo in esame alcuni temi di interesse concernenti il lavoro tratti dai bilanci delle competenze, di interesse generale. Nello specifico, presentiamo alcuni indicatori volti a illustrare come, e secondo quali modalità, avviene la ricerca di lavoro tra i giovani. Inoltre, per l'intero campione di beneficiari, verificiamo quale sia la loro predisposizione a vedere nell'attività lavorativa un progetto di realizzazione e di crescita personale, nonché un luogo dove poter esprimere sé stessi in modo positivo.

3.3.1

Le principali modalità di ricerca del lavoro

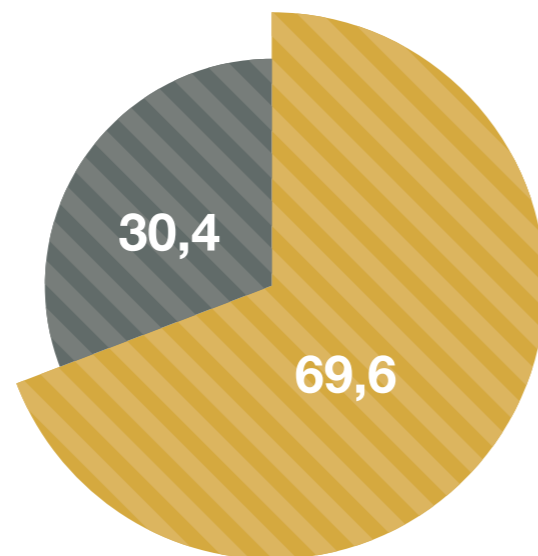
Partiamo dai dati rilevati nel bilancio delle competenze che riguardano la ricerca di

lavoro. Facciamo riferimento al campione dei giovani non studenti (GNS) che sono i soli, nel campione complessivo di beneficiari delle attività progettuali, che hanno già fatto il loro ingresso sul mercato del lavoro. La Figura 3 mostra la percentuale di giovani che dichiara, nelle quattro settimane precedenti la partecipazione al progetto, di aver ricercato attivamente lavoro. La percentuale di quanti erano impegnati attivamente in tal senso è del 70%, mentre il 30% non cercava lavoro. Come evidenziato dalla Figura 4, i motivi della non ricerca di lavoro non sono generalmente riferibili a segnali di scoraggiamento e/o delusione nei confronti delle prospettive occupazionali che il mercato del lavoro può offrire ai giovani. Infatti, solo il 4,2% di quanti non cercano lavoro presume l'impossibilità di trovarne uno. Al contrario, la maggior parte dei beneficiari non ha ricercato lavoro nell'ultimo mese precedente la partecipazione al progetto per ragioni non meglio dichiarate (37,6%), per dedicare ancora ulteriore tempo allo studio (28,5%), perché non ha ancora iniziato a cercare un lavoro (17,6%), oppure perché è in attesa degli esiti di colloqui di lavoro (17,0%).

FIGURA 3

La percentuale di giovani che è alla ricerca attiva di lavoro.

VALORI PERCENTUALI (CAMPIONE GIOVANI NON STUDENTI, GNS).



SI
NO

FIGURA 4

I principali motivi della mancata ricerca di lavoro.

VALORI PERCENTUALI (CAMPIONE GIOVANI NON STUDENTI, GNS).

ALTRE RAGIONI



STUDIO



NON SI È ANCORA INIZIATO A CERCARE



ATTESA ESITO COLLOQUI DI LAVORO



QUESTIONI FAMILIARI



PRESUNZIONE DELLA NON ESISTENZA DI LAVORI DISPONIBILI



MALATTIA E/O INFORTUNIO



ASSENZA DI NECESSITÀ



0% 5% 10% 20% 30% 40%

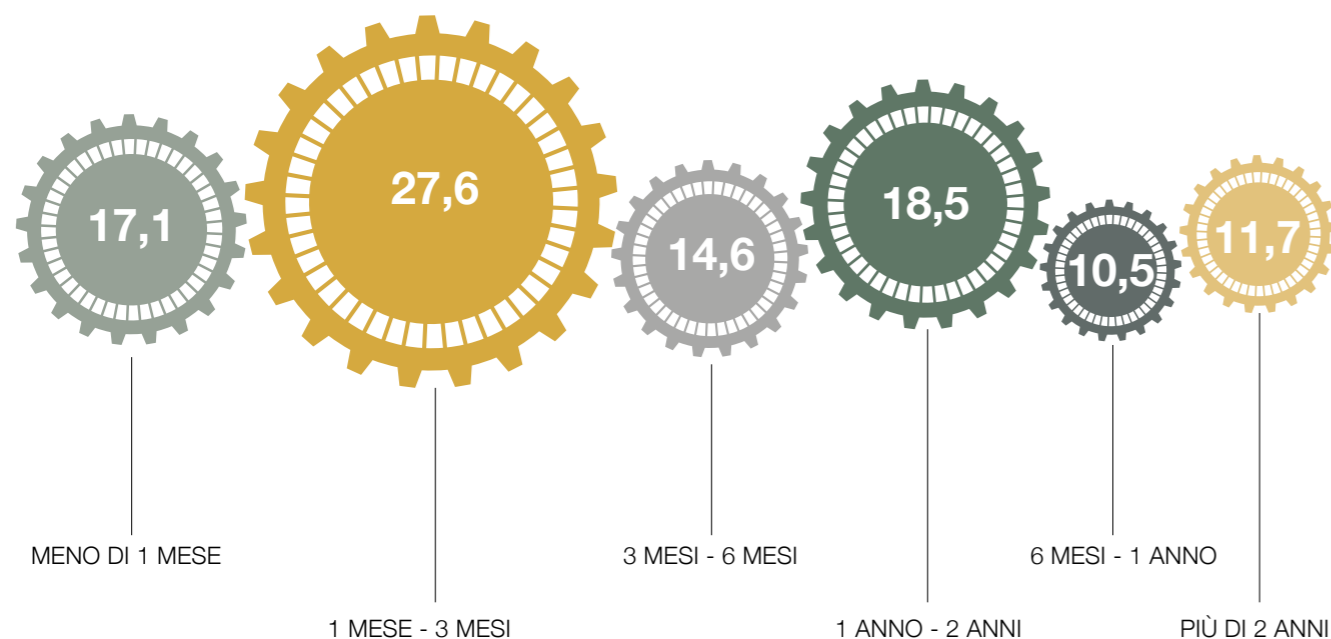
I tempi della durata nella ricerca attiva di lavoro rappresentano un ulteriore indicatore utile a valutare le difficoltà incontrate dai giovani nella fase di transizione verso il mondo del lavoro. La Figura 5 dimostra come l'11,7% dei giovani nel campione GNS stia cercando lavoro da più di 2 anni senza trovarlo; il 10,5% da 1-2 anni. Complessivamente, quindi, è del 20% circa la percentuale di quanti

ha alle spalle un medio-lungo periodo di disoccupazione. A essi, si aggiunge inoltre il 20% di giovani che è alla ricerca di lavoro da 6 mesi-1 anno senza trovarlo. Per tali soggetti, in modo particolare, l'attività progettuale può essere stata di particolare beneficio, al fine di dare chiavi di lettura diverse per risolvere il proprio problema di natura occupazionale.

FIGURA 5

La durata della ricerca di lavoro.

VALORI PERCENTUALI (CAMPIONE GIOVANI NON STUDENTI, GNS).



Tra le modalità di ricerca di lavoro più utilizzate (Tabella 2), vi è soprattutto la ricerca di informazioni online: il 67,6% dichiara di utilizzare tale canale per la ricerca di lavoro. Il web, dunque, viene visto dai giovani come uno strumento privilegiato per accedere a informazioni relative alle opportunità lavorative disponibili. Nel 50% dei casi essi hanno anche risposto ad annunci di lavoro. Rimangono fondamentali, alla stessa stregua

dei canali digitali, le reti di conoscenza personale e quelle informali: il 56,8% dei giovani si è attivato presso la propria rete di conoscenze. Sono relativamente pochi, in numero inferiore al 5% sul totale del campione GNS, quanti tra i giovani del campione hanno intrapreso alcuni passi per sviluppare attività di lavoro in proprio.

La stessa tabella mostra alcune differenze sostanziali nelle modalità di ricerca di lavoro

per genere e per nazionalità dei beneficiari. Tra le difformità più marcate vi è soprattutto la ricerca online di informazioni sui lavori, più diffusa tra le donne rispetto agli uomini (76,3% rispetto a 64,1%). Allo stesso modo, la risposta ad annunci di lavoro è utilizzata in modo prevalente dalle donne (68,4% rispetto a 42,6%). Di converso, tra i giovani di sesso maschile si verifica un deciso maggiore uso di strumenti diretti nella ricerca di lavoro, quali la presentazione a datori di lavoro (51,4% tra gli uomini rispetto al 37,7% di donne che dichiara di aver utilizzato tale modalità). Anche la predisposizione ad avviare attività di lavoro autonomo è maggiore tra gli uomini.

