

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

## All'interno

**“Coltivare” i giovani**  
del Gruppo di ricerca e sviluppo di Due.Con

pag. 2

**Un nodo da sciogliere: l'approccio culturale al lavoro da parte dei giovani**

del Gruppo di ricerca e sviluppo di Due.Con

pag. 3

**La rete: uno strumento di lavoro, un metodo di collaborazione**

di Chiara Bacchiega

pag. 5

**I protagonisti del Vivaio**

del Gruppo di ricerca e sviluppo di Due.Con

pag. 6

**L'allenamento dei giovani al lavoro**

di Chiara Bacchiega

pag. 8

**Interviste**

**I protagonisti dell'esperienza**

pag. 9

**“Going on”: le connessioni all'interno della rete e i suoi movimenti futuri**

di Chiara Bacchiega

pag. 20

## Per saperne di più

Per maggiori approfondimenti si rinvia ai siti:

[www.duecononline.it](http://www.duecononline.it);

[www.coneresco.it](http://www.coneresco.it).

# Progetto Vivaio: i giovani a scuola di pratica e responsabilità

a cura di Chiara Bacchiega

Gentili lettori, il presente *Dossier* illustra un progetto di Due.Con, società di consulenza di direzione. L'obiettivo del *Progetto Vivaio* è molto ambizioso perché non ricerca il collocamento immediato dei giovani nell'azienda, ma si preoccupa di far crescere nei ragazzi le competenze necessarie, in linea con le esigenze personali, aziendali e del mercato al fine di rendere proficuo l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, vera piaga della società italiana. Nel nostro Paese il tasso di occupazione giovanile è tra i più bassi d'Europa (il 26% secondo Eurostat) e questo gap è accentuato dal fatto che i giovani, in qualsiasi momento decidano di concludere i loro studi (attestato, diploma o laurea), non sono pronti ad entrare nel mercato del lavoro. Da diversi anni le imprese lamentano la difficoltà di trovare giovani competenti e interessati a crescere nelle aziende. Fino ad oggi è mancato il collegamento tra il mondo scolastico e

mercato del lavoro: da una parte la scuola e l'università, dall'altra il mondo del lavoro. Solo negli ultimi anni c'è stato un tentativo di avvicinamento con i percorsi di “transizione scuola-lavoro”, che però si sono rivelati ancora poco efficaci. La visione tradizionale del capitale umano italiano ha relegato la formazione in un angolo, a differenza di quanto avviene nella maggior parte dei Paesi europei, soprattutto del Nord-Europa (si pensi alla Svizzera, alla Germania e all'Austria) o, per rimanere in Italia, alla Provincia autonoma di Bolzano (Südtirol). La domanda da porsi è, quindi: che cosa rende questi Paesi diversi dall'Italia o la Provincia di Bolzano (Südtirol) diversa dal resto dell'Italia? La risposta è legata al background culturale del nostro Paese, che non nobilita la formazione professionale e l'apprendistato al pari degli studi classici. Negli Stati citati, al contrario, la formazione professionale e l'apprendistato rientrano a pieno titolo

\* Il *Progetto Vivaio* nel 2009 è stato registrato come marchio presso la Camera di Commercio (n. MI 2009 C011 721) per il suo contenuto innovativo, l'ambito e la modalità di applicazione. Grazie ad un contributo del Gruppo Banca Popolare di Milano, il progetto ha preso avvio soprattutto con l'impegno e le risorse umane di diverse aziende, quali Gruppo Boffetti Impianti S.r.l., Busi Impianti S.p.A., Termigas Bergamo S.p.A., Serviform S.r.l., Pneumax S.p.A. e F. Fumagalli S.r.l.

lo nel sistema di istruzione nazionale, fornendo ai ragazzi un bagaglio di competenze trasversali e tecniche non solo capaci di

favorire il loro inserimento nel mercato del lavoro, ma anche di assecondare la dinamicità del mercato stesso.

## “Coltivare” i giovani

*del Gruppo di ricerca e sviluppo di Due.Con*

L'idea di *Progetto Vivaio* è nata due anni fa a fronte delle ricorrenti difficoltà riscontrate dalle aziende nell'inserimento di giovani qualificati all'interno delle proprie organizzazioni: il rapporto fra giovani incontrati ed effettivamente assunti è di 30 a 1. Ciò non per ragioni di natura economica o contrattuale, ma per l'inadeguatezza delle competenze possedute dai ragazzi al momento dell'uscita dalla scuola e per il marcato disallineamento delle loro aspettative rispetto alla realtà del mondo del lavoro. Il modello adottato (la rete di fronteggiamento), la centralità della “competenza” (intesa come funzione dell'insieme delle conoscenze e delle motivazioni in rapporto a un contesto aziendale specifico), definita e coltivata prima della fine della scuola e, non ultimo, la forma dell'autofinanziamento e della finalità di guadagno sociale (non di lucro) hanno fatto sì che l'iniziativa abbia raccolto interesse e consenso e che quindi si ripeta anche durante l'anno 2009/2010 con alcune novità e miglioramenti.

È sempre difficile parlare di una realtà che si sta vivendo, in cui siamo immersi a diverso titolo, come persone, come professionisti e – osiamo anche questa parola – come educatori. È difficile mantenere l'attenzione contemporaneamente alle cose, alle relazioni, alle diverse situazioni e al

tempo stesso alla teoria, all'innovazione, alla ricerca di senso in un momento storico molto particolare, denso di cambiamenti. Pertanto vogliamo adottare uno stile narrativo che forse ben rispecchia il contenuto di questo approfondimento Adapt, cioè l'esperienza. Desideriamo condividere con chi legge un'esperienza significativa, il *Progetto Vivaio*, che coinvolge diverse persone e realtà cui vogliamo dare voce in modo diretto. Con ciò desideriamo *attivare* uno spazio in cui siamo tutti parte attiva, nella comprensione, nell'arricchimento, nella critica costruttiva. Consideriamo questo approfondimento proprio come la funzione “start” in molti giochi in cui oramai si dilettano allo stesso tempo grandi e piccoli giocatori. In sostanza ciò che state per leggere è una storia di fatto, in atto, in svolgimento, in cui probabilmente non c'è un “the end”, ma solo un “going on”. La storia inizia quando nel lontano 2008 di fronte a diverse situazioni legate al difficile reperimento e inserimento di giovani, Due.Con ebbe l'idea di affrontare il problema in modo diverso dalle esperienze aziendali fino ad allora conosciute. Così è nato *Progetto Vivaio*.

*Gruppo di ricerca e sviluppo  
di Due.Con*

## Bollettino Adapt

Frutto della collaborazione con il Centro Studi internazionali e comparati Marco Biagi, comprende due newsletter di aggiornamento sui temi del lavoro e delle relazioni industriali.

### Bollettino ordinario

È una newsletter settimanale di aggiornamento sui temi del lavoro e delle relazioni industriali. Offre un'ampia documentazione internazionale, comunitaria, nazionale, nonché regionale e locale suddivisa per sezioni. Particolare attenzione viene dedicata alle tematiche: certificazione e interpellati, giurisprudenza italiana, agenzie del lavoro, servizi per l'impiego, somministrazione, istruzione, formazione, apprendistato, ricerca, università, mobilità dei lavoratori, immigrazione, contrattazione collettiva, salute e sicurezza, orario di lavoro, lavoro sommerso. Inoltre mette a disposizione raccolte statistiche, note economiche e rapporti istituzionali, segnalazioni di bandi, concorsi e premi, attività Adapt/Centro Studi Marco Biagi.

### Bollettino speciale

Attivo dal novembre 2005, è una newsletter di approfondimento, a carattere monografico, su singole tematiche di attualità in materia di diritto del lavoro, relazioni industriali, formazione. Segue il modello della struttura in sezioni del Bollettino ordinario.

L'iscrizione al Bollettino è gratuita. Si veda il sito [www.adapt.it](http://www.adapt.it).

# Un nodo da sciogliere: l'approccio culturale al lavoro da parte dei giovani

*del Gruppo di ricerca e sviluppo di Due.Con*

Prima di addentrarci nel merito specifico del *Progetto Vivaio*, ci presentiamo: Due.Con è una società di consulenza di direzione che opera nell'ambito delle competenze delle persone e delle organizzazioni aziendali. È giovane sia per l'anno della sua fondazione (2001) sia perché fa della sperimentazione un'attività continua, un'attività "core". Questo approccio è unito ad un'altra caratteristica aziendale, l'attenzione ai segnali deboli, cioè l'attenzione a tutti quei comportamenti presenti in più aree e che all'inizio ci sembrano dei casi del tutto eccezionali, ma che poi, in realtà, prendono consistenza e diventano dei veri e propri trend di cambiamento.

Lavoriamo molto con le medie e grandi imprese presenti sul territorio lombardo, aziende molto orientate all'innovazione, all'apertura al nuovo, con una forte consapevolezza del mercato e delle sue regole.

Lavorando insieme ci siamo accorti che un problema condiviso era l'*approccio culturale delle giovani generazioni al mondo del lavoro*. Infatti, indipendentemente dal settore di appartenenza, da tempo le aziende riscontrano serie difficoltà nel trovare giovani interessati a crescere nella loro realtà aziendale, nonostante la proposta di un contratto a tempo indeterminato e l'offerta di un percorso formativo. Da parte loro i giovani nutrono aspettative nei confronti del mondo del lavoro orientate alla sfera della stabilità,

del comfort più che al contenuto vero e proprio del lavoro. All'inizio si pensava che questi fossero solo alcuni fatti episodici, legati a giovani senza esperienza, senza conoscenze, oppure elementi legati ad aziende che lavorano in un settore merceologico poco attraente per i giovani, o le cui sedi risultano difficili da raggiungere, ecc. In realtà il disagio è diffuso, *purtroppo*: sono coinvolte aziende di tutti i tipi e dimensioni, il settore profit come il settore non profit, sono coinvolti giovani con un diploma o con un titolo universitario, di diversa estrazione sociale, di diverse zone geografiche.

Lavorando insieme alle aziende, abbiamo appreso anche tutti gli sforzi che fino ad allora erano stati messi in campo dalle singole realtà, abbiamo riscontrato anche che le imprese pensavano di essere le sole a vivere un certo disagio o attribuivano la responsabilità agli stessi giovani o addirittura alla scuola, oramai considerata molto distante dal mondo del lavoro. Il percorso era sempre lo stesso: la singola azienda si rivolgeva al singolo ente formatore, si convocavano i candidati per un colloquio e si scopriva che a fronte di più di 50 colloqui solo pochi giovani potevano andare bene, circa 4-5 persone.

È evidente che lo sforzo attuato è sproporzionato rispetto al risulta-

to ottenuto.

