

Orientare i talenti

Dati, strumenti, esperienze e prospettive



Indice

Un'avventura condivisa. Il viaggio di OrientaTalentI tra idee, persone e futuro <i>di Diego Montrone</i>	4
Coltivare il talento: l'impegno di Regione Lombardia per un orientamento che guarda al futuro <i>di Simona Tironi</i>	7
Costruire il futuro: orientamento, competenze digitali e Intelligenza Artificiale <i>di Agostino Santoni</i>	9
Executive Summary	13
Introduzione	17
1. Le ragioni dell'orientamento: alcuni dati	20
Le ragioni dell'orientamento	21
Il capitale umano giovanile in Italia.....	29
Quadro generale.....	29
Criticità	35
Competenze e <i>mismatch</i>	42
Visione d'insieme.....	49
Allegato statistico	52
2. L'orientamento scolastico in Italia e in Regione Lombardia: strumenti, prospettive e criticità	61
Un cambio di paradigma.....	61
Il quadro normativo nazionale.....	61
Alcuni degli strumenti a disposizione: Formazione scuola – lavoro, CPI, iniziative private e della società civile	63
Strumenti di orientamento a livello regionale.....	65
Introduzione	65
Come sono organizzate le proposte sull'orientamento	65
Dispositivi organizzativi.....	66
Attività organizzate dagli UAT	68

Iniziative degli enti del Coordinamento regionale per l'orientamento dell'Ufficio Scolastico Regionale	68
Conclusioni.....	70
3. Casi e buone pratiche	72
Regione Lombardia – La WebApp LabLab.....	73
Assolombarda – La Giornata della Tecnologia.....	77
Le attività promosse dalla Rete ITS Lombardia	83
EDISON - Il percorso di Scuola Edison per orientare e costruire consapevolezza sull'energia	94
Castel – Campus Castel: la formazione in azienda come opportunità di orientamento	98
JoinUs – Sharing Experiences Milano	101
Fondazione Clerici – Skills Training Space.....	109
AFP Patronato San Vincenzo – Il progetto Pre-Prof per il ri-orientamento e il contrasto alla dispersione scolastica	115
4. L'esperienza di Orienta Talenti.....	120
Dimensione e partecipazione della manifestazione.....	122
Partnership e collaborazioni.....	125
Luogo, attività realizzate e servizi offerti	127
Valutazione complessiva dell'iniziativa	129
5. Criticità e prospettive.....	133
Criticità	133
Prospettive	134
Membri del Comitato scientifico di OrientaTalent.....	136

Un'avventura condivisa. Il viaggio di OrientaTalent tra idee, persone e futuro

di Diego Montrone

Presidente AEF Lombardia e JoinUs - Galdus

Intraprendere un percorso importante, sia esso professionale, personale o di studio, è spesso paragonabile a una lunga e talvolta ardua spedizione. Se la motivazione iniziale e la meta finale risiedono in noi, la presenza di **validi compagni di viaggio** può fare la differenza tra il successo e l'insuccesso, tra la soddisfazione e frustrazione della solitudine.

Alla base del progetto OrientaTalent c'è proprio il gruppo dei compagni di viaggio, che ho avuto l'onore di rappresentare come capofila dell'Ats. Insieme abbiamo ideato e realizzato l'iniziativa, mettendo a frutto le intuizioni dei singoli, la storia delle realtà coinvolte e l'esperienza dei Promotori.

Questo ci ha permesso non solo di raggiungere, ma forse anche di **superare gli obiettivi prefissati**, arricchendo il percorso e trasformando la fatica in un'avventura condivisa. Il successo finale è stato così un trionfo moltiplicato dal legame e dalla gratitudine reciproca.

Vorrei "fotografare" tutto questo con un elenco, pur sapendo che nessuna lista potrà restituire appieno la ricchezza di quanto vissuto e creato insieme. Inizio con i primi compagni di viaggio, i soci che hanno costituito l'Ats oltre a **Galdus** – capofila, **Istituti De Amicis** con Giulio Massa, **Fondazione Della Frera** con Guido Della Frera, **IAL Lombardia** con Matteo Berlanda e **Valore Italia** con Salvatore Amura, Alessandro Tarpini e infine Giuseppe Venier.

Proseguo con i promotori di OrientaTalent (oltre ai soci dell'Ats):

Regione Lombardia – Assessorato Istruzione Formazione e Lavoro, Progetto **JoinUs Milano** - Sharing Experiences, **AEF Lombardia** – Associazione degli Enti di Formazione della Lombardia e la Rete **ITS Lombardia**.

Le realtà sopra citate hanno costituito un gruppo di lavoro attingendo dalle proprie strutture creando uno staff composto da persone straordinarie che hanno aderito usando intelligentemente la testa e il cuore permettendo a tutti noi di superare le tante difficoltà incontrate nella realizzazione di un progetto – meglio descritto nel capitolo 4 della presente pubblicazione – dalle dimensioni sorprendenti.

Sean Ashmore – project manager che ha seguito l'insieme dell'iniziativa e la realizzazione della manifestazione in Mind, **Alessandro Fiumara** e il suo staff che hanno gestito gli aspetti legati alla gestione di tutti i laboratori e tutti i momenti realizzati prima e durante l'iniziativa gestendo le migliaia di beneficiari coinvolti, **Rossana Fodri** e **Marta Ferrari** che hanno realizzato la comunicazione, i rapporti con la stampa e in generale un sostegno in tutto quello che è servito, **Gianni Fontana** il direttore creativo...

Numerose altre persone hanno collaborato con il personale di **Galdus**, la struttura che presiede e che ha aderito con dedizione sorprendente, e hanno contribuito con impegno oltre il normale orario di lavoro, dimostrando passione e professionalità, tutte coadiuvate e in stretta collaborazione con **Valentina Aprea**, consulente scientifica e motore instancabile dell'iniziativa.

In questo viaggio, queste persone sono state le “ancore” che ci hanno tenuti saldi durante le “tempeste” (qualche piccolo problema c'è stato) ma anche seri professionisti che abilmente hanno gestito le vele per sfruttare il vento a favore.

Un elemento cruciale per la credibilità del progetto è stata la percezione concreta - di tutti i partecipanti - di lavorare per il **bene comune**. La rete ha favorito la creazione di collegamenti e relazioni autentiche, senza perseguire vantaggi economici o personali. Questo approccio ha permesso di conquistare la fiducia dei diversi attori coinvolti, facilitando la collaborazione e il raggiungimento degli obiettivi.

In questo contesto, la costituzione di un Comitato Tecnico Scientifico ha rappresentato un ulteriore passo fondamentale. Composto da personalità di alto profilo, il CTS (in elenco nella presente pubblicazione) ha portato competenze specifiche e ha creato occasioni di dialogo tra mondi diversi, contribuendo a rendere il sistema educativo più integrato e innovativo.

OrientaTalenti nasce dalla consapevolezza che oggi, più che mai, è fondamentale valorizzare e innovare le pratiche di orientamento e riorientamento, per mettere in luce il talento dei giovani e renderli protagonisti dell'innovazione e del cambiamento.

Le rapide trasformazioni tecnologiche, digitali e ambientali rendono urgente offrire strumenti efficaci a chi deve affrontare scelte formative complesse.

L'iniziativa si propone di essere una risposta concreta per studenti, famiglie e operatori dell'educazione, superando il tradizionale approccio formale e informativo. OrientaTalenti non si limita a trasmettere informazioni sui percorsi di studio: crea invece occasioni di scoperta attiva, dove i giovani possono sperimentare direttamente le professioni emergenti, possono incontrare professionisti appassionati disposti a condividere i “segreti” del mestiere, mettere alla prova le proprie abilità e inclinazioni e costruire un portfolio di competenze utile per le scelte future.

Alla base del progetto ci sono tre principi pedagogici e culturali fondamentali:

- **La conoscenza come base delle scelte consapevoli:** Solo conoscendo davvero le opportunità disponibili si possono prendere decisioni ponderate.

- **Pari dignità per tutti:** Ogni studente, percorso e agenzia formativa ha lo stesso valore e merita rispetto.
- **Il riorientamento come segno di maturità:** Cambiare strada non è un fallimento, ma un gesto di responsabilità e proattività. Riconoscere che la direzione intrapresa non è quella giusta e avere il coraggio di modificarla è fondamentale per il benessere personale e la crescita.

In sintesi, OrientaTalentì è un percorso di orientamento e riorientamento che sostiene la persona nella costruzione del proprio progetto di vita, promuovendo autoconoscenza, capacità decisionale e autonomia **lungo tutto il percorso educativo**. Il riorientamento scolastico interviene quando è necessario rivedere le scelte già fatte, aiutando gli studenti a superare difficoltà, insuccessi o disallineamenti tra aspettative e realtà.

Orientamento e riorientamento sono quindi due momenti cruciali e strettamente collegati nella vita di ciascuno, rappresentando passaggi virtuosi essenziali per costruire percorsi di vita soddisfacenti.

In conclusione, OrientaTalentì vuole essere una esperienza continua che aiuta i giovani – e non solo – a **navigare** il proprio percorso formativo e professionale con consapevolezza ed entusiasmo, per costruire una **vita ricca di significato e soddisfazione**.

E, come detto all'inizio, è questa l'esperienza che abbiamo vissuto anche noi mentre abbiamo realizzato OrientaTalentì iniziativa destinata a diventare un'opportunità per studenti ed educatori sempre disponibile e, ci auguriamo, per un lungo periodo.

Coltivare il talento: l'impegno di Regione Lombardia per un orientamento che guarda al futuro

di Simona Tironi

Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro di Regione Lombardia

In ogni giovane c'è un talento che aspetta solo di essere riconosciuto, valorizzato e accompagnato. È da questa convinzione che nasce OrientaTalent, un progetto dedicato a sostenere i ragazzi e le ragazze nelle scelte di studio e di vita, affinché ogni percorso formativo diventi un'occasione di crescita personale e professionale.

Viviamo un tempo di trasformazioni profonde – economiche, sociali e tecnologiche – che chiedono a tutti noi, istituzioni in primis, di ripensare il modo in cui accompagniamo le nuove generazioni nel loro cammino. L'orientamento non è più soltanto un momento di passaggio tra scuola e lavoro: è una leva strategica per costruire un futuro consapevole e sostenibile. Significa educare alla conoscenza di sé, alla capacità di scegliere, alla curiosità verso il mondo e alle responsabilità che ogni scelta comporta.

Un progetto che mette al centro i giovani

Vogliamo offrire ai giovani lombardi un punto di riferimento stabile, un luogo dove incontrare esperienze, persone e opportunità. Un'iniziativa che vuole essere un luogo di confronto permanente tra istituzioni, scuola, università, enti di formazione, imprese e terzo settore. Un sistema aperto e dinamico, dove l'orientamento si fa esperienza viva e condivisa.

A dare forza e visione al progetto è il Comitato Tecnico-Scientifico di OrientaTalent, insediato nel settembre 2025. Un organismo che riunisce voci e competenze diverse – pedagogiche, accademiche, imprenditoriali, istituzionali – con l'obiettivo di elaborare contenuti culturali e scientifici di alto profilo e di contribuire alla progettazione delle iniziative. Il Comitato rappresenta la garanzia che questo progetto diventi un autentico laboratorio di idee, capace di leggere i bisogni dei giovani e tradurli in politiche, azioni e strumenti concreti.

Orientamento come politica educativa

Regione Lombardia considera l'orientamento una priorità strategica. Non si tratta solo di accompagnare i ragazzi nelle loro scelte formative, ma di agire in modo anticipatorio e

preventivo per contrastare la dispersione scolastica e formativa e per garantire a ciascuno la possibilità di scoprire il proprio talento e realizzare il proprio potenziale. In questa prospettiva si colloca la Delibera di Giunta Regionale n. XII/4729 del luglio 2025, che ha destinato 29,5 milioni di euro a nuove misure per l'orientamento e il potenziamento delle competenze dei giovani lombardi. Grazie a questa delibera, Regione Lombardia promuove un ventaglio di azioni integrate:

- percorsi esperienziali e laboratori innovativi per la scoperta dei talenti;
- work experience e tirocini qualificati per avvicinare scuola e impresa;
- progetti di cittadinanza attiva e Leva Civica per educare alla partecipazione;
- l'integrazione dello sport come leva educativa, anche in vista delle Olimpiadi Milano-Cortina 2026.

Un investimento importante, che risponde a una visione chiara: l'orientamento non come intervento episodico, ma come politica strutturale, capace di coinvolgere l'intera comunità educante – scuola, famiglia, mondo del lavoro, istituzioni.

Conoscere per migliorare

Inoltre, Regione Lombardia sta investendo anche sul fronte del monitoraggio, per analizzare con maggiore precisione gli esiti formativi e occupazionali dei diplomati e dei qualificati. Solo attraverso la conoscenza dei percorsi reali è possibile calibrare l'offerta educativa e formativa, garantendo che le competenze acquisite rispondano alle reali esigenze del mercato del lavoro e dei territori. In questo senso, OrientaTalenti potrà diventare un luogo privilegiato di osservazione, dialogo e confronto, dove raccogliere dati, esperienze e idee per migliorare continuamente la qualità dell'orientamento e della formazione.

Una visione condivisa

Nessuna istituzione può affrontare da sola la sfida dell'orientamento: servono alleanze, collaborazione, ascolto reciproco. È in questa sinergia tra scuola e impresa, tra educatori e professionisti, tra enti locali e sistema produttivo, che si costruisce una Lombardia capace di offrire ai giovani un futuro ricco di opportunità. Da parte mia e della Giunta regionale, rinnovo l'impegno a sostenere con determinazione questo percorso. OrientaTalenti è una scommessa sul valore delle persone, sulla fiducia nei giovani, sulla capacità di ciascuno di contribuire al bene comune. È un progetto che parla di futuro, ma che si costruisce nel presente, giorno dopo giorno, con il lavoro, la passione e la responsabilità di tutti.

Orientare non significa solo indicare una direzione: significa camminare insieme verso un orizzonte di crescita, libertà e realizzazione.

Costruire il futuro: orientamento, competenze digitali e Intelligenza Artificiale

di Agostino Santoni

Vicepresidente Education, Università e Ricerca Assolombarda

In un contesto sociale ed economico in continua trasformazione, l'orientamento scolastico e professionale assume un ruolo cruciale nel sistema educativo italiano. Non si tratta più soltanto di aiutare gli studenti a scegliere un indirizzo di studi o una carriera lavorativa: l'orientamento è diventato uno strumento strategico per costruire competenze, ridurre disuguaglianze e guidare le nuove generazioni verso un futuro consapevole, digitale e sostenibile.

Per questo, oggi, l'orientamento scolastico e professionale non è più un'opzione: è una responsabilità strategica per i *decision makers* istituzionali e per chi, come tante aziende tecnologiche, guida l'innovazione globale.

Questa nuova consapevolezza è dimostrata anche dalla rapida evoluzione, avvenuta negli ultimi anni, del contesto regolamentare di tipo pubblico-istituzionale dell'orientamento che, fino a pochi anni fa, ricopriva un ruolo marginale all'interno del sistema educativo nazionale, spesso limitato a interventi sporadici o a iniziative locali.

Dalle Linee-guida nazionali, al Piano Nazionale Scuola e Competenze, passando per il PNRR e al Documento regionale lombardo per l'orientamento, oggi invece disponiamo finalmente di nuove cornici operative che ridefiniscono puntualmente l'ambito di azione e le modalità di approccio delle iniziative orientative all'interno del sistema educativo.

Si affermano, dunque, nuovi perimetri di azione orientativa, che conferiscono al mondo del lavoro – e, specificamente, alle imprese – un ruolo fondamentale nell'implementazione di progetti volti ad accompagnare le giovani generazioni nella delicata transizione alla vita attiva.

Assolombarda, della quale mi onoro ricoprire la carica di vicepresidente con delega proprio ai temi dell'*Education*, da svariati decenni è un soggetto attivo nelle attività di interlocuzione con il sistema educativo del territorio, ed è divenuta nel tempo un soggetto autorevole e ascoltato di tante iniziative di orientamento, anche operando in una logica di rete con altre agenzie orientative del territorio.

Ma è anche come manager di una grande multinazionale operante nel campo dell'*Information Technology* che intendo esprimere il mio pensiero su questo tema così importante per il futuro dei nostri giovani e della società.

In un'epoca come la nostra di trasformazioni rapide e profonde, l'orientamento scolastico e professionale è diventato uno strumento strategico per costruire, attraverso i nostri giovani, una società più equa, competente e consapevole.

Sappiamo bene che uno dei problemi più urgenti che deve affrontare l'orientamento di oggi è il disallineamento tra ciò che viene insegnato e ciò che serve davvero. Troppi giovani escono ancora dal circuito educativo (scuola, università etc.) con competenze teoriche, ma prive di applicabilità immediata.

Ed è la velocità con cui evolvono le tecnologie digitali a imporre ulteriormente una riflessione profonda sul ruolo dell'orientamento. I giovani si trovano di fronte a un panorama professionale in continua mutazione, dove le competenze richieste cambiano rapidamente e dove emergono nuove figure professionali che spesso non trovano spazio nei percorsi scolastici tradizionali.

Ecco, allora, che un orientamento efficace deve puntare ad alcuni macro-obiettivi:

- anticipare i trend tecnologici, aiutando i giovani a comprendere le opportunità emergenti con uno sguardo al futuro;
- collegare il sistema educativo ai fabbisogni di competenze espressi dal mercato, rendendo strutturali le connessioni tra studio e lavoro;
- valorizzare le attitudini individuali, promuovendo percorsi personalizzati e inclusivi in modo che tutti possano trovare la propria strada.

Da questa triplice prospettiva, fare orientamento per un'azienda significa investire nel futuro. Significa costruire ponti tra scuola e lavoro, tra tecnologia e società, tra sogni e competenze di ogni ragazzo o ragazza.

Significa credere che tutti i giovani, se guidati con intelligenza e inclusività, possono diventare protagonisti della trasformazione digitale.

E noi, come aziende, abbiamo il dovere di accompagnarli in questo viaggio. Le aziende contribuiscono a questo obiettivo in diversi modi: dalla coprogettazione curriculare al partenariato didattico con scuole e università; dalle esperienze educative *work-based* (stage e tirocini, alternanza scuola-lavoro), alle piattaforme di *microlearning* e certificazioni digitali per formare competenze specifiche integrative ai percorsi educativi standard e utili all'impiegabilità.

Ma perché è tanto importante, oggi, mettere anche la formazione tecnologica al centro delle strategie di orientamento? Perché la digitalizzazione, oltre ad essere uno straordinario *driver* di sviluppo, porta con sé il rischio di amplificare le disuguaglianze.

La competenza digitale è ormai fondamentale, non solo per accedere al mondo del lavoro, ma anche per esercitare una cittadinanza attiva. L'orientamento deve quindi includere la formazione digitale come elemento centrale, aiutando gli studenti a comprendere il funzionamento delle tecnologie; a utilizzare gli strumenti digitali per la ricerca, la comunicazione e la progettazione; a sviluppare un pensiero critico rispetto ai contenuti online.

Chi non ha accesso a strumenti, connessioni e competenze digitali rischia di essere escluso da opportunità fondamentali. E, nel caso delle giovani generazioni, di impedir loro di raggiungere una piena cittadinanza economica.

In questo senso tutte le aziende – e a maggior ragione quelle del settore ICT – hanno la responsabilità di agire per ridurre questo divario attraverso progetti e iniziative di inclusione digitale che combattano sia l'analfabetismo, sia la cosiddetta “povertà tecnologica” che è ancora presente nella nostra società.

Inoltre, è fondamentale promuovere attraverso l'orientamento, una cultura della formazione continua, dove l'apprendimento non si esaurisce con il mero conseguimento del titolo di studio, ma diventa parte integrante della vita professionale della persona. Tanto più su ambiti informatici e tecnologici che, per definizione, richiedono continui interventi di aggiornamento e di *upskilling*.

Ma un ruolo fondamentale nell'orientamento di oggi non può non ricoprirlo l'Intelligenza Artificiale, vero “totem” della nostra contemporaneità.

La IA – lo sappiamo bene – è già parte della vita quotidiana dei giovani, spesso in modo invisibile e passivo: algoritmi che suggeriscono contenuti, chatbot che rispondono, sistemi che profilano.

Ma meno noto è il fatto che l'Intelligenza Artificiale sta rivoluzionando anche il mondo dell'orientamento. Chatbot, piattaforme predittive, sistemi IA di raccomandazione: sono tutti strumenti che permettono di personalizzare l'esperienza orientativa, offrendo agli studenti indicazioni basate su dati reali, interessi, *performance* scolastiche e *trend* occupazionali. Per questo l'uso dell'IA nell'orientamento comporta anche responsabilità etiche e pedagogiche.

La IA, infatti, non è solo consumo: è anche creazione, analisi, decisione. E soprattutto è uno strumento al servizio della persona, non un sostituto del pensiero critico. Per questo è fondamentale che gli studenti non si affidino passivamente agli algoritmi, ma siano educati a comprenderne il funzionamento, i limiti e i possibili *bias*. I giovani devono essere guidati a comprendere la potenzialità dell'IA e usarla in modo critico, passando da un uso passivo a un uso attivo e responsabile, in cui non siano solo utenti, ma anche progettisti e cittadini digitali.

Su questo versante così cruciale – non solo dal punto di vista strettamente cognitivo, ma anche per gli effetti pervasivi che la IA riversa sulla società, sul modo di produrre e di lavorare – si aprono ampi spazi di collaborazione tra imprese e sistema educativo.

In particolare, le aziende ICT – anche attraverso il coordinamento delle associazioni imprenditoriali – possono dar vita a progettualità volte a:

- promuovere nelle scuole la consapevolezza etica dell'IA, spiegando come funzionano gli algoritmi e quali implicazioni hanno;
- incoraggiare progetti scolastici sull'IA, dove gli studenti possano sperimentare soluzioni per problemi reali (ambiente, salute, mobilità);

- offrire opportunità di formazione e aggiornamento tecnologico ai docenti per aiutarli a “cavalcare” la rivoluzione dell’intelligenza artificiale, insegnando loro a creare strumenti educativi di IA (come ambienti di coding visuale, simulatori e dataset open source).

Per concludere, fare orientamento in modo realmente efficace significa oggi costruire un ecosistema integrato, dove sistema educativo, imprese e associazionismo imprenditoriale, istituzioni ed enti locali, famiglie collaborino in modo sinergico a costruire una moderna comunità orientante.

Questo ecosistema deve essere:

- *Digitale*, cioè capace di utilizzare le tecnologie per ampliare l’accesso e la personalizzazione;
- *Inclusivo*, cioè attento alle differenze sociali, culturali e cognitive delle persone;
- *Dinamico*, cioè in grado di adattarsi ai cambiamenti della società e del mercato.

In un’Italia che affronta sfide complesse – dalla transizione digitale al *mismatch* di competenze; dal calo demografico al *brain drain*; dall’abbandono e dispersione scolastica alla disoccupazione giovanile – investire nell’orientamento scolastico e professionale non è solo una funzione educativa: è una leva di trasformazione sociale.

