

Garanzia Giovani due anni dopo. Analisi e proposte

a cura di
Giulia Rosolen, Francesco Seghezzi

ADAPT
LABOUR STUDIES
e-Book series
n. 55

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

DIREZIONE

Michele Tiraboschi (*direttore responsabile*)

Lilli Casano

Pietro Manzella (*revisore linguistico*)

Emmanuele Massagli

Flavia Pasquini

Pierluigi Rausei

Francesco Seghezzi (*direttore ADAPT University Press*)

Silvia Spattini

Davide Venturi

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Gabriele Gamberini

Laura Magni (*coordinatore di redazione*)

Maddalena Magni

Francesco Nespoli

Giulia Rosolen

Francesca Sperotti



@ADAPT_Press @adaptland @bollettinoADAPT

Garanzia Giovani due anni dopo. Analisi e proposte

a cura di
Giulia Rosolen, Francesco Seghezzi

ISBN 978-88-98652-62-4

© 2016 ADAPT University Press – Pubblicazione on-line della Collana ADAPT

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

INDICE

Giovani, due anni senza garanzia di Michele Tiraboschi	IX
Francesco Seghezzi, <i>I dieci motivi per cui Garanzia Giovani non decolla</i>	1
Francesco Seghezzi (a cura di), <i>I giovani in Italia a due anni dall'avvio di Garanzia Giovani</i>	7
Guido Dalponte, <i>Bilancio di due anni di Garanzia Giovani in Italia</i>	12
Tommaso Grossi, <i>Garanzia Giovani: la dimensione regionale</i>	30
Tommaso Grossi, <i>Garanzia Giovani: la valutazione delle istituzioni comunitarie sul caso italiano</i>	52
Arianna D'Ascenzo, <i>Garanzia Giovani: le ragioni di un'analisi comparativa</i>	54
Dario Pandolfo, <i>Garanzia Giovani: mappatura degli accordi sottoscritti con le imprese e le parti sociali</i>	75
Giulia Rosolen, <i>Give Youth a chance. European Pact for Youth: il futuro di Garanzia Giovani</i>	109
Notizie sugli autori	125

APPENDICE

Decalogo di buon senso sulle cose concrete da fare per avviare davvero Garanzia Giovani

Una garanzia che (ancora) non c'è

Il futuro è nella "Rete". Riflessioni e proposte per l'implementazione della Garanzia Giovani in Italia

PROIEZIONE INFORMATICA

(cliccare sui link seguenti per accedere ai documenti)

Report regionali

[Lazio](#)

[Liguria](#)

[Lombardia](#)

[Piemonte](#)

[Puglia](#)

[Toscana](#)

[Veneto](#)

Database ADAPT su garanzia giovani

Documentazione regionale

[Abruzzo](#)

[Basilicata](#)

[Calabria](#)

[Campania](#)

[Emilia Romagna](#)

[Friuli Venezia Giulia](#)

[Lazio](#)

[Liguria](#)

[Lombardia](#)

[Marche](#)

[Molise](#)

[Piemonte](#)

[Puglia](#)

[Sardegna](#)

[Sicilia](#)

[Toscana](#)

[Trento](#)

[Umbria](#)

[Valle d' Aosta](#)

[Veneto](#)

Documentazione nazionale

[database](#)

Documentazione comunitaria

[database](#)

Piani di implementazione Stati UE

[pagina internet](#)

Giovani, due anni senza garanzia

di Michele Tiraboschi

È suonato, lontano dai riflettori, il rintocco del secondo anno di vita del programma “Garanzia Giovani”. Una ricorrenza importante perché fatta coincidere, per scelta azzardata del Governo, con la festa del lavoro. Ma da festeggiare c’è davvero ben poco e certamente non leggeremo, per l’occasione, alcun tweet di Matteo Renzi che si è sempre tenuto lontano da quello che, ben oltre la volontà di potenza della “svolta buona” e dello *storytelling* governativo, era un flop annunciato da rimettere il prima possibile nel cassetto. Sembra del resto che il fallimento di un piano da 1,5 miliardi di euro sia da attribuire a colpe del passato di un Paese che mai ha messo in pratica le politiche attive del lavoro tanto sbandierate dal *Jobs Act*. Eppure non possiamo appellarci al passato se, con una disoccupazione giovanile al 40%, ancora in questi giorni il portale pubblico di “Garanzia Giovani” pubblica annunci di improbabili stage pagati dallo Stato per lavoretti sotto-qualificati che di formativo hanno davvero poco.

Resta in ogni caso difficile riporre ora in un cassetto, assieme ai sogni di gloria di una rinnovata festa del lavoro aperta a quanti ne sono sempre stati esclusi, anche quella massa di giovani italiani che ha creduto alla parola del Governo. Un vero e proprio esercito di giovani di belle speranze che hanno preso sul serio la promessa di una “garanzia” iscrivendosi al programma e mettendosi pazientemente in coda a una porta che, però, per la maggioranza di loro, è rimasta chiusa alimentando rabbia e delusione. Perché i numeri parlano chiaro ed è davvero difficile trovarne una interpretazione positiva. Se si guarda l’evoluzione dei tassi di occupazione e disoccupazione giovanile e del numero di NEET (vedi p. 8) emerge chiaramente come non vi sia stata nessuna

significativa inversione di tendenza a partire dal 1° maggio 2014, data di avvio del piano.

Il dato più sorprendente è quello dell'entusiasmo con cui i giovani tra i 15 e i 29 anni hanno aderito all'iniziativa. È infatti stata raggiunta la cifra, più significativa che simbolica, di un milione di iscritti al piano. Un numero senza precedenti se pensiamo allo storico dei piani di politiche del lavoro nel nostro Paese. E un numero dal quale emerge anche un atteggiamento nuovo rispetto ai servizi per l'impiego, sicuramente dettato dalla drammaticità dei tassi di occupazione giovanile e dal venire meno, nella stagione della crisi, di quella rete familiare e di amicizie che da sempre è stata la base per trovare un impiego nel bel paese. Il numero inizia a ridursi se si prendono in esame gli iscritti al netto delle cancellazioni. Questi diventano 897mila: cifra sempre imponente ma che accende dubbi riguardo alla comunicazione del piano e del *target*, che ha portato più di 100mila iscritti senza i requisiti necessari.

Tra questi 897mila, ben 659mila sono stati "presi in carico", ossia hanno sostenuto un colloquio con il centro per l'impiego di riferimento e hanno sottoscritto un patto di servizio. Se quindi l'iscrizione al piano era una prima speranza per un giovane disoccupato o inoccupato, la firma del patto di servizio non ha fatto altro che aumentarne le aspettative, facendogli quasi pensare che davvero una "garanzia" per lui potesse esserci. Con rammarico dobbiamo invece constatare che non è stato così. Se infatti andiamo a analizzare il vero numero importante, quello sulle proposte concrete fatte ai giovani iscritti, il quadro si incupisce. Secondo gli ultimi dati del Ministero del lavoro queste ammontano a circa 300mila: circa un terzo degli iscritti al netto delle cancellazioni. Una cifra che di per sé certifica il fallimento del piano e getta una ombra scura sulle illusioni di quei 600mila ragazzi che restano al momento a mani vuote.

La situazione non migliora se si analizzano le proposte fatte ai 300mila fortunati. In questo caso i report più aggiornati sono di un mese fa, data dalla quale l'Isfol ha interrotto la pubblicazione dei monitoraggi settimanali. Emerge che la maggioranza (circa il 60%) delle proposte concrete consiste in tirocini di dubbia valenza formativa, mentre i contratti di lavoro veri e propri sono poco più del 10%, con un boom a dicembre 2015, ultimo mese in cui una impresa poteva usufruire del combinato disposto di "Garanzia Giovani" e decontribuzione per l'assunzione di un giovane con un contratto a tutele crescenti.

Non che il piano europeo avesse l'obiettivo diretto di trovare un lavoro agli under 29, ma è difficile immaginare che la qualità dei tirocini offerti possa incidere seriamente sulla loro occupabilità futura. Basta sfogliare le offerte presenti sul portale del Ministero del lavoro: si passa dal maggiordomo al facchino, dal “manovale con esperienza” al pizzaiolo, dalla segretaria all'addetto al caricamento dati. Tutti lavori nobili ovviamente, ma per i quali non si vede l'esigenza di un tirocinio al posto di un vero e proprio contratto.

Tutte queste considerazioni, che portano ad un giudizio complessivamente negativo, non rispecchiano la realtà di tutte le Regioni italiane, a dimostrazione che lo spazio per fare diversamente e meglio non mancava. Ad esempio la Lombardia rappresenta un caso positivo, in cui quasi il 50% dei giovani iscritti sono stati avviati al mercato del lavoro, con una cifra di assunzioni vere e proprie superiore a quella dei tirocini. Al contrario numerose Regioni del Sud, pur avendo un grandissimo numero di iscritti, oggi non possono vantare altrettante proposte concrete effettuate. Il tutto, poi, è reso di difficile interpretazione dalla assenza di trasparenza e di report di monitoraggio dettagliati che sono diffusi in modo costante oggi solo da 7 Regioni.

Con il volume che presentiamo oggi vogliamo offrire una analisi indipendente e il più possibile oggettiva di molti degli aspetti che hanno accompagnato l'attuazione del piano “Garanzia Giovani” in Italia. In primo luogo una analisi dei dati, sia a livello nazionale che a quello regionale. Analisi resa ardua, purtroppo, dalla difficoltà di reperire dati specifici e attendibili poiché non resi trasparenti e accessibili sui siti istituzionali (e comunque solo poche Regioni hanno risposto alla nostra richiesta formale di conoscere l'andamento delle misure sul territorio). Oltre a questo, lo studio offre una rassegna dei tanti protocolli e degli accordi firmati da istituzioni pubbliche e private con il Ministero del lavoro, che, tuttavia, il più delle volte, non hanno avuto sbocchi concreti. Abbiamo poi ampliato lo sguardo all'andamento del piano negli altri Paesi europei e concentrando l'attenzione sul giudizio che l'Europa stessa ha dato sullo svolgimento del piano italiano. In ultimo le prospettive future di “Garanzia Giovani” e il rinnovato ruolo che le imprese possono avere attraverso il *Pact for Youth*.

Questo studio non fa altro che portare a compimento, a due anni dall'avvio del piano, il lavoro di studio e monitoraggio costante ([qui](#) tutti i contributi

pubblicati) che ADAPT ha iniziato già diversi mesi prima del suo avvio operativo, quando nelle fasi di progettazione era ancora possibile intervenire su errori macroscopici che subito abbiamo cercato di evidenziare. Il lavoro dei nostri dottorandi e ricercatori è infatti stato sempre inteso come un servizio alle istituzioni e ai tanti giovani che hanno creduto nella promessa di una garanzia poiché abbiamo sempre creduto che si trattasse di una occasione unica per il nostro Paese per modernizzare un sistema di politiche del lavoro inesistente e, dove presente, spesso inefficace. Fin dai primi segnali di allarme abbiamo provato a portare i nostri consigli, sia con un [Decalogo](#) di proposte per risolvere alcune problematiche base, sia con [un rapporto](#) indirizzato al vice presidente della Commissione europea Jyrki Katainen che trovate in *Appendice*. Dispiace constatare che tanti degli appelli fatti, nel tempo amplificati da giornali ed entrati per qualche periodo nel dibattito pubblico, non abbiano portato poi ad una concreta inversione di tendenza. E dispiace soprattutto che ancora oggi tutto si giochi su buoni propositi, o perfino sul tentare di gioire per i risultati, quando quotidianamente [vengono ancora pubblicati](#) dal portale del Ministero del lavoro annunci di finti stage e di tanti lavoretti sottopagati privi di contenuto professionalizzante che abbiamo documentato e denunciato sin dalle fasi di avvio del programma.

Il fallimento che questo volume mostra non deve in ogni caso fare uscire dai riflettori “Garanzia Giovani” per almeno due ragioni. La prima è il rispetto per quel milione di giovani iscritto al piano, che non possiamo abbandonare alla rassegnazione o consegnare alle fin troppo affollate schiere del populismo nostrano, forti dell’ennesimo fallimento dello Stato che si è palesato ai loro occhi. La seconda è che “Garanzia Giovani” è un banco di prova di quelle che saranno le nuove politiche attive e di ricollocazione promesse dal *Jobs Act* ma sino ad oggi rimaste sulla carta. I ritardi e i rallentamenti del processo di riforma, più volte sottolineati da vari fronti nelle ultime settimane, rischiano infatti di condannarci a una perenne mancanza di “garanzia”, non solo per gli under 29, ma per tutti i lavoratori italiani.

I dieci motivi per cui Garanzia Giovani non decolla

di Francesco Seghezzi

Garanzia Giovani è stato ed è per il nostro Paese molto di più di un piano europeo da 1,5 miliardi di euro. Guardato e analizzato da diverse prospettive può essere una ottima cartina di tornasole di alcune disfunzioni strutturali che sono emerse con sempre maggior chiarezza negli ultimi due anni e che sono state alla base del mancato funzionamento del piano. È possibile individuare in particolare almeno dieci aspetti chiave che connotano negativamente l'attuazione di Garanzia Giovani in Italia ma che se risolti possono contribuire a renderla uno strumento determinante per il rinnovamento del mercato del lavoro italiano.

Politiche attive del lavoro. Questa era la grande sfida che Garanzia Giovani era chiamata ad affrontare, costituendo essa stessa il terreno per la sperimentazione di quello che dovrebbe essere il nuovo sistema dei servizi per il lavoro. Con essa il nostro Paese aveva l'opportunità di costruire e modernizzare un sistema di politiche del lavoro in linea con gli standard europei e con le dinamiche di un mercato in profonda evoluzione. Le ingenti risorse disponibili potevano essere l'occasione per sperimentare modelli nuovi di gestione dei servizi. Alcuni passi avanti sono stati fatti in questo senso, in particolar modo relativamente ai sistemi di accreditamento degli operatori privati, che prima di Garanzia Giovani erano previsti in poche regioni. Ma quello che sembra ancora manchi è una visione delle politiche attive moderna, che non può passare attraverso sistemi verticistici e centralizzati, ma da una vera pratica della sussidiarietà capace di far lavorare insieme i diversi attori del mercato del lavoro e del mondo della formazione e dell'istruzione, a

prescindere dalla loro natura. Il coinvolgimento di imprese, parti sociali, istituzioni formative non è un contorno dell'azione di *governance* e di esercizio delle politiche del lavoro ma una rete fondamentale e da costruire preliminarmente, così come peraltro sottolineava la stessa raccomandazione europea individuando nel primo pilastro, non a caso denominato "Elaborare strategie basate sulla partnership" queste azioni come propedeutiche rispetto a qualunque progettualità concreta.

La nascente ANPAL dovrà avere come benchmark proprio le disfunzioni e i fallimenti di Garanzia Giovani, per riuscire a costruire un sistema che da centralizzato non diventi centralista, da verticale non diventi verticistico e da nazionale non diventi statalista. Verticalità e orizzontalità possono incontrarsi attraverso un sano approccio sussidiario, che garantisca standard ampi e strumenti di valutazione di monitoraggio centralizzati che consentano poi a tutti gli attori, privati e pubblici di realizzare i servizi che a loro spettano. Il percorso verso una corretta e lineare gestione dei cosiddetti *mercati transizionali del lavoro* passa proprio dalla maturazione di un sistema di politiche attive che sappia adattarsi ed aggiornarsi, in un processo sinergico a fianco dei sistemi produttivi.

- **Servizi per il lavoro.** Le tempistiche brevi dell'attuazione del piano, che hanno colto impreparati molti operatori, hanno mostrato tutti i limiti dei servizi per il lavoro italiani. In primo luogo un limite di risorse, che ha fatto sì che la maggior parte dei giovani iscritti non abbia potuto, in una prima fase, essere contattato e, in una seconda fase, ricevere proposte concrete. Anche in questo caso esistono segnali positivi dati dal fatto che dopo alcuni mesi nei quali il sistema sembrava non essere in grado neanche di sostenere le operazioni di primo contatto e di profilazione, il trend è migliorato e il tasso di copertura di coloro che hanno effettuato il colloquio iniziale è diventato quantomeno accettabile. Il secondo limite, che è il più grave e meno accettabile, si rinviene nella stessa incapacità di essere in grado di articolare un percorso capace di andare oltre un primo generico colloquio, come evidenziano i risultati relativi alle proposte concrete avanzate ai giovani. Si fa sempre più viva e urgente la necessità di poter contare su un sistema affidabile e indipendente di monitoraggio delle prestazioni degli operatori sia pubblici sia privati, che sia in grado di instaurare un sistema cooperativo virtuoso, incardinato sull'agilità dei processi e sulla loro funzionalità rispetto agli obiettivi, secondo le logiche ormai note del *management by objectives*. Oltre a ciò emerge la necessità di un profondo ripensamento della natura e dello scopo dei servizi per il lavoro nel mercato del lavoro contemporaneo. La difficoltà di

funzionamento infatti è data anche dal fatto che il vecchio “ufficio di collocamento” aveva un suo scopo in un tessuto produttivo che oggi non esiste più. La necessità di formazione continua, ricollocazione e acquisizione costante di competenze cambia profondamente il ruolo che questi sono chiamati a svolgere in termini di *placement* e ne chiede una revisione completa, a fronte di una nuova visione del lavoro e della ormai attuale quarta rivoluzione industriale.

- **Domande e offerta.** Il vero nodo, alla base di tutte le problematiche riscontrate, sembra essere quello del mancato incontro tra domanda e offerta di lavoro che si esprime poi in diverse dimensioni, la più preoccupante delle quali è il cosiddetto *skills mismatch*. Un problema strutturale del mercato del lavoro italiano, che non può che aggravarsi in una fase di grande trasformazione come quella attuale dove ancora scuola e impresa faticano a dialogare progettando percorsi formativi condivisi, lungimiranti e adeguati ai nuovi fabbisogni professionali. Gli stessi servizi per il lavoro, se non agiscono in rete con il mondo imprenditoriale e non conoscono le dinamiche di chi offre lavoro faticano a saper indirizzare i soggetti che prendono in carico. Questa rete dovrebbe servire a correggere le disfunzioni dei sistemi formativi, individuando, a partire dai profili stessi dei giovani in carico, le competenze sulle quali investire per colmare lo *skills mismatch*, del quale l'Italia ha un tasso tra i più alti d'Europa. L'incontro tra domanda e offerta quindi non è semplicemente un incrocio tra un profilo e una serie di posizioni lavorative disponibili ma un lavoro molto più articolato che deve avere come perno la persona del giovane o del lavoratore e che deve quindi considerare il suo passato, il suo presente e il suo futuro in una visione ampia e sistemica incentrata sulle competenze.

- **Tirocini.** La maggior parte delle proposte concrete fatte ai giovani iscritti al piano si sostanzia in un tirocinio. Questo dato da solo basta per descrivere una delle disfunzioni strutturali del mercato del lavoro degli ultimi anni, ossia lo snaturamento di questo istituto. Da strumento di accompagnamento e orientamento in una fase di transizione tra scuola e lavoro il tirocinio è diventato il sostituto del contratto vero e proprio come mezzo per l'inserimento nel mondo del lavoro per i giovani, scelto dalle imprese per il costo notevolmente inferiore e per gli obblighi ridotti. Questo fa sì che spesso vengano utilizzati i tirocini per posizioni lavorative nelle quali la dimensione propriamente formativa è del tutto assente, unicamente per ridurre il costo del lavoro e per aggirarne la normativa. Considerato che solo circa il 10% dei

tirocini poi si trasforma in un contratto di lavoro vero e proprio è comprensibile come un intervento su questo istituto e sulla limitazione dei suoi abusi sia oggi quanto mai necessario anche per ridare centralità all'apprendistato che avrebbe dovuto costituire secondo le indicazioni comunitarie il principale metodo e strumento per l'attuazione degli obiettivi prefissati da Garanzia Giovani. Ciò non significa certo che il tirocinio non sia, in termini generali, utile per aumentare l'occupabilità dei giovani, in quanto, se pensato e realizzato correttamente, fornisce formazione e competenze spendibili sul mercato del lavoro. Il punto critico è appunto come esso viene spesso utilizzato e snaturato nel nostro Paese.

- **Apprendistato.** Dai (pochi) dati regionali disponibili, che forniscono i dettagli dell'utilizzo del bonus occupazionale e quindi dei contratti stipulati tramite Garanzia Giovani, emerge che l'apprendistato è un istituto ancora poco utilizzato nel mercato del lavoro italiano soprattutto nelle sue varianti più propriamente formative ovvero l'apprendistato di primo e terzo livello. Sono numerosi gli studi e le analisi internazionali che sottolineano come la migliore via per far fronte alle difficoltà di far incontrare domanda e offerta di lavoro sia proprio quella di anticipare questo incontro durante i percorsi formativi, proprio attraverso l'apprendistato. Per questo motivo appare difficile immaginare un vero cambio di rotta nel mercato del lavoro dei giovani senza la costruzione di un sistema dell'apprendistato capace di rendere la formazione ad esso collegata una leva di *placement*. Il basso numero di contratti di apprendistato stipulati è un ulteriore segnale quindi di un non funzionamento di Garanzia Giovani, in quanto riduce l'applicazione e la diffusione di uno strumento che può incidere in modo efficace sull'occupabilità giovanile.

- **Giovani.** In Italia esistono 2,3 milioni di giovani NEET. Spesso vengono appellati con nomi come *sdraiai*, *bamboccioni* o altro. Dai numeri delle adesioni a Garanzia Giovani emerge che non è proprio così, o che quanto meno l'approccio dei giovani italiani sta cambiando. Da un lato abbiamo un grande numero di iscritti, che smentisce l'immagine dell'inattivo che non ha interesse a cercare lavoro, a muoversi, a costruire il proprio futuro. Dall'altro il fatto che abbiano scelto di rivolgersi ad un programma formale affidato ai servizi per il lavoro, è un cambio di rotta che non è ancora stato sottolineato con la dovuta importanza. A fronte di una strutturale propensione dei giovani alla fine di un percorso di studio a trovare lavoro tramite contatti personali e soprattutto familiari, oggi assistiamo ad una rinnovata fiducia nei confronti degli operatori del mercato del lavoro. Le cause di tale dinamica possono

essere molteplici e sicuramente la crisi economica ha fatto sì che i normali canali si siano ridotti, ma questo non deve bastare a liquidare un risultato che è invece importante e che descrive un nuovo modo di cercare lavoro e un rinnovato atteggiamento dei giovani rispetto alle politiche occupazionali loro rivolte.

- **Imprese.** Una ulteriore disfunzione del nostro mercato del lavoro è un utilizzo limitato, e spesso distorto, da parte delle imprese dei servizi per l'impiego, unito alla tendenza all'assunzione di profili adulti onde evitare l'onere della formazione, in un periodo di incertezza economica. Garanzia Giovani ha confermato questa tendenza da almeno due punti di vista. Il primo è relativo al numero e alla qualità delle offerte presenti sul portale nazionale. La presenza di poche offerte, la maggior parte delle quali reindirizzate automaticamente da parte delle agenzie per il lavoro, mostra come il tessuto imprenditoriale italiano diffidi ancora dai canali istituzionali per reclutare il proprio personale. A ciò si aggiunge che la tipologia di offerte inserite, spesso per profili che richiedono esperienza pluriennale o competenze specifiche, senza alcun intento formativo, mostrano come vi sia una conoscenza solo approssimativa del programma oltre che l'assoluta assenza di un meccanismo di controllo da parte del soggetto che dovrebbe garantirne la funzionalità del portale rispetto agli obiettivi di Garanzia Giovani. Il secondo dato da tenere in considerazione è relativo al basso numero di contratti di lavoro stipulati con il bonus occupazionale previsto da Garanzia Giovani. L'esistenza stessa di un incentivo economico non è stata sufficiente a convincere le imprese ad assumere giovani. Questo sia per una mancanza di comunicazione dell'incentivo stesso, ma soprattutto per la scelta di optare per profili già formati, da assumere magari utilizzando la decontribuzione prevista per il 2015.

- **Europa.** Garanzia Giovani è l'esempio di quanto le istituzioni europee possano essere utili al nostro sistema paese, ma di come questo non basti. Gli obiettivi del piano, espressi chiaramente dalla Commissione europea, non sono sufficienti a garantirne l'attuazione. La relativa autonomia nell'utilizzo delle risorse disponibili e le scelte su come allocarle e su come gestire la *governance* del piano lasciano nelle mani dei Paesi una notevole responsabilità. Senza voler generalizzare, in tema di mercato del lavoro le linee guida europee, forti di *best practices* e esperienza pluriennale, sono un faro al quale guardare e abbracciare pienamente. Questo non significa che non sia necessaria una capacità di adattamento delle *policy* al contesto nazionale,

ma non può essere efficace e lungimirante un approccio che considera Bruxelles un elargitore di risorse senza affrontare lo sforzo di una profonda riforma condivisa dei servizi verso i quali le risorse stesse sono indirizzate. Più volte l'appello "ce lo chiede l'Europa" è stato considerato unicamente come una imposizione, quasi una perdita di sovranità. Iniziare a considerare il valore e l'opportunità di un processo condiviso di modernizzazione, forte anche di risorse senza precedenti, può essere un grande risultato di Garanzia Giovani.

- **Comunicazione.** Circa 150mila iscritti a Garanzia Giovani si sono cancellati dal programma. Le cause sono molteplici ma tra queste sicuramente emergono errori di comunicazione nel piano, spesso fatto passare come un generale sussidio statale e come tale aperto a tutti. Lo stesso Ministro Poletti ha dichiarato in una recente intervista a La Stampa che i giovani iscritti hanno conosciuto il piano principalmente grazie al passaparola e che è questa dinamica che ha permesso di raggiungere l'alto numero di iscrizioni. Questo però ha portato anche a iscrizioni di persone con profili non coerenti con il target del piano. Oltre a questo il grave errore di comunicazione è stato quello di presentare Garanzia Giovani come una grande iniziativa per dare un lavoro ai giovani. Questo malinteso, amplificato dai giornali e al quale non si è mai data una smentita e una spiegazione efficace, ha contribuito a distogliere l'attenzione verso il vero obiettivo: aumentare l'occupabilità dei giovani italiani. Già introdurre il tema dell'occupabilità come caratteristica personale, invece che concentrarsi sulla semplice occupazione, rappresenterebbe una notevole innovazione all'interno del dibattito pubblico sul mercato del lavoro. Riscoprire il vero obiettivo del piano e comunicarlo è un primo passo importante, anche se può apparire secondario, per la sua attuazione.

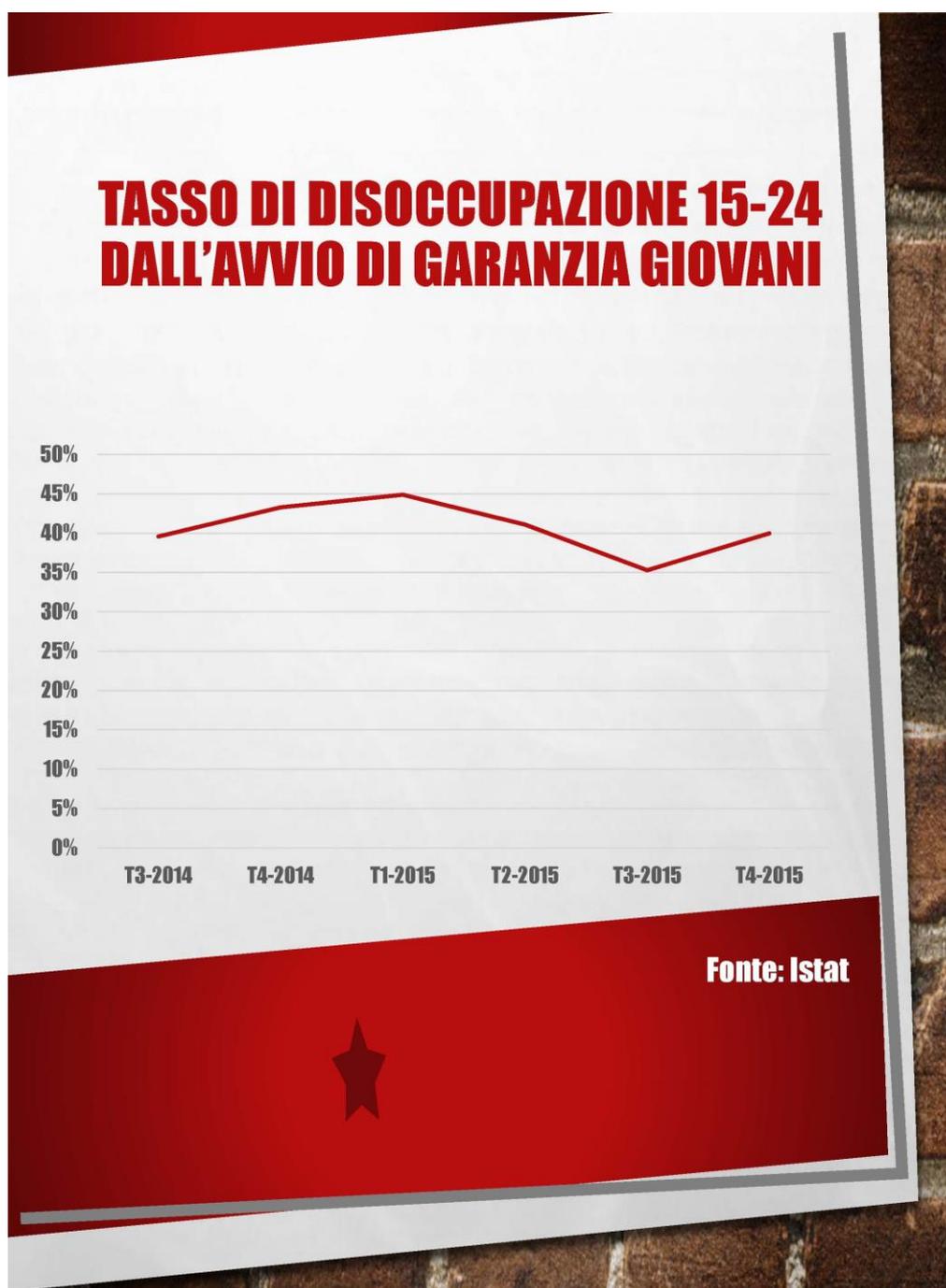
Infrastruttura tecnologica. L'ultimo limite che possiamo individuare è quello dell'assenza di una infrastruttura che faccia comunicare sistemi che spesso non si parlano. I diversi portali regionali, che si interfacciano con quello nazionale, che a sua volta si interfaccia con il portale Cliclavoro, il tutto che si interfaccia con i singoli centri per l'impiego. Questo incrocio di dati rischia di rendere meno efficiente il sistema e di rendere difficoltosa la creazione di una banca dati, fruibile dalle imprese e da chi è alla ricerca di lavoratori, composta da tutti coloro che si sono registrati. Allo stesso modo l'assenza di filtri specifici consente l'inserimento di offerte di lavoro senza un adeguato controllo.

**I giovani in Italia
a due anni dall'avvio di Garanzia Giovani**

a cura di Francesco Seghezzi









Bilancio di due anni di Garanzia Giovani in Italia

di Guido Dalponte

Sommario: 1. Introduzione. – 1.1. Giovani iscritti a Garanzia Giovani. – 1.2. Giovani presi in carico da Garanzia Giovani. – 1.3. Giovani che hanno ricevuto un'opportunità da Garanzia Giovani. – 2. L'attuazione finanziaria: risorse destinate, programmazione, capacità d'impegno, efficienza realizzativa.

1. Introduzione

Nonostante siano trascorsi due anni, pochi sono stati i passi in avanti e molte delle inefficienze che denunciavamo proprio un anno fa, non hanno trovato soluzione. Seppure il numero di giovani iscritti continui ad aumentare e abbia ormai superato il milione, poche sono le offerte che sono state a loro proposte e anche quando ciò è accaduto, la loro "qualità" lascia molte perplessità. La misura su cui si è scelto di investire di più anche in seguito alla riprogrammazione delle risorse è il tirocinio, mentre l'apprendistato sul quale fin dal principio poco si era creduto, in seguito alla riprogrammazione è stato ulteriormente ridimensionato, nonostante i continui richiami comunitari sul punto. Nel complesso pare che i territori abbiano scelto la via più facile e meno impegnativa ma al contempo quella meno lungimirante. La mappatura finanziaria inoltre disegna i confini di un Paese ancora scarsamente in grado di investire e programmare le risorse a disposizione. Lo stesso bonus occupazionale non pare aver orientato come ci si attendeva le assunzioni dei giovani iscritti al programma, nonostante si fosse prevista la sua cumulabilità con l'incentivo collegato alla decontribuzione.

1.1. Giovani iscritti a Garanzia Giovani

Il Piano di attuazione italiano della Garanzia per i Giovani utilizza un criterio di quantificazione del target dei destinatari differente rispetto alle previsioni comunitarie: al posto della totalità dei NEET nella fascia di età compresa tra i 15 e i 29 anni (2.254.000¹), indica una platea più ristretta (1.508.911). Tale decisione è stata adottata - sulla base di una segnalazione Istat - per escludere dal target quei NEET che si trovano in una condizione di inattività per volontà propria (si pensi, ad esempio, alle casalinghe con figli), prescindendo, dunque, dallo scoraggiamento provocato da una ricerca di lavoro con esiti negativi². Nonostante la riduzione quantitativa del target di riferimento, allo stato attuale³, il target raggiunto al netto delle cancellazioni⁴ è pari a 906.061 giovani, ovvero al 60% di quanto era stato prefissato dal Piano di attuazione italiano e poco meno del 40% della totalità dei NEET. Il numero totale di registrati ai punti di accesso del Programma “Garanzia Giovani”, al lordo delle cancellazioni, si attesta intorno a 1.036.000. Il numero di iscritti a Garanzia Giovani, pertanto, sembra essere sulla buona strada per il conseguimento dell’obiettivo da raggiungere entro il 2018, avendo ampiamente superato la metà del target e avendo a disposizione ancora due anni.

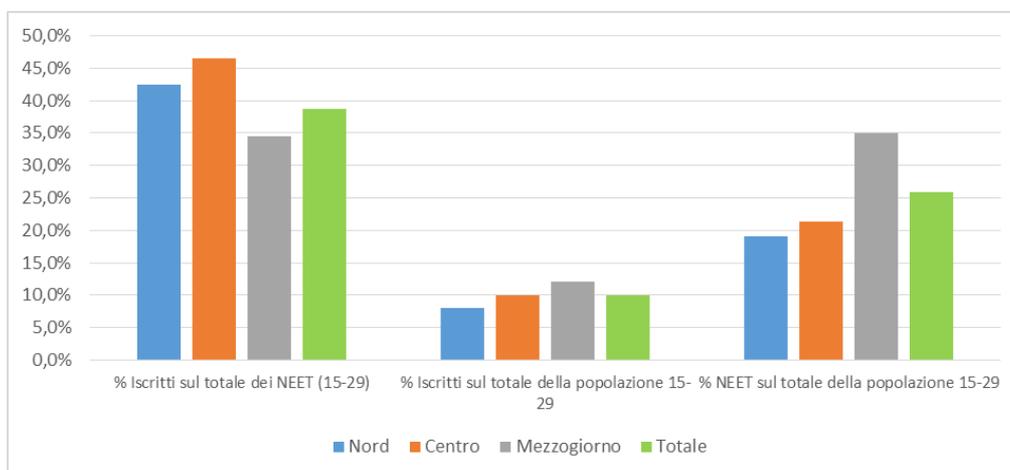
¹ Dato del 2012. Nel 2015 i NEET registrati dall’Istat erano 2.336.962, in calo di oltre 100.000 giovani rispetto all’anno precedente.

² Piano di attuazione italiano della Garanzia per i Giovani, p. 7.

³ Dati forniti da Garanzia Giovani, aggiornati ad aprile 2016.

⁴ Avvengono per l’annullamento dell’adesione a causa di: ripensamento del giovane, mancanza di requisiti del giovane, rifiuto della presa in carico da parte del giovane.

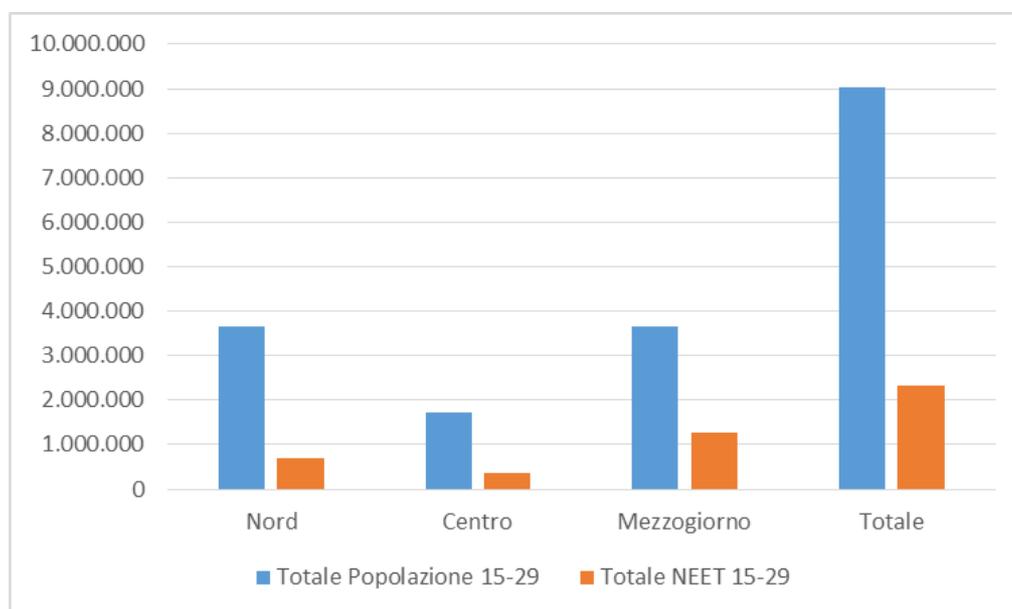
Tabella 1 – Situazione iscritti a Garanzia Giovani rispetto al target, divisa per ripartizione territoriale



Fonte: Elaborazione su dati Istat e Garanzia Giovani

A livello territoriale, il Mezzogiorno annovera una quantità maggiore di NEET sul totale della popolazione rispetto al resto del territorio (il 35% contro il 19% del Nord e il 21% del Centro), ma la percentuale degli stessi che si iscrive a Garanzia Giovani è inferiore (il 35% contro il 42% del Nord e il 47% del Centro). La percentuale di registrati sul totale della popolazione 15-29 è inferiore al Nord (8%), seguita dal Centro (10%) e dal Mezzogiorno (12%); tale disparità è giustificata dal maggior tasso di occupazione e dal minor tasso di abbandono scolastico in questa fascia d'età presenti nelle regioni settentrionali. Nel numero di registrati a Garanzia Giovani, si rileva una lieve disparità di genere a favore della popolazione maschile e una preponderanza di iscritti nella fascia d'età compresa tra i 19 e i 24 anni.

Tabella 2 – Popolazione 15-29 e numero di NEET divisi per ripartizione territoriale



Fonte: Elaborazione su dati Istat

1.2. Giovani presi in carico da Garanzia Giovani

Il Piano d'attuazione italiano della Garanzia per i Giovani ha quantificato il numero di giovani da accogliere, prendere in carico e orientare in 462.370 unità. Aggiungendo a questo obiettivo anche l'orientamento in sussidiarietà e presso il sistema di istruzione e formazione, che conta ulteriori 631.310 unità, si arriva ad un totale di 1.093.680 NEET da prendere in carico entro il 2018. Garanzia Giovani sembra essere a buon punto per il raggiungimento di tale target, dal momento che il numero di giovani di età compresa tra i 15 e i 29 anni finora presi in carico ammonta a 670.143⁵, ovvero al 61% della quota prestabilita.

Rispetto alla totalità dei NEET, i giovani presi in carico sono pari al 29%, percentuale che aumenta al 44% se si utilizza come riferimento il target dei NEET fissato nel piano di attuazione. L'indice di copertura⁶ è pari al 74%: ciò significa quasi tre giovani su quattro vengono presi in carico rispetto al numero di registrati a Garanzia Giovani.

⁵ Dati forniti da Garanzia Giovani, aggiornati ad aprile 2016.

⁶ Elaborazione su dati forniti da Garanzia Giovani, aggiornati ad aprile 2016.

A livello di età dei giovani presi in carico, il 54% delle registrazioni (364.139) ha riguardato ragazzi di età compresa tra i 19 e i 24 anni, il 37% giovani dai 25 ai 29 anni (245.356) e il 9% quelli dai 15 ai 18 anni (60.648). Se si prende in considerazione il genere, vi sono leggere differenze in favore dei maschi, che sono 340.322 (il 51%), mentre le femmine sono 329.821 (il 49%).

Indagando sul genere dei giovani che si sono registrati, si nota come il 52% delle registrazioni (140.882 unità) ha interessato uomini mentre quelle che hanno riguardato le donne sono state 132.242, pari al 48%.

In termini di età dei giovani, il 51% delle registrazioni, pari a 140.261 (76.072 uomini e 64.189 donne) ha interessato i giovani di età compresa tra i 19 e i 24 anni, mentre sono state 106.992, pari al 39%, quelle che hanno interessato giovani dai 25 ai 29 anni (48.883 uomini e 58.109 donne) e 25.871, pari al 10%, i giovani dai 15 ai 18 anni (15.927 uomini e 9.944 donne).