Le risposte disaggregate sulla base della nazionalità degli intervistati rilevano pattern in parte simili a quelli già descritti nella segmentazione per genere dei rispondenti. In particolare, gli stranieri dichiarano di utilizzare meno il web, rispetto agli italiani, per la ricerca di lavoro, e di aver risposto in misura minore ad annunci di lavoro. Gli stranieri si sono rivolti, seppur in modo lieve, maggiormente rispetto agli italiani ad agenzie di lavoro private e/o centri per l'impiego (47,9% vs 44,1%). I giovani stranieri dichiarano anche una maggiore predisposizione all'imprenditorialità (5,6% rispetto a 2,3% degli italiani).

TABELLA 2

Le principali modalità di ricerca di lavoro.

VALORI PERCENTUALI (CAMPIONE GIOVANI NON STUDENTI, GNS).

	Genere		Nazionalità		Totale
	Donne	Uomini	Stranieri	Italiani	
Ho effettuato ricerche in internet per lavori o informazioni sui lavori	76,3	64,1	54,9	74,6	67,6
Ho chiesto ad amici e conoscenti	54,4	57,7	59,1	55,5	56,8
Ho risposto ad un annuncio di lavoro	68,4	42,6	35,9	57,8	50
Mi sono proposto direttamente ad un datore di lavoro	37,7	51,4	47,2	47,7	47,5
Ho contattato una agenzia di lavoro privata o un centro per l'impiego	42,1	46,8	47,9	44,1	45,5
Ho intrapreso alcuni passi per iniziare una mia attività	1,7	4,2	5,6	2,3	3,5

Un ulteriore tema di interesse circa modalità e strumenti utilizzati dai giovani nella ricerca di lavoro è la sicurezza nello svolgimento di alcune attività ad essa legate. Tramite il bilancio delle competenze è stato chiesto di segnalare, in una scala a cinque modalità (da “Per nulla” a “Moltissimo”), la percezione di sicurezza nello svolgimento di alcune azioni. La tabella seguente mostra la percentuale di quanti si sono dichiarati “Molto”, oppure “Moltissimo” sicuri nello scrivere il proprio CV, sostenere colloqui di lavoro, compilare moduli di proposta di lavoro, oppure scrivere lettere di presentazione. Le attività

sopracitate sono ritenute generalmente fondamentali per massimizzare le possibilità di trovare un’occupazione. In generale, i giovani si sentono più abili nello scrivere CV e sostenere colloqui di lavoro, meno nel compilare moduli o lettere di presentazione di lavoro. Emerge una evidente difformità nelle risposte per genere e nazionalità dei giovani. Rispetto a tutte le azioni identificate, le donne si percepiscono generalmente più abili degli uomini nello svolgerle. Allo stesso modo, gli stranieri rispetto agli autoctoni segnalano una marcata insicurezza nell’abilità di svolgere le azioni identificate.

TABELLA 3

La sicurezza nello svolgimento di alcune attività legate alla ricerca attiva di lavoro.

VALORI PERCENTUALI (CAMPIONE GIOVANI NON STUDENTI, GNS).

	Genere		Nazionalità		Totale
	Donne	Uomini	Stranieri	Italiani	
Scrivere il mio CV	69,3	61,2	50	71,6	63,6
Sostenere un colloquio di lavoro	63,2	59,3	52,2	65,3	60,5
Compilare un modulo di proposta di lavoro	60,1	52	44,6	60,1	54,4
Scrivere una lettera di presentazione	44,6	39,9	31,3	46,9	41,3

3.3.2 Atteggiamento verso il lavoro

In questo sotto-paragrafo illustriamo alcuni dati in di atteggiamento verso il lavoro. Per “atteggiamento verso il lavoro” intendiamo la visione dei giovani nei confronti dell’esperienza lavorativa con riferimento, in modo particolare, al “cosa” cercano

nell’esperienza lavorativa e al “come” prevedono di svolgere il proprio ruolo.

Il primo aspetto che vogliamo esaminare è relativo alla motivazione e alle aspettative che i giovani mostrano nei confronti dell’esperienza lavorativa (Tabella 4). Prendiamo in considerazione dapprima il campione di quanti non sono studenti (GNS). Come è possibile verificare dalla Tabella 4, i giovani cercano nel lavoro soprattutto un

ambiente umano (lo dichiara l’86,9% di essi). Per “ambiente umano” si intendono le relazioni positive con i colleghi, con i superiori, oppure il clima di collaborazione interno all’azienda. Tale parere è più diffuso tra le donne rispetto agli uomini (il 95,5% rispetto a 83,5%) e tra gli italiani rispetto agli stranieri (91,5% vs 78,7%). I giovani, dunque, ricercano primariamente nel lavoro la possibilità di vivere esperienze positive. Nel mondo del lavoro non vedono meramente la possibilità di garantirsi l’autonomia finanziaria. Piuttosto, in primis vedono la possibilità di relazionarsi in modo positivo con gli altri e quindi

realizzare in modo pieno, anche dal punto di vista umano, la propria vita. La sicurezza del posto di lavoro rappresenta inoltre uno degli elementi più ricercati in ambito lavorativo (in seconda posizione nella graduatoria stilata), a fronte di un mercato del lavoro che, invece, non sempre è capace di dare prospettive in tal senso alle nuove generazioni. In coda al ranking, tra le caratteristiche meno ricercate nell’ambito dell’esperienza lavorativa, la flessibilità dell’orario (36,0% dei casi) e il potere direttivo e ruoli con compito di direzione all’interno dell’azienda (37%).

TABELLA 4

Le attese nei confronti nel lavoro.

VALORI PERCENTUALI (CAMPIONE GIOVANI NON STUDENTI, GNS).

	Genere		Nazionalità		Totale
	Donne	Uomini	Stranieri	Italiani	
Ambiente umano	95,5	83,5	78,7	91,5	86,9
Non precarietà del posto di lavoro	83,9	77,3	73,6	82,4	79,2
Livello di professionalità	66,1	65,5	58,5	69,7	65,7
Livello di guadagno	52,2	62,4	57,6	60,5	59,5
Creatività	62,4	55,4	53,3	59,8	57,4
Utilità sociale	57,5	54,6	59,7	52,9	55,4
Non ripetitività	53,6	51,0	43,9	56,1	51,7
Autonomia decisionale	45,3	52,5	43,7	54,3	50,5
Assenza di fattori di nocività, fatica, rischio	48,9	46,4	44,7	48,4	47,1
Prestigio sociale	31,7	46,9	44,5	41,5	42,6
Disponibilità di tempo libero	42,8	40,0	35,5	43,6	40,7
Leadership	24,9	41,8	40,1	35,3	37,0
Flessibilità dell’orario	35,0	36,5	35,0	36,6	36,0

La Tabella 5 mostra le motivazioni e le attese verso l'esperienza lavorativa in considerazione del campione dei più giovani, ancora studenti (GAS). Tramite l'esperienza lavorativa essi vedono soprattutto la possibilità di: garantirsi un'opportunità di lavoro per il futuro (89,2%), farsi conoscere e apprezzare in vista di una possibile assunzione in futuro (89,1%) e

vivere una esperienza di lavoro per maturare a livello professionale e umano (87,9%). In generale, dunque, si evince in modo chiaro la prospettiva dei più giovani, che vedono nell'esperienza lavorativa soprattutto la possibilità di favorire una più agevole transizione verso il mercato del lavoro.

TABELLA 5

Le principali attese nei confronti dell'esperienza lavorativa.

VALORI PERCENTUALI (CAMPIONE GIOVANI NON STUDENTI, GNS).