La Lombardia, con la sua capacità di innovare e di sperimentare, con le tante *best practice* di cui è disseminata, può essere un modello per il resto del Paese anche nelle prassi orientative rivolte alle giovani generazioni.

Ma per traghettarci definitivamente verso il futuro – e verso il futuro dei nostri ragazzi – servono nuove visioni, nuovi investimenti e una rinnovata collaborazione: Assolombarda e le sue aziende sono pronte a fare la loro parte, con responsabilità, entusiasmo e fiducia.

Executive Summary

Le ragioni dell'orientamento. I dati principali

- **Le difficoltà dei giovani** – Una quota significativa di giovani tra i 18 e i 29 anni incontra ostacoli concreti nella transizione dalla scuola al mondo del lavoro. Tra le principali criticità emergono il **disorientamento rispetto alle prospettive professionali (che coinvolge tra il 28,5% e il 30,6% dei giovani)**, a seconda del territorio), la **manca di servizi di orientamento (tra il 17% e il 24,5%)** e, nei casi in cui tali servizi siano presenti, la loro percepita **inadeguatezza (tra il 21,3% e il 26,3%)**;
- **Il passaggio (stretto) all'università** – A livello nazionale il **51,7% dei diplomati prosegue gli studi dopo il diploma iscrivendosi all'università** (54,3% in Lombardia). Le donne mostrano una maggiore propensione a proseguire il percorso di studi, con tassi di passaggio del 58,2% in Italia e del 59,2% in Lombardia (superiori a quelli maschili di 13 e 10 punti percentuali);
- **Il fenomeno dei NEET** – Nel 2024 l'Italia registra un **tasso NEET del 15,2%** tra i 15-29enni, il **secondo valore più alto tra i Paesi UE-27** (media UE 11,1%). La Lombardia mostra comunque un tasso NEET complessivo più favorevole rispetto alla media italiana (10,1%, -5,1 punti percentuali) e in linea con la media UE;
- **Abbandono scolastico precoce (*early leavers*)** – Il **tasso nazionale di giovani 18-24enni che lasciano prematuramente gli studi è del 9,8%**, in linea con la media UE, con un gap di genere significativo: 12,2% maschi, 7,1% femmine. In Lombardia la quota scende al 7,7%, ma il divario di genere è superiore alla media nazionale ed europea: 10,8% maschi, 4,4% femmine;
- **Dispersione scolastica implicita** – Con riferimento al 2025, **circa l'8,7% dei giovani italiani ottiene un diploma senza acquisire le competenze di base attese**, evidenziando una discrepanza tra titolo formale e competenze reali. La Lombardia si attesta al 3,7%, al di sotto della media nazionale di 5 punti percentuali.

Gli strumenti dell'orientamento, in Italia e in Lombardia

- **Verso un cambio di paradigma** - L'orientamento non è più un passaggio episodico confinato al momento della scelta, ma un **processo permanente che accompagna la persona lungo tutto il ciclo di vita**. Questo mutamento solleva interrogativi sulla reale capacità del sistema italiano di tradurre i principi in pratiche coerenti e universalmente accessibili;

- **Piano Nazionale di Orientamento e componenti dell'orientamento** - Le Linee Guida introducono 30 ore obbligatorie di orientamento per studenti del IV e V anno, portfolio digitali e piattaforme informative. **L'orientamento efficace integra componenti pedagogiche, psicologiche e strutturali** che incidono su senso di appartenenza e fiducia nelle proprie possibilità;
- **Una migliore integrazione** - Il quadro normativo contrappone alla **frammentazione** un sistema di responsabilità condivise e collaborazione tra Regioni, università, centri per l'impiego e parti sociali;
- **Il quadro regionale** - La Lombardia struttura l'orientamento attraverso dispositivi degli Uffici di Ambito Territoriale (tavoli, comitati) che aggregano università, imprese e enti formativi. Il **Coordinamento regionale** con 11 enti propone circa 330 iniziative annuali, privilegiando diversificazione delle modalità (presenza, remoto, digitale) e collaborazione multi-ente;
- **La declinazione locale lombarda** - Le azioni regionali dimostrano come l'impronta nazionale trovi attuazione attraverso declinazioni contestualizzate sui fabbisogni locali, articolate su tre prospettive: percorso formativo, occupazionale e conoscenza di sé. Strumenti come portali provinciali, piattaforme regionali e progetti anti-dropout dimostrano la capacità di raccordare policy, strutture territoriali e qualità didattica.

Come fare (bene) orientamento. Alcune buone pratiche

- **Le partnership territoriali:** i migliori progetti sono frutto di **collaborazioni trasversali**, il *frame* di riferimento può essere la comunità territoriale nella sua interezza dove ogni realtà può offrire azioni con finalità di orientamento;
- **La persona e il territorio al centro dell'esperienza:** le iniziative più riuscite costruiscono **un'occasione di dialogo** alla pari tra persone, sia per chi usufruisce dell'esperienza sia per chi la propone e con il territorio attraverso il coinvolgimento delle realtà di prossimità;
- **Tecnologie digitali e social media come partner:** le buone pratiche si stanno dotando progressivamente di una **parte digitale** dei percorsi in varia misura e per diverse funzioni dove l'intelligenza artificiale sta trovando un ruolo e che sempre più si combinerà con contesti di interazione sociale in rete;
- **Proposte per tutti i percorsi formativi:** nelle iniziative di orientamento si può correre il rischio, soprattutto se l'iniziativa ha storicità e costanza, di indirizzarsi verso consueti percorsi formativi o istituti, si stanno provando nuove strade con **moduli differenti** per avvicinare contesti a prima vista tra loro distanti;

- **Il mondo STEM oltre i confini disciplinari:** per fare in modo che le discipline considerate più tecniche non subiscano una lettura restrittiva delle loro potenzialità ed errata della loro importanza, le proposte di orientamento si stanno muovendo verso un **approccio multidisciplinare**;
- **L'incontro con la realtà:** con le realtà aziendali, in primis, e più in generale grazie ad esperienze coinvolgenti ed immersive. Il buon orientamento **supera quindi una logica trasmissiva-formale-astratta**, puntando allo stesso tempo all'attivazione dei giovani in dialogo (diretto) con la realtà.

Un'opportunità: l'esperienza di OrientaTalent

- **Un'impronta prima di tutto esperienziale** - OrientaTalent supera l'orientamento informativo tradizionale privilegiando la **sperimentazione diretta attraverso laboratori** pratici, tecnologie immersive e contatto con professionisti reali. Gli studenti "toccano con mano" le professioni, costruendo un portfolio di esperienze concrete, a partire dal **"futuro presente"**: l'innovazione, che già c'è, e come sta cambiando il mondo del lavoro e non solo;
- **Pari dignità dei percorsi** - Il modello **rifiuta la segmentazione rigida** che indirizza automaticamente gli studenti in base al pregresso scolastico. Tutte le attività sono aperte a tutti gli studenti senza distinzioni, garantendo pari dignità tra università, ITS e formazione professionale in una logica di circolarità delle informazioni;
- **Riorientamento come opportunità** - Orienta Talent ribalta la narrativa stigmatizzante dell'insuccesso formativo, **valorizzando il processo di riorientamento attraverso autoconsapevolezza e maturazione**. Questo approccio culturale mira a ridurre le resistenze psicologiche e culturali al riorientamento e a favorire scelte più in linea con aspirazioni e talenti individuali;
- **Un modello di compartecipazione** - L'iniziativa si fonda su una **governance collaborativa** che aggrega soggetti tradizionalmente separati o in competizione (università, ITS, enti di formazione, imprese, centri di ricerca) come co-progettisti di contenuti. La rete lavora attraverso un modello integrato e partecipativo, che vede nell'evento presso MIND un momento di sintesi di una molteplicità di iniziative.

Criticità e prospettive per ripensare l'orientamento

Criticità

- **Informazioni limitate e pregiudizi radicati:** studenti e famiglie conoscono ancora poco le opportunità formative e occupazionali concrete, spesso condizionati da stereotipi che svalutano i percorsi tecnici e professionali, percepiti come alternative "minori";

- **Orientamento poco esperienziale e frammentato:** prevale un approccio trasmissivo, centrato sull'informazione più che sull'esperienza diretta, e la moltiplicazione di progetti e strumenti, se non coordinata, genera confusione e inefficacia;
- **Coinvolgimento e cultura condivisa carenti:** famiglie e docenti, pur avendo un ruolo decisivo, non sempre sono formati o inclusi nei processi di orientamento, che restano confinati a una visione troppo "scolastica" invece di coinvolgere il sistema territoriale nel suo complesso.

Prospettive

- **Reti integrate e cooperazione territoriale:** scuole, università, ITS, imprese e attori locali devono co-progettare percorsi di orientamento condivisi, superando autoreferenzialità e approcci parziali. Il ruolo dei corpi intermedi è, in questo senso, decisivo;
- **Esperienze reali e personalizzazione dei percorsi:** stage, tirocini e attività pratiche permettono di conoscere la realtà del lavoro e maturare competenze trasversali, offrendo a ciascuno un percorso costruito sulle proprie inclinazioni e potenzialità;
- **Continuità e dialogo tra livelli formativi:** serve una comunicazione stabile tra scuole di diverso grado, ITS e università, per garantire coerenza e accompagnamento lungo tutto il percorso educativo;
- **Ri-orientamento e formazione dei docenti:** il cambiamento di direzione va riconosciuto come parte del processo di crescita; per questo, i docenti devono essere formati a sostenere scelte consapevoli e a valorizzare competenze e aspirazioni individuali;
- **Diffusione delle buone pratiche e approccio sistemico:** le esperienze efficaci vanno messe in rete e rese replicabili, promuovendo una cultura dell'orientamento partecipata da scuole, famiglie, istituzioni e imprese come leva di sviluppo comune.

Introduzione

Secondo la definizione offerta dall'accordo tra fra Governo, Regioni ed Enti Locali nel 2012 per orientamento si intende «un processo volto a facilitare la **conoscenza di sé**, del **contesto** formativo, occupazionale, sociale, culturale ed economico di riferimento, delle **strategie** messe in atto **per relazionarsi ed interagire** in tali realtà, al fine di favorire la **maturazione e lo sviluppo delle competenze** necessarie per poter **definire o ridefinire autonomamente obiettivi personali e professionali** aderenti al contesto, **elaborare o rielaborare un progetto di vita e sostenere le scelte** relative».

Questa definizione permette di sgomberare il campo da una serie di equivoci. Per orientamento non si intende l'accompagnamento di uno studente verso una scelta predefinita, che sia per il proseguo degli studi, in un determinato percorso, o verso il lavoro. Tantomeno si può parlare di orientamento se si intende la capacità di "convincere" un giovane a fare la scelta che (l'adulto) ritiene migliore per il suo futuro. Con questa espressione si intende piuttosto un **percorso (continuo) di ricerca volto ad acquisire nuove conoscenze. Non teoriche o astratte, ma su di sé:** sulle proprie inclinazioni, aspettative, desideri. **Ma anche verso il mondo:** verso ciò che offre il contesto attorno a sé, in termini di opportunità di studio, di lavoro, di apprendimento.

Conoscenze che riguardano anche gli strumenti con cui orientarsi, in un **orizzonte che deve sempre essere personale:** non nel senso di individuale e referenziale, ma capace di mettere al centro il potenziamento delle capacità della persona di sapersi orientare, consapevolmente e liberamente, e di fare delle scelte per il proprio presente e futuro. **In questo senso, le dicotomie tra orientamento formativo e occupazionale risultano parziali:** il vero orientamento è sempre un orientamento della persona, integralmente concepita, capace di aiutarla a scegliere e costruire il proprio percorso.

Altrettanto importante è superare un pregiudizio ancora oggi pienamente operativo. L'orientamento è un processo che non finisce. Si tratta sempre, infatti, di elaborare ma anche e soprattutto di rielaborare un progetto di vita. **Se grazie a questo percorso si raggiunge la consapevolezza, ad esempio, di voler cambiare strada, questo rappresenta un vero e proprio successo per l'orientamento.** Spesso, invece, si concepisce l'aver fatto una scelta poi rivelatasi non all'altezza delle aspettative o lontana da quanto immaginato, un fallimento, un incidente di percorso. Invece, il raggiungimento di questa consapevolezza è un elemento qualificante gli obiettivi perseguiti dall'orientamento.

Una concezione di orientamento di questo tipo abbatte anche gli attuali steccati sussistenti tra percorsi formativi ritenuti "migliori" o "peggiori". Tra strade considerate parallele e non comunicanti, come quella dello studio e quella del lavoro. **Un orientamento "integrale" è invece sempre un orientamento alla libertà, alla valorizzazione della capacità di persona**

di scegliere e di ri-scegliere, e quindi anche di cambiare, il proprio percorso, senza che vi sia un giudizio di valore (a priori) tra scelte giuste e sbagliate.

È a partire da questa concezione di orientamento che è stata ideata la manifestazione dal titolo *OrientaTalenti*, la cui prima edizione si terrà presso il MIND di Milano il 6-7 novembre 2025. Una due giorni preceduta e poi seguita da una miriade di altre iniziative, finalizzate a far sperimentare a più di diecimila studenti il “futuro presente”, facendogli incontrare la realtà e fornendo loro importanti elementi a partire dai quali riflettere sulla propria vocazione. E così, orientare il talento che ognuno di loro può scoprire in sé stesso.

Il **presente rapporto di ricerca** ha l'obiettivo di accompagnare questo evento mettendo a sistema e a disposizione di tutti gli *stakeholders* dati, strumenti, esperienze e prospettive volte a valorizzare adeguatamente le pratiche dell'orientamento, come di seguito meglio dettagliato.

Il **primo capitolo del rapporto è dedicato a presentare alcuni dati che spiegano le ragioni dell'importanza, nella nostra società, dell'orientamento**. Dati che non riguardano esclusivamente il mondo scolastico, ma l'intera società: l'inverno demografico ormai presente, le difficili transizioni tra scuola e mondo del lavoro, le basse percentuali di giovani che proseguono gli studi a livello terziario, lo stigma ancora subito da tanti percorsi (di eccellenza) di formazione professionale: elementi che aiutano a comprendere come il problema – e l'opportunità – dell'orientamento debba essere riconosciuto come riguardante l'intero sistema Paese.

Il **secondo capitolo del rapporto è invece dedicato ad inquadrare, a livello nazionale e regionale (con riferimento al contesto lombardo), il quadro regolatorio e i principali strumenti volti a promuovere l'orientamento**. Le strategie dedicate all'orientamento, negli ultimi anni, sono andate moltiplicandosi, anche rischiando di sovrapporsi le une alle altre. Il capitolo ne evidenzia le principali, cercando di offrire una bussola utile ad orientarsi.

Il **terzo capitolo lascia spazio ad alcune buone pratiche (otto), di orientamento e ri-orientamento**, selezionate dal Comitato Tecnico Scientifico di *OrientaTalenti* tra quelle operative nel contesto lombardo. Ogni buona pratica è articolata in sezioni che permettono di approfondire l'origine dell'iniziativa, le metodologie scelte, le partnership instaurate, le criticità incontrate, la replicabilità della stessa in altri contesti e le prospettive per il futuro. Elementi comuni a queste buone pratiche sono almeno due. Il primo riguarda la necessità di far incontrare i giovani con la realtà: di proporre cioè esperienze immersive, autentiche, a diretto contatto con il contesto che ci circonda, che sia quello formativo o quello lavorativo. Per conoscere, quindi, bisogna necessariamente incontrare la realtà: un orientamento teorico e trasmissivo non può raggiungere gli obiettivi che si prefigge. Il secondo riguarda invece la centralità di un accompagnamento personale: l'orientamento ha anche, sempre, una dimensione relazionale, che sia con un docente orientatore o con un'altra figura, capace di accompagnare lo studente a guadagnare la sua capacità di scelta e giudizio.

Il **quarto capitolo presenta l'esperienza di OrientaTalenti**: da dove nasce l'iniziativa, perché, da parte di chi, con quali finalità. L'obiettivo è quello di favorirne, nelle prossime edizioni del

rapporto, un costante monitoraggio così da fornire anche agli enti promotori informazioni utili su come la manifestazione si sta trasformando.

Infine, il **quinto capitolo** raccoglie in **conclusione** gli esiti principali di quanto emerso nei precedenti capitoli, per proporre una riflessione sulle attuali criticità, e prospettive, per l'orientamento.

1. Le ragioni dell'orientamento: alcuni dati

Cosa emerge dai dati...

La sfida demografica. L'Italia e la Lombardia stanno attraversando una **profonda trasformazione demografica** caratterizzata da un **progressivo invecchiamento della popolazione** e da un **significativo restringimento della popolazione in età lavorativa**. Nei prossimi decenni avremo sempre meno persone in entrata nel mondo del lavoro, proprio mentre le coorti più numerose escono definitivamente dal mercato.

Il fabbisogno del sistema produttivo. Di fronte a questa contrazione, il sistema produttivo esprime una **domanda di lavoro consistente e fortemente diversificata**, con particolare richiesta di **profili tecnico-professionali** e di **competenze specialistiche di livello avanzato**. La Lombardia si conferma come la regione con il **fabbisogno più elevato a livello nazionale**.

Le difficoltà dei giovani. Una quota significativa di giovani sperimenta difficoltà concrete nella transizione dalla scuola al lavoro: **disorientamento sulle prospettive professionali**, **assenza o inadeguatezza dei servizi di orientamento** rappresentano ostacoli reali che limitano le possibilità di inserimento lavorativo e per il proseguo degli studi.

Un capitale umano da valorizzare. In un contesto di crescente scarsità di forza lavoro e di fabbisogni occupazionali consistenti, il capitale umano giovanile rappresenta una risorsa strategica e sempre più preziosa, ma ancora non pienamente valorizzata. La **quota di giovani in possesso di un titolo di studio terziario** rimane inferiore alla media UE, con riferimento sia all'Italia che alla Lombardia. Allo stesso tempo, la presenza di **giovani NEET** continua a essere consistente, con un'incidenza maggiore tra le giovani donne. A livello nazionale, il **tasso di abbandono scolastico precoce** è particolarmente elevato tra i maschi, mentre la **dispersione scolastica implicita**, ossia la mancata acquisizione delle competenze di base da parte di studenti che pure conseguono il diploma, evidenzia come una parte non trascurabile dei diplomati non raggiunge i livelli di apprendimento attesi (soprattutto nelle regioni del Mezzogiorno). Le **carenze nelle competenze alfabetiche e numeriche** risultano ancora diffuse e contribuiscono a limitare le opportunità di apprendimento e di inserimento qualificato nel mercato del lavoro. Infine, nonostante la relativa scarsità di giovani con istruzione terziaria, il **fenomeno della sovraqualificazione** segnala inefficienze nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, con molti giovani ad alta qualificazione impiegati in occupazioni che non valorizzano pienamente le loro competenze e il percorso formativo svolto. In termini di **esiti occupazionali**, la Lombardia presenta risultati superiori

alla media nazionale, pur mantenendo un tasso di occupazione complessivo inferiore alla media UE. In generale, i dati mostrano che i giovani con livelli di istruzione più elevati registrano tassi di occupazione più alti rispetto ai coetanei con titoli di studio inferiori.

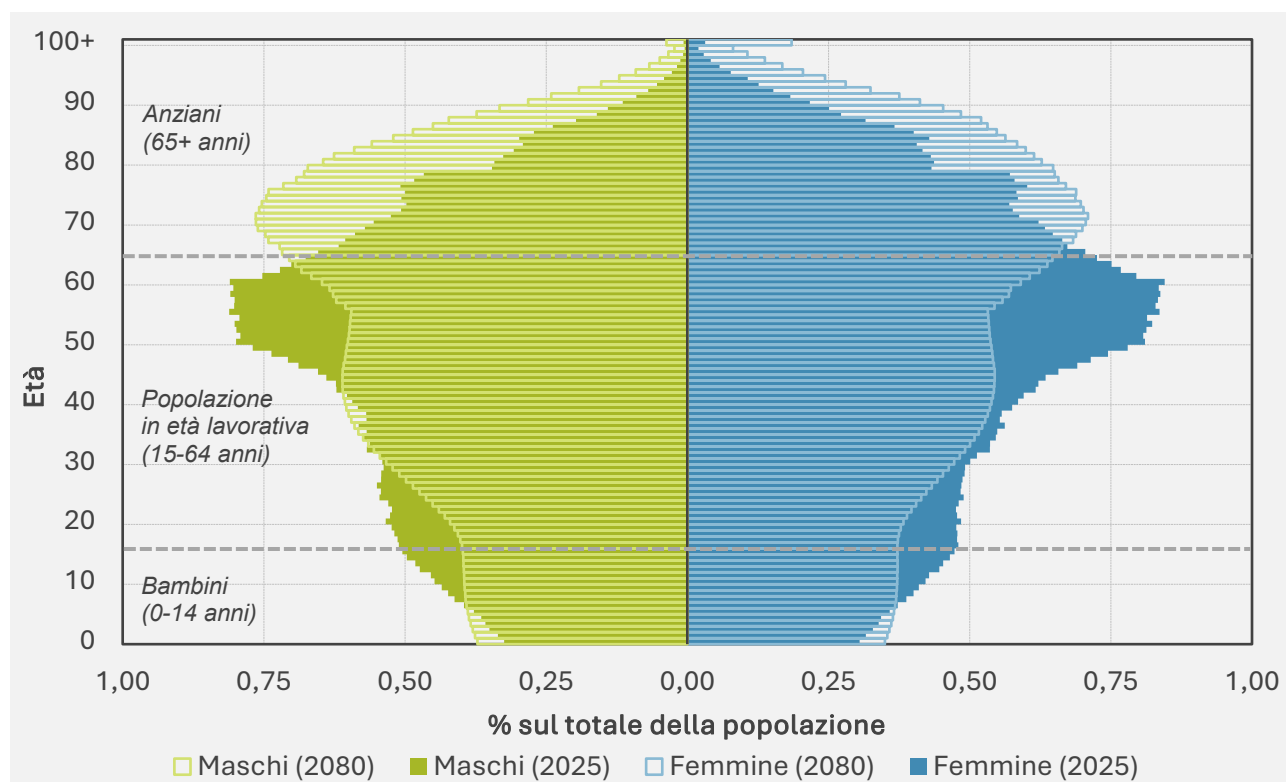
La sfida dell'orientamento. L'orientamento emerge come strumento strategico sia per **ottimizzare l'allocazione del capitale umano disponibile** in un mercato sempre più competitivo, sia per **garantire a ciascun giovane un accompagnamento efficace verso scelte consapevoli** che valorizzino le proprie attitudini e rispondano ai fabbisogni del territorio.