Il profiling, ovvero la misura del coefficiente di svantaggio, è un indice che rappresenta la probabilità di non essere occupato e di trovarsi nella condizione di NEET e che si ottiene tenendo conto delle caratteristiche individuali quali età, genere, percorso formativo, esperienza lavorativa, etc., delle caratteristiche del territorio di residenza quali profilo del sistema produttivo locale, tasso di disoccupazione regionale o provinciale, e così via. L'indice di profilazione così ottenuto, viene suddiviso in 4 fasce di svantaggio, sulla base delle quali viene determinato l'importo del bonus occupazionale che spetta ai datori di lavoro che assumono gli iscritti al Programma. Al 1 febbraio 2015 le fasce erano così suddivise per livello:

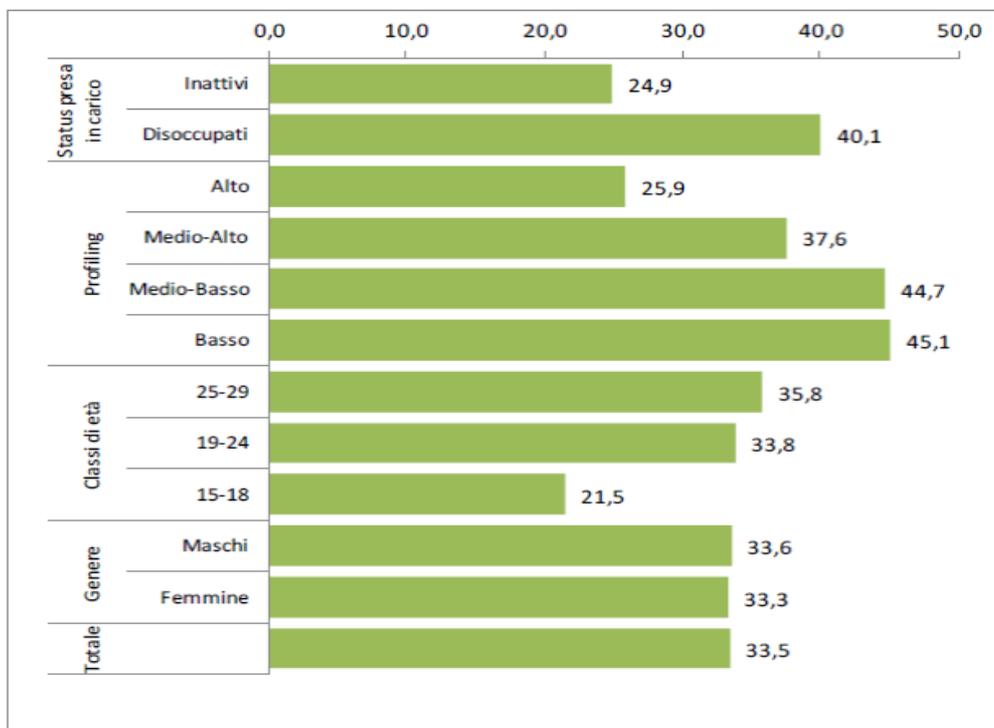
Basso, con un indice di profilazione compreso tra 0,000000 e 0,250000;

Medio-Basso, con un indice compreso tra 0,250001 e 0,500000;

Medio-Alto, con un indice compreso tra 0,500001 e 0,750000;

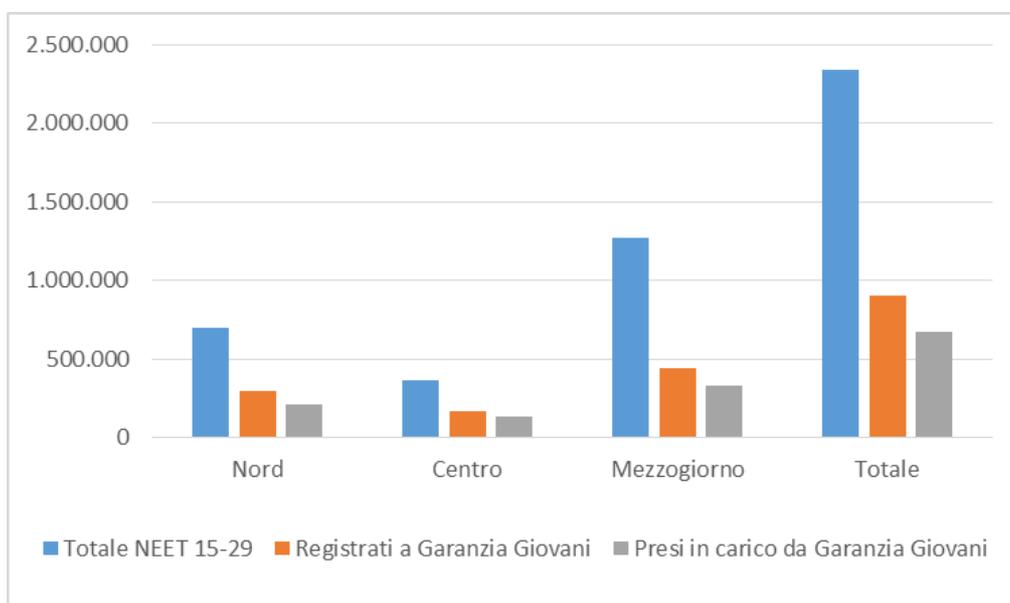
Alto, con un indice compreso tra 0,750001 e 1,000000.

Tabella 3 – Quota dei giovani presi in carico in attesa di offerta che risulta occupato. Percentuali per genere, classi di età, livello del profiling e status occupazionale al momento della presa in carico



Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – BDPAPL

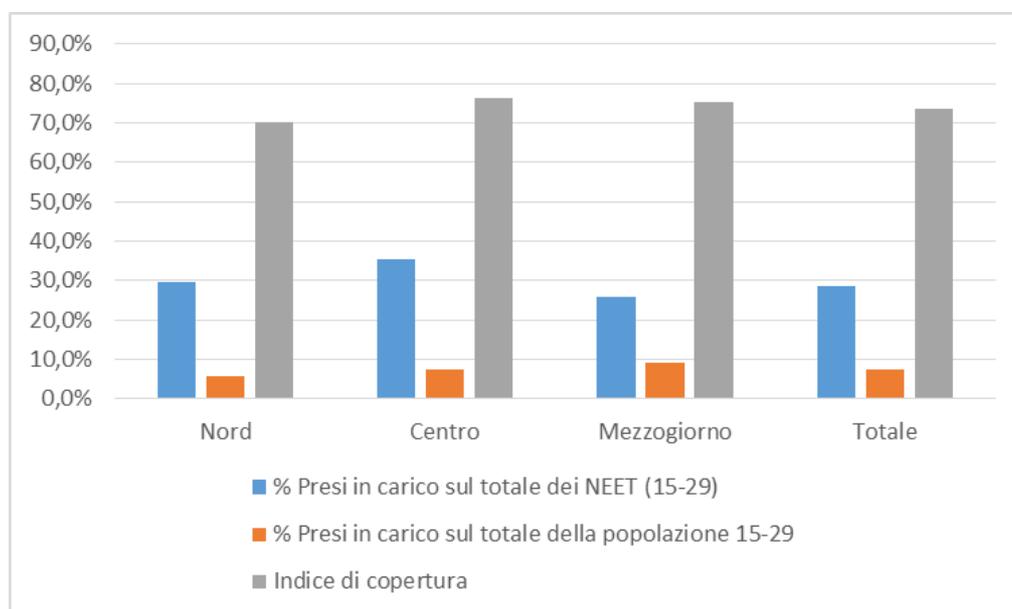
Tabella 4 – Situazione NEET e Garanzia Giovani per ripartizione territoriale



Fonte: Elaborazione su dati Istat e Garanzia Giovani

Il Centro è l'area geografica che vanta il miglior indice di copertura (76%) e stacca di poco il Mezzogiorno (76%); più distanziato si trova il Nord (70%), penalizzato dalle basse percentuali di Lombardia e Piemonte. Il numero di presi in carico rispetto al totale dei NEET è disomogeneo tra le diverse ripartizioni territoriali e i risultati migliori si hanno in Centro (36%), seguito dal Nord (30%) e dal Mezzogiorno (26%). Rapportando lo stesso numero con il totale della popolazione compresa tra i 15 e i 29 anni, la percentuale più elevata si trova nel Mezzogiorno (9%), poi viene il Centro (8%) e infine il Nord (6%).

Tabella 5 – Presi in carico per ripartizione territoriale



Fonte: Elaborazione su dati Istat e Garanzia Giovani

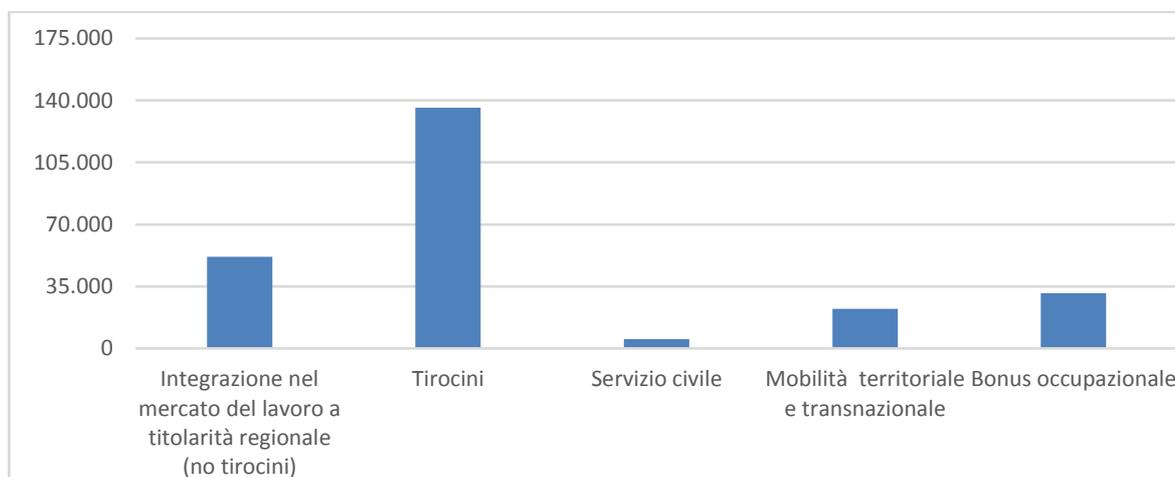
1.3. Giovani che hanno ricevuto un'opportunità da Garanzia Giovani

Il target da raggiungere entro il 2018 con misure che consentano l'integrazione nel mercato del lavoro è secondo le previsioni contenute nel piano nazionale di attuazione di 786.826 NEET, così ripartito tra le seguenti iniziative: 310.111 per l'accompagnamento al lavoro o ad una esperienza di lavoro, 89.272 per un'offerta di lavoro eventualmente accompagnata da un bonus occupazionale per l'impresa, 60.912 per l'apprendistato, 102.355 per tirocini, 22.171 per il servizio civile, 8.734 per le misure di autoimprenditorialità e autoimpiego (compreso il D.L. 76) e 40.837 per la mobilità territoriale e transnazionale. I risultati finora conseguiti sono ancora poco chiari: dal report mensile uscito il 18 marzo 2016, pur sottolineando l'incompletezza dei dati, figurano 223.846 partecipanti che hanno ricevuto un'opportunità da Garanzia Giovani, mentre nell'aggiornamento del 22 aprile 2016, se ne contano 317.622 e viene segnalato che al 31 dicembre 2015 gli stessi erano 254.252⁷. Questa disparità può essere spiegata dall'assenza, nel report di marzo 2016, del conto delle misure di autoimprenditorialità e autoimpiego, della mobilità territoriale e

⁷ Dati forniti da Garanzia Giovani.

transnazionale (indicate in un paragrafo a parte) e dell'apprendistato, oltre che dalla provenienza dei dati da una pluralità di fonti, raccolte – tra l'altro – in periodi temporali differenti. Secondo il rapporto di marzo 2016, l'unico, tra i più recenti, che mostra nel dettaglio lo stato di avanzamento delle misure erogate – pur essendo privo di indicazioni circa l'apprendistato, l'autoimprenditorialità e l'autoimpiego e transnazionale e la formazione specialistica –, gli utenti presi in carico cui è stata erogata una misura di politica attiva di supporto per l'integrazione nel mercato del lavoro a titolarità regionale, esclusi i tirocini, sono 51.629⁸, i tirocini attivati sono 135.895⁹, il Servizio civile nazionale conta 5.215 partecipanti¹⁰, la mobilità territoriale e transnazionale ha coinvolto 22.390 iscritti¹¹ e le istanze delle imprese per usufruire del bonus occupazionale sono state 31.107¹². Nonostante l'incompletezza dei dati, è interessante notare il grande successo dei tirocini, l'unica misura che ha già raggiunto e superato gli obiettivi prefissati nel piano di attuazione, probabilmente anche per la maggiore disponibilità di risorse dedicategli (§ par. 2).

Tabella 6 – Numero di misure finora erogate da Garanzia Giovani suddivise per tipologia



Fonte: Elaborazione su dati di Garanzia Giovani, Report di marzo 2016

⁸ Dati forniti da BDPAPL e ricognizione regionale, aggiornati al 30 settembre 2015.

⁹ Dati forniti da integrazione INPS e BDPAPLC.

¹⁰ Dati forniti dal Dipartimento Gioventù, aggiornati al 23 febbraio 2016.

¹¹ Dati forniti da elaborazioni incomplete di Garanzia Giovani, aggiornate al 18 marzo 2016.

¹² Dati forniti dall'INPS, aggiornati al 07 marzo 2016.

Nel computo dei NEET del target, bisogna comunque precisare, non si tiene conto della possibilità, per gli stessi, di ricevere più di una misura prevista da Garanzia Giovani, rendendo in tal modo poco significativi i risultati mostrati nei report periodici.

Prendendo per buoni i dati del 22 aprile 2016, l'obiettivo da conseguire entro il 2018 sembra, in ogni caso, ancora lontano, dal momento che il numero di misure ancora da erogare ammonta a 469.204 (poco meno del 60%).

Delle opportunità di lavoro complessivamente pubblicate (e quindi non realmente offerte) dall'inizio del progetto, lo strumento più utilizzato è il lavoro a tempo determinato e conta 61.632 offerte; ben più distanziato si trova il tirocinio, che occupa la seconda posizione registrandone 14.281, seguito dal lavoro a tempo indeterminato con 10.666. Gli altri strumenti restano molto più distanziati: il contratto di collaborazione ne conta 1.732, il lavoro autonomo (1.726), l'apprendistato 1.588 e il lavoro accessorio 195.

Tabella 7 – Opportunità di lavoro complessive pubblicate dall'inizio del progetto (in termini di numero vacancies e posti disponibili) ripartite per tipologia contrattuale

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	NUM. VACANCY	NUM. POSTI
	Valore Assoluto	Valore Assoluto
APPRENDISTATO	1.188	1.588
CONTRATTO DI COLLABORAZIONE	854	1.732
LAVORO A TEMPO DETERMINATO	42.833	61.632
LAVORO A TEMPO INDETERMINATO	8.531	10.666
LAVORO ACCESSORIO	79	195
LAVORO AUTONOMO	1.136	1.726
TIROCINIO	8.626	14.281
TOTALE	63.247	91.820

Fonte: Ministero del Lavoro, 2016

Analizzando gli stessi dati, ma ripartiti per qualifica professionale, le professioni tecniche risultano essere quelle maggiormente ricercate nelle opportunità di lavoro pubblicate dall'inizio del progetto (27.750), seguite dalle professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (14.166), dagli impiegati (12.608), dagli artigiani, operai specializzati e agricoltori (12.573), dalle professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (11.479), dai conduttori di impianti e operai semiqualficati addetti a

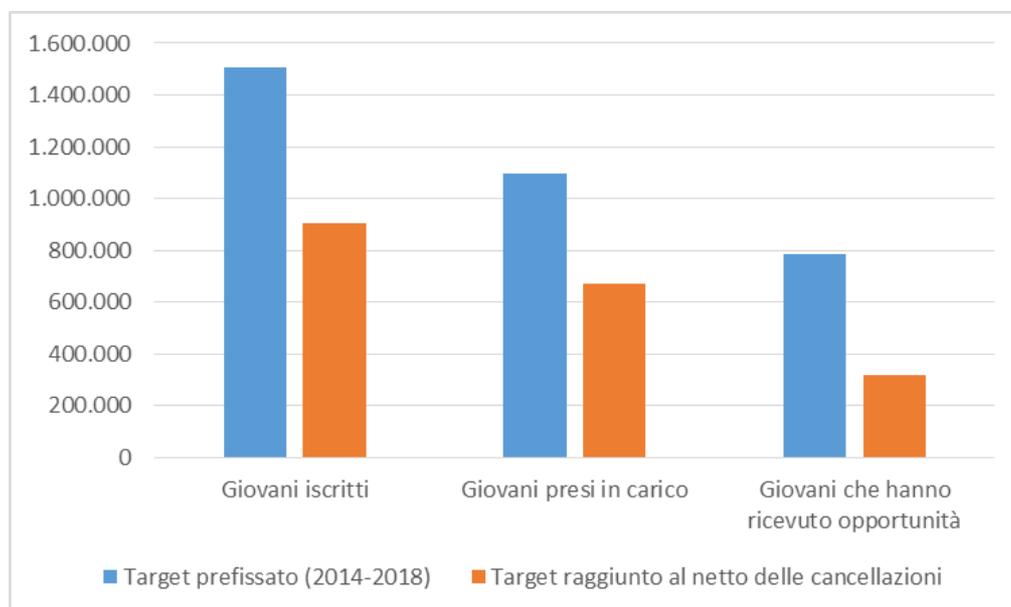
macchinari fissi e mobili (7.137), dalle professioni non qualificate (5.003) e dai legislatori, dirigenti e imprenditori (1.104).

Tabella 8 – Opportunità di lavoro complessive pubblicate dall'inizio del progetto (in termini di numero vacancy e posti disponibili) ripartite per qualifica professionale

QUALIFICA PROFESSIONALE	NUM. VACANCY	NUM. POSTI
	Valore Assoluto	Valore Assoluto
Artigiani, operai specializzati e agricoltori	9.501	12.573
Conduttori di impianti e operai semiqualeficati addetti a macchinari fissi e mobili	4.451	7.137
Impiegati	8.520	12.608
Legislatori, dirigenti e imprenditori	949	1.104
Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	8.941	11.479
Professioni non qualificate	2.636	5.003
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	7.628	14.166
Professioni tecniche	20.621	27.750
TOTALE	63.247	91.820

Fonte: Ministero del Lavoro, 2016

Tabella 9 – Target prefissato da Garanzia Giovani (2014-2018) e target finora raggiunto (22 aprile 2016)



Fonte: Elaborazione su dati Garanzia Giovani

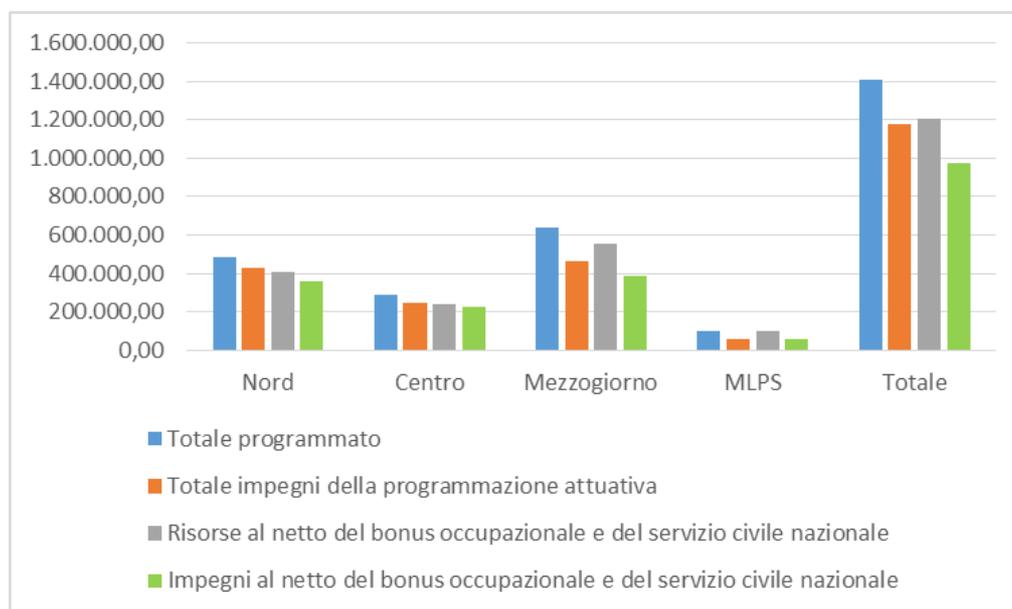
2. L'attuazione finanziaria: risorse destinate, programmazione, capacità d'impegno, efficienza realizzativa

Le risorse finanziarie del PON IOG (Programma Operativo Nazionale "Iniziativa Occupazione Giovani") ripartite tra le regioni ammontano a una cifra di poco superiore ad 1,4 miliardi di euro. Secondo l'ultimo rapporto di Garanzia Giovani, le procedure di emanazione di avvisi, bandi e decreti attuativi propedeutici all'attuazione delle misure previste nei PAR (Piani di Azione Regionali) riguardano un numero di risorse pari di poco inferiore ad 1,2 miliardi di euro. La capacità di impegno della programmazione attuativa, data dal rapporto tra il totale degli impegni della programmazione attuativa stessa ed il totale programmato, risulta complessivamente dell'83,4%. Tale dato risulta inferiore (81,6%), considerando le risorse finanziarie per le misure gestite dal MLPS (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali), il cui totale programmato è pari a poco più di 103 milioni di euro, ma impegnate solo per circa 59 milioni di euro, con un indice della capacità di attuazione pari al 57,4%. Tenendo conto soltanto delle risorse sotto la gestione diretta delle Regioni, escludendo dunque il servizio civile nazionale, i bonus occupazionali e le misure gestite dal MLPS, gli impegni della programmazione attuativa

corrispondono a quasi 974 milioni di euro, ovvero all'80,6% della capacità di programmazione attuativa¹³.

A livello di ripartizione territoriale, la capacità di programmazione attuativa al Centro-Nord (rispettivamente con un indice dell'86,1% e dell'88,8%) si attesta su livelli molto simili, mentre risulta più distante il Mezzogiorno (con un indice del 72,6%)¹⁴.

Tabella 10 – Risorse finanziarie per la programmazione attuativa (migliaia di €)



Fonte: Elaborazione su dati Garanzia Giovani

Le risorse complessive regionali programmate, escludendo la quota gestita direttamente dal MLPS, sono state riservate soprattutto ad interventi di tirocinio extracurricolare (il 32%); altre quote sono state ripartite nella misura dell'11% per il bonus occupazionale, del 10,8% per le misure di accompagnamento al lavoro, in percentuali che vanno dal 9 al 10,6% per l'orientamento specialistico e le misure per l'autoimpiego e l'autoimprenditorialità e del 6% per il servizio civile.

Le misure oggetto di riprogrammazione, rispetto all'ultima rilevazione, hanno coinvolto un volume finanziario complessivo di oltre 323 milioni di euro

¹³ Dati forniti da Garanzia Giovani, aggiornati al 18 marzo 2016, le cui fonti sono il PAR e le delibere regionali.

¹⁴ Elaborazione su dati forniti da Garanzia Giovani, aggiornati al 18 marzo 2016 le cui fonti sono il PAR e le delibere regionali.

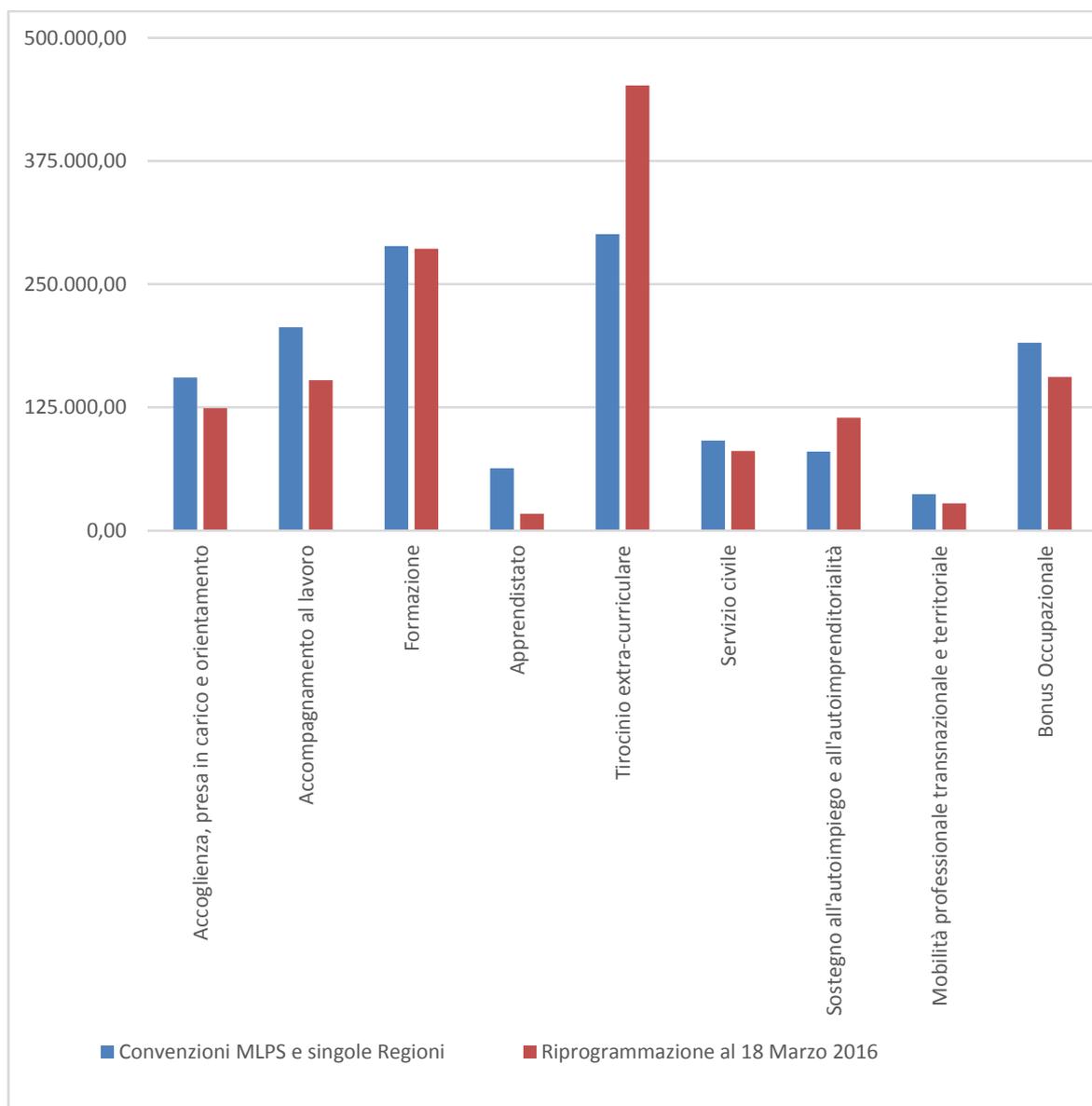
(quasi il 30% delle risorse totali sotto la gestione regionale), cifra che si abbassa a circa 226 milioni di euro (il 14,9% del totale delle risorse del PON IOG) tenendo conto dell'impatto delle riprogrammazioni regionali rispetto alle misure. Rispetto all'assegnazione iniziale, quattro misure hanno ricevuto un incremento di risorse: il tirocinio extra-curricolare (le cui risorse sono aumentate del 47,7% rispetto alla dotazione iniziale, registrando 146 milioni di euro in più), l'autoimpiego e l'autoimprenditorialità (+44,3% rispetto alla dotazione iniziale, con 35,2 milioni di euro in più, grazie anche alla creazione del Fondo SELFIemployment per il supporto al credito), la formazione per il reinserimento dei giovani 15-18enni (+34,2% rispetto alla dotazione iniziale, con 38,1 milioni di euro in più) e il servizio civile nazionale (+16,3% rispetto alla dotazione iniziale, con 6,5 milioni di euro in più). Rispetto al tirocinio curricolare, le regioni che hanno riprogrammato una maggiore quantità di risorse sono: al Nord, il Piemonte (7.680.000€); al Centro, il Lazio (58.882.750€); al Sud, la Sicilia (43.235.000€). Le misure di accompagnamento al lavoro sono quelle che hanno ricevuto il maggior ridimensionamento rispetto alla programmazione iniziale e hanno visto ridursi le risorse di quasi 51,7 milioni di euro, ovvero del 44%¹⁵.

A livello generale, se si considerano i dati della programmazione prevista inizialmente dalle convenzioni siglate tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e le singole Regioni, le uniche misure che hanno ricevuto una riprogrammazione finanziaria positiva sono il tirocinio extra-curricolare e il sostegno all'autoimpiego e all'autoimprenditorialità, aumentati rispettivamente di 151 milioni di euro (circa il 50%) e di 34,4 milioni di euro (circa il 43%). Scomponendo i dati per ripartizione territoriale, il Nord ha stanziato una maggior quantità di risorse per le misure di accoglienza, presa in carico e orientamento (5,6 milioni di euro, ovvero il 18,4% in più), formazione (388.000€, ovvero lo 0,3% in più), tirocinio extra-curricolare (4,1 milioni di euro, ovvero il 2,8% in più), servizio civile (2,4 milioni di euro, ovvero il 22,6% in più), sostegno all'autoimpiego e all'autoimprenditorialità (3,3 milioni di euro, ovvero il 16,3% in più) e bonus occupazionale (1,9 milioni di euro, ovvero il 2,7% in più). Il Centro ha destinato maggiori risorse per il tirocinio extra-curricolare (15,5 milioni, ovvero il 46,1% in più) e per la formazione (64,5 milioni di euro, ovvero il 114,2 in più). Il Mezzogiorno, infine, ha deciso di investire maggiormente nel tirocinio extra-curricolare (82,5 milioni di euro, ovvero l'82,4% in più), nel servizio civile (776.000€, ovvero l'1,5% in più) e nel sostegno all'autoimpiego e

¹⁵ Dati forniti da Garanzia Giovani, aggiornati al 18 marzo 2016, le cui fonti sono il PAR e le delibere regionali.

all'autoimprenditorialità (34 milioni di euro, ovvero il 68,5% in più). Le misure che hanno perso complessivamente la quantità più considerevole di risorse sono: l'accompagnamento al lavoro (-26,1%), la mobilità professionale transnazionale e territoriale (-25,3%) e l'apprendistato (-73,2%). È interessante rilevare che la Lombardia, la Toscana e la Sardegna hanno modificato la capacità finanziaria per l'attuazione di misure per l'attuazione di Garanzia Giovani, la prima diminuendo la propria disponibilità di risorse destinate all'accompagnamento al lavoro per una somma pari a 5 milioni di euro, le altre due aumentandole di circa 1 milione di euro rispettivamente per la formazione e per il tirocinio extra-curricolare.

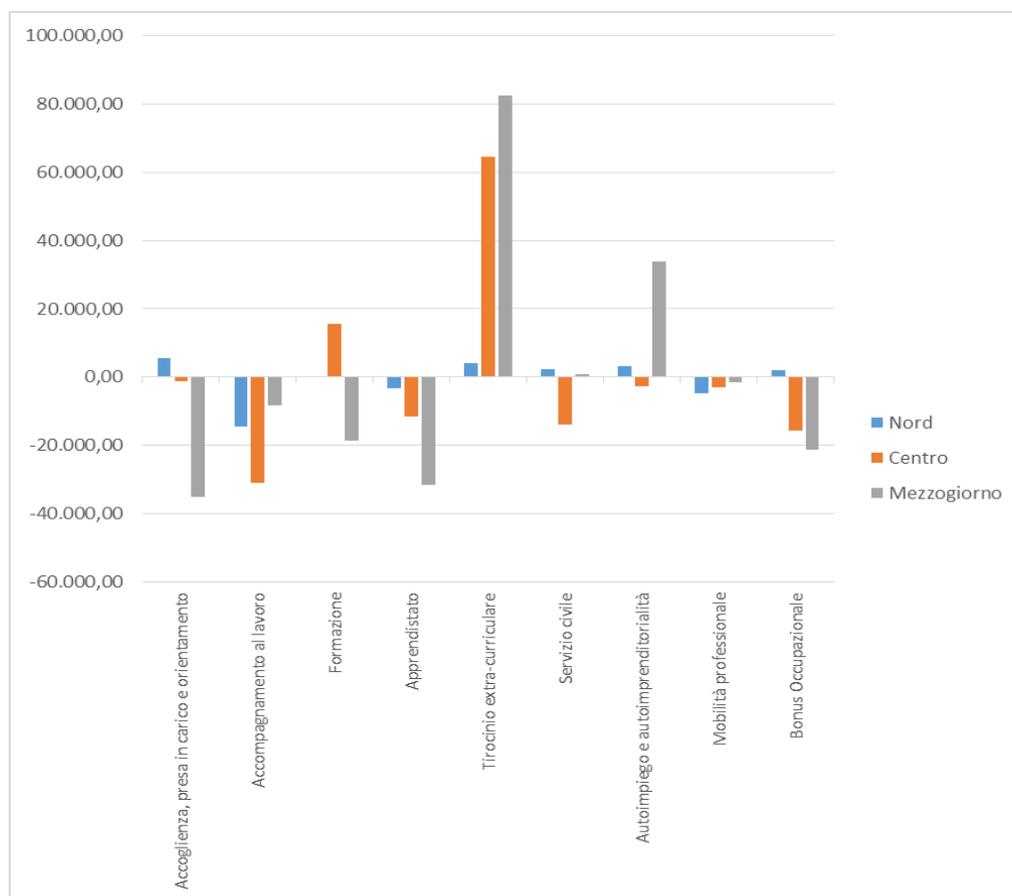
Tabella 11 – Risorse per misura (migliaia di €)



Fonte: Elaborazione su dati Garanzia Giovani¹⁶

¹⁶ Elaborazione sui dati presenti nelle singole convenzioni tra MLPS e regioni e dati di Garanzia Giovani aggiornati al 18 marzo 2016.

Tabella 12 Differenza capacità finanziaria per misura dopo la riprogrammazione, divisa per ripartizione territoriale (migliaia di €)



Fonte: Elaborazione su dati Garanzia Giovani¹⁷

¹⁷ Elaborazione sui dati presenti nelle singole convenzioni tra MLPS e regioni e dati di Garanzia Giovani aggiornati al 18 marzo 2016.

Regione	Misura	Accoglienza, orientamento e presa in carico	Accompagnamento al lavoro	Formazione mirata all'inserimento lavorativo	Formazione reinserimento dei giovani 15-18 in percorsi formativi	Apprendistato	Tirocinio extra curricolare	Servizio Civile Regionale	Servizio Civile Nazionale	Autoimpiego e autoimprenditorialità	Mobilità professionale	Bonus occupazionale	Totale complessivo
Piemonte		13.000,00	8.688,37	-	35.468,87	-	38.500,00	-	1.776,00	-	-	-	97.433,24
Valle D'Aosta		139,38	50,00	25,00	-	-	1.344,60	166,41	-	-	-	600,00	2.325,38
Lombardia		7.917,29	35.539,25	13.364,00	1.000,00	7.140,00	37.300,00	7.500,00	-	11.013,93	188,06	52.393,78	173.356,31
P.A. di Trento		254,66	494,74	1.894,16	405,00	500,00	3.374,35	900,00	-	-	-	548,45	8.371,35
Veneto		3.709,30	8.249,47	26.416,00	5.364,44	-	24.013,65	-	-	6.180,14	2.023,92	7.291,52	83.248,45
Friuli Venezia Giulia		300,00	1.000,00	4.415,00	-	-	10.325,62	-	310,00	-	450,00	2.500,00	19.300,62
Liguria		1.816,00	749,23	2.118,40	6.957,08	-	8.463,39	796,50	-	2.166,00	640,30	3.500,00	27.206,90
Emilia Romagna		8.827,36	-	-	28.554,85	193,26	24.852,97	1.549,94	-	4.235,09	-	5.966,01	74.179,48
Toscana		4.808,69	3.800,00	4.000,00	22.884,08	-	15.102,34	4.778,97	-	1.500,00	-	9.000,00	65.874,08
Umbria		1.400,00	100,00	4.000,00	6.200,00	-	6.000,00	-	1.800,00	1.600,00	188,68	1.500,00	22.788,68
Marche		1.071,30	1.400,00	142,50	5.415,60	131,66	11.329,88	3.763,80	-	45,00	300,00	5.700,00	29.299,73
Lazio		7.000,00	5.442,00	6.500,00	-	1.000,00	88.500,00	-	3.540,00	4.500,00	1.000,00	19.715,16	137.197,16
Abruzzo		2.636,44	2.000,00	3.000,00	1.123,60	1.000,00	13.300,00	-	1.000,00	3.100,00	1.000,00	3.000,00	31.160,03
Molise		223,40	250,00	1.200,00	-	50,00	3.900,00	-	900,34	650,00	-	500,00	7.673,74
Campania		36.480,00	31.200,00	24.410,96	-	3.000,00	40.420,00	15.000,00	15.000,00	7.680,00	8.000,00	10.420,00	191.610,96
Puglia		14.460,00	14.000,00	12.000,00	13.000,00	3.000,00	39.435,00	-	7.000,00	2.000,00	4.000,00	11.559,46	120.454,46
Basilicata		1.988,20	1.000,00	2.000,00	-	-	8.300,00	-	1.392,40	700,00	500,00	1.327,18	17.207,78
Calabria		3.611,08	14.088,82	7.362,53	-	-	14.028,57	-	2.450,43	16.810,17	3.662,47	5.654,36	67.668,43
Sicilia		8.000,00	16.000,00	15.000,00	10.000,00	1.000,00	53.235,00	-	10.500,00	51.086,39	4.000,00	10.000,00	178.821,39
Sardegna		6.627,19	8.501,75	8.428,94	13.304,29	-	9.941,40	-	588,60	1.383,63	1.625,44	4.611,90	55.013,12
Totale		124.270,28	152.553,62	136.277,48	149.677,81	17.014,92	451.666,75	34.455,61	46.257,77	114.650,35	27.578,87	155.787,83	1.410.191,30
% sul totale		8,8	10,8	9,7	10,6	1,2	32,0	2,4	3,3	8,1	2,0	11,0	100

Tabella n. 13 – Programmazione IOG per soggetto responsabile dell'attuazione e misura (dati in migliaia euro)

Fonte: Isfol

Garanzia Giovani: la dimensione regionale

di Tommaso Grossi

Sommario: 1. Lo Stato dell'arte nelle Regioni: la scarsa mobilità e trasparenza. – 2. La copertura e le offerte di Garanzia Giovani a livello regionale. – 3. Il profilo dei presi in carico. – 4. *Focus* sulle Regioni.

1. Lo Stato dell'arte nelle Regioni: la scarsa mobilità e trasparenza

Intervistato dalla Stampa a fine marzo, il ministro del lavoro Poletti si è dichiarato soddisfatto dei risultati raggiunti da Garanzia Giovani dicendo: «Per dare un giudizio occorre considerare da dove siamo partiti e con quali obiettivi. All'inizio non c'era nulla: un ragazzo che concludeva o interrompeva gli studi poteva contare al massimo su sé stesso o sulla rete familiare, oggi ha dalla sua le istituzioni. Secondo: chi avrebbe scommesso due anni fa su un milione di iscritti per un programma cresciuto essenzialmente grazie al passaparola? Lei crede che se fosse stato un flop ci sarebbero state così tante registrazioni?»¹.

Ancora a maggio dell'anno scorso il panorama del primo anno di vita di Garanzia Giovani appariva caotico e frammentato lungo il territorio nazionale: alcune regioni avevano da poco approvato un piano d'implementazione mentre altre non avevano attivato alcun bando. Se si analizza la situazione odierna sotto questi due punti di vista, si osserva effettivamente il successo declamato dal Ministro: ogni regione ha definito e attuato un piano di implementazione e i bandi regionali sono presenti in tutta Italia. Le piattaforme tecnologiche

¹ A. Barbera, [Poletti: "D'ora in poi lavoro stabile meno caro per sempre"](#), in LaStampa.it, 30 marzo 2016.

regionali, esclusivamente dedicate o meno a Garanzia Giovani, sono inoltre tutte in funzione. Invero, anche il solo traguardo del milione di iscritti potrebbe essere un buon indicatore.

Dopo due anni dall'inizio di Garanzia Giovani i progressi sopra descritti appaiono più dovuti che eccezionali, mentre molti sono i lati ancora oscuri. La Commissione europea ne rileva due in particolare nel focus sull'Italia del suo report annuale: la scarsa mobilità interregionale e la difficoltà di valutare i risultati raggiunti a livello locale².

Il primo punto è messo in evidenza anche dall'ultimo rapporto mensile dell'Isfol che, nonostante evidenzi tre possibili aspetti di crescita di tale dato, riporta una percentuale di mobilità del 3.69%³. Tra le regioni con saldo migratorio positivo maggiore si trovano l'Emilia Romagna, l'Umbria e la Lombardia, mentre tra i tassi negativi spicca quello del Molise dell'11,25%⁴.

Il secondo punto evidenziato dalla Commissione europea riguarda il sistema di monitoraggio regionale: ad un anno dall'avvio di Garanzia Giovani, solo un terzo delle regioni forniva un report regionale periodico e, dopo un altro anno, la situazione non si è evoluta. Alcune regioni compilano tali report ma non li rendono consultabili al pubblico se non su richiesta, prova ne è il fatto che diverse regioni contattate per la scrittura di questo contributo abbiano provveduto ad inviare report aggiornati. Questa le liste delle regioni che pubblicano online un report sull'andamento del programma:

REGIONE	Report
Abruzzo	No
Basilicata	No
Calabria	No
Campania	No*
Emilia-Romagna	No

² Commissione europea, [Relazione per paese relativa all'Italia 2016 comprensiva dell'esame approfondito sulla prevenzione e la correzione degli squilibri macroeconomici](#), Bruxelles, 26 febbraio 2016 SWD(2016) 81 final), 44.

³ Isfol, [L'attuazione della Garanzia Giovani in Italia](#), Report mensile, 2016, n. 3, 14.

⁴ Ivi, 15.

Friuli-Venezia-Giulia	No
Lazio	Si
Liguria	Si
Lombardia	Si
Marche	Si
Molise	No
Piemonte	Si
Puglia	Si
Sardegna	Si
Sicilia	No*
Toscana	Si
Trento	No
Umbria	No
Valle d'Aosta	No
Veneto	Si
*Ultimo report: 31/12/2015	

I risultati di Garanzia Giovani divisi per Regione restano quindi difficilmente accessibili e la situazione si mantiene poco trasparente e chiara, come sin dall'inizio del progetto. Viene in aiuto il monitoraggio svolto da Isfol sulla base del database BDPAPL, ma l'ultima pubblicazione contenente una varietà soddisfacente di dati risale al novembre 2015 mentre la pubblicazione dei report settimanali è cessata a partire da marzo 2016, sostituita da report bimestrali. Restano i report settimanali del Ministero del Lavoro, che contengono solo alcune informazioni sull'andamento di Garanzia Giovani nelle regioni italiane, con lacune importanti ai fini dell'analisi come ad esempio quella delle tipologie di proposte concrete effettuate, per le quali viene fornito solo il dato aggregato.

Nonostante non sussistesse un onere regionale di monitoraggio è interessante notare i diversi approcci all'interno dei piani esecutivi. La maggioranza delle regioni non ha previsto nessun obbligo specifico (Marche, Emilia-Romagna, Trento); tra queste alcune hanno poi comunque effettuato un'attività di monitoraggio (Toscana, Puglia). Altre regioni hanno invece scelto di dichiarare i loro impegni e li hanno rispettati (Lombardia, Veneto e Lazio), mentre altre hanno disatteso tali intenti (Molise e Abruzzo).