Un altro elemento ricorrente era che in tutti i casi il ruolo proposto era sempre collocabile all'interno dei processi principali delle aziende, anche se come ruolo di entrata, quindi con un livello minimo di responsabilità. Il problema non sta nella preparazione scolastica distante da quanto il mercato del lavoro richiede, ma si riferisce all'approccio culturale al lavoro, cioè al modo con cui le giovani generazioni considerano il lavoro, alla motivazione al lavoro: molto bassa la disponibilità a spostarsi dal proprio Comune di residenza al Comune dell'azienda anche per pochi chilometri, quasi inesistente l'interesse verso un'area professionale piuttosto che un'altra, molto alto l'interesse verso lo stipendio, i giorni di ferie e gli orari di lavoro. Al contrario di quanto si possa pensare, queste caratteristiche sono molto diffuse tra i giovani che vivono in zone economicamente floride, attive; da sottolineare, invece, come dal Sud-

Italia giungano giovani con un buon livello di scolarità e un'altissima motivazione alla mobilità (nazionale ed internazionale) e al lavoro in sé.

Di fronte a queste tendenze e alle difficoltà operative, abbiamo pensato di affrontare la situazione in modo diverso; tuttavia, prima di descrivere nel dettaglio in che cosa consiste

**«Quando la testa e la mano vengono separate, l'effetto che ne deriva è una mutilazione dell'intelligenza»**

*R. Sennet*

questa nuova pratica, desideriamo condividere *alcuni capisaldi fondanti* questa realtà: la rete di fronteggiamento, teoria elaborata da Folgheraiter, e la “crescita a binario”.

### La rete di fronteggiamento

Oramai è abituale parlare di rete, questa parola ricopre una parte consistente nel nostro vocabolario, ad essa ci riferiamo quando parliamo di internet, quando pensiamo all’approccio del settore sociale, al terzo settore, quando si è in connessione. Tuttavia nel *Progetto Vivaio* consideriamo la rete come la modalità di pensiero e di azione dedicati alla risoluzione di un problema (fronteggiamento,  *coping*). È utile sgomberare il campo da alcuni possibili fraintendimenti: infatti, alle volte si considera rete la rete di network, il lavoro di squadra/equipe, il  *case management*, il lavorare in rete. In realtà, la modalità studiata anche dal Prof. Folgheraiter dell’Università Cattolica è quella per cui diversi attori, persone e/o realtà aziendali, di fronte ad un unico “nodo” (situazione complessa, problema), operano volontariamente mantenendo la loro specificità. Operano sullo stesso livello, per cui non c’è nessuna gerarchia, nessun rapporto di dipendenza, ma semmai di interazione, di interdipendenza. Questo approccio si è tradotto nel *Progetto Vivaio* con il coinvolgimento di diversi attori: enti formatori, aziende, studenti e famiglie nel far fronte al nodo dell’approccio delle giovani generazioni al mondo del lavoro. In questa rete nessuno assume un ruolo passivo, neppure gli studenti che sono chiamati in causa

in prima persona, perché tutti sono consapevoli che esiste un nodo da sciogliere e che è possibile scioglierlo solo in rete. Questa modalità, per certi versi faticosa, perché la differenza alle volte è difficile da gestire, permette di scardinare un elemento caratterizzante la gestione ordinaria dell’inserimento dei giovani nelle aziende. Se prima il rapporto era uno ad uno, ora è molti in molti, con l’ottica della continuità, cioè la rete di fronteggiamento non agisce in modo sporadico ma agisce con continuità, mirata sul singolo nodo. L’obiettivo della rete di fronteggiamento non è quello di conciliare la domanda e l’offerta di lavoro, ma è soprattutto quella di avere a cuore lo sviluppo delle persone e del territorio in cui si opera. La rete è animata dallo spirito di parteci-

pare alla creazione di capitale sociale, dal desiderio di andare oltre i confini della propria realtà.

### La “crescita a binario”

Purtroppo il sistema scolastico italiano è molto diverso dai sistemi europei. In Italia, sostanzialmente, c’è un primo lungo periodo di apprendimento (dalla scuola primaria alla scuola secondaria superiore) in cui gli studenti sono concentrati per la stragrande maggioranza del loro tempo sull’attività di studio, vengono coinvolti da qualche anno in brevi esperienze di osservazione del mondo del lavoro (come stage, alternanza studio-lavoro,  *learning week*, ecc.). In Europa, ed in particolare nei Paesi nordici (Svezia, Norvegia), il sistema di

## Diritto delle Relazioni Industriali

La Rivista, profondamente rinnovata nella struttura e nei contenuti ma fedele alla tradizione di apertura ai contributi di carattere interdisciplinare e alla prospettiva di confronto internazionale e comparato, è stata arricchita di Osservatori di aggiornamento e monitoraggio attenti ai profili immediatamente applicativi del diritto del lavoro, relativamente alle seguenti aree:

- giurisprudenza costituzionale;
- giurisprudenza italiana di cassazione e merito;
- giurisprudenza comunitaria e internazionale;
- contrattazione collettiva italiana e straniera;
- legislazione e prassi amministrativa italiana e straniera;
- previdenza.

Per informazioni sull’acquisto rivolgersi all’editore, tel. 02.38089200, oppure scrivere una mail all’indirizzo [vendite@giuffre.it](mailto:vendite@giuffre.it).

È previsto uno sconto del 10% per: soci AISRI; soci Adapt; soci AIDP; soci GDP; iscritti al Bollettino Adapt.





apprendimento unisce costantemente la teoria e la pratica dalla più tenera età fino all'università in cui tutte le discipline, le materie di esame hanno una parte teorica e una parte pratica; i vantaggi di questo semplicissimo sistema sono indubbi: gli studenti allineano le conoscenze e le loro aspettative con la realtà durante gli studi e si presentano al mondo del lavoro già conoscendone regole, responsabilità, ecc. Inoltre hanno maturato gradualmente alcune competenze trasversali molto utili soprattutto in questo periodo storico, come l'auto efficacia e l'approccio alla ricerca e sperimentazione. Da più parti troviamo conferme in questo senso, non solo nei risultati per cui il sistema scolastico nordico forma persone con un consistente bagaglio tecnico (nel senso in cui teoria e pratica si uniscono), ma anche nel senso che forma persone interessate al mondo del lavoro perché in esso riescono a trasferire qualcosa di sé. Su questo tema è fortemente atti-

va l'Unione europea, che ha deliberato nell'aprile 2009 la direttiva operativa *New Skills for New Jobs*, con la quale incita i Paesi membri allo sviluppo delle competenze trasversali nelle giovani generazioni con il supporto di una rete di specialisti.

Anche d'oltre oceano giungono chiari inviti a percorrere la strada che sostanzialmente era stata dell'artigiano: Richard Sennet nel suo ultimo libro *L'uomo artigiano* evidenzia come spazio privilegiato per l'agire umano il laboratorio. «Il laboratorio è uno spazio produttivo, in cui i problemi attinenti all'autorità sono gestiti dai partecipanti in rapporti faccia a faccia. Questa sobria definizione pone al centro non soltanto le figure di chi nel lavoro comanda e di chi ubbidisce, ma anche le abilità tecniche come fonte di legittimazione del comando e come fonte di dignità dell'obbedienza. Nel laboratorio, sono le sue competenze tecniche a dare al capo il diritto di comandare, mentre l'apprendimento e l'assi-

milazione di quelle competenze conferiscono dignità all'obbedienza dell'apprendista o del lavoratore. [...] L'abilità tecnica è una capacità pratica ottenuta con l'esercizio: la tecnologia moderna è impiegata male quando priva i suoi utenti del tirocinio ripetitivo, concreto, manuale. Quando la testa e la mano vengono separate, l'effetto che ne deriva è una mutilazione dell'intelligenza. Infine, c'è un problema causato dai criteri di misura delle qualità in conflitto tra loro, uno che si appella al modo corretto di fare le cose, l'altro al valore dell'esperienza pratica» (pagg. 51-58). Quando Sennet parla di intelligenza, non intende il quoziente intellettuale, ma considera intelligenza anche la capacità di creare valore sociale, di contributo alla realtà, in sostanza si tratta anche di intelligenza sociale.

*Gruppo di ricerca e sviluppo di Due. Con*

## La rete: uno strumento di lavoro, un metodo di collaborazione

*di Chiara Bacchiega*

Dopo aver condiviso alcune linee di pensiero sottese a questo progetto, desideriamo addentrarci nel merito dei contenuti, strumenti, destinatari di questo progetto.

Rimarchiamo il fatto che esiste un problema, o "nodo", che è la difficoltà di vivere da più parti l'inserimento proficuo dei giovani nel mondo del lavoro.

A questo punto è utile sgombera-

re il campo da alcuni possibili fraintendimenti.

Il *Progetto Vivaio* non è un meccanismo per trovare lavoro, un contratto, non è un modo per avere sempre canali attivi per trovare giovani risorse, ma è il modo con cui con gradualità si lavora insieme per poter far crescere competenze in linea con le esigenze personali, aziendali, storiche del mercato. Ecco perché

abbiamo scelto il nome *Vivaio*, perché rispecchia l'idea di crescita, di sviluppo di un sistema di competenze, privo di vincoli e soprattutto senza l'ottica della standardizzazione, ma secondo l'approccio della personalizzazione, del laboratorio. Il tempo non è considerato un vincolo, ma la condizione necessaria per la crescita delle competenze personali ed organizzative. Proprio su

questo versante, il pensiero va a molti modelli organizzativi che richiedono continue modifiche, perché ci si accorge che all'interno delle imprese non ci sono competenze sufficienti: nel passato molto recente i modelli organizzativi si basavano sul fatto che era possibile sviluppare competenze specifiche in poco tempo; in realtà, si sviluppavano competenze limitate e connesse ad un obiettivo, e quando questo obiettivo è venuto meno sono venute meno anche le competenze delle persone legate ad esso,

creando così la precarietà. Di conseguenza la precarietà non direttamente è legata all'età delle persone, né alla durata o alle caratteristiche del contratto di lavoro, né tanto meno al titolo di studio, ma è connessa al livello di competenza, per cui per evitare la precarietà è necessario avere un bagaglio solido di competenze.