Le ragioni dell'orientamento

La transizione demografica rappresenta una delle sfide più rilevanti che il nostro Paese dovrà affrontare nei prossimi decenni. Non si tratta di un fenomeno improvviso, ma di un processo strutturale destinato a impattare con intensità crescente sul mercato del lavoro e sull'intero sistema economico. In Italia, **il progressivo invecchiamento della popolazione residente, conseguenza diretta dell'incremento della speranza di vita, si combina con un calo prolungato delle nascite** che ha portato i tassi di fecondità su livelli tra i più bassi d'Europa. Questa dinamica sta modificando radicalmente gli equilibri demografici, con conseguenze dirette sulla disponibilità di forza lavoro ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Per un approfondimento sul tema della transizione demografica e del suo impatto sul mercato del lavoro, si vedano le previsioni sul futuro andamento della forza lavoro recentemente elaborate dall'ISTAT, disponibili al seguente link: <https://www.istat.it/comunicato-stampa/previsioni-delle-forze-di-lavoro-al-2050/>

Figura 1. Piramide demografica dell'Italia nello scenario mediano, 2025 vs 2080 (valori percentuali)



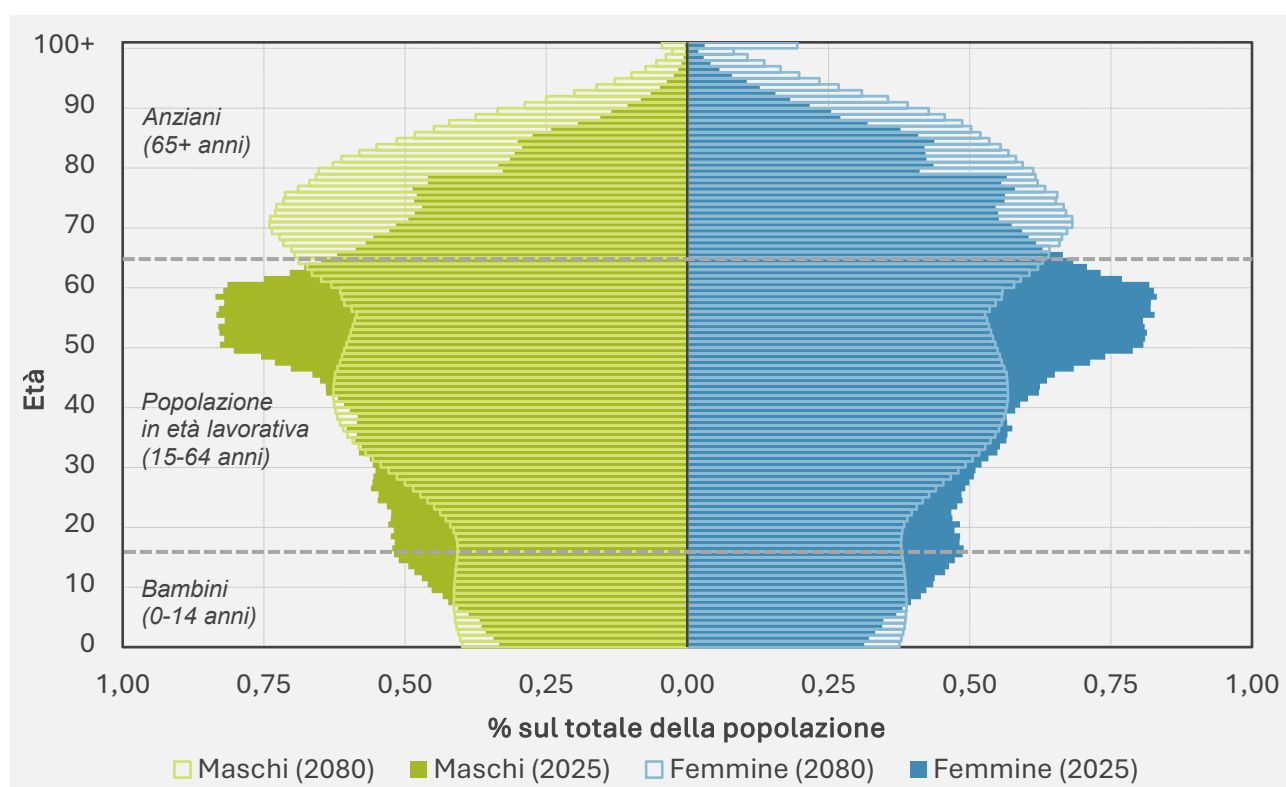
Fonte: elaborazione ADAPT su dati ISTAT

La **Figura 1** illustra con chiarezza questa evoluzione attraverso il confronto tra la piramide demografica dell'Italia nel 2025 e quella prevista per il 2080 nello scenario mediano. **La struttura per età della popolazione evidenzia un progressivo restringimento della base, corrispondente alle coorti più giovani, e della fascia centrale, rappresentativa della popolazione in età lavorativa (15-64 anni), accompagnato da un contestuale ampliamento della parte superiore, relativa al gruppo anagrafico degli anziani.** Nel 2025 la fascia d'età 0-14 anni rappresenta l'11,9% della popolazione italiana, mentre si prevede che nel 2080 questa quota raggiungerà l'11,3% (-0,6 punti percentuali). Parallelamente, la popolazione in età lavorativa (15-64 anni) passerà dal 63,3% al 53,1%, registrando una riduzione di 10,2 punti percentuali. Al contrario, la quota relativa alla popolazione anziana (65 anni e oltre) registrerà un aumento di quasi 11 punti percentuali, passando dal 24,7% al 35,5%. In termini assoluti, in questo orizzonte temporale, **la popolazione si ridurrà complessivamente del 22%, da 58,9 a 45,8 milioni, mentre la popolazione in età lavorativa si restringerà di circa il 35%, da 37,3 a 24,4 milioni.**

In Lombardia, come nel resto d'Italia, questa transizione demografica si manifesterà con particolare evidenza nei prossimi anni e porterà con sé implicazioni significative per il

sistema produttivo e per il mercato del lavoro regionale ⁽²⁾. Come evidenziato nella **Figura 2**, anche a livello regionale si assisterà a un rilevante mutamento nella composizione della popolazione. La quota di giovani tra 0 e 14 anni subirà una lieve contrazione, passando dal 12,2% nel 2025 all'11,9% nel 2080. Più marcata risulta la diminuzione della popolazione in età lavorativa, che scenderà dal 64% al 53,7%, perdendo oltre 10 punti percentuali. In modo analogo, gli over 65 vedranno crescere la propria incidenza dal 23,9% al 34,3%, guadagnando 10,4 punti percentuali e confermando un trend di invecchiamento demografico in linea con quello nazionale. Guardando ai valori assoluti, tra il 2025 e il 2080, **le proiezioni indicano una riduzione di circa il 6% della popolazione totale, da 10 a 9,4 milioni, e una contrazione significativa del 21% della popolazione attiva, da 6,4 a 5,1 milioni.**

Figura 2. Piramide demografica della Lombardia nello scenario mediano, 2025 vs 2080 (valori percentuali)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati ISTAT

Questa trasformazione della piramide demografica – che da una forma tradizionale si sta evolvendo verso una struttura a “funno” – segnala per entrambi le aree territoriali **il progressivo invecchiamento della popolazione e lo svuotamento dei gruppi anagrafici più giovani**, nonché un netto restringimento della popolazione in età lavorativa. **Nei prossimi decenni avremo infatti sempre meno persone in entrata nel mondo del lavoro, proprio mentre le coorti più numerose del *baby boom* escono definitivamente dal mercato.**

⁽²⁾ Per un confronto con alcune regioni europee di riferimento (*benchmark*) in termini di struttura demografica, si vedano le **Figure A.1–6** presenti nell'Allegato statistico.

La contrazione della popolazione attiva si scontra con le necessità concrete ed emergenti del sistema produttivo nazionale ⁽³⁾. Come riportato nella **Tabella 1**, le previsioni dei fabbisogni occupazionali per il periodo 2025–2029 in Italia elaborate da Unioncamere indicano **una domanda complessiva di 3.721.400 lavoratori nello scenario positivo** (3.279.200 nello scenario negativo) ⁽⁴⁾. La distribuzione territoriale evidenzia **una concentrazione della domanda nelle regioni del Nord**, che assorbiranno complessivamente 1.867.900 lavoratori (circa il 50% del totale nazionale), di cui 1.048.100 nel Nord-ovest e 819.800 nel Nord-est. Il Centro presenta un fabbisogno di 759.600 lavoratori, mentre il Sud e le Isole, pur con un mercato del lavoro strutturalmente più debole, registrano una domanda significativa di 1.093.900 unità.

Tabella 1. Previsione dei fabbisogni occupazionali nel periodo 2025–2029 per ripartizione territoriale e regione nei due scenari di riferimento

	Scenario negativo	Scenario positivo
Totale	3.279.200	3.721.400
Nord-ovest	913.400	1.048.100
Piemonte e Valle d'Aosta	230.000	262.700
Lombardia	591.700	682.800
Liguria	91.700	102.600
Nord-est	719.800	819.800
Trentino-Alto Adige	91.600	103.000
Veneto	280.200	321.200
Friuli-Venezia Giulia	73.000	82.400
Emilia-Romagna	275.000	313.200
Centro	668.300	759.600
Toscana	214.600	244.800

⁽³⁾ Per un quadro più dettagliato sui fabbisogni occupazionali e professionali in Italia e in Lombardia, si rimanda alle **Tabelle A.1–5** presenti nell'Allegato statistico.

⁽⁴⁾ Lo scenario positivo, più favorevole, ha come riferimento il quadro programmatico contenuto nel PSB. Tale quadro incorpora tutti gli effetti sull'economia italiana degli interventi legati all'implementazione del Piano Next Generation EU, e degli interventi di finanza pubblica che il Governo ha programmato a partire da quelli in via di definizione nella Legge finanziaria. Questo scenario prevede una crescita economica dell'1% nel 2024, dell'1,2% nel 2025, dell'1,1% nel 2026, dello 0,8% nel 2027 e nel 2028 e dello 0,6% nel 2029. Lo scenario negativo è stato predisposto considerando l'insieme dei 4 rischi (esaminati nello stesso quadro previsionale predisposto da Governo nel PSB) che possono modificare sostanzialmente il quadro macroeconomico: a) un aumento del prezzo delle materie prime energetiche e dei costi di trasporto, b) un rallentamento del commercio internazionale dovuto al rallentamento della domanda globale e alla maggiore incertezza, c) un peggioramento delle ragioni di scambio, d) un aggravarsi delle condizioni finanziarie di accesso al credito per le imprese, come conseguenza del persistente alto livello dei tassi di interessi da parte delle banche centrali in risposta alla crescita dell'inflazione.

Umbria	48.700	55.200
Marche	78.400	90.100
Lazio	326.700	369.500
Sud e Isole	977.800	1.093.900
Abruzzo	76.300	85.300
Molise	15.800	17.600
Campania	280.100	314.300
Puglia	189.300	213.300
Basilicata	18.900	22.100
Calabria	82.200	91.000
Sicilia	221.100	246.100
Sardegna	94.200	104.200

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Unioncamere-Excelsior

Per la Lombardia, regione caratterizzata da un tessuto produttivo diversificato e dinamico, questo scenario di cambiamento demografico rappresenta una sfida particolarmente significativa. All'interno dell'area del Nord-ovest, si conferma come **la regione con il fabbisogno più elevato, con una domanda di 682.800 lavoratori, pari al 65,1% della totale complessivo riferito all'area del Nord-ovest e al 18,3% del totale nazionale.**

Come illustrato nella **Tabella 2**, **la domanda di lavoro in Lombardia appare inoltre fortemente diversificata per settore:** i servizi alle imprese guidano il fabbisogno con 209.900 lavoratori (il 30,7% del totale regionale), seguiti dall'industria manifatturiera e dal comparto delle *public utilities* con 139.200 unità (20,4%), dai servizi alle persone con 137.800 unità (20,2%) e dal commercio con 84.800 unità (12,4%). Anche i settori più tradizionali manifestano fabbisogni consistenti nel periodo considerato: le costruzioni domanderanno 30.200 lavoratori (4,4%), la pubblica amministrazione circa 37.700 (5,5%), i servizi ricettivi e della ristorazione 33.200 (4,9%), mentre il comparto agricolo segnala una necessità di 10.000 addetti (1,5%).

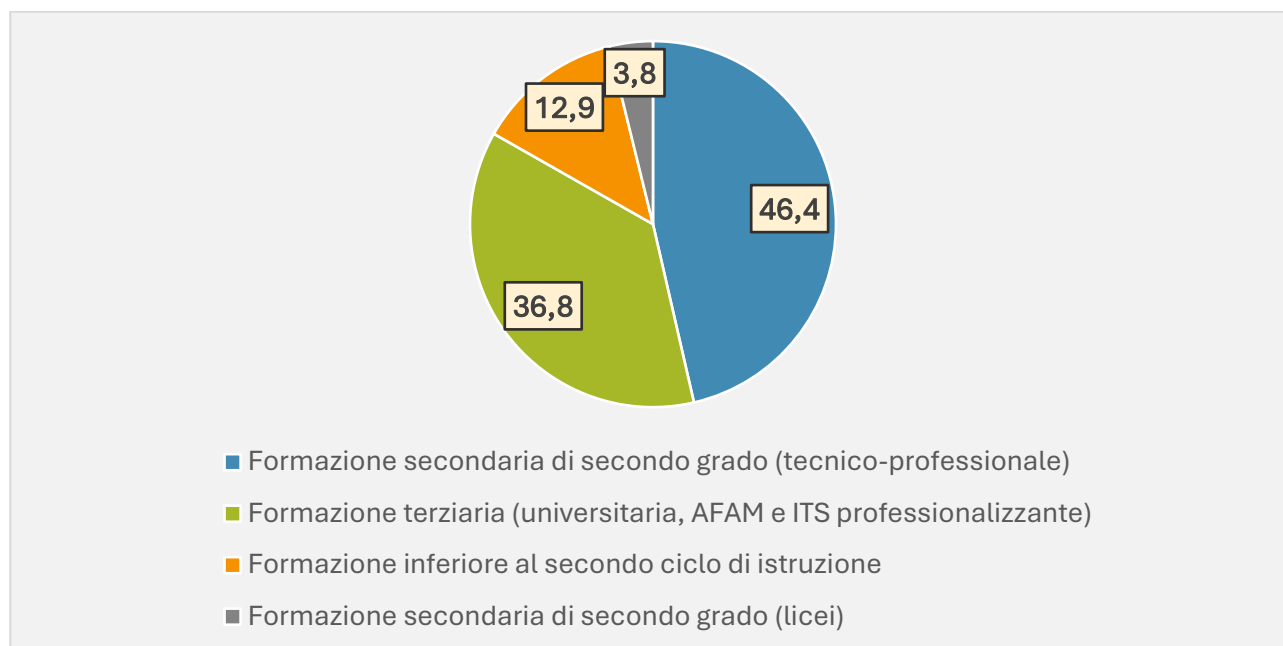
Tabella 2. Previsione dei fabbisogni occupazionali nel periodo 2025–2029 in Lombardia per macrosettore nello scenario positivo (valori assoluti)

Macrosettore	Fabbisogno scenario positivo
Agricoltura, silvicoltura e pesca	10.000
Industria manifatturiera e <i>public utilities</i>	139.200
Costruzioni	30.200
Commercio	84.800
Servizi di alloggio e ristorazione, servizi turistici	33.200
Servizi alle imprese	209.900
Servizi alle persone	137.800
Servizi generali della pubblica amministrazione e assicurazione sociale obbligatoria	37.700
Totale	682.800

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Unioncamere-Excelsior

La distribuzione per livello di istruzione richiesto, illustrata nella **Figura 3**, evidenzia come il sistema produttivo lombardo esprima **una domanda fortemente orientata verso profili con competenze tecniche e professionalizzanti**. Il fabbisogno maggiore riguarda infatti lavoratori con formazione secondaria di secondo grado di tipo tecnico-professionale, che rappresentano il 46,4% del totale. Seguono i profili con formazione terziaria (universitaria, AFAM e ITS) che costituiscono il 36,8% della domanda, segnalando l'importanza crescente di competenze specialistiche e di livello avanzato. Le posizioni accessibili con un livello di istruzione inferiore al secondo ciclo rappresentano il 12,9%, mentre la richiesta di diplomati liceali si attesta al 3,8%. Questa distribuzione sottolinea **la necessità per il sistema formativo regionale di garantire non solo un'offerta quantitativamente adeguata, ma anche qualitativamente coerente con le esigenze produttive del territorio**, orientando efficacemente gli studenti verso percorsi che valorizzino le loro attitudini e rispondano ai fabbisogni espressi dal mercato del lavoro.

Figura 3. Previsione dei fabbisogni occupazionali nel periodo 2025–2029 in Lombardia per livello di istruzione nello scenario positivo (ripartizione percentuale)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati Unioncamere-Excelsior

Accanto a questa prima dimensione strutturale legata all'efficienza del sistema, emerge però con altrettanta forza una seconda prospettiva che riguarda **le difficoltà concrete che i giovani incontrano nella transizione dalla scuola al mondo del lavoro**. La **Tabella 3** restituisce un quadro articolato delle criticità segnalate dai giovani tra 18 e 29 anni, evidenziando come queste varino significativamente in relazione al titolo di studio conseguito e al contesto territoriale.

In particolare, nell'area del Nord-ovest (dove si colloca la Lombardia) **emerge con evidenza la questione del disorientamento professionale**. Tra i giovani con licenza media, quasi un quarto di essi (24,5%) dichiara di non avere idee chiare sui lavori possibili, una percentuale che sale al 33,2% tra i diplomati. **Questo dato assume particolare rilevanza se si considera che proprio la fascia con diploma rappresenta il nucleo centrale del fabbisogno occupazionale della regione**. Per i laureati del Nord-ovest, il disorientamento si riduce al 17,4%, suggerendo che percorsi formativi più strutturati e prolungati possano facilitare una maggiore chiarezza sulle prospettive professionali.

Parallelamente, **i dati relativi all'assenza o all'inadeguatezza dei servizi di orientamento rivelano lacune significative nel supporto offerto ai giovani**. Nel Nord-ovest, il 24,5% dei giovani segnala l'assenza di servizi di orientamento, con un'incidenza particolarmente elevata tra chi possiede la sola licenza media (41,1%). Anche tra coloro che hanno avuto accesso a tali servizi, emerge un diffuso senso di insoddisfazione: il 25,9% dei giovani del Nord-ovest ritiene che i servizi di orientamento ricevuti non siano stati utili, con percentuali che raggiungono il 27% tra i laureati e i diplomati. **Questi dati evidenziano non solo un problema di copertura**

dei servizi, ma anche una questione di qualità ed efficacia degli interventi orientativi esistenti.

Tabella 3. Quota di giovani (18-29 anni) in difficoltà nel passaggio scuola-lavoro per titolo di studio e ripartizione territoriale; 2024 (valori percentuali)

		Idee non chiare	Assenza servizi orientamento	Servizi di orientamento non utili	Non preparato per lavoro	Assenza offerte di lavoro	Offerte di lavoro non soddisfacenti
Fino alla licenza media	Nord-ovest	24,5	41,1	19,1	26,6	32,1	14,2
	Nord-est	55,2	36,7	26,7	25,5	26,1	19,9
	Centro	39,1	30,3	19,6	48,3	17,5	9,5
	Sud e Isole	16,5	34,9	21,3	28	31,5	28,6
Diploma	Nord-ovest	33,2	25,4	26,9	20,8	25	25,4
	Nord-est	30,8	20,7	25,6	18,5	24,4	34,9
	Centro	31,9	17,1	21,1	12,3	21	27,5
	Sud e Isole	31,6	20,8	25,4	14,6	24,9	30,1
Laurea o post-laurea	Nord-ovest	17,4	11,7	27	11,7	18,1	27,6
	Nord-est	16,8	9,8	27,9	10,8	25,7	38,4
	Centro	20,2	13,5	22,1	14,3	26,2	36,8
	Sud e Isole	29	14,2	20,5	15,2	27,6	35,1
Totale	Nord-ovest	28,5	24,5	25,9	19,5	24,4	24,4
	Nord-est	30,6	20,2	26,3	17,6	24,9	33,8
	Centro	28,9	17,0	21,3	15,6	22,3	29
	Sud e Isole	29,6	20,3	23,8	15,9	26,2	31,2

Fonte: elaborazione ADAPT su dati INAPP

Da questo quadro emergono due prospettive complementari che giustificano la centralità dell’orientamento. Da un lato, di fronte a una popolazione attiva in contrazione e a fabbisogni occupazionali consistenti e diversificati, il sistema formativo non può permettersi inefficienze o sprechi di capitale umano. **In un contesto di risorse disponibili sempre più scarse, fenomeni come il *mismatch* tra competenze acquisite e fabbisogni delle imprese, l’abbandono scolastico precoce e la dispersione implicita generano inefficienze allocative che hanno ricadute non solo sui singoli individui ma sull’intero sistema economico.**

Dall'altro lato, e in modo ancora più urgente, i dati evidenziano come una quota significativa di giovani sperimenti difficoltà concrete nella transizione dalla scuola al lavoro: **disorientamento rispetto alle proprie prospettive professionali, assenza di servizi di supporto o inadeguatezza di quelli esistenti rappresentano ostacoli reali che limitano le possibilità di inserimento lavorativo e di realizzazione personale**. L'orientamento può quindi rappresentare uno strumento strategico per ottimizzare l'allocazione del capitale umano disponibile e per garantire a ciascun giovane un accompagnamento efficace nella transizione scuola-lavoro, ma allo stesso tempo occorre interrogarsi su quali approcci, metodologie e strumenti siano effettivamente in grado di facilitare scelte consapevoli e di favorire l'incontro tra aspirazioni personali, competenze acquisite e opportunità professionali offerte dal mercato del lavoro.

Il capitale umano giovanile in Italia

Il capitale umano giovanile rappresenta una risorsa strategica per la competitività e la sostenibilità del sistema produttivo nazionale, ma anche un indicatore della capacità del sistema formativo di preparare le nuove generazioni alle trasformazioni dell'economia e del lavoro. L'analisi della distribuzione degli studenti e dei livelli di istruzione consente di delineare un quadro articolato, in cui convivono elementi di solidità e criticità strutturali. **Accanto a un'offerta formativa diversificata, persistono infatti fragilità significative** – come la bassa diffusione dell'istruzione terziaria, la presenza ancora elevata di giovani NEET e i tassi di abbandono scolastico precoce – che limitano il pieno sviluppo del potenziale formativo e occupazionale dei giovani in Italia e in Lombardia.