2. La copertura e le offerte di Garanzia Giovani a livello regionale

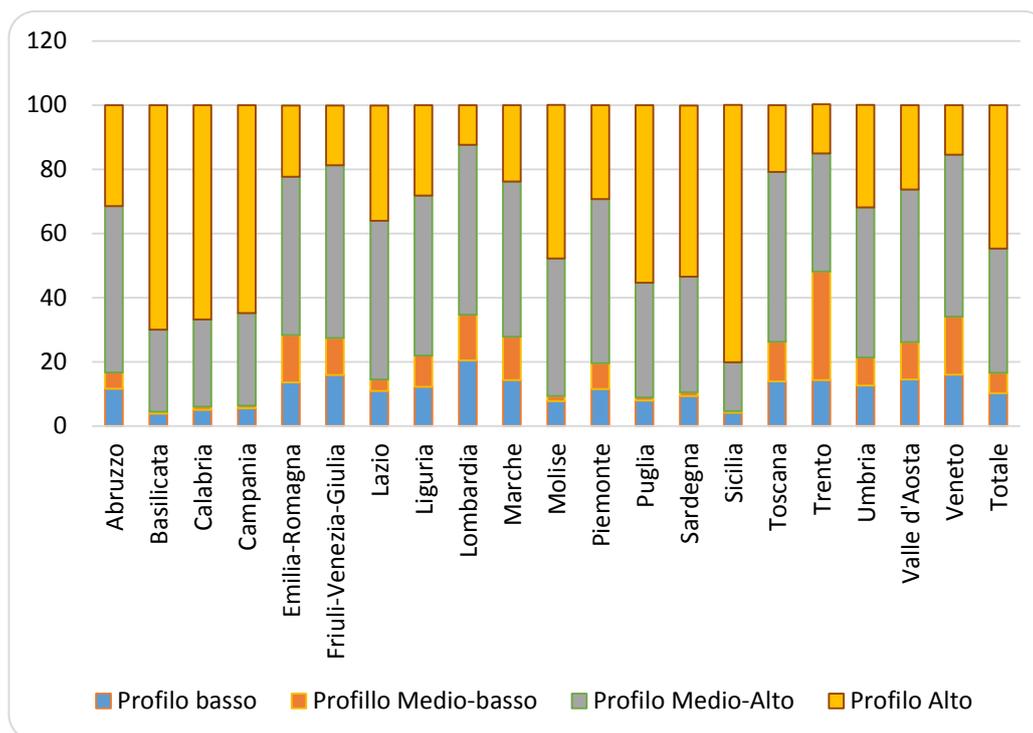
Le situazioni regionali appaiono variegata anche dal punto di vista del numero di presi in carico. Veneto e Lombardia superano il 69% di rapporto tra iscritti e presi in carico. Si fermano invece sotto il 60% Campania (49%), Friuli (53%), Piemonte (54%), Marche (54%), Calabria (55%), Liguria (58%) e Molise (59%). A livello nazionale in media 1 giovane su 3 non viene contattato.

Il problema più grave però, resta il numero di giovani che effettivamente usufruiscono della Garanzia. La presa in carico è invero nient'altro che la sottoscrizione del patto di servizio il cui proseguimento resta per molti casi assente. Infatti secondo il Ministero del Lavoro i giovani che hanno usufruito di un'offerta sono pari a 317mila unità, ma nell'ultimo rapporto Isfol si parla di 227mila, 138mila dei quali risultano aver usufruito di un tirocinio.

Ancor più importante è infatti indagare la tipologia delle proposte dalle regioni, informazione al momento assente nel report ministeriale e reperibile solo nei report regionali disponibili. Rispetto a queste possiamo vedere come una regione come la Lombardia che possiede un buon rapporto presa a carico/inserito nel mercato del lavoro, deve metà dei suoi inserimenti ai tirocini, mentre il Lazio ha un rapporto di 1 contratto (tra determinato, indeterminato e apprendistato) ogni 5 tirocini. La difficoltà di far luce sui risultati aumenta quando si cerca di capire se questo alto numero di tirocini comporta poi un'effettiva assunzione e quindi una vera "garanzia". Tra i pochi dati disponibili la regione Abruzzo s'assesta su una percentuale del 33%, mentre il Lazio sul 22%. Inoltre numerosi sono stati i casi di grandi ritardi nei pagamenti dei tirocini a causa di disguidi e inefficienze dell'apparato burocratico; tra questi il recente caso siciliano di oltre 17mila tirocini scoperti è sicuramente il più eclatante.

3. Il profilo dei presi in carico

Come ultimo dato, da non sottovalutare per la valutazione di Garanzia Giovani, bisogna considerare se tale garanzia si sia veramente indirizzata verso i NEET, ovvero verso i giovani esclusi sia dal mondo del lavoro, sia da percorsi di formazione.



fonte: dati ISFOL report mensile 3/2016

È interessante notare come nelle regioni meridionali ed isole (Basilicata, Puglia, Sardegna, Calabria, Campania, Molise, Sicilia e Sardegna) il gap tra profili alti e bassi aumenti notevolmente. Ciò è ancora più interessante se si incrociano tali dati con la distribuzione dei NEET sul territorio Italiano. Secondo la recente pubblicazione dell'Istat, «Noi Italia. 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo», proprio le sopracitate regioni possiedono il numero maggiore di NEET e tre in particolare (Sardegna, Sicilia e Campania) possiedono anche il maggior numero di abbandoni scolastici⁵.

Pare quindi che la Garanzia non abbia raggiunto proprio quelle persone per le quali era stata progettata. Di questo pericolo si era già accorta la Commissione

⁵ Istat, *Noi Italia. 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo*, 2016, in <http://noi-italia2016.istat.it>, sezione Istruzione, Giovani che non lavorano e non studiano, Regioni.

nei dodici progetti piloti di Garanzia Giovani inaugurati nel 2013. Si era infatti evidenziato come all'interno dei progetti si creasse un *Creaming effect* (volto molto probabilmente ad alzare le statistiche di successo del programma), ovvero una selezione dei soggetti a più alto profilo⁶.

4. Focus sulle Regioni

Utilizzando i dati che emergono dai report regionali, o pubblicati online o gentilmente fornitici dalle regioni stesse è possibile abbozzare un quadro, seppur frammentato per le dette ragioni, sull'andamento del piano europeo. La tabella alla pagina seguente riporta tutti i dati al momento disponibili relativamente al numero di registrazioni, di prese in carico e di proposte concrete.

⁶ Commissione europea, [*Piloting Youth Guarantee partnerships on the ground. A report on the European Parliament Preparatory Action \(EPPA\) on the Youth Guarantee*](#), luglio 2015.

ANDAMENTO GARANZIA GIOVANI REGIONE PER REGIONE

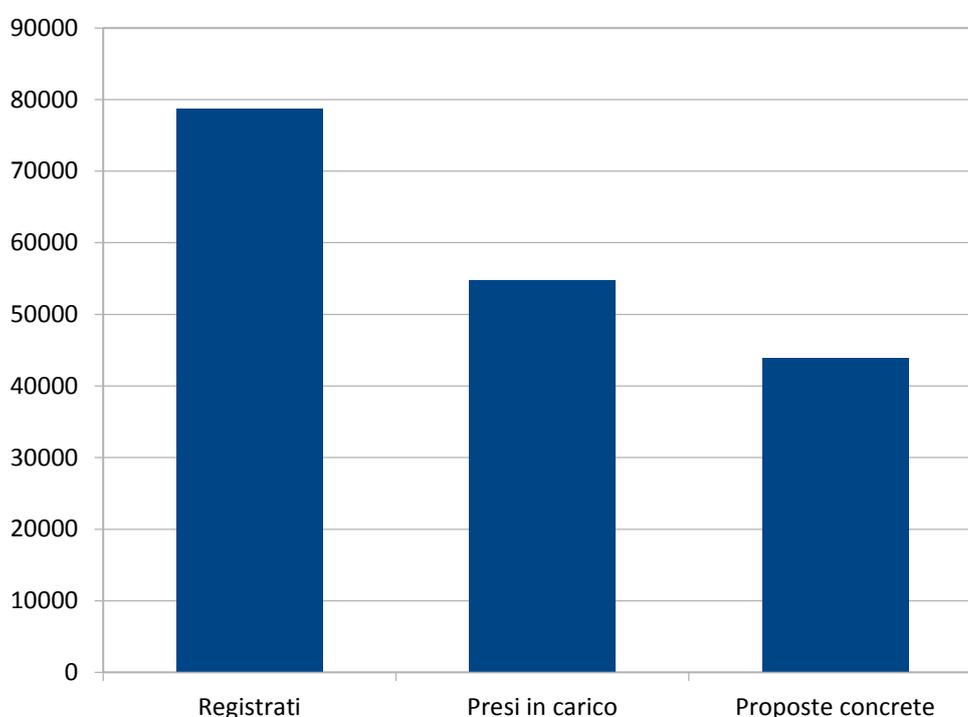
Regione	Registrati	Presi in carico	Proposte concrete	% presi in carico/registrati	% proposte/presi in carico
PIEMONTE	63.389	34.322	16459	54,15%	47,95%
VALLE D'AOSTA	2.112	1.770	n.d.	83,81%	
LOMBARDIA	78.665	54.752	43.944	69,60%	80,26%
TRENTO	5.572	3.749	n.d.	67,28%	
VENETO	56.526	39.127	33.103	69,22%	84,60%
FRIULI	21.317	12.002	n.d.	56,30%	
LIGURIA	18.929	11.004	3.529	58,13%	32,07%
EMILIA ROMAGNA	64.028	50.583	n.d.	79,00%	
TOSCANA	56.690	44.029	22.502	77,67%	51,11%
UMBRIA	20.216	14.644	n.d.	72,44%	
MARCHE	30.590	16.568	7.403	54,16%	44,68%
LAZIO	81.546	55.611	30.277	68,20%	54,44%
ABRUZZO	28.573	17.906	n.d.	62,67%	
MOLISE	8.272	4.925	n.d.	59,54%	
CAMPANIA	128.939	63.608	n.d.	49,33%	
PUGLIA	85.211	51.889	10.089	60,89%	19,44%
BASILICATA	20.247	13.052	4.298	64,46%	32,93%
CALABRIA	54.040	29.890	n.d.	55,31%	
SICILIA	169.073	119.386	n.d.	70,61%	
SARDEGNA	42.227	31.326	n.d.	74,18%	
TOTALE	1.036.293	670.143		64,67%	

Fonte: Elaborazione ADAPT

Lombardia

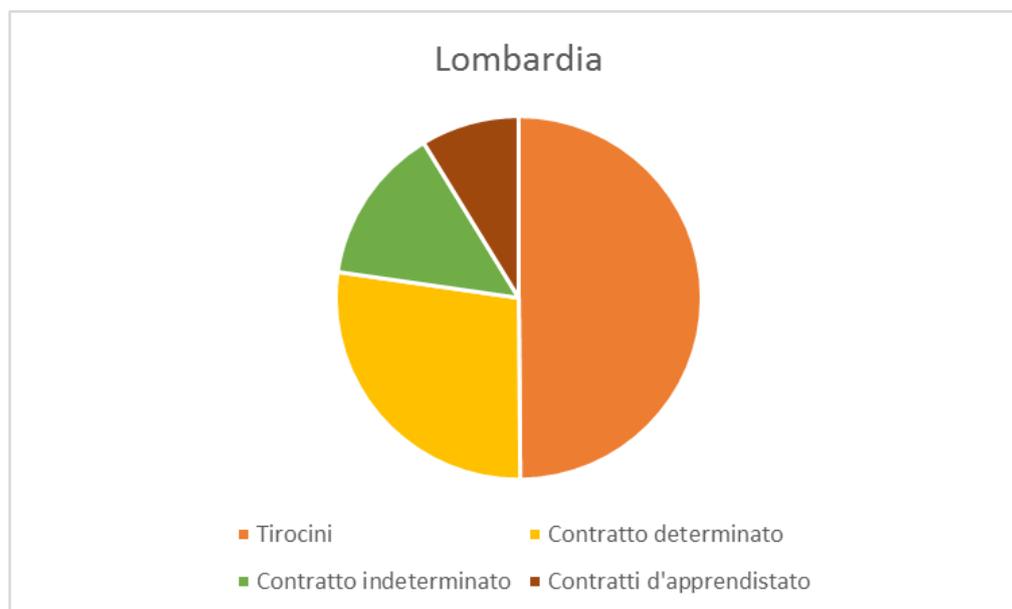
La regione Lombardia ha previsto che il sistema informativo venga gestito tramite il sito dedicato <http://www.garanziagiovani.regione.lombardia.it>, dove è possibile trovare con facilità la documentazione di riferimento ed i report di monitoraggio. Per quanto riguarda l'adesione vera e propria, essa avviene tramite registrazione sul sito www.borsalavoro.net. Qui, in una sottosezione, è possibile aderire a Garanzia Giovani, mentre tramite tre link si possono visionare le offerte di lavoro, di formazione e di servizio civile.

La regione Lombardia rende disponibile un dettagliato report di monitoraggio settimanale e possiede anche un report specifico di spesa.



Fonte: Rielaborazioni ADAPT su report nazionale e regionale

Come si può vedere, la regione lombarda possiede un indice di copertura nella media (69%), mentre eccelle nel rapporto attivati nel mondo del lavoro/presi in carico con una percentuale del 80% contro una media nazionale del 47%. Risulta in questo modo la regione che al momento ha saputo offrire proposte concrete al maggior numero di giovani, 43.944.



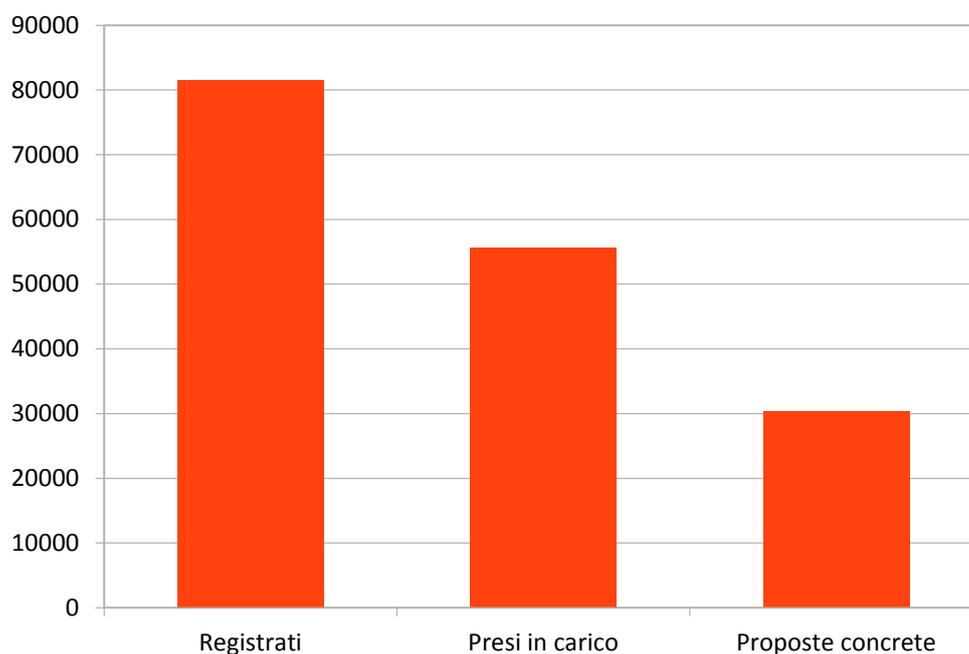
Sul totale la metà ha iniziato un tirocinio, 22.032 hanno firmato un vero contratto di lavoro, di cui 6.149 a tempo indeterminato, 12.103 a tempo determinato mentre solo 3.780 giovani hanno svolto iniziato un percorso di apprendistato.

La Lombardia risulta quindi essere una delle regioni con il più basso rapporto tra tirocini e le restanti offerte formative.

Lazio

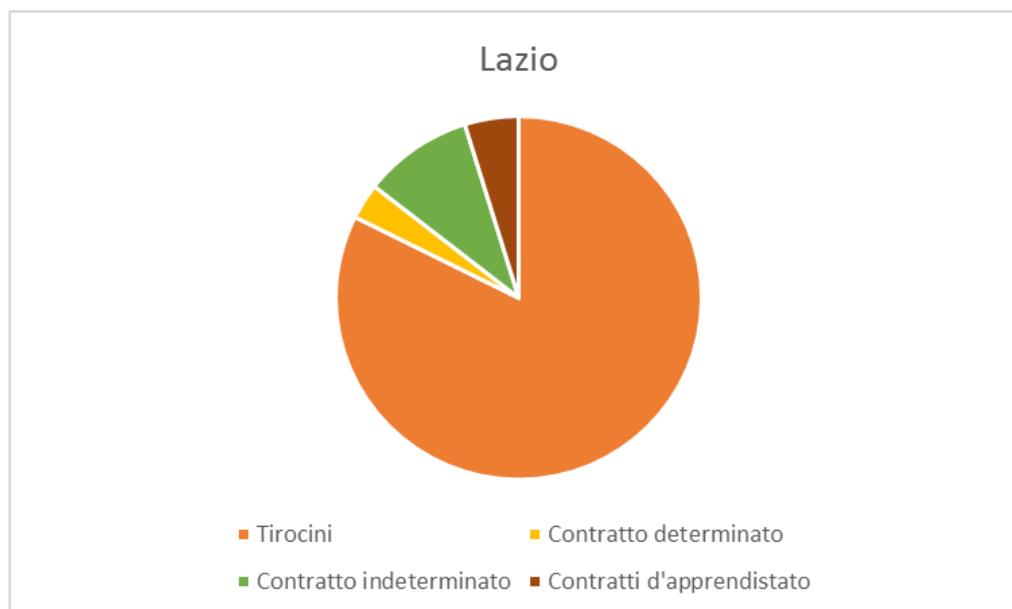
La regione Lazio dedica un parte del suo portale (<http://www.regione.lazio.it/garanziagiovani>) a Garanzia Giovani: informazioni documentazioni e link alla registrazione possono esser qui reperiti. La registrazione vera e propria è però effettuata tramite la sezione LazioLavoro <http://www.regione.lazio.it/LazioLavoro>.

Al di fuori delle possibili offerte di lavoro, l'aerea riservata non presenta molto possibilità d'esplorazione o di orientamento, delegando tale compito al diretto contatto con i centri per l'impiego.



Fonte: Rielaborazioni ADAPT su report nazionale e regionale

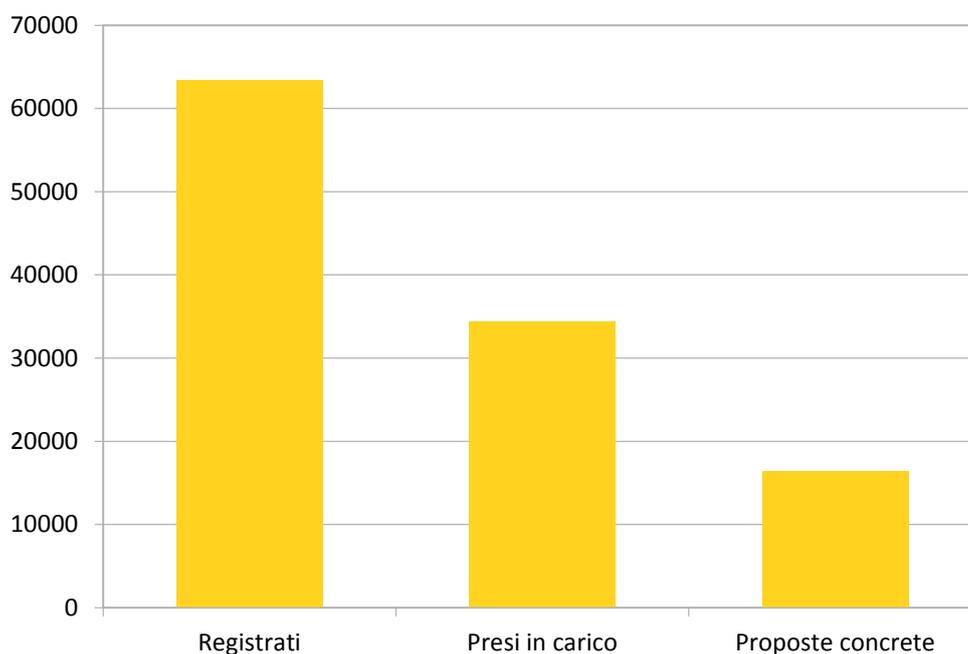
La regione Lazio presenta un buon livello di copertura superiore al 68%, mentre detiene un rapporto tra presi in carico e attivati nel mondo del lavoro (54%) in linea con la media nazionale. Dei 55.611 presi in carico, quasi la metà è stata attivata con 24.931 tirocini e solamente 5.346 hanno firmato un vero e proprio contratto di lavoro. Secondo lo stesso report, tra i pochissimi a fornire questo dato, solo il 22% dei tirocini conclusi a gennaio 2016 si era trasformato in un contratto di lavoro a marzo.



All'interno dei pochi giovani con un contratto di lavoro vediamo però come la maggior parte (il 55%) abbia firmato un contratto a tempo indeterminato e il 27% un apprendistato, mentre il contratto a tempo determinato raccoglie il 14%. In questo la Regione rispecchia la casistica evidenziata dal rapporto ISFOL sull'uso del bonus occupazione, ovvero il 91% riguarda istanze di contatti a tempo indeterminato.

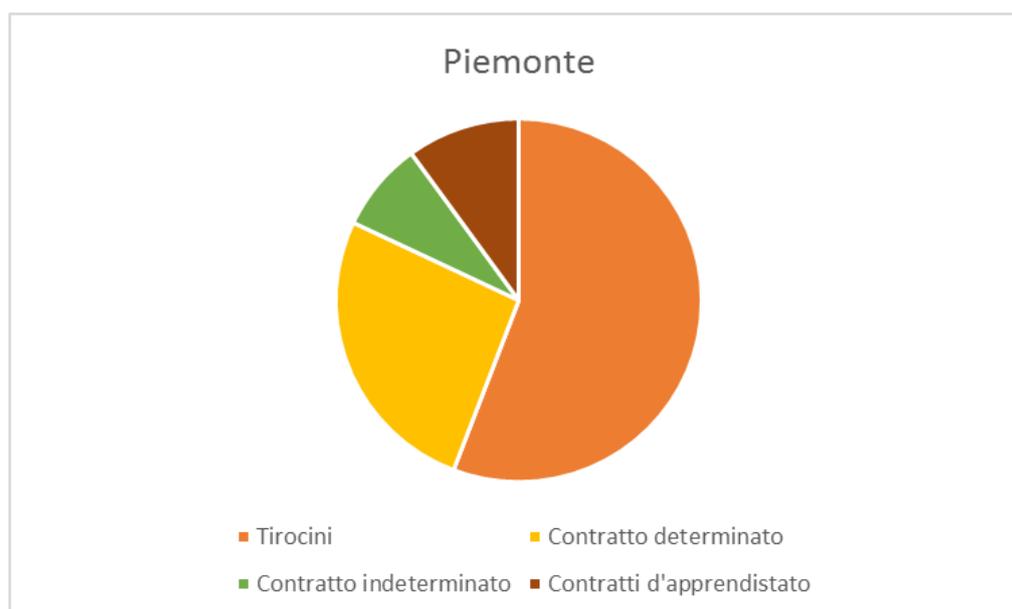
Piemonte

La regione Piemonte dedica un sito apposito a Garanzia Giovani www.garanzigiovanipiemonte.it, dove cura sia il lato informativo che l'adesione al programma. Essendo un sito esclusivo, non esiste una sezione dedicata alle offerte di lavoro bensì una sezione (*Le mie opportunità*) dove si può controllare periodicamente se si è stati selezionati per un'offerta di lavoro.



Fonte: Rielaborazioni ADAPT su report nazionale e regionale

Il Piemonte detiene un tasso di presi in carico sotto la media nazionale: (54%) pari a 34.322 giovani. Nonostante ciò detiene il rapporto tra presi in carico e attivati è del 48%, con 16.459 proposte concrete avanzate.



Analizzando però la complessità delle misure (quindi potenzialmente anche più di una per giovane) torna la solita casistica: una enorme fetta (14.457) appartiene ai tirocini, mentre i contratti di lavoro sono 2.002, ma dobbiamo ricordare che in questo caso la regione non ha attivato il Bonus Occupazionale previsto dal PON YG.

Puglia

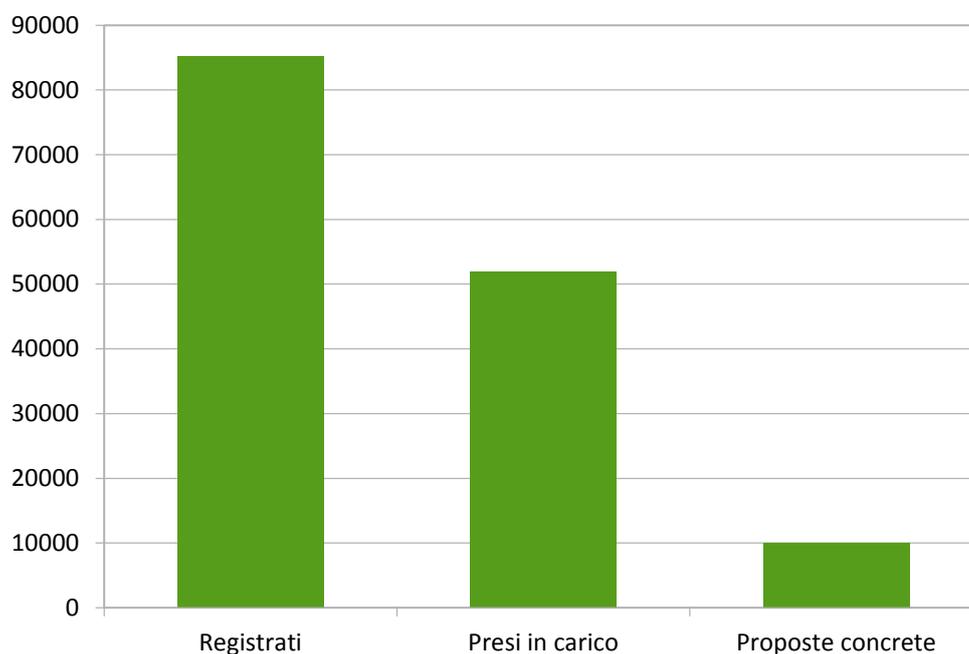
La regione Puglia dedica una parte del suo portale al progetto Garanzia Giovani

(<http://www.sistema.puglia.it/portal/page/portal/SistemaPuglia/garanziagiovan>
[i](http://www.sistema.puglia.it/portal/page/portal/SistemaPuglia/garanziagiovan)).

Al suo interno troviamo numerosi servizi: la mappatura dei sportelli d'informazione e assistenza, un elenco e mappa dei soggetti accreditati con annessa una dettagliata scheda in grado di fornire tutte le informazioni necessarie. Infatti ogni soggetto accreditato possiede una scheda che ne descrive le offerte formative, le misure disponibili e le sedi nel territorio regionale.

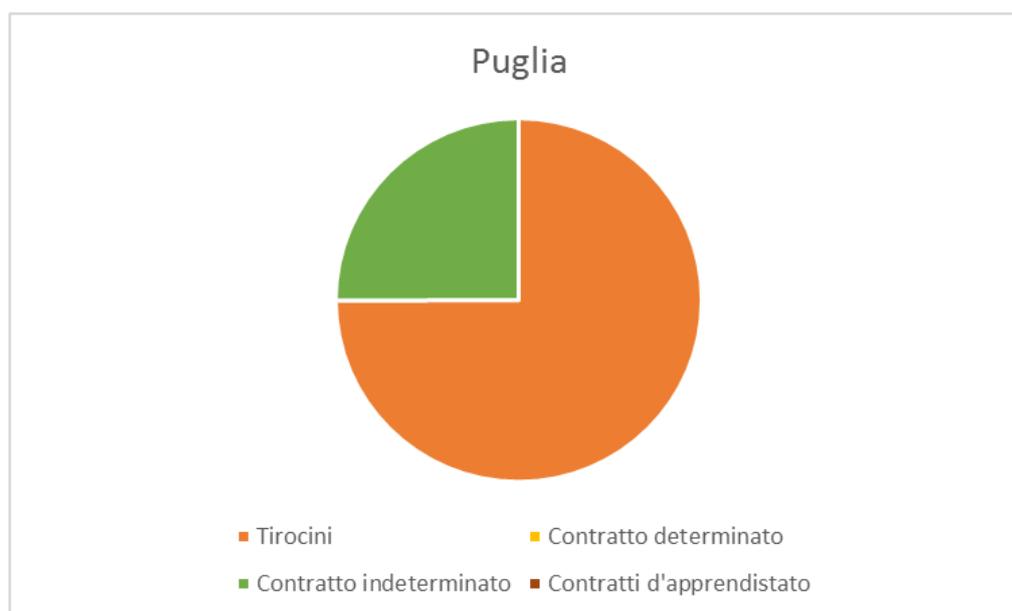
Il portale fornisce numerosi servizi di carattere principalmente informativo, ai quali il giovane può accedere tramite selezione nella procedura di registrazione.

Tali servizi variano dalla semplice newsletter, a servizi di risposta su tematiche specifiche, quali ad esempio i bandi.



Fonte: Rielaborazioni ADAPT su report nazionale e regionale

La regione Puglia ha un livello di risposta nei confronti dei giovani iscritti (60%) vicino alla media nazionale (64%). Molto basso invece il numero di giovani ai quali è stata offerta una proposta concreta, con una percentuale ferma al 19% (10,089 giovani).

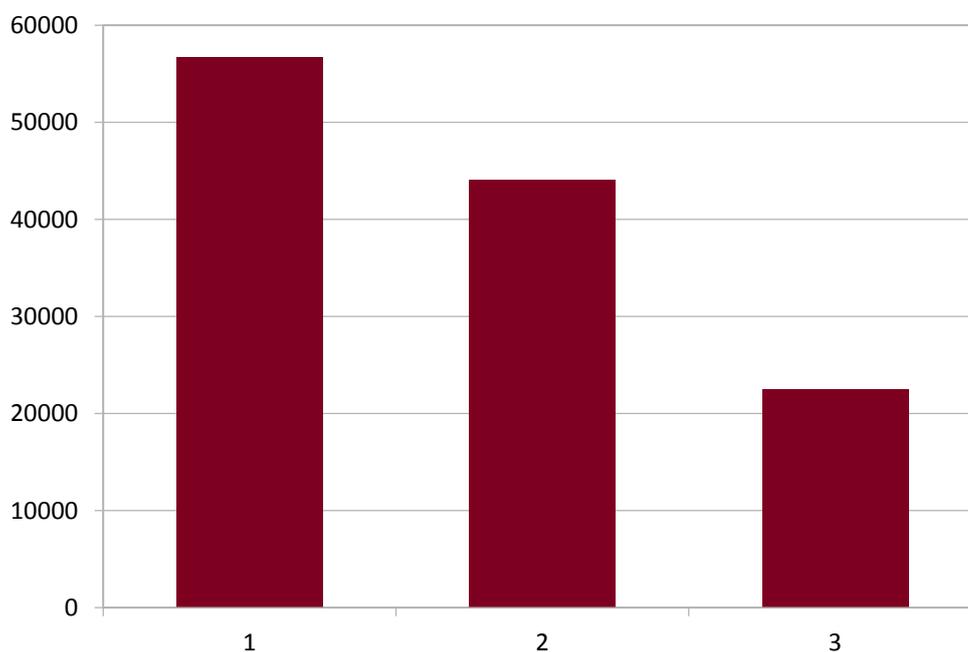


Dal punto di vista qualitativo il tirocinio è la proposta che domina il panorama pugliese, con 8.753 avviati a questa misura contro i 2.919 con contratto a tempo indeterminato. Un rapporto di 1 contratto indeterminato ogni 3 tirocini, sempre in linea con la media nazionale. Il report non presenta invece i dati relativi ad altre forme contrattuali.

Toscana

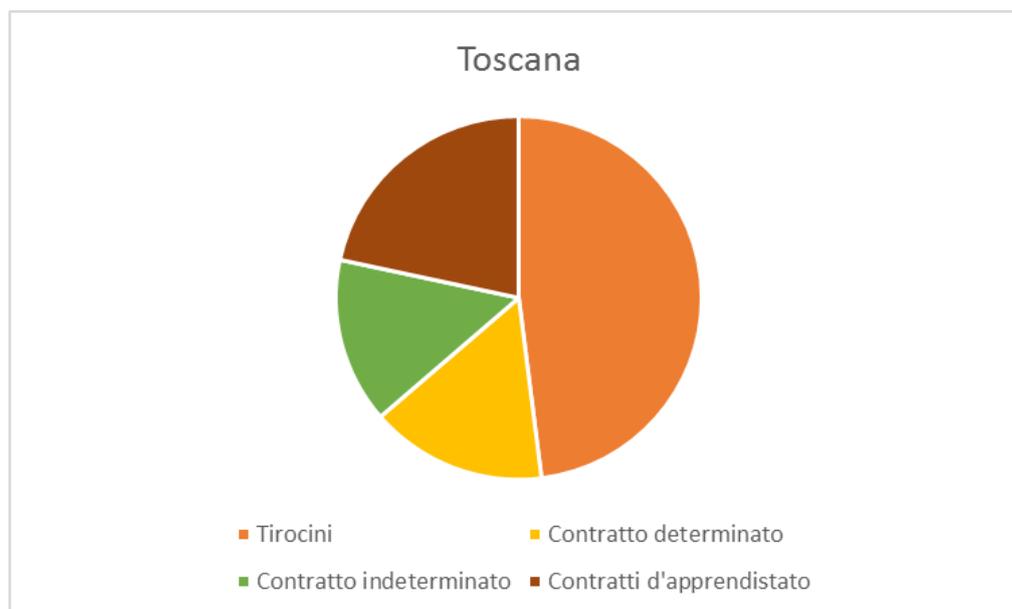
La regione Toscana dedica una pagina informativa a Garanzia Giovani sul sito <http://www.regione.toscana.it/-/garanzia-giovani-in-toscana>, dove è possibile trovare anche il report regionale, mentre l'iscrizione avviene nel sito <http://webs.rete.toscana.it/idol/garanziagiovani>.

Quest'ultimo fornisce una mappa dei centri per l'impiego e un manuale per l'utente, lasciando ogni attività di orientamento e d'informazione sulle offerte ai soggetti accreditati.



Fonte: Rielaborazioni ADAPT su report nazionale e regionale

La Toscana ha uno dei rapporti presi in carico/iscritti più alti (78%), mentre solo poco più della metà dei giovani presi in carico, 22.502 è poi stato attivato nel mondo del lavoro.

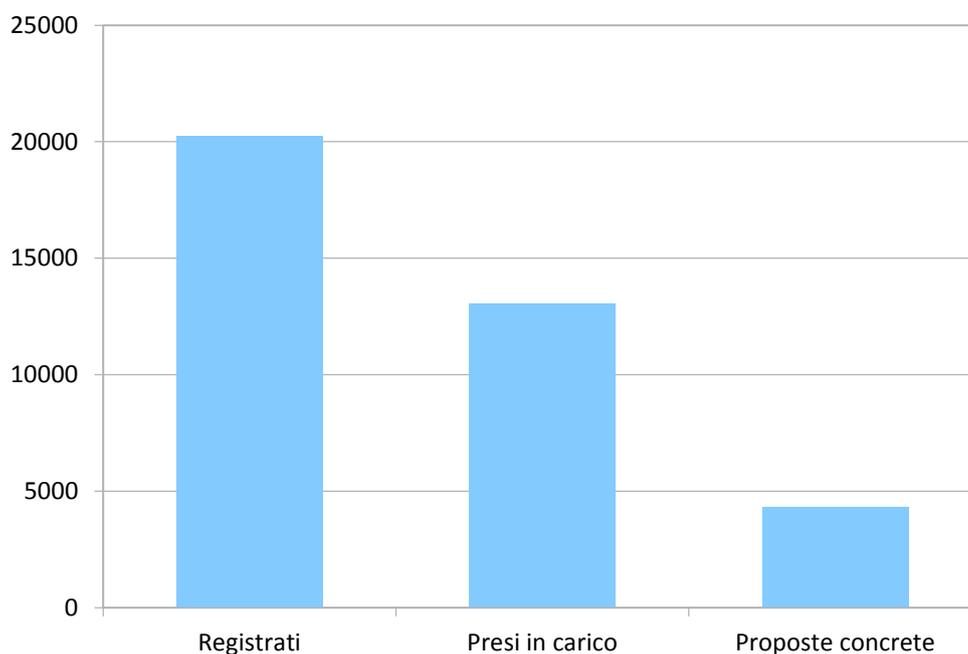


L'analisi delle proposte rileva una percentuale vicina al 50% di tirocini e quindi al di sotto della media nazionale, ma il dato più interessante ed anche un inusuale è la positiva presenza di un numero maggiore di contratti d'apprendistato (5.211) rispetto ai contratti a tempo determinato (3.767) ed indeterminato (3.548).

Nonostante il basso rapporto tra giovani presi in carico ed attivati, la Toscana si distingue per la qualità delle offerte rispetto alla media nazionale.

Basilicata

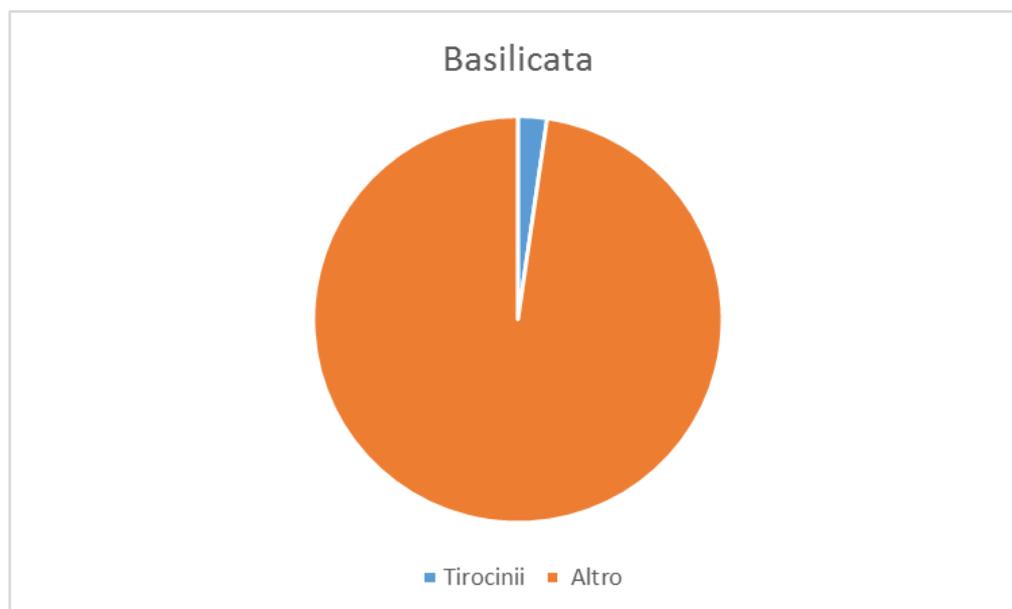
La regione Basilicata dedica una sezione del sito <http://www.lavoro.basilicata.it> a Garanzia Giovani. Il portale riporta un manuale per l'utente e la possibilità d'aderire a Garanzia Giovani, delegando ogni informazione sulla posizione dei centri per l'impiego e sulle misure disponibili, ad altre sedi.



Fonte: Rielaborazioni ADAPT su report nazionale e regionale

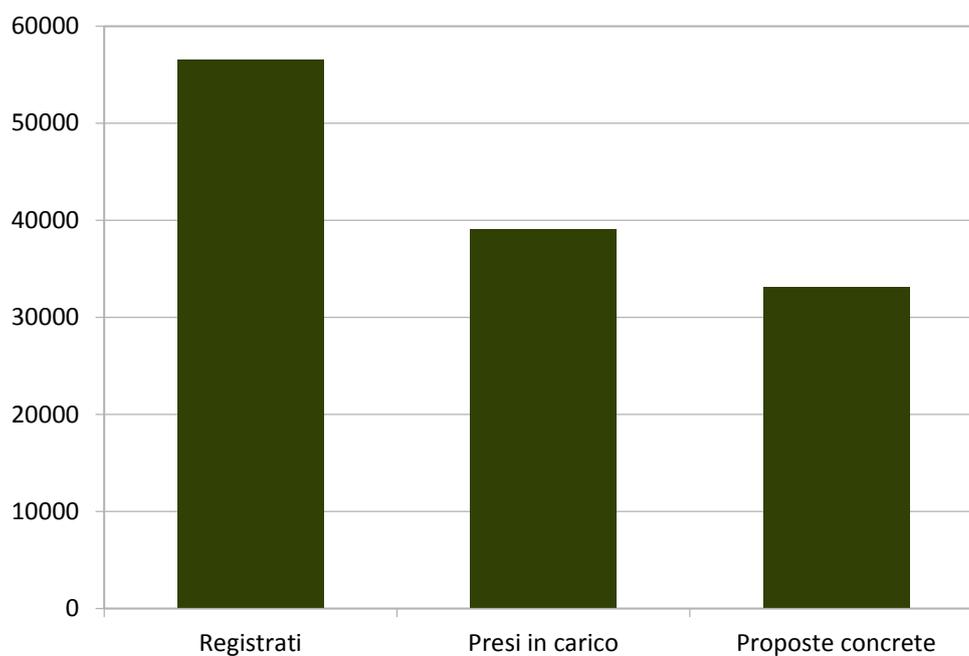
La regione Basilicata possiede un rapporto di copertura in linea con la media nazionale, mentre i risultati riguardanti coloro che sono stati attivati nel mondo del lavoro sono molto bassi: 1 giovane su 3 ha goduto di un'offerta in tal senso.

Inoltre, l'analisi delle proposte rileva una preponderanza quasi pari al 100% del tirocinio (più di 4000 avviati). Il bonus occupazionale ha portato unicamente a 150 giovani con un contratto di lavoro con il positivo, ma decisamente trascurabile, dato che l'80% sono assunzioni a tempo indeterminato.



Veneto

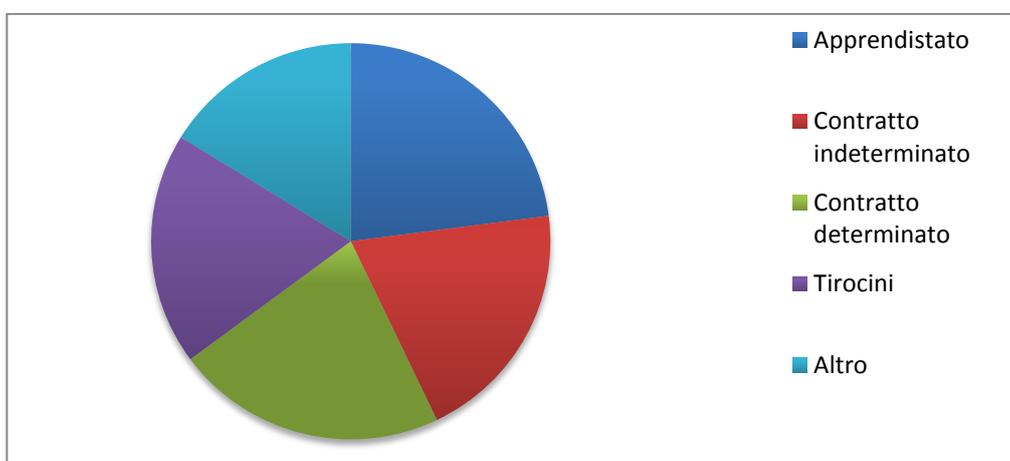
La regione Veneto dedica una parte del portale <http://www.cliclavoroveneto.it> a Garanzia Giovani. Il domicilio in Veneto è condicio sine qua non per iscriversi al programma.



Fonte: Rielaborazioni ADAPT su report nazionale e regionale

Il Veneto è la regione in cui Garanzia Giovani i dati regionali descrivono il maggior successo: il rapporto tra presi in carico e iscritti è sopra la media nazionale (69%) e la percentuale degli attivati è la più alta tra le regioni per le quali questo dato è disponibile: l'85%, ossia 33mila giovani.

Anche l'analisi della qualità delle offerte risulta essere particolarmente positiva: le offerte sono equilibrate, dividendosi equamente un quinto del totale. Tale risultato risulta essere particolarmente positivo per i tirocini e gli apprendistati, rispettivamente al 19% e 23%.