**Chiara Bacchiega**  
Responsabile  
area Sviluppo organizzativo  
di Due.Con S.r.l.

di conoscenza, perché è un momento fondamentale. Nel momento in cui l'azienda entra in aula, non presenta solo gli indici di crescita, i suoi progetti, come solitamente si fa durante un *career day*, ma presenta le sue persone, la loro crescita. I relatori sono relativamente giovani, perché dopo qualche anno di esperienza sono chiamati a raccontare e condividere con i più giovani il loro percorso personale e professionale, ci si focalizza sulle aspettative che avevano quando hanno concluso gli studi, le difficoltà che hanno incontrato nella ricerca del lavoro, quali opportunità sono state loro prospettate e quali hanno deciso di accettare anche in base al proprio progetto di vita. In questo modo, le giovani generazioni incontrano direttamente le persone, confrontano i loro obiettivi, misurano i loro ideali e modelli di crescita. Infatti, un risvolto piuttosto faticoso riscontrato da più parti è il fatto che i giovani aspirano a modelli di realizzazione di sé molto distanti da quelle che sono le effettive possibilità. La questione non è centrata sulla statura dei modelli ("troppo alti per loro"), ma al contrario sul fatto che sono prevalentemente orientati alla stabilità e alla comodità, sono più interessati a valutare il contratto piuttosto che il contenuto del lavoro. Attraverso l'incontro con l'esperienza di "giovani adulti" già inseriti in azienda, gli studenti hanno la possibilità di confrontarsi con modelli realistici e vicini a loro, e soprattutto alternativi rispetto al corpo docente e alla famiglia. Nello stesso tempo, da parte dell'azienda questo vuol dire comunicare, esporsi all'esterno, con un nuovo volto, molto più personale, basato su ele-

## I protagonisti del *Vivaio* *del Gruppo di ricerca e sviluppo di Due.Con*

Innanzitutto, anche se esiste un nodo, non esistono dei destinatari unici di questo progetto, in quanto non ci sono persone che erogano e persone che ricevono, ma ci sono *attori*, cioè persone, imprese, enti che sono in egual misura attivi nell'agire, ciascuno con le proprie specificità. In sostanza, ci rivolgiamo a studenti delle scuole superiori e dell'università che *prima* di concludere gli studi, quindi di raggiungere il titolo di diplomato o laureato, si inseriscono gradualmente nel mondo del lavoro con un percorso di crescita di competenze costruito *ad hoc*, condiviso con l'azienda e l'interessato.

Per poter partecipare al *Progetto Vivaio* non è necessario che gli studenti coinvolti siano *high potential*, i migliori, studenti con una media di voti molto alta. Il *Progetto Vivaio* si rivolge ai giovani nella "*media*", cioè a quei giovani che, con una sufficienza scolastica (perché questo garanti-

sce un livello minimo di conoscenze da cui partire per poter agire), possono allineare teoria e pratica senza compromettere l'apprendimento scolastico.

Gli studenti sono chiamati in prima persona a scegliere di partecipare a questo progetto, in quanto è un'opportunità proposta a tutti. Sulla base di questa volontarietà, lo studente condivide la mappa delle competenze di partenza e di arrivo, diventando maggiormente consapevole delle sue caratteristiche e si impegna a crescere su alcuni versanti utili al suo percorso.

Contemporaneamente, l'azienda ha definito in prima battuta le competenze necessarie per sostenere e appassionarsi ad un ruolo inserito nei processi aziendali principali, si è resa disponibile a presentare la propria realtà e a conoscere individualmente i candidati e ad inserirli con un tutor per tutta la durata del percorso. Sottolineiamo questa prima fase

menti di qualità e non solo di quantità, vuol dire sostanzialmente riprendere quel “faccia a faccia” di Sennet e avviare così il mondo del laboratorio.

Oltre a questi due attori, studenti e aziende, ci sono altri due attori, gli enti formatori e l'azienda facilitatrice.

Gli enti formatori, in questo caso scuole secondarie superiori (istituti tecnici e professionali) ed università, hanno già applicato parecchie indicazioni governative in merito alla facilitazione dell'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro a partire dalla diffusione dell'alternanza studio-lavoro, allo stage durante l'estate, ai tirocini formativi. Nel *Pro-*

*getto Vivaio* partecipano attivamente non solo all'organizzazione di tutti i momenti di presentazione e conoscenza tra aziende e studenti, ma fin dall'inizio sono coinvolti nell'adattamento del progetto alle diverse esigenze scolastiche/accademiche, all'individuazione degli studenti, alla mappatura delle competenze apprese dallo studente durante il progetto.

C'è, poi, l'azienda con il ruolo di facilitatore, funzione assunta da Due.Con, che ricalca sostanzialmente il sistema di rete di frangimento. In questo senso, il ruolo di facilitatore è duplice in quanto ha il compito di individuare le persone coinvolte, di

osservare il grado di interazione tra i diversi attori, la capacità di azione della rete nel suo complesso, e al tempo stesso di alimentare la percezione di identità di rete tra le diverse realtà coinvolte.

Infine, ma sicuramente non ultimo, c'è un altro attore, che fino ad ora è rimasto nell'ombra ma che piano piano stiamo scoprendo: la famiglia. Sia dalla nostra esperienza, che dagli studi e analisi più recenti è evidente che la famiglia in questo contesto funziona ancora come la principale agenzia di orientamento, molto volta anch'essa alla stabilità e a mantenere alto il legame con il giovane, in realtà abbastanza

## Il PROGETTO VIVAIO® continua: ecco le linee di servizio per l'anno 2010/2011



- Ampliamento delle aree di competenza interessate: non solo l'area tecnica, ma anche l'area economica e dei servizi alla persona
- Creazione di community per gli studenti su tematiche relative alle competenze sviluppate
- Percorso di aggiornamento del corpo docente
- Coinvolgimento delle università
- Pre-selezione dei diplomati e dei neolaureati

### I riferimenti:

Due.Con S.r.l. – Via De Capitani n. 1, 24047 Treviglio (BG)

[duecon@duecononline.it](mailto:duecon@duecononline.it)

[www.duecononline.it](http://www.duecononline.it)

[www.concresco.it](http://www.concresco.it)

sguarnita dal punto di vista delle conoscenze sugli sviluppi del mercato del lavoro. In questo senso il *Progetto Vivaio* coinvolge anche le famiglie con incontri tematici in modo tale da creare una coesione nuova per contenuti e attori: allo stesso tavolo siedo-

no per un confronto aperto e vivace rappresentanti delle scuole, genitori, aziende e studenti.

*Gruppo di ricerca e sviluppo di Due.Con*

scono le competenze necessarie a ricoprire il ruolo in questione. Questo piano viene poi condiviso con l'ente formatore, ed in particolare con gli studenti. Questi ultimi, a seguito della presentazione del progetto, aderiscono volontariamente a questa iniziativa e si candidano per la partecipazione. Viene avviato un processo di selezione, in cui dapprima si conoscono i candidati, poi si presentano alle aziende che scelgono, in base anche alle esigenze e caratteristiche di ciascuno, quale studente inserire. Vengono anche definiti i tempi della parte pratica, a seconda delle esigenze di ciascuna realtà. Durante la prima edizione del *Progetto Vivaio* tra il 2008 e il 2009, alcuni studenti di 4<sup>a</sup> superiore hanno avviato il loro progetto con un

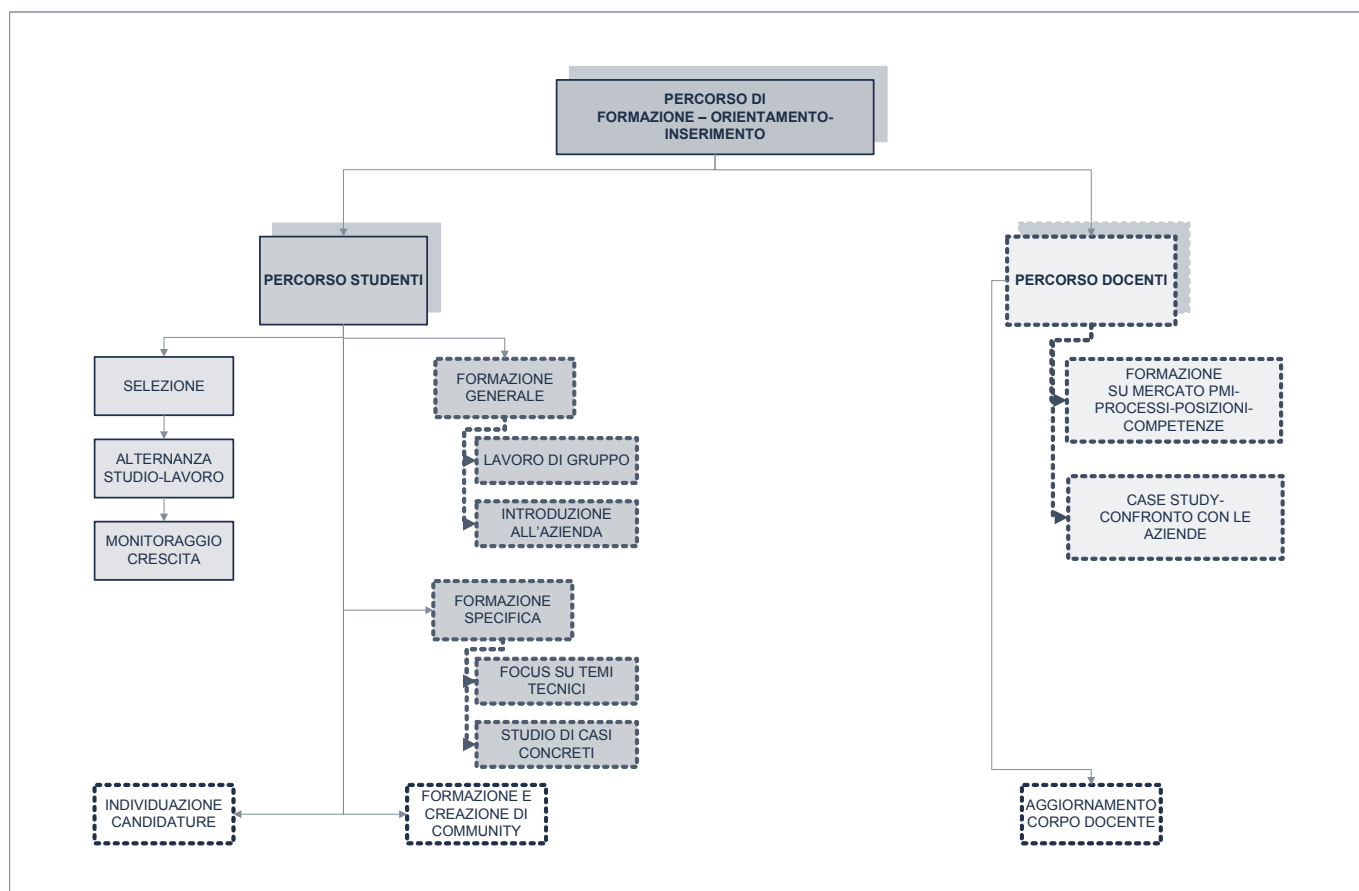
## L'allenamento dei giovani al lavoro

di Chiara Bacchiega

Come è possibile vedere dalla figura, il *Progetto Vivaio* è formato da due grandi linee, una dedicata agli studenti e una dedicata ai docenti. Per quanto riguarda la prima, che tra l'altro è

già applicata, il percorso prende avvio con un primo step di individuazione dei ruoli professionali utili alle aziende e concentrati nei processi principali di queste. Successivamente, si approfondi-

Sintesi delle linee di azione del *Progetto Vivaio*



\* Le caselle tratteggiate indicano le attività nuove rispetto alla precedente edizione del *Progetto Vivaio*



periodo di alternanza scuola-lavoro durante la scuola e poi hanno collegato un periodo piuttosto lungo di permanenza durante l'estate e in 5<sup>a</sup> superiore stanno riprendendo questo canale di attività. Naturalmente sempre con il supporto di un tutor sia interno all'azienda che esterno nella scuola e nell'azienda facilitatrice, che monitora la crescita e lo sviluppo delle competenze. C'è un elemento da evidenziare: durante il periodo di pratica in azienda, gli studenti non hanno percepito nessuna ricompensa in quanto era necessario che la scelta fosse

concentrata sulla competenza e non sul guadagno. Nell'edizione 2009-2010 ci stiamo concentrando anche sulla creazione di piccole community trasversali ai diversi istituti formatori e focalizzate su alcuni temi fondamentali sempre aderenti alla realtà.