Quadro generale

La **Tabella 4** illustra la distribuzione degli studenti iscritti per livello scolastico in Italia e Lombardia nell'anno scolastico 2024–2025 (con alcuni dati riferiti al 2023–2024). A livello nazionale, **la scuola secondaria di I grado conta complessivamente 1.567.843 studenti** (tra statali e paritarie), mentre **la secondaria di II grado raggiunge 2.751.571 iscritti**. **L'istruzione universitaria registra 1.975.930 studenti, con ulteriori 200.531 iscritti ai corsi post-laurea**. Con riferimento alla Lombardia, **risultano iscritti 279.281 studenti alla scuola secondaria di I grado e 428.718 a quella di II grado**, rappresentando rispettivamente circa il 18% e il 16% del totale nazionale. **L'istruzione universitaria lombarda registra 288.110 studenti (circa il 15% del totale nazionale), mentre i corsi post-laurea contano 28.605 iscritti** (corrispondenti a circa il 14% del totale) ⁽⁵⁾. Una caratteristica distintiva del

⁽⁵⁾ Un dato interessante riguarda la crescente attrattività del sistema universitario lombardo a livello internazionale: con riferimento all'anno accademico 2023–2024, nei 13 atenei della regione risultano iscritti 22.847 studenti internazionali, pari al 7,2% del totale, con un incremento del 9,2% rispetto all'anno precedente. Per un approfondimento sul tema dell'internazionalizzazione degli atenei a Milano e in Lombardia, si rimanda al

contesto lombardo è la presenza consolidata di **percorsi di istruzione e formazione professionale**, con 59.709 iscritti all'istruzione e formazione professionale (IeFP) e 8.289 studenti nell'istruzione tecnologica superiore (ITS Academy).

Tabella 4. Distribuzione degli studenti iscritti per livello scolastico in Italia e Lombardia

Livello scolastico		Italia	A.S./A.A.	Lombardia	A.S./A.A.
Secondaria di I grado	statali	1.498.498	2024-2025	252.465	2024-2025
	paritarie	69.345	2024-2025	26.816	2024-2025
Secondaria di II grado (*)	statali	2.619.287	2024-2025	391.829	2024-2025
	paritarie	132.284	2024-2025	36.889	2024-2025
Istruzione e formazione professionale (IeFP)		n.d.	-	59.709	2024-2025
Istruzione e formazione tecnica superiore (IFTS)		n.d.	-	1.459	2023-2024
Istruzione tecnologica superiore (ITS Academy)		n.d.	-	8.289	2024-2025
Corsi di laurea di I livello, II livello e ciclo unico		1.975.930	2023-2024	288.110	2023-2024
Alta formazione artistica, musicale e coreutica (AFAM)		91.111	2023-2024	21.957	2023-2024
Corsi post-laurea (**)		200.531	2023-2024	28.605	2023-2024

(*) I dati delle scuole secondarie di II grado per l'A.S. 2024-2025 sono estratti dal Focus "Principali dati della scuola – Avvio Anno Scolastico 2024-2025" del MIM e dal report "La scuola in Lombardia. Conferenza stampa per l'avvio dell'anno scolastico 2023-2024" dell'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia e comprendono i dati degli studenti iscritti ai corsi IeFP complementare.

(**) I corsi post-laurea comprendono corsi di dottorato, master di I e II livello, diplomi di specializzazione post-laurea.

Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati MIUR - Ufficio Statistica e Studi, su banca dati INDIRE e su dati del Sistema informativo Istruzione Formazione Lavoro di Regione Lombardia, su dati del Ministero dell'Istruzione e del Merito - Ufficio Gestione Patrimonio Informativo e Statistica

La **Tabella 5** illustra la distribuzione percentuale degli studenti della scuola secondaria di II grado per tipologia di istituto nell'anno scolastico 2023-2024. **A livello nazionale, i licei accolgono il 52,2% degli studenti, seguiti dagli istituti tecnici con il 31,6% e dagli istituti**

seguente rapporto: <https://www.assolombarda.it/centro-studi/internazionalizzazione-degli-atenei-di-milano-e-della-lombardia-10>

professionali con il 16,2%. All'interno dei licei, **lo scientifico e lo scientifico ad indirizzo scienze applicate rappresentano da soli il 28,3% di tutti gli studenti delle superiori**, seguiti dal liceo delle scienze umane (9,7%) e dal linguistico (7,5%). **In Lombardia la distribuzione presenta alcune differenze: i licei raccolgono il 50,7% degli iscritti** (1,5 punti percentuali in meno rispetto alla media nazionale), **mentre gli istituti tecnici raggiungono il 34,6%** (3 punti in più rispetto al dato nazionale). **Gli istituti professionali si attestano al 14,7%**, inferiori di 1,5 punti alla media italiana. Particolarmente evidente è la minore incidenza del liceo classico in Lombardia (3,9% contro 5,6% nazionale) e la maggiore diffusione del liceo delle scienze umane (10,4% contro 9,7%).

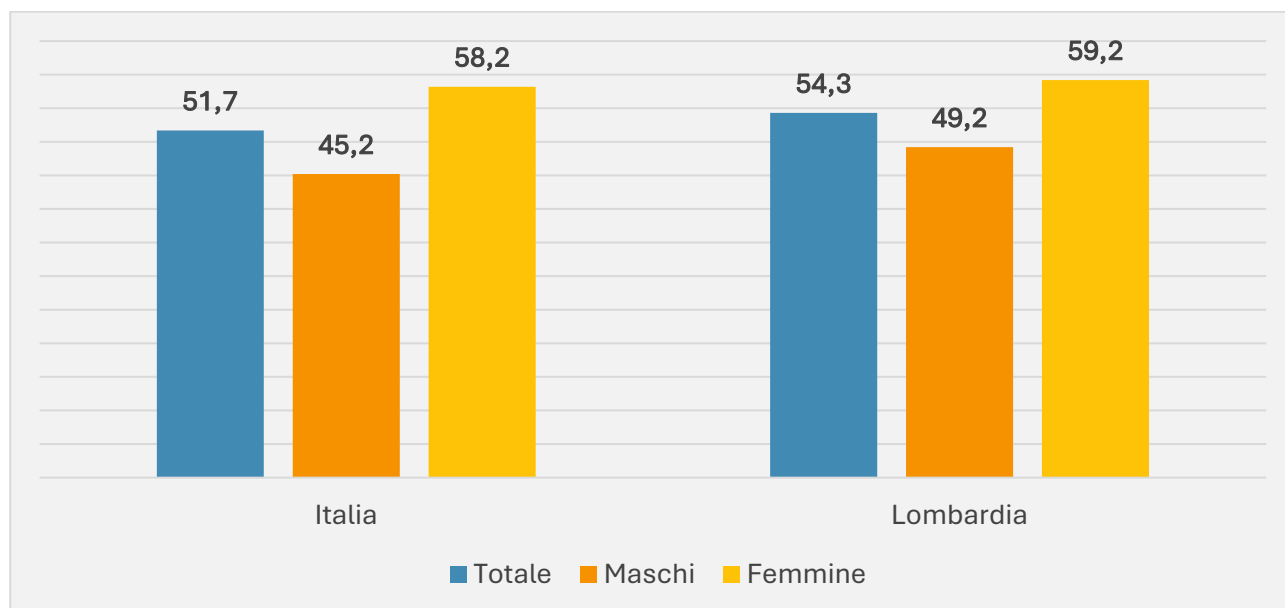
Tabella 5. Distribuzione percentuale degli iscritti alla scuola secondaria di II grado per tipologia (dal primo al quinto anno) in Italia e Lombardia (A.S. 2023–2024)

	Italia	Lombardia
Totale	100,0	100,0
Licei	52,2	50,7
Artistico	4,9	5,5
Classico	5,6	3,9
Europeo/internazionale	0,4	0,2
Linguistico	7,5	7,3
Musicale e coreutico	0,7	0,6
Scientifico e scientifico a indirizzo scienze applicate	23,3	22,7
Scienze umane	9,7	10,4
Istituti tecnici	31,6	34,6
Tecnico-economico	12,1	14,4
Tecnico-tecnologico	19,5	20,2
Istituti professionali	16,2	14,7
Nuovi professionali	14,7	13,7
Industria e artigianato	0,3	0,2
Servizi	1,2	0,7

Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati MIM - Ufficio Statistica e Studi

La **Figura 4** mostra il tasso di passaggio all'università per genere in Italia e in Lombardia nel 2022, misurato come **percentuale di neo-diplomati che si iscrivono per la prima volta all'università nello stesso anno in cui hanno conseguito il diploma.**

Figura 4. Tasso di passaggio all'università per genere in Italia e Lombardia; 2022 (valori percentuali)

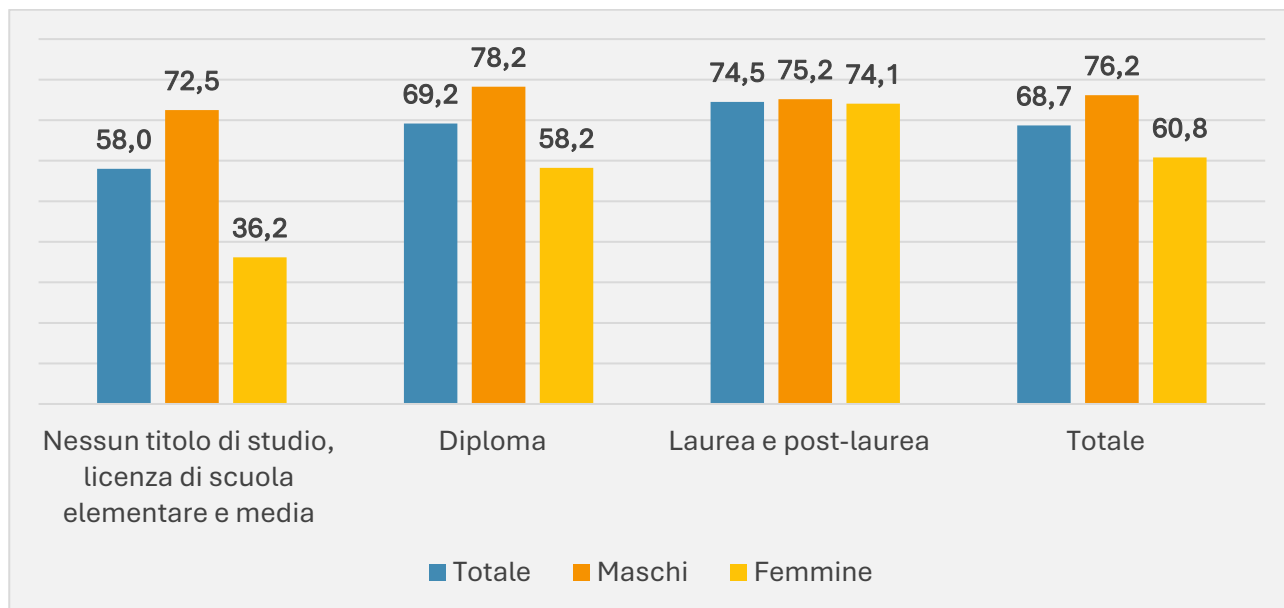


Fonte: elaborazione ADAPT su dati ISTAT (BES)

A livello nazionale, il 51,7% dei diplomati prosegue immediatamente gli studi, mentre in Lombardia questo valore sale al 54,3%, superando la media italiana di 2,6 punti percentuali. Emerge con evidenza un significativo divario di genere: in Italia, il tasso di passaggio femminile raggiunge il 58,2%, risultando superiore di 13 punti percentuali rispetto a quello maschile, pari al 45,2%. Questo gap è presente anche a livello regionale: in Lombardia le diplomate che si iscrivono all'università sono il 59,2%, contro il 49,2% dei diplomati maschi, con una differenza di 10 punti percentuali. **Questi dati evidenziano come le giovani donne si caratterizzino per una maggiore propensione a investire nella formazione terziaria.**

La relazione tra livello di istruzione e prospettive occupazionali costituisce uno dei nodi centrali per valutare l'efficacia del sistema formativo. Come evidenziato nella **Figura 5**, nella fascia d'età 25-34 anni **il tasso di occupazione cresce in modo significativo al crescere del titolo di studio posseduto: è pari al 58% tra chi ha conseguito al massimo la licenza media, sale al 69,2% tra i diplomati e raggiunge il 74,5% tra i laureati.**

Figura 5. Tasso di occupazione (25-34 anni) per genere e livello di istruzione in Italia; 2024 (valori percentuali)

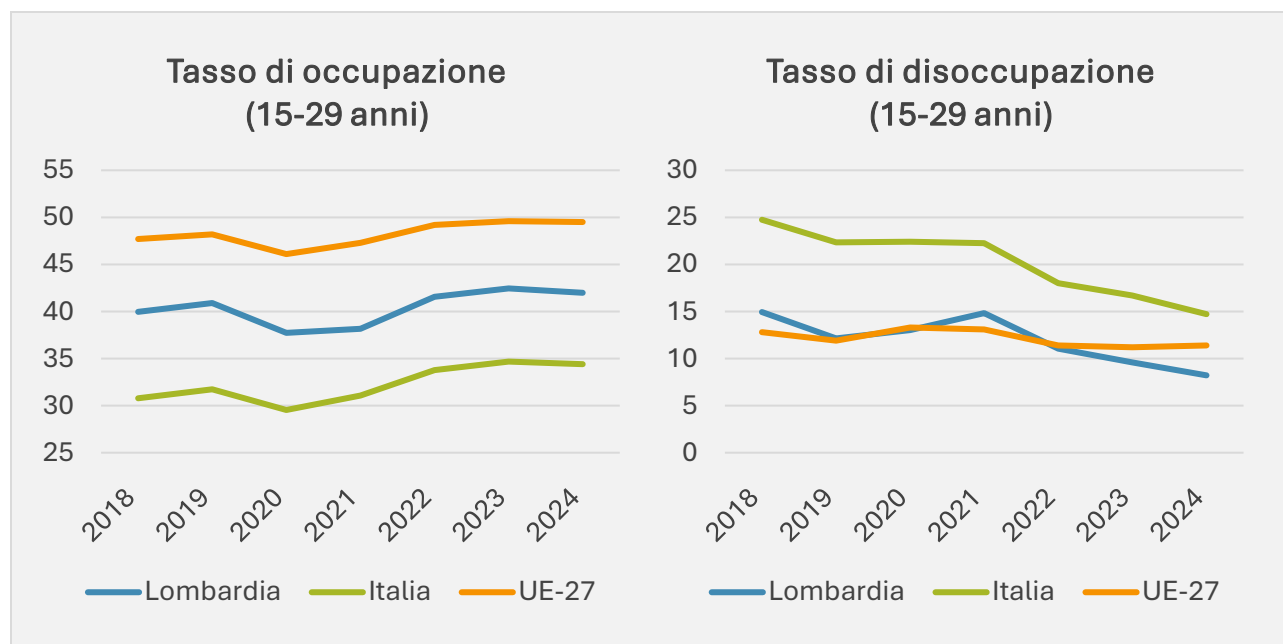


Fonte: elaborazione ADAPT su dati ISTAT (BES)

Per i giovani uomini, il tasso di occupazione raggiunge il 72,5% tra chi possiede al massimo la licenza media, raggiunge il 78,2% per i diplomati, ma scende al 75,2% tra i laureati. Questo dato apparentemente controintuitivo segnala che **per la componente maschile il diploma rappresenta ancora il livello formativo con maggiore spendibilità occupazionale immediata, probabilmente per l'accesso a professioni tecniche e operative qualificate, molto richieste dal mercato.** Per le giovani donne, il quadro è radicalmente diverso: il tasso di occupazione è del 36,2% tra chi ha conseguito al massimo la licenza media, del 58,2% tra le diplomate, e raggiunge il 74,1% tra le laureate. **L'istruzione terziaria risulta quindi determinante per l'occupabilità femminile, riducendo sensibilmente il divario di genere che caratterizza i tassi di occupazione dei livelli formativi inferiori.** Questi dati confermano che, specialmente per le donne, **l'investimento in formazione superiore rappresenta un fattore importante per l'inserimento professionale** e risponde alla crescente domanda di competenze qualificate da parte del sistema produttivo.

Analizzando l'andamento temporale degli indicatori occupazionali giovanili, emergono alcuni elementi incoraggianti ma anche persistenti criticità. La **Figura 6** illustra l'evoluzione del tasso di occupazione e del tasso di disoccupazione nella fascia 15-29 anni nel periodo 2018-2024, confrontando Lombardia, Italia e UE-27.

Figura 6. Andamento del tasso di occupazione e tasso di disoccupazione giovanile (15-29 anni) nel periodo 2018-2024 in Italia, Lombardia e UE-27 (valori percentuali)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati ISTAT e EUROSTAT

Nel 2024, **il tasso di occupazione giovanile in Italia si attesta al 34,4%**, inferiore di 15,1 punti percentuali rispetto alla media UE-27 (49,5%). All'interno del Paese, **la Lombardia presenta performance significativamente migliori con un tasso del 42%**, superiore di 7,6 punti alla media nazionale ma ancora inferiore di 7,5 punti alla media europea. L'evoluzione temporale mostra che **nel periodo 2018-2024 l'Italia ha registrato una variazione positiva nel valore dell'indice di 3,6 punti percentuali** (dal 30,8% al 34,4%), mentre **la Lombardia è passata dal 40% al 42% (+2 punti)**.

Sul fronte della disoccupazione giovanile, l'Italia presenta nel 2024 un tasso pari al 14,7%, significativamente superiore alla media europea dell'11,4% (+3,3 punti). **La Lombardia si distingue con un indice dell'8,2%**, un valore nettamente più basso rispetto al dato nazionale (-6,5 punti) e persino inferiore alla media europea (-3,2 punti). **Nel periodo considerato, il tasso di disoccupazione giovanile in Italia è diminuito di 10 punti percentuali** (dal 24,7% nel 2018 al 14,7% nel 2024), mentre **quello riferito al territorio lombardo ha registrato un decremento di circa 7 punti** (dal 14,9% all'8,2%).

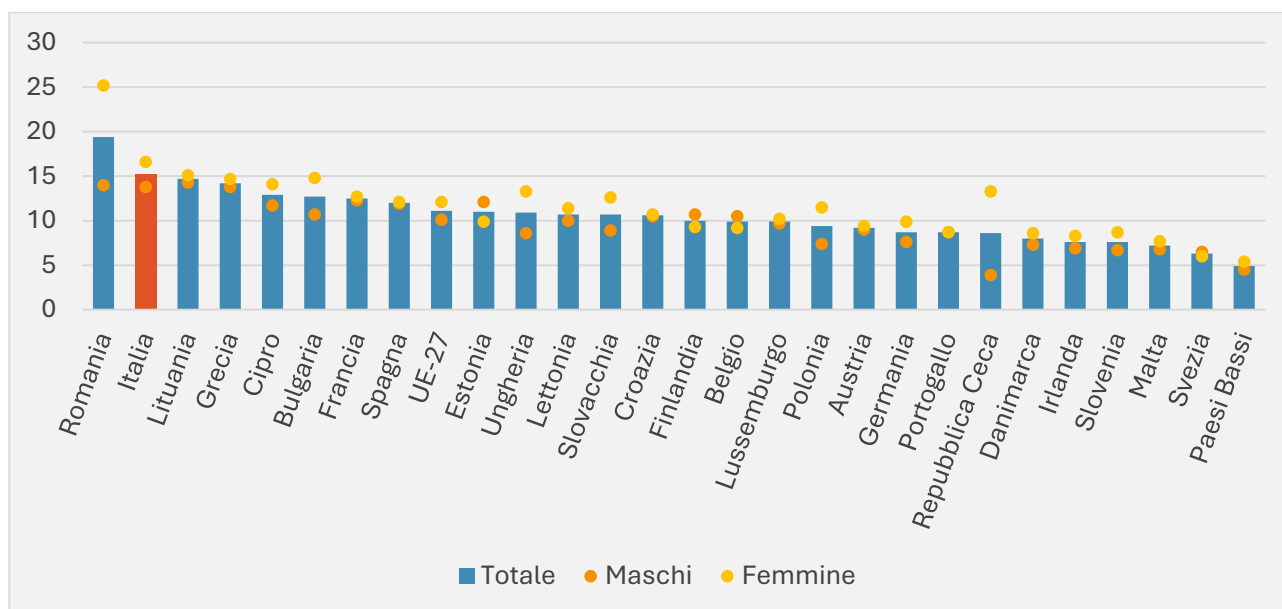
Questi dati confermano che la Lombardia è tra le regioni con le migliori performance occupazionali giovanili, con un progressivo avvicinamento ai valori europei. Tuttavia, i gap ancora significativi – particolarmente evidenti nel confronto tra Italia e UE-27 – evidenziano che **permangono difficoltà strutturali nell'inserimento lavorativo dei più giovani**, riconducibili sia a fattori strutturali che caratterizzano il mercato del lavoro italiano sia a possibili inefficienze nei meccanismi di transizione tra sistema formativo e mondo del lavoro.

Criticità

Accanto al quadro generale fin qui delineato, il sistema dell'istruzione e della transizione al lavoro presenta alcune criticità strutturali che meritano particolare attenzione. Tra queste, **il fenomeno dei NEET (*Not in Employment, Education or Training*) rappresenta uno degli indicatori più preoccupanti della difficoltà dei giovani a inserirsi stabilmente in percorsi di studio o di lavoro.**

Come mostrato nella **Figura 7**, nel 2024 l'Italia presenta un tasso NEET (riferito alla fascia 15-29 anni) pari al 15,2%, il secondo valore più elevato tra i Paesi dell'UE-27 (la cui media si attesta all'11,1%). Il divario è particolarmente marcato rispetto ad alcuni Paesi del Nord e del Centro Europa: Germania, Austria, Danimarca, Svezia e Paesi Bassi registrano tassi inferiori al 10%, mentre l'Italia e la Romania superano la soglia del 15%.