	Genere		Nazionalità		Totale
	Donne	Uomini	Stranieri	Italiani	
Opportunità di lavoro per il futuro	89,8	89,1	87,7	91,8	89,2
Farsi conoscere e apprezzare in vista di un lavoro	86	89,5	85,3	91,1	89,1
Utile per maturare	92	87,3	87,4	88,2	87,9
Aumentare le probabilità di trovare lavoro	81,6	85,4	83,6	85,6	84,9
Confrontarsi con un mondo diverso da quello scolastico	89,8	83,5	76,9	88,6	84,3
Acquisire competenze lavorative specifiche	75	83,2	82,8	81,7	82,1
Completare la formazione professionale	83,7	80,9	81	81,4	81,2
Costruire il proprio progetto professionale	83,7	79,6	82,3	78,8	80,1
Fare un'esperienza diversa	78	80,2	81,8	78,8	79,9
Sperimentare una vera esperienza lavorativa	75,5	78,8	79,3	77,9	78,4

Infine, prendiamo in esame alcuni aspetti valoriali legati all'esperienze di lavoro. Al campione dei giovani non studenti (GNS) è stato chiesto di descrivere quali siano i valori che dovrebbero regolare il proprio comportamento lavorativo (Tabella 6): si segnala in modo particolare la possibilità di apprendere (76,9%). Ciò conferma, se possibile, l'atteggiamento positivo (e propositivo) che permea la concezione dei giovani nei confronti del lavoro. L'atteggiamento che essi vedono primario è la disponibilità alla crescita professionale, quindi la disponibilità a maturare ulteriormente le proprie abilità e competenze. In seconda battuta, l'assunzione di responsabilità e l'atteggiamento responsabile (53,9% del totale). L'aspetto di presa in carico di

responsabilità è in qualche modo richiamata anche dalla leadership, che viene vista in terza battuta come valore che regola il comportamento lavorativo (41,7%). I giovani, quindi, come già anche illustrato nei dati in Tabella 4, non si aspettano che venga loro assegnato un ruolo decisionale nelle organizzazioni in cui lavorano (non vedono nel lavoro la possibilità di avere potere decisionale). Credono, però, che il potere direttivo sia una capacità che posseggono e che regola il proprio modo di vivere l'esperienza lavorativa. Detto diversamente: sono pronti a contribuire maggiormente nelle organizzazioni, e nel mercato del lavoro, tramite la presa in carico di maggiori oneri e responsabilità.

TABELLA 6

I valori che regolano il proprio comportamento lavorativo.

VALORI PERCENTUALI (CAMPIONE GIOVANI NON STUDENTI, GNS).

	Genere		Nazionalità		Totale
	Donne	Uomini	Stranieri	Italiani	
Possibilità di apprendere, di imparare	80,0	76,6	73,9	79,4	76,9
Responsabilità	54,0	54,5	57,8	52,3	53,9
Leadership, comando, direzione degli altri	41,5	42,3	43,0	41,5	41,7
Prestigio, avere considerazione e rispetto degli altri	30,7	25,4	23,5	28,7	26,6
Essere accettato dagli altri	33,0	22,3	21,3	27,5	25,1
Essere utile agli altri	16,5	24,7	22,2	22,6	22,3
Impegno nell'assolvimento dei compiti	18,8	17,4	17,4	18,0	21,3

È complicato rilevare la stessa predisposizione valoriale nei confronti dell'esperienza lavorativa presso individui che non ne hanno in larga parte mai sperimentato una. Per tale motivo, i giovani del campione studenti (GAS) sono stati invitati a una sorta di esperimento: è stato chiesto loro di identificare il ruolo professionale che vorrebbero assumere in futuro e, in considerazione di esso, a immaginare le caratteristiche umane e valoriali che dovrebbero guidare l'operato di tale figura professionale. A fronte dell'elenco di circa 30 caratteristiche della personalità elencate, i giovani hanno segnalato le prime 10 riportate

in Tabella 7. In primis, la precisione: per il 69,5% dei giovani dovrebbe essere l'aspetto di valore più importante capace di guidare il comportamento lavorativo. Sono soprattutto gli uomini (rispetto alle donne) e gli italiani (rispetto agli stranieri) a pensare che tale valore sia importante in ambito lavorativo. Segue la gentilezza (69,0%), l'onestà (67,1%), e l'affabilità (62,4%). La gentilezza, così come l'affabilità, sono caratteristiche valoriali importanti in ambito lavorativo soprattutto a detta delle donne e delle persone di origine straniera.

TABELLA 7

I valori che regolano il proprio comportamento lavorativo.

VALORI PERCENTUALI (CAMPIONE GIOVANI NON STUDENTI, GNS).

	Genere		Nazionalità		Totale
	Donne	Uomini	Stranieri	Italiani	
Precisione	60,0	70,9	63,2	73,1	69,5
Gentilezza	76,0	67,9	74,3	65,7	69,0
Onestà	66,0	67,3	70,8	64,8	67,1
Affabilità	76,0	60,3	70,8	57,2	62,4
Determinazione	52,0	61,2	56,3	62,3	60,0
Competenza	38,0	60,3	50,0	61,9	57,4
Pazienza	66,0	52,4	62,5	49,2	54,2
Abilità di comunicazione	60,0	53,0	55,6	53,0	54,0
Creatività	58,0	49,4	50,7	50,4	50,5
Comprensione	64,0	43,3	43,8	47,5	46,1

3.3.3 riscontri dal materiale qualitativo

Alcuni elementi ricavabili dal materiale qualitativo raccolto (in particolare attraverso interviste di monitoraggio in itinere, diari dei tutor e focus group con i partecipanti) offrono ulteriori spaccati per descrivere l'atteggiamento dei giovani verso il lavoro. Se i dati quantitativi confermano una disposizione interessata, che rivela un investimento consistente e una attivazione proattiva nei confronti della propria progettualità lavorativa e professionale, la relazione prevalente con l'oggetto lavoro appare ancora frammentata, più che integrata.

Ciò da un lato può essere imputabile alla non consolidata esperienza lavorativa (per quanto diversamente rappresentata dai GAS e dai GNS), dall'altro a una concezione del lavoro che, da un lato, riflette una tensione positiva a considerare fattori di umanità, senso, continuità, dall'altro deve fare i conti con la realtà e la necessità di confrontarsi con contingenze, vincoli e contraddizioni.

Uno degli aspetti più ricorrenti rilevati dai tutor, specie in riferimento ai soggetti con scarsa esperienza lavorativa, riguarda infatti la criticità nella relazione con i sistemi di regole e vincoli esistenti. Soprattutto i giovani immigrati mostrano di avere un rapporto individualistico con le norme implicite ed esplicite che regolano il rapporto con il lavoro, con i datori di lavoro e con l'organizzazione.

Emblematica le notazioni di alcuni tutor: "noi diamo per scontate alcune cose che per i ragazzi non lo sono per niente. Loro

spesso, se c'è lo sciopero dei treni, si sentono autorizzati a non andare al lavoro o ad arrivare in ritardo senza avvisare".

"I giovani oggi vorrebbero un bel lavoro servito sul piatto che però sia non troppo lontano da casa, che deve avere un certo orario, che gli dia la possibilità di andare in palestra. Anche lì ci vuole una persona che li porti un po' verso una lettura realistica della realtà e far capire loro l'importanza dell'esperienza lavorativa per la crescita personale"

D'altro canto, le aziende si prefigurano il processo di inserimento come già pronto all'uso, portando debole attenzione al necessario lavoro di accompagnamento e di socializzazione richieste, specie dove le culture lavorative e professionali non sono sintoniche con le richieste organizzative attese.

Di qui l'esigenza di tenere insieme diverse esigenze e prospettive: dell'utente, dell'organizzazione/azienda e della fondazione che offre il percorso di inserimento. I tutor evidenziano come l'azienda sia "il terzo soggetto che interviene nel percorso educativo ed è importantissimo lavorare con l'azienda per disegnare dei percorsi che siano finalizzati a raggiungere anche lo scopo educativo, di accompagnamento e di avvicinamento culturale ...".

Ne consegue ulteriormente la rilevanza assunta dalla funzione di tutorship come mediazione che connette il sistema educativo e il sistema lavorativo, andando oltre una concezione di consequenzialità meccanica tra i due universi in gioco.

3.4

Una misurazione delle soft skills in possesso dei giovani

Le competenze trasversali, o soft skills, rappresentano alcune delle competenze più ricercate in ambito lavorativo e nell'assunzione di personale. Esse trovano applicazione nei contesti lavorativi, nonché nella vita di tutti i giorni. Wheeler (2016), in un recente studio dichiara: "le organizzazioni assumono le persone per loro hard skills, ma finiscono per licenziarle per la loro mancanza di soft skills". L'affermazione, da inquadrare naturalmente in un'ottica provocatoria, riflette invero un orientamento sempre maggiormente diffuso anche in Italia.

Nonostante il crescente interesse verso il tema delle competenze trasversali, sono relativamente poche in Italia le rilevazioni atte a misurare in modo rigoroso dal punto vista scientifico tali competenze. Con il progetto si è contribuito a colmare, quantomeno in parte, il gap informativo. Sono state scelte una selezione di soft skills ritenute, generalmente, rilevanti in ambito lavorativo delle quali si è voluta sondare la disponibilità nel campione di intervistati. In modo trasversale tra i due diversi campioni (giovani studenti e non studenti), esse sono: l'autostima, l'autoefficacia nella risoluzione dei problemi e nella comunicazione interpersonale, la grinta e la determinazione, l'autonomia e il controllo, l'impegno. Per ciascuna di esse, sono utilizzate in quanto possibile (con alcuni adattamenti) le batterie di domande validate dal punto di vista scientifico capaci di rilevare effettivamente

il fenomeno di interesse tramite una serie, più o meno ampia, di domande. Di seguito sono presentati i principali risultati.