Il secondo sentiero del *Progetto Vivaio* è rivolto ai docenti insieme ai quali si sta pensando di focalizzare l'attenzione proprio sui casi pratici, tratti dalla realtà, per poter condividere non solo le questioni tecniche, ma anche gestionali e di approccio al lavoro in forte cambiamento in questo

periodo storico.

Una caratteristica fondamentale di questo progetto è la possibilità attraverso un metodo condiviso (strumenti e finalità) di creare con tutti gli attori dei progetti personalizzati sia sulle richieste aziendali sia sulle caratteristiche delle persone e degli istituti formatori.

**Chiara Bacchiaga**

Responsabile

area Sviluppo organizzativo  
di Due.Con S.r.l.



## Interviste I protagonisti dell'esperienza

### La voce delle aziende: Busi Impianti S.p.A.

di Paola Cornaghi

*Intervista a Marco Giorgi, Consigliere delegato*

#### **Proviamo a fare una panoramica di Busi Impianti S.p.A.**

Dal 1952 ci occupiamo di impianti, iniziando con l'installazione di impianti elettrici. Dal 1985 abbiamo cominciato a fare anche impianti meccanici per completare l'offerta degli impianti a servizio di un edificio (civile, industriale, terziario e ospedaliero). Dagli inizi degli anni Novanta abbiamo diversificato le attività nel campo dell'elettronica di potenza e nel contempo abbiamo sviluppato un

modello divisionale che ci ha consentito una presenza più capillare sul territorio italiano ed europeo e ora anche mediorientale attraverso l'acquisizione di società locali o con l'apertura di branche. Dal 2000 abbiamo ulteriormente diversificato i servizi di impiantistica ferroviaria a terra e a bordo treno attraverso una nostra società autonoma con stabilimenti in Sicilia e in Sardegna. Oggi siamo attivi anche nel ramo "power" con una nostra società. L'evoluzione delle dimensioni

del gruppo è rappresentata oggi da un volume d'affari di circa 250 milioni di euro e da un ragguardevole portafoglio ordini che ci consente di guardare con tranquillità al futuro nonostante la situazione contingente.

#### **Che tipo di organizzazione vi siete dati?**

Operiamo su commessa e l'organizzazione operativa è sostanzialmente "piatta" e consente al massimo due livelli di riporto. A livello di gruppo sono concentrate le attività di supporto che so-

no: il coordinamento del *procurement*, il coordinamento delle attività di amministrazione e finanza, le attività di tesoreria, il coordinamento delle attività commerciali e la struttura di Direzione.

### **Quali sono le competenze “chiave” nell’ambito di una organizzazione come la vostra?**

Il fatto che l’organizzazione sia piatta implica che da ogni primo riporto dipendono parecchie persone quindi abbiamo dovuto dare priorità allo sviluppo delle competenze tecniche e organizzative.

### **Cosa intende per competenze “tecniche”?**

Intendo la conoscenza tecnica precisa dei connotati progettuali e realizzativi che contraddistinguono la nostra attività che riguardano per esempio la gestione di correnti forti e deboli nell’impiantistica elettrica e la capacità di valutazione delle necessità energetiche di un edificio e il dimensionamento di reti di distribuzione e dei terminali e apparecchiature per la parte meccanica.

### **Cosa intende quando dice competenze “organizzative”?**

Sono quelle capacità che consentono di ottimizzare l’impiego delle risorse interne e di coordinare le risorse esterne sia sul dal punto di vista progettuale che realizzativo.

### **Fosse costretto a scegliere fra competenze tecniche e competenze organizzative, a quali potrebbe rinunciare?**

È una cosa improponibile perché la competenza tecnica è un dato di base dal quale non si può prescindere, ma la competenza organizzativa è necessaria perché le attività coinvolgono sempre più persone e comportano l’interfacciamento con le strutture di ser-

vizio dell’azienda. Da un paio di anni abbiamo iniziato un’attività di attenzione particolare all’incremento delle capacità relazionali per migliorare il rapporto con i collaboratori, i clienti e le strutture con cui l’organizzazione di commessa si interfaccia.

### **Come sono distribuite le competenze all’interno della vostra azienda?**

La nostra struttura è costituita da circa 400 persone di cui il 70% è personale di estrazione tecnica: periti elettrotecnici, elettronici, meccanici e termotecnici e ingegneri con le stesse specializzazioni.

### **Più ingegneri o periti?**

Più periti.

### **La tendenza per il futuro?**

Cerchiamo per lo più ingegneri come primo impiego salvo che per le posizioni operative di cantiere. Gli ingegneri hanno una preparazione di base che più si avvicina alle nostre esigenze anche tenuto conto che è aumentata la complessità dal punto di vista normativo sull’impiantistica ed è necessaria una cultura delle problematiche contestuali molto più approfondita rispetto a quella posseduta oggi da un perito.

### **Parliamo dei periti. Siete fra le aziende che hanno aderito al primo esperimento del Vivaio che si è svolto coinvolgendo gli istituti tecnici. Proviamo a fare un primo bilancio.**

Mi sono accorto che un perito ha le competenze culturali e tecniche di base per poter diventare un capo squadra.

### **Questo è il massimo a cui può aspirare un perito?**

Sì, un perito medio sì. Ci sono delle eccezioni, non a caso queste “eccezioni” parlano un corretto italiano e quindi possiedono uno strumento fondamentale per

approfondire le proprie competenze attraverso le letture e, non ultimo, le “eccezioni” sono molto curiose e appassionate alla loro materia. L’imprinting, quello che viene dato a una persona nei primi anni della propria formazione (scolastica e professionale), è fondamentale per far venir fuori le effettive potenzialità di una persona. In generale oggi il perito medio non possiede solide conoscenze di base e stenta a saperle porre in relazione fra loro; le conoscenze applicative non servono se non sono ben supportate da quelle di base.

### **Qual è stato per voi il valore del Vivaio?**

Il valore del *Vivaio* sta nell’aver reso possibile operare una selezione attraverso la valutazione di capacità potenziali relazionali, non tecniche, in un’età in cui al nostro livello sarebbe impensabile poterlo fare. Noi (dirigenti, imprenditori o capi di qualcosa) a malapena riusciamo a intravedere se delle “capacità” sono diventate delle “competenze” in persone che hanno mediamente più di 30 anni, siamo totalmente impreparati a cogliere questo tipo di potenzialità in persone che si affacciano al mondo del lavoro. Visto che le nostre esigenze sono più a livello tecnico e progettuale e di direzione tecnica di cantiere, penso che l’efficacia del *Vivaio* sarà massima se applicata ai laureandi di ingegneria.

### **Parliamo del rapporto esistente fra la Busi S.p.A. e i giovani che vi si avvicinano**

Credo che molto di quello che capita dipenda dalla persona. Una persona è pronta a entrare alla Busi S.p.A. per aspirare a un ruolo di una qualche responsabilità se è riuscita a darsi una preparazione culturale di base sufficien-

te, cioè se si sa esprimere correttamente in italiano (la lingua italiana parlata e scritta correttamente la vorrei come requisito di base), se ha una conoscenza di base di una lingua straniera (inglese) parlata e scritta e se ha una curiosità di fondo che lo renda disponibile a interessarsi di ciò che fa che è anche la molla essenziale per compiere viaggi, trasferite ecc. Trovarne così, oggi, è rarissimo. Noi, da qualche anno, parliamo ai giovani attraverso di voi, quindi vediamo solo le “eccezioni”, non viviamo più la condizione di vedere 39 persone per inserirne una! Il *Vivaio* ci serve per individuare e, là dove ci sono, favorire le qualità alle quali ho accennato prima.

**Quando dice “eccezioni”, intende ragazzi sopra la media, i cosiddetti “alti potenziali”?**

No, intendo il fatto di avere rilevato delle competenze basilari in persone che sono assolutamente normali. Sono eccezioni perché sono pochi quelli che le possiedono.

**Può descrivere il vostro rapporto con le scuole e/o le università?**

Con le scuole superiori i rapporti sono stati praticamente nulli, non abbiamo mai individuato fonti efficaci, non abbiamo rapporti professionali coi docenti e individuarli è un’operazione troppo lunga. Una scuola superiore dovrebbe andare dalle aziende ed esporre ciò che è stato fatto nel

corso dell’anno scolastico; in realtà ciò che succede è che al massimo ci vengono fornite delle liste di neo-diplomati per noi completamente prive di significato e sulle quali dovremmo fare dell’altro lavoro per poi scoprire che magari non hanno neanche finito i programmi.

**Parteciperete alla prossima edizione del *Vivaio*? Cosa vi aspettate?**

Vorremmo iniziare una sperimentazione del *Vivaio* anche con l’università.

**Quanto avete investito per il *Vivaio*?**

Il tempo che ci ha messo un nostro dipendente, circa 10 giornate lavorative.

## La voce delle aziende: Gruppo Banca Popolare di Milano

di Paola Cornaghi

*Intervista ad Angelo Pellegatta, Direttore divisione Crediti*

**La vostra azienda ha contribuito alla realizzazione della prima sperimentazione del *Progetto Vivaio*: la vostra partecipazione ha a che fare anche con i cambiamenti del lavoro in banca?**

Sì. Nel prossimo futuro ci saranno sempre meno sportelli fisici e il lavoro sarà sempre più puntato sulla “consulenza”. Questo significa che occorre “conoscere”, quindi la scuola deve assicurare la trasmissione di conoscenze di base solide e anche a livello di diploma di scuola superiore è necessario che le persone possiedano una preparazione tecnica forte. La conoscenza da sola non è comunque sufficiente, occorrono

anche delle buone capacità relazionali.