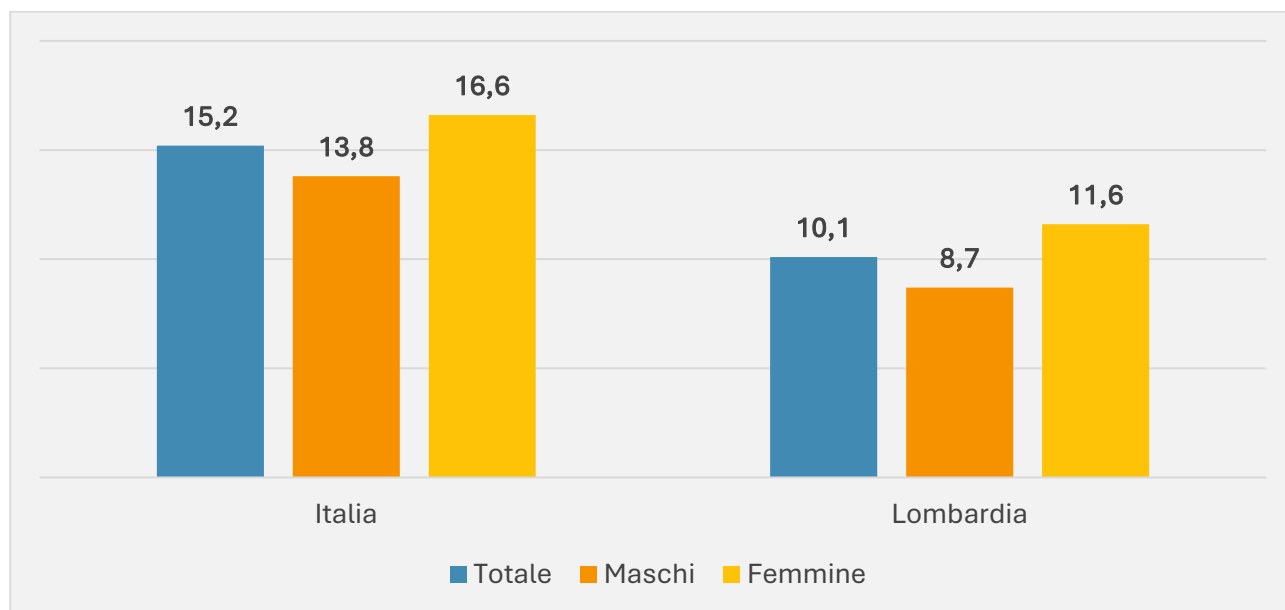
Figura 7. Tasso NEET (15-29 anni) per genere nei Paesi UE; 2024 (valori percentuali)



Fonte: elaborazione ADAPT su EUROSTAT

La disaggregazione per genere, riportata nella **Figura 8**, mette in evidenza una criticità strutturale. A livello nazionale, **le giovani donne presentano un tasso di NEET pari al 16,6%, superiore di circa 3 punti percentuali rispetto al 13,8% rilevato tra i giovani uomini.** Un quadro analogo si osserva in Lombardia, dove il tasso di NEET tra le giovani donne raggiunge l'11,6%, mentre si attesta all'8,7% tra i coetanei maschi. Questo divario suggerisce come **le difficoltà di inserimento lavorativo e formativo siano ancora strettamente connesse a fattori di genere**, riconducibili a carichi di cura familiari, stereotipi nelle scelte formative e professionali, e barriere strutturali nell'accesso al mercato del lavoro. A livello complessivo, **la Lombardia si conferma comunque in una posizione più favorevole rispetto al contesto nazionale**, con un tasso NEET inferiore di 5,1 punti percentuali rispetto alla media italiana (e in linea con la media dei Paesi UE).

Figura 8. Tasso NEET (15-29 anni) per genere in Italia e Lombardia; 2024 (valori percentuali)

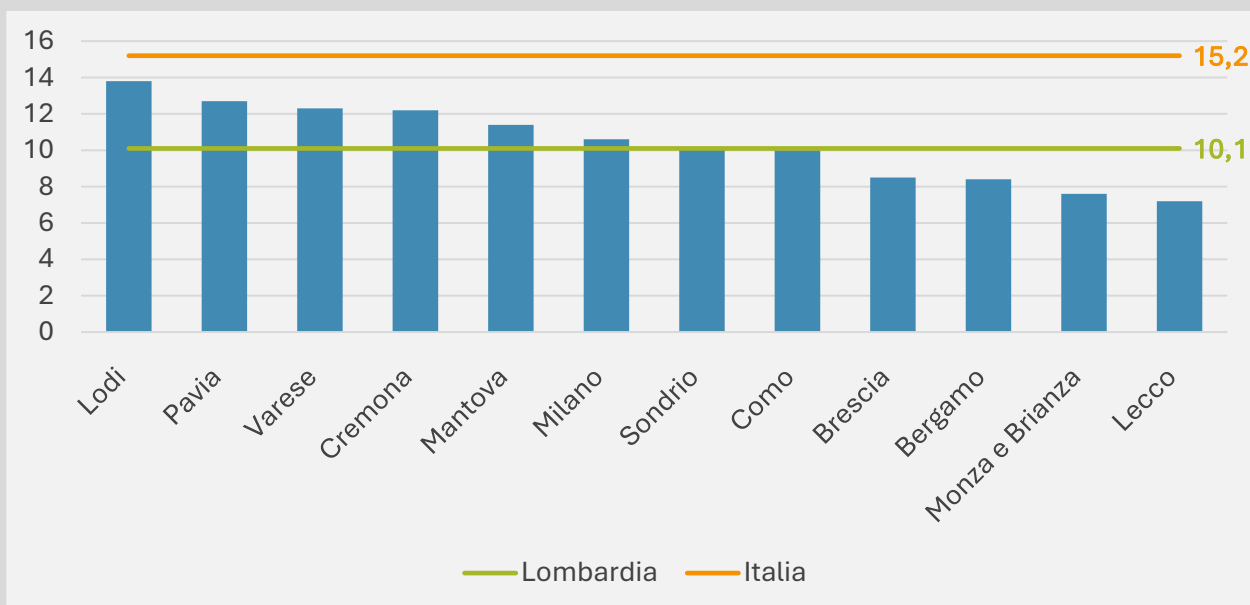


Fonte: elaborazione ADAPT su dati EUROSTAT

Box 1. Il fenomeno NEET nelle province lombarde

La **Figura 9** illustra il tasso di NEET (giovani di 15-29 anni che non lavorano e non studiano) per provincia in Lombardia nel 2024, evidenziando una notevole variabilità territoriale all'interno della regione.

Figura 9. Tasso NEET (15-29 anni) per provincia in Lombardia; 2024 (valori percentuali)

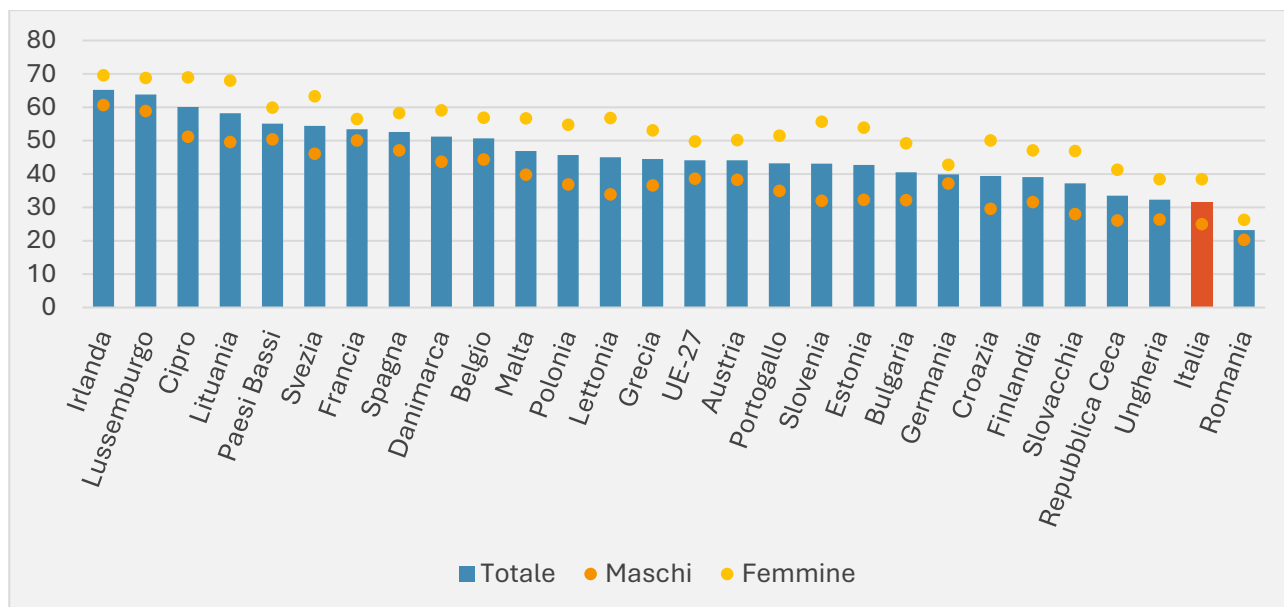


Fonte: elaborazione ADAPT su dati ISTAT (BES)

Le province di Lodi (13,8%), Pavia (12,7%), Varese (12,3%) e Cremona (12,2%) registrano i valori più elevati, superiori alla media lombarda (10,1%) ma comunque inferiori alla media nazionale (15,2%). Al contrario, **Lecco (7,2%), Monza e Brianza (7,6%), Bergamo (8,4%) e Brescia (8,5%) presentano i tassi più contenuti**, significativamente inferiori alla media regionale. Le province di Milano (10,6%), Sondrio (10,1%) e Como (10%) si collocano invece su valori prossimi alla media lombarda. Nel complesso, **tutte le province della regione mantengono tassi NEET inferiori alla media italiana, confermando la buona performance complessiva della Lombardia nel contesto nazionale**, pur con differenze territoriali ancora marcate.

Un'altra criticità rilevante a livello di sistema Paese riguarda il livello di qualificazione terziaria della popolazione giovanile. Come evidenziato nella **Figura 10**, la **percentuale di giovani tra 25 e 34 anni in possesso di un titolo di studi terziario in Italia è la seconda più bassa tra i Paesi dell'UE-27** (al primo posto la Romania).

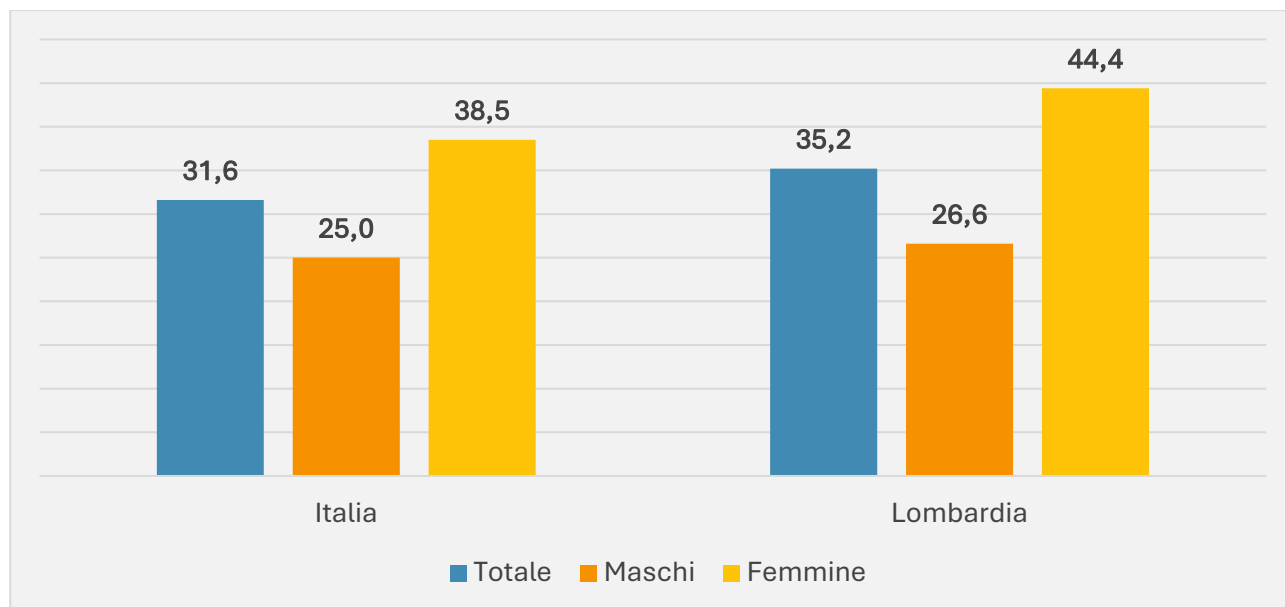
Figura 10. Quota di giovani (25-34 anni) in possesso di un titolo di studi terziario per genere nei Paesi UE; 2024 (valori percentuali)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati EUROSTAT

In particolare, con riferimento al 2024, in Italia **soltanto il 31,6% dei giovani tra 25 e 34 anni ha conseguito un livello di istruzione terziaria, con marcate differenze di genere** (un trend comune a tutti i Paesi UE): 38,5% tra le femmine e 25% tra i maschi. Come evidenziato nella **Figura 11**, la Lombardia presenta valori più elevati: 35,2% complessivo, con 44,4% per le femmine e 26,6% per i maschi. In generale, **il divario rispetto alla media UE-27 del 44,1% è di 12,5 punti percentuali per l'Italia e di 8,9 punti per la Lombardia.**

Figura 11. Quota di giovani (25-34 anni) in possesso di un titolo di studi terziario per genere in Italia e Lombardia; 2024 (valori percentuali)

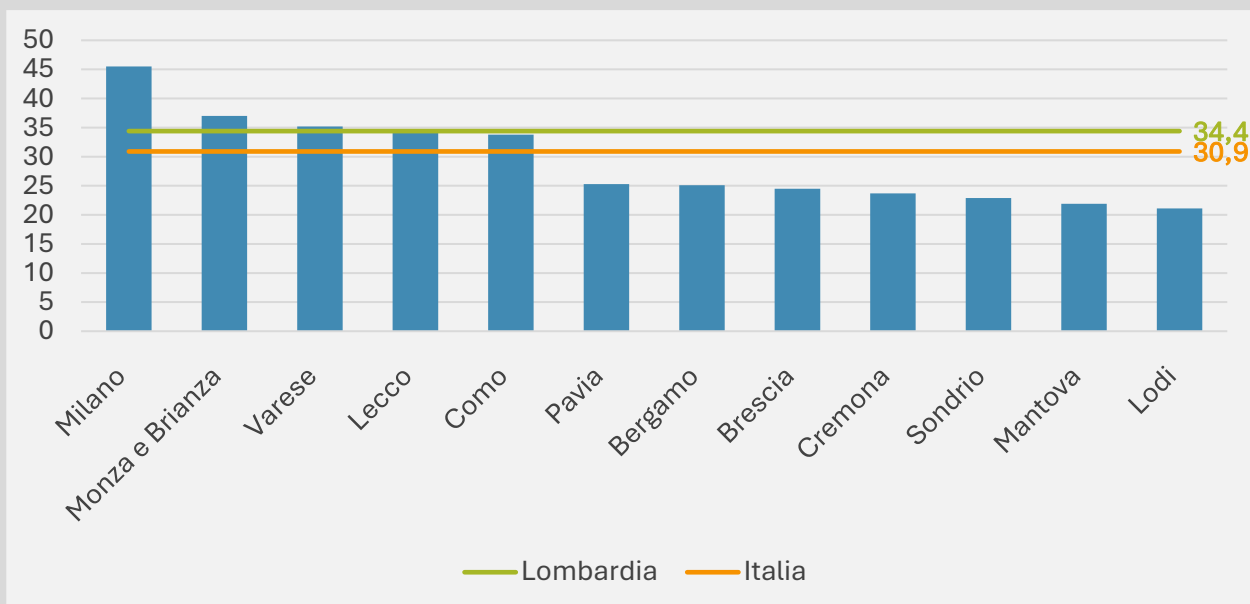


Fonte: elaborazione ADAPT su dati ISTAT (BES)

Box 2. Istruzione terziaria: le disparità territoriali

La **Figura 12** mostra la quota di 25-39enni in possesso di un titolo di studio terziario per provincia in Lombardia nel 2024. **Milano si conferma nettamente in testa, con il 45,5% di laureati, superando di oltre 11 punti percentuali la media regionale (34,4%) e di quasi 15 punti quella nazionale (30,9%).**

Figura 12. Quota di giovani (25-39 anni) in possesso di un titolo di studi terziario per provincia in Lombardia; 2024 (valori percentuali)



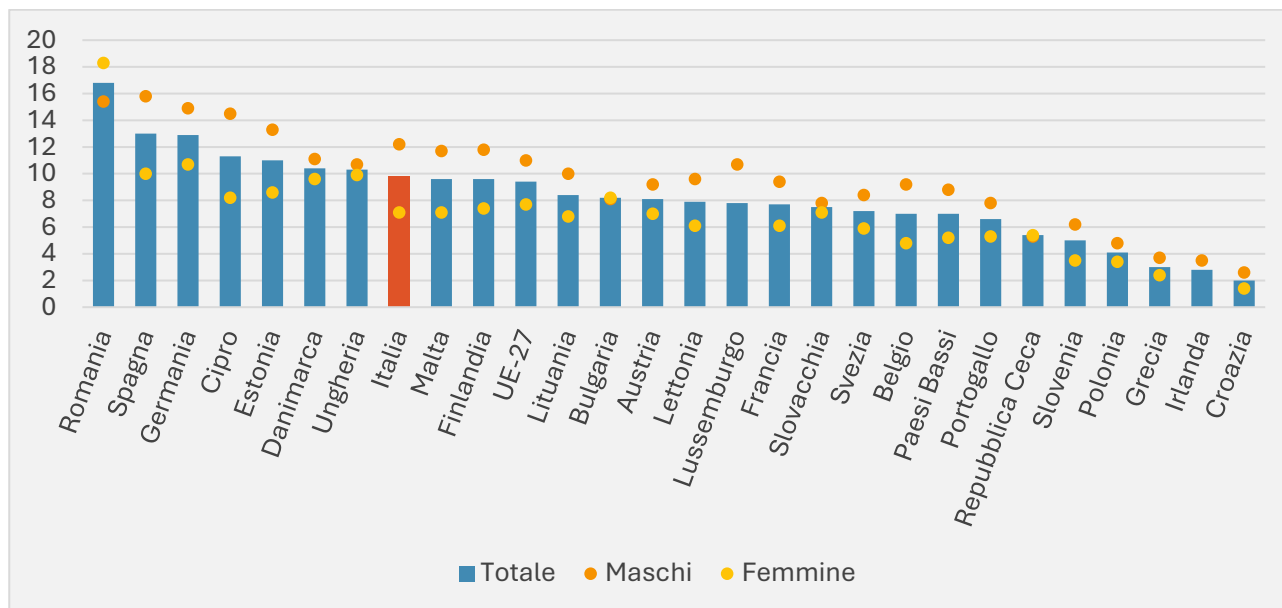
Fonte: elaborazione ADAPT su dati ISTAT (BES)

Seguono Monza e Brianza (37,0%), Varese (35,2%), Lecco (34,6%) e Como (33,8%), province che si collocano tutte in linea o leggermente al di sopra della media lombarda. Le province di Pavia (25,3%), Bergamo (25,1%), Brescia (24,5%), Cremona (23,7%), Sondrio (22,9%), Mantova (21,9%) e Lodi (21,1%) presentano invece valori inferiori alla media regionale, evidenziando un divario significativo rispetto ai territori più dinamici sul fronte dell'istruzione terziaria. **Tutte le province lombarde, ad eccezione di Lodi e Mantova, registrano comunque quote superiori alla media nazionale, a conferma del buon posizionamento complessivo della Lombardia in termini di capitale umano altamente qualificato.**

Un ulteriore indicatore critico relativo al sistema formativo è rappresentato dall'abbandono scolastico precoce, che misura **la quota di giovani che escono dal sistema di istruzione e formazione prima di aver conseguito un diploma o una qualifica professionale** (i c.d. *early leavers*). Come illustrato nella **Figura 13**, la quota di giovani tra 18 e 24 anni che lasciano prematuramente gli studi varia considerevolmente tra i Paesi europei.

Nel 2024 la media UE si attesta al 9,4%. I Paesi più virtuosi – come Francia, Svezia e Paesi Bassi – mantengono tassi inferiori all'8%, mentre all'estremo opposto alcuni Paesi – tra cui Romania, Spagna e Germania – presentano valori superiori al 12%. **In quasi tutti i Paesi dell'UE, la quota di *early leavers* risulta più elevata tra i maschi rispetto alle femmine**, un dato che evidenzia una maggiore vulnerabilità maschile nel completamento dei percorsi formativi.

Figura 13. Quota di giovani (18-24 anni) che abbandonano prematuramente gli studi (*early leavers*) per genere nei Paesi UE; 2024 (valori percentuali)

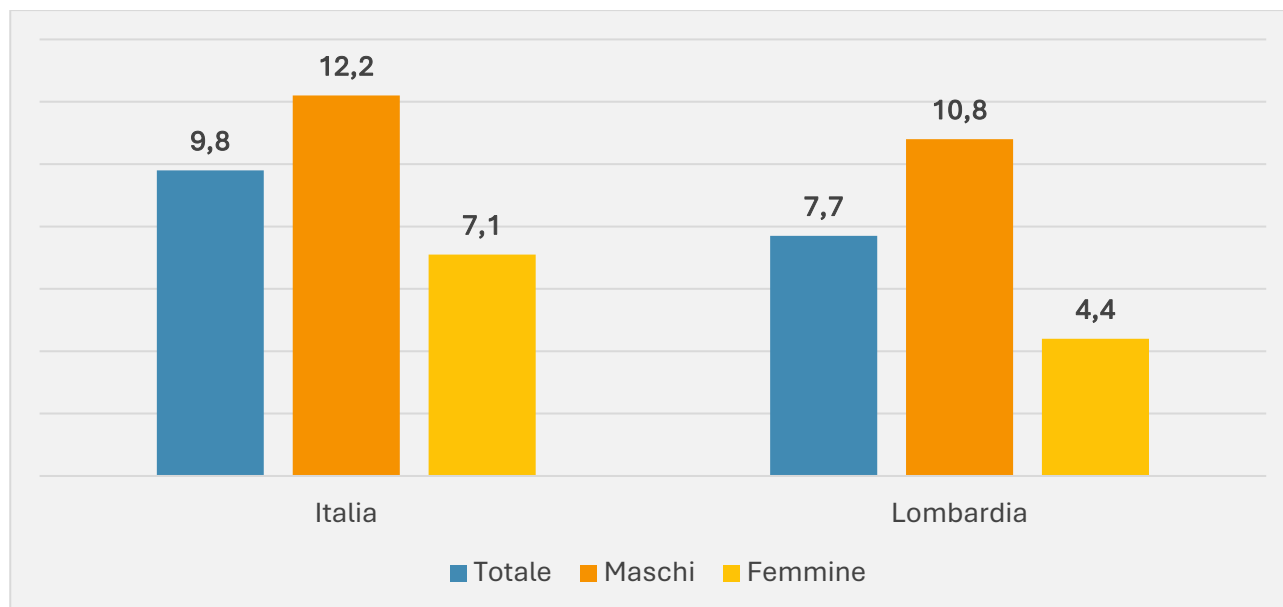


Fonte: elaborazione ADAPT su dati EUROSTAT

L'Italia presenta un'incidenza complessiva di *early leavers* pari al 9,8%, sostanzialmente in linea con la media UE-27 (+0,4 punti percentuali). Il divario di genere risulta tuttavia più ampio rispetto al dato medio europeo: 12,2% tra i maschi e 7,1% tra le femmine, con una differenza di 5,1 punti percentuali, a fronte di un gap medio UE-27 di 3,3 punti.

Come si osserva nella **Figura 14**, **la Lombardia mostra performance complessivamente migliori, con una quota di giovani che abbandonano prematuramente gli studi pari al 7,7%** (inferiore di 2,1 punti al valore nazionale e di 1,7 punti alla media europea). Tuttavia, **il divario di genere regionale rimane marcato: 10,8% tra i maschi e 4,4% tra le femmine**, un differenziale di oltre 6 punti percentuali, nettamente superiore al valore nazionale e a quello europeo.