Ogni indicatore calcolato, sulla base delle diverse batterie di domande, è normalizzato su base 100. In questo modo, le diverse misure calcolate risultano essere comparabili. La Tabella 8 illustra dapprima i risultati relativi al campione dei giovani non studenti (GNS). La competenza trasversale della quale essi risultano essere maggiormente dotati è l'impegno. Tale fattispecie rimanda alla capacità delle persone di assumere dei compiti, e mettere in campo ogni tentativo per raggiungere gli obiettivi prefissati. Su un valore di scala pari a 100, nei campione GNS si rileva un valore medio di 79,2. In questo caso, sono soprattutto italiani e donne i soggetti per i quali misuriamo un relativo maggior possesso di tale abilità trasversale. In seconda posizione, tra le competenze trasversali più diffuse, l'autostima, per valori pressoché simili per genere e nazionalità (74 su 100). Differenze più marcate sulla base della nazionalità dei giovani sono associate al diverso possesso di autonomia e controllo nelle proprie azioni, inteso come capacità di vedere gli eventi della vita sotto il proprio controllo e con la percezione di poter agire per controllare (per quanto possibile) gli eventi più sfavorevoli. In questo caso, il valore medio è di 71,3 su 100, molto meno rilevato (valore di scala pari a 65,7) tra i giovani di origine straniera, per i quali evidentemente emerge una più marcata fragilità in questo ambito.

TABELLA 9

Le soft skills in possesso dei giovani.

(CAMPIONE DI GIOVANI ANCORA STUDENTI, GNS).

	Genere		Nazionalità		Totale
	Donne	Uomini	Stranieri	Italiani	
Impegno	82,1	78,0	77,5	80,2	79,2
Autostima	73,2	74,3	73,4	74,3	74,0
Autonomia e controllo	73,9	70,3	65,7	74,7	71,3
Autoefficacia nella soluzione dei problemi e nella comunicazione interpersonale	68,4	67,9	68,8	67,6	68,1
Grinta e determinazione	67,6	64,3	66,8	64,3	65,2

NOTA: INDICATORE NORMALIZZATO NELL'INTERVALLO 0 (MINIMO) – 100 (MASSIMO).

Infine, consideriamo le stesse competenze trasversali rilevate, con batterie di domande più adatte a rilevarle, tra i più giovani. Anche in questo caso la competenza trasversale più diffusa è l'impegno (Tabella 9). Tra i giovani, dunque, si segnala sia l'aspirazione ad assumere maggiori compiti e ruoli direttivi nel mondo del lavoro e nella società (si vedano i risultati al paragrafo 3.3.2), sia il possesso di abilità trasversali legate all'impegno e alla responsabilità. Non consentire alle nuove generazioni di inserirsi pienamente nel mondo del lavoro ha un costo sociale che, come sostenuto da diversi autori (si veda Sironi e Alfieri, 2017), è provato anche nei dati della presente rilevazione, lievita ancor maggiormente qualora si consideri che le nuove generazioni si sentono pronte per

assumersi compiti e dimostrano di averne le capacità. Farli rimanere "in panchina", fuori dal mercato del lavoro, può rappresentare un fattore negativo non solo per la loro realizzazione personale e di vita ma anche per la crescita e lo sviluppo dell'intero Paese. Rileviamo, tra i giovani ancora studenti (GAS), in seconda posizione tra il possesso delle competenze l'autoefficacia nella soluzione dei problemi e le abilità comunicative (79,1 su 100 in media). In ultima posizione tra quelle considerate, la competenza trasversale dell'autonomia e del controllo che, forse anche in considerazione della giovane età dei soggetti intervistati, risulta in coda alla classifica (le persone di origine straniera, e gli uomini, mostrano valori dell'indicatore calcolato più alto rispetto alla media).

4.

Analisi valutative

In questo capitolo si presentano alcuni risultati volti a valutare la soddisfazione della partecipazione al progetto tra i partecipanti, nonché l'esito della partecipazione su alcuni indicatori di interesse. Grazie a survey somministrate al termine dei percorsi di formazione, abbiamo per esempio sondato il parere dei giovani circa la qualità dei percorsi cui hanno partecipato. Inoltre, i giovani che hanno sperimentato inserimenti lavorativi sono stati ricontattati a circa 1 anno di distanza per valutare sia la loro condizione lavorativa (in un'ottica di primo follow-up), sia lo sviluppo di competenze di tipo trasversali che hanno eventualmente conseguito dopo l'esperienza lavorativa vissuta. Inoltre, anche tra quanti hanno beneficiato di inserimenti lavorativi, è stata rilevata la soddisfazione complessiva della partecipazione al progetto.

4.1

La soddisfazione della partecipazione ai corsi di formazione

A seguito della redazione del bilancio delle competenze e la verifica di alcune lacune dal punto di vista delle abilità tecniche, ad alcuni è stata proposta la possibilità di frequentare corsi di formazione in diversi ambiti della meccanica per favorirne l'occupabilità. In buona parte i corsi sono terminati da poco tempo, e in maggioranza i giovani che li hanno frequentati non hanno ancora sperimentato inserimenti lavorativi, salvo un numero limitato di casi. È però possibile, ai fini valutati, rilevare il grado di soddisfazione della partecipazione ai percorsi formativi.

I corsi che sono stati attivati da FLC hanno coperto un'ampia gamma di temi e hanno tenuto conto di livelli di competenze richieste per la partecipazione altresì diversificati. La Tabella 10 mostra il numero complessivo di giovani che hanno beneficiato, grazie alle attività del progetto, di formazione. I corsi attivati hanno avuto durata minima di 70 ore (Operatore meccanico in saldatura) e massima di 250 (Operatore CAD-CAM). In totale sono stati 271 i giovani frequentati i corsi. Il 91,1% sono uomini e l'8,9% donne. Per quanto concerne la nazionalità, è ampia la partecipazione di stranieri, pari al 74,2% del totale. La distribuzione per tipo di corso segnala una netta prevalenza di partecipanti ai corsi di tecniche di saldatura e per operatore meccanico saldatore (35,4% del totale), nonché quelli legati alla formazione di operatori meccanici e di macchine utensili (34,7%). È stata rilevante anche la partecipazione ai corsi di livello più elevato, quali quelli di programmazione CAD-CAM (6,3% del totale) nonché di contabilità e strumenti di comunicazione informativa. A quest'ultimi, a differenza dei corsi CAD-CAM, hanno partecipato anche diversi giovani di origine straniera (8 su 18).

TABELLA 10

I partecipanti ai corsi di formazione.

VALORI ASSOLUTI E VALORI PERCENTUALI.

	Genere		Nazionalità		Totale	% sul Totale
	Donne	Uomini	Stranieri	Italiani		
Corsi di CAD-CAM	9	8	0	17	17	(6,3%)
Contabilità e strumenti di comunicazione informatica	13	5	8	10	18	(6,6%)
Corso di italiano tecnico per addetti officina meccanica	0	10	10	0	10	(3,7%)
Tecniche di saldatura e operatore meccanico saldatore	1	95	79	17	96	(35,4%)
Operatore macchine utensili e operatore meccanico	1	93	68	26	94	(34,7%)
Riparatore veicoli a motore	0	36	36	0	36	(13,3%)
Totale	24	247	201	70	271	
Percentuale sul totale	(8,9%)	(91,1%)	(74,2%)	(25,8%)		

Sono stati 179 i beneficiari che hanno partecipato all'indagine sulla soddisfazione della partecipazione ai corsi di formazione. Il primo, e fondamentale, tema indagato è la soddisfazione delle aspettative, nonché la percezione di utilità del corso di formazione per lo sviluppo delle competenze e la carriera lavorativa (Figura 6). In una scala a cinque modalità (da "Per nulla" a "Moltissimo"), i partecipanti alla survey hanno espresso il loro parere in relazione ai diversi temi. Le aspettative sono state generalmente soddisfatte: è infatti del 70,4% la percentuale di giovani che segnala di averle soddisfatte per i valori massimi di scala ("Molto", oppure

"Moltissimo"). In generale, le risposte sono positive in relazione a tutti i temi indagati. Il 72,5% segnala una forte utilità del corso nel dare elementi utili e spendibili nella propria carriera lavorativa. Inoltre, per il 73,4% dei giovani il corso di formazione ha permesso di sviluppare (per valori di scala massimi) competenze del tutto nuove, che prima essi non possedevano; il 66,7% dichiara di aver migliorato e affinato competenze delle quali era già in possesso. In una visione d'insieme, i risultati illustrati segnalano una marcata soddisfazione dei beneficiari del progetto a seguito dei percorsi di formazione ai quali hanno partecipato.