**Cosa intende per “capacità relazionali”?**

Vede, in un’azienda di servizi dove il futuro sarà centrato sulla “consulenza” non è pensabile che le persone non sappiano che si deve dire “buongiorno” al cliente. Per costruirsi una buona professionalità insieme alle solide conoscenze di base, occorre “essere” cioè costruirsi anche attraverso il leggere, l’informarsi, l’avere la volontà di essere curiosi e di guardare un po’ oltre il proprio ambito personale con molta umiltà. È un mix di curiosità e di sane ambizioni sostenuto da una certa disponibilità a fare qualche

sacrificio. Un problema ricorrente è ad esempio la scarsa propensione alla mobilità: chiedere a un ragazzo di fare qualche kilometro in più per raggiungere il luogo di lavoro (per noi, strutturati con le reti delle filiali, lo spostamento è routine) a volte è davvero un problema. Ora, di fronte a un mondo globalizzato, è impensabile che si continui a guardare al proprio rapporto col lavoro come se niente fosse cambiato. Occorre saper “mettersi al servizio” sia per costruire una professionalità seria, sia per diventare “leader”. Il mondo del lavoro ha bisogno di competenze solide e i giovani devono avere la possibilità di lavorare con dei capi intelligenti

che a loro volta sappiano non rifiutarsi di mettersi al loro servizio e che abbiano il coraggio di guidarli anche prendendosi qualche rischio.

### **Come valuta il rapporto con il mondo della scuola?**

Nella scuola c'è ancora un insegnamento troppo staccato dalla realtà del lavoro e quello che vediamo noi è che nei ragazzi mancano solide conoscenze di base. Insomma, non può arrivarci laureato e non possedere le nozioni

fondamentali.

### **Qualche suggerimento?**

Senz'altro un maggiore collegamento fra ciò che viene insegnato a scuola e quello che viene effettivamente fatto nelle aziende. Inoltre la legislazione dovrebbe favorire l'incontro fra giovani e imprese (vedi la legge sull'apprendistato) e in questo senso mi viene da dire che bisognerebbe tornare alla "bottega", fare esperienze graduali e ripetibili avendo consapevolezza che

le esperienze così accumulate costituiscono un patrimonio fondamentale per la soluzione degli svariati problemi che si incontreranno nel proprio percorso professionale e personale.

### **Rispetto al tema dei giovani e il lavoro, come vede il futuro?**

Un'azienda che guarda al futuro deve cercare di disegnare oggi il futuro sui giovani perché se non lavoriamo su di loro il rischio è che il sistema si fossilizzi.

## La voce delle aziende: Gruppo Boffetti Impianti S.r.l.

di Paola Cornaghi

*Intervista a Raffaello Teani, Direttore commerciale*

### **Una breve descrizione del Gruppo Boffetti.**

Siamo un gruppo di 350 persone, cresciuto molto negli ultimi anni e che ha verticalizzato la propria offerta diversificando le proposte con prodotti e servizi nuovi, ricercando più spazio e maggiori alternative anche attraverso una maggiore presenza nei mercati esteri. I nostri clienti sono del calibro di Terna, Eni, Ferrovie, in generale la grande industria.

### **Quali sono le principali caratteristiche della vostra organizzazione?**

C'è una cosa molto evidente: la flessibilità in funzione delle esigenze del mercato, dei clienti e anche della capacità di valorizzazione delle nostre figure professionali che cerchiamo di collocare al meglio nella nostra struttura anche tenendo conto di ciò che, in termini di competenze, c'è di disponibile all'esterno dell'azienda.

### **Qual è l'età media in Boffetti?**

Si è un po' alzata in funzione dell'innalzamento della professionalità, è intorno ai 33 anni. C'è un buon mix di gente sotto i 25 anni e di gente con esperienza di poco sopra i 40.

### **Ci può descrivere come viene formata una competenza chiave?**

Le faccio un esempio concreto: da noi un giovane tecnico inizia con un periodo di lavoro operativo sul campo svolto in cantiere, poi passa alla gestione del personale di cantiere, poi alla gestione contrattuale. A questo punto possiede le basi per poter affrontare una fase di attività chiave per un'azienda del nostro settore che è la preventivazione. Ecco, dopo il percorso che ho delineato, la persona è in grado di svolgere la preventivazione tecnica e commerciale.

### **In quanto tempo si ottiene questo risultato?**

Circa 10 anni.

### **È un tempo significativo: un giovane "resiste" lungo tutto questo periodo?**

Nel tempo, la "tenuta" la riscontriamo solo con le persone che ricevono l'imprinting giusto, cosa che si ottiene solo vivendo fin "da piccoli" in azienda. Certo ci incarichiamo di fornire la formazione di base, di realizzare corsi che aiutano a cambiare la prospettiva nel ragionamento, ma il vero valore viene dal "campo", lavorando in squadra con gli altri, collaborando con persone di esperienza. Sono cose che nessuna scuola insegna. Capacità quali: la flessibilità, il saper ascoltare (non dimentichiamo che noi siamo un'azienda di servizi, dunque saper recepire è una capacità strategica), il mirare alla qualità, l'essere puntuali e affidabili e – vorrei dire – educati sono tutte cose che la scuola non insegna.

### **Perché secondo lei la scuola**



**non insegna queste capacità?**

La scuola fa fatica a trasferire queste competenze perché non può viverle sul campo.

**Come vanno le cose coi giovani in ingresso nella vostra azienda?**

Sono più scontento rispetto al passato. Ho ripreso recentemente a fare colloqui di selezione e sono rimasto sconvolto. Domando come se la cavano con l'elettrotecnica, magari mostro uno schema elettrico (dovrebbe essere la base per un perito elettrotecnico!) e le risposte (disinvolte) sono: "Non mi ricordo le formule", "L'abbiamo fatto due o tre anni fa", ecc. Al contrario, chi ha già tastato il mondo del lavoro è diverso, è più pronto, ci prova, non è completamente scollegato.

**Allora, la domanda potrebbe essere: chi li "svezza"?**

È questo il problema. Temo che si tornerà a rubarci il personale fra noi aziende. Le associazioni di categoria dovrebbero fare qualcosa in questo senso per calmierare la situazione. Il sistema dovrebbe diventare davvero sistema. Inoltre si sta facendo spazio un forte messaggio su sicurezza e qualità legati al prodotto. Insomma, non è più solo il prezzo a determinare le scelte del mercato, sta finalmente tornando in auge la qualità. Questo rimette al centro con maggiore forza e urgenza la questione delle competenze: abbiamo bisogno di competenze solide.

**Ritorna la "qualità" in un momento di grave crisi?**

Nel nostro settore abbiamo vissuto un momento di crescita anomala fra il 2006 e il 2008. Oggi noi siamo molto legati al settore energetico che vuol dire fonti rinnovabili e nucleare. È un mercato che va bene, che ci ha dato

respiro e che ci ha permesso di chiudere anche il 2009 in crescita.

**Di fronte anche a queste prospettive, che caratteristiche possiedono le figure chiave nella vostra azienda?**

Alla base, a fondamento di tutto, vi sono sempre le competenze tecniche, in particolare di tipo elettrotecnico ed elettromeccanico. A un giovane in ingresso chiediamo il possesso di solide conoscenze di base sulle quali andiamo a lavorare dal nostro interno per formare una figura professionale specifica. Questo è fattibile a patto che ci troviamo davanti una "Persona".

**In altre parole, a patto che il giovane possieda delle adeguate capacità relazionali?**

Sì, tradotto sarebbe: educazione, curiosità, motivazione, serietà, affidabilità, senso degli altri e della responsabilità.

**Nella vostra azienda qual è il rapporto fra ragazzi incontrati ed effettivamente inseriti?**

Diciamo che ogni 10 incontrati, ne proviamo 2-3, ma che riesce a "tenere" è uno solo.

**A cosa è dovuto tutto questo scarto secondo lei?**

È un problema comune a molte aziende e non credo che ciò sia dovuto a criteri di selezione più "stretti" rispetto al passato, anzi. Le faccio un esempio di questi giorni che lei conosce bene: stiamo cercando neo-laureati in ingegneria elettrotecnica e li andiamo a prendere in Puglia. C'è un problema di aspettative e di motivazione da parte dei giovani che non sono in linea con la realtà del mercato del lavoro e delle organizzazioni.

**A proposito di ingegneri, crede che muterà qualcosa per la vostra azienda nella scelta fra di-****plomati o laureati?**

Da quando ci hanno dato la possibilità di inquadrare anche i neo-laureati come apprendisti, le cose vanno meglio perché forse si comincia a capire che anche se si è laureati occorre fare la "gavetta", ma continuiamo a considerare apprezzabile la malleabilità dei neo-diplomati che sono più giovani e con aspettative meno disallineate. In generale il mercato è abbastanza sensibile all'etichetta e nei confronti di chi non è ingegnere c'è a volte un po' di prevenzione, ma per la nostra azienda le figure che creano valore non lo fanno in base al titolo di studio.

**Come valuta il rapporto con le scuole?**

Drammatico. È molto legato alla dimensione "istituzional-burocratica", non c'è un vero percorso di collaborazione. Sarebbe bene che sul problema del bisogno di competenze si lavorasse insieme a lungo termine. L'azienda non deve volersi sostituire alla scuola, ma la scuola da sola non ce la può più fare a sopperire alle esigenze del mondo del lavoro. Il rapporto con le scuole si riduce al ricevimento degli elenchi dei diplomati che otteniamo dietro richiesta scritta. È tutto. Quello che sperimentiamo dopo aver contattato i ragazzi è che, sulla quantità, continua a scendere la percentuale di competenze accettabili.

**Parliamo del Vivaio: un breve bilancio e qualche osservazione o suggerimento.**

È stata un'esperienza interessante per varie ragioni. Io personalmente, cambiando il punto di osservazione (fino a pochi anni fa stavo seduto dalla parte degli studenti), mi sono dovuto improvvisare a parlare di calcio per cattu-



rare l'attenzione degli studenti. Qualcuno si è lasciato coinvolgere, però i ragazzi che partecipano – che ascoltano davvero – si contano sulla punta delle dita. Può essere un progetto deludente se lo si guarda nell'ottica del ritorno immediato, ma il fatto che sia volontario (non imposto ai ragazzi) dà dei risultati positivi, seppur sempre valutati secondo dei criteri "a maglia larga". È anche un bene che l'adesione al *Progetto Vivaio* da parte del ragazzo non

implichi l'ingresso automatico nell'azienda presso la quale ha svolto il percorso. Una mia considerazione è che scuola e azienda devono essere un corpo unico soprattutto per quanto riguarda la formazione di professionalità tecniche. È giusto che iniziative come il *Vivaio* non abbiano finalità di guadagno e sarebbe quindi opportuno che anche per le aziende che vi partecipano, investendo nel tempo di una propria risorsa esperta, si potesse

trasformare questo "costo" in "investimento" finalizzato ad innalzare il livello di professionalità. In altre parole è un investimento che andrebbe trattato come quelli in "ricerca e sviluppo".