Figura 14. Quota di giovani (18-24 anni) che abbandonano prematuramente gli studi (*early leavers*) per genere in Italia e Lombardia; 2024 (valori percentuali)



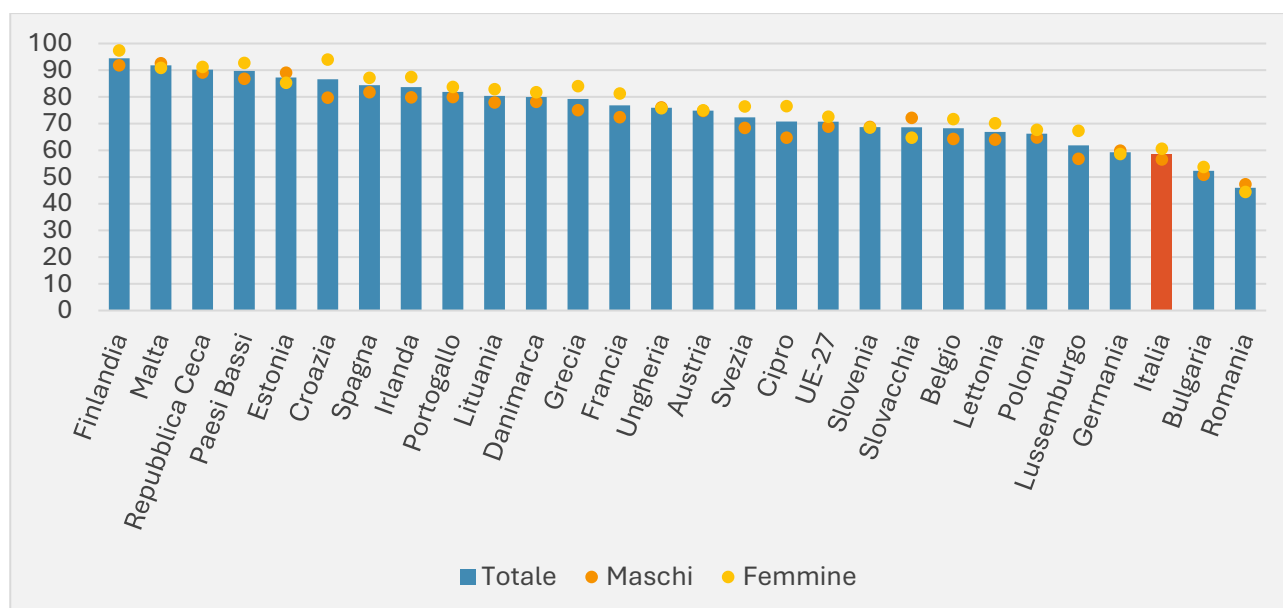
Fonte: elaborazione ADAPT su dati ISTAT (BES)

Competenze e *mismatch*

Oltre ai livelli di istruzione formalmente conseguiti e alle criticità legate all'accesso e alla prosecuzione dei percorsi formativi, è fondamentale considerare **la qualità delle competenze effettivamente acquisite dai giovani e la loro coerenza con i fabbisogni del mercato del lavoro**. L'espansione quantitativa dell'accesso all'istruzione, infatti, non si traduce automaticamente in un adeguato livello di competenze, come evidenziano i dati relativi alle competenze digitali, alla dispersione implicita e alle competenze di base.

La **Figura 15** mostra come varia tra i diversi Paesi dell'UE-27 **la quota di giovani (16-29 anni) in possesso di competenze digitali di livello base o superiore**. La media UE-27 si attesta al 76%, mentre i Paesi più avanzati da questo punto di vista, come la Finlandia e i Paesi Bassi, superano il 90%. **L'Italia presenta un valore del 68,6%, con un gap di 7,3 punti percentuali rispetto alla media europea e di circa 30 punti rispetto ai Paesi più virtuosi**. Riguardo alla componente di genere, **in Italia la quota di giovani donne con competenze digitali di base o avanzate si attesta al 64,8%, risultando inferiore di oltre 7 punti percentuali rispetto a quella maschile (72,2%)**. Un dato rilevante, poiché evidenzia come il vantaggio femminile nei livelli di istruzione non si traduca automaticamente in un analogo vantaggio nelle competenze digitali, sempre più centrali per l'inserimento nel mercato del lavoro.

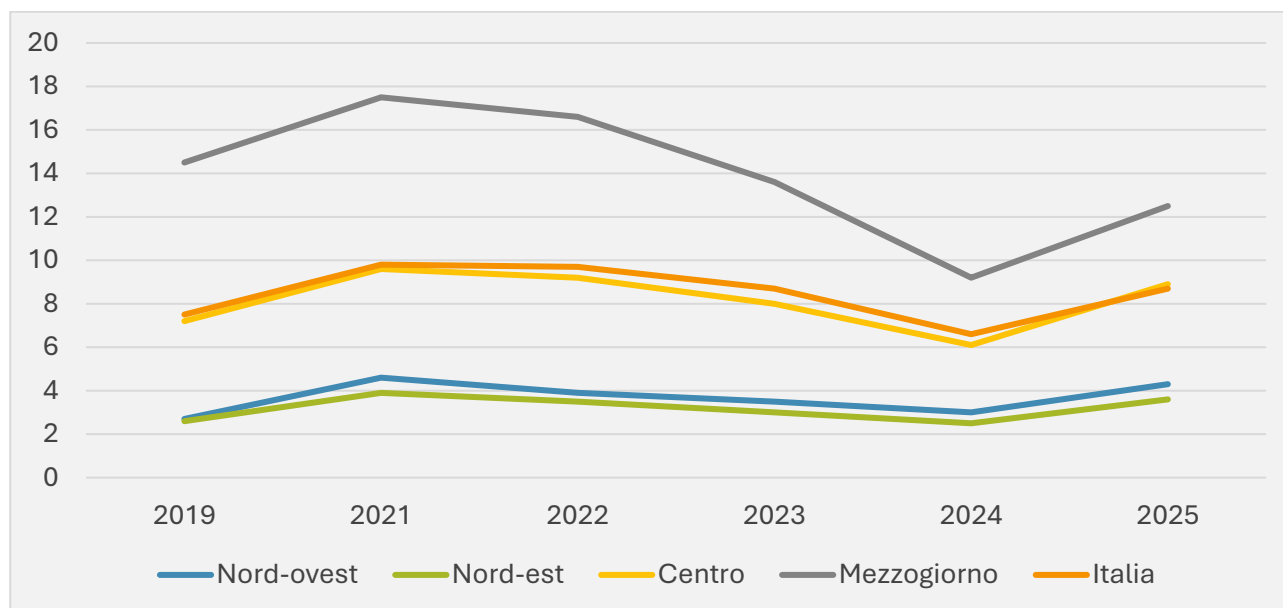
Figura 15. Quota di giovani (16-29 anni) con competenze digitali di livello base o superiore per genere nei Paesi UE; 2023 (valori percentuali)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati EUROSTAT

Un fenomeno particolarmente insidioso è quello della **dispersione scolastica implicita**, che riguarda **studenti che completano formalmente il percorso di istruzione e conseguono il titolo di studio, ma senza aver raggiunto le competenze di base attese nelle discipline monitorate da INVALSI**. In altri termini, si tratta di giovani che ottengono un diploma che non corrisponde al reale livello di apprendimento conseguito, evidenziando una discrepanza tra esito formale e competenze effettivamente acquisite. La dispersione implicita si distingue dalla dispersione esplicita, che nella sua forma più evidente consiste nell'abbandono del percorso scolastico prima del conseguimento di un diploma o di una qualifica. L'INVALSI utilizza questa espressione per descrivere una forma di dispersione meno visibile rispetto all'abbandono o ad altri indicatori tradizionali (come assenze prolungate o ripetenze), ma ugualmente problematica, poiché segnala **una perdita di efficacia del sistema educativo nel garantire l'acquisizione delle competenze fondamentali**. La **Figura 16** mostra l'evoluzione temporale di questo indicatore al termine del secondo ciclo di istruzione. **A livello nazionale, la quota è passata dal 7,5% del 2019 a circa il 10% nel biennio 2021-2022, per poi diminuire all'8,7% nel 2023, toccare il minimo del 6,6% nel 2024 e risalire nuovamente all'8,7% nel 2025.**

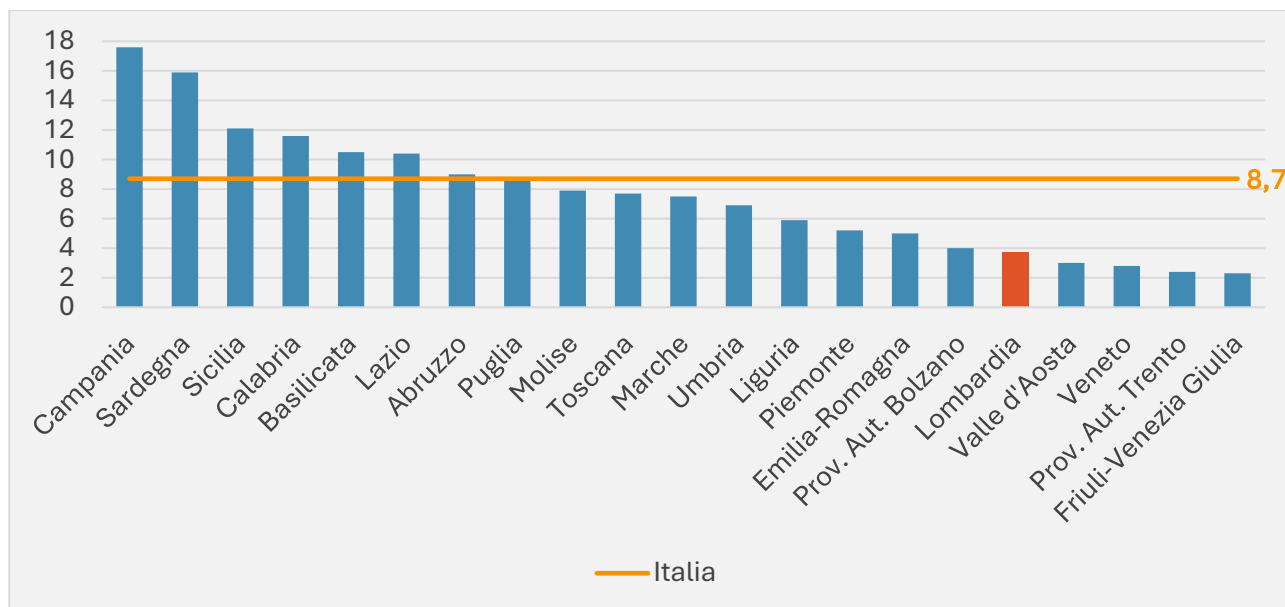
Figura 16. Andamento della quota di studenti in condizione di dispersione scolastica implicita al termine del secondo ciclo di istruzione nel periodo 2019-2025 (valori percentuali)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati INVALSI

I dati più recenti, riportati nella **Figura 17**, evidenziano marcate differenze regionali. Le regioni del Nord, come il Friuli-Venezia Giulia, il Veneto e la Valle d'Aosta, presentano tassi tra il 2,3% e il 3%, mentre alcune regioni del Sud, come la Campania, la Sardegna, la Sicilia e la Calabria, superano il 10%, raggiungendo in alcuni casi il 16-17%. **La Lombardia si attesta al 3,7%, collocandosi a 5 punti di distanza dalla media nazionale (8,7%).** Il differenziale tra la regione più virtuosa e quella con maggiori criticità raggiunge i 15 punti percentuali, riflettendo divari nei contesti socio-economici, nella qualità dell'offerta formativa e nelle risorse effettivamente disponibili.

Figura 17. Quota di studenti in condizione di dispersione scolastica implicita al termine del secondo ciclo di istruzione nelle regioni italiane; 2025 (valori percentuali)

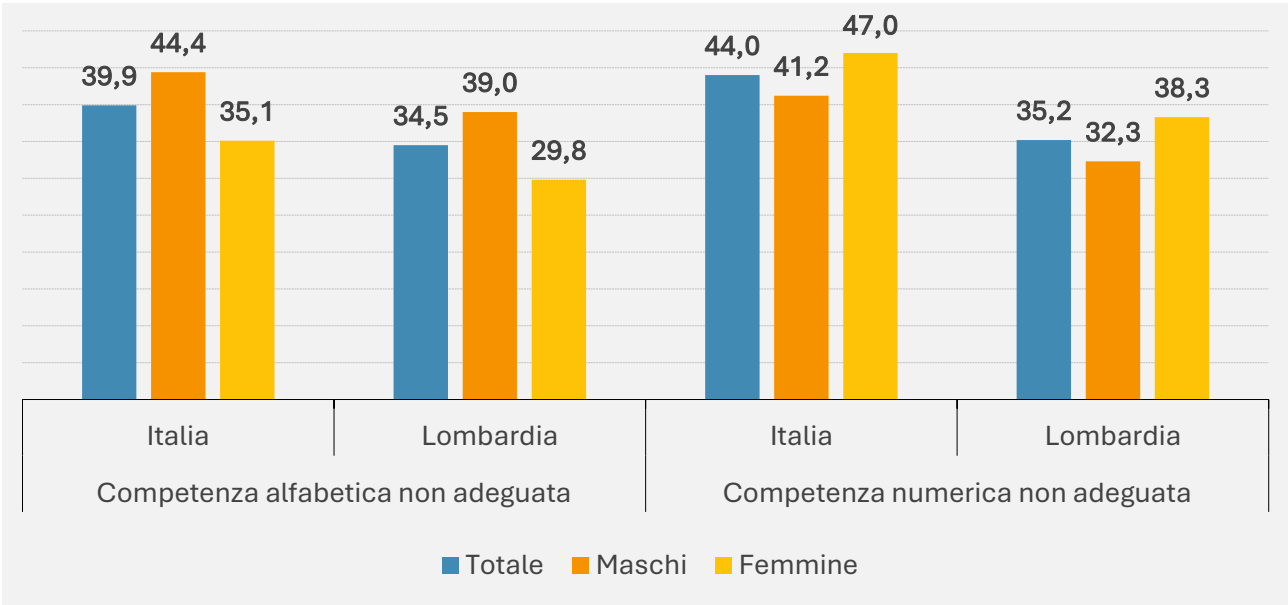


Fonte: elaborazione ADAPT su dati INVALSI

L'analisi delle competenze di base fornisce ulteriori elementi di criticità. Come riportato nella **Figura 18**, nel 2024 una quota rilevante di studenti della classe terza della scuola secondaria superiore di I grado non raggiunge livelli adeguati di competenze alfabetiche in italiano e di competenze numeriche in matematica. A livello nazionale, i dati mostrano che **il 39,9% degli studenti non raggiunge le competenze adeguate in italiano, mentre il dato sale al 44% per le competenze in matematica. La Lombardia registra performance migliori della media nazionale, con il 34,5% degli studenti che presenta competenze alfabetiche non adeguate e il 35,2% con lacune nelle competenze numeriche**, evidenziando un divario positivo rispettivamente di 5,4 e 8,8 punti percentuali rispetto alla media italiana.

Un dato interessante emerge dall'analisi di genere: **per le competenze in italiano si osserva un vantaggio femminile, con il 35,1% delle studentesse italiane che presenta competenze non adeguate contro il 44,4% dei maschi** (29,8% contro 39% in Lombardia); **il quadro si capovolge completamente per le competenze in matematica, dove il 47% delle studentesse italiane presenta competenze insufficienti contro il 41,2% dei maschi** (38,3% contro 32,3% in Lombardia), evidenziando una persistente disparità di genere nelle competenze in ambito scientifico che si manifesta già nelle fasi scolastiche.

Figura 18. Quota di studenti della scuola secondaria superiore (classe III) con competenza alfabetica e numerica non adeguata; 2024 (valori percentuali)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati ISTAT (BES)

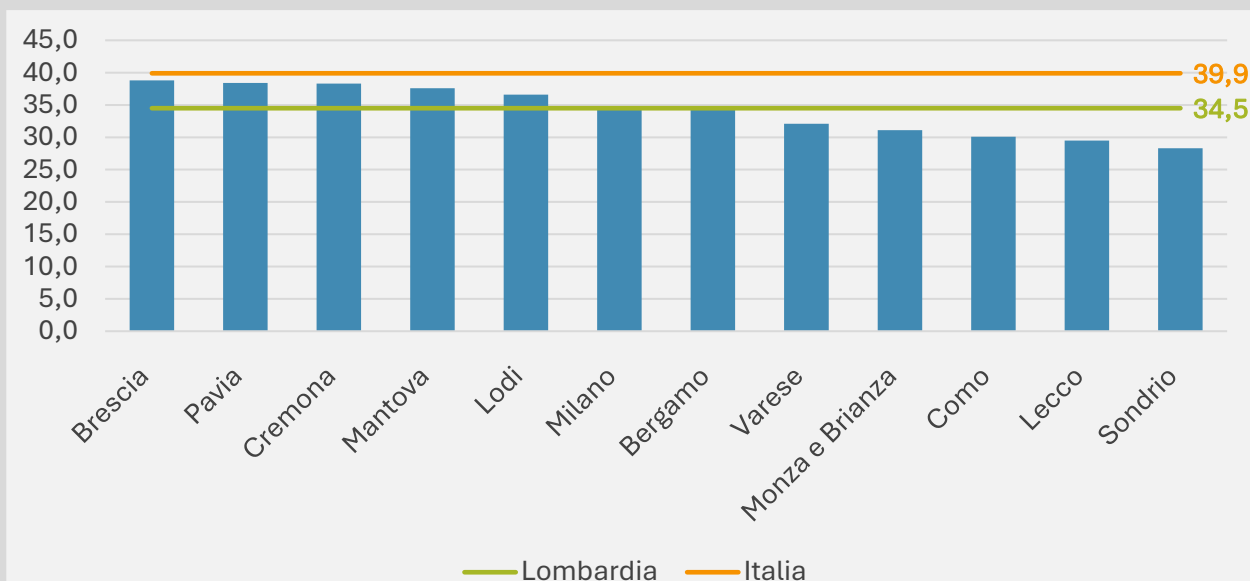
Box 3. Carenze nelle competenze di base: un’analisi provinciale

Le seguenti figure illustrano la quota di studenti della scuola secondaria di secondo grado (classe III) con competenze alfabetiche e numeriche non adeguate per provincia in Lombardia nel 2024.

Per quanto riguarda le competenze alfabetiche in italiano (**Figura 19**), **le incidenze più elevate di studenti con livelli insufficienti si registrano a Brescia (38,8%), Pavia (38,4%) e Cremona (38,3%), tutte superiori alla media lombarda (34,5%) ma inferiori alla media nazionale (39,9%). Le situazioni più favorevoli si osservano invece a Sondrio (28,3%), Lecco (29,5%) e Como (30,1%), dove la quota di studenti con competenze inadeguate risulta più contenuta.**

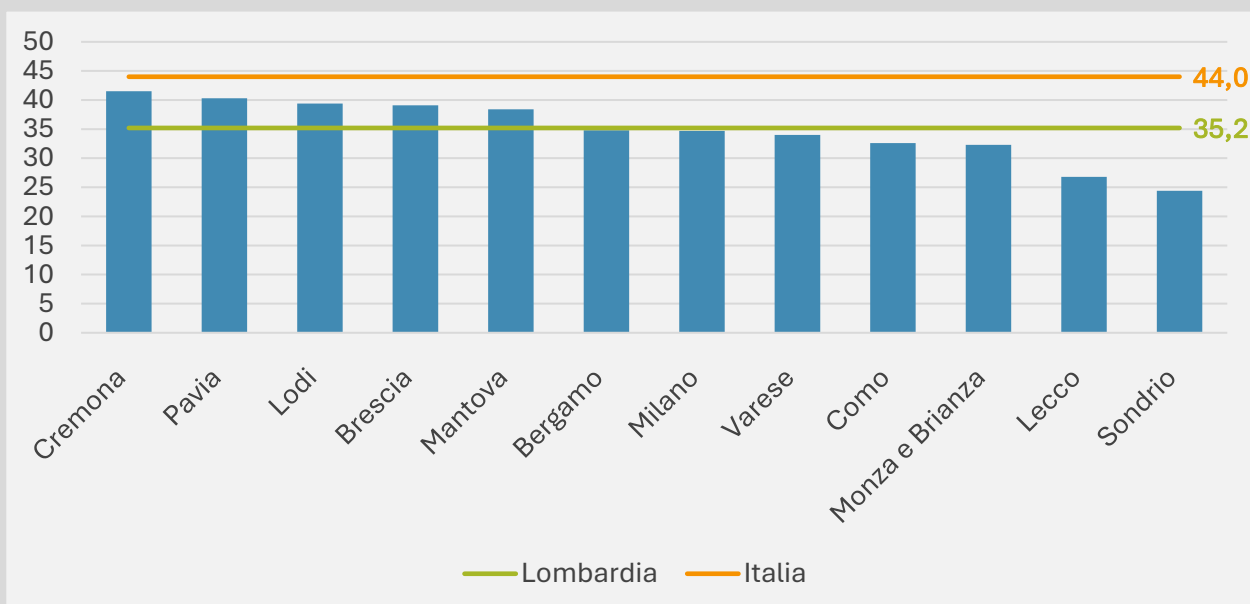
Riguardo alle competenze numeriche (**Figura 20**), **le criticità maggiori emergono a Cremona (41,5%), Pavia (40,3%) e Lodi (39,4%), con valori superiori sia alla media lombarda (35,2%) ma al di sotto di quella nazionale (44%). Al contrario, Sondrio (24,4%) e Lecco (26,8%) registrano le percentuali più basse di studenti con competenze insufficienti, significativamente inferiori a entrambe le medie di riferimento.**

Figura 19. Quota di studenti della scuola secondaria superiore (classe III) con competenza alfabetica non adeguata per provincia in Lombardia; 2024 (valori percentuali)