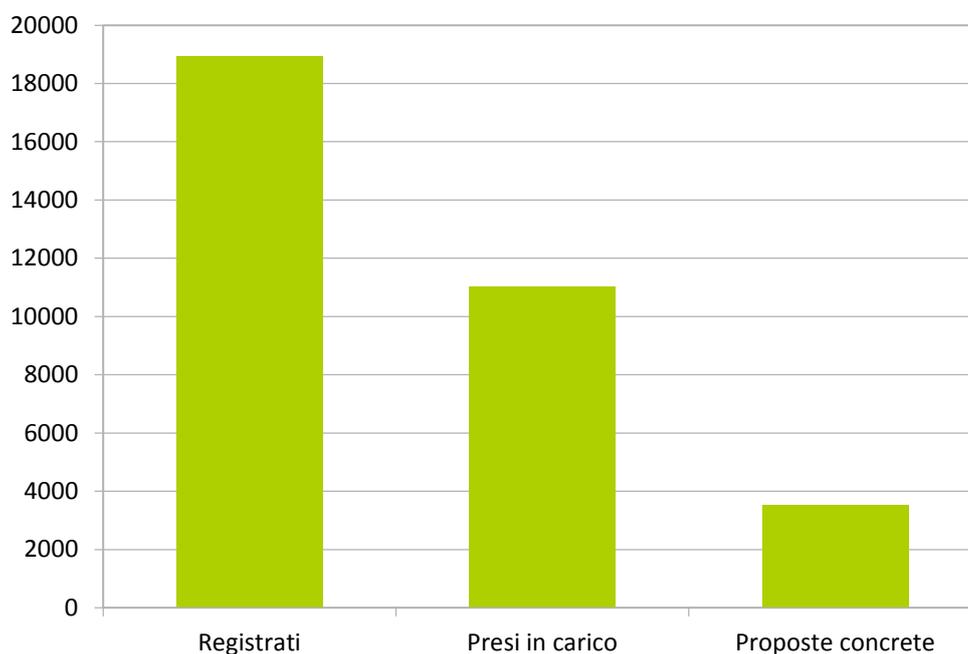
Liguria

La regione Liguria dedica una parte del sito <http://www.regione.liguria.it> a Garanzia Giovani.

La procedura prevede la diretta adesione, a differenza della maggior parte delle regioni che richiedono prima un'iscrizione al portale.

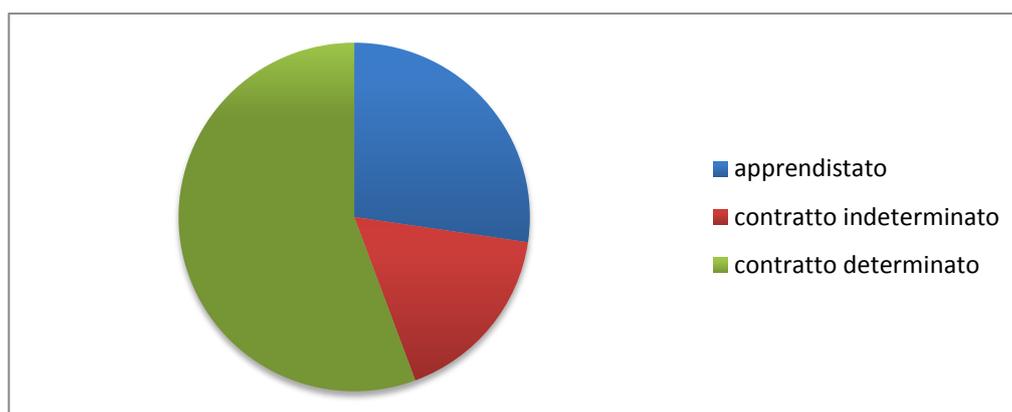
Inoltre, nella procedura d'adesione, viene richiesto quale centro per l'impiego si voglia come punto di riferimento, distribuendo così da subito i carichi dei diversi centri.

Il sito ha una breve parte informativa, delegando quindi gli oneri informativi completi al contatto con il centro per l'impiego.



Fonte: Rielaborazioni ADAPT su report nazionale e regionale

La regione Liguria possiede un rapporto tra presi in carico e iscritti inferiore alla media nazionale di circa 6 punti (58%), restando carente nel campo degli attivati nel mondo del lavoro, che sono solamente 3.529, il 32% dei presi in carico.

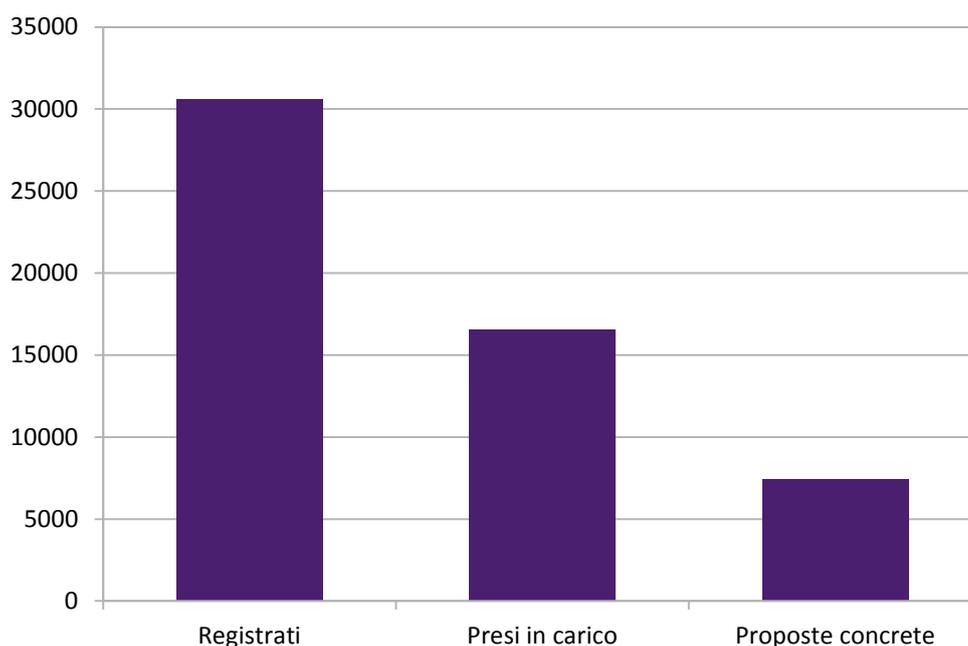


Tra questi posti di lavoro 1.547 sono contratti a tempo determinato, 599 a tempo indeterminato e 964 apprendistati.

Marche

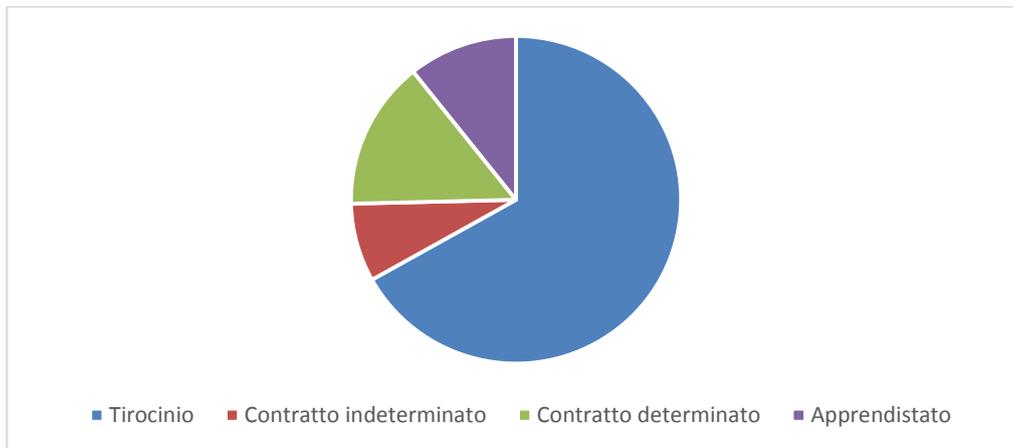
La regione Marche dedica una sezione del sito <http://www.istruzioneformazioneilavoro.marche.it> a Garanzia Giovani.

Per iscriversi è necessario accedere al portale Janet utilizzando le credenziali fornite da altro sito www.cohesion.regione.marche.it.



Fonte: Rielaborazioni ADAPT su report nazionale e regionale

La regione Marche ha un rapporto tra presi in carico e iscritti inferiore di dieci punti rispetto alla media nazionale (54%). Sul fronte delle proposte concrete invece la media è quella nazionale, con 7.403 giovani interessati. Di questi 3.362 sono tirocini, mentre sul fronte dei contratti lavorativi prevale il contratto determinato (738), seguito dall'apprendistato (538) ed infine indeterminato (389).



Garanzia Giovani: la valutazione delle istituzioni comunitarie sul caso italiano

di Tommaso Grossi

La Commissione europea non produce un report specifico di valutazione periodica di Garanzia Giovani: il monitoraggio, effettuato tramite l'analisi dei dati inviati dagli Stati membri, viene riportato all'interno di vari documenti del semestre europeo. Nonostante le critiche della Corte dei Conti al sistema di monitoraggio europeo¹, esso si presenta tutt'ora invariato, dipendendo in grande parte dall'accuratezza o meno di quanto comunicato dagli Stati membri. La risposta della Commissione alle critiche della Corte si articola in due principali argomenti, volti a giustificare la mancanza di un sistema di monitoraggio comune: *in primis* tale sistema avrebbe richiesto un largo e comune consenso che difficilmente si sarebbe raggiunto in tempo utile per non frustrare l'urgenza dell'intervento di Garanzia Giovani; *in secundis* la Commissione presenterà un report completo nel 2016².

Tale report non è ancora stato redatto, quindi l'unico documento che racchiude un monitoraggio specifico su garanzia giovani diviso per Stati membri è in realtà una sorta di raccoglitore di fonti senza alcun indirizzo sistematico³.

Il documento centrale per analizzare lo sguardo europeo sul piano italiano è il *Country Report*, nella sua edizione 2016⁴. Sono diverse le sottolineature effettuate, in particolare:

¹ Corte dei Conti europea, *Relazione speciale, la Garanzia per i giovani nell'UE: i primi passi sono stati compiuti, ma si profilano rischi di attuazione*, marzo 2015.

² Commissione europea, [Replies of the Commission to the special report of the European Court of Auditors](#), 23 marzo 2015.

³ Commissione europea, [The Youth Guarantee country by country – Italy](#), marzo 2016.

⁴ Commissione europea, [Country Report Italy 2016 – Including an In-Depth Review on the prevention and correction of macroeconomic imbalances](#), 26 febbraio 2016.

- la Commissione rileva come, nonostante un calo del tasso di disoccupazione giovanile in Italia al 38,2%, la quota dei NEET resti una delle più alte in Europa, pari al 22% nella fascia d'età 15-24. Emerge quindi preoccupazione per l'elevato rischio di esclusione dei giovani dal mercato del lavoro, esclusione che colpisce in particolar modo i giovani dai profili medio-bassi;
- l'avvio del programma è accolto positivamente, come una novità per il nostro Paese ma viene sottolineato come la piena implementazione dello stesso e la capacità di offrire offerte di qualità rimangono ancora la sfida principale. Si evidenzia come, nonostante una accelerazione delle prese in carico, ancora soltanto un terzo di coloro che sono registrati hanno ricevuto una offerta concreta. Tra le cause di ciò è indicata quella del frammentato scenario regionale, sia dal punto di vista degli schemi di implementazione sia da quello della comunicazione del piano;
- resta preoccupante, per la Commissione, la scarsa diffusione dell'istruzione terziaria che, ferma al 23,9% per la fascia d'età 30-34 anni è tra le più basse d'Europa. Anche l'alternanza scuola-lavoro, con un 10,4% di diffusione, suscita preoccupazione.

Sempre a riguardo del sistema di monitoraggio, l'EMCO rileva la mancanza di follow-up posteriore al completamento di Garanzia Giovani e in generale una mancanza di valutazione dell'efficacia delle misure poste in essere⁵.

L'unica soluzione proposta, limitata al problema del numero delle offerte, è quella di rafforzare le partnership con gli imprenditori.

Inoltre l'affermazione del *Country Report* del 2015 secondo cui «Il contratto di apprendistato continua a non rappresentare una porta d'ingresso fondamentale nel mercato del lavoro»⁶ pare non essere stata smentita: sempre l'EMCO sottolinea la mancanza d'implementazione di sistemi di alternanza scuola-lavoro, di cui l'apprendistato è l'esempio principe in Italia.

Dal punto di osservazione europeo emerge quindi un giudizio non positivo relativamente a diversi aspetti essenziali, in particolare agli output concreti offerti ai giovani e all'incapacità delle azioni messe in atto di ridurre sensibilmente i tassi di disoccupazione giovanile e i numeri dei NEET. Sono critiche emerse da più voci anche nel panorama nazionale e non ci si può che augurare che un cambio di rotta possa presto avvenire.

⁵ *Ibidem*, nota 3.

⁶ Commissione europea, [Country report Italy 2015, Including an In-Depth Review on the prevention and correction of macroeconomic imbalances](#), 18 marzo 2015, 71.

Garanzia Giovani: le ragioni di un'analisi comparativa

di Arianna D'Ascenzo

Sommario: 1. Introduzione. – 2. Lo stato dell'arte del processo di attuazione di *Garanzia Giovani* nel contesto europeo: Francia, Spagna, Regno Unito, Finlandia, Austria e Germania a confronto. – 3. Conclusioni. – 4. Schede Paesi.

1. Introduzione.

A distanza di tre anni dalla raccomandazione del Consiglio del 22 aprile 2013, è possibile tracciare i contorni di un complesso processo riformatore che, muovendo dall'adozione dei piani di implementazione nazionali nel corso dell'anno 2014, risulta tuttora *in fieri* nelle dinamiche di *policy* interne ai singoli ordinamenti statuali.

L'analisi empirica dei dati fruibili, in materia, restituisce, invero, un quadro disomogeneo delle politiche occupazionali messe in atto dai singoli Stati Membri in favore degli under 25, con riferimento, in particolare, alla categoria dei NEETs, giustificabile, in parte, alla luce delle caratteristiche strutturali dei mercati del lavoro nazionali.

Sebbene, dunque, l'iter di costruzione di un sistema di *Garanzia Giovani* presenti un diverso andamento a seconda del contesto di riferimento, riflesso, peraltro, nella diversità dei suoi esiti sul piano occupazionale, appare, tuttavia, possibile individuare dei trend trasversali, in cui si radica il grado di efficacia delle misure predisposte nei singoli ordinamenti.

Circoscrivendo il campo di indagine ad un campione di sei Paesi, sarà messo in evidenza come la capacità reattiva dei governi nazionali, rispetto alle istanze di inclusione dei giovani, nel mercato del lavoro, si sia tradotta, sino ad

oggi, in concrete scelte di *policy*, e, soprattutto, se queste ultime si siano rivelate adeguate rispetto alla definizione di autentici percorsi occupazionali in chiave progettuale.

Muovendo dall'analisi dei programmi di attuazione intrapresi a livello nazionale, l'attenzione verrà focalizzata, in particolare, sui progressi conseguiti nell'ambito dei Paesi selezionati, con riferimento ad alcuni aspetti ritenuti cruciali per la realizzazione di un sistema efficiente di *Garanzia Giovani*.

Rivestono, in quest'ottica, un ruolo decisivo variabili eterogenee, quali la predisposizione di un sistema misto, caratterizzato da un bilanciamento tra misure di carattere preventivo e successivo, il grado di coordinamento degli attori coinvolti, a più livelli, nella definizione delle politiche in materia, l'esistenza di meccanismi di monitoraggio affidabili rispetto agli interventi concretamente effettuati e alla qualità del servizio erogato.

Lo scopo perseguito, con il presente contributo, è quello, da un lato, di isolare i profili di criticità dei modelli emergenti, ma anche di rintracciare, per altro verso, l'esistenza di *best practices* nei Paesi più performanti, che possano fungere da impulso per la promozione di futuri progetti di riforma in altri ordinamenti.

2. Lo stato dell'arte del processo di attuazione di *Garanzia Giovani* nel contesto europeo: Francia, Spagna, Regno Unito, Finlandia, Austria e Germania a confronto

Il quadro delle politiche dettate in materia di occupazione giovanile, specificatamente orientate all'attuazione di un sistema di *Garanzia Giovani*, a livello nazionale, risulta composito e, nella maggior parte dei casi, sortisce effetti disomogenei, nei singoli Paesi, tra le diverse aree territoriali e i differenti contesti socio-economici.

In generale, si registra una tendenza pressoché univoca, tra gli Stati membri dell'UE, verso l'implementazione di un sistema misto, integrato da misure sia di tipo preventivo, volte ad arginare, a monte, il rischio dell'esclusione dei giovani dalla partecipazione ad un corso di studi o formativo, ma anche di tipo successivo, indirizzate ai giovani privi di un'occupazione, e non inseriti in un percorso accademico o di formazione professionale.

Tuttavia, le scelte di *policy* concretamente adottate nei diversi Paesi presentano una diversa configurazione, che rispecchia l'eterogeneità delle

caratteristiche strutturali e della situazione occupazionale tra gli Stati Membri dell'UE, riconducibili, sotto questo profilo, in tre macro-aree.

Nei Paesi appartenenti alla prima categoria (es. Germania, Austria, UK), tradizionalmente caratterizzati da un basso tasso di disoccupazione, anche giovanile, si rintracciano dei tratti comuni rispetto alla gestione delle politiche in materia di occupazione giovanile.

Essendo, in tali casi, già consolidato un sistema di *policy* volto al raggiungimento delle medesime finalità perseguite con il programma *Garanzia Giovani*, i processi di riforma in atto hanno evidenziato, in tempi recenti, la scelta, dei governi nazionali, di rafforzare le misure esistenti, con una netta propensione verso misure di tipo preventivo.

Tale approccio risulta preminente, ad esempio, nel modello tedesco che, sulla scorta degli istituti preesistenti, con riferimento al sistema duale in alternanza, ha elaborato un processo di monitoraggio specifico sui meccanismi transizionali innescati nel passaggio dalla scuola al mercato del lavoro, finalizzato all'erogazione di servizi mirati ai NEETs.

In questo ambito, si iscrive la riforma del sistema scolastico in Austria e in Inghilterra, che, attraverso l'estensione della durata della scuola dell'obbligo e l'ampliamento dell'offerta formativa, si prefigge non solo di disincentivare, tra i giovani, l'abbandono scolastico precoce, ma anche di incrementare i livelli di scolarizzazione e l'acquisizione omogenea delle competenze di base tra gli studenti di diversa estrazione sociale.

La funzione di supporto ai giovani studenti si realizza anche mediante un'attività di *mentoring* presso gli istituti scolastici, volta a stimolare l'adozione di scelte consapevoli rispetto al proprio percorso accademico o professionale, sulla base delle rispettive capacità e aspirazioni (es. in Austria progetti *Studienchecker* o *IBOBB – Information, Beratung und Orientierung für Bildung und Beruf*, ovvero le *Produktionsschulen*, finalizzate a favorire l'inclusione sociale e la cittadinanza attiva quale presupposto per la pianificazione consapevole dei propri progetto di vita).

Tra le misure attuate, che hanno, pertanto, l'effetto di smussare alcune rigidità dei sistemi educativi dei Paesi selezionati, appare degno di rilievo, nel sistema austriaco, il programma *Ausbildung bis 18*, la cui finalità sembra trascendere la tipica funzione preventiva assegnata a questo genere di intervento.

Infatti, prescrivendo il dovere di iscrizione ad un corso di formazione professionale o accademico, al termine della scuola dell'obbligo, tale misura tenta di evitare che giovani privi delle competenze necessarie, e di una qualifica completa, accedano al mercato del lavoro, incorrendo nel rischio

dell'inoccupabilità di lungo periodo, particolarmente elevato per le categorie c.d. svantaggiate.

La centralità di una formazione adeguata, nell'ambito delle misure volte a favorire l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, introduce una duplice questione, rispetto allo stato attuale dei sistemi di *Garanzia Giovani* in Europa: il problema dello *skills mismatch* e gli strumenti, dispiegati nei singoli ordinamenti, per fronteggiare quest'ultimo.

In alcuni settori, in particolare, in quello del terziario e manifatturiero, l'impossibilità di soddisfare il fabbisogno occupazionale per mancanza di personale qualificato e, per converso, la difficoltà di impiegare giovani iperqualificati conducono alla erosione delle competenze acquisite, esposte al rischio di obsolescenza, e alla dispersione, in ultima analisi, di capitale umano. In quest'ottica, in alcuni Paesi come la Germania e l'Austria, caratterizzati dalla presenza consolidata di un sistema duale in alternanza, l'apprendistato riveste un ruolo primario, in quanto strumento elettivo di creazione di percorsi di occupabilità autentici, per la finalità formativa che ne costituisce il tratto identificativo.

I recenti interventi legislativi in materia, attuati nell'ambito del sistema di *Garanzia Giovani*, si dirigono verso l'implementazione dei modelli esistenti.

Ne è un esempio paradigmatico, nel sistema austriaco, il *Lehrberufspaket 2015*, che prefigura l'articolazione del programma formativo in tre moduli, la cui durata e grado di approfondimento variano a seconda della finalità formativa perseguita.

La predisposizione di una governance chiara, cui fanno da corollario, nel caso austriaco, altre misure, quali i programmi di *coaching* durante il periodo di formazione, finalizzati a ridurre i casi di abbandono, ovvero l'esistenza di un organo predisposto ad assicurare la qualità dei test negli esami finali dell'apprendistato, garantisce un impiego coerente dell'istituto rispetto alla finalità formativa e l'ampliamento effettivo di competenze spendibili.

Diversamente, nei paesi, come la Francia, che peraltro, appartiene alla seconda categoria dei Paesi europei, "intermedia", la mancanza di un sistema promozionale dell'apprendistato, ancorato ad una struttura di governance chiara ed efficace, conduce ad un uso distorto dell'istituto.

In Francia, in particolare, il ricorso all'apprendistato sembra dipendere da una mera analisi di costi e benefici, in comparazione con strumenti contrattuali alternativi, che concorrono in egual misura nella regolamentazione dei rapporti di lavoro instaurati con giovani under 25, come gli *emplois d'avenir*, la cui efficacia, tuttavia, in termini di aumento dei livelli occupazionali, nel lungo periodo, risulta controversa per la mancanza di contenuti formativi.

Sulla scorta del modello austriaco, anche nel Regno Unito sono in fase di approvazione misure incentivanti che, nell'ambito di una più ampia riforma dell'apprendistato, in vigore non prima del 2017, ambisce ad un coinvolgimento proattivo delle aziende, chiamate a partecipare alla dotazione per il finanziamento dei contratti di apprendistato.

Tuttavia, un problema particolarmente dibattuto nel Regno Unito, ma che risulta trasversale ad altri ordinamenti, è rappresentato dalla qualità dell'offerta formativa erogata attraverso l'apprendistato, spesso disancorata rispetto all'effettivo fabbisogno occupazionale e mirata al conseguimento di qualifiche basse.

Una risposta alternativa, del governo britannico, all'esigenza del conseguimento di competenze spendibili, sul mercato del lavoro, è rappresentata dai programmi elaborati nell'ambito degli istituti di alta formazione tecnica (es. il National College), che prevedono l'integrazione dei corsi di formazione con esperienze dirette in azienda, svincolate dal sistema duale.

Sulla falsariga del modello britannico, anche il sistema francese di *Garantie Jeunes* ha recentemente conosciuto un aumento di popolarità dei programmi c.d. "di seconda scelta" (*écoles de la deuxième chance*), peraltro diffusi anche in Spagna, che, in alternativa alla frequenza di un corso di studi o di formazione professionale, propongono un approccio didattico integrato con esperienze pratiche direttamente in azienda.

L'efficacia del sistema di *Garanzia Giovani*, nei singoli Stati membri, indipendentemente dalle opzioni effettuate, non può prescindere da un solido sistema di politiche attive, radicato nella esistenza di strutture efficienti, a vari livelli, capaci di erogare un servizio qualitativamente apprezzabile.

È, ormai, opinione consolidata (OECD, 2015), che, con riferimento particolare alla gestione delle politiche indirizzate ai NEETs, l'efficacia dell'intervento, in termini di capacità inclusiva dei giovani nel mercato del lavoro, è strettamente connesso all'offerta di servizi di consulenza, assistenza e orientamento personalizzati, tarati sulle peculiarità del caso concreto.

L'analisi comparata mostra, anche sotto questo profilo, livelli di performance dei centri per l'Impiego differenziati a seconda del contesto di riferimento.

In linea di massima, gli ordinamenti caratterizzati da un basso tasso di disoccupazione giovanile sono quelli, invero, in grado di avvalersi di moderni sistemi di incontro tra domanda e offerta, fondati su un approccio mirato alla persona.

Un esempio paradigmatico è rappresentato dal modello tedesco che, nell'ottica dell'implementazione del sistema di *Jugendgarantie*, si è avvalso di istituti

preesistenti, ma perfezionati in funzione del target e del peculiare obiettivo da conseguire.

In questo contesto, l'apertura, in Germania, di nuove agenzie per l'impiego dei giovani (*Jugendberufsagenturen*), prima presenti, in via sperimentale, solo in alcune città, come Amburgo, si è rivelata una strategia vincente, essendo tali strutture specificatamente devolute allo svolgimento di una funzione di supporto ai giovani, mediante servizi mirati e personalizzati di profilazione, orientamento professionale, accesso a percorsi di formazione.

Anche nell'ambito del sistema britannico, si è assistito al rafforzamento dei centri per l'impiego attraverso l'elaborazione di un programma indirizzato ai NEETs, che ha il suo perno in alcune strutture *ad hoc* (*jobcentres plus*), incaricate di una molteplicità di funzioni, dall'affiancamento alla gestione delle fasi di inserimento dell'interessato in un percorso di *internship*.

Se il punto di forza di tali organismi è rappresentato dalla capacità amministrativa accoppiata alla flessibilità nell'erogazione dei servizi, modulati sulle esigenze del singolo, tuttavia, la qualità dei programmi di supporto, offerti dai *jobcentres plus*, non è uniforme su tutto il territorio nazionale, a causa anche di un livello diverso delle competenze possedute dal personale incaricato di tali funzioni.

Sul piano opposto, i Paesi meno performanti, come, segnatamente la Spagna, sono caratterizzati, oltre che da un elevato tasso di disoccupazione, altresì, da un sistema debole di politiche attive.

Nonostante, ad esempio, in Spagna il processo di costruzione del sistema *Garantía Juvenil* abbia contribuito a dare impulso alla riforma in materia, con particolare riferimento ai servizi per l'impiego, la scarsità dei finanziamenti, l'impiego di un numero di risorse umane non sufficiente rispetto all'effettivo fabbisogno, la mancanza di misure volte a fornire un servizio personalizzato, rappresentano significativi profili di criticità.

Mentre, dunque, l'efficienza del sistema spagnolo, in materia di *Garanzia Giovani*, sembrerebbe rimessa alla mera semplificazione delle procedure burocratiche di iscrizione al sistema, con meccanismi di gestione, dell'intero processo, variabili tra i centri per l'impiego a seconda della Comunità autonoma di riferimento, rimane controversa la capacità di intercettazione dei sistemi attuali, soprattutto con riferimento ai gruppi più vulnerabili.

Peraltro, i dati resi disponibili dal Ministero del lavoro spagnolo consentono solo di verificare il numero degli iscritti, lasciando spazio per una mera, parziale stima rispetto al grado di coinvolgimento dei NEETs nel sistema di *Garanzia Giovani*, che non risulta omogeneo sul territorio nazionale.

Tuttavia, la mancanza di un sistema di monitoraggio sugli esiti dei processi, in seguito alla registrazione, con particolare riguardo alla tipologia della misura adottata tra quelle individuate nel programma di implementazione nazionale, esclude la possibilità di effettuare una valutazione esaustiva sul livello di effettività dell'intervento, oltre che sull'allocazione dei fondi comunitari, di cui la Spagna è risultata principale beneficiaria.

In alcuni sistemi, la funzione di supporto assegnata ai centri per l'impiego viene integrata dall'attività svolta da organismi di diversa natura, di solito radicati sul territorio e, per questo, in grado di fornire un'assistenza più efficace.

In quest'ottica, l'esperienza francese si è rivelata particolarmente soddisfacente. La predisposizione di programmi personalizzati è garantita dalla gestione decentrata delle fasi di inserimento, nel mercato del lavoro, dei giovani dai 16 ai 25 anni, in condizioni di particolare vulnerabilità, non iscritti in un corso di studi o di formazione, privi di un'occupazione, il cui reddito non superi la soglia della *revenue de solidarité active* (RSA).

Tale processo è affidato, infatti, alle *missions locales*, proliferate negli ultimi tempi, come organismi complementari rispetto ai Centri per l'Impiego, incaricate non solo di una funzione di orientamento professionale e di formazione, ma anche di una attività più ampia di accoglienza e di guida per la realizzazione di un percorso di inclusione sociale.

Peraltro, l'esperienza positiva delle *missions locales* ha dischiuso prospettive *de jure condendo*, volte a rafforzarne il ruolo nel sistema delle politiche attive francese, sullo sfondo dell'applicazione generalizzata del sistema di *Garantie Jeunes*.

In particolare, secondo la proposta di riforma del *Code du Travail*, presentata il 4 marzo 2016 (*Loi Travail*), l'impegno assunto nei confronti del giovane iscritto sarebbe declinato nel contenuto di un contratto, della durata massima di un anno, rinnovabile per 6 mesi.

La proposta, inoltre, si poggia su tre leve di intervento: l'introduzione di un diritto alla formazione lungo tutto l'arco della vita, come mezzo di gestione delle transizioni occupazionali, la centralità del contratto a tempo indeterminato e la rivitalizzazione delle prassi concertative e del dialogo sociale.

Sotto questo profilo, un'altra caratteristica rintracciabile, nell'ambito dei Paesi più performanti, è rappresentata dal coinvolgimento degli *stakeholders*, con particolare riguardo alle parti sociali, nella definizione delle politiche in materia di occupazione, considerata anche la presenza, nella maggior parte dei paesi in riferimento, di un sistema duale consolidati.

Diversamente, in quelli rientranti nella terza macro-area, come la Spagna, l'opacità nell'attuazione delle misure devolute al sistema di *Garantía Juvenil*, in quanto non supportata da un sistema di monitoraggio affidabile, si associa ad una scarsa condivisione delle linee di intervento con le organizzazioni sindacali, da cui deriva, *de plano*, una più generale difficoltà nella capacità di costruzione del consenso esterno intorno alle scelte di politica legislativa intraprese.

Diversamente, l'incidenza degli altri *stakeholders* in materia di politiche sull'occupazione giovanile è variabile.

La presenza attiva delle organizzazioni giovanili risulta particolarmente radicata in Spagna e in Francia, dove la capillare presenza sul territorio assicura un sostegno, in particolare, ai gruppi più vulnerabili, nelle organizzazioni francesi garantito da un *personal advisor*, diretto a favorirne l'integrazione sociale.

In Spagna le ONG svolgono un ruolo chiave per la capacità di intercettare i NEETs, offrendo a questi ultimi un sistema informativo sulle opportunità connesse a *Garanzia Giovani*. Un servizio, questo, che il *Proyecto SIJ+Garantía Juvenil* si propone di incentivare, benché tali organizzazioni non possano sopperire alle alcune di una gestione frammentata tra il governo centrale e le Comunità autonome.

Il livello di coordinamento tra gli *stakeholders* è, invece, direttamente proporzionale al grado di consolidamento di sistemi, preesistenti o successivamente implementati, caratterizzati dal coinvolgimento dei diversi attori nel processo di *policy making*.

Mentre tale livello è elevato nei Paesi più performanti, è insufficiente nel modello spagnolo. In Francia, la cooperazione multilivello dovrebbe essere implementata, ma, probabilmente, l'esistenza di criticità, in questo senso, è da ricondursi allo stadio embrionale del processo di costruzione del sistema *Garantie Jeunes*, di carattere sperimentale, progressivo e su base volontaria.

Infatti, solo nel mese di dicembre 2015, dopo una prima fase applicativa, sono state aperte le candidature per estendere *Garanzia Giovani* ad altri 19 dipartimenti, con la creazione di 85 nuove *missions locales*, fino a prefigurare la copertura su tutto il territorio nazionale a partire dal 2017.

Si segnala, invece, che in Finlandia, pioniera nell'adozione di mire volte all'attuazione di un sistema di garanzia, è stata annunciata una nuova riforma, che interesserà anche il sistema di *Garanzia Giovani*, con la conversione di quest'ultima in una *Community Guarantee*.

Il programma varato dal Governo prevede, nello specifico, una maggiore cooperazione tra il settore pubblico e quello privato, al fine di intensificare il

supporto ai giovani in cerca di un'occupazione, attraverso l'implementazione, per questi ultimi, di un sistema di welfare nell'ambito di *Garanzia Giovani*.

A ciò si aggiunge, altresì, un supporto all'orientamento professionale, oltre che una riforma volta alla razionalizzazione dei centri per l'impiego e l'ampliamento dei curricula scolastici, con riferimento alle competenze digitali.

È controverso se l'annuncio dei tagli alla spesa pubblica possa avere degli effetti distorsivi di lungo periodo sull'efficienza dei servizi erogati nell'ambito di *Garanzia Giovani*. Tuttavia, i progressi compiuti nella direzione della modernizzazione del sistema di politiche attive, attraverso la creazione di 33 *one-stop service centres*, accoppiata all'offerta, per gli iscritti, di percorsi formativi di qualità, induce a confidare nella persistenza di standard elevati.

3. Conclusioni

L'adozione di un sistema di *Garanzia Giovani*, all'interno dei singoli ordinamenti statuali, si intreccia con una serie di riforme del mercato del lavoro, attuate, con diverso grado di intensità, dagli Stati membri dell'UE, da cui dipende, in parte, l'efficienza delle misure predisposte in funzione degli obiettivi prefigurati dalla raccomandazione del Consiglio del 2013.

In particolare, nei Paesi più performanti, caratterizzati da un tasso di disoccupazione, anche giovanile, relativamente basso, la tenuta dei sistemi è correlata ad una serie di fattori eterogenei.

La definizione concertata dei piani di intervento, volti al rafforzamento degli istituti esistenti, in funzione dell'obiettivo prefissato e del target di riferimento, sullo sfondo di un contesto strutturale e istituzionale solido, costituisce un elemento chiave per l'attuazione di una strategia di successo.

È vero che alcuni Paesi, come la Francia e la Spagna, necessiterebbero di un periodo di assestamento. Lo stadio embrionale dei rispettivi piani di implementazione nazionale non consentono stime di lungo periodo, diversamente dagli altri Stati membri, dove misure assimilabili al progetto *Garanzia Giovani* erano già state largamente collaudate.

Tuttavia la mancanza di una visione strategica di fondo, che costituisca il filo conduttore degli interventi messi in atto, dal sistema delle politiche attive al programma degli incentivi alle assunzioni, sembra costituire, soprattutto nel caso spagnolo, un elemento di debolezza genetico.

La riconduzione, nell'ambito del progetto di *Garanzia Giovani*, di nuove formule contrattuali e, in generale, di nuovi strumenti, non ha sortito gli effetti sperati in termini di crescita dei livelli occupazionali.

Diversamente, i tassi di disoccupazione bassi o, comunque, stabili nei Paesi selezionati rendono opportuna l'individuazione di alcuni principi, valevoli anche per l'implementazione dei modelli meno performanti.

In particolare, risulta decisiva la predisposizione di sistemi di monitoraggio affidabili, sulla falsariga di quelli adottati negli ordinamenti nordeuropei, nonché la realizzazione di un sistema di politiche attive efficace, che abbia il suo perno in strutture efficienti e nell'erogazione di programmi di orientamento personalizzati.

Anche sulla scorta delle suggestioni promananti dall'esperienza di altri Paesi, sembra opportuna l'implementazione, nell'alveo di *Garanzia Giovani*, degli istituti esistenti, con particolare riferimento all'apprendistato che, per la sua vocazione formativa, si presta, se sapientemente impiegato, a definire percorsi professionali altamente qualificanti.

Rimane ferma la necessità di un sistema di controllo sulla qualità dell'offerta formativa, integrato dall'introduzione di sistemi premiali, come, a titolo esemplificativo, il coinvolgimento dell'azienda nel finanziamento del programma attraverso il versamento di un contributo ad un fondo *ad hoc*, salva, poi la possibilità di recuperarlo in funzione della qualità del progetto formativo presentato.

4. Schede dei Paesi europei

AUSTRIA	
Dati di contesto	<p>Tasso di disoccupazione: 6% Tasso di occupazione giovanile: 11,6% NEETs: 9,9%</p> <p><i>Fonte:</i> Eurostat, LFS, 2015</p>
Livello di coordinamento degli attori coinvolti	<p>Mentre il grado di coinvolgimento, nella definizione delle politiche in materia di occupazione giovanile, delle organizzazioni giovanili no profit è controverso, quello di coinvolgimento alle parti sociali è, invece, elevato, anche per l'esistenza di</p>

	un consolidato sistema duale (es. <i>Lehrberufspaket 2015</i>)
<p>Misure programmate e/o attuate (anno 2015-2016)</p>	<p>Misure preventive</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ausbildung bis 18</i> (programma di formazione fino ai 18 anni): prevede la sostituzione di un diritto all'apprendistato con l'obbligo di iscrizione in un corso di studi o di formazione, ovvero di inserimento in apprendistato, una volta terminata la scuola dell'obbligo, fino al compimento del 18° anno di età. • <i>Ausbildung FIT</i>: costituisce un'evoluzione dello <i>Youth Coaching</i>, introdotto nel 2013, nell'ottica dell'implementazione dei programmi di affiancamento e orientamento personalizzati. • <i>Studienchecker</i> (a partire dall'anno 2014-2015 denominato <i>18 Plus</i>): prevede un programma di orientamento personalizzato agli studenti iscritti al penultimo anno della scuola secondaria, o di una scuola tecnica nell'ambito del sistema duale, al fine di promuovere scelte consapevoli rispetto ai futuri percorsi accademici o professionali, sulla base delle aspettative, delle doti e delle attitudini del singolo. • <i>IBOBB – Information, Beratung und Orientierung für Bildung und Beruf</i>: comprende una serie di servizi informativi e di orientamento, rispetto ai percorsi di formazione e di carriera, erogati nelle scuole da un corpo docenti in possesso di competenze specifiche allo scopo, conseguite attraverso la frequenza di programmi di formazione <i>ad hoc</i>. • <i>Lehrberufspaket 2015</i> (pacchetto sui percorsi in apprendistato). Nell'ambito di tale programma sono stati modernizzati, o introdotti <i>ex novo</i>, 18 percorsi di apprendistato, in cui il percorso formativo è articolato in tre moduli: <ol style="list-style-type: none"> a. modulo di primo livello, per l'acquisizione delle competenze di base; b. modulo di secondo livello, per il conseguimento delle conoscenze e competenze necessarie a svolgere le mansioni nell'ambito della posizione scelta; c. modulo di terzo livello o "speciale", la cui durata oscilla dai 6 mesi ad un anno, per il

	<p>conseguimento delle conoscenze e competenze specialistiche finalizzate alla produzione di un bene ovvero all'erogazione di un servizio.</p> <p>Misure miste <i>Produktionsschulen</i> (scuole di produzione)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Servizio erogato</i>: supporto individuale, anche con il contributo di assistenti sociali, partecipazione a corsi di formazione e workshop di orientamento professionale, attuati attraverso metodi di apprendimento non formale. • <i>Target di riferimento</i>: giovani in condizioni di particolare vulnerabilità, compresi tra i 15 e i 19 anni, ma anche giovani fino ai 25 anni con difficoltà nella ricerca di un'occupazione. In tutto il Paese, ad oggi ne sono 33.
<p>Sistema di monitoraggio</p>	<p><i>Quality Management in Apprenticeship</i></p>
<p>Valutazione della Commissione europea (Country Report 2016)</p>	<p>La situazione complessiva del mercato del lavoro austriaco rimane migliore rispetto a quella di altri Paesi europei, anche sotto il profilo del tasso di disoccupazione giovanile, che risulta inferiore alla media europea.</p> <p><i>Risultati conseguiti</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • riduzione del tasso di abbandono scolastico precoce; • incremento dei livelli di istruzione terziaria; • miglioramento dei livelli delle competenze di base conseguiti dagli studenti. <p><i>Profili di criticità</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • persistenza di una correlazione tra il background socio economico di provenienza, soprattutto per i giovani immigrati, anche di seconda generazione, e il conseguimento di scarsi risultati scolastici, l'elevato tasso di abbandono scolastico precoce, e l'aumento del rischio di rientrare nella categoria dei NEETs; • necessità di incrementare la qualità dell'offerta formativa, soprattutto con riferimento ai programmi di alta formazione;

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>skills gap</i> (correlato, in particolare, all'esistenza di un numero di laureati in materie scientifiche inferiore rispetto all'effettivo fabbisogno occupazionale).
--	--

FINLANDIA	
Dati di contesto	<p>Tasso di disoccupazione: 9,2% Tasso di occupazione giovanile: 22,1% NEETs: 13,1%</p> <p><i>Fonte:</i> Eurostat, LFS, 2015</p>
Livello di coordinamento degli attori coinvolti	Il progetto di riforma mira al potenziamento degli attori coinvolti nel settore pubblico e privato.
Misure programmate e/o attuate (anno 2015-2016)	<p>Misure successive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progetto (<i>in itinere</i>) <i>One-Stop Service Centres</i>: raccoglie in un unico organismo tutti i servizi per l'impiego (ne sono stati creati 33). • Tagli alla spesa pubblica. • <i>Strategic Programme</i>.
Sistema di monitoraggio	
Valutazione della Commissione europea (Country Report 2016)	<p>Il tasso di disoccupazione giovanile è stabile. Molti studenti risultano attivi sul mercato del lavoro, il che, contrariamente a quanto accade in altri Paesi, incide sul tasso di disoccupazione giovanile.</p> <p><i>Risultati conseguiti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • efficiente allocazione dei fondi europei, con una elevata percentuale di beneficiari con un'offerta di lavoro, tirocinio, apprendistato, una volta registrati presso i centri per l'impiego; • conversione della <i>Youth Guarantee</i> in una <i>Community Guarantee</i>. <p><i>Profili di criticità:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • copertura finanziaria vista l'elevata richiesta di

	questi servizi.
--	-----------------

FRANCIA	
Dati di contesto	<p>Tasso di disoccupazione: 10,2% Tasso di occupazione giovanile: 24,5% NEETs: 15,8%</p> <p><i>Fonte:</i> Eurostat, LFS, 2015</p>
Livello di coordinamento degli attori coinvolti	<p>L'implementazione delle politiche connesse al sistema di <i>Garanzia Giovani</i> è affidato ad una partnership fra istituzioni centrali e decentrate, <i>missions locales</i>, parti sociali, organizzazioni giovanili e aziende.</p> <p>Le organizzazioni giovanili rivestono un ruolo significativo nel processo di integrazione sociale dei giovani più vulnerabili.</p> <p>Tuttavia, è necessario un livello di coordinamento più elevato, soprattutto tra il <i>pôle emploi</i> e le <i>missions locales</i>.</p>
Misure programmate e/o attuate (anno 2015-2016)	<p>Misure preventive Programma di estensione dell'apprendistato a nuove qualifiche, affiancato da una maggiore cooperazione con le strutture di formazione.</p> <p>Misure successive</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Écoles de la deuxième chance</i> (scuole di seconda scelta). • Rafforzamento delle funzioni svolte dalle <i>missions locales</i> nella predisposizione di un programma di orientamento e consulenza personalizzato e calibrato in base alle esigenze del singolo. • Progetto <i>Loi Travail</i>, di riforma del <i>Code du Travail</i>, presentato il 4 marzo 2016. Il progetto di legge, finalizzato ad introdurre un'applicazione generalizzata di <i>Garantie Jeunes</i>, declina il contenuto dell'impegno assunto, su base volontaria, dalle <i>missions</i>

	<p><i>locales</i>, nei confronti degli iscritti in cerca di una occupazione, in un contratto dalla durata massima di un anno, rinnovabile per 6 mesi. Le tre leve di azione del progetto di legge sono:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. l'introduzione di un diritto alla formazione lungo tutto l'arco della vita, nell'ottica del rafforzamento delle competenze possedute, per facilitare le transizioni occupazionali. Ad esso, è correlata la previsione di un <i>compte personnel d'activité</i> (CPA); 2. il rafforzamento del dialogo sociale in azienda; 3. la centralità del contratto a tempo indeterminato.
<p>Sistema di monitoraggio</p>	<p>Nell'ambito della valutazione del sistema di <i>Garantie Jeunes</i>, il DARES è incaricato di condurre un'inchiesta, qualificata come di interesse nazionale, sull'impatto delle misure attuate sotto il profilo qualitativo, attraverso la raccolta delle testimonianze dei beneficiari.</p> <p>I risultati dell'indagine, attesi per l'inizio del 2016, non sono stati ancora pubblicati.</p>
<p>Valutazione della Commissione europea (Country Report 2016)</p>	<p>L'implementazione delle misure di politica attiva ha condotto ad una stabilizzazione del tasso di disoccupazione giovanile.</p> <p><i>Risultati conseguiti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • effetto positivo sull'occupazione, determinato dall'incremento del numero degli <i>emplois d'avenir</i>; • miglioramento, nell'ambito dei centri per l'impiego, dei servizi di orientamento professionale, sia personalizzati sia di gruppo (<i>accompagnement intensif jeunes</i>); • riduzione del tasso di abbandono scolastico. <p><i>Profili di criticità:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • imprevedibilità degli effetti di lungo periodo delle nuove formule contrattuali, anche per la mancanza di una finalità formativa ad esse correlata; • persistente difficoltà di inserimento dei giovani

	<p>nel mercato del lavoro;</p> <ul style="list-style-type: none"> • mancanza di un sistema di monitoraggio soddisfacente e di una strategia di comunicazione coordinata; • più elevato rischio di abbandono scolastico precoce e di maggiori difficoltà nelle transizioni occupazionali per i giovani più svantaggiati, con specifico riferimento agli immigrati, in misura non omogenea nelle diverse regioni; • declino nel ricorso all'apprendistato, in particolare per i giovani in possesso di qualifiche basse, anche a causa di un sistema di governance frammentato e di uno scarso livello di coordinamento tra le diverse strategie regionali.
--	--

GERMANIA	
Dati di contesto	<p>Tasso di disoccupazione: 4,3% Tasso di occupazione giovanile: 7% NEETs: 10,2%</p> <p><i>Fonte: Eurostat, LFS, 2015</i></p>
Livello di coordinamento degli attori coinvolti	<p>Sistema cooperativo multilivello tra gli <i>stakeholders</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • istituzionale, il Ministero federale del lavoro e i Governi dei <i>Länder</i>; • tra gli organismi erogatori di servizi per l'impiego (agenzie per l'occupazione giovanile, servizi sociali); • altri organismi (scuole, aziende, parti sociali).
Misure programmate e/o attuate (anno 2015-2016)	<p>Misure preventive</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> rispetto ai percorsi di carriera (<i>Berufseinstiegsbegleitung</i>). • Implementazione delle agenzie per l'occupazione giovanile (<i>Jugendberufsagenturen</i>), specializzate nell'erogazione di servizi di profilazione, assistenza e consulenza rispetto ai percorsi di

	<p>carriera, accesso alla formazione (es. Hamburg).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formazione professionale “assistita”, con un focus sui gruppi più vulnerabili.
Sistema di monitoraggio	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Federal Employment Strategy</i> • <i>Annual Report on vocational Education and Training</i> • <i>Federal Government annual Report on the Skilled Workforce Strategy</i>
Valutazione della Commissione europea (Country Report 2016)	<p>Nonostante le percentuali di disoccupazione giovanile siano basse, rispetto alla media dei Paesi europei, i giovani immigrati, anche di seconda generazione, incorrono in un rischio più elevato di disoccupazione o inattività di lungo periodo.</p> <p><i>Risultati conseguiti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • agevolazione delle transizioni scuola-lavoro per le fasce vulnerabili con misure devolute al miglioramento del sistema di formazione professionale. <p><i>Profili di criticità:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • rischi più elevati di esclusione dal mercato del lavoro per i giovani immigrati; • necessità di un maggiore coordinamento nei contenuti delle azioni e tra gli attori del sistema; • difficoltà di intercettare i giovani non registrati nei centri per l'impiego; • persistente correlazione tra il conseguimento di bassi risultati scolastici e il background socio-economico di tali Paesi.