**L'edizione del *Vivaio* di questo anno coinvolgerà anche le famiglie. Cosa ne pensa?**

Bene, penso che siamo all'origine del problema, i valori arrivano da lì.

## La voce della scuola: l'Itis "Augusto Righi" di Treviglio

di Chiara Bacchiega

**Quali sono le caratteristiche distintive dell'Itis "Augusto Righi"?**

Il Righi è caratterizzato da un costante contatto con il territorio, con le aziende della zona, poi grazie anche ai laboratori gli studenti possono vedere e possono realizzare soluzioni immaginate, così hanno un primo contatto positivo con la tecnologia e il mondo del lavoro. Questo riusciamo a farlo perché siamo relativamente piccoli: i docenti riescono a seguire i piccoli gruppi di studenti che insieme ai docenti e alle aziende immaginano e realizzano alcuni prototipi in diverse discipline. È una scuola che va oltre gli slogan, mette al primo posto lo studente in ogni attività che svolge. Nei nostri laboratori, non c'è solo la tecnica, ma c'è anche la vita, non sono laboratori fatti per la ripetizione, ma sono fatti per l'esperienza. Insieme ai nostri ragazzi costruiamo mac-

chine, e in questa attività gli insegniamo ad essere costruttori di macchine e non servitori. La scuola è divenuta autonoma da un altro istituto tecnico della Provincia di Bergamo a partire dagli anni Ottanta. Oggi conta circa 700 studenti, compresi quelli dell'Itis Righi e dell'istituto professionale Mozzali con cui costituiscono il polo tecnologico. Sono presenti diversi indirizzi: elettrotecnico, informatico, chimico, meccanico. La particolarità di questi indirizzi è che tra di loro c'è una sana competizione: infatti, non c'è nessun indirizzo che eccelle sugli altri, perché tutti tendono a migliorare le loro iniziative, a partecipare in modo multidisciplinare ai diversi progetti. Ad esempio uno studente di meccanica può partecipare assiduamente a progetti di elettrotecnica, mettendo a disposizione le sue competenze e abilità per la realizzazione di prototipi.

**Qual è il suo ruolo all'interno della scuola e come è cambiato nel tempo?**

In tutti gli istituti tecnici è presente un ufficio tecnico, una sorta di cattedra assegnata ad un docente. Negli scorsi anni, fino agli anni Novanta, era relegato al rapporto con gli enti istituzionali esterni, come la Provincia, per la funzione di manutenzione dello stabile, ci si occupava di acquisti dal punto di vista amministrativo. Poi, con il tempo, abbiamo visto che proprio la manutenzione era un supporto decisivo ai progetti della scuola. Inoltre, io personalmente ero interessata a tutte le attività della scuola e avevo a cuore anche lo sviluppo degli studenti in quanto persone, per cui mi è stata affidata la funzione di orientamento e di rapporto con le aziende. L'ufficio tecnico, quindi, è divenuto uno spazio dove i docenti delle diverse discipline si incontrano per

*Intervista alla Prof.ssa Benedetti*

discutere dei progetti e dove si pianifica come portare all'esterno quanto viene svolto a scuola. È giusto che all'interno della scuola ci sia un'unica persona di riferimento costante tra docenti e aziende, per noi questa è una necessità.

**Secondo lei c'è stato un cambiamento nelle giovani generazioni negli ultimi anni? E con quali caratteristiche?**

In positivo, possiamo riscontrare tra i giovani l'interesse per le attività pomeridiane, cioè le attività dedicate ai laboratori, perché da noi il progetto parte da un'idea, poi cerchiamo le aziende che possono aiutarci a realizzarlo in termini di strumentazione e di supporto alla progettazione, ed infine cerchiamo con i docenti specifici di individuare le risorse umane che possono essere coinvolte nella realizzazione di tale idea. Il tutto nelle ore pomeridiane in cui *gli studenti in autonomia diventano collaboratori dei docenti su progetti specifici*. In negativo, si riscontrano difficoltà educative: sono calate le competenze in ingresso. È necessario rafforzare la dinamica di apprendimento, l'abbiamo anche comunicata a chi viene prima di noi nella catena: siamo stati tra i primi a proporre alle scuole medie inferiori i laboratori tenuti dai nostri studenti.

**Come è cambiata la scuola in questi ultimi anni?**

Il nostro istituto ha scelto la strada dell'investimento: negli ultimi anni abbiamo cercato delle sponsorizzazioni da parte delle aziende per l'acquisto di tecnologia utile alla sperimentazione. Abbiamo attivato collaborazioni di natura diversa oltre il nostro territorio, ad esempio collaboriamo proficuamente con il Museo della

scienza e della tecnica di Rovereto. Partecipiamo a concorsi nazionali ed internazionali ed infine collaboriamo con le aziende. Questo permette agli studenti di affacciarsi al mondo del lavoro o di continuare a studiare con una maggiore consapevolezza della realtà e del metodo di lavoro, cioè la continua ricerca e sperimentazione. La nostra ottica non è quella di seguire tanti progetti, ma di partecipare bene a pochi progetti. Infine, il corpo docente ha uno stile di lavoro condiviso, cioè la forte attenzione allo studente in quanto persona, l'aver a cuore la persona. Questo ci porta anche talvolta a svolgere attività di volontariato proprio a scuola.

**Quali sono le competenze che deve avere un docente?**

Innanzitutto deve conoscere la realtà del territorio in cui opera, deve essere aperto alle nuove tecnologie, essere disponibile a dare più tempo allo studente nelle attività extrascolastiche, ai laboratori, perché è qui che salvi il ragazzo. Molte volte ci sono studenti con gravi difficoltà a livello personale, radicate nella storia familiare. Il docente non può fermarsi solo a valutare il ragazzo per il suo rendimento scolastico, ma lo deve conoscere nel suo complesso e uno spazio in cui può avvenire tutto ciò è il laboratorio. I primi 2 anni di scuola secondaria superiore sono fondamentali, perché è qui che lo studente inizia ad aprirsi e di conseguenza il docente non può essere con-

centrato solo sull'apprendimento. Le classi numerose non funzionano perché il docente non ha la possibilità di conoscere i suoi

studenti: anche per questo il nostro istituto ha classi con pochi studenti. Inoltre, oramai da tempo, le classi si sono arricchite di molti ragazzi stranieri di seconda generazione, sono circa il 30% degli iscritti all'istituto tecnico; la percentuale aumenta nella sezione professionale Mozzali. L'attenzione alla persona non ci rende più morbidi nelle valutazioni: a conferma di ciò sta il fatto che il 30% degli studenti viene bocciato.

**Come è cambiato il rapporto con le famiglie?**

A fronte di situazioni complesse, nella maggior parte dei casi le famiglie non esistono, sono assenti. Non si presentano ai colloqui generali, alle riunioni di classe, sono più presenti ai colloqui individuali con i docenti. La presenza è diminuita e continua a diminuire. È diffuso l'atteggiamento della delega: "te lo mando a scuola, pensaci tu".

**Com'è il rapporto con le aziende e il mondo del lavoro?**

Il legame è variegato perché da un lato le aziende chiedono profili specialistici, desiderano conoscere studenti specializzati, dall'altro sono disponibili a formare i docenti in modo gratuito. Ci sono alcune aziende che offrono anche la licenza per l'utilizzo di diversi software che si utilizzano nel mondo del lavoro. Questo rapporto ci permette di continuare a lavorare bene nonostante le continue restrizioni economiche a cui è sottoposta la scuola. Abbiamo notato che quando una scuola esce sul territorio si apre, le aziende rispondono in modo positivo. Non è più tempo di a-

**È una scuola che va oltre gli slogan, mette al primo posto lo studente in ogni attività che svolge**

spettare che le risorse vengano calate dall'alto, è arrivato il momento di aprirsi all'esterno in modo costante. L'apertura all'esterno è un fattore cruciale per la scuola, in particolare per un istituto tecnico.

### **Quali iniziative avete messo in atto per collegare il mondo della scuola con il mondo del lavoro?**

Sulla linea dell'apertura al territorio, partecipiamo a diversi eventi specifici: ad esempio abbiamo partecipato al concorso per la robotica a livello nazionale e tutte le forze, le diverse discipline, erano impegnate in questo progetto. Se si vince, si vince tutti.

Sui progetti coinvolgiamo le aziende strettamente collegate alla disciplina dell'iniziativa: si instaura così una collaborazione attiva e fattiva.

### **Ha un sogno per la scuola?**

L'apertura: mi farebbe piacere che ci fosse una maggiore alleanza tra scuola, aziende, licei. La scuola non deve abbandonare la parte di insegnamento nozionistico, ma deve finalizzarla. La lingua inglese deve entrare di forza nella scuola. Non serve che lo studente trascorra un anno all'estero, ma serve una collaborazione tra docenti di scuole di Paesi diversi: deve essere possibile che alcuni docenti francesi, ad esem-

pio, possano insegnare per un certo periodo in Italia e viceversa, ma per questo servono le lingue straniere. Ci si deve aprire all'esterno.

### **In questo panorama come si inserisce il Progetto Vivaio?**

Il *Progetto Vivaio* è proprio sulla nostra lunghezza d'onda, è il segno dell'apertura. È un modo per sensibilizzare i ragazzi all'alternanza scuola-lavoro, su cui noi puntiamo. Noi sogniamo di proporre periodi più lunghi di alternanza, perché questa è la carta vincente: i ragazzi devono sapere come va il mondo.

## La voce della scuola: l'istituto Ipia "Betty Ambiveri" di Presezzo

di Chiara Bacchiega

### **Quali sono le caratteristiche distintive dell'Ipia "Betty Ambiveri"?**

È un istituto a "misura di allievo". Non è una scuola grande, è collocata nel territorio dove sono presenti molte aziende elettriche e meccaniche. Con queste il collegamento è stabile, vive da più di 20 anni. Siamo stati tra i primi ad introdurre lo stage fin dal 2° anno di scuola superiore.