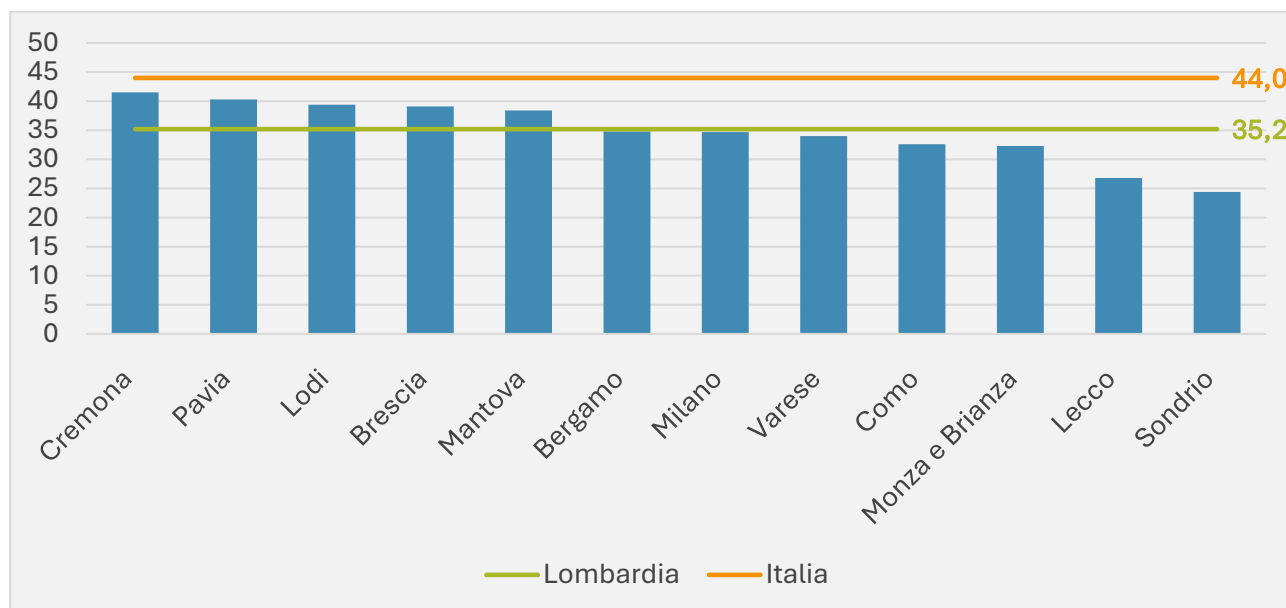
Fonte: elaborazione ADAPT su dati ISTAT (BES)

Figura 20. Quota di studenti della scuola secondaria superiore (classe III) con competenza numerica non adeguata per provincia in Lombardia; 2024 (valori percentuali)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati ISTAT (BES)

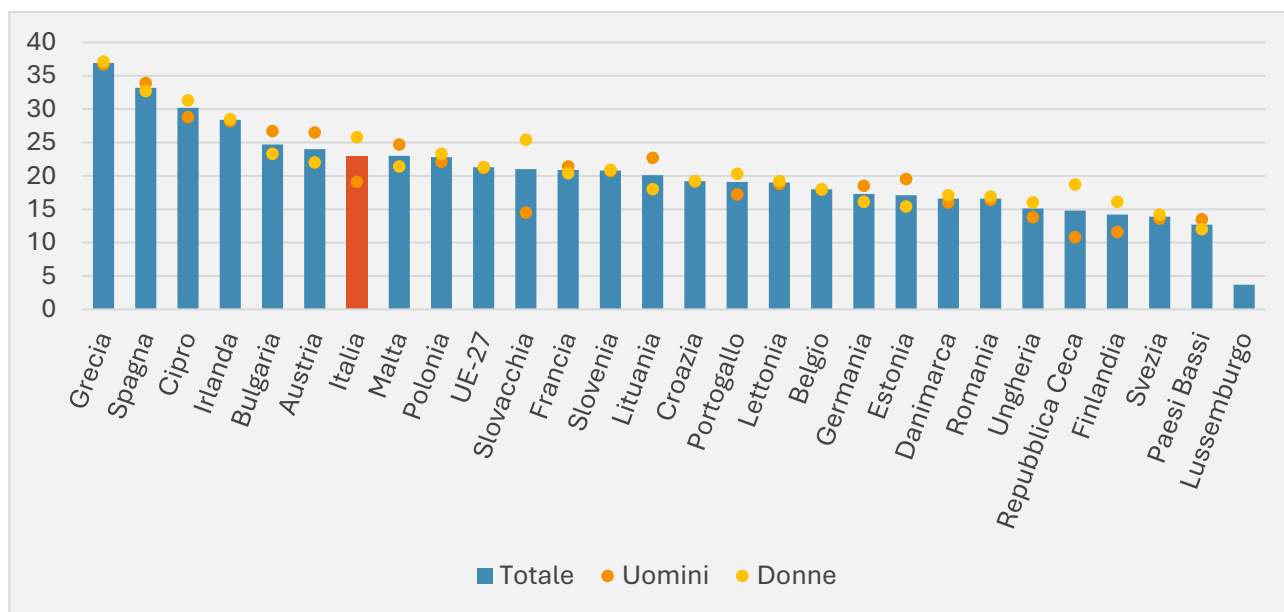
Figura 21. Quota di studenti della scuola secondaria superiore (classe III) con competenza numerica non adeguata per provincia in Lombardia; 2024 (valori percentuali)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati ISTAT (BES)

Completa il quadro l'analisi del *mismatch* tra domanda e offerta di capitale umano altamente qualificato. Nonostante la scarsità di giovani che conseguono un livello di istruzione terziario (cfr. [Figura 10](#)), il nostro Paese presenta una delle percentuali più elevate di giovani occupati sovraqualificati, ossia di giovani lavoratori (25-34 anni) in possesso di un titolo terziario impiegati in occupazioni che non lo richiedono. La [Figura 21](#) mostra che nel 2024 il tasso di sovraqualificazione riferito all'Italia si attesta al 23%, leggermente superiore alla media UE del 21,3% (+1,7 punti). Questa condizione di *mismatch* riguarda in misura maggiore le giovani donne rispetto ai giovani uomini (25,8% contro 19,1%).

Figura 22. Tasso di sovraqualificazione (25-34 anni) nei Paesi UE; 2024 (valori percentuali)



Fonte: elaborazione ADAPT su dati EUROSTAT

Il disallineamento tra competenze offerte e competenze richieste non solo compromette l'efficienza del sistema produttivo, ma ostacola anche la piena valorizzazione del capitale umano giovanile più qualificato. Per ridurre questo gap, **è necessario che anche le imprese siano pronte a innovare i propri contesti produttivi e di lavoro e a compiere un salto non solo sul piano tecnologico, ma anche su quello organizzativo e culturale**, creando ambienti più dinamici e capaci di integrare e valorizzare le competenze più avanzate dei giovani.

Visione d'insieme

La **Tabella 6** sintetizza i principali indicatori sul mercato del lavoro giovanile e sul sistema formativo illustrati finora per Lombardia, Italia e UE-27, permettendo un confronto sistematico tra i diversi contesti territoriali.

Tabella 6. Indicatori sul mercato del lavoro giovanile e sul sistema formativo in Lombardia, Italia e UE-27; 2022*, 2024 e 2025** (valori percentuali)

Indicatore	Lombardia	Italia	UE-27
Tasso di occupazione (15-29 anni)	42,0	34,4	49,5
Tasso di disoccupazione (15-29 anni)	8,2	14,7	11,4
Tasso NEET (15-29 anni)	10,1	15,2	11,1
Quota di giovani (25-34 anni) in possesso di un titolo di studi terziario	35,2	31,6	44,1
Quota di <i>early leavers</i> (18-24 anni)	7,7	9,8	9,4
Tasso di passaggio all'università*	54,3	51,7	-
Quota di studenti in condizione di dispersione scolastica implicita**	3,7	8,7	-
Quota di studenti con competenza alfabetica non adeguata	34,5	39,9	-
Quota di studenti con competenza numerica non adeguata	35,2	44,0	-

Fonte: elaborazione ADAPT su dati ISTAT, EUROSTAT e INVALSI

Mercato del lavoro giovanile:

- **Occupazione:** la Lombardia registra un tasso di occupazione giovanile (15-29 anni) del 42%, superiore di 7,6 punti percentuali rispetto alla media nazionale (34,4%), ma ancora distante dal benchmark europeo (49,5%)
- **Disoccupazione:** il tasso di disoccupazione giovanile lombardo (8,2%) è significativamente inferiore a quello italiano (14,7%) e anche alla media UE-27 (11,4%)
- **NEET:** la quota di giovani che non studiano né lavorano (10,1%) è leggermente più basso rispetto al dato europeo (11,1%) e nettamente inferiore alla media nazionale (15,2%)

Sistema formativo - livelli di istruzione:

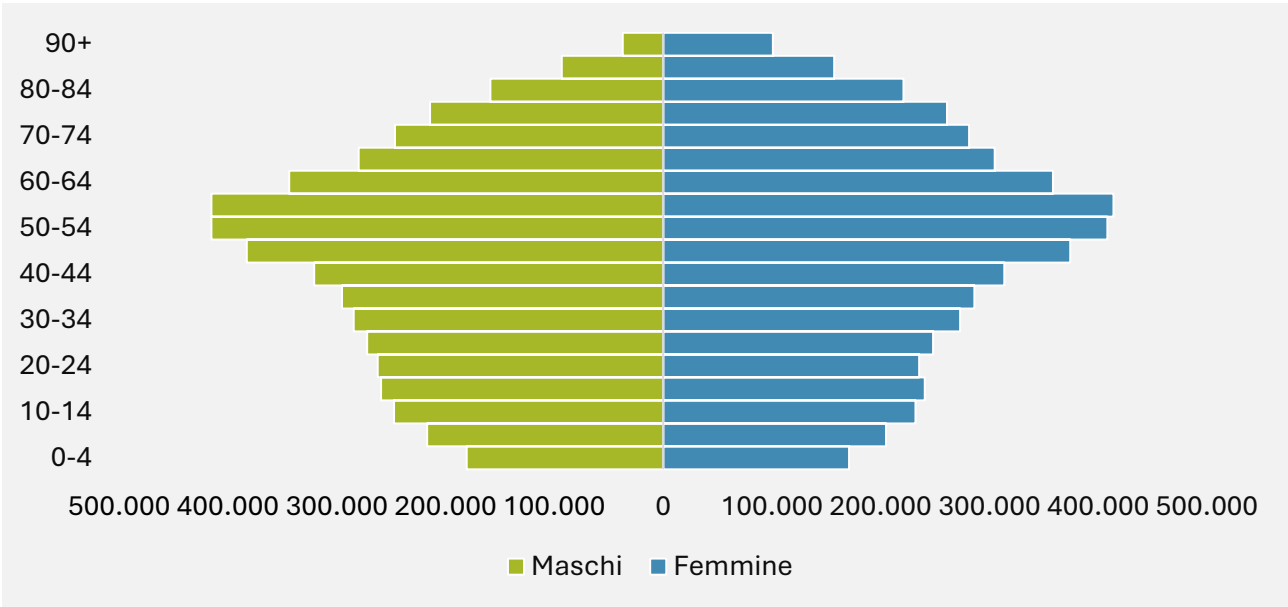
- **Titoli terziari:** il 35,2% dei giovani lombardi (25-34 anni) possiede un titolo di studi terziario, dato intermedio tra Italia (31,6%) e UE-27 (44,1%)
- **Early leavers:** la quota di abbandoni precoci (7,7%) è inferiore sia al dato italiano (9,8%) che europeo (9,4%)
- **Transizione all'università:** il tasso di passaggio all'università (54,3%) supera la media nazionale (51,7%)

Sistema formativo - competenze degli studenti:

- **Dispersione implicita:** soltanto il 3,7% degli studenti lombardi è in condizione di dispersione scolastica implicita, contro l'8,7% della media italiana
- **Competenze alfabetiche:** il 34,5% mostra competenze non adeguate, contro il 39,9% a livello nazionale
- **Competenze numeriche:** il 35,2% mostra competenze non adeguate, contro il 44% a livello nazionale

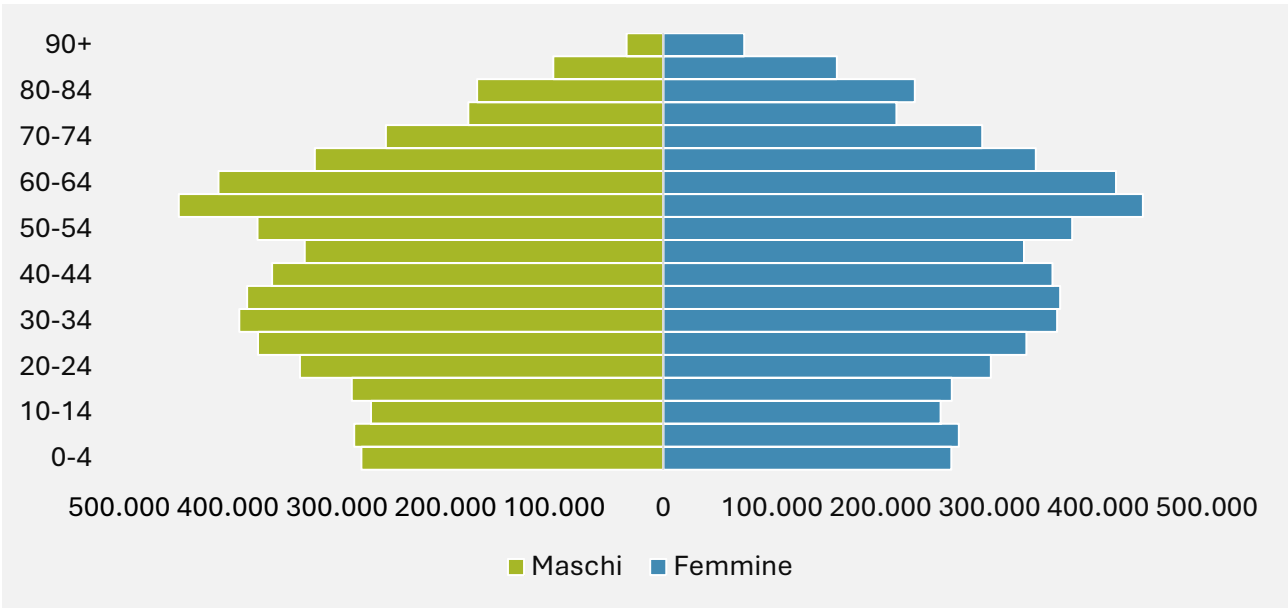
Allegato statistico

Figura A.1. Struttura demografica della Lombardia (distribuzione per età e genere); 2024 (valori assoluti)



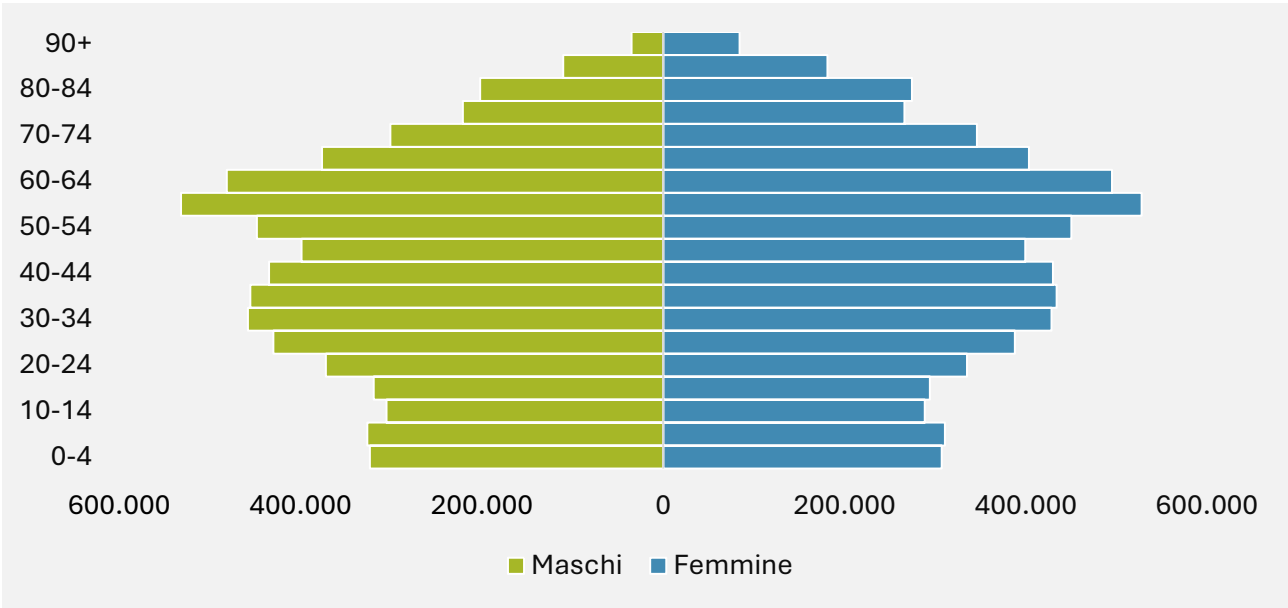
Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati EUROSTAT

Figura A.2. Struttura demografica del Baden-Württemberg (distribuzione per età e genere); 2024 (valori assoluti)



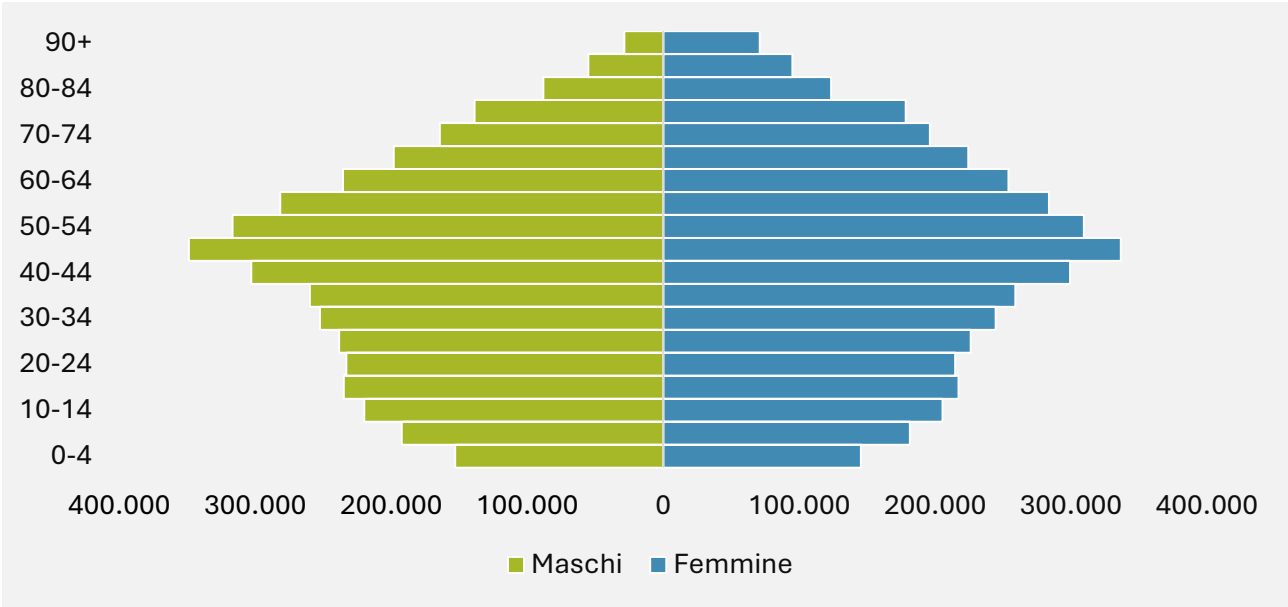
Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati EUROSTAT

Figura A.3. Struttura demografica della Baviera (distribuzione per età e genere); 2024 (valori assoluti)



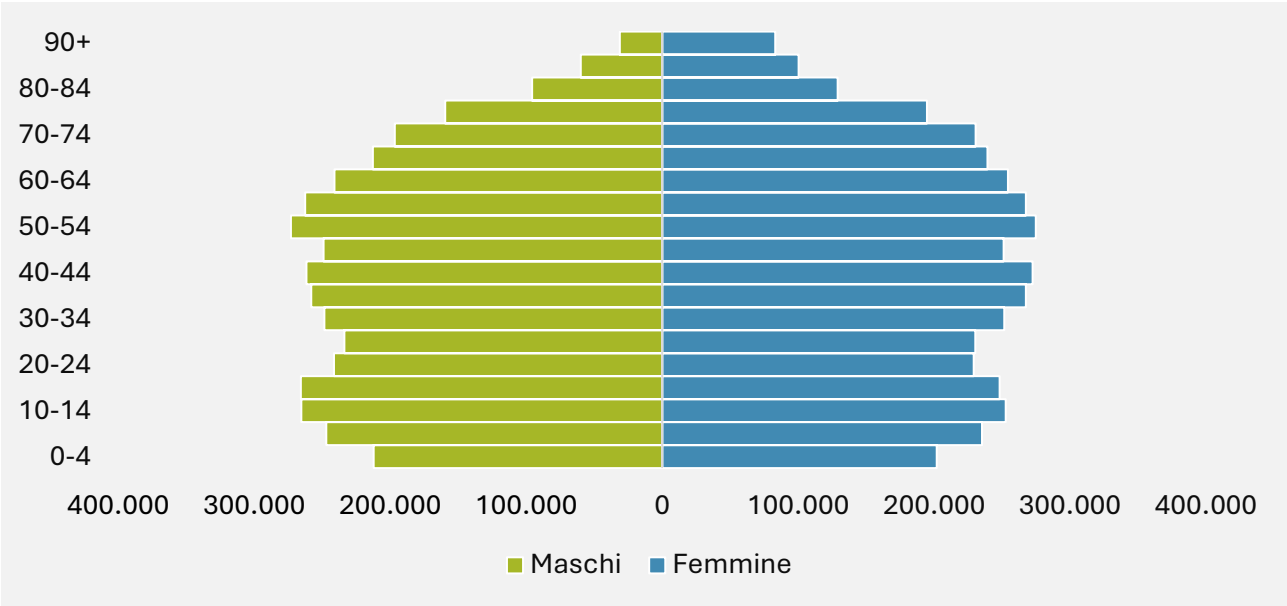
Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati EUROSTAT

Figura A.4. Struttura demografica della Catalogna (distribuzione per età e genere); 2024 (valori assoluti)



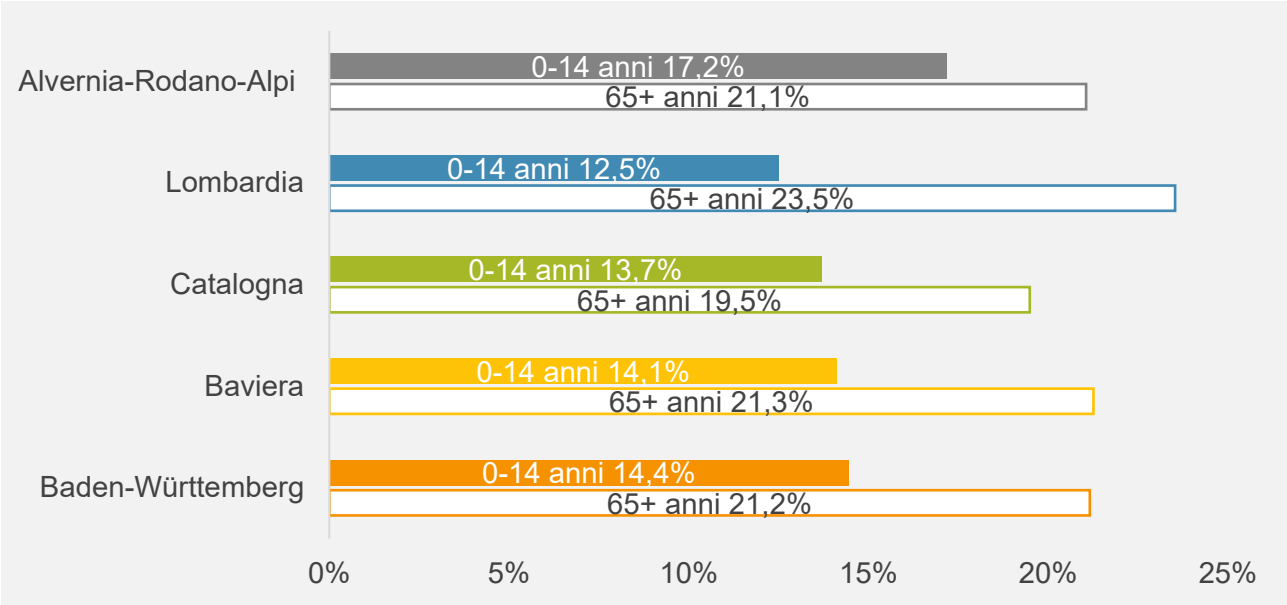
Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati EUROSTAT