REGNO UNITO

Dati di contesto	<p>Tasso di disoccupazione: 5% Tasso di occupazione giovanile: 13,3% NEETs: 13,2%</p> <p><i>Fonte:</i> Eurostat, LFS, 2015</p>
-------------------------	---

<p>Livello di coordinamento degli attori coinvolti</p>	<p>Sul piano istituzionale, le competenze sono ripartire tra i diversi Dipartimenti del Governo centrale e le amministrazioni decentrate, rispetto ai quali è auspicabile un maggiore coordinamento. Il coinvolgimento degli altri <i>stakeholders</i> è, invece, controverso. Il modello liberale, di cui il regno Unito rappresenta l'archetipo, non attribuisce alle parti sociali un ruolo formalizzato, spesso relegato ad una mera funzione consultiva, al pari delle organizzazioni non governative.</p>
<p>Misure programmate e/o attuate (anno 2015-2016)</p>	<p>Misure preventive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estensione della scuola dell'obbligo fino al compimento del 18° anno di età. • <i>Study Programmes</i> (16-19) volti incrementare i livelli di scolarizzazione e l'acquisizione delle competenze di base. • <i>Pupil Premium</i> (sussidio erogato dalle scuole agli studenti particolarmente svantaggiati). • Programmi di semplificazione dei corsi di formazione tecnici e professionali. • Riforma in materia di apprendistato (in vigore dal 2017), che prevede, da un lato, la rivisitazione del sistema delle qualifiche, dall'altro, un maggiore coinvolgimento delle aziende nella fase di attivazione. In particolare, le aziende contribuiranno per lo 0,5% al finanziamento del fondo per l'apprendistato, che si stima dovrà condurre alla stipula di 3 milioni di contratti entro il 2020. Rimane fermo che l'imposta potrà essere recuperata dal fondo per l'apprendistato professionalizzante. <p>Misure successive</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Earn or Learn Approach</i>: il programma che non sarà attivo fino al 2017, prevede un affiancamento ai giovani, della durata di 3 settimane, nella ricerca di una occupazione, di un impiego in apprendistato, o di un corso di formazione professionale entro 6 mesi. • Implementazione dei centri per l'impiego (<i>jobcentres plus</i>).
<p>Sistema di monitoraggio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adozione di un bollettino trimestrale dall'Office

	<p>for National Statistics.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valutazioni effettuate da organismi indipendenti su specifiche policy, come il <i>Jobcentre Plus Offer</i> e il <i>Jobcentre Plus Labour Market Impact</i>.
<p>Valutazione della Commissione europea (Country Report 2016)</p>	<p>Il mercato del lavoro nazionale continua ad essere forte e competitivo, anche in raffronto alla situazione di altri Paesi, ma i profili di criticità esistenti si riversano sui giovani appartenenti alle fasce più svantaggiate.</p> <p><i>Risultati conseguiti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • implementazione del sistema scolastico per favorire l'acquisizione di competenze di base; • l'adozione di policy volte ad agevolare il <i>matching</i> tra domanda ed offerta di lavoro; • l'attuazione di diverse misure di carattere preventivo, indirizzate ad arginare il rischio dell'abbandono scolastico precoce; • politiche di espansione e semplificazione dei percorsi di formazione professionale. <p><i>Profili di criticità:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • sperequazione sociale a livello territoriale, soprattutto con riferimento alle regioni del Nord-Est; • scarsità delle competenze richieste sul mercato del lavoro; • persistenti livelli bassi di scolarizzazione; • qualità dell'offerta formativa erogata attraverso l'apprendistato.

SPAGNA	
Dati di contesto	<p>Tasso di disoccupazione: 20,4% Tasso di occupazione giovanile: 46% NEETs: 20,9%</p> <p><i>Fonte:</i> Eurostat, LFS, 2015</p>
Livello di coordinamento	<p>Un ruolo proattivo è rivestito dalle organizzazioni</p>

<p>degli attori coinvolti</p>	<p>giovanili, particolarmente diffuse sul territorio, che occuperanno una posizione decisiva nella fase II di <i>Grantía Juvenil</i>, nell'implementazione del sistema informativo.</p> <p>Il livello di coordinamento degli stakeholder coinvolti è insufficiente.</p> <p>Inoltre, <i>Grantía Juvenil</i> poteva costituire il fondamento per la ripresa del dialogo sociale e della prassi concertativa. Tuttavia, il mancato coinvolgimento delle parti sociali, nell'adozione delle ultime misure, rischia di esacerbare il dissenso emerso in merito alla gestione di <i>Garanzia Giovani</i>.</p> <p>In generale, il ruolo dei diversi stakeholder (centri per l'impiego, parti sociali, centri <i>Injuve</i>, Camere di commercio) dipende dalla modalità di intervento prescelta nell'ambito delle Comunità autonome.</p>
<p>Misure programmate e/o attuate (anno 2015-2016)</p>	<p>Misure preventive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misure specifiche volte alla riduzione del tasso di abbandono scolastico precoce (es. "programmi di seconda scelta"). <p>Misure successive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementazione del sistema informatico di registrazione. • Estensione della categoria dei beneficiari fino al 30° anno di età. • L. n. 25/2015: conferma gli incentivi alle assunzioni a tempo indeterminato effettuate mediante il sistema <i>Garanzia Giovani</i>.
<p>Sistema di monitoraggio</p>	<p>Ad oggi, è reso noto esclusivamente il numero delle iscrizioni al sistema <i>Grantía Juvenil</i> sul sito del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, mentre la creazione di una Commissione esecutiva, per il monitoraggio e la valutazione di <i>Garanzia Giovani</i> non ha sortito alcun effetto.</p>
<p>Valutazione della Commissione europea (Country Report 2016)</p>	<p>Nonostante sia riscontrabile una riduzione nel numero dei NEETs, il tasso di disoccupazione giovanile rimane alto rispetto alla media europea e ad esso si associa l'elevata segmentazione nel</p>

	<p>mercato del lavoro nazionale.</p> <p><i>Profili di criticità:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• difficoltà di intercettare i NEETs e coinvolgere questi ultimi nel processo di iscrizione;• ruolo indefinito degli istituti scolastici nel processo di implementazione del sistema di <i>Garanzia Giovani</i>;• scarso grado di sviluppo del sistema informatico;• contributo dei centri pubblici per l'impiego indefinito;• scarsa qualità offerte di lavoro.
--	---

Garanzia Giovani: mappatura degli accordi sottoscritti con le imprese e le parti sociali

di Dario Pandolfo

Di fondamentale importanza per la buona riuscita del programma *Garanzia Giovani* è il coinvolgimento delle parti sociali e del mondo imprenditoriale (sia a livello nazionale sia regionale), elemento imprescindibile per poter incrementare in modo tangibile le opportunità di lavoro e formazione a favore dei giovani. Al riguardo, durante questi primi due anni di vita del Programma il Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha dato vita ad alcuni accordi di **collaborazione con grandi associazioni e gruppi imprenditoriali**.

Gli obiettivi e i contenuti delle varie *partnership* sono rintracciabili nei **Protocolli di intesa** che accompagnano questi ultimi. Il *fil rouge*, comune a tutti gli accordi, è da individuarsi nella diffusione di informazioni inerenti il Programma e nello sviluppo di azioni specifiche all'interno delle imprese associate. I partner coinvolti non sono esclusivamente istituzionali. Difatti, *Garanzia Giovani* si rivolge a **tutte le imprese** interessate ad offrire possibilità concrete di lavoro e formazione e ad attrarre nuove risorse.

Gli strumenti individuati dai partner per sostenere l'occupazione giovanile variano dal contratto di lavoro a tempo indeterminato o determinato, al contratto di apprendistato, sino al tirocinio. Chiaramente, i soggetti coinvolti possono usufruire di bonus e incentivi specifici promossi nell'ambito di *Garanzia Giovani*.

Entrando maggiormente nel dettaglio, si può affermare che si siano registrate sino ad ora **due stagioni** per quanto concerne i partenariati rientranti nel Programma. La prima da individuarsi, salvo poche eccezioni, nel primo

semestre del 2014, mentre la seconda a cavallo tra la fine 2015 e la prima metà del 2016.

I soggetti coinvolti sono decisamente differenti. Difatti le esperienze del 2014 registrano partner riconducibili all'universo della rappresentanza e delle **parti sociali**, connotati da una forte vocazione istituzionale, mentre gli accordi più recenti presentano soggetti riconducibili al mondo dell'impresa *tout court*.

Un'ulteriore differenza tra le due stagioni trattate è rappresentata dal **numero di soggetti interessati**. Difatti, se i partner coinvolti nella prima fase sono ben diciannove, quelli riconducibili al periodo 2015-2016 sono solo tre. Nonostante questo gap sostanziale, vi sono due elementi positivi: l'importanza delle aziende recentemente coinvolte (Google, Microsoft e il gruppo Engineering) e l'ambito in cui queste ultime operano (digitale), fondamentale per lo sviluppo delle competenze del futuro.

Nello specifico, gli accordi con Google e il gruppo Engineering intendono sostenere i giovani partecipanti a *Garanzia Giovani* attraverso l'attivazione di tirocinio formativi extra-curricolari e di apprendistati professionalizzanti finalizzati alla formazione (competenze digitali) e all'occupazione nel medio/lungo termine dei giovani coinvolti.

Microsoft, al contrario, concentra i propri sforzi sullo sviluppo di competenze digitali e sul sostegno all'autoimprenditorialità giovanile e al mondo delle startup ad alto impatto innovativo.

Da ultimo, il presente lavoro analizza i pochi protocolli siglati a livello regionale. Pare superfluo sottolineare l'insufficiente attività delle Regioni italiane sul tema.

Di seguito si riportano i protocolli con le Parti Sociali, le convenzioni con le aziende e una breve rassegna degli accordi a livello regionale.

Protocolli con le parti sociali

Ministero del lavoro, Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, Confindustria e Finmeccanica	
Data	28 marzo 2014
Obiettivi	Nell'ambito del piano nazionale <i>Garanzia Giovani</i> il protocollo si pone come obiettivo di definire un quadro di collaborazione, anche attraverso specifiche convezioni, con azioni volte a:

	<ul style="list-style-type: none"> • sostenere la diffusione di strumenti e percorsi di alternanza scuola/lavoro e università/lavoro; • promuovere i percorsi finalizzati all'attestazione/certificazione delle competenze non formali e formali conseguite dai giovani nell'ambito di attività di tirocinio o apprendistato; • promuovere programmi di responsabilità sociale d'impresa orientati all'attivazione del raccordo con l'istruzione, alla formazione e all'occupazione delle giovani generazioni; • promuovere programmi e/o progetti orientati all'attivazione del raccordo con l'istruzione, la formazione e l'occupazione delle giovani generazioni, anche attraverso le associazioni e le strutture territoriali; • sviluppare un sistema di rilevazione dei fabbisogni a medio/lungo termine delle figure professionali richieste dalle imprese e dal mondo produttivo; • promuovere l'informazione sulle attività poste in essere, sviluppando azioni dirette a favorire l'avvicinamento e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppo Finmeccanica: <ul style="list-style-type: none"> – realizzazione numero significativo di tirocini nelle proprie realtà operative; – attivazione dell'offerta di tirocini nella filiera e nelle società contigue al gruppo Finmeccanica; – esame dei risultati al termine del periodo di tirocinio e supporto alla valutazione dell'esperienza ai fini del rilascio di un'attestazione di competenze; • MLPS: promozione di ogni iniziativa utile per rilanciare l'utilizzo dei tirocini.
	<p>Apprendistato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppo Finmeccanica e Confindustria: promozione del ricorso all'apprendistato. • MLPS: promozione di ogni azione utile per rilancio apprendistato. • MIUR: promozione della realizzazione di percorsi di istruzione che consentano a studenti interessati di conseguire un diploma di istruzione secondaria di secondo grado e di inserirsi in apprendistato nel mondo del lavoro.
	<p>Orientamento (tutte le parti firmatarie)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione delle parti firmatari con proprie articolazioni territoriali e servizi alle attività di orientamento per i giovani organizzate dalle reti di servizi (<i>Youth Corner</i>). • Informazione su prospettive e sbocchi occupazionali. • Supporto alla ricerca attiva di percorsi di formazione e lavoro. • Collegamento organico tra gruppo Finmeccanica e strutture scolastiche nei territori dove sono presenti ITS cui partecipa Finmeccanica. • Supporto per la registrazione al sistema di immissione di informazioni nel portale <i>Cliclavoro</i>.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	<ul style="list-style-type: none"> • MIUR: diffusione, tramite propri canali istituzionali, del protocollo. • Gruppo Finmeccanica: condivisione all'interno del piano <i>Garanzia Giovani</i> delle informazioni, esperienze, processi, strumenti, metodologie riguardanti il programma <i>1000 giovani per Finmeccanica</i>. Il gruppo si impegna a segnalare ai giovani partecipanti al programma, e non selezionati, opportunità di lavoro e percorsi di formazione ottimali. • Confindustria: promozione del protocollo attraverso la rete territoriale tramite azioni di orientamento, alternanza, formazione e realizzando incontri istituzionali presso le sedi associative.
Informazione, diffusione e monitoraggio del protocollo	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppo Finmeccanica e Confindustria si impegnano a condividere appositi spazi di diffusione del piano <i>Garanzia Giovani</i> nei propri canali di comunicazione. • Il monitoraggio degli effetti e dei risultati del protocollo in oggetto è svolta congiuntamente dalle parti.
Note	<p>Il protocollo prevede il coinvolgimento diretto di un'impresa associata, il gruppo Finmeccanica, oltre che dell'associazione datoriale Confindustria. Questa peculiarità nasce dall'avvio del progetto <i>1000 giovani per Finmeccanica</i> (luglio 2013) che è stato direttamente richiamato dalle considerazioni iniziali del protocollo.</p>

Ministero del lavoro e CIA/AGIA

Data

22 aprile 2014

Obiettivi	Definire un quadro di collaborazione finalizzato a coadiuvare l'azione di Governo, Regioni, altre pubbliche amministrazioni coinvolte nel piano <i>Garanzia Giovani</i> al fine di promuovere l'occupazione giovanile e l'inclusione sociale.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIA e AGIA: <ul style="list-style-type: none"> – istituzione di un elenco delle imprese disponibile a ospitare tirocinanti; – realizzazione di un numero significativo di tirocini in imprese associate; – attestazione delle competenze acquisite attraverso le strutture formative accreditate dal sistema regionale di riferimento; – creazione di collegamenti tra il portale <i>Cliclavoro</i> e principali siti sistema CIA. • MLPS: promozione di ogni iniziativa utile per rilanciare l'utilizzo dei tirocini. <p>Apprendistato</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIA e AGIA: <ul style="list-style-type: none"> – promozione del ricorso all'apprendistato presso gli associati CIA e AGIA, in base a quanto previsto dall'Accordo per la disciplina dell'apprendistato professionalizzante del settore agricolo (30 luglio 2012); – implementazione qualità formazione erogata dalle imprese; – stipula convenzioni territoriali per comparto produttivo in materia di formazione per aiutare PMI; – sostenere l'organizzazione dei <i>Campionati nazionali e mondiali dei mestieri</i>. • MLPS: promozione di ogni azione utile per rilancio apprendistato.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	<ul style="list-style-type: none"> • Costituzione di un gruppo di coordinamento con l'obiettivo di realizzare le azioni del protocollo. • Informazione degli associati CIA e AGIA su iniziative specifiche di <i>Garanzia Giovani</i>.
Informazione e del protocollo	Predisposizione nei canali di comunicazione CIA e AGIA di appositi spazi per presentare le finalità del protocollo.

Note	Il protocollo prevede un articolo aggiuntivo intitolato <i>Azioni in materia di autoimprenditorialità</i> . Non è previsto un articolo specifico per azioni in materia di orientamento.
-------------	---

Ministero del lavoro e Confcommercio	
Data	7 maggio 2014
Obiettivi	Definire un quadro di collaborazione finalizzato a coadiuvare l'azione di Governo, Regioni, altre pubbliche amministrazioni coinvolte nel piano <i>Garanzia Giovani</i> al fine di promuovere l'occupazione giovanile e l'inclusione sociale.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confcommercio: promozione dell'utilizzo dei tirocini nelle imprese associate attraverso le sedi territoriali. • MLPS: promozione di ogni iniziativa utile per rilanciare l'utilizzo dei tirocini. <p>Apprendistato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confcommercio: <ul style="list-style-type: none"> – promozione del ricorso all'apprendistato presso gli associati, anche attraverso le sedi territoriali; – promozione di formazione di qualità da parte delle imprese e stipula di convenzioni territoriali in materia di formazione per aiutare le PMI interessate; – partecipazione ad iniziative come i <i>Campionati nazionali e mondiali dei mestieri</i>. • MLPS: promozione di ogni azione utile per il rilancio dell'apprendistato.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	<ul style="list-style-type: none"> • Costituzione di un gruppo di coordinamento con l'obiettivo di realizzare le azioni del protocollo. • Informazione degli associati Confcommercio su iniziative specifiche di <i>Garanzia Giovani</i>. • Promozione della pubblicazione di offerte di lavoro, apprendistato e tirocinio da parte delle aziende associate sul portale <i>Garanzia Giovani-Cliclavoro</i>.
Informazione e diffusione del protocollo	Predisposizione nei canali di comunicazione Confcommercio di appositi spazi per presentare le finalità del protocollo.

Note	Il protocollo non presenta un articolo specifico dedicato ad Azioni sull'orientamento.
-------------	--

Ministero del lavoro e ABI	
Data	15 maggio 2014
Obiettivi	Definire un quadro di collaborazione finalizzato a coadiuvare l'azione di Governo, Regioni, altre pubbliche amministrazioni coinvolte nel piano <i>Garanzia Giovani</i> al fine di promuovere l'occupazione giovanile e l'inclusione sociale.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • ABI: <ul style="list-style-type: none"> – istituzione di elenco di imprese disponibili ad ospitare tirocinanti; – sensibilizzazione di imprese associate per un utilizzo significativo tirocini; – diffusione della comunicazione di offerte rivolte ai giovani. • MLPS: promozione di ogni iniziativa utile per rilanciare l'utilizzo dei tirocini. <p>Apprendistato</p> <ul style="list-style-type: none"> • ABI: <ul style="list-style-type: none"> – promozione del ricorso all'apprendistato presso gli associati ABI; – sensibilizzazione degli associati ABI per mantenere qualità formazione erogata. • MLPS: promozione di ogni azione utile per il rilancio dell'apprendistato.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	<ul style="list-style-type: none"> • Costituzione di un gruppo di coordinamento con l'obiettivo di realizzare le azioni del protocollo. • Informazione degli associati ABI su iniziative specifiche di <i>Garanzia Giovani</i>. • Promozione pubblicazione offerte sul portale <i>Garanzia Giovani-Cliclavoro</i>.
Informazione e del protocollo	Predisposizione nei canali di comunicazione ABI di appositi spazi per presentare le finalità del protocollo.

Note	Il protocollo non presenta un articolo specifico dedicato ad Azioni sull'orientamento.
-------------	--

Ministero del lavoro e Confesercenti	
Data	7 maggio 2014
Obiettivi	Definire un quadro di collaborazione finalizzato a coadiuvare l'azione di Governo, Regioni, altre pubbliche amministrazioni coinvolte nel piano <i>Garanzia Giovani</i> al fine di promuovere l'occupazione giovanile e l'inclusione sociale.
Azioni	Tirocini <ul style="list-style-type: none"> • Confesercenti: promozione anche attraverso le sedi territoriali dell'utilizzo dei tirocini al fine di poter diffondere tale strumento tra le imprese associate. • MLPS: promozione di ogni iniziativa utile per rilanciare l'utilizzo dei tirocini.
	Apprendistato <ul style="list-style-type: none"> • Confesercenti: <ul style="list-style-type: none"> – promozione dell'apprendistato anche attraverso le sedi territoriali; – promozione della formazione di qualità da parte delle imprese e la stipulazione di convenzioni territoriali in materia di formazione per aiutare le PMI interessate, che hanno maggiori difficoltà ad erogarla; – partecipazione a possibili iniziative quali, ad esempio, i <i>Campionati nazionali e mondiali dei mestieri</i>. • MLPS: promozione di ogni azione utile per il rilancio dell'apprendistato.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	<ul style="list-style-type: none"> • Promozione dell'informazione sulle misure e sulle azioni previste dal piano nazionale della <i>Garanzia per i Giovani</i> anche coinvolgendo le sedi territoriali di Confesercenti nelle attività che possono favorire l'avvicinamento e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro. • Confesercenti si impegna a promuovere la pubblicazione sul portale <i>Garanzia Giovani-Cliclavoro</i> delle offerte di lavoro, apprendistato e tirocinio da parte delle imprese associate.

Informazione e del protocollo	Le parti si impegnano a predisporre all'interno dei rispettivi canali di comunicazione, appositi spazi per presentare le finalità del presente protocollo.
Note	Il protocollo non presenta un articolo specifico dedicato ad Azioni sull'orientamento.

Ministero del lavoro e CNA	
Data	7 maggio 2014
Obiettivi	Definire un quadro di collaborazione finalizzato a coadiuvare l'azione di Governo, Regioni, altre pubbliche amministrazioni coinvolte nel piano <i>Garanzia Giovani</i> al fine di promuovere l'occupazione giovanile e l'inclusione sociale.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • CNA: promozione anche attraverso le sedi territoriali dell'utilizzo dei tirocini al fine di poter diffondere tale strumento tra le imprese associate. • MLPS: promozione di ogni iniziativa utile per rilanciare l'utilizzo dei tirocini. <p>Apprendistato</p> <ul style="list-style-type: none"> • CNA: <ul style="list-style-type: none"> – promozione dell'apprendistato anche attraverso le sedi territoriali di CNA; – promozione della formazione di qualità da parte delle imprese e la stipulazione di convenzioni territoriali in materia di formazione per aiutare le PMI interessate, che hanno maggiori difficoltà ad erogarla; – partecipazione a possibili iniziative quali, ad esempio, i <i>Campionati nazionali e mondiali dei mestieri</i>. • MLPS: promozione di ogni azione utile per il rilancio dell'apprendistato.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	<ul style="list-style-type: none"> • Promozione dell'informazione sulle misure e sulle azioni previste dal piano nazionale della <i>Garanzia per i Giovani</i> anche coinvolgendo le sedi territoriali di CNA nelle attività che possono favorire l'avvicinamento e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro. • CNA si impegna a promuovere la pubblicazione sul

	portale <i>Garanzia Giovani-Cliclavoro</i> delle offerte di lavoro, apprendistato e tirocinio da parte delle imprese associate.
Informazione e diffusione del protocollo	Le parti si impegnano a predisporre all'interno dei rispettivi canali di comunicazione, appositi spazi per presentare le finalità del presente protocollo.
Note	Il protocollo non presenta un articolo specifico dedicato ad azioni sull'orientamento.

Ministero del lavoro e Casartigiani	
Data	7 maggio 2014
Obiettivi	Definire un quadro di collaborazione finalizzato a coadiuvare l'azione di Governo, Regioni, altre pubbliche amministrazioni coinvolte nel piano <i>Garanzia Giovani</i> al fine di promuovere l'occupazione giovanile e l'inclusione sociale.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casartigiani: promozione anche attraverso le sedi territoriali dell'utilizzo dei tirocini al fine di poter diffondere tale strumento tra le imprese associate. • MLPS: promozione di ogni iniziativa utile per rilanciare l'utilizzo dei tirocini. <p>Apprendistato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casartigiani: <ul style="list-style-type: none"> – promozione dell'apprendistato anche attraverso le sedi territoriali; – promozione della formazione di qualità da parte delle imprese e la stipulazione di convenzioni territoriali in materia di formazione per aiutare le PMI interessate, che hanno maggiori difficoltà ad erogarla; – partecipazione a possibili iniziative quali, ad esempio, i <i>Campionati nazionali e mondiali dei mestieri</i>. • MLPS: promozione di ogni azione utile per il rilancio dell'apprendistato.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	<ul style="list-style-type: none"> • Promozione dell'informazione sulle misure e sulle azioni previste dal piano nazionale della <i>Garanzia per i Giovani</i> anche coinvolgendo le sedi territoriali di Casartigiani nelle

	<p>attività che possono favorire l'avvicinamento e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casartigiani si impegna a promuovere la pubblicazione sul portale <i>Garanzia Giovani-Cliclavoro</i> delle offerte di lavoro, apprendistato e tirocinio da parte delle imprese associate.
Informazione e diffusione del protocollo	Le parti si impegnano a predisporre all'interno dei rispettivi canali di comunicazione, appositi spazi per presentare le finalità del presente protocollo.
Note	Il protocollo non presenta un articolo specifico dedicato ad Azioni sull'orientamento.

Ministero del lavoro e Confartigianato Imprese

Data	7 maggio 2014
Obiettivi	<p>Nell'ambito del piano nazionale <i>Garanzia Giovani</i> il protocollo si pone l'obiettivo di definire un quadro di collaborazione, anche attraverso specifiche convezioni, azioni volte a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sostenere gli strumenti e i percorsi di formazione duale; • promuovere i percorsi finalizzati all'attestazione o certificazione delle competenze non formali e formali conseguite dai giovani nell'ambito di attività di tirocinio o apprendistato; • realizzare iniziative di promozione e comunicazione a sostegno del piano nazionale <i>Garanzia per i Giovani</i>, utilizzando a tal fine anche le associazioni e le strutture territoriali quali appositi luoghi di diffusione e orientamento sul territorio; • promuovere programmi e/o progetti orientati all'attivazione del raccordo con l'istruzione, la formazione e l'occupazione delle giovani generazioni, anche attraverso le associazioni e le strutture territoriali.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confartigianato: <ul style="list-style-type: none"> – promuove e favorisce l'attivazione dell'offerta di tirocini nelle imprese artigiane e nelle piccole e medie imprese; – realizza il maggior numero possibile di tirocini presso

	<p>le imprese associate; fornisce supporto alla valutazione dell'esperienza di tirocinio svolta, ai fini del rilascio, da parte del soggetto promotore, dell'attestazione delle competenze.</p> <ul style="list-style-type: none"> • MLPS: promozione di ogni iniziativa utile per rilanciare l'utilizzo dei tirocini. <p>Apprendistato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confartigianato: <ul style="list-style-type: none"> – promuove il ricorso all'apprendistato presso le proprie aziende associate, nell'ottica dell'innalzamento del capitale umano e dello sviluppo di talenti che possono contribuire a far crescere l'impresa; – favorisce la qualità della formazione erogata dalle imprese; – promuove i <i>Campionati nazionali ed internazionali dei mestieri</i> attraverso le esperienze che le associazioni di Confartigianato realizzano a livello territoriale e la Confartigianato Imprese di Bolzano che rappresenta l'Italia nelle competizioni internazionali. • MLPS: promozione di ogni azione utile per il rilancio dell'apprendistato. <p>Orientamento</p> <p>Le parti si impegnano a promuovere, attività di orientamento per i giovani e per le famiglie per favorire un maggiore collegamento tra scuola e lavoro, a sostegno della diffusione della cultura d'impresa e dei mestieri artigiani con apposite azioni, senza oneri aggiuntivi per lo Stato, di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • informazione sul mondo del lavoro; • orientamento e supporto alla ricerca attiva di percorsi di formazione e lavoro; • scambio e collegamento con le strutture formative presenti nei territori ove far conoscere e valorizzare le opportunità occupazionali collegate all'auto-impiego e alla creazione di nuove imprese nei settori artigiani.
<p>Previsione di ulteriori azioni specifiche</p>	<p>Confartigianato nell'ambito del piano <i>Garanzia per i Giovani</i> si rende disponibile a svolgere attività di intermediazione conformemente a quanto previsto dal d.lgs. n. 276/2003.</p>
<p>Informazione e diffusione del protocollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confartigianato concorda nelle modalità e nella tempistica, le singole iniziative di informazione e diffusione, con la <i>Cabina di regia Comunicazione</i> da istituire nell'ambito della Struttura di missione già

	<p>costituita presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali ai sensi dell'art. 5 del d.l. n. 76/2013 convertito dalla l. n. 99/2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il monitoraggio degli effetti e dei risultati del presente protocollo è svolto congiuntamente dalle parti, ognuna per gli aspetti di relativa competenza.
Note	<ul style="list-style-type: none"> • Precisi riferimenti a percorsi di formazione duale e di alternanza scuola lavoro attraverso le strutture territoriali di Confartigianato nell'articolo dedicato alle azioni di orientamento. • Rinvio alla facoltà affidata alle associazioni datoriali di svolgere attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro prevista dal d.lgs. n. 276/2003. • Riferimento alla <i>Cabina di regia Comunicazione</i> da istituire nell'ambito della Struttura di missione già costituita presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali ai sensi dell'art. 5 del d.l. n. 76/2013 convertito dalla l. n. 99/2013. • Nell'articolato è presente una specifica voce sulle azioni di orientamento.

Ministero del lavoro e ANIA	
Data	26 giugno 2014
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo nello sviluppo di eventuali previsioni a medio termine delle figure professionali ove richieste dalle imprese e dal mondo produttivo. • Valutazione dei risultati dei programmi e delle azioni previste dal piano nazionale. • Promozione di programmi di responsabilità sociale d'impresa orientati all'occupazione giovanile.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • ANIA: sensibilizzazione delle imprese associate ad utilizzare i tirocini, di istituire un elenco di imprese disponibile a ospitare tirocinanti. • MLPS: promozione di ogni iniziativa utile per rilanciare l'utilizzo dei tirocini.

	<p>Apprendistato</p> <ul style="list-style-type: none"> • ANIA: <ul style="list-style-type: none"> – promozione del ricorso all'apprendistato presso gli associati ANIA; – sensibilizzazione degli associati ANIA per mantenere qualità formazione erogata. • MLPS: promozione di ogni azione utile per il rilancio dell'apprendistato.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	Promozione dell'informazione sulle misure e sulle azioni previste dal piano nazionale della <i>Garanzia per i Giovani</i> .
Informazione e diffusione del protocollo	Le parti si impegnano a predisporre all'interno dei rispettivi canali di comunicazione, appositi spazi per presentare le finalità del presente protocollo. ANIA si impegna a promuovere la pubblicazione sul portale <i>Garanzia Giovani-Cliclavoro</i> delle offerte di lavoro, apprendistato e tirocinio.
Note	<ul style="list-style-type: none"> • Previsione di un gruppo di coordinamento tra ANIA e MLPS che monitora l'avanzamento delle iniziative di promozione e delle attività del protocollo e coordina le iniziative di comunicazione. • Il protocollo non prevede un articolo specifico per azioni in materia di orientamento.

Ministero del lavoro e Unipol	
Data	1° luglio 2014
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di un sistema di rilevazione a medio-lungo termine delle figure professionali richieste dalle società del gruppo Unipol. • Promozione di programmi di responsabilità sociale d'impresa orientati all'occupazione giovanile.
Azioni	<p>Tirocini:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unipol: <ul style="list-style-type: none"> – realizzare numero significativo di tirocini in sedi e società del gruppo; – esaminare risultati alla fine del tirocinio e fornire al tirocinante una valutazione dell'esperienza ai fini della

	<p>attestazione delle competenze.</p> <ul style="list-style-type: none"> • MLPS: promozione di ogni iniziativa utile per rilanciare l'utilizzo dei tirocini.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	Promozione di specifico percorso di inserimento di giovani diplomati e laureati nel gruppo Unipol.
Informazione e del protocollo	Le parti si impegnano a predisporre all'interno dei rispettivi canali di comunicazione, appositi spazi per presentare le finalità del presente protocollo.
Note	<ul style="list-style-type: none"> • Il protocollo non prevede un articolo specifico per azioni in materia di orientamento né un articolo specifico sull'apprendistato. • Previsto uno specifico articolo sull'auto-imprenditorialità collegato al progetto <i>Culturability</i>. Manca inoltre l'istituzione di un gruppo di coordinamento.

Ministero del lavoro e Alleanza Cooperative Italiane	
Data	2 luglio 2014
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • Promozione del piano nazionale di <i>Garanzia Giovani</i> nei confronti delle sedi territoriali delle associazioni. • Accoglienza, presa in carico e orientamento professionale dei giovani in cerca di occupazione secondo standard del programma. • Contributo nello sviluppo di eventuali previsioni a medio termine delle figure professionali ove richieste dalle imprese e dal mondo produttivo. • Valutazione dei risultati dei programmi e delle azioni previste dal piano nazionale. • Sostegno a percorsi di alternanza scuola/lavoro e transizione entro i quali valorizzare le buone prassi esistenti nel sistema cooperativo. • Promozione di programmi di responsabilità sociale d'impresa.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alleanza Cooperative Italiane: <ul style="list-style-type: none"> – istituzione di elenco di imprese associate disponibili a

	<p>ospitare tirocinanti;</p> <ul style="list-style-type: none"> – attivazione di servizio di <i>scouting</i> delle opportunità presenti nel sistema associativo. implementazione di un database su domanda e offerta di profili; – promozione di una “vetrina” dei profili più richiesti; – promozione dell’attivazione della domanda nelle grandi imprese; – attestazione delle competenze di base acquisite; <ul style="list-style-type: none"> • MLPS: promozione di ogni azione utile per diffondere il tirocinio.
<p>Previsione di ulteriori azioni specifiche</p>	<p>Apprendistato Promozione del disegno di percorsi formativi personalizzati per favorire lo sviluppo del contratto di apprendistato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promozione inserimento nel portale <i>Garanzia Giovani-Cliclavoro</i> offerte di lavoro e apprendistato da parte di cooperative associate; • Promozione e comunicazione di iniziative su Servizio Civile per coinvolgere nuove generazioni in progetti di cittadinanza a rilevanza sociale: <ul style="list-style-type: none"> – predisporre progetti di servizio civile nei settori in cui opera la cooperazione; – valutare e certificare competenze dei giovani che hanno partecipato a esperienze di servizio civile.
<p>Informazione e del protocollo</p>	<p>Le parti si impegnano a predisporre all’interno dei rispettivi canali di comunicazione, appositi spazi per presentare le finalità del presente protocollo.</p>
<p>Note</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Previsione di un gruppo di coordinamento tra Alleanza Cooperative Italiane e MLPS che monitora l’avanzamento delle iniziative di promozione e delle attività del protocollo e coordina le iniziative di comunicazione. • Il protocollo prevede un apposito articolo intestato <i>Azioni in materia di formazione</i> che contempla iniziative riguardanti orientamento, apprendistato, autoimprenditorialità. • Il protocollo prevede inoltre un articolo specifico riguardante <i>Azioni per l’orientamento dei giovani al sistema cooperativo</i> per sensibilizzare e informare i giovani sulle opportunità del mondo cooperativo.

Ministero del lavoro, Assolavoro e Rete Lavoro (Associazioni Agenzie per il Lavoro)	
Data	15 luglio 2014
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • Promozione del piano nazionale di <i>Garanzia Giovani</i> nei confronti delle sedi territoriali delle associazioni quali luoghi di informazione per le imprese sul territorio. • Promozione partecipazione agenzie del lavoro a <i>Garanzia Giovani</i> valorizzando gli strumenti della somministrazione e dell'intermediazione. • Promozione di programmi di responsabilità sociale d'impresa.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Associazioni agenzie per il lavoro: <ul style="list-style-type: none"> – promozione dei tirocini nelle imprese clienti; – attestazione competenze acquisite sulla base delle normative regionali; • MLPS: promozione di ogni azione utile per diffondere il tirocinio. <p>Apprendistato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Associazioni agenzie per il lavoro: <ul style="list-style-type: none"> – promozione del ricorso in apprendistato tra le associate, anche in somministrazione; – assistenza alle PMI che hanno maggiori difficoltà ad erogare la formazione. • MLPS: promozione di ogni azione utile per il rilancio dell'apprendistato.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	Promozione dell'informazione sulle misure e sulle azioni previste dal piano nazionale della <i>Garanzia per i Giovani</i> e sensibilizzazione tra gli associati all'erogazione di servizi di accompagnamento dei giovani al lavoro.
Informazione e diffusione del protocollo	Le parti si impegnano a predisporre all'interno dei rispettivi canali di comunicazione, appositi spazi per presentare le finalità del presente protocollo.
Note	<ul style="list-style-type: none"> • Previsione di un gruppo di coordinamento tra Assolavoro-Rete del Lavoro e MLPS che monitora l'avanzamento delle iniziative di promozione e delle attività del protocollo e coordina le iniziative di comunicazione.

	<ul style="list-style-type: none"> • Il protocollo prevede un apposito articolo intestato <i>Azioni in materia di servizi di accompagnamento al lavoro</i> che contempla iniziative che favoriscono accesso ai giovani a benefici offerti da enti bilaterali Formatemp ed Editemp, oltre a iniziative di informazione verso le imprese clienti.
--	--

Ministero del lavoro e Farindustria	
Data	24 luglio 2014
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • Sostegno ai percorsi di alternanza scuola/lavoro e università/lavoro. • Promozione di percorsi finalizzati alla attestazione e certificazione di competenze conseguite in tirocinio o apprendistato. • Promozione del piano nazionale di <i>Garanzia Giovani</i>. • Proposta, nella fase di monitoraggio, eventuali interventi correttivi al piano <i>Garanzia Giovani</i>. • Promozione informazioni su misure previste.
Azioni	Tirocini <ul style="list-style-type: none"> • Farindustria: <ul style="list-style-type: none"> – istituzione di elenco di imprese disponibili a ospitare tirocinanti; – realizzazione di un numero significativo di tirocini; – attivazione della domanda nelle grandi imprese per allargarsi alle loro filiere. • MLPS: promozione di ogni azione utile per diffondere il tirocinio.
	Apprendistato <ul style="list-style-type: none"> • Farindustria: <ul style="list-style-type: none"> – promozione del ricorso in apprendistato, in particolare dell'alto apprendistato di formazione e ricerca; – promozione di una formazione di qualità erogata dalle imprese; – istituzione di elenco di imprese disponibili a promuovere offerte di lavoro in apprendistato. • MLPS: promozione di ogni azione utile per il rilancio dell'apprendistato.
Previsione di ulteriori azioni	<ul style="list-style-type: none"> • Promozione dell'informazione sulle misure e sulle azioni previste dal piano nazionale della <i>Garanzia per i Giovani</i>

specifiche	<p>e sensibilizzazione tra gli associati all'erogazione di servizi di accompagnamento dei giovani al lavoro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promozione inserimento nel portale <i>Garanzia Giovani-Cliclavoro</i> offerte di lavoro, apprendistato e tirocinio da parte di cooperative associate.
Informazione e del diffusione del protocollo	Le parti si impegnano a predisporre all'interno dei rispettivi canali di comunicazione, appositi spazi per presentare le finalità del presente protocollo.
Note	<ul style="list-style-type: none"> • Previsione di un gruppo di coordinamento tra Farindustria e MLPS che monitora l'avanzamento delle iniziative di promozione e delle attività del protocollo e coordina le iniziative di comunicazione. • Il protocollo non prevede un articolo specifico dedicato all'orientamento.