### **Qual è il suo ruolo all'interno della scuola e come è cambiato nel tempo?**

Attualmente sono responsabile della sede Ipia e sono anche il collaboratore del Preside. La scuola è cresciuta molto in termini di numeri: dagli anni Ottanta, in cui c'erano 4-5 classi, ad oggi, dove ne abbiamo 17. A seguito di questo aumento, sono incre-

mentate le incombenze burocratiche e si sono moltiplicati i contatti con i genitori. Il rapporto con i colleghi è forte e stretto, sono il punto catalizzatore tra gli insegnanti. In futuro, la scuola cambierà ancora, perché ospiteremo i corsi IFP e si aggiungerà anche l'Itis con l'indirizzo mecatronico. Il mio ruolo è sostanzialmente di collaborazione con le aziende, queste ci aiutano anche fornendoci delle attrezzature e con la formazione ai docenti. Notiamo che le aziende sono molto disponibili, investono volentieri il loro tempo e le loro risorse nella scuola, alcune hanno anche messo a disposizione delle borse di studio.

### **Secondo lei c'è stato un cambiamento nelle giovani generazioni negli ultimi anni? E con**

### **quali caratteristiche?**

Il cambiamento c'è stato. Quando non c'era l'obbligo scolastico fino ai 16 anni, i ragazzi che si iscrivevano erano più motivati. Oggi, gli studenti sembrano frustrati per le troppe ore di teoria. Molti ragazzi ci dicono esplicitamente che vengono a scuola perché obbligati ma che la scuola non riesce a interessarli. In una classe di 25 studenti circa il 40% è privo di motivazione: questo rende ingestibile l'intero gruppo. Per l'anno prossimo è previsto un aumento delle ore di pratica con i corsi IFP, forse questo li aiuterà. I giovani di oggi hanno la cultura del guadagno, non della conoscenza: pensano di fare, di lavorare per guadagnare, sono pochissimi quelli che pensano di conoscere, apprendere per poi in

un futuro mettere a frutto il loro patrimonio. I ragazzi sono intellettualmente vivaci solo nelle cose gli interessano.

### **Come è cambiata la scuola in questi ultimi anni?**

L'istituto Ipia, con indirizzo elettrico e meccanico, ospita circa 350 studenti. Di questi al 1° anno ne vengono bocciati tra il 40 e il 50%, al 2° anno la percentuale si abbassa al 30% e si riduce al 15% in 3<sup>a</sup> superiore. L'Ipia è unito ad altri indirizzi (ITC e liceo) per un totale di 1.050 studenti, guidati da 350 docenti e 25 bidelli. In 1<sup>a</sup> superiore le classi sono formate da circa il 15% di stranieri, percentuale che tende ad abbassarsi negli anni successivi. In questo panorama è aumentata la burocrazia, siamo obbligati a mettere su carta quasi tutto ciò che accade.

### **Quali sono le competenze che deve avere un docente?**

Innanzitutto deve conoscere la propria materia, il che non è scontato, ma è un aspetto fondamentale. Poi, deve riuscire a far appassionare i ragazzi alla propria disciplina, deve essere dotato di buone doti comunicative, perché molti studenti non capi-

scono l'insegnante, perché utilizza parole incomprensibili per gli allievi. Infine, capire i ragazzi: si ottiene di più con il dialogo, facendo dei patti piuttosto che con l'autorità. In questa scuola tra docenti e allievi c'è un patto di corresponsabilità, che ci guida nelle azioni quotidiane.

### **Come è cambiato il rapporto con le famiglie?**

Purtroppo è peggiorato, forse è dovuto anche alla crescita della scuola. In passato erano i genitori che sollecitavano i docenti a sgridare i propri figli. Oggi li seguono meno, sono meno disponibili al dialogo, non hanno neanche il tempo di firmare le assenze.

### **Com'è il rapporto con le aziende e il mondo del lavoro?**

Nel tempo non è cambiato molto. Anche prima della crisi economica, le aziende non chiedevano i nomi degli studenti, ci chiedevano delle segnalazioni su chi era bravo, non solo come competenze, ma anche come persona, come attenzione all'altro. Questo è ancora valido oggi.

### **Quali iniziative avete messo in atto per collegare il mondo della scuola con il mondo del lavoro?**

Le visite specifiche in azienda, ci sono ancora ma sono diminuite come numero. Abbiamo attivi molti stage, il *Progetto Vivaio* e poi invitiamo delle persone per poterli orientare meglio nel loro futuro.

### **Ha un sogno per la scuola?**

Vorrei che gli insegnanti fosse qualificati e motivati, vorrei che i giovani fossero desiderosi di apprendere, consapevoli che qui a scuola iniziano a costruirsi il loro futuro. Vorrei che le riforme sulla scuola non fossero fatte a tavolino, in luoghi lontani dalla realtà, ma fossero pensate, verificate con le persone che sono sul campo, prima ancora della loro promulgazione.

### **In questo panorama come si inserisce il Progetto Vivaio?**

Lo dico convinto, ho sempre sponsorizzato il legame con le aziende. È una bellissima idea che le aziende "allevino" al loro interno il ragazzo per farlo diventare il loro futuro tecnico. È un'occasione in cui il ragazzo conosce il mondo del lavoro, vede come la teoria si applica alla pratica.

## La voce della scuola: uno studente

di Chiara Bacchiega

*Intervista ad uno studente di 4<sup>a</sup> dell'Itis "Augusto Righi", indirizzo Meccanica*

### **Perché ha scelto questa scuola?**

Ho scelto un istituto tecnico perché mio padre lavora in un'officina, lo seguivo sempre in tutto ciò che faceva, così si è sviluppata la mia passione per la meccanica, poi in 3<sup>a</sup> media è arrivato lo scooter e la passione è volata. Questa scuola mi è stata consigliata anche dai docenti delle

scuole medie inferiori. Il Righi mi aveva attratto dal momento in cui ho fatto il laboratorio in 3<sup>a</sup> media. Sono contento del mio indirizzo. Mi spiace alle volte quando alcuni docenti si rapportano con i ragazzi in modo difficile, si nota che hanno difficoltà a gestire la classe, alle volte basta che ci sia un leggero brusio

che i docenti si arrendono e spieganano sempre meno. Se non c'è interesse è difficile ascoltare, memorizzare, imparare. Poi, ci sono alcune materie che sono difficili e purtroppo non aiuta il fatto che ci sia un certo turnover tra i docenti. Mi sono iscritto a questa scuola perché volevo imparare *Inventor* e questa scuola



me lo sta insegnando.

### **La scuola l'aiuta a sviluppare le sue competenze? E come?**

La scuola mi aiuta perché mi offre un indirizzo pratico. All'inizio ero incerto perché non sapevo se quello che studiavo era collegato alla realtà, ma questa scuola mi ha offerto l'occasione di vedere la realtà.

### **Come si sta orientando verso il suo futuro?**

Vorrei andare avanti con gli studi sempre con il disegno meccanico. Una volta ho accompagnato mio padre che doveva andare in un'azienda per avere un pezzo meccanico per il suo lavoro. Io ho visto l'ingegnere che lavorava questo pezzo con macchine a controllo numerico, ho visto come lavorava alla progettazione e alla realizzazione. Mi è piaciuto per cui penso di frequentare Ingegneria meccanica al Politecnico di Milano.

### **Quando pensa al suo futuro chi ascolta?**

Quando devo prendere una decisione mi confronto con tutti, in particolare con i miei genitori che mi fanno conoscere le persone che hanno intrapreso diversi percorsi. Tengo come riferimento mio padre, per come lavora e per la sua esperienza.

### **Quali sono le paure verso il fu-**

### **turo?**

La più grande paura è quella di cambiare idea in base ad eventi sporadici. Mi è bastato poco per appassionarmi alla meccanica, forse basterà poco per eliminare questa passione e passare ad altro. Rispetto all'università mi spaventa la mole di studio.

### **Se dovesse fare una hit parade delle cose più importanti che vorrebbe trovare nel lavoro, cosa direbbe?**

Innanzitutto vorrei andare d'accordo con i colleghi sul piano personale e professionale, vorrei essere apprezzato per le competenze che potrò avere. Poi, vorrei essere specializzato in qualcosa, non avere solo un'infarinatura delle cose. Infine, uno stipendio adeguato alle mie conoscenze e che mi permetta di sostenere una vita mia.

### **Come vede i suoi coetanei?**

I miei amici snobbano l'idea che ho io di proseguire gli studi. Molti non hanno voglia di studiare, oramai sono fissati sull'idea di non proseguire. Io non ho un'idea e basta, ho un desiderio maturato nel tempo in modo diverso, perché ho fatto esperienza, perché ho visto e vado avanti. Vorrei aprire gli occhi ai miei coetanei. Vogliono sono soldi, hanno il modello del calciatore;

il mio approccio forse dà più possibilità. Molti giovani sono più attratti dalla paghetta guadagnata con il trasporto per la pizza più che da un'esperienza più significativa professionalmente ma gratuita.

### **Mi racconti della sua partecipazione al Progetto Vivaio**

Ho accettato di partecipare perché ho visto che mi interessava. Era collegato alla scuola, alle mie materie. Le mie competenze sono state valutate e sono state ritenute adeguate al ruolo che mi è stato proposto. Il Vivaio mi ha permesso di avere un'idea più chiara sulla strumentazione tecnica, e poi mi ha permesso di conoscere anche i colleghi: ho visto persone del mio paese che lavorano nell'azienda dove sono andato, li ho visti arrivare, ho ascoltato come pensavano, come si comportavano, come andavano via.

### **Come vorrebbe che fosse la scuola?**

Vorrei che ci fossero insegnanti più attrezzati a stare con i ragazzi, non pronti a bacchettarli sempre per il loro comportamento, ma tesi a invogliarli alla materia. Vorrei più ore di laboratorio, si impara meglio.

## La voce della scuola: un genitore

di Chiara Bacchiega

*Intervista alla Sig.ra Maria Laura, madre di uno studente di 5<sup>a</sup> dell'Itis "Augusto Righi"*

### **Perché ha scelto per suo figlio un istituto tecnico?**

Abbiamo scelto un istituto tecnico anche se era stato consigliato un liceo, perché riusciva ad applicare ciò che studiava. La moti-

vazione per studiare era vedere, fare la prova che quanto studiava teoricamente poteva essere applicato. Poi mio figlio ha sempre fin da piccolo avuto l'interesse per l'ingegneria, l'interesse per l'in-

venzione, la scoperta: questa scuola corrispondeva a questa sua inclinazione.

### **Che pensieri nutre pensando al futuro di suo figlio?**

Non abbiamo un unico progetto,



per ora ci sono diverse idee: sto cercando di farlo aprire al mondo, mi fa piacere che abbia diverse occasioni di uscire dall'unico sentiero, l'esperienza aiuta a maturare anche un buon senso critico.

### **Come vede il mondo del lavoro?**

Il mondo del lavoro offre diverse possibilità, ma per coglierle è necessario essere abili da diversi punti di vista, non solo sul piano teorico ma anche su altre competenze, ad esempio la capacità di collocarsi in modo diverso, di spendersi in modo diverso a seconda delle diverse situazioni, aziende, ecc. Questo è un punto critico per il genere femminile che è blindato tra vita professionale e vita personale. È fondamentale avere una buona apertura mentale, culturale per affrontare i diversi lavori. Ad esempio a me piace molto l'innovazione, la ricerca e cerco di trasmetterla anche ai giovani.