FIGURA 6

L'utilità della formazione per la carriera lavorativa e per lo sviluppo delle competenze tecniche.

VALORI PERCENTUALI.

È STATO IN LINEA CON LE ASPETTATIVE



HA DATO COMPETENZE UTILI PER LA TUA CARRIERA LAVORATIVA FUTURA



HA MIGLIORATO LE COMPETENZE GIÀ POSSEDUTE



HA PERMESSO DI SVILUPPARE NUOVE COMPETENZE



0 20 40 60 80 100

PER NULLA | POCO ABBASTANZA MOLTO | MOLTISSIMO

Il secondo tema considerato è la qualità della didattica (Figura 7). Si vuole indagare secondo quali modalità i partecipanti abbiano percepito il rapporto con i formatori, con specifico riferimento alla loro abilità nello stimolare l'interesse per la materia, approfondire i contenuti dei corsi in modo adeguato. È inoltre stato sondato il giudizio dei partecipanti ai corsi sulla qualità dei materiali e degli strumenti didattici utilizzati nonché l'adeguatezza del numero di ore degli stessi. In tutti i casi, la percentuale di risposte che giudicano positivamente l'operato dei formatori e la struttura dei corsi è molto elevata. Il giudizio complessivo

nei confronti dei formatori è di gran lunga positivo: il 95,3% dei giovani valuta la bontà del loro operato per valori di scala massimi. Un possibile elemento di ulteriore riflessione riguarda la durata dei corsi (in associazione al dato sull'approfondimento dei temi). Da una analisi qualitativa delle risposte pervenute (esse potevano infatti essere supportate da dettagliati commenti), si segnala come in diversi casi i giovani abbiano maturato un interesse per i temi della meccanica vasto. Il corso è servito in diversi casi a stimolare un interesse più generale di rafforzamento e irrobustimento di competenze tecniche.

FIGURA 7

La qualità della didattica. VALORI PERCENTUALI.

GIUDIZIO COMPLESSIVO SULLA PREPARAZIONE DEI FORMATORI



ABILITÀ DEI FORMATORI DI STIMOLARE L'INTERESSE



QUALITÀ DEGLI STRUMENTI DIDATTICI UTILIZZATI



APPROFONDIMENTO DEI CONTENUTI IN MODO ADEGUATO



ADEGUATEZZA DEL NUMERO DI ORE COMPLESSIVO



Infine, un ultimo tema legato alla soddisfazione dei partecipanti ai corsi di formazione è relativo al supporto e all'efficienza delle strutture organizzative e di supporto alle attività. La Figura 8 mostra come, anche in questo caso, i giovani si dichiarano decisamente soddisfatti. È del 78,7% la percentuale di quanti pensa che la segreteria

amministrativa di FLC sia stata efficiente nei propri riguardi "Molto", oppure "Moltissimo"; il 71,2% attribuisce lo stesso giudizio in tema di funzionalità delle aule utilizzate durante le lezioni; il 66,3% giudica molto buona la qualità delle attrezzature utilizzate durante i corsi di formazione.

FIGURA 8

L'efficienza della struttura organizzativa e di supporto. VALORI PERCENTUALI.

EFFICIENZA DELLA SEGRETERIA AMMINISTRATIVA FLC



FUNZIONALITÀ DELLE AULE



QUALITÀ DELLE ATTREZZATURE



4.2

Una prima indagine di follow-up tra i giovani inseriti in azienda

Nei mesi di novembre e dicembre 2017 è stata effettuata una prima ed esplorativa indagine tra i giovani che, a seguito della partecipazione al progetto, hanno sperimentato inserimenti lavorativi. Nello specifico, la rilevazione ha coinvolto quanti, grazie al contributo diretto di Fondazione L. Clerici, hanno beneficiato di tirocini formativi oppure di inserimenti lavorativi di tipo più strutturato (es. contratti di apprendistato, contratti a tempo determinato o indeterminato).

Il parere dei giovani partecipanti all'indagine è stato sondato con riferimento allo stato occupazionale e allo sviluppo delle competenze di tipo trasversale. L'indagine rappresenta un primo esercizio esplorativo che, dato il limitato lasso temporale trascorso dagli inserimenti (in media circa 1 anno), restituisce indicazioni solo parziali

circa gli esiti della partecipazione al progetto. Ulteriori affondi conoscitivi più approfonditi, di tipo follow-up, sono auspicabili in futuro per apprendere ulteriormente e meglio valorizzare gli esiti progettuali. Allo stesso tempo, i dati disponibili rappresentano un primo patrimonio informativo prezioso in tal senso.

Complessivamente, il numero di inserimenti lavorativi favoriti direttamente da F. Clerici è di 289. Tra questi, 151 (116 dei quali sono giovani non studenti – GNS – 35 giovani ancora studenti GAS) hanno dato disponibilità a essere ricontattati nell'ambito dell'indagine di follow-up. Sono 60 su 151 (il 39,7%), 13 dei quali del campione GAS e 47 del campione GNS, quanti hanno infine compilato il questionario online¹. La tabella seguente, a titolo descrittivo, illustra il numero di partecipanti all'indagine distinguendo per tipologia di campione (se giovani ancora studenti oppure non studenti) e tipo di inserimento avvenuto (se "tirocinio formativo" oppure "inserimento lavorativo" – cioè contratto di apprendistato, a tempo determinato e/o indeterminato).

TABELLA 11

Il numero di partecipanti all'indagine di follow-up per alcune caratteristiche.

VALORI ASSOLUTI E PERCENTUALI.

	Tirocinio formativo	Inserimento lavorativo	Totale	
Giovani non studenti (GNS)	22	25	47	(78,3%)
Giovani ancora studenti (GAS)	4	9	13	(21,7%)
Totale	34 (56,7%)	26 (43,3%)	60	

¹ Il processo di auto-selezione dei rispondenti, naturale nell'ambito delle indagini tramite questionari, può essere valutato in relazione alla rappresentatività del campione (i 60 rispondenti) con riferimento ai dati relativi di popolazione (i 289 inseriti in azienda). Per quanto concerne alcune caratteristiche socio-anagrafiche fondamentali, i due gruppi sono piuttosto simili. Per esempio, la percentuale di giovani maschi è dell'86,2% nella popolazione (87,7% nel campione); la percentuale di italiani è l'84,7% nella popolazione (91,3% nel campione). Il campione di rispondenti all'indagine di follow-up non appare particolarmente dissimile, nelle caratteristiche fondamentali, rispetto alla relativa popolazione.

4.2.1

Lo stato occupazionale e il giudizio sull'esperienza lavorativa

Un primo tema di interesse è lo stato occupazionale. Dal momento che la forma contrattuale prevista all'atto dell'inserimento può giocare un ruolo fondamentale per le riflessioni che seguono, a fini espositivi distinguiamo il campione complessivo di partecipanti all'indagine di follow-up tra quanti hanno beneficiato di inserimenti tramite tirocinio formativo (in numero di 34) e quanti hanno goduto di forme contrattuali di inserimento lavorativo più strutturate (26). Il 69,3% di quanti sono stati inseriti tramite

tirocinio ha avuto una riconferma a scadenza (Tabella 12). Risultati dello stesso tipo, particolarmente promettenti, si registrano anche in considerazione del campione di giovani avviati al lavoro con forme contrattuali più robuste: il 41,2% di quanti hanno sperimentato inserimenti lavorativi hanno avuto una riconferma contrattuale (cui si aggiunge il 26,5% di beneficiari che ha contratti di lavoro ancora in corso). Complessivamente, quindi, circa 7 giovani su 10 tra gli intervistati è ancora impiegato presso la stessa azienda conosciuta grazie al progetto Mechanical Employment. Il dato, seppur registrato nel breve-medio termine, è certamente incoraggiante circa l'abilità del progetto di favorire sviluppi positivi di carriera lavorativa tra i beneficiari².

TABELLA 12

Lo stato occupazionale dei giovani avviati al lavoro.

VALORI PERCENTUALI.

	Tirocinio formativo	Inserimento lavorativo	Totale
Riconferma (o proposta di riconferma da valutare)	69,3	41,2	53,4
Esperienza lavorativa ancora in corso	7,7	26,5	18,3
Mancata riconferma	11,5	11,7	11,6
Esperienza conclusa prima del previsto per scelta personale	11,5	20,6	16,7

² Va inoltre segnalato come, tra chi non ha avuto riconferma oppure ha scelto di concludere l'esperienza lavorativa prima del previsto, l'83,3% tra gli inseriti con tirocinio e il 63,6% di quelli con inserimento lavorativo, dichiarò di lavorare presso un'altra impresa. Complessivamente, quindi, è alto il numero di occupati tra i beneficiari. Il progetto, non solo "direttamente", ma anche in forma indiretta, potrebbe aver contribuito a influire su tali dinamiche positivamente.