Ministero del lavoro, Confprofessioni e Adepp

Data	24 luglio 2014
Obiettivi	<p>Coadiuvare l'azione di Governo, Regioni e pubbliche amministrazioni promuovendo azioni volte all'inserimento dei giovani negli studi professionali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • attività di promozione e comunicazione di <i>Garanzia Giovani</i> nell'ambito degli studi professionali anche mediante il coinvolgimento delle delegazioni regionali di Confprofessioni; • elaborazione di previsioni a medio termine circa le figure professionali richieste dagli studi professionali; • proposta nella fase di monitoraggio di eventuali correttivi al programma di <i>Garanzia Giovani</i>.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promuovere e favorire l'attivazione dell'offerta di tirocini formativi e di orientamento di qualità mediante una piena valorizzazione della loro componente formativa attraverso un rafforzamento del progetto formativo e un maggior coordinamento tra tutor aziendale e tutor del soggetto promotore. • Promuovere la certificazione dei tirocini e delle competenze acquisite durante il tirocinio.

	<p>Orientamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confprofessioni intende promuovere d'intesa con le PA momenti di informazione e formazione rivolti ai giovani su: <ul style="list-style-type: none"> – percorsi formativi, dinamiche del mercato del lavoro e sbocchi professionali nel settore degli studi professionali; – strumenti e metodi per l'ingresso nel mondo del lavoro. • L'Adepp metterà a disposizione delle parti le proprie analisi e rilevazioni sul mercato delle libere professioni al fine di anticipare i mutamenti dei bisogni di professionalità e competenza nonché monitoraggio sui redditi delle libere professioni con riferimento ai più giovani.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	<p>Conformemente alla comunicazione della Commissione europea <i>New skills for new jobs</i> che lancia un'iniziativa volta ad anticipare e combinare i nuovi bisogni formativi rispetto alle mutevoli esigenze del mercato del lavoro, Confprofessioni unitamente ad Adepp intende promuovere azioni anche nell'ambito della certificazione delle competenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prevenire il fenomeno di <i>mismatch</i> tra domanda e offerta di lavoro mediante una rilevazione dei fabbisogni professionali del settore di riferimento e una mappatura delle competenze; • delineare nuove figure professionali all'interno del sistema di inquadramento e classificazione del personale.
Informazione e diffusione del protocollo	<p>Le parti si impegnano a predisporre all'interno dei rispettivi canali di comunicazione, appositi spazi per presentare le finalità del presente protocollo.</p>
Note	<p>Previsione di un gruppo di coordinamento che monitora l'avanzamento delle iniziative di promozione e delle attività del protocollo e coordina le iniziative di comunicazione del protocollo con particolare riferimento tra i diversi attori coinvolti ai vari livelli.</p>

Ministero del lavoro e Confapi

Data	24 luglio 2014
-------------	----------------

<p>Obiettivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • promozione di <i>Garanzia Giovani</i> nei confronti delle sedi territoriali delle associazioni quali appositi luoghi di orientamento sul territorio; • sviluppo di un sistema di rilevazione dei fabbisogni a medio/lungo termine delle figure professionali richieste dalle imprese e dal mondo produttivo; • proporre nella fase di monitoraggio eventuali correttivi al piano nazionale <i>Garanzia Giovani</i>; • promozione di programmi di responsabilità sociale d'impresa orientati alla formazione e alla promozione dell'occupazione delle nuove generazioni.
<p>Azioni</p>	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confapi: <ul style="list-style-type: none"> - istituire un elenco di imprese disponibili ad ospitare i tirocinanti; - realizzare un numero significativo di tirocinanti presso le imprese associate; - esaminare i risultati al termine del periodo di tirocinio e fornire il proprio supporto alla valutazione dell'esperienza svolta ai fini del rilascio da parte del soggetto promotore, dell'attestazione delle competenze. • MPLS: promuovere il tirocinio quale strumento per l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro in coerenza con quanto dettato dalla raccomandazione della Commissione europea sui tirocini di qualità <p>Apprendistato</p> <ul style="list-style-type: none"> • la Confapi si impegna: <ul style="list-style-type: none"> - a promuovere l'apprendistato presso le proprie aziende associate in base a quanto previsto dall'Accordo Interconfederale Apprendistato del 20 aprile 2012 del CCNL del sistema confederale, nell'ottica della valorizzazione del capitale umano e della ricerca dei talenti che possono far crescere le imprese; - implementare la qualità della formazione erogata dalle imprese; - promuovere attraverso il fondo interprofessionale della piccola e media impresa FAPI, azioni formative individuali per giovani apprendisti; - stipulare convenzioni territoriali in materia di

	<p>formazione per aiutare le PMI interessate, che hanno maggiori difficoltà ad erogarla.</p> <ul style="list-style-type: none"> • MLPS: si impegna a promuovere ogni azione utile per il rilancio dell'apprendistato come modalità prioritaria di prima occupazione per i giovani.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	<p>Promozione dell'informazione sulle misure e sulle azioni previste dal piano nazionale della <i>Garanzia per i Giovani</i> anche coinvolgendo le sedi territoriali di Confapi nelle attività che possono favorire l'avvicinamento e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro.</p> <p>Confapi si impegna a promuovere la pubblicazione sul portale <i>Garanzia Giovani-Cliclavoro</i> delle offerte di lavoro, apprendistato e tirocinio da parte delle imprese associate.</p>
Informazione e diffusione del protocollo	<p>Le parti si impegnano a predisporre all'interno dei rispettivi canali di comunicazione, appositi spazi per presentare le finalità del presente protocollo.</p>
Note	<p>Previsto un impegno delle parti a promuovere, sostenere e finanziare l'autoimprenditorialità.</p>

Ministero del lavoro e Coni	
Data	6 agosto 2014
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • promozione del piano nazionale di <i>Garanzia Giovani</i> nei confronti delle sedi territoriali delle associazioni quali luoghi di informazione per le imprese sul territorio; • contributo nello sviluppo di eventuali previsioni a medio termine delle figure professionali ove richieste dalle imprese e dal mondo produttivo; • valutazione dei risultati dei programmi e delle azioni previste dal piano nazionale; • promozione di programmi di responsabilità sociale d'impresa.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • il Coni promuove anche attraverso Coni servizi anche attraverso le proprie sedi territoriali l'utilizzo dei tirocini al fine di poter diffondere tale strumento presso gli

	<p>organismi sportivi riconosciuti dal Coni;</p> <ul style="list-style-type: none"> il Ministero del lavoro e delle politiche sociali si impegna a promuovere il tirocinio quale strumento per l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro in coerenza con quanto dettato dalla raccomandazione della Commissione europea sui tirocini di qualità.
	<p>Apprendistato</p> <ul style="list-style-type: none"> promozione dell'apprendistato anche attraverso le sedi territoriali in ottica di sviluppo del capitale umano e dello sviluppo dei talenti; promozione della formazione di qualità da parte delle imprese e la stipulazione di convenzioni territoriali in materia di formazione per aiutare le PMI interessate, che hanno maggiori difficoltà ad erogarla; partecipazione a possibili iniziative di promozione.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	<p>Promozione dell'informazione sulle misure e sulle azioni previste dal piano nazionale della <i>Garanzia per i Giovani</i> anche coinvolgendo le sedi territoriali attraverso il coordinamento dei comitati regionali del Coni di tutti gli organismi sportivi che possono favorire l'avvicinamento e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro.</p> <p>Il Coni si impegna a promuovere la pubblicazione sul portale <i>Garanzia Giovani-Cliclavoro</i> delle offerte di lavoro, apprendistato e tirocinio anche mediante i siti dei comitati regionali del Coni e dei Coni point.</p>
Informazione e del protocollo	<p>Le parti si impegnano a predisporre all'interno dei rispettivi canali di comunicazione, appositi spazi per presentare le finalità del presente protocollo.</p>
Note	<p>Previsione di un gruppo di coordinamento che monitora l'avanzamento delle iniziative di promozione e delle attività del protocollo e coordina le iniziative di comunicazione del protocollo con particolare riferimento tra i diversi attori coinvolti ai vari livelli.</p>

Ministero del lavoro e FederlegnoArredo

Data	28 agosto 2014
-------------	----------------

Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • promozione di <i>Garanzia Giovani</i> nell'ambito delle imprese aderenti a FederlegnoArredo; • sviluppo di eventuali previsioni a medio termine delle figure professionali richieste dalle imprese e dal mondo produttivo; • proporre nella fase di monitoraggio eventuali correttivi al piano nazionale <i>Garanzia Giovani</i>; • promozione di programmi di responsabilità sociale d'impresa orientati alla formazione e alla promozione dell'occupazione delle nuove generazioni.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • FederlegnoArredo promuove l'utilizzo dei tirocini presso le proprie imprese associate; • Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali si impegna a promuovere il tirocinio quale strumento per l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro in coerenza con quanto dettato dalla raccomandazione della Commissione europea sui tirocini di qualità. <p>Apprendistato</p> <p>FederlegnoArredo si impegna a promuovere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il ricorso all'apprendistato nell'ottica di innalzamento del capitale umano e dello sviluppo dei talenti che possono contribuire a far crescere le imprese • la formazione di qualità da parte delle imprese associate e anche eventualmente la stipulazione convenzioni territoriali in materia di formazione per aiutare le imprese interessate, che hanno maggiori difficoltà ad erogarla; • partecipazione ad iniziative o eventi pubblici volti a far conoscere ai giovani l'istituto dell'apprendistato. <p>Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali promozione di ogni azione utile per rilancio apprendistato come modalità prioritaria di prima occupazione per i giovani.</p> <p>Orientamento</p> <p>Le parti si impegnano a costituire un gruppo di coordinamento per:</p> <ul style="list-style-type: none"> • monitoraggio delle attività previste dal protocollo; • coordinare le attività di comunicazione del protocollo coordinando i vari livelli interessati.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	<p>FederlegnoArredo si impegna a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promuovere l'informazione sulle misure e sulle azioni previste dal piano nazionale della <i>Garanzia per i Giovani</i>

	<p>nelle attività che possono favorire l'avvicinamento e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro;</p> <ul style="list-style-type: none"> • promuovere la pubblicazione sul portale <i>Garanzia Giovani-Cliclavoro</i> delle offerte di lavoro, apprendistato e tirocinio da parte delle imprese associate. <p>Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali si impegna ad ogni iniziativa utile per implementare il piano nazionale della <i>Garanzia Giovani</i>.</p>
Informazione e diffusione del protocollo	Le parti si impegnano a predisporre all'interno dei rispettivi canali di comunicazione appositi spazi per presentare le finalità del protocollo.
Note	Previsione di un gruppo di coordinamento che monitora l'avanzamento delle iniziative di promozione e delle attività del protocollo e coordina le iniziative di comunicazione del protocollo con particolare riferimento tra i diversi attori coinvolti ai vari livelli.

Ministero del lavoro e progetto Policoro della CEI

Data	24 ottobre 2014
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • realizzare iniziative di promozione e comunicazione a sostegno del piano nazionale <i>Garanzia per i Giovani</i>, utilizzando a tal fine anche le diocesi aderenti e le associazioni ed enti partner del progetto Policoro; • organizzare iniziative di informazione e formazione sia a livello nazionale che regionale coinvolgendo i 164 animatori del progetto Policoro, i membri e gli esperti delle 129 equipe diocesane dislocate sull'intero territorio nazionale; • realizzare con il contributo dei soggetti partner, eventi convegni seminari, workshop a attività di animazione territoriale utili a formare i giovani ad una nuova cultura del lavoro fondata sui principi di solidarietà, sussidiarietà, legalità e inclusione sociale.
Azioni	<p>Tirocini</p> <p>Il progetto Policoro in collaborazione con Incoop si adopererà per:</p> <ul style="list-style-type: none"> • garantire attivazione di borse di studio e borse lavoro; • promuovere l'offerta di tirocini formativi utilizzando la rete

	<p>delle imprese aderenti alla rete nazionale del progetto Policoro e potenziando gli stage in essere, nell'ambito dei rapporti di reciprocità tra le diocesi del sud e del nord</p> <ul style="list-style-type: none"> • favorire la certificazione dei tirocini e delle competenze acquisite durante il tirocinio <p>Apprendistato Il progetto Policoro in collaborazione con Incoop si adopererà per: promuovere una maggiore conoscenza della legislazione in materia di apprendistato professionalizzante o di mestiere con la collaborazione degli enti e dei partner di progetto.</p> <p>Orientamento Il progetto Policoro si impegna a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • attivare strategie e fornire informazioni e percorsi di orientamento ai giovani che consentano loro di non trovarsi impreparati nella fase d'ingresso nel mercato del lavoro; • garantire l'attività di accoglienza orientamento e accompagnamento alla creazione d'impresa in favore dei giovani in cerca di occupazione privilegiando i giovani delle periferie e quelli a rischio di emarginazione mettendo a disposizione le risorse umane e i materiali dei 129 centri diocesani del progetto Policoro.
Informazione e del protocollo	Le parti si impegnano a predisporre all'interno dei rispettivi canali di comunicazione, appositi spazi per presentare le finalità del presente protocollo.
Note	<ul style="list-style-type: none"> • monitoraggio degli effetti del protocollo da parte dei tre uffici promotori del progetto Policoro; • gruppo di coordinamento finalizzato a mettere in campo iniziative e attività per la realizzazione del protocollo; • azioni in materia di autoimprenditorialità creando sinergie e collaborazioni stabili tra diocesi P.A., territorio, associazioni di categoria, istituti di credito e tutti i soggetti che vogliono contribuire allo sviluppo del territorio; • organizzazione di corsi da parte degli enti promotori sull'autoimprenditorialità.

Ministero del lavoro e gruppo IREN

Data	18 novembre 2014
Obiettivi	<p>Nell'ambito del piano nazionale <i>Garanzia Giovani</i> il protocollo si pone l'obiettivo di definire un quadro di collaborazione, anche attraverso specifiche convezioni, con azioni volte a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promuovere l'informazione sulle misure in esso previste, sviluppando direttamente azioni specifiche volte a favorire l'avvicinamento e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro; • sviluppare un sistema di rilevazione dei fabbisogni a medio/lungo termine delle figure professionali richieste dalle società del gruppo; • agevolare il ricorso ai contratti di apprendistato, nelle diverse tipologie esistenti.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppo Iren: <ul style="list-style-type: none"> - realizzazione di un numero significativo di tirocini nelle proprie sedi e società del gruppo, anche mediante il coinvolgimento di istituzioni scolastiche, universitarie e formative; - esame dei risultati al termine del periodo di tirocinio e supporto alla valutazione dell'esperienza ai fini del rilascio di un'attestazione di competenze. • MLPS: promozione di ogni iniziativa utile per promuovere l'utilizzo dei tirocini quale strumento per l'avvicinamento e l'inserimento dei giovani al mondo del lavoro.
Previsione di ulteriori azioni specifiche	<p>Per la promozione e realizzazione di azioni specifiche per l'inserimento lavorativo, il gruppo Iren si impegna a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promuovere un percorso di inserimento di giovani diplomati e laureati attraverso processi di selezioni strutturati e con metodologie oggettive; • fornire a tutti i giovani coinvolti in percorsi di inserimento lavorativo, occasioni e strumenti per la crescita delle loro competenze personali e professionali, al fine di migliorarne le possibilità di assunzione a partire dalle aziende del gruppo, coinvolgendo, ove possibile, istituzioni universitarie scolastiche e formative in genere nella realizzazione dei relativi progetti; • utilizzare prioritariamente il contratto di apprendistato come strumento per l'assunzione dei giovani;

	<ul style="list-style-type: none"> • fornire alle diverse Regioni in cui opera il gruppo, un quadro complessivo delle iniziative programmate per favorire l'avvicinamento e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro.
Informazione e del protocollo	<ul style="list-style-type: none"> • le parti si impegnano a predisporre all'interno dei rispettivi canali di comunicazione appositi spazi di comunicazione delle finalità del protocollo; • il monitoraggio degli effetti e dei risultati del protocollo è svolto congiuntamente dalle parti firmatarie dello stesso.
Note	<ul style="list-style-type: none"> • attenzione specifica alla sottoscrizione di convenzioni volte a rilevare il fabbisogno di figure professionali del gruppo; • si evidenzia la preferenza a ricorrere ai contratti di apprendistato, nelle diverse tipologie esistenti come strumento per l'assunzione dei giovani; • monitoraggio congiunto delle parti firmatarie del protocollo degli effetti e dei risultati dello stesso; • comunicazione con le diverse Regioni in cui opera il gruppo, del quadro complessivo delle iniziative programmate per favorire l'avvicinamento e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro.

Accordi con le Aziende

Ministero del lavoro e gruppo ENGINEERING	
Data	23 marzo 2016
Obiettivi	Nell'ambito del piano nazionale <i>Garanzia Giovani</i> il protocollo d'intesa si pone l'obiettivo di promuovere la crescita delle competenze dei giovani nel digitale e nell'informatica al fine di favorire opportunità di occupazione nel settore.
Azioni	Tirocini <ul style="list-style-type: none"> • MLPS: effettuerà una preselezione su circa 300/400 giovani tra gli iscritti al programma che non hanno ancora usufruito di una misura di politica attiva, sulla base di una verifica del possesso dei requisiti per la partecipazione

	<p>all'attività progettuale. In particolare, i giovani che potranno essere coinvolti dovranno essere laureati o diplomati in discipline tecnico-scientifiche, avere capacità di analisi e progettazione, interesse per il settore dell'Information Technology, buona e verificabile conoscenza della lingua inglese. La conoscenza di uno o più linguaggi di sviluppo costituirà titolo preferenziale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • I giovani individuati dal Ministero saranno indirizzati presso le principali sedi del gruppo Engineering (Roma, Milano, Firenze, Bologna, Napoli, Torino, Padova e Venezia) nelle quali verrà effettuata la selezione dei giovani da avviare al tirocinio.
	<p>Assunzione con contratto di apprendistato professionalizzante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al termine del tirocinio.
<p>Note</p>	<ul style="list-style-type: none"> • l'obiettivo del protocollo di intesa siglato oggi tra il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e il gruppo Engineering, leader in Italia nel settore software e servizi IT, è l'attivazione, per 100 giovani iscritti al programma <i>Garanzia Giovani</i>, di un percorso di tirocinio formativo extra-curricolare della durata di 6 mesi, anche in "mobilità geografica", finalizzato all'assunzione con contratto di apprendistato professionalizzante.

Ministero del lavoro, Unioncamere e Google

<p>Data</p>	<p>26 marzo 2016</p>
<p>Obiettivi</p>	<p>Nell'ambito del piano nazionale <i>Garanzia Giovani</i> la convenzione in oggetto (conosciuta anche sotto il nome di <i>Crescere in Digitale</i>) intende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • formare i NEET iscritti a <i>Garanzia Giovani</i> affinché, con le conoscenze digitali acquisite, siano in grado di contribuire a rafforzare la capacità delle aziende di fruire dei vantaggi del web; • offrire ai giovani partecipanti la possibilità di testare le proprie capacità in un contesto reale d'impresa mediante un tirocinio formativo, o di accedere ad un percorso di affiancamento all'autoimpiego e all'auto-imprenditorialità; • favorire la digitalizzazione delle micro e piccole imprese italiane, sensibilizzandole sull'impatto economico di

	internet e contribuendo a portarle sul web in maniera attiva.
Azioni	<p>Tirocini</p> <ul style="list-style-type: none"> • MLPS: selezione dei giovani candidati; • UNIONCAMERE e GOOGLE: formazione dei giovani candidati selezionati e organizzazione/gestione dei test di valutazione dei candidati; • UNIONCAMERE: gestione di laboratori di gruppo a cui prenderanno parte i giovani selezionati; • IMPRESE OSPITANTI: ospitalità per i giovani selezionati in tirocinio. Inoltre, le imprese ospitanti si faranno carico del pagamento di indennità a favore dei tirocinanti; • UNIONCAMERE e altri ENTI PROMOTORI: Collaborazione in fase di tirocinio. Gli enti promotori si faranno carico della remunerazione del giovane. <p>Sostegno all'autoimpiego/autoimprenditorialità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Per il giovane che, alla conclusione della prima giornata di laboratorio (comune a tutti coloro che abbiano superato con successo il test di valutazione on line), non sia indirizzato alla giornata dedicata ai tirocini, è prevista una seconda giornata di laboratorio destinata a fornire i primi indirizzi e un primo supporto in materia di autoimpiego/autoimprenditorialità, qualora l'ente promotore attesti in capo al giovane la sussistenza delle attitudini e degli skills specifici e della propensione al rischio (sulla base di quanto previsto con riferimento all'avvio della Misura 7.1). • Il giovane, al termine della giornata di laboratorio dedicata, potrà essere indirizzato a svolgere uno dei percorsi previsti a livello regionale per l'attuazione della Misura 7.1, a completamento dei quali sarà possibile accedere al credito agevolato (Misura 7.2) mediante presentazione delle proposte di finanziamento agli strumenti finanziari eventualmente attivi a livello regionale ovvero al costituendo Fondo rotativo nazionale che fa capo all'Autorità di gestione.
Svolgimento del programma	Tutti i NEET validamente iscritti a <i>Garanzia Giovani</i> , a cui viene inviata una comunicazione di invito a partecipare al Progetto, possono seguire un percorso formativo di almeno 50 ore, attraverso strumenti di e-learning sul modello dei MOOC (Massive Online Open Courses), ovvero mediante video e materiali di approfondimento disponibili su una

	<p>piattaforma specificamente costruita da Unioncamere in partnership con Google.</p> <p>Il percorso formativo, realizzato a cura di Google e Unioncamere, validato da un Comitato Scientifico costituito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è suddiviso in 17 capitoli con un sistema di sblocco sequenziale, mirato a garantire la fruizione completa del corso, disponibile 24 ore su 24 online.</p> <p>Una volta terminata la fruizione del corso, ogni ragazzo può effettuare il test di valutazione online, disponibile in una finestra mensile di 10 giorni. Il test, validato dal Comitato scientifico, consiste in 100 domande a risposta multipla sui temi spiegati nel corso, da rispondere in 60 minuti.</p> <p>Al termine del percorso formativo, i primi 6.000 NEET che avranno superato il test di valutazione con esito positivo saranno invitati (sulla base di una criteriologia approvata dal Comitato Scientifico) a partecipare alla formazione specialistica (Misura 2 A), organizzata in Laboratori di Gruppo, mirata all'inserimento dei giovani NEET nelle imprese ospitanti (Misura 5) o, in alternativa, mirata al sostegno all'autoimpiego/autoimprenditorialità (Misura 7).</p> <p>I laboratori territoriali saranno organizzati sul territorio, ogni qualvolta sarà raggiunto il numero minimo di tirocini offerti e tirocinanti idonei.</p> <p>Nel totale dei 6000 ragazzi che si prevede di avviare ai percorsi di formazione dei laboratori, 3000 saranno indirizzati ai tirocini presso imprese ospitanti e 3000 verso percorsi di sostegno e accompagnamento all'autoimprenditorialità/autoimpiego, sulla base delle attitudini rilevate e sul profiling, secondo le regole ordinarie del Programma.</p>
<p>Note</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione specifica alla diffusione delle competenze digitali; • si evidenzia l'importante ruolo di Google in ambito formativo; • le spese saranno rendicontate a costi standard come previsto dalla metodologia per il calcolo delle Unità Costi Standard e secondo le modalità descritte dalle Linee guida per la rendicontazione delle spese sostenute a valere sul PON IOG che saranno rilasciate dall'Autorità di Gestione

Ministero del lavoro e Microsoft Italia

Data	8 aprile 2016
Obiettivi	<p>Nell'ambito del piano nazionale <i>Garanzia Giovani</i> la convenzione in oggetto (conosciuta anche sotto il nome di <i>BizSpark</i>) intende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aiutare i giovani a realizzare progetti imprenditoriali a lungo termine; • sostenere l'imprenditorialità giovanile e le startup in Italia.
Azioni	<p>Sostegno all'imprenditorialità giovanile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Italia: <ul style="list-style-type: none"> - offre l'opportunità di accedere gratuitamente a percorsi di formazione in ambito digitale ai giovani iscritti al Programma; - mette a disposizione dei giovani risorse tecnologiche; - offre consulenza tecnica, commerciale e manageriale ai giovani iscritti al Programma; - permette ai giovani di godere di visibilità sul mercato e di attività di networking con investitori in tutto il mondo. • MLPS: Attraverso il fondo SELFIEmployment sostiene, con finanziamenti a tasso zero;
Note	<ul style="list-style-type: none"> • Dal 2008 ad oggi Microsoft ha già aiutato oltre 3.000 nuove imprese a crescere. • Eventuali startup che desiderino accedere al programma dovranno: non essere quotate, essere attive da meno di 3 anni, avere un fatturato anno inferiore a 1 milione di euro e essere impegnare nello sviluppo di un prodotto o di un servizio software che costituirà una parte delle attività attuali o previste.

I protocolli regionali

Basilicata

La Regione Basilicata ha siglato, il 18 luglio 2014, un protocollo d'intesa con le parti sociali e i partner, concordando, dopo un approfondito confronto sulle misure previste, di predisporre delle forti azioni di contrasto alla **dispersione scolastica** individuando il **tirocinio** come la principale misura all'interno del piano di

attuazione regionale *Garanzia Giovani*.

Proprio per questo scopo è stato deciso congiuntamente che le imprese che ospiteranno un giovane tirocinante integreranno il corrispettivo a lui riconosciuto (€450 mensili lordi) con **un ulteriore contributo** non inferiore a €150 lordi.

L'azione del partenariato prosegue durante il periodo di realizzazione del Piano attraverso incontri periodici che consentano di condividere le iniziative proposte dalla Regione Basilicata, di **monitorare l'attuazione** ed eventualmente effettuare proposte utili al miglioramento dell'efficacia del programma.

La Regione Basilicata, inoltre, si è impegnata ad individuare **meccanismi fortemente premianti a favore dei datori di lavoro** che trasformeranno un tirocinio in contratto di lavoro a tempo indeterminato o nei confronti dei giovani che al termine della loro esperienza di tirocinanti intendano intraprendere un percorso di autoimpiego accedendo a bandi di finanziamento.

Il coinvolgimento attivo e la partecipazione del partenariato è determinante per un'efficace e proficua attuazione del programma *Garanzia Giovani* e contribuisce a definire ulteriori azioni volte ad informare, orientare, formare, accompagnare e facilitare l'inserimento lavorativo.

Partenariati

- [ANCI BASILICATA](#)
- [ANGA Associazione Nazionale Giovani Agricoltori](#)
- [COMMISSIONE REGIONALE ABI DELLA BASILICATA](#)
- [SEGRETERIA TECNICA DELL'AREA SINDACALE E DEL LAVORO DELL'ABI](#)
- [CONFINDUSTRIA BASILICATA](#)
- [CONFAPI BASILICATA](#)
- [CONFARTIGIANATO](#)
- [CONFEDERAZIONE NAZIONALE DELL'ARTIGIANATO](#)
- [CONFCOMMERCIO POTENZA e MATERA](#)
- [CONFESERCENTI](#)
- [CONFAGRICOLTURA BASILICATA](#)
- [FEDERAZIONE REGIONALE COLDIRETTI DI BASILICATA](#)
- [CONFEDERAZIONE ITALIANA AGRICOLTORI DI BASILICATA](#)
- [A.G.C.I. BASILICATA](#)
- [CONFCOOPERATIVE REGIONALE](#)
- [LEGA REGIONALE DELLE COOPERATIVE](#)
- [FEDERAZIONE REGIONALE UNCI BASILICATA](#)
- [CGIL BASILICATA](#)
- [CISL BASILICATA](#)
- [UIL BASILICATA](#)
- [PROVINCIA DI POTENZA](#)
- [PROVINCIA DI MATERA](#)
- [SVILUPPO BASILICATA](#)
- [FORUM TERZO SETTORE](#)

	<ul style="list-style-type: none"> - FORUM DEI GIOVANI DI BASILICATA - APOF-IL - AGEFORMA- INFORMAGIOVANI - Consulenti del Lavoro di Potenza - Consulenti del Lavoro di Matera - Dottori Commercialisti di Potenza - Dottori Commercialisti di Matera - UNIONCAMERE - UNIBAS - UFFICIO SCOLASTICO REGIONALE - BASILICATA INNOVAZIONE - ITALIA LAVORO - EURES BASILICATA
--	--

Calabria

La Regione Calabria, attraverso specifiche misure, sta dando progressiva attuazione a *Garanzia Giovani* a livello territoriale, con l'obiettivo di mettere a disposizione dei giovani e delle imprese strumenti utili per orientare e promuovere l'inserimento lavorativo o il recupero formativo dei giovani, anche attraverso la promozione di iniziative innovative.

A tal fine la Regione Calabria intende ricorrere a tutti gli strumenti esistenti e coinvolgere tutti gli operatori possibili per orientare e accompagnare verso la formazione o il lavoro la popolazione giovanile disoccupata o inattiva.

Partenariati

- [CONSULENTI DEL LAVORO](#)
- [UNINDUSTRIA](#)

Sardegna

Partenariati

- ORDINI PROVINCIALI DEI CONSULENTI DEL LAVORO DI CAGLIARI, ORISTANO, NUORO E SASSARI
- [ANCI SARDEGNA](#)

Give Youth a chance. European Pact for Youth: il futuro di Garanzia Giovani

di Giulia Rosolen

Sommario: **1.** Da Garanzia Giovani a *Pact for Youth. Give youth a chance.* – **2.** *Pact for Youth*: molto più di una Garanzia Giovani *bis*. – **3.** La sfida per il futuro: integrare Garanzia Giovani e *Pact for Youth*.

1. Da Garanzia Giovani a *Pact for Youth. Give youth a chance*

Non importa sotto quale forma, ma date ai giovani un'opportunità, *Give Youth a Chance*. Così inizia uno dei più importanti documenti programmatici dell'OCSE sulla condizione giovanile¹. Già allora e con la stessa retorica, si dibatteva sulla preoccupante condizione occupazionale giovanile che in questi anni in Europa è quasi raddoppiata. Nel 1968 il tasso di disoccupazione giovanile non toccava il 27%, oggi si avvicina al 40% e non accenna a diminuire². Molte sono state le iniziative politiche promosse negli anni per incoraggiare, almeno a parole, la loro partecipazione al mercato del lavoro. Spesso la loro fortuna è stata per lo più mediatica. Il loro insuccesso, secondo gli osservatori più autorevoli³, sarebbe dipeso dalla loro incapacità di incidere

¹ M. Kosinska, Secretary General European Public Health Alliance, *Give Youth a Chance*, OECD Yearbook 2013.

² F. Spoltore, *La disoccupazione giovanile nella C.E.E.: problemi e soluzioni nella prospettiva di rilancio dell'Unione Monetaria Europea*, Documento presentato in occasione del Convegno giovanile di Torino del 16-17 marzo 1979.

³ Tra i molti: B.G.M. Main, M.A. Shell, *The Effectiveness of the Youth Training Scheme as a Manpower Policy*, *Economica New Series*, Vol. 57, No. 228 (Nov., 1990), pp. 495-514; S.

efficacemente sulle transizioni occupazionali dei giovani creando un sistema partecipato del *placement* fondato su una formazione coerente con i fabbisogni professionali (attuali e potenziali) delle imprese. In molti si sono chiesti se alla base di questi fallimenti non ci fosse l'inadeguatezza stessa dell'attore pubblico e del suo ruolo. L'insuccesso, almeno parziale di Garanzia Giovani in Italia, pare confermare questo orientamento, peraltro largamente annunciato da iniziative che negli anni, con questa impostazione, l'hanno preceduta e che è oggi confermato dalle stesse istituzioni comunitarie che se ne sono fatte promotrici⁴. Niente è perduto. Oggi, infatti, in seguito all'avvio di una nuova iniziativa, denominata *Pact for Youth*, anche Garanzia Giovani può risollevarsi integrandosi in una strategia più lungimirante, ed è quanto si augura la stessa Commissione europea⁵.

Box 1 – Le politiche per l'occupazione giovanile negli Stati Uniti: dopo il fallimento un nuovo ruolo per l'attore pubblico

Erano i primi anni '90 quando l'*U.S. Department of Labor* pubblicava il *National JTPA Study*, un rapporto critico sui programmi pubblici a favore dell'occupazione giovanile, secondo il quale alla base dell'insuccesso degli stessi vi sarebbe stata l'inevitabile e strutturale generalizzazione degli interventi di politica attiva e l'incapacità di questi di incidere sui processi economici collegati al mercato del lavoro, orientandoli in modo efficiente. Questo bastò per intiepidire l'interesse politico federale rispetto alla questione giovanile. Solo nel 2009, negli anni della crisi, parallelamente all'insediarsi del governo Obama, si tornò a parlare in modo deciso di politiche occupazionali e di giovani. Venne istituito il *Working Group on Youth Programs*, una sorta di *task force* partecipata da tutti gli attori istituzionali con competenze collegate alla situazione giovanile intesa nel suo complesso a prescindere dal Ministero di appartenenza. Le attività del gruppo di lavoro sono confluite poi all'interno di un documento programmatico, noto come *Pathways for Youth*. Gli elementi di maggiore interesse di *Pathways* sono sostanzialmente quattro: 1) il coinvolgimento attivo dei giovani nella definizione, nello sviluppo e nella stessa valutazione delle politiche loro rivolte; 2) la responsabilizzazione della società nel suo complesso considerata rispetto agli obiettivi di *Pathways*; 3) il protagonismo del mondo imprenditoriale; 4) il coinvolgimento deciso del mondo scolastico-universitario e della formazione professionale.

Hooker, B. Betsy, *Success at Every Step: How 23 Programs Support Youth on the Path to College and beyond*, American Youth Policy Forum pr. Bill and Melinda Gates Foundation, 2005; N, O'Higgins, *Youth unemployment and employment policy: a global perspective*, Ilo, 2001.

⁴ D. Vincenti, H. Jacobsen, *Thyssen: New business-led initiative will help young people into jobs*, *Social Europe & Jobs – Interviews*, EurActiv.com, 16 novembre 2015.

⁵ European Commission, *Speech at launch of the European Pact for Youth with CSR Europe*, Enterprise 2020 summit, BOZAR Brussels.

I giovani, a differenza di quanto avviene in Europa, sono considerati come agenti attivi rispetto al processo su cui si regge *Pathways*: il raggiungimento degli obiettivi previsti, è una loro precisa responsabilità, e, con loro è la società stessa, nella sua interezza, ad essere coinvolta. Non si tratta, infatti, solo di un piano di politica attiva, come nell'esperienza europea, ma di una "visione" che identifica gli Stati Uniti a livello costitutivo e costituzionale. Non si tratta dei giovani, si tratta del futuro degli Stati Uniti: in gioco c'è l'essenza stessa dell'*american dream*. *Pathways* non è quindi semplicemente una politica, ma un impegno che coinvolge tutti. Come a dire che se *Pathways* fallisce, falliscono gli USA, come modello, come *way of life*.

A sostegno di *Pathways* e per sviluppare ed attuare gli obiettivi prefissati si è così costituito un *network* – *l'Opportunity Nation* – partecipato da organizzazioni no profit, imprese, associazioni giovanili e rappresentanti istituzionali, per allineare gli sforzi per riconnettere alla vita sociale attiva (non solo lavorativa) un milione di giovani americani. L'attività del *network* è organizzata in cinque gruppi di azione.

Un primo gruppo – *Employment engagement action group* – sviluppa azioni volte ad incoraggiare le imprese ad accogliere al loro interno i giovani attraverso percorsi esperienziali e formativi. Le attività ad oggi avviate comprendono iniziative di *mentoring e reverse mentoring* (tra le iniziative promosse citiamo per esempio il *National Mentoring Month*). Un secondo gruppo – *Policy action group* – si occupa di incanalare gli sforzi progettuali per migliorare le politiche rivolte ai giovani e aumentare i finanziamenti connessi ai programmi dedicati ai giovani. Un terzo gruppo – *Communications and youth organizing action group* – si occupa di identificare le strutture e le strategie più adeguate per mobilitare i giovani e attivarli attraverso attività di sensibilizzazione e coinvolgimento. Il quarto e il quinto gruppo sono invece definibili come gruppi tecnici: essi si occupano del monitoraggio e della valutazione delle diverse azioni fornendo al contempo assistenza tecnica ai diversi gruppi. *Opportunity nation* prevede che i cinque gruppi d'azione si riuniscano periodicamente per condividere azioni e risultati con l'obiettivo di tenere assieme un approccio settoriale e specifico senza perdere la dimensione di *mainstreaming*.

In questa direzione si colloca anche il documento *Better Outcomes, Brighter Futures*, presentato dal Congresso, su impulso del *Working Group*, relativo alle politiche per i giovani. Un capitolo importante del documento è dedicato alle competenze dei giovani, considerate come un elemento determinante per la competitività del sistema: «*young americans must be prepared with the skills and knowledge necessary to compete in the 21st Century economy*». In questa direzione, prosegue il documento, è cruciale migliorare le *performance* scolastiche dei giovani, allineando i percorsi formativi ai fabbisogni professionali e alle sfide competitive del futuro: «*creates a new, competitive program to redesign high schools to focus on providing students with challenging, relevant learning experiences, and reward high schools that develop new partnerships with colleges, employers, and other partners to enhance instruction and help develop the knowledge and skills students need for success in today's economy*». Il rinnovato impegno degli Stati Uniti nei confronti dei giovani, ed in particolare delle loro competenze, ha così aperto la strada ad una nuova stagione politica, nell'ambito della quale se la partecipazione dell'attore pubblico è senz'altro imprescindibile, diverso può essere il ruolo e la funzione ad esso affidata. I risultati di questo *modus*

operandi sono positivi: in un quinquennio la disoccupazione giovanile si è ridotta di quasi dieci punti percentuali, merito certo di una crisi che ha allentato le sue morse ma anche di una politica di investimento che ha saputo andare nella direzione giusta, incoraggiando le *partnership* a tutti i livelli e in tutti i settori.

2. *Pact for Youth: molto più di una Garanzia Giovani bis*

Probabilmente sulla scia dall'esperienza statunitense, la Commissione europea, sollecitata da CSR – *The European Business Network for Corporate Social Responsibility* – si è impegnata con il finire del 2015 a promuovere l'*European Pact for Youth* con l'intenzione di rafforzare la formazione, attraverso la costruzione di partenariati tra scuola e impresa, come metodo per favorire l'integrazione dei giovani nel mercato del lavoro, supportandoli nelle loro transizioni occupazionali con un approccio sistemico basato sulla creazione di strategie capaci di fare della *partnership* il loro elemento costitutivo e fondante. Una sorta di Garanzia Giovani bis, come l'hanno definito alcuni, che parte però, fortunatamente, da ben altre esperienze.

Ci si è immediatamente chiesti in cosa però questa iniziativa si differenzi da Garanzia Giovani e perché a differenza di questa, dovrebbe funzionare. Secondo Marianne Thyssen, Commissario per l'occupazione, gli affari sociali, le competenze e la mobilità del lavoro, il *Pact* funzionerà «*perché nasce da un'iniziativa imprenditoriale. Le aziende sono fattori chiave per il successo di una qualunque politica occupazionale. Ben vengano, allora, iniziative come queste, che segnano un nuovo protagonismo ed una presa di coscienza di un problema non può essere affrontato a prescindere da loro*⁶. Un'affermazione tutt'altro che scontata se si pensa che proviene da uno dei più importanti leader istituzionali dell'Unione europea, che ha, in qualche modo, così riconosciuto nella *governance* pubblica/pubblicistica uno dei motivi determinanti la scarsa efficacia del programma Garanzia Giovani. Insomma, a voler semplificare, *Pact for Youth*, funzionerà perché a reggerne le file sono e saranno i privati e le organizzazioni aderenti, che cercheranno il coinvolgimento delle scuole e delle università per progettare percorsi formativi di inserimento pensati per rispondere ai fabbisogni professionali delle imprese. A prevalere è, dunque, una progettualità basata sull'idea di rete per la costruzione di partenariati partecipati da istituzioni, scuole e imprese.

⁶ D. Vincenti, Henriette Jacobsen, *Thyssen: New business-led initiative will help young people into jobs*, *Social Europe & Jobs – Interviews*, EurActiv.com 16 novembre 2015, cit.

Nel *Pact for youth* gli obiettivi – certamente ambiziosi ma realizzabili – non vengono fissati solo in termini di opportunità ovvero di offerte, ma anche in termini di numero e qualità di partenariati costituiti. Esso prevede, infatti, l’attivazione a livello europeo di almeno 100.000 opportunità di inserimento nel mercato del lavoro attraverso *internship* e apprendistati e la creazione di 10.000 nuovi partenariati pubblico-privato/scuola-impresa.

Possono aderire al patto le imprese, gli enti di formazione e ricerca (Scuole, Università), le associazioni comunque costituite che operano in favore dei giovani e tutti gli *stakeholder* che condividono e supportano lo stesso obiettivo, ossia «*la creazione di una giusta ed equa cultura di partnership tra le imprese, gli enti formativi e i giovani in Europa*».

Gli obiettivi del *Pact* si svilupperanno in 28 diversi piani d’azione stabiliti a livello locale ma coordinati e facilitati dal CSR che ha assunto la regia globale dell’iniziativa. Nello specifico, le organizzazioni che aderiscono al *Pact* si impegnano a contribuire al raggiungimento di almeno uno degli obiettivi da questo individuati ovvero: i) promuovere il numero e la qualità delle partnership per la formazione duale per l’inclusione sociale e l’occupabilità dei giovani; ii) ridurre il gap delle competenze; iii) contribuire alle politiche comunitarie e nazionali in materia di competenze ed occupabilità; iv) promuovere l’inclusione e la partecipazione nei percorsi di formazione duale di giovani di entrambi i generi e soprattutto di quelli sotto rappresentati nei settori di riferimento, appartenenti alle minoranze etniche, o con disabilità. Per i soggetti che aderiscono al *Pact* vengono inoltre individuati due ulteriori livelli di coinvolgimento: Il primo consiste nella promozione del stesso e nella condivisione delle informazioni su progetti, risultati e piani al fine di individuare le migliori *best practices* che possano fungere da ispirazione per altre organizzazioni. Il secondo livello riguarda invece la partecipazione attiva al 1° *European Enterprise – Education Summit* in programma a fine 2017 per presentare lo stato dell’arte, i risultati e le proposte per il futuro⁷.