### **Come genitore ha dei supporti? Condivide con altri idee, progetti, ecc.?**

Mi confronto spesso con altri genitori e anche con specialisti del settore, psicologi, pedagogisti, ecc. Questo mi aiuta molto anche perché mi accorgo che alle volte le mie idee non sono sulla stessa linea di quelle degli altri genitori. Partecipo ad iniziative promosse dalla scuola, dalla Provincia collegate al tema di "genitorialità allargata", una bellissima esperienza anche se molto onerosa in termini di tempo, ma serve molto nella gestione della quotidianità, è fondamentale confrontarsi con tesi diverse, con altri approcci. Purtroppo noto che alle volte molti genitori si aspettano la soluzione pronta per l'uso, invece di cercarla e di co-

struirla passo dopo passo. Spesso molti genitori si rapportano con i figli come degli amici, li assecondano in tutto, non pongono nessun limite, non sanno essere genitori. Ci sono tantissimi genitori che delegano l'educazione dei figli agli altri ed in particolare alla scuola.

### **Quali sono gli alibi forniti dai genitori?**

Il tempo. Molti genitori sono occupati nel lavoro e nella cura della casa, per loro conta avere la casa pulita, ordinata e un buon lavoro – questo li fa sentire in linea con gli standard del momento – piuttosto che stare con i propri figli. Negli anni sono cambiati proprio gli obiettivi dei genitori. Molto spesso i genitori intuiscono il problema, lo espongono ma non si assumono la responsabilità di risolverlo attraverso un'educazione diretta sul proprio figlio. Io ho cercato di spendere il mio tempo con mio figlio anche attraverso la partecipazione attiva alle iniziative della scuola e ho visto che intorno a me altre persone si danno da fare, questo è un bellissimo segno, un segnale positivo su cui è necessario continuare a costruire. Si costruisce a partire dalle cose positive, io voglio pensare in positivo, costruire in modo positivo. L'altro alibi in cui incorre anche la scuola è la deresponsabilizzazione: si tende a togliere ai giovani le responsabilità anche minime. Vengono sostenuti talmente tanto in tutto che alla fine non fanno neanche allacciarsi le scarpe, diventano inabili. I genitori sostituiscono in tutto il ragazzo, tanto che alla fine il risultato è che il ragazzo non si co-

struisce da sé, perché teme di non essere capace. Si avvia quindi una squalifica di sé, perché i giovani non sono abituati a mettere in campo le loro capacità, non fanno più fatica. Anche dal punto di vista psicologico è importante insegnare ai giovani che fare fatica ti rende una persona giusta,

### **Il mondo del lavoro offre diverse possibilità, ma per coglierle è necessario essere abili da diversi punti di vista**

brava. Si sta perdendo la centralità della persona, per cui ciò che sai fare è un valore. Invece, ora, a questo modello si sostituiscono altri modelli che sono troppo alti, perché sono perfetti in tutto, perché non sono reali, sono costruiti. I giovani vengono attratti da questi modelli, ma dato che sono irraggiungibili e che non sono abituati a fare fatica, allora ci rinunciano e il problema è che rinunciano a tutto. I giovani non sono abituati a costruirsi, davanti al timore di non essere capaci pongono la rinuncia. Io alle volte dico ai giovani di arrangiarsi, non perché non voglio sapere nulla di loro, ma perché ho fiducia che ce la possano fare da soli. Anche con mio figlio c'è oramai un accordo esplicito per cui se vuole qualcosa che esula dallo studio, o che non rientra nelle possibilità economiche della famiglia, allora deve guadagnarselo da solo.

### **Come supporterà suo figlio nella ricerca del lavoro?**

Lo sostengo nello scegliere qualcosa che gli piace, lo sostengo nel fare esperienza, perché se va, prova e fa allora può scegliere. Gli stage promossi dalla scuola gli hanno fatto cambiare idea, perché non deve fare scelte affrettate, deve misurarsi su un tempo lungo. Le esperienze lo

aiutano a individuare qualcosa da cercare, a gestire l'attesa, a spendersi di più nei propri sogni anche su tempi lunghi. Lo stage è l'unico modo con cui i ragazzi cambiano idea in meglio.

**C'è qualcosa che vorrebbe dire agli altri genitori e alla scuola in generale?**

Vorrei che i genitori spendessero più tempo con i propri figli, vorrei che non gli proponessero solo oggetti ma anche tempo, un tempo regolare per stare con loro. Nella scuola si sta investendo troppo poco, tanti docenti entrano perché non trovano altro e quindi ripiegano sulla formazio-

ne. Chi diventa docente deve essere consapevole che è un servizio, che è necessario avere curiosità, senso della cultura. Se i docenti non hanno queste caratteristiche allora i giovani che si diplomano o si laureano sono semplicemente delle macchine di apprendimento.

## “Going on”: le connessioni all'interno della rete e i suoi movimenti futuri

di Chiara Bacchiega

Come si accennava all'inizio non è possibile individuare delle conclusioni, delle tesi da dimostrare, pertanto ci limitiamo a cogliere alcuni tratti comuni alle diverse voci di cui abbiamo letto i vari punti di vista.

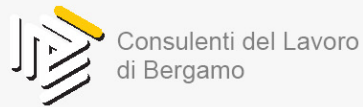
Innanzitutto ci sembra importante riportare all'attenzione l'evidenza: da più parti viene riscontrato che le giovani generazioni faticano nell'approccio alla conoscenza e al lavoro. C'è una fragilità di fondo che non permette di affrontare serenamente un passaggio critico nella vita personale, i giovani sono disorientati, perché percepiscono che la realtà sta prendendo una direzione che non è quella prospettata dai genitori. Inoltre, la fragilità è ancora più evidente sul lato del nozionismo, i giovani sono carenti di solide conoscenze di base e questo li rende ancora più insicuri nell'esecuzione del lavoro, oltre che nella definizione delle aspettative future. Così come la scuola, l'ambiente del

**La rete non ha confini, non è chiusa, ma è un sistema aperto in continua evoluzione**

lavoro esplica la funzione di formazione e anche la funzione educativa, valicando il concetto di responsabilità sociale di impresa. Infine, da più parti è chiaro che le singole realtà da sole sono incapaci di affrontare proficuamente questa situazione, e di conseguenza si rende necessaria una fitta collaborazione in cui le diverse realtà svolgono il proprio ruolo insieme ad altre, non ultimo il fatto che all'interno di questa rete parte attiva è lo stesso studente, che si fa carico in prima persona del proprio sviluppo personale. A valle di queste semplici considerazioni, accenniamo agli indirizzi operativi che sono stati intrapresi per le successive edizioni: l'attenzione verrà posta sulle famiglie, sui genitori, principali educatori ed orientatori dei giovani, in modo che siano in possesso di tutte le informazioni utili per supportare consapevolmente i propri figli. Con gli studenti stiamo creando delle community,

cioè gruppi di persone con l'interesse comune a maturare competenze tecniche e relazionali in alcune aree specifiche. La dove ci sarà l'occasione di condividere anche con i docenti i nuovi sviluppi professionali del mondo del lavoro, la rete delle aziende sarà ben lieta di condividere approcci, strumenti, casi specifici, ecc. È evidente che il lavoro è ancora in essere e in esecuzione, ed è comunque mirato al soddisfacimento di una chiara esigenza. La rete non ha confini, non è chiusa, ma è un sistema aperto in continua evoluzione. Porsi nell'ottica che le “soluzioni” e i “problemi” hanno un'intrinseca dimensione relazionale porta a riconoscere la pluralità dei soggetti e può aiutare ad acquisire la dimensione della “reciprocità” come elemento alla base di qualsiasi relazione sociale efficace.

**Chiara Bacchiega**  
Responsabile  
area Sviluppo organizzativo  
di Due.Con S.r.l.



CONVEGNO

# Rilancio dei contratti a contenuto formativo e ruolo degli Enti bilaterali

Bergamo

21 maggio 2010, 14.00 – 18.00

Palazzo dei Contratti  
e delle Manifestazioni

*sala Mosaico*

Via Petrarca n. 10

**ADAPT**  
[www.adapt.it](http://www.adapt.it)

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

Il Dossier è realizzato in collaborazione con i soci di Adapt

ABI • ACLI • Adecco Italia S.p.A. • Ali S.p.A. • Alleanza Lavoro • ANCC-Coop • ANCE • ANMIL ONLUS • Assaereo • Associazione Industriali della Provincia di Vicenza • Assolavoro • Assosistema • Banca Popolare dell'Emilia Romagna • Barilla G. e R. F.lli S.p.A. • Campagnolo S.r.l. • CIA • CISL • CISL FP • CNA • CNA Modena • CNA Pensionati • Coldiretti • Comune di Milano • Confagricoltura • Confapi • Confartigianato • Confcommercio • Confcooperative • Confesercenti • Confindustria • Confindustria Belluno Dolomiti • Confindustria Bergamo • Confindustria Verona • Confprofessioni • Confsal • Coopfond/Legacoop Nazionale • Cremonini S.p.A. • CSQA Certificazioni S.r.l. • Electrolux Zanussi Italia S.p.A. • Enel S.p.A. • ENPALS • Esselunga S.p.A. • Fastweb S.p.A. • Federalberghi • Federchimica • Federdistribuzione • Federfarma • Federmeccanica • Federtrasporto • Fiat S.p.A. • FILCA-CISL • FIPE • FISASCAT-CISL • FIT-CISL • FLAEI-CISL • Fondazione Studi Consulenti del Lavoro • Fondirigenti • Formedil • GE Oil & Gas • Generazione vincente S.p.A. • Gi Group S.p.A. • Gruppo Manutencoop • IKEA Italia Retail S.r.l. • Il Sole 24 Ore S.p.A. • INAIL • INPS • Isfol • Italia Lavoro S.p.A. • Manpower S.p.A. • MCL • Metis S.p.A. • Micron Technology Inc. • Obiettivo Lavoro S.p.A. • Poste Italiane S.p.A. • Provincia di Verona • Randstad Italia S.p.A. • Synergie Italia Agenzia per il Lavoro S.p.A. • Telecom Italia S.p.A. • UGL • UIL • Umana S.p.A. • Unindustria Bologna • Unindustria Treviso • Union Labor S.r.l.

#### Direzione

Michele Tiraboschi

#### Redazione

Maddalena Magni, Emmanuele Massagli, Anna Pietrocarlo (Redattore capo)

Dossier Adapt – Pubblicazione on-line della Collana Adapt

Approfondimento sui temi delle relazioni industriali e di lavoro – Numero 7 del 12 maggio 2010

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