Un ulteriore affondo di natura conoscitiva riguarda la forma utilizzata nei rinnovi contrattuale (ovviamente, tra quanti ne hanno sperimentato uno). Tale evidenza può dare indicazioni circa il profilo di carriera avviato. La Tabella 13 mostra che, tra i giovani inseriti in azienda con tirocinio, i rinnovi contrattuali siano avvenuti prevalentemente con contratti a tempo determinato (il 47,0% del totale)

oppure contratti di apprendistato (35,3%). Tra quanti hanno invece beneficiato in partenza di inserimenti lavorativi più robusti, il 64,3% dichiara di aver ottenuto un contratto a tempo indeterminato, nel 28,6% dei casi un contratto a tempo determinato. In tutti i casi, i dati indicano prospettive positive per i partecipanti al progetto sotto il punto di vista delle prospettive di carriera lavorativa.

TABELLA 13

La forma contrattuale delle riconferme lavorative.

VALORI PERCENTUALI.

	Tirocinio formativo	Inserimento lavorativo	Totale
Tempo determinato	47,0	28,6	38,7
Tempo indeterminato	17,7	64,3	38,7
Apprendistato	35,3	0,0	19,3
Altro	0,0	7,1	3,3

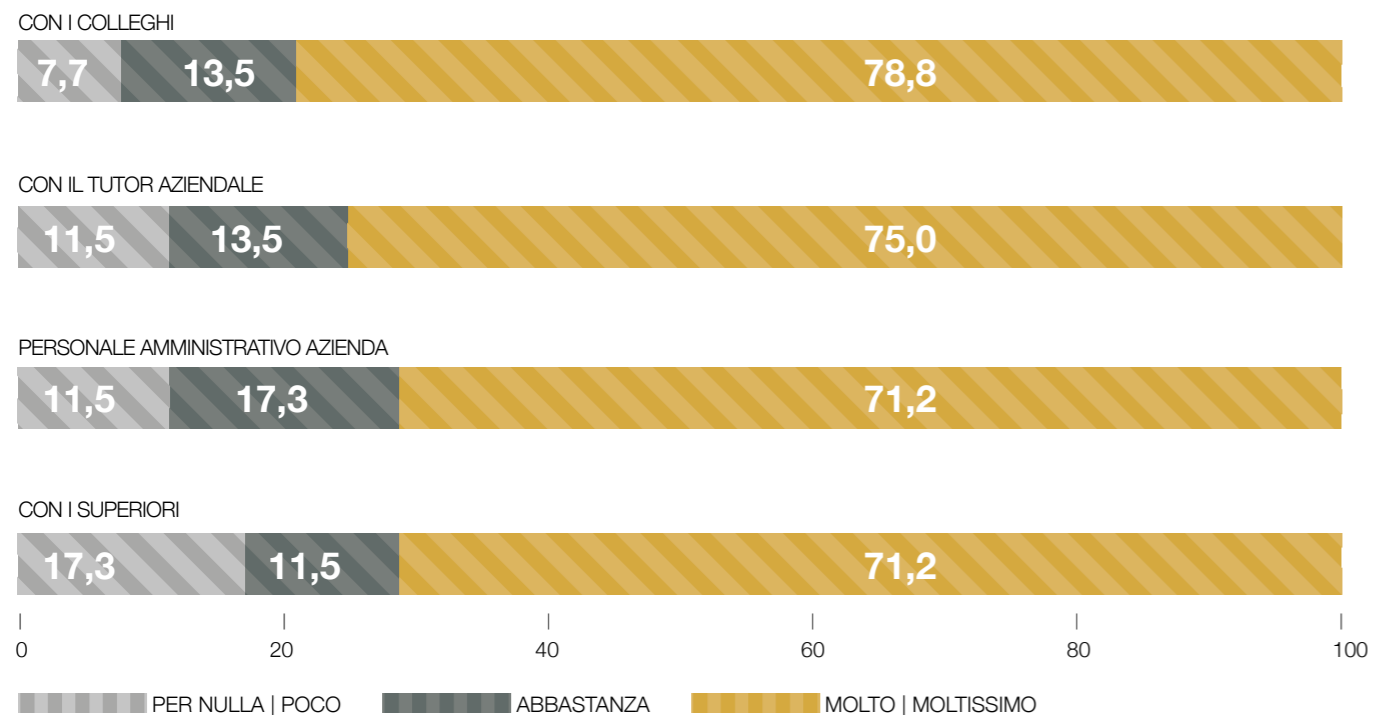
È stato chiesto ai giovani di individuare, utilizzando la usuale scala Likert a 5 modalità (da "Moltissimo" a "Per nulla"), il proprio grado di soddisfazione circa l'esperienza lavorativa con riferimento alle relazioni con i superiori, il personale amministrativo d'impresa, il tutor aziendale, i colleghi. Il livello di soddisfazione rispetto ai citati temi è decisamente elevato. In particolare, è il

rapporto con i colleghi (78,8% di risposte "Molto" oppure "Moltissimo") a essere risultato particolarmente apprezzato, cui segue quello instaurato con il tutor aziendale (75,0%). Sempre su valori molto alti il giudizio dei rispondenti circa la bontà del rapporto con il personale amministrativo dell'azienda (71,2% di risposte "Molto/Moltissimo") e le relazioni con i superiori (71,2%).

FIGURA 9

Il giudizio circa la bontà delle relazioni instaurate durante l'esperienza lavorativa.

VALORI PERCENTUALI.



4.2.2

Lo sviluppo delle competenze trasversali

Nel capitolo precedente è stata spesa attenzione nel discutere l'importanza delle soft skills per la carriera lavorativa e il successo nella vita, nonché nell'illustrare una misurazione della loro dotazione tra i beneficiari del progetto. È di seguito di interesse valutare se, e lungo quale direzione, a seguito dell'esperienza lavorativa vissuta, le stesse competenze siano o meno variate. L'esperienza lavorativa vissuta ha contribuito ad accrescerle? Quali lezioni si possono cogliere dal confronto tra la situazione precedente e posteriore l'inserimento lavorativo?

In questo contesto, diversamente da quanto realizzato in precedenza, è preferibile considerare in modo distinto i due campioni (GAS e GNS). Infatti, come già citato, gli strumenti adoperati per misurare la dotazione di competenze trasversali sono differenziati tra i due gruppi. Di seguito sono quindi mostrati gli indicatori (normalizzati a 100) che misurano la disponibilità di soft skills tra i partecipanti prima e dopo l'esperienza lavorativa. In mancanza di una strategia controfattuale adeguata che identifichi un "gruppo di controllo" utile a garantire un appropriato termine di confronto, non è possibile attribuire a una causa (la partecipazione al programma) un effetto (la variazione nella dotazione di competenze trasversali). Allo stesso tempo,

il confronto tra gli indicatori calcolati pre-post partecipazione permette di dare alcune indicazioni utili a riguardo.

Consideriamo in primis il campione dei partecipanti all'indagine follow-up costituito dai 47 giovani non studenti (GNS). Tra le diverse soft skills misurate (ordinate sulla base della loro maggiore disponibilità all'atto della redazione del bilancio delle competenze) l'incremento principale è registrato nell'abilità di impegno verso il raggiungimento di obiettivi (+9,0 punti percentuali nell'indicatore). Si registra, dunque, una migliore capacità dei giovani, dopo l'inserimento lavorativo, di assumere compiti e portarli a termine. È registrato in aumento, a seguito dell'esperienza lavorativa, anche l'autostima (+2,9): l'esperienza lavorativa sarebbe dunque servita, almeno parzialmente, nel favorire un miglioramento dell'opinione che i giovani stessi hanno di sé. Rileviamo un incremento (+1,1) nell'autoefficacia sociale

nella risoluzione dei problemi e nelle abilità di tipo comunicativo e interpersonale. Al contrario, su valori invariati gli indicatori utili a rilevare la grinta e la determinazione (in lieve flessione, -0,5 punti percentuali) e, soprattutto, una decisa flessione delle abilità di autonomia e controllo (-6,4). Quest'ultimo dato registra la predisposizione a percepire "sotto il proprio controllo" gli eventi della vita, nella capacità presupposta di saperli gestire e indirizzare in modo opportuno. Tale abilità era su valori più alti tra quelli registrati prima della partecipazione al programma. Una diminuzione della disponibilità di tale competenza potrebbe segnalare una relativa presa di coscienza, anche a seguito dell'esperienza di lavoro vissuta, circa la generale complessità degli eventi e delle situazioni ben oltre quanto percepito in precedenza. In mancanza di informazioni più dettagliate (indagini più approfondite sono auspicabili), non sono possibili considerazioni più specifiche.

TABELLA 14

Le soft skills misurate prima e dopo l'esperienza lavorativa.