Tra le aziende che hanno già aderito all’iniziativa ci sono: Microsoft, Nestlé, Solvay, Google, Huawei, Samsung, Randstad, Engie, IBM Bridgestone Europe, Mc Cain Continental Europe, Bracco Group, Antea Cement, Telefónica, Titan Cement, Deloitte, Enel, BASF, Pirelli e GAN.

Tra le aziende che hanno aderito a *Pact for Youth*, sono molte quelle che hanno sperimentato direttamente, nell’ultimo decennio, l’utilità di iniziative rivolte a giovani e progettate per rendere la formazione una leva non solo di *placement*, ma anche di business. Spesso hanno anche istituito al loro interno

⁷ CSR, *Your guide to engage in the European Pact for Youth. Solutions for a pro-youth, pro-innovation sustainable Europe*, Engagement Guide 2016.

delle vere e proprie *corporate university* ovvero università aziendali dedicate allo sviluppo di percorsi di formazione per giovani o dipendenti, strutturati secondo modalità didattiche innovative (*action learning, learning by doing, coaching, mentoring ed e-learning*). Negli Stati Uniti, queste hanno iniziato ad affermarsi nei primi anni 80, con l'obiettivo di assolvere a una funzione di *motore della conoscenza* nell'impresa, favorendo attività che altrimenti sarebbero state dislocate a funzioni diverse: selezione del personale, gestione del cambiamento organizzativo (*change management*), gestione del rischio, valorizzazione dei talenti interni ed esterni all'impresa, definizione dei rapporti con agenzie educative esterne e, ancora, la valorizzazione delle potenzialità attraverso corsi frontali in aula e percorsi di *e-learning, coaching, mentoring, training on the job e action learning*⁸. Si tratta, insomma, di veri e propri strumenti di *knowledge management*, in cui competenze, comportamenti, valori, e strategie diventano patrimonio condiviso, ma anche di luoghi di interazione, socializzazione e scambio di esperienze e conoscenze⁹. Secondo i dati più recenti, negli Stati Uniti sarebbero attualmente oltre quattro mila, con una crescita costante pari a circa 1.000 nuove realtà ogni anno. Si tratta di strumenti che comprendono progetti molto diversi tra loro e che spaziano dalla semplice riorganizzazione del dipartimento di formazione aziendale, fino a istituzioni educative nate da un'impresa, ma che ora hanno assunto una propria autonomia, assegnando veri e propri titoli di studio. Gli aspetti più significativi di queste iniziative sono due: il primo riguarda il legame stretto tra le dinamiche di apprendimento e il supporto alle strategie di business e, quindi, la convinzione che non ci possa essere crescita senza diffusione di conoscenza. Il secondo aspetto, invece, evidenzia l'apertura dell'impresa a tutti i portatori di interesse (stakeholder) e, perciò, la necessità di condividere questa conoscenza anche con clienti, fornitori e quant'altri collaborano alla strategia dell'impresa¹⁰. Attualmente 7 delle prime 10 imprese statunitensi della classifica Fortune Global 500, possiedono una *corporate university*¹¹. La situazione in Italia è molto diversa sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo.

⁸ J.C. Meister, *Corporate quality universities: lessons in building a world-class work force*, Burr Ridge Edition, 1994.

⁹ Economist, *Management training Keeping it on the company campus*, 2016.

¹⁰ G. Tuchman, *Wannabe U: Inside the Corporate University*, University of Chicago press, 2009.

¹¹ P. Scott, *Higher Education Re-formed*, Falmer Press, 2011.

Box 2 – Le *corporate university* in Italia: prime sperimentazioni del Pact for Youth?

Secondo l'ultima rilevazione condotta da Assoknowledge¹² le *corporate university* in Italia sarebbero circa 40, a queste si aggiungono però centinaia di esperienze avviate, prevalentemente in modo informale da aziende di medie e grandi dimensioni finalizzati a facilitare l'inserimento in azienda di giovani e meno giovani attraverso percorsi formativi strutturati.

1	Alcatel Lucent	16	Geox	31	Seat Pagine Gialle
2	Angelini Farmaceutica	17	Hera	32	Sirti
3	Barilla	18	HP	33	Technogym
4	Bnl	19	Illy	34	Telecom
5	Bosch	20	Indesit	35	Tenaris
6	Cariparma	21	Kedrion	36	Unipol
7	Chloride	22	KPMG	37	Vodafone
8	Coca Cola	23	Landirengo	38	Whirlpool
9	Diesel	24	Lombardini	39	Ubi
10	Enel	25	Mediamarket	Fonte: Assoknowledge, Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici 2014	
11	Eni	26	Mediolanum		
12	Enigen	27	Nokia		
13	Ferrero	28	Pirelli		
14	Fondiaria	29	Poste Itaiane		
15	Generali	30	Reale Mutua Assicurazioni		

A livello settoriale si riscontra una leggera prevalenza del settore finanziario e assicurativo (23%), mentre in relazione all'aspetto dimensionale si evidenzia una netta prevalenza delle grandi aziende (il 71% delle imprese che dispone di una *corporate university* registra un fatturato superiore ai 500 milioni di euro, mentre solo il 3% presenta un fatturato inferiore ai 100 milioni). Nella maggior parte dei casi (65%) all'interno dei percorsi formativi delle *academy* non è prevista soltanto l'acquisizione di competenze tecniche, ma altresì il miglioramento e lo sviluppo delle competenze manageriali, confermando come la valenza strategica, mentre la transizione verso modelli più vicini all'università tradizionale, di derivazione tipicamente statunitense, costituiscono una variante marginale del fenomeno. Una sola *academy* prevede percorsi formativi co-gestiti con le università, tuttavia

¹² Assoknowledge, *Corporate University 2015, Rapporto sul mercato delle corporate university in Italia*, 2016.

nessuna, al momento della rilevazione, prevedeva corsi che consentissero di conseguire una laurea di livello accademico. Se i collegamenti con il mondo delle Università sono ancora deboli a livello progettuale, non lo sono affatto a livello formativo: il 90% delle *corporate university* si rivolge comunque anche a docenti esterni. Le docenze affidate a docenti universitari costituiscono il 60% del totale e, per lo più, si svolgono secondo metodi didattici tradizionali (oltre il 90% avviene in aula con lezioni frontali) Nella maggior parte dei casi, quindi, il coinvolgimento delle università e dei centri di ricerca non ha una valenza progettuale strategica, ma marginale. Secondo quelle che sono le evidenze emergenti dalla ricerca condotta da Assoknowledge, spesso, i risultati in termini di innovazione sono notevolmente inferiori a quelli che potrebbero realizzarsi. La tendenza delle *corporate university* italiane pare essere insomma non solo quella di replicare le modalità didattiche della scuola tradizionale, ma spesso anche la stessa referenzialità. Solo il 35% delle *corporate university* ha un collegamento stabile con realtà similari.

L'esperienza di Cariparma Crédit Agricole. Il Campus di Piacenza, punto di riferimento del nuovo modello formativo, che porta verso una vera e propria *Corporate University* è stato inaugurato nel 2009. L'obiettivo delle attività formative è di favorire l'integrazione, la crescita e lo sviluppo professionale attraverso percorsi di formazione aventi natura normativa, tecnico/specialistica, comportamentale e manageriale rivolti a tutta la popolazione aziendale in base alle proprie esigenze di ruolo e ruolo chiave, personali e aree di sviluppo. Per tale ragione, nel 2008, il Gruppo ha dato avvio ad una collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, convenzione nata per l'analisi del fabbisogno formativo, la progettazione e la realizzazione di attività formative e informative. Il progetto Campus di Piacenza rispecchia un programma di investimento e di valorizzazione del capitale umano del Gruppo, per rispondere con successo alle crescenti e diversificate esigenze del mercato e della clientela. La finalità consiste, dunque, nella disposizione di un laboratorio che aiuti a comprendere il contesto e a predire gli scenari futuri, dove si sperimentano e si avviano le competenze necessarie in ottica strategica. Tutto questo avviene tramite un intenso scambio e confronto con le Università, l'organizzazione di workshop, seminari interdisciplinari e la raccolta delle *best practices* a livello di Gruppo. Seguendo questi fondamenti è stato creato un centro di *melting pot* culturale e professionale, in cui è possibile l'integrazione tra le diverse realtà organizzative all'interno di un'unica cultura di Gruppo. L'insieme delle conoscenze e competenze necessarie per ricoprire ciascun ruolo è molto vasto e richiede un aggiornamento continuo (*lifelong learning*). Per questo le metodologie di formazione adottate vedono la costante combinazione tra modalità tradizionali (aula fisica) e strumenti remoti (*e-learning*, canali multimediali, videoconferenze), in modo tale da consentire ad ogni persona di provvedere con costanza allo sviluppo della propria professionalità. Il Gruppo ha inoltre avviato un processo di certificazione delle conoscenze e competenze di ruolo, determinanti per la crescita di professionisti e una consulenza sempre più qualificata. Unitamente alla formazione, il Gruppo ha progettato un programma di sviluppo permanente delle competenze e delle potenzialità delle proprie

persone, con progetti di talent management specifici, realizzati sulla base delle caratteristiche delle diverse comunità professionali presenti nel Gruppo ed in sinergia con la capogruppo Crédit Agricole: ad esempio neoassunti, giovani, potenziali talenti, specialisti, manager. Il Centro di Formazione Campus di Piacenza è una struttura di 2.400 mq che comprende 12 aule formative di cui quattro interattive, aree *break*, *internet point* e un'area con le ultime novità tecnologiche introdotte in filiale. Oltre 440 progetti formativi e circa 325.000 ore di formazione hanno fatto parte dell'offerta formativa disponibile per area tematica (di cui circa 213.000 in aula e circa 112.000 online) e hanno visto il coinvolgimento di oltre 8.000 collaboratori (dirigenti 5.730; quadri 172.411; aree professionali 146.309). Nel 2012 è stato avviato un progetto ambizioso, volto a misurare il valore delle singole iniziative di formazione erogate (ROI della formazione): un progetto impegnativo per consentire una concreta misurazione degli investimenti effettuati. Nel 2012 il 99% del personale è stato valutato in relazione al proprio ruolo e agli obiettivi concordati all'interno di un processo di analisi e valutazione delle prestazioni. A partire dal 2016, inoltre, Cariparma promuove il progetto *Graduate Programme* che si basa su un *Learning Path* ambizioso su quattro ambiti di competenza: Finanza / Rischi, Marketing / Sviluppo / Distribuzione, Risorse Umane e Progetti / IT. Il percorso prevede una prima tranche di selezione basata su test attitudinali online e un *assessment*. La fase successiva di formazione si svolgerà su un arco temporale di quattro anni all'interno dell'Academy e sarà accompagnata da un'assunzione a tempo indeterminato

L'esperienza di Hera e l'HerAcademy. HerAcademy nasce il 15 dicembre 2011, a completamento di un percorso di ricerca realizzato dal CRISP e dall'Università Bicocca di Milano che ha ulteriormente certificato gli standard qualitativi e quantitativi delle attività formative del Gruppo. Obiettivo della Corporate University è quello sviluppare ulteriormente competenze e comportamenti di eccellenza all'interno del Gruppo, confrontandosi anche con le migliori esperienze di successo, con il contributo di importanti realtà accademiche territoriali ed il coinvolgimento degli stakeholder di riferimento; il Gruppo, infatti, è da sempre impegnato a valorizzare l'esperienza e a sviluppare le competenze dei propri lavoratori, promuovendo la cooperazione e lo scambio di conoscenze, affinché il lavoro sia fonte di soddisfazione e orgoglio per le persone, oltre che fattore rilevante per il successo dell'impresa. Il funzionamento della Corporate University prevede un Comitato di Coordinamento (costituito da 1 Presidente – Amministratore Delegato Gruppo Hera –, 3 componenti del Comitato Scientifico, 3 componenti della Direzione Centrale Personale e Organizzazione) che si riunisce periodicamente con l'obiettivo di condividere e approfondire l'avanzamento delle attività formative del Gruppo Hera e in particolare di progettare workshop formativi rivolti ai direttori e ai dirigenti del Gruppo, focalizzati su tematiche strategiche per il Gruppo e rilevanti per le imprese operanti nel settore dei servizi di pubblica utilità. La Corporate University si inserisce ed è assolutamente integrata con i processi formativi del

Gruppo che prevedono lo sviluppo dei piani e delle attività formative lungo sei assi principali: valori etici e cultura d'impresa, formazione manageriale, commerciale e mercato, qualità, sicurezza e ambiente, tecnico-professionale, sistemi informativi. Hera è inoltre impegnata in specifici programmi promossi con diverse università del territorio per la promozione di mater e percorsi formativi per favorire l'ingresso dei giovani talenti in azienda. La collaborazione riguarda oltre all'attivazione di stage e tirocini formativi anche collaborazioni didattiche per favorire la diffusione del *know-how* sul territorio ed eventi di *placement* e orientamento. L'azienda inoltre offre ai giovani laureandi la possibilità di scrivere tesi in azienda combinando teoria a pratica. Sono molti i temi disponibili, come ad esempio *energy management*, *smart grid*, *meetering*, ciclo di gestione dei rifiuti, *change management*, ricerca e innovazione. Attraverso la pagina [CSR - Ricerche](#) è possibile consultare una panoramica delle tesi già svolte nell'ambito della sostenibilità. Inoltre grazie al progetto Hera ti insegna un mestiere ... a scuola, sono stati realizzati 24 progetti di alternanza scuola-lavoro

Solo in rarissimi casi le *corporate universities* in Italia, si sono trasformate in vere e proprie reti della conoscenza partecipate da centri di formazione professionale, università, centri di ricerca, istituzioni ed imprese del territorio, come è invece accaduto altrove in Europa e nel mondo. Per lo più nel nostro Paese tende a leggersi una certa diffidenza rispetto al coinvolgimento delle istituzioni e degli altri attori del mercato del lavoro. A queste esperienze dovrebbe allora guardare il *Pact for Youth* per realizzare veri e propri distretti della conoscenza capaci di andare oltre il modello non solo della *corporate university* ma anche *entrepreneurial university*¹³, dove i percorsi formativi si sviluppano per aree di competenza e sono diretti alla costruzione di nuovi profili professionali e nuove imprese. Un progetto immateriale capace di imporsi oltre i luoghi e le strutture ma soprattutto oltre i reciproci pregiudizi creando opportunità di crescita dinamica, agile e intelligente.

3. La sfida per il futuro: integrare Garanzia Giovani e *Pact for Youth*

Integrare Garanzia Giovani con le iniziative ricollegabili al *Pact for Youth*, non solo è possibile ma è anche una grande opportunità per superare molte delle criticità legate all'andamento di Garanzia Giovani nel nostro Paese.

¹³ M. Cantamessa, *Verso la Entrepreneurial University del XXI secolo*, Prolusione pronunciata in occasione dell'anno accademico del Politecnico di Torino, 2015.

A due anni dall'avvio non si può dire, infatti, che il nostro Paese abbia realizzato appieno gli obiettivi di nemmeno uno dei pilastri su cui la raccomandazione europea istitutiva di un sistema di Garanzia Giovani.



Per ognuno di questi pilastri abbiamo individuato, oltre alle principali criticità, anche il modo in cui queste potrebbero risolversi attraverso un'integrazione tra Garanzia Giovani e *Pact for Youth*.

Rispetto al primo pilastro – *Elaborare strategie basate sulla partnership* – la raccomandazione richiede agli Stati membri di individuare un soggetto, ovvero una struttura, a cui affidare la *governance* del programma ed il coordinamento delle *partnership* a tutti i livelli e in tutti i settori. Inizialmente il nostro Paese aveva affidato le redini di Garanzia Giovani ad una *Struttura di Missione* di natura eminentemente pubblicistica che ha poi cessato le sue funzioni passando le veci al Ministero del lavoro in attesa dell'avvio dell'ANPAL¹⁴. Ad oggi, nonostante il recente passaggio di consegne all'ANPAL, poco si muove sul fronte Garanzia Giovani. Nessuna delle convenzioni sottoscritte tra il Ministero e l'ANPAL, individua con esattezza come si svilupperanno le azioni di politica attiva collegate a Garanzia Giovani¹⁵. A fronte di un parziale fallimento della *governance* pubblico-pubblicistica di garanzia giovani, una possibile soluzione si ricollega alla stessa architettura funzionale su cui si fonda il *Pact for Youth*, dove la regia è affidata ad un *network* di imprese e organizzazioni private (CSR) legittimate e sostenute da un attore pubblico-istituzionale autorevole (Commissione

¹⁴ G. Rosolen, M. Tiraboschi, *Prime misure per l'attuazione della cosiddetta "Garanzia per i Giovani"*, in M. Tiraboschi (a cura di), *Il lavoro riformato*, Giuffrè, 2013.

¹⁵ Italia Lavoro, *Le Convenzioni Ministero del Lavoro e Regioni per la gestione dei Servizi per l'Impiego e le Politiche Attive del Lavoro*, 2016.

europea). Per integrare le due progettualità, quella del *Pact* e quella di Garanzia Giovani, occorrerebbe dunque individuare, a livello territoriale, dei gruppi di pilotaggio a cui affidare lo sviluppo delle azioni per la realizzazione di obiettivi collegati all'occupabilità dei giovani capaci di tenere insieme i rispettivi attori. In molte Regioni lo sviluppo delle azioni collegate a Garanzia Giovani è stato affidato a reti di soggetti pubblici e privati. Una delle principali criticità di questi "affidamenti" ha riguardato l'eccessiva burocratizzazione dei progetti e degli adempimenti collegati, oltretutto, in taluni casi, l'eccessiva restrittività dei requisiti di ammissione ai partenariati. Diversamente, l'utilizzo del metodo di finanziamento di "progetti pilota" avviato dalla Commissione sempre nell'ambito di Garanzia Giovani, si è dimostrato non solo più efficace dal punto di vista dei risultati raggiunti, ma anche più agile dal punto di vista delle procedure. Questa metodologia potrebbe essere implementata destinando specifiche voci di spesa collegate a Garanzia Giovani a specifici progetti aventi nella misura specifica, l'elemento unificante dal punto di vista progettuale e per la costruzione del partenariato, accompagnando una specifica premialità alla capacità di creare interazione progettuali trasversali con lo stesso *Pact*. Ad oggi, sembra infatti essere proprio la mancanza di trasversalità ad inibire l'efficacia delle azioni collegate a garanzia giovani che faticano a creare sinergie progettuali tra scuola, università ed impresa. Ciò è quanto emerge consultando le intese e i protocolli sottoscritti dalle Parti Sociali e dalle Imprese nell'ambito di Garanzia Giovani: soltanto uno di questi prevede il coinvolgimento del MIUR e quindi del mondo della Scuola, dell'Università e della Ricerca, con ciò lasciando intendere che la distanza tra mondo della scuola, dell'università e quello del lavoro, è un problema che nel nostro Paese è tutt'altro che marginale o in via di risoluzione.

Rispetto al secondo pilastro della raccomandazione – *Intervento tempestivo e pronta attivazione* – i dati evidenziati dal sistema di monitoraggio nazionale lasciano intendere non solo che i tempi previsti dal sistema italiano di Garanzia risultano molto più lunghi rispetto ai quattro mesi previsti dalla raccomandazione, ma anche più incerti. Il sistema di monitoraggio italiano non prevede indicatori capaci di evidenziare i tempi dei processi e la loro evoluzione nel tempo, con ciò rendendo molto complessa anche la valutazione e lo stesso miglioramento dei percorsi collegati a Garanzia Giovani. Abbiamo, in passato, già avuto modo di evidenziare che, a seguito del primo "contatto" realizzato dagli operatori "autorizzati" alla presa in carico, non esista nel nostro Paese un *timing* preciso, ma soprattutto coerente, per l'avvio del percorso e, quindi, il riconoscimento di un'opportunità di inserimento nel

mercato del lavoro, né tanto meno un meccanismo di monitoraggio volto a garantire la qualità dell'offerta in termini di rafforzamento delle competenze dei giovani coinvolti¹⁶.

Perché gli interventi siano tempestivi e determinino una pronta attivazione, occorre in primo luogo che siano personalizzati. Da anni l'Ocse ha codificato un principio basilare per l'efficacia delle politiche attive, il *no one size fits all*,¹⁷ con ciò volendo intendere che ogni intervento deve accompagnarsi ad una adeguata valutazione di coerenza rispetto al passato, al presente e al futuro del soggetto a cui è destinato, pena la sua completa inutilità. Sono sempre i dati ricavati dai report di monitoraggio ministeriali ad evidenziare il rischio che in Italia Garanzia Giovani si riveli per i giovani un processo oltretutto incerto anche uniforme, non in grado cioè di personalizzare gli interventi ed i processi a seconda dei diversi target. Secondo gli ultimi dati disponibili, i giovani che si sono iscritti a Garanzia Giovani sono 1.036.000, poco meno del 40% della totalità dei giovani NEET. Il numero di giovani di età compresa tra i 15 e i 29 anni finora presi in carico ammonta a 670.143. Rispetto alla totalità dei NEET, i giovani presi in carico sono pari al 295. A livello di profilazione, i giovani presi in carico sono principalmente disoccupati e hanno un'età compresa tra i 19 e i 29 anni. Pur non avendo indicazioni precise rispetto ai loro titoli di studio, i report di monitoraggio forniti dal Ministero, indicano come la classe di profilazione dei giovani iscritti sia nella stragrande maggioranza dei casi alta (297.731) o medio-alta (259.451). I giovani presi in carico sono quindi prevalentemente non di giovanissimi, spesso non alla prima esperienza lavorativa ed hanno un livello di occupabilità alto o medio-alto. A fronte di questi dati, le offerte di lavoro o di tirocinio pubblicate (senza filtro alcuno) nel portale nazionale e in quelli regionali si rivolgono spesso a profili scarsamente qualificati o con notevole esperienza nel mercato del lavoro, quindi fuori target rispetto al programma che dovrebbe rivolgersi prioritariamente a giovani che si accingono a fare il loro primo ingresso nel mercato del lavoro. A questo dato si aggiunga peraltro che i giovani più svantaggiati, gli scoraggiati, quelli affetti da patologie o disabilità o che versano in condizioni sociali precarie, continuano a rimanere ai margini, dimenticati anche da Garanzia Giovani che solo in casi eccezionali nei territori si è fatta promotrice di iniziative progettate ad hoc per questi target.

¹⁶ M. Tiraboschi, *Una Garanzia che ancora non c'è. Le ragioni del cattivo funzionamento di Garanzia Giovani in Italia. Report di sintesi per Jyrki Katainen Vice-Presidente della Commissione europea*, ADAPT University Press 2015.

¹⁷ OCSE, *Strategy on development*, 2010.

Anche in a relazione queste criticità, le azioni collegate al *Pact for Youth*, se integrate a Garanzia Giovani, potrebbero riallineare la progettualità ai risultati. Attraverso la costruzione di partenariati con le Scuole, le Università e le imprese si potrebbe, infatti, garantire una coerenza tra percorsi formativi progettati in alternanza e sbocchi occupazionali con un gioco di anticipo, rispetto a quanto ha provato a fare Garanzia Giovani, valorizzando l'apprendistato scolastico (di primo e terzo livello) e le *internship* come percorsi di *placement* e politica attiva sostenuti da incentivi il cui quantum non sia dato in maniera fissa ma collegato all'intensità degli sforzi progettuali e formativi e dei relativi risultati.

Quest'ultimo punto si ricollega anche alle considerazioni relative al terzo pilastro *Misure di sostegno per l'inserimento nel mercato del lavoro*. La raccomandazione individua all'interno di questo pilastro due *asset* strategici: «migliorare le competenze» e «misure connesse al mercato del lavoro». Rispetto al primo *asset* – che dovrebbe comprendere al suo interno misure volte in particolare a: «a) offrire ai giovani che hanno abbandonato prematuramente gli studi e in possesso di scarse qualifiche la possibilità di riprendere il percorso scolastico e formativo o di seguire nuovi programmi d'insegnamento che si svolgano in ambienti di apprendimento adeguati alle loro specifiche esigenze e consentano loro di ottenere le qualifiche di cui ancora non dispongono; b) garantire che le misure adottate nel contesto di un sistema di garanzia per i giovani e volte a migliorare le capacità e le competenze contribuiscano ad affrontare gli squilibri esistenti e a soddisfare le esigenze in termini di domanda di lavoro; c) garantire che, nel migliorare le capacità e le competenze, si dedichi attenzione alle TIC/competenze digitali e promuovere lo status di conoscenza e competenze professionali, garantendo che i programmi e le certificazioni relativi alle TIC siano conformi alle norme e comparabili a livello internazionale; d) incoraggiare gli istituti scolastici, i centri di formazione professionale e i servizi per l'impiego a promuovere e a fornire ai giovani orientamento sull'imprenditoria e sul lavoro autonomo, anche attraverso corsi per l'attività di imprenditore» – poco, o nulla, è stato fatto effettivamente nell'ambito dell'attuazione di Garanzia Giovani in diversi territori. Ebbene, proprio in relazione a questi obiettivi e alle risorse che sono state investite, o meglio programmate, pare opportuno un allineamento rispetto agli obiettivi e alla progettualità collegata al *Pact for Youth*, in quanto questi non possono realizzarsi a prescindere dalle costituzioni di partenariati progettuali, che vengono infatti richiamati sia dalla raccomandazione istitutiva di Garanzia Giovani, che dal *Pact for Youth*, sia come metodo che come strumento. Un coordinamento affidato ad un network partecipato dal mondo

delle imprese potrebbe essere strategico proprio nella direzione di abbattere lo *skills mismatch* e il *talent shortage* agendo in anticipo attraverso la costruzione di percorsi di inserimento nel mercato del lavoro. Anche rispetto al secondo *asset* indicato dal terzo pilastro della raccomandazione europea, rimane molta la strada da fare. I dati contenuti nei report di monitoraggio ministeriali relativi a Garanzia Giovani, non solo evidenziano che la stragrande maggioranza delle offerte non incide con una prospettiva di programmazione futura sui settori indicati come prioritari dalla raccomandazione europea, ma indicano anche come, spesso, le misure di accompagnamento al lavoro e la fruizione dei bonus occupazionali si colleghino ad opportunità di lavoro che si sarebbero comunque concretizzate, a prescindere dagli incentivi collegati a Garanzia Giovani o alle misure attuative della stessa. Lo testimoniano i molti casi in cui le aziende si sono rivolte ad operatori privati a *matching* già realizzato al solo scopo di beneficiare di incentivi economici. Come già evidenziato più volte è, infatti, proprio la leva degli incentivi finanziari a sostegno delle offerte di lavoro a non essere funzionale agli obiettivi del piano Garanzia Giovani. Si tratta di misure di incentivazione economica a pioggia che non incidono sulle difficoltà strutturali dell'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro italiano. Sarebbe per questo più efficace prevedere finanziamenti a progetti sostenuti da partenariati che facciano dell'effettiva riduzione dello *skills mismatch* il terreno su cui misurare il quantum del finanziamento.

Rispetto, invece, al quarto pilastro – *Utilizzo dei fondi dell'Unione europea* – va notato che la scarsa attenzione riservata dal nostro Paese all'obiettivo di agevolare le transizioni occupazionali dei giovani, sancito dalla raccomandazione, si rinviene anche nella non lungimirante distribuzione delle risorse europee tra le diverse misure collegate a Garanzia Giovani. Nel complesso, le misure sulle quali si è investito di più sono i tirocini (a cui è stato destinato il 21,3% delle risorse complessivamente disponibili) mentre solo una quota minimale è stata destinata all'apprendistato (4,5%), nonostante questo costituisca per espressa previsione europea “lo strumento principe” attraverso il quale agevolare e qualificare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro. La situazione è ulteriormente peggiorata in seguito alla riprogrammazione delle risorse che ha fatto registrare un ulteriore incremento di quelle finalizzate a sostenere i tirocini (a prescindere dalla loro qualità) – in alcune Regioni l'incremento è arrivato a superare il 140% rispetto allo stanziamento iniziale, e una diminuzione di quelle investite sull'apprendistato di primo e terzo livello che si è spesso dimezzato pur essendo già in origine molto contenuto. È sufficiente consultare le offerte di tirocinio presenti nel portale nazionale per cogliere come nella stragrande maggioranza dei casi

queste celino vere esperienze lavorative senza alcun contenuto formativo (spesso viene richiesta elevata esperienza nella mansione, un impegno a tempo pieno senza che venga prevista alcuna contropartita formativa) e come, di conseguenza, le risorse siano utilizzate in modo abusivo e distolte al contempo a progetti di più ampio respiro e contenuto. Anche in questo caso, l'integrazione di Garanzia Giovani al *Pact for Youth*, potrebbe garantire un utilizzo più adeguato delle risorse, evitando al contempo inefficienti duplicazioni.

Infine la raccomandazione individua quale pilastro cardine su cui innestare Garanzia Giovani la presenza di un sistema di monitoraggio e valutazione. Anche su questo fronte il nostro Paese si dimostra carente: a due anni dall'inizio di Garanzia Giovani, solo un terzo delle regioni fornisce un report regionale periodico e quelli nazionali – spesso discontinui – non forniscono informazioni chiave per valutare non solo la quantità ma anche la qualità dei percorsi ed i loro risultati, essendo assente un qualsivoglia sistema di *follow up*. Anche per rispondere a queste criticità, la soluzione potrebbe risiedere nell'integrazione di Garanzia Giovani al *Pact*, il coinvolgimento del mondo delle imprese e delle loro rappresentante, non solo potrebbe incrementare il numero delle offerte e in collegamento con il mondo della Scuola e dell'Università, lo loro qualità ma anche contribuire ad un monitoraggio più efficiente dei percorsi.

Insomma se alcuni passi si sono compiuti, molta strada resta da fare e *Pact for Youth* potrebbe essere un buon compagno di viaggio per Garanzia Giovani. In fondo quello che conta è che le cose cambino e che quelle porte che per tanti giovani italiani sono rimaste chiuse, comincino ad aprirsi.

Notizie sugli autori

Tommaso Grossi

ADAPT Junior Fellow

Dario Pandolfo

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

Guido Dalponte

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

Arianna D'Ascenzo

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

Giulia Rosolen

ADAPT Senior Fellow

Francesco Seghezzi

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

APPENDICE



Decalogo di buon senso sulle cose concrete da fare per avviare davvero Garanzia Giovani

Accordi istituzionali, tavoli tecnici e protocolli di intesa sono importanti. Permettono di definire il quadro complessivo di una azione e le sue finalità. Per funzionare e incidere sulla realtà, però, devono accompagnarsi a un buon senso pratico e a una certa dose di concretezza che ancora manca. Di questo ha bisogno ora Garanzia Giovani.

Qui un decalogo pronto all'uso: 10 proposte concrete per dare finalmente avvio alla iniziativa europea.

1. FILTRARE LE ISCRIZIONI

L'iscrizione al portale nazionale è molto semplice ed agevole. Non presenta particolari difficoltà. Nel caso in cui un ragazzo abbia più di 29 anni – il limite fissato per aderire alla Garanzia Giovani – al termine dell'operazione una maschera avvisa che non è possibile registrarsi e rimanda alla possibilità di interconnettersi con la piattaforma www.cliclavoro.gov.it.

Manca, invece, un filtro per quanto riguarda la situazione occupazionale e/o formativa del giovane. Un ragazzo di tra i 15 e i 29 anni occupato che cerca un nuovo lavoro può aderire comunque all'iniziativa. Idem un giovane della stessa età che sta seguendo regolarmente un corso di studi. **Il dato delle iscrizioni rischia così di essere falsato. Il lavoro a valle risulta maggiore.**

- **Proposta concreta:** inserire un filtro riguardo le condizioni occupazionali e/o formative del giovane come avviene in alcuni siti regionali.

2. RAZIONALIZZARE LE ISCRIZIONI

Se lo scopo del portale – almeno della sua sezione Opportunità di lavoro – è quella di favorire l'incontro tra domanda e offerta è necessaria e urgente una razionalizzazione delle offerte inserite. **Allo stato attuale, infatti, i diversi annunci sono caricati in maniera disorganica e senza la**

possibilità di filtrare le occasioni anche solo per luogo, tipologia contrattuale e profilo professionale ricercato. Un giovane è costretto a una caccia al tesoro tra le quasi 400 pagine di visualizzazione oggi disponibili per cercare l'offerta a propria misura. Difficilmente, però, un ragazzo le passerà in rassegna tutte. E così se la sua occasione è alla pagina 200, purtroppo, con molta probabilità la perderà.

- **Proposta concreta:** ridefinire la piattaforma in modo tale che permetta una ricerca avanzata tra i diversi annunci.

3. COSTRUIRE UN VERO DATABASE

La mancata razionalizzazione ha un'altra conseguenza. **Attualmente, scorrendo le diverse proposte di lavoro, non sono rare le ripetizioni del medesimo annuncio.** Questo ha un duplice effetto: aumento del numero “ufficiale” delle proposte di lavoro; possibile scoraggiamento da parte dei giovani. Il primo aspetto può interessare soprattutto chi governa la Garanzia Giovani. Il secondo, invece, tocca direttamente i ragazzi. La ripetizione di offerte è sintomo di poca efficienza e serietà. L'effetto scoramento è possibile.

- **Proposta concreta:** costruire un vero database che associ ad ogni proposta di lavoro inserita un codice, in modo tale che in caso di ripetizione dell'offerta, questa venga bloccata automaticamente.

4. PROFILIZZARE LE OFFERTE

Le offerte di lavoro pubblicate sul portale di nazionale www.garanziagiovani.gov.it non sono profilizzate sul target di riferimento dell'iniziativa – ragazzi dai 15 ai 29 anni - e sono accessibili a tutto il popolo del web. Questo riduce la specificità dell'iniziativa comunitaria e la possibilità di trovare occupazione per la fascia di riferimento. Alcune prove sul campo hanno mostrato che ad una medesima offerta può rispondere tanto un giovane di inserito nel programma di “Garanzia Giovani” quanto una qualsiasi altra persona usando il canale parallelo (e per certi aspetti identico) di www.cliclavoro.gov.it.

- **Proposta concreta:** costruire dei filtri alle offerte in modo tale che esse siano coerenti con il target di giovani previsto dall'iniziativa europea.

5. OFFERTE SPECIFICHE PER CHI È SENZA ESPERIENZA

L'analisi della piattaforma rivela un'altra criticità: **manca un filtro che indichi occasioni di lavoro specifiche per chi ha poca o nessuna esperienza**. Un giovane NEET o i soggetti a maggior rischio di esclusione rischiano così di non sentire come propria l'iniziativa.

- **Proposta concreta:** inserire una sezione dedicata in modo specifico a offerte di lavoro e annunci che non prevedono una esperienza particolare nel ruolo ricercato.

6. IDENTIFICAZIONE DELLE OFFERTE DI LAVORO

Ben il 18% delle inserzioni sono “anonime”, ovvero non è possibile risalire a quale azienda abbia pubblicato l'annuncio. Se si restringe il campo alle sole offerte pubblicate dalle agenzie per il lavoro, che sono l'80% del totale, si nota come anche il 30% di queste siano “anonime”. Garanzia Giovani nasce con l'idea di una presa in carico dei ragazzi da parte di un operatore del mercato del lavoro o di una impresa in quanto tale. Il peso dell'anonimato delle offerte va in direzione opposta.

- **Proposta concreta:** vietare inserzioni anonime, rendendo visibili e obbligatori i nomi delle aziende e/o delle agenzie per il lavoro che pubblicano offerte di lavoro.

7. UNA INTERMEDIAZIONE DI QUALITÀ

La qualità dell'intermediazione offerta dal portale nazionale è bassa. Una volta trovata un'occasione interessante, al giovane viene data l'opportunità di mettersi in contatto con l'inserzionista. **Attualmente il sito www.garanziagiovani.gov.it mette a disposizione solo 200 caratteri complessivi per presentarsi, senza neanche la possibilità di allegare il proprio cv**. La comunicazione tra giovane-azienda o giovane-agenzia per il lavoro messa a disposizione dal portale nazionale è davvero minima e priva di qualsiasi valore aggiunto rispetto al percorso di accompagnamento personalizzato previsto dall'iniziativa europea.

- **Proposta concreta:** ripensare la struttura dell'intermediazione in modo tale che sia da subito più attinente al profilo ricercato dall'azienda e a quello del ragazzo. Allo stato attuale non vi è alcuna differenza tra prendere contatti con un'impresa tramite il portale nazionale di Garanzia Giovani o mediante qualsiasi altro motore contenente annunci di lavoro.

8. UN AGGIORNAMENTO IN FASCE ORARIE A BASSO TRAFFICO

La pagina dedicata alle offerte di lavoro appare molto “pesante”. **Sovente** – nonostante una buona connessione da parte dell'utente – **il sito si blocca oppure avviene l'aggiornamento della pagina durante la consultazione dello stesso**. Il risultato è una lettura faticosa e per certi aspetti snervante. Calcolando che le soglie di attenzione in caso di navigazione su portali internet sono basse, sarebbe opportuno procedere all'aggiornamento quando il traffico tendenzialmente è più basso.

- **Proposta concreta:** aggiornare il sito in orario notturno o, se non è possibile, almeno quando il numero di utenti risulta essere potenzialmente più basso.

9. UN PORTALE PER LE OFFERTE FORMATIVE

Lo scopo primario dell'iniziativa europea è quello di aumentare l'occupabilità dei giovani, più che l'occupazione. **Sul portale nazionale, però, non vi è spazio per una sezione dedicata alle opportunità formative** alle quali i ragazzi possono eventualmente accedere.

- **Proposta concreta:** ampliare il portale con una apposita sezione dedicata alle offerte formative a cui i ragazzi possono accedere.

10. AMPLIARE LA SEZIONE DOCUMENTAZIONE

Dalla consultazione del sito non è possibile comprendere in modo chiaro e semplice lo stadio di avanzamento dell'iniziativa a livello regionale. Vi è incertezza sulle misure realmente adottate e attive. Questo genera non poca confusione non solo tra chi monitora l'andamento della Garanzia Giovani, ma soprattutto tra le imprese e i ragazzi che non comprendono ciò che concretamente possono ricevere dall'iniziativa.

- **Proposta concreta:** ampliare la sezione documentazione mettendo a disposizione tutte le disposizioni regionali e una sorta di “termometro” che permetta costantemente di conoscere lo stadio di avanzamento dell'iniziativa a livello territoriale.



Osservatorio su Garanzia Giovani

Coordinatori scientifici:

Umberto Buratti
@U_Buratti

Giulia Rosolen
@GiuliaRosolen

Gruppo di ricerca:

Giulia Alessandri (Sardegna), Sara Autieri (Francia), Alfonso Balsamo (Interventi parti sociali), Francesca Brudaglio (Lazio), Alberto Cammarota (Friuli Venezia Giulia), Simone Caroli (Valle d'Aosta), Lilli Casano (Sicilia), Andrea Chiriatti (Interventi parti sociali), Davide Costa (Spagna), Carmen Di Stani (Provincia Autonoma di Trento), Immacolata Di Stani (Toscana), Andrea Gatti Casati (Puglia), Daniele Grandi (Danimarca), Alessandra Innessi (Finlandia), Cristina Inversi (Piemonte), Antonino Landro (Marche), Michele Loconsole (Molise), Marco Menegotto (Liguria), Matteo Monetti (Emilia Romagna), Roberta Monte (Abruzzo), Agnese Moriconi (Calabria), Francesco Nespoli, Isabella Oddo (Svezia), Lidia Petruzzo, Filippo Pignatti Morano (Paesi Bassi), Carlotta Piovesan (Germania e Austria), Pietro Rizzi (Campania), Serena Santagata (Umbria), Alessia Santopaolo (Basilicata), Roberta Scolastici (Lombardia), Francesco Seghezzi, Francesca Sperotti, Giulia Tolve (Gran Bretagna e Irlanda), Alessia Zanotti, Monica Zanotto (Veneto)

Responsabile della comunicazione:

Francesco Seghezzi
francesco.seghezzi@adapt.it
@francescoseghez

UNA GARANZIA CHE (ANCORA) NON C'É

Le ragioni del cattivo funzionamento di Garanzia Giovani in Italia

Report di sintesi per Jyrki Katainen
Vice-Presidente della Commissione europea

(14 febbraio 2015)

Prof. Michele Tiraboschi

*Ordinario di Diritto del lavoro
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Coordinatore scientifico di ADAPT (www.adapt.it)*

Garanzia Giovani è operativa in Italia da nove mesi. Un tempo ancora breve ma, comunque, sufficiente per formulare un primo bilancio.

I risultati non sono allo stato lusinghieri e, anzi, è percezione diffusa, tra i giovani prima ancora che tra gli esperti e l'opinione pubblica, che si tratti dell'ennesimo fallimento delle politiche del lavoro in Italia.

Un dato su tutti: solo il 3 per cento dei giovani presi in carico dai servizi competenti ha sin qui ricevuto una qualche forma di risposta dal piano Garanzia Giovani in termini di lavoro o comunque di offerta formativa o di stage. Si può anzi dire che in molte Regioni, di regola quelle con i più alti tassi di disoccupazione e dispersione giovanile, Garanzia Giovani non sia ancora neppure partita rivelandosi al più occasione per convegni e per l'apertura di nuovi siti internet pubblici che non funzionano e che non mettono in contatto domanda e offerta di lavoro. Molti giovani si iscrivono al programma, mediante i portali regionali, e tuttavia, anche dopo svariati mesi, non vengono neppure contattati e tanto meno presi in carico dai servizi competenti.

Le attese su Garanzia Giovani erano molto alte in Italia, al pari delle attuali delusioni. Promettere una garanzia a un esercito di scoraggiati (stimato intorno a 2 milioni di giovani italiani che non studiamo e non lavorano) è una scommessa che va presa sul serio e che non si può perdere. Il rischio è di allontanare ancor di più dal mercato del lavoro e dalle istituzioni quanti, tra i giovani italiani, non credono più nello Stato e nella legalità.

Obiettivo di questo Report è offrire al Vice-Presidente della Commissione europea una valutazione indipendente delle criticità esistenti e di come il programma Garanzia Giovani possa essere messo in funzione anche in Italia.

Il Report offre al Vice-Presidente della Commissione una breve sintesi dei lavori condotti, in modo approfondito e sistematico, da parte del gruppo di ricercatori di ADAPT nel corso del biennio 2013-2014. Lavori con cui abbiamo subito evidenziato errori di impostazione, progettazione e sviluppo del piano di attuazione di Garanzia Giovani da parte del Governo italiano. Questo voluminoso materiale di studio e monitoraggio, redatto in lingua italiana, è a disposizione della Commissione europea ed è pubblicato in modalità open access sul sito internet www.bollettinoadapt.it.

Il cattivo funzionamento di Garanzia Giovani in Italia dipende, senza dubbio, da errori e difetti storici nello sviluppo delle politiche attive del lavoro che, allo stato, non esistono se non in un numero limitato di Regioni. Sullo sviluppo di Garanzia Giovani pensa anche la situazione economica internazionale e del nostro Paese in particolare. Nondimeno si segnalano criticità e malfunzionamenti dovuti a evidenti errori decisionali e di gestione che abbiamo tempestivamente segnalato al Ministero del lavoro italiano e che ora mettiamo a disposizione della Commissione europea.