CAMPIONE DI GIOVANI NON STUDENTI (GNS)

	PRE	POST	Variazione POST-PRE
Impegno	81,7	90,7	+9,0
Autonomia e controllo	77,7	71,3	-6,4
Autostima	76,6	79,5	+2,9
Autoefficacia nella risoluzione dei problemi e nella comunicazione interpersonale	69,9	71,0	+1,1
Grinta e determinazione	65,7	65,2	-0,5

NOTA: INDICATORE NORMALIZZATO NELL'INTERVALLO 0 (MINIMO) – 100 (MASSIMO).

La tabella seguente considera invece il campione dei giovani ancora studenti (GAS, si noti che il loro numero è limitato, ed è pari a 13). Per tutte le competenze di tipo trasversale identificate si verifica un incremento della loro disponibilità tra i giovani a seguito della partecipazione al progetto. L'incremento più ampio concerne l'autostima (+13,1 punti percentuali), seguito dalla capacità di avere controllo di sé (+9,8), e le abilità di lavorare in gruppo (+7,4%). Diversamente da quanto

registrato nel campione GNS, nel gruppo dei più giovani rileviamo anche un accrescimento delle competenze che decretano grinta e determinazione personale (+6,8). Anche la capacità di impegnarsi per il raggiungimento degli obiettivi aumenta, seppur per valori relativamente più bassi tra quelli registrati (+5,3). Complessivamente, seppur basato su numerosità esigue, i dati segnalano una crescita personale ancora più marcata tra i più giovani del campione.

TABELLA 15

Le soft skills misurate prima e dopo l'esperienza lavorativa. CAMPIONE DI GIOVANI ANCORA STUDENTI (GAS).

	PRE	POST	Variation POST-PRE
Impegno	79,9	85,2	+5,3
Grinta e determinazione	78,4	85,2	+6,8
Lavoro in gruppo	74,4	81,8	+7,4
Controllo di sé	71,6	81,4	+9,8
Autostima	71,0	84,1	+13,1

NOTA: INDICATORE NORMALIZZATO NELL'INTERVALLO 0 (MINIMO) – 100 (MASSIMO).

Per approfondire e integrare ancora maggiormente i temi in precedenza illustrati, abbiamo usato un metodo ancor più "diretto". Il semplice confronto degli indicatori pre-post, in mancanza di un appropriato termine di paragone, potrebbe infatti riflettere non solo gli esiti dell'esperienza lavorativa vissuta ma anche naturali dinamiche di accrescimento delle competenze personali. È stata quindi utilizzata una strategia diversa. È stato chiesto ai giovani di segnalare, sulla base di un più nutrito numero di soft skills (15 diverse), quanto credessero che l'esperienza lavorativa avesse contribuito a svilupparle. Le modalità di risposta sono anche in questo caso in

una scala Likert a 5 modalità ("Moltissimo", "Molto", "Abbastanza", "Poco" e "Per nulla"). Per agevolare la comprensione dei risultati, la figura seguente mostra la percentuale di risposte "Molto" oppure "Moltissimo" nei due campioni (GAS e GNS).

In diversi casi (10 competenze trasversali su 15) i beneficiari senza esperienza lavorative alle spalle (GAS) si dimostrano maggiormente propensi, rispetto a quelli del campione GNS, nel sostenere l'utilità dell'esperienza di lavoro vissuta per sviluppare le diverse soft skills considerate. Dall'analisi di dettaglio, in assoluto, risulta essere il senso di responsabilità la competenza trasversale più accresciuta:

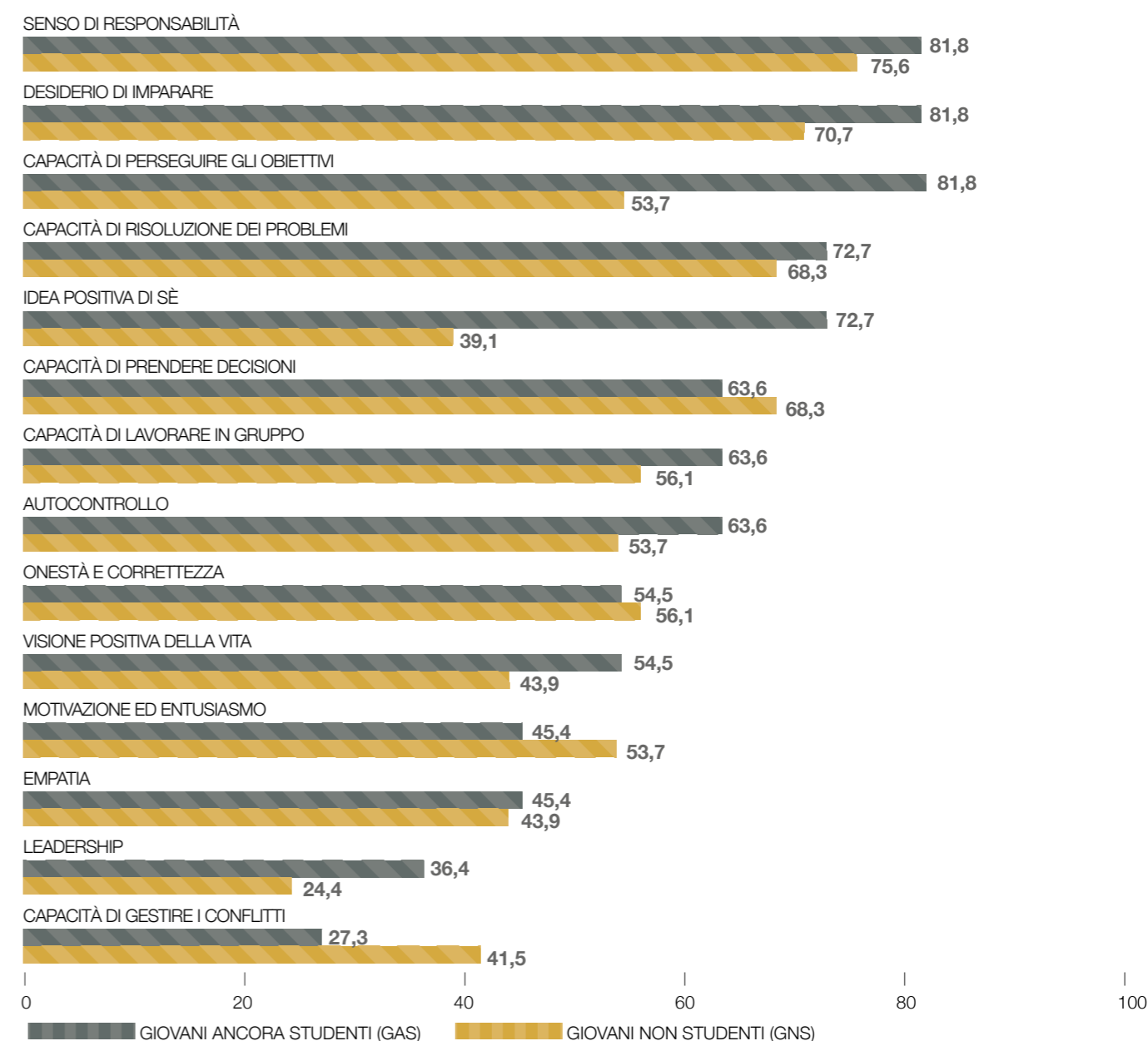
l'81, 8% nel campione GAS e il 75,6% in quello GNS pensa di averlo migliorato "Molto/Moltissimo". Tra le competenze trasversali maggiormente ampliate, a detta degli intervistati, anche il desiderio di imparare e la capacità di perseguire obiettivi (quest'ultima in modo particolare nel campione dei più giovani GAS).

Allo stesso tempo, particolare attenzione

concerne le competenze che sono state sviluppate meno nell'ambito dell'esperienza di lavoro. Seppur certamente importanti nell'ambito di contesti lavorativi, e di diffusa utilizzazione, competenze legate alla gestione dei conflitti (27,3% nel campione GAS, 41,5% in quello GNS) e l'abilità di essere leader risultano le meno accresciute.

FIGURA 9

Le soft skills maggiormente sviluppate grazie all'esperienza lavorativa. VALORI PERCENTUALI.



Nota: è mostrata la percentuale di risposte "Molto" oppure "Moltissimo" (in una scala che comprendeva anche le modalità "Per nulla", "Poco" e "Abbastanza" alla domanda in merito all'utilità dell'esperienza di lavoro per accrescere le diverse competenze).