I fatti

Il piano Garanzia Giovani ha preso avvio in Italia il 1° maggio 2014 in coincidenza con la festa del lavoro. L'obiettivo era duplice: fornire, per un verso, “un consistente impatto sull'emergenza occupazionale contingente” e porre, per l'altro verso, “le basi per la creazione di un sistema permanente di Garanzia per i Giovani” (cfr. il *Piano di attuazione italiano della Garanzia per i Giovani*, d'ora in avanti PnGG, p. 4)

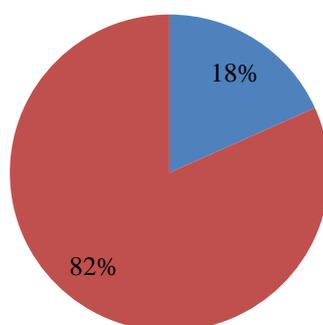
In linea con le indicazioni contenute nella Raccomandazione del Consiglio del 22 aprile 2013, il Piano italiano prevede che i giovani “siano introdotti nel sistema della Garanzia entro un periodo di quattro mesi dall'inizio della disoccupazione o dall'uscita dal sistema d'istruzione formale” (PnGG, p. 7). Si stabilisce, peraltro, che i quattro mesi decorrano dalla registrazione del giovane presso i servizi occupazionali ovvero presso il portale nazionale ovvero presso i portali regionali. I servizi di orientamento e consulenza “dovranno pertanto offrire ai giovani, entro quattro mesi dalla registrazione, l'inserimento o reinserimento in un percorso di istruzione e formazione o in una esperienza di lavoro” (PnGG, p. 7).

Ebbene, non solo i tempi previsti per la presa in carico e conseguente garanzia non vengono rispettati, ma anche il numero di effettivi beneficiari risulta essere notevolmente limitato. Su un bacino stimato dal Governo di 2.254.000 giovani italiani che non studiano e che non lavorano (1.565.000 se consideriamo solo il target scelto per il piano) solo 412.015 hanno infatti aderito al piano Garanzia Giovani (dato al 12 febbraio 2015).

Dei 412.015 giovani attualmente registrati solo 160.178 risultano peraltro essere stati effettivamente contattati per un primo colloquio. Mancano dunque all'appello ancora 251.837 giovani la stragrande maggioranza dei quali iscritti da oltre 4 mesi al programma.

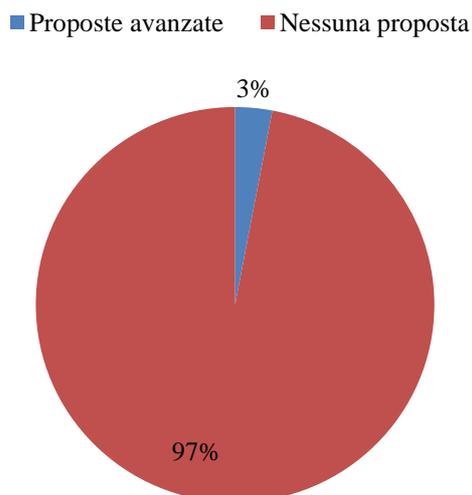
Figura 1: Neet iscritti al piano italiano - Elaborazione ADAPT su dati Ministero del lavoro 2015

■ Neet iscritti ■ Neet non iscritti



Altro dato significativo è che dei 160.178 giovani italiani iscritti al piano solo 12.273 hanno poi effettivamente ricevuto una offerta di lavoro, di stage o di formazione (o altra misura) pari al 3% degli iscritti.

Figura 2: Proposte concrete a quanti registrati in Garanzia Giovani - Elaborazione ADAPT su dati Ministero del lavoro 2015



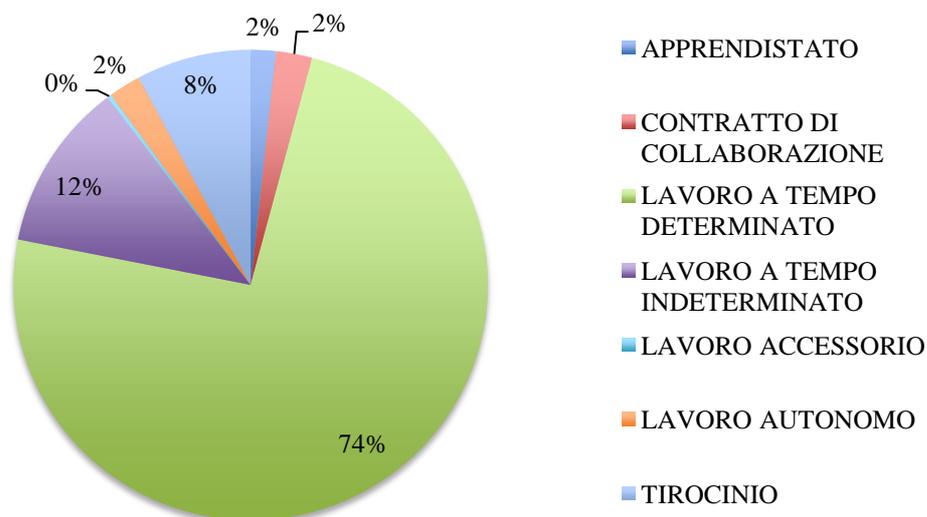
Le offerte di lavoro o tirocinio pubblicate sul portale di Garanzia Giovani dall'inizio del programma al 5 febbraio 2015 sono complessivamente 46.872, sufficienti a coprire (almeno in teoria, visto che spesso sono proposte non coerenti con il piano Garanzia Giovani) poco più del 10% degli iscritti.

Figura 3: Opportunità di lavoro ripartite per tipologia contrattuale - Ministero del Lavoro 2015

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	NUMERO POSTI	
	Valore Assoluto	Valore Assoluto
APPRENDISTATO	618	816
CONTRATTO DI COLLABORAZIONE	566	1.125
LAVORO A TEMPO DETERMINATO	23.769	34.587
LAVORO A TEMPO INDETERMINATO	4.386	5.368
LAVORO ACCESSORIO	48	131
LAVORO AUTONOMO	653	1.061
TIROCINIO	2.637	3.784
TOTALE	32.677	46.872

La maggior parte delle offerte di lavoro riguarda opportunità di lavoro a tempo determinato (74%), mentre costituiscono una netta minoranza le opportunità di tirocinio (8%) o apprendistato (2%)

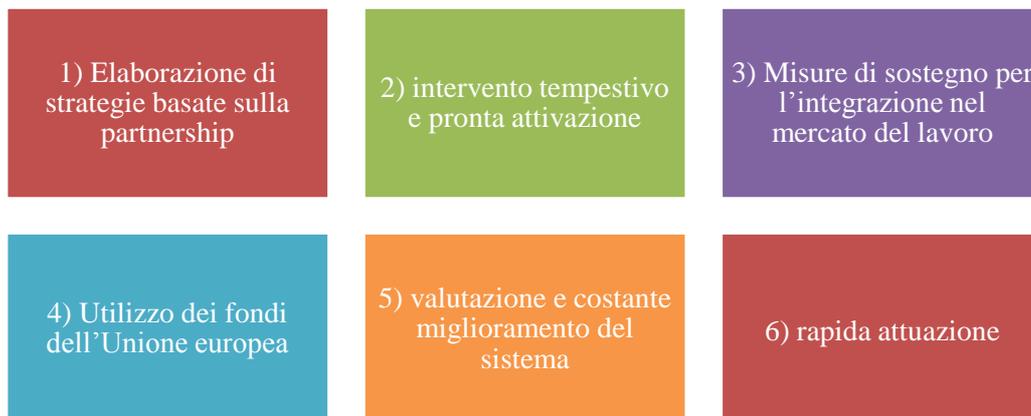
Figura 4: Opportunità di lavoro ripartite per tipologia contrattuale - *Elaborazione ADAPT su dati Ministero del lavoro 2015*



Lo scenario descritto non pare destinato a migliorare nel breve periodo. Lo stesso Ministero del lavoro ha smesso di pubblicare (nell'ambito dei report settimanali di monitoraggio sull'andamento di Garanzia Giovani) i dati relativi alle offerte di lavoro e formazione effettivamente pervenute agli iscritti al programma. Una scelta che non può che essere valutata come segnale debolezza e di poca trasparenza, che limita gli osservatori indipendenti nella valutazione circa l'implementazione del piano Garanzia Giovani.

I ritardi nella attuazione del piano

La Raccomandazione del Consiglio del 22 aprile 2013, nel delineare l'architettura del sistema di Garanzia Giovani, individua i sei pilastri su cui avrebbe dovuto poggiare la costruzione dei sistemi nazionali.



Allo stato, l'Italia non ha attuato in modo completo ed efficace nessuna delle indicazioni contenute nei sei pilastri comunitari, conseguentemente il sistema di Garanzia Giovani è ad oggi sostanzialmente non operativo. A testimoniarlo sono, oltre alle criticità individuate nei punti che seguono, gli stessi monitoraggi resi settimanalmente dal Ministero del Lavoro italiano.

1. Elaborare strategie basate sulla partnership

La Raccomandazione europea individua come primo adempimento che deve essere realizzato dagli Stati membri per l'implementazione di Garanzia Giovani l'identificazione di una autorità pubblica incaricata di istituire e gestire il sistema di garanzia e di coordinare le partnership a tutti i livelli e in tutti i settori. Secondo le indicazioni contenute nel documento della Commissione del 5 dicembre 2012, che ha accompagnato l'approvazione della Raccomandazione, questo ruolo avrebbe dovuto essere utilmente svolto e assegnato ai servizi pubblici per l'impiego.

L'indicazione europea non è stata attuata pienamente in Italia che, in attesa di una annunciata riforma dei servizi pubblici per il lavoro, ha affidato il compito di coordinamento delle azioni di Garanzia Giovani ad una tecnostuttura pubblicistica (non partecipata dalle parti sociali, dalle organizzazioni giovanili e dal terzo settore), denominata *Struttura di Missione* (cfr. decreto legge n. 76/2013, art. 5). Tale Struttura ha cessato le sue funzioni il 31 dicembre 2014 senza che: a) l'annunciata riforma dei servizi per il lavoro abbia preso effettivamente avvio; b) siano stati nominati ad interim altri soggetti. Di conseguenza che il ruolo di coordinamento del programma Garanzia Giovani in Italia è allo stato scoperto.

L'assenza di una struttura di coordinamento in uno con la mancanza di una *governance* unitaria del sistema di servizi per il lavoro - che allo stato risultano di competenza del livello regionale - ha inciso profondamente sull'avvio del piano che infatti è pienamente operativo in poche regioni.

Sebbene tutte le Regioni abbiano formalmente approvato un piano locale di attuazione, alla data del 5 febbraio 2015 in nessuna Regione l'iter per una completa attuazione di Garanzia Giovani si è concluso. In tre Regioni (Calabria, Marche, Molise), a nove mesi dall'avvio del piano, non sono neppure stati aperti i relativi bandi. In Sicilia il bando è stato aperto e poi subito ritirato sollevando non pochi dubbi sulla trasparenza della procedure adottate in merito alla erogazione dei finanziamenti. In sette Regioni (Campania, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Puglia, Provincia di Trento e Valle d'Aosta) sono stati approvati i cosiddetti "bandi multimisura" volti ad assicurare una piena attuazione di tutte le iniziative finanziate dal piano Garanzia Giovani e un'accelerazione delle procedure volte a consentire una cooperazione tra pubblico e privato.

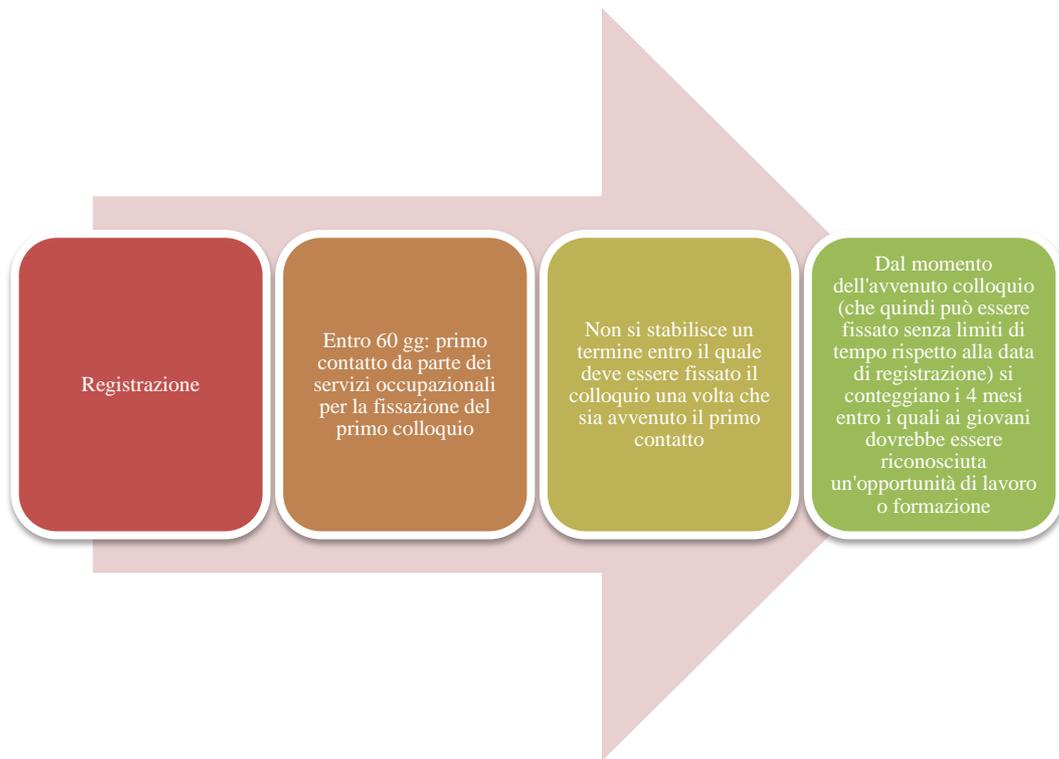
L'assenza di una struttura di coordinamento ha determinato anche la paralisi dei partenariati avviati con le parti sociali, il terzo settore, le organizzazioni giovanili e il mondo delle imprese, che allo stato rimangono cristallizzati in protocolli d'intesa a cui non è mai seguita l'effettiva attuazione.

2. Intervento tempestivo e pronta attivazione

In linea con le indicazioni contenute nella Raccomandazione del Consiglio del 22 aprile 2013, il Piano italiano prevede che i giovani "siano introdotti nel sistema della Garanzia entro un periodo di quattro mesi dall'inizio della disoccupazione o dall'uscita dal sistema d'istruzione formale" (PnGG, p. 7). È lo stesso Piano a stabilire che i quattro mesi decorrano dalla registrazione del giovane.

Nonostante queste indicazioni, il portale ministeriale individua ben altre tempistiche, non coerenti né con le previsioni del Piano nazionale né con le indicazioni europee. Nella sezione FAQ del portale nazionale (www.garanzীগiovani.gov.it), il Ministero prevede che il termine di 4 mesi individuato dalla Raccomandazione come il tempo entro il quale il percorso di Garanzia debba esaurirsi con il riconoscimento di una opportunità, decorra dal momento della stipula di un patto di servizio.

A quanto sopra rilevato consegue che i tempi previsti dal sistema italiano di Garanzia sono non solo più lunghi rispetto a quelli previsti dalla Raccomandazione e dallo stesso Piano nazionale ma anche incerti. A seguito della registrazione, la Regione avrebbe infatti due mesi per contattare il giovane, ma successivamente al "contatto" non viene individuato un timing preciso per la fissazione del successivo colloquio in esito al quale con la sottoscrizione del patto di servizio decorrerebbero i 4 mesi previsti dalla Raccomandazione per il riconoscimento di un'opportunità concreta di lavoro o formazione.



3. Misure di sostegno per l'inserimento nel mercato del lavoro

La Raccomandazione si propone l'obiettivo di garantire che tutti i giovani di età inferiore a 25 anni ricevano una offerta qualitativamente valida di lavoro, proseguimento degli studi, apprendistato o tirocinio entro un periodo di quattro mesi dall'inizio della disoccupazione o dall'uscita dal sistema d'istruzione formale.

Il Piano italiano pare ignorare totalmente questa indicazione: non contiene infatti alcuna misura capace di assicurare la qualità dei percorsi e il loro apporto in termini di occupabilità dei giovani che vi accedono. Lontana appare la prospettiva di misure strutturali che costruiscano percorsi realistici e duraturi di incontro tra domanda e offerta di lavoro nell'ambito della transizione scuola lavoro.

Le criticità sono più d'una e riguardano anche semplici elementi di accompagnamento delle misure più strutturali come la costruzione del portale nazionale (pure indicato da un report della Commissione europea come buona pratica) e anche la messa a regime degli incentivi occupazionali a favore delle imprese e degli intermediari del mercato del lavoro.

Una analisi condotta dai ricercatori di ADAPT su tutte offerte di lavoro pubblicate sul portale nazionale di Garanzia Giovani ha evidenziato che:

- la stragrande maggioranza degli annunci non è adeguata al target di riferimento: si tratta di offerte di lavoro grezze, già presenti in internet e

comunque veicolate da agenzie di lavoro interinale, senza alcuna relazione con il piano Garanzia Giovani il più delle volte con riferimento a personale di elevata esperienza;

- la stragrande maggioranza delle offerte non incide sui settori indicati come prioritari dalla Raccomandazione europea;
- il contratto a tempo determinato è la tipologia maggiormente ricorrente tra le offerte caricate nel portale (74%), mentre tirocinio e apprendistato occupano le ultime due posizioni (rispettivamente 8% e 2%).

Anche la leva degli incentivi finanziari a sostegno delle offerte di lavoro non risulta funzionale agli obiettivi del piano Garanzia Giovani. Si tratta infatti di misure di incentivazione economica a pioggia che non incidono sulle difficoltà strutturali dell'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro italiano.

Le stesse imprese, del resto, non risultano attratte da incentivi economici di cui ancora non è dato sapere se siano o meno stati autorizzati dalla Commissione europea in relazione al regime comunitario in materia di aiuti di Stato. Ciò a maggior ragione dopo l'annuncio del Ministero del lavoro di voler rendere cumulabili detti incentivi legati a Garanzia Giovani, che sin qui non hanno funzionato, con gli ordinari incentivi per l'occupazione. Il dubbio per le imprese è di incorrere in sanzioni comunitarie come già accaduto per gli incentivi legati al contratto di formazione e lavoro.

4. Utilizzo dei fondi dell'Unione europea

La Raccomandazione europea richiede agli Stati Membri di riservare la massima priorità nell'utilizzo dei fondi europei agli obiettivi di Garanzia Giovani investendo in particolare sulle misure necessarie ad agevolare l'integrazione sostenibile dei NEET nel mercato del lavoro.

La scarsa attenzione riservata dall'Italia all'obiettivo di agevolare le transizioni occupazionali sancito dalla Raccomandazione si rinviene nella distribuzione delle risorse europee tra le diverse misure collegate a Garanzia Giovani. Nel complesso le misure sulle quali si è investito di più sono i tirocini (a cui è stato destinato il 21,3% delle risorse complessivamente disponibili) e la formazione (su cui si è investito il 20,3% delle risorse stesse) mentre solo una quota minimale è stata destinata all'apprendistato (4,5%).

L'investimento in tirocini e formazione non è controbilanciato dalla introduzione di filtri diretti ad assicurare la qualità dei tirocini e delle offerte formative in termini di occupabilità così come peraltro previsto dalle Raccomandazioni europee intervenute su questi temi. È sufficiente consultare le offerte di tirocinio presenti nel portale nazionale per cogliere come nella stragrande maggioranza dei casi queste celino vere esperienze lavorative senza alcun contenuto formativo

(spesso viene richiesta elevata esperienza nella mansione, un impegno a tempo pieno senza che venga prevista alcuna contropartita formativa).

Quanto ai corsi di formazione per i giovani, solo in alcune Regioni sono stati approvati i bandi, nella maggior parte dei casi ancora aperti, con la conseguenza che nessuna opportunità formativa è a oggi realmente disponibile e che le risorse rimangono non utilizzate. Relativamente alla formazione va anche evidenziato che la maggior parte delle Regioni prevede nei bandi una remunerazione a processo e non a risultato, con il rischio che gli enti di formazione siano deresponsabilizzati rispetto ai contenuti e alla formativa degli stessi in relazione soprattutto ai fabbisogni occupazionali.

Non si registrano risultati migliori nemmeno con riguardo alle altre misure su cui si è scelto di investire. Il 14,7 per cento delle risorse, è stata destinata all'accompagnamento al lavoro, ossia a quel complesso di attività poste in essere dai servizi per il lavoro e funzionali a favorire l'occupabilità dei ragazzi. Anche qui il rischio di *black out* è elevato soprattutto in quelle Regioni dove ancora oggi manca un sistema di accreditamento degli operatori del mercato del lavoro capace di garantire una reale cooperazione tra pubblico e privato.

Sull'apprendistato, individuato come principale leva di *placement* dalla Raccomandazione europea, viene investite solo una percentuale residuale delle risorse a disposizione e le procedure previste per il finanziamento di questa tipologia contrattuale sono spesso molto lunghe e burocratiche (cfr. Incentivo Regione Lombardia su apprendistato di ricerca). Addirittura quattro Regioni (Liguria, Piemonte, Sardegna e Veneto) non hanno stanziato nessuna risorsa in favore di questa misura.

5. Monitoraggio e valutazione

La Raccomandazione europea impegna gli Stati Membri a monitorare e valutare le misure sottoposte agli schemi relativi alla garanzia per i giovani, affinché si possano elaborare più strategie ed interventi basati su fatti concreti

In Italia, il monitoraggio sulla Garanzia Giovani del Ministero del lavoro si limita, infatti, a un grossolano elenco di dati: numero degli iscritti ripartiti per genere, titolo di studio provenienza geografica e numero di colloqui sostenuti senza fornire indicazioni sui risultati di Garanzia Giovani. Del pari, solo in due Regioni (Lombardia e Veneto) esiste un sistema capace di misurare e dare conto di quante opportunità sono state offerte.

Il sistema di monitoraggio nazionale e quello regionale non danno indicazioni specifiche sui risultati di Garanzia Giovani. Non è dato conoscere in che settori avvengono gli inserimenti, con che tempi, con quali tipologie contrattuali e quali siano le caratteristiche dei giovani inseriti.

Come manca un monitoraggio di sistema mancano monitoraggi reali dei singoli percorsi individuali attivati di modo che i giovani, anche là dove abbiano la fortuna di venire presi in carico, non sono poi seguiti e monitorati dai servizi competenti al lavoro quasi che si trattasse di una pratica burocratica (un numero) e non di persone.

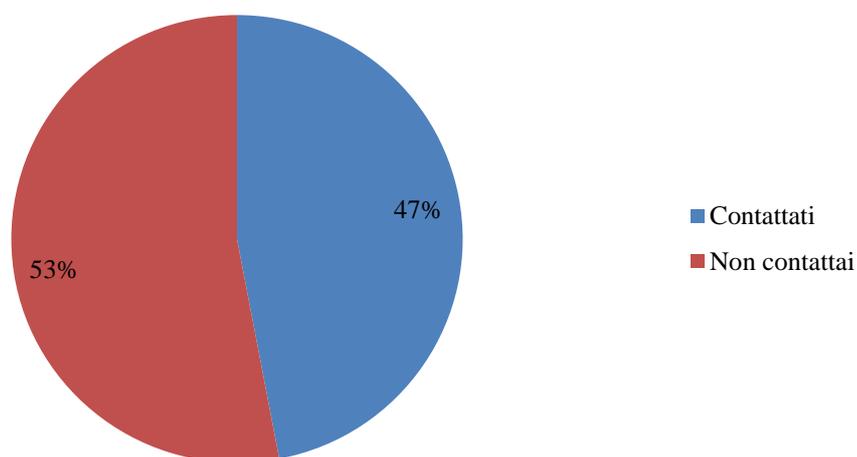
6. Rapida attuazione

Le criticità di cui ai punti precedente hanno impedito che Garanzia Giovani assumesse livelli sufficienti di affidabilità. Il non funzionamento neppure del primo contatto e della presa in carico a contribuito a una bassa reputazione della misura presso i giovani e le loro famiglie al pari delle imprese che guardano alla misura con diffidenza.

Cosa pensano i giovani italiani di Garanzia Giovani

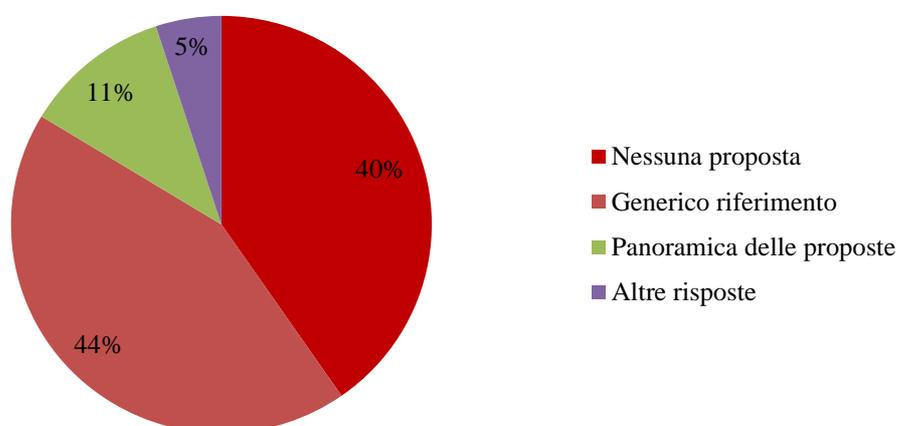
Il gruppo di ricerca di Adapt ha effettuato a partire da ottobre 2014, in collaborazione con la testa giornalistica *Repubblica degli stagisti*, un sondaggio su oltre 1500 giovani che si sono iscritti al piano. I risultati parziali del sondaggio (ancora in corso) hanno confermato le criticità che abbiamo evidenziato: solo il 47% ha sostenuto il colloquio e oltre il 50% dei giovani è stato contattato oltre 2 mesi dopo dall'iscrizione del piano.

Figura 5: Neet contattati dopo la registrazione - Elaborazione ADAPT 2015



Il 40% dei giovani intervistati ha dichiarato di non aver ricevuto nessuna proposta in esito al colloquio, mentre il 43% riporta che nel corso del colloquio gli operatori avrebbero prospettato solo un riferimento generico a non meglio precisate proposte future.

Figura 6: Proposte effettuate dopo il colloquio - *Elaborazione ADAPT, 2015*



Ai giovani intervistati è stato richiesto di formulare un giudizio di valutazione su una scala da 1 a 10 su Garanzia Giovani, il voto medio è stato 4, una netta insufficienza.

Un primo bilancio di Garanzia Giovani

Alla luce di quanto rilevato sopra e di numerose analisi di dettaglio e monitoraggio effettuate dal gruppo di ricerca di ADAPT (disponibili in lingua italiana e in modalità *open access* al sito interne www.bollettinoadapt.it) è possibile formulare un primo bilancio di Garanzia Giovani che non è certo positivo in Italia: oltre a non aver fornito un contributo concreto al contrasto alla disoccupazione e dispersione giovanile (obiettivo numero 1 del Piano nazionale), l'attuazione di Garanzia Giovani in Italia non pare neppure procedere nella direzione di porre adeguate basi per la strutturazione di un percorso di transizione scuola lavoro incentrato sulla occupabilità dei giovani e su una robusta rete di servizi (pubblici e privati) per l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro (obiettivo n. 2 del Piano nazionale).

Garanzia Giovani in Italia: cosa fare ora per non perdere una grande opportunità

Con l'obiettivo di non perdere altro tempo e volgere verso una rapida attuazione di Garanzia Giovani abbiamo elaborato una serie di proposte concrete che seguono nella loro definizione la stessa struttura della Raccomandazione europea.

1. Elaborare strategie basate su partenariati in luogo di logiche burocratiche e verticistiche

La prima criticità da superare è legata alla *governance* del sistema di Garanzia Giovani. Logiche verticistiche e burocratiche, come quelle sin qui adottate, sfociano in una miriade di protocolli destinati a restare sulla carta e, al più, ad essere pubblicizzati in convegni e seminari che mai vedono la partecipazione dei giovani e delle imprese.

Per questa ragione proponiamo di costituire una struttura agile, partecipata oltretutto dai rappresentanti istituzionali anche dalle parti sociali, dagli operatori del mercato del lavoro, dalle organizzazioni giovanili, dal terzo settore e da centri di ricerca indipendenti.

La regia del programma dovrebbe essere affidata non a un politico o a un funzionario pubblico ma a una personalità indipendente e autorevole che abbia voce in capitolo per indicare criticità e tempo per verificare su tutto il territorio nazionale l'effettivo andamento del piano.

2. Intervento tempestivo e pronta attivazione

Occorre agire sul processo di Garanzia Giovani assicurando che i tempi indicati dalla Raccomandazione vengano rispettati. A tal fine è necessario fissare tempi certi per le diverse tappe, che devono concludersi con un risultato certo nei 4 mesi dalla registrazione dei giovani al programma.

La nostra proposta è quella di ridurre e definire con certezza i tempi per le diverse fasi. Il colloquio e la sottoscrizione del patto dovrebbero realizzarsi necessariamente entro un mese dalla registrazione e nei successivi 3 il percorso dovrebbe chiudersi con una opportunità concreta di formazione o lavoro adeguata rispetto alle caratteristiche della persona presa in carico.

La stessa remunerazione degli operatori dovrebbe prevedere indicatori capaci di tenere conto sia dei tempi che della qualità dell'opportunità riconosciuta. Per assicurare che i tempi siano rispettati è necessario introdurre indicatori capaci di valutare le tempistiche e consentire una remunerazione non solo sul risultato ma anche sul tempo in cui questo è stato raggiunto.

3. Misure per agevolare l'inserimento nel mercato del lavoro

Le misure messe a punto dovrebbero incentivare maggiormente quelle opportunità capaci di consolidare le competenze dei giovani soprattutto nelle aree dove si concentrano i fabbisogni occupazionali presenti e futuri, attraverso l'investimento in sistemi capaci di garantire in modo strutturale e duraturo la mobilità dei percorsi professionali e la certificazione delle competenze acquisite (*in primis* l'apprendistato).

A tal fine occorre rendere maggiormente selettivi gli incentivi e finanziare non tanto le tipologie contrattuali ma la formazione realizzata attraverso le esperienze

lavorative e rendere meno discrezionale la profilazione dei giovani, che come accade in altri Paesi (Olanda) deve rifarsi a sistemi e parametri oggettivi e non essere rimessa alla sola soggettività dell'operatore come accade ora.

È altresì necessario intervenire sul portale nazionale Garanzia Giovani (che oggi nessuno monitora) rendendolo uno strumento di intermediazione adeguato agli obiettivi del piano europeo e non una mera vetrina di offerte di lavoro non coerenti al piano. In particolare proponiamo di intervenire per assicurare che:

- i diversi annunci presenti nel portale siano caricati in maniera organica e con la possibilità di filtrare le occasioni secondo le caratteristiche del giovane utente e alle sue aspettative di crescita personale e professionale;
- l'inserimento degli annunci nel portale sia essere monitorato al fine di impedire agli operatori privati di utilizzarlo a scopi estranei al programma;
- le offerte di lavoro pubblicate sul portale siano profilizzate sul target di riferimento dell'iniziativa;
- venga inserito un filtro capace di evidenziare occasioni di lavoro specifiche per chi ha poca o nessuna esperienza (la maggior parte degli annunci oggi inseriti è destinato a persone con media esperienza nel settore e nelle mansioni);
- all'inserimento degli annunci non venga meno un percorso di accompagnamento personalizzato;
- nel portale confluiscono, in una apposita sezione, anche le opportunità formative alle quali i ragazzi possono eventualmente accedere con una descrizione degli sbocchi occupazionali previsti e dei fabbisogni del territorio;
- la stessa iscrizione al portale da parte dei giovani e quindi il loro inserimento al programma rispetti i requisiti previsti dal piano europeo: è necessario pertanto inserire affianco alla previsione del filtro anagrafico anche quello relativo alla condizione occupazionale del giovane.

4. Utilizzo dei fondi dell'Unione europea

Le risorse messe a disposizione dovrebbero essere utilizzate in modo funzionale rispetto agli obiettivi, prevedendo investimenti sulle strutture di *placement* e sugli strumenti maggiormente adeguati rispetto al fine di agevolare le transizioni occupazionali (orientamento, accompagnamento al lavoro, apprendistato).

Occorre anche dare certezza alle imprese circa la reale fruibilità degli incentivi. A nove mesi dall'avvio del programma un decreto che ancora oggi condiziona l'erogazione dei finanziamenti alla prescritta autorizzazione delle istituzioni comunitarie non aiuta così come non aiuta l'idea di consentire il cumulo dei bonus per Garanzia Giovani con altri incentivi pubblici. Sono queste misure coerenti con la normativa europea in materia di aiuti di Stato? Senza certezza su questo fronte nessuna impresa italiana si indirizzerà verso questa misura specie dopo la recente esperienza dei contratti di formazione e lavoro per i giovani con un imponente

contenzioso tra Governo italiano e Commissione europea.

5. Monitoraggio e valutazione

Infine occorre perché Garanzia Giovani sia adeguata ed efficace rispetto agli obiettivi che possa contare su un sistema di montaggio e valutazione costruito su indicatori capaci di dare conto dei risultati raggiunti e di contribuire al miglioramento delle politiche occupazionali che tengano conto delle indicazioni diramate dalla Commissione il 5 febbraio 2015.

Working Paper

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

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

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

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

Working Paper ADAPT, 9 gennaio 2014, n. 146

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

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

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

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

Tabella 1 – I quattro pilastri della Raccomandazione

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

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

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

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

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

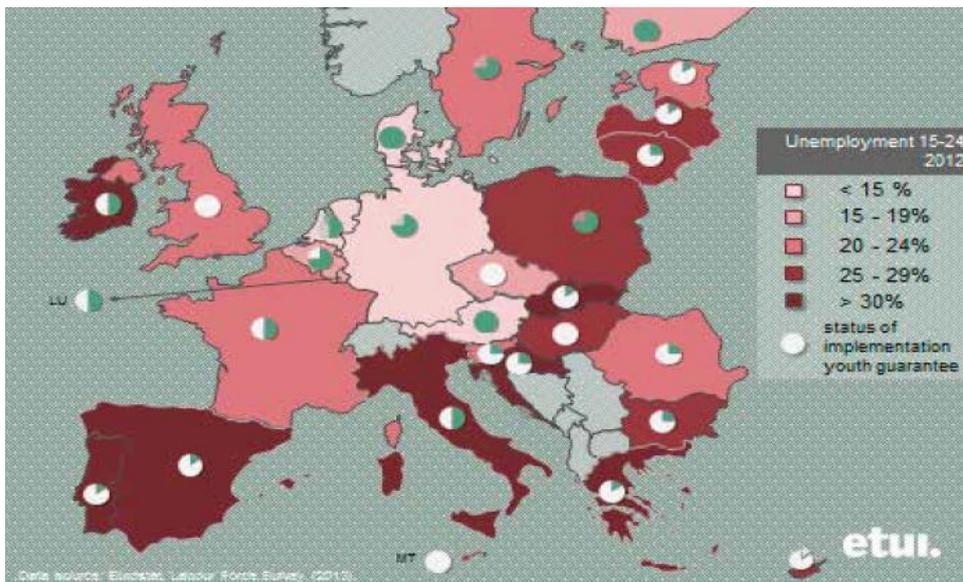


Figura 2 – Stato di attuazione della Garanzia in Italia



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Giulia Rosolen

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

 @GiuliaRosolen

ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

1. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), **Lavoro: una riforma a metà del guado**, 2012
2. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), **Lavoro: una riforma sbagliata**, 2012
3. M. Tiraboschi, **Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times**, 2012
4. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2012**, 2012
5. AA.VV., **I programmi alla prova**, 2013
6. U. Buratti, L. Casano, L. Petruzzo, **Certificazione delle competenze**, 2013
7. L. Casano (a cura di), **La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea?**, 2013
8. F. Fazio, E. Massagli, M. Tiraboschi, **Indice IPCA e contrattazione collettiva**, 2013
9. G. Zilio Grandi, M. Sferrazza, **In attesa della nuova riforma: una rilettura del lavoro a termine**, 2013
10. M. Tiraboschi (a cura di), **Interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, e della coesione sociale**, 2013
11. U. Buratti, **Proposte per un lavoro pubblico non burocratico**, 2013
12. A. Sánchez-Castañeda, C. Reynoso Castillo, B. Palli, **Il subappalto: un fenomeno globale**, 2013
13. A. Maresca, V. Berti, E. Giorgi, L. Lama, R. Lama, A. Lepore, D. Mezzacapo, F. Schiavetti, **La RSA dopo la sentenza della Corte costituzionale 23 luglio 2013, n. 231**, 2013
14. F. Carinci, **Il diritto del lavoro in Italia: a proposito del rapporto tra Scuole, Maestri e Allievi**, 2013
15. G. Zilio Grandi, E. Massagli (a cura di), **Dal decreto-legge n. 76/2013 alla legge n. 99/2013 e circolari "correttive": schede di sintesi**, 2013
16. G. Bertagna, U. Buratti, F. Fazio, M. Tiraboschi (a cura di), **La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero**, 2013
17. R. Zucaro (a cura di), **I licenziamenti in Italia e Germania**, 2013
18. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2013**, 2013
19. L. Mella Méndez, **Violencia, riesgos psicosociales y salud en el trabajo**, 2014

20. F. Carinci (a cura di), **Legge o contrattazione? Una risposta sulla rappresentanza sindacale a Corte costituzionale n. 231/2013**, 2014
21. M. Tiraboschi (a cura di), **Jobs Act - Le misure per favorire il rilancio dell'occupazione, riformare il mercato del lavoro ed il sistema delle tutele**, 2014
22. M. Tiraboschi (a cura di), **Decreto-legge 20 marzo 2014, n. 34. Disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell'occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese - Prime interpretazioni e valutazioni di sistema**, 2014
23. G. Gamberini (a cura di), **Progettare per modernizzare. Il Codice semplificato del lavoro**, 2014
24. U. Buratti, C. Piovesan, M. Tiraboschi (a cura di), **Apprendistato: quadro comparato e buone prassi**, 2014
25. M. Tiraboschi (a cura di), **Jobs Act: il cantiere aperto delle riforme del lavoro**, 2014
26. F. Carinci (a cura di), **Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014**, 2014
27. S. Varva (a cura di), **Malattie croniche e lavoro. Una prima rassegna ragionata della letteratura di riferimento**, 2014
28. R. Scolastici, **Scritti scelti di lavoro e relazioni industriali**, 2014
29. M. Tiraboschi (a cura di), **Catastrofi naturali, disastri tecnologici, lavoro e welfare**, 2014
30. F. Carinci, G. Zilio Grandi (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi - Atto I**, 2014
31. E. Massagli (a cura di), **Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva**, 2014
32. F. Carinci (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi - Atto II**, 2014
33. S. Stefanovichj, **La disabilità e la non autosufficienza nella contrattazione collettiva italiana, alla luce della Strategia europea sulla disabilità 2010-2020**, 2014
34. AA.VV., **Crisi economica e riforme del lavoro in Francia, Germania, Italia e Spagna**, 2014
35. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2014**, 2014
36. M. Tiraboschi (a cura di), **Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche**, 2015
37. F. Carinci, M. Tiraboschi (a cura di), **I decreti attuativi del Jobs Act: prima lettura e interpretazioni**, 2015

38. M. Soldera, **Dieci anni di staff leasing. La somministrazione di lavoro a tempo indeterminato nell'esperienza concreta**, 2015
39. M. Tiraboschi, **Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times**, 2015
40. F. Carinci (a cura di), **La politica del lavoro del Governo Renzi. Atti del X Seminario di Bertinoro-Bologna del 23-24 ottobre 2014**, 2015
41. F. Carinci, **Il tramonto dello Statuto dei lavoratori**, 2015
42. U. Buratti, S. Caroli, E. Massagli (a cura di), **Gli spazi per la valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro**, in collaborazione con IRPET, 2015
43. U. Buratti, G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), **Garanzia Giovani, un anno dopo. Analisi e proposte**, 2015
44. D. Mosca, P. Tomassetti (a cura di), **La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali**, 2015
45. M. Tiraboschi, **Prima lettura del decreto legislativo n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro**, 2015
46. F. Carinci, C. Cester (a cura di), **Il licenziamento all'indomani del d.lgs. n. 23/2015**, 2015
47. F. Nespoli, F. Seghezzi, M. Tiraboschi (a cura di), **Il Jobs Act dal progetto alla attuazione**, 2015
48. F. Carinci (a cura di), **Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi**, 2015
49. Studio Legale Tributario D. Stevanato (a cura di), **Introduzione al processo tributario**, in collaborazione con ADAPT ANCL Padova e Regione Veneto, 2015
50. E. Dagnino, M. Tiraboschi (a cura di), **Verso il futuro del lavoro**, 2016
51. S. Santagata (a cura di), **Lavoro e formazione in carcere**, 2016
52. A. Cassandro, G. Cazzola (a cura di), **Il c.d. Jobs Act e i decreti attuativi in sintesi operativa**, 2016
53. M. Del Conte, S. Malandrini, M. Tiraboschi (a cura di), **Italia-Germania, una comparazione dei livelli di competitività industriale**, 2016
54. F. Carinci (a cura di), **Jobs Act: un primo bilancio - Atti del XI Seminario di Bertinoro-Bologna del 22-23 ottobre 2015**, 2016

SOCI ADAPT

ABI	Confindustria Vicenza	Fondirigenti
AgustaWestland	Confprofessioni	Gi Group
ANCC-Coop	Consiglio regionale Veneto	Gruppo Manucoop
Angem	ANCL - Associaz. nazionale cons. lavoro	Ifoa
ANINSEI	Coopfond-Legacoop nazionale	IKEA Italia Retail
Anmil	Cremonini	In Job
Assoimprenditori Alto Adige	Day Ristoservice	INAIL
Assolavoro	Dusmann Service	Isfol
Banca Popolare dell'Emilia Romagna	Ebinter	Italia Lavoro
Bracco Imaging	Edenred Italia	LVH-APA
Campagnolo	Electrolux Italia	Manpower
CIA	Elior Ristorazione	Marelli motori
Ciett	Enel	MCL
CISL	Eni	Quanta
CISL FP	Esselunga	Randstad Italia
CNA	Farindustria	SNFIA
Coldiretti	Federalberghi	Sodexo Italia
Confagricoltura	Federdistribuzione	Sodexo Motivation Solutions Italia
Confartigianato	FederlegnoArredo	Synergie Italia Agenzia per il lavoro
Confcommercio	Federmeccanica	Telecom Italia
Confcooperative	FIDEF	Tempor
Confesercenti	FILCA-CISL	Trenkwalder
Confimi Industria	FIM-CISL	UIL
Confindustria	Fincantieri	Umana
Confindustria Bergamo	FIPE	Union Labor
Confindustria Verona	FISASCAT-CISL	

ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