4.2.3

Lo sviluppo delle competenze dal punto di vista dei responsabili del percorso

L'analisi qualitativa che ha affiancato il lavoro di rilevazione quantitativa, ha validato quanto emerso e spiegato nei precedenti passaggi. In particolare la realizzazione del focus group con i responsabili e tutor del progetto realizzato, ha consentito di far emergere come le competenze che gli utenti hanno sviluppato in modo significativo e che ritengono particolarmente rilevanti in termini di apprendimento, sono quelle di tipo trasversale, con particolare riferimento a quelle relazionali e sociali "risulta molto rilevante per i giovani lo sviluppo delle skills trasversali: non serve solo, per fare un esempio, la tecnica della saldatura".

Le competenze relazionali sono anche gli aspetti principali in base ai quali talvolta si verificano criticità segnalate dai datori di lavoro "succede che a volte saltino i tirocini, non tanto per la competenza tecnica, ma per l'incapacità di stare nel gruppo, di stare con i colleghi, di essere puntuali". Si configurano quindi come elementi attorno ai quali si realizza la valutazione dell'esperienza lavorativa, sia per i giovani sia per i rappresentanti delle organizzazioni ospitanti.

Dalla rilevazione qualitativa, secondo il punto di vista dei tutor, le competenze che risultano

più rilevanti e che si sono maggiormente sviluppate grazie alla realizzazione del progetto sono le competenze relazionali e la capacità di lavorare in gruppo, nonché il senso di responsabilità nei confronti del lavoro.

In generale quello delle competenze trasversali viene considerato dai responsabili del progetto un tema su cui porre particolare attenzione anche in termini di accompagnamento e supporto degli utenti. Viene descritta come cruciale la presenza di una figura che svolga funzioni di tutorship esperta e coaching nelle diverse fasi di rapporto con il lavoro: dalla formazione, all'inserimento e al follow up. Nello specifico si evidenzia l'importanza di un accompagnamento all'interno dei contesti professionali, per aiutarli ad interpretare in modo critico, consapevole e responsabile le culture (stili, regole, procedure ecc) di funzionamento delle organizzazioni in cui i ragazzi si inseriscono. Ciò al fine di superare l'interpretazione individualistica e strumentale del rapporto con il lavoro, aumentando il livello di responsabilità e autonomia dell'utente. Un'altra funzione importante a tale proposito è quella di supporto nello sviluppo di una capacità di riflessione critica sull'esperienza: il ruolo di tutor diventa cruciale rispetto alla possibilità di far cogliere al giovane l'importanza e la crucialità dell'esperienza lavorativa nel suo complesso sia rispetto al percorso formativo, sia rispetto allo sviluppo di competenze professionali.

5. Conclusioni

Il report ha permesso di illustrare, valorizzare e dare conto degli esiti del progetto di Fondazione L. Clerici denominato “Mechanical employment. Prospettive di formazione e inserimento lavorativo nel settore della meccanica”, sostenuto dal contributo di JPMorgan Chase Foundation. Con diverse modalità, la progettualità è risultata incisiva nell’aiutare un nutrito numero di giovani nel configurare (e in alcuni casi ri-progettare) la propria proposta professionale.

Al termine di questo report vogliamo presentare ancora pochi dati tratti dall’indagine di follow-up utili a caratterizzare la progettualità nella sua interezza. L’86,5% dei partecipanti consiglierebbe ad altri la partecipazione al progetto. L’86,5% degli intervistati dichiara esso sia stato in linea con le proprie aspettative; per l’80,8% è stato di utilità per la propria carriera lavorativa; per l’82,7% la partecipazione è stata importante per la crescita personale e, inoltre, per la vita in generale.

Ulteriori considerazioni possono essere evidenziate a fronte del monitoraggio qualitativo svolto rispetto all’esperienza realizzata. Due ci sembrano al riguardo le indicazioni che emergono dal progetto.

La prima è relativa all’importanza strategica che rivestono figure di supporto e accompagnamento all’intero processo (dal reclutamento, alla selezione, attraverso la formazione e l’inserimento). L’incontro tra domanda e offerta, tra sistemi di lavoro e sistemi educativi richiede adeguate culture di autentica alternanza scuola-lavoro e figure

professionalmente competenti e preparate ad accompagnare, sostenere e monitorare un processo di matching che non è lineare né automatico.

La seconda indicazione concerne l’assoluta necessità di una cultura e conseguente lavoro di rete che consenta la sinergia tra le diverse realtà coinvolte nel processo di presa in carico. La posta in gioco risiede nella concreta attivazione e configurazione di partnership operative che diano vita a esperienze di economia contributiva, in grado di generare valore perché sostenuta dalla capacità organizzativa e dal contributo propositivo di ognuno degli stakeholder coinvolti. Si tratta di un lavoro che mobilita non solo aspetti individuali e relazionali ma anche culturali, sollecitando la convergenza su approcci, atteggiamenti, valori e comportamenti nei confronti del lavoro.

Gli esiti del progetto testimoniano la possibilità concreta di rendere meno frammentata l’esperienza di inserimento e di sviluppare un senso di responsabilità più consolidato nei confronti del lavoro.

Per quanto la progettualità rappresenti un intervento, per ovvie ragioni, limitato a fronte di un problema pubblico molto diffuso quale quello della difficile transizione verso il mondo del lavoro delle fasce più giovani della popolazione, l’utilità per i beneficiari appare confermata. Quanto (e se) le indicazioni positive circa l’efficacia dell’intervento rimarranno anche nel più lungo periodo è tema da confutare con ulteriori approfondimenti.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Alvesson, M., Spicer, A. (2017) **Il paradosso della stupidità. Il potere e le trappole della stupidità nel mondo del lavoro**. Cortina, Milano.
- Bodega D., Scaratti G. (2013), **Organizzazione**. Egea, Milano. CEDEFOP (2014) Skill Mismatch: More Than Meets the Eye, Briefing Note.
- Fortin, N. (2008) "The Gender Wage Gap among Young Adults in the United States: The Importance of Money versus People", **The Journal of Human Resources**, 43 (4), 884-918.
- Istituto Toniolo (2017) **La Condizione Giovanile in Italia. Rapporto Giovani 2017**. Il Mulino, Bologna.
- John, J. (2009) "Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students", **Pacific Business Review**, October/December, 19-27.
- Kautz, T. Heckman, J.J., Diris, R., Bas ter Weel, e Borghans, L. (2014) **Fostering and Measuring Skills: Improving Cognitive and Non-Cognitive Skills to Promote Lifetime Success**.
- Klaus, P. (2010) "Communication Breakdown", **California Job Journal**, 28, 1-9.
- Le Boterf, G. (2004) **Construire les competences individuelles et collectives**. Editions d'Organisation, Paris.
- Le Boterf, G. (2010) **Repenser la competence**. Editions d'Organisation, Paris.
- Luthans, F., Avolio, B. J, Avey, J. B, e Norman, S. M. (2007) "Positive Positive Psychological Capital: Measurment and Relationship with Performance and Satisfaction", **Leadership Institute Faculty Publications**, 11.
- Mandrone, E., Landi, R., Marocco, M., Radicchia D. (2016) "I Canali di Intermediazione e i Servizi per il Lavoro", **ISFOL Research Paper n.31**.
- Manpower Group (2015) **Soft Skills for Talents**. Disponibile on-line: <http://www.manpowergroup.it/softskills-for-talent-2015>
- Mintzberg, H. (2009) "Rebuilding Companies as Communities", **Harvard Business Review**, july–august.
- OCSE (2017) **Strategie per le Competenze dell'OCSE**. Italia, Directorate for Education and Skills.
- Rosina (2015) **NEET. Giovani che non Studiano e non Lavorano**, Vita e Pensiero, Milano.
- Scaratti, G. (2017) **Orografie organizzative e approccio critico al management**. Prefazione all'edizione italiana di Cunliffe, A. **Il Management. Approcci, culture, etica**, Cortina, Milano, pp.VII- XVI.
- Scaratti G., Ivaldi S. (2015) "(In) sostenibilità della vita organizzativa", **Studi Organizzativi**, 1, pp. 154-180.
- Smith, L. (2007) "Teaching the Intangible", **T+D: Training and Development**, 61(10), 23-25.
- Spencer, LM. & Spencer, SM. (1993) **Competency at work**. NewYork: John Wiley and Sons.
- Unioncamere (2015) **Le Competenze che Valgono un Lavoro. L'evoluzione del Mercato del Lavoro Italiano nel 2015 Attraverso i Dati del Sistema Informativo Excelsior**. Disponibile on-line: <http://www.an.camcom.gov.it/sites/default/files/galleria/Le%20competenze%20che%20valgono%20un%20lavoro.pdf>
- Weick K. (1997) **Senso e significato nelle organizzazioni**. Cortina, Milano.

Progetto di Fondazione Luigi Clerici

Testi del volume a cura di:
Giuseppe Scaratti e Samuele Poy

Artwork: Cristina Del Re

Tutti i diritti riservati.
© 2018 Fondazione Luigi Clerici
Via Montecuccoli 44/2, Milano
www.clerici.lombardia.it