Figura A.5. Struttura demografica dell'Alvernia-Rodano-Alpi (distribuzione per età e genere); 2024 (valori assoluti)



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati EUROSTAT

Figura A.6. Quota di 0-14enni e di over 65 sul totale della popolazione in diverse regioni europee; 2024 (valori percentuali)



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati EUROSTAT

Tabella A.1. Previsione dei fabbisogni occupazionali nel periodo 2025–2029 in Italia per condizione professionale, macrosettore e filiera produttiva nei due scenari di riferimento

	Scenario negativo	Scenario positivo
Totale	3.279.200	3.721.400
Condizione professionale		
Indipendenti	615.200	740.600
Dipendenti privati	1.865.100	2.181.900
Dipendenti pubblici	798.900	798.900
Macrosettore		
Agricoltura, silvicoltura e pesca	101.100	108.000
Industria	755.000	873.000
Servizi	2.423.100	2.740.500
Filiera produttiva		
Agroalimentare	160.200	171.000
Moda	71.500	79.600
Legno e arredo	22.600	38.800
Meccatronica e robotica	149.000	163.900
Informatica e telecomunicazioni	64.700	81.600
Salute	416.600	442.800
Formazione e cultura	373.300	421.300
Finanza e consulenza	361.900	420.300
Commercio e turismo	574.400	702.200
Mobilità e logistica	138.600	150.500
Costruzioni e infrastrutture	226.000	271.100
Altri servizi pubblici e privati	512.100	543.600
Altre filiere industriali	208.200	234.700

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Unioncamere-Excelsior

Tabella A.2. Previsione dei fabbisogni occupazionali nel periodo 2025–2029 in Lombardia per macrosettore nello scenario positivo

	Scenario positivo
Totale	682.800
Macrosettore	
Agricoltura, silvicoltura e pesca	10.000
Industria manifatturiera e <i>public utilities</i>	139.200
Costruzioni	30.200
Commercio	84.800
Servizi di alloggio e ristorazione, servizi turistici	33.200
Servizi alle imprese	209.900
Servizi alle persone	137.800
Servizi generali della pubblica amministrazione e assicurazione sociale obbligatoria	37.700

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Unioncamere-Excelsior

Tabella A.3. Previsione dei fabbisogni occupazionali nel periodo 2025–2029 in Lombardia per gruppo professionale e livello di istruzione nello scenario positivo

	Scenario positivo
Totale (esclusa Agricoltura, silvicoltura e pesca)	672.900
Grandi gruppi professionali	
<i>Dirigenti, impiegati con elevata specializzazione e tecnici</i>	<i>258.800</i>
Dirigenti	9.500
Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	116.400
Professioni tecniche	132.900
<i>Impiegati, professioni commerciali e nei servizi</i>	<i>239.300</i>
Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	103.700
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	135.500
<i>Operai specializzati e conduttori di impianti e macchine</i>	<i>119.000</i>
Artigiani, operai specializzati e agricoltori	68.500
Conduttori di impianti e operai di macchinari fissi e mobili	50.500
<i>Professioni non qualificate</i>	<i>55.000</i>
<i>Forze armate</i>	<i>800</i>
Livelli di istruzione	
Formazione terziaria (universitaria, AFAM e ITS professionalizzante)	247.700
Formazione secondaria di secondo grado (licei)	25.800
Formazione secondaria di secondo grado (tecnico-professionale)	312.200
Formazione inferiore al secondo ciclo di istruzione	87.100

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Unioncamere-Excelsior

Tabella A.4. Previsione dei fabbisogni occupazionali nel periodo 2025–2029 in Lombardia per profilo professionale nello scenario positivo

	Scenario positivo
Totale (esclusa Agricoltura, silvicoltura e pesca)	672.900
Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	9.500
Imprenditori, amministratori e direttori di grandi aziende	4.400
Imprenditori e responsabili di piccole aziende	3.000
Membri di governo, diriga ammine pubblica, magistratura/sanità/istruz./ricerca	2.200
Professioni intellettuali, scientifiche e con elevata specializzazione	116.400
Specialisti della formazione e della ricerca	36.400
Specialisti in scienze umane, sociali, artistiche e gestionali	35.800
Ingegneri, architetti	16.900
Professioni tecniche	132.900
Professioni tecniche nell'organiz., ammin., attività finanziarie e commerciali	56.000
Professioni tecniche in campo scientifico, ingegneristico e della produzione	38.300
Professioni tecniche nelle scienze della salute e della vita	26.600
Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	103.700
Addetti alle funzioni di segreteria e alle macchine da ufficio	55.000
Addetti ai movimenti di denaro e all'assistenza clienti	26.700
Addetti alla gestione amministrativa, contabile e finanziaria	19.000
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	135.500
Professioni qualificate nelle attività commerciali	66.700
Professioni qualificate nelle attività ricettive e della ristorazione	31.100
Professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali	14.400
Artigiani, operai specializzati e agricoltori	68.500
Operai metalme. specializ., installatori/manut. attrez. elettriche/elettroniche	30.600
Operai specializzati industria estrattiva, edilizia e manutenzione degli edifici	23.000
Operai specializ. lavoraz. alim./legno/tessile/abbigl./pelli/cuoio, spettacolo	11.300
Conduttori di impianti e operai di macchinari fissi e mobili	50.500
Operai semiqualeficati macch. fissi lavoraz. in serie, operai addetti montaggio	23.600
Conduttori di veicoli, di macchinari mobili e di sollevamento	20.000
Conduttori di impianti industriali	6.000
Professioni qualificate	55.000
Professioni non qualificate nel commercio e nei servizi	47.900
Professioni non qualif. nella manifattura, estrazione di minerali, costruzioni	5.100

Profes. non qualif. agricoltura, manut. verde, allevamento, silvicoltura, pesca	1.300
Forze armate	800

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Unioncamere-Excelsior

Tabella A.5. Previsione dei fabbisogni occupazionali nel periodo 2025–2029 in Lombardia per livello di istruzione e indirizzo di studio

	Scenario positivo
Totale (esclusa Agricoltura, silvicoltura e pesca)	672.900
Istruzione terziaria	247.700
Università	220.200
Indirizzo economico	53.400
Indirizzo sanitario e paramedico	35.400
Indirizzo ingegneria (escl. ingegneria civile)	30.800
Indirizzo insegnamento e formazione	23.800
Indirizzo giuridico	11.600
Istruzione Tecnologica Superiore (ITS Academy)	27.500
Istruzione secondaria	338.100
<i>Diploma di scuola secondaria superiore tecnico-professionale</i>	<i>179.100</i>
Indirizzo amministrazione, finanza e marketing	55.200
Indirizzo meccanica, mecatronica ed energia	22.800
Indirizzo informatica e telecomunicazioni	16.600
Indirizzo turismo, enogastronomia e ospitalità	16.600
Indirizzo socio-sanitario	13.800
<i>Diploma di scuola secondaria superiore licei</i>	<i>25.800</i>
Indirizzo liceale (classico, scientifico, scienze umane)	12.400
Indirizzo artistico (liceo)	8.100
Indirizzo linguistico (liceo)	5.400
<i>Qualifica di formazione o diploma professionale (IeFP)</i>	<i>133.200</i>
Indirizzo meccanico	22.600
Indirizzo ristorazione	14.400
Indirizzo trasformazione agroalimentare	14.000
Indirizzo servizi di vendita	12.300
Indirizzo sistemi e servizi logistici	10.600
Formazione inferiore al secondo ciclo di istruzione	87.100

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Unioncamere-Excelsior

2. L'orientamento scolastico in Italia e in Regione Lombardia: strumenti, prospettive e criticità

Un cambio di paradigma

L'orientamento scolastico riveste oggi un ruolo cruciale nei sistemi educativi, poiché non si limita a sostenere gli studenti nella scelta dei percorsi formativi o nell'ingresso nel mondo del lavoro, ma si configura anche come un processo fondamentale per la scoperta delle proprie vocazioni e inclinazioni personali.

In contesti caratterizzati da rapide trasformazioni economiche, digitalizzazione, mobilità lavorativa e richieste crescenti di competenze trasversali, la capacità di orientarsi in modo consapevole diventa elemento imprescindibile per prevenire la dispersione, favorire la motivazione personale e progettare carriere formative in linea con le aspirazioni individuali.

Non si tratta solo di dare ai giovani strumenti informativi: l'orientamento efficace ha componenti pedagogiche, psicologiche e strutturali che incidono direttamente su senso di appartenenza alla comunità e fiducia nelle proprie possibilità.

Questo processo si inserisce inoltre in un quadro più ampio all'interno del quale **l'orientamento non è più inteso come un passaggio episodico**, confinato al momento della scelta di un indirizzo di un corso di studi o del lavoro e quindi che interessa solo un breve periodo nell'arco della vita delle persone, **ma come un processo permanente che accompagna la persona lungo tutto il ciclo di vita**, in linea con le [indicazioni europee in merito di lifelong guidance](#) ⁽⁶⁾. Si tratta senza dubbio alcuno di un mutamento di prospettiva in grado di generare molteplici impatti e che, pur rappresentando un progresso significativo, non può che sollevare interrogativi circa la reale capacità del sistema italiano di tradurre i principi in pratiche coerenti, omogenee e universalmente accessibili.

Il quadro normativo nazionale

Per quanto riguarda le strategie nazionali dedicate all'orientamento, Un'importante fase di interventi normativi ha preso il via con il Piano Nazionale di Orientamento e con le relative nuove Linee Guida, varato con il **d.m. n. 328/2022 nell'ambito delle riforme collegate al**

⁽⁶⁾ Cedefop; ETF; European Commission (2021). *Investing in career guidance: revised edition 2021*. Inter-Agency Working Group on Career Guidance WGCG.

PNRR (Missione 4- C1 - Riforma 1.4). L'obiettivo, come esplicitato direttamente dal Ministero è quello di «**ridurre la dispersione scolastica, favorire scelte consapevoli e valorizzare i talenti degli studenti, aumentare l'occupabilità dei giovani e facilitare l'accesso all'istruzione terziaria**».

Questo intervento si colloca all'interno di un quadro sovranazionale che trova un preciso riferimento nella **Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea sui percorsi per il successo scolastico**, adottata il 28 novembre 2022, richiamata in modo esplicito anche nel testo.

Essa delinea un'agenda rinnovata per promuovere il successo educativo di tutti gli studenti, indipendentemente dalle loro caratteristiche individuali o dal contesto socioculturale e familiare di provenienza mediante un insieme coordinato di strategie preventive, compensative e interventi mirati. In tale cornice, **assume rilevanza la promozione di un dialogo continuativo con studenti, genitori e famiglie, il rafforzamento del coordinamento tra scuola e servizi territoriali e l'istituzione di sistemi di monitoraggio costante**. Quanto all'orientamento, la Raccomandazione invita gli Stati membri a potenziare sia l'orientamento scolastico sia la consulenza professionale, e a integrare la formazione orientativa nei percorsi didattici affinché gli studenti sviluppino competenze di gestione delle proprie traiettorie educative e professionali.

Le Linee Guida agiscono proprio in questa direzione: viene introdotta, pertanto, l'obbligatorietà di **almeno trenta ore di attività orientative nelle scuole secondarie di secondo grado per le studentesse e gli studenti del IV e V anno** e viene realizzata una piattaforma digitale di orientamento relativa all'offerta formativa terziaria degli Atenei e degli ITS Academy. Il contenuto di ciascun modulo di orientamento di almeno 30 ore contribuisce inoltre, a partire dal 2023-2024, alla creazione di un portfolio digitale personalizzato per ogni studente. Azioni, queste, che segnano **un tentativo di sistematizzare ulteriormente e digitalizzare l'esperienza orientativa**. Tuttavia, la loro attuazione si scontra con la scarsità di risorse umane e finanziarie nelle scuole, che spesso ancora oggi non dispongono di figure dedicate all'orientamento, e con il rischio che il portfolio diventi un mero adempimento burocratico privo di reale valore pedagogico.

Per garantire una maggiore efficacia delle azioni introdotte, si insiste con particolare attenzione su due aspetti: **la governance e il coordinamento delle attività di orientamento**. Per accompagnarne l'attuazione vengono previsti «Nuclei di supporto» presso gli Uffici Scolastici Regionali, viene favorita la collaborazione con Regioni, enti locali, università, centri per l'impiego e parti sociali, nonché l'uso strategico delle risorse nazionali ed europee (PNRR, Programma Nazionale "Scuola e competenze", Erasmus+). **Questo modello multilivello mira a contrapporre alla precedente frammentazione territoriale un sistema più coerente di responsabilità condivise**, anche se la sua effettiva efficacia dipende molto dalla qualità dei raccordi locali.

Vengono previste inoltre, sempre secondo quanto stabilito dalle Linee Guida, attività di monitoraggio annuale attraverso i sistemi informativi del Ministero e indicatori specifici di

realizzazione. Questo principio di *accountability* rappresenta un punto di forza perché obbliga a misurare impatti e, eventualmente, ad intervenire laddove necessario.

Infine, dal punto di vista metodologico le Linee Guida introducono le figure del **docente tutor** e del **docente orientatore**, due figure di grande importanza: il tutor interviene nel rapporto diretto con gli studenti per stimolare autovalutazione e consapevolezza, mentre l'orientatore aggrega dati locali e raccorda l'offerta formativa con la domanda del territorio, supportando i tutor nelle scelte didattiche e organizzative. Inoltre, è prevista per le scuole la possibilità di modulare le 30 ore obbligatorie dedicate ai moduli orientativi nell'arco dell'anno, adottandole al contesto di riferimento.

Con la **Cir. MiM n. 958/2023** “avvio delle iniziative propedeutiche all’attuazione delle Linee guida sull’orientamento” e con il **d.m. n. 63/2023** ha preso il via la fase di attuazione grazie alla migliore e più dettagliata definizione di alcuni principi operativi e all’individuazione di risorse finanziarie. A questa ha fatto seguito il **d.m. n. 184/2023 “Linee guida per le discipline STEM”**. Nel Decreto si legge che le azioni volte a rafforzare le competenze matematico-scientifico-tecnologiche e digitali devono essere accompagnate da interventi di orientamento verso le stesse, con l’obiettivo di favorire l’avvicinamento degli studenti a questi ambiti, contrastare stereotipi (ad es. per aumentare la partecipazione femminile a questi percorsi) e migliorare la consapevolezza rispetto alle carriere scientifiche e tecnologiche.

La Piattaforma digitale unica per l’orientamento è stata oggetto di un ulteriore intervento tramite la **Circ. MiM. n. 2790/2023 – piattaforma “Unica”**. Secondo il testo della nota, la piattaforma “Unica” è concepita come canale digitale unico che rende accessibili i servizi informativi erogati dal Ministero e dalle scuole (offerta formativa, orientamento, iscrizioni, servizi aggiuntivi), integrando e rendendo interoperabili i sistemi informativi esistenti. La nota richiama il **d.l. n. 75/2023**, convertito con modificazioni nella **l. n. 112/2023 art. 21, comma 4-ter** che prevede l’istituzione di questa piattaforma per “semplificare l’accesso ai servizi, migliorarne l’utilizzo e promuovere interoperabilità tra i sistemi informativi” del Ministero e delle istituzioni scolastiche. La piattaforma mira, in primo luogo, a ridurre le asimmetrie informative e a garantire trasparenza sui percorsi di studio e lavoro disponibili. Potenzialmente essa costituisce un forte strumento di equità, capace di mostrare le opportunità disponibili anche a studenti e famiglie meno inclini, per diversi motivi, a esplorare tutte le possibilità offerte.

Alcuni degli strumenti a disposizione: Formazione scuola – lavoro, CPI, iniziative private e della società civile

È utile, inoltre, al di là del quadro normativo appena descritto ed alle novità introdotte in relazione all’attuazione del PNRR, soffermarsi su **uno strumento di grande impatto come la Formazione scuola – lavoro** (ex Alternanza scuola – lavoro e successivamente PCTO). Un primo passo utile per ricostruire l’attuale quadro di strumenti a disposizione per promuovere attività di orientamento efficaci inserendosi nel quadro appena descritto è la riforma del

sistema introdotta nel 2015, con particolare riferimento all'alternanza scuola - lavoro. Questo strumento, introdotto dalla Legge Moratti del 2003 e rilanciato, perché reso obbligatorio per tutti gli istituti secondari superiori, con la **l. n. 107/2015**, (la cosiddetta "*Buona Scuola*") è stato poi ridenominato "*Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento (PCTO)*" nel 2019 con l'obiettivo di connettere scuola e mondo del lavoro, offrendo agli studenti **occasioni concrete per orientarsi attraverso il contatto diretto con il mondo del lavoro**. Questa **impostazione** rappresenta un punto di forza, poiché **sposta l'attenzione dall'orientamento come "esperienza teorica", spesso asettica e poco incisiva, all'orientamento come "esperienza diretta"**. È utile soffermarsi, per comprendere le implicazioni e l'impatto generale dei PCTO dal punto di vista dell'orientamento, sulle linee guida ad essi dedicate, definite dal **d.m. n. 774/2019**, che hanno accompagnato il cambio di denominazione già citato.

Nella sezione introduttiva viene affermato che i PCTO «...pongono gli studenti nella condizione di maturare un atteggiamento di graduale e sempre maggiore consapevolezza delle proprie vocazioni, in funzione del contesto di riferimento e della realizzazione del proprio progetto personale e sociale, in una logica centrata sull'auto-orientamento», **valorizzando quindi la capacità di operare scelte consapevoli attraverso una migliore padronanza sociale ed emotiva**. Un' impronta forte, che valorizza e predilige l'acquisizione di **competenze trasversali**. Il testo sottolinea inoltre che **la dimensione orientativa deve essere intesa come trasversale all'intero curriculum**, coinvolgendo tutte le discipline e non come attività aggiuntiva o occasionale. **L'esperienza diretta** nei contesti produttivi, culturali e sociali **diventa quindi uno strumento per integrare conoscenze, abilità e comportamenti in un'ottica di apprendimento situato**. La scuola, secondo le Linee guida, deve assumere il ruolo di mediatore culturale tra le esperienze degli studenti e le competenze richieste dalla società della conoscenza, promuovendo capacità critiche, imprenditoriali e collaborative.

L'ultimo intervento adottato in merito è stato, infine, **la ridenominazione dei Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO) in Formazione scuola-lavoro**. Una scelta presa per sottolineare una volta di più la necessità di una connessione quanto più stretta possibile tra formazione scolastica e mondo del lavoro, senza però tralasciare la funzione orientativa dei percorsi stessi.

Anche i **Centri per l'impiego e i servizi universitari di orientamento**, ovvero le strutture presenti negli atenei che supportano gli studenti (potenziali, nuovi iscritti, già iscritti, neolaureati) nel percorso educativo e professionale offrono, almeno sulla carta, la possibilità di un accompagnamento personalizzato nei passaggi più delicati, come la transizione scuola-lavoro, scuola-università o università-lavoro. **I primi in particolare svolgono diverse attività che, pur non essendo sempre orientate esclusivamente allo "studente in uscita", toccano esplicitamente il tema dell'orientamento scolastico** e delle transizioni formative in vari modi. Laboratori e incontri formativi vengono svolti nelle scuole (ad esempio, sul territorio bergamasco queste iniziative prendono il nome di [CPI School Lab](#)) con il fine di presentare agli studenti sia i percorsi formativi e professionali possibili per proseguire gli studi, sia le modalità di accesso al lavoro e ai vari programmi regionali o nazionali di politiche attive del lavoro.

Infine, a rafforzare l'idea che sia in atto un cambiamento di approccio verso intenzioni e finalità dell'orientamento e a testimonianza di quanto questo tema, di importanza strategica in un contesto socioeconomico complesso (crisi demografica, scarsa partecipazione al mercato del lavoro e ancora consistente numero di NEET) stia guadagnando rilevanza è opportuno citare un'esperienza messa in campo da Unioncamere. In particolare, **la piattaforma [Excelsiorienta](#)** si distingue come modello innovativo e pragmatico di orientamento. **Realizzata da Unioncamere con la collaborazione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali** e avvalendosi dei dati del Sistema Informativo Excelsior, la piattaforma si rivolge principalmente agli studenti delle scuole medie e superiori, ma coinvolge in modo attivo anche genitori e docenti, proponendosi come ponte digitale per aiutare a orientare scelte formative e professionali. **Due sono gli strumenti messi a disposizione: la “Guida alla carriera”, che offre un database strutturato contenente le professioni presenti nel mercato del lavoro e i rispettivi percorsi di studio** e che consente agli studenti di esplorare non solo le opzioni immediate, ma anche i profili professionali emergenti, le tendenze occupazionali e le esigenze delle imprese e la “Guida all'imprenditorialità”, che fornisce indicazioni pratiche per chi volesse considerare una strada autonoma.

Strumenti di orientamento a livello regionale

Introduzione

La Regione Lombardia istituisce una serie di strumenti e iniziative volte all'orientamento scolastico per i diversi cicli e gradi formativi e secondo una logica di intervento e **collaborazione** con le diverse componenti locali che varia a seconda delle Provincie coinvolte. Se da un lato quindi abbiamo delle indicazioni e delle proposte regionali con la funzione di dare una direzione comune, dall'altro **ogni Provincia sviluppa numerose progettualità** sul proprio territorio sulla base delle caratteristiche del contesto locale, in termini di fabbisogni formativi indirizzati, a seconda dei casi, alla consapevolezza da parte dei giovani delle scelte possibili verso il **percorso formativo, occupazionale** oltre alla **conoscenza di sé stessi**.

Queste tre prospettive rappresentano la cornice all'interno della quale ogni proposta trova una propria collocazione, portando a terra quanto espresso nelle Linee guida per l'orientamento del Ministero dell'Istruzione e del Merito (d.m. n. 328/2022, vedi il precedente paragrafo) in termini di riconoscimento e sostegno dei talenti di ogni studente finalizzato al successo formativo, professionale e personale. Parallelamente la Regione sviluppa iniziative proprie, volte a rafforzare, innovare o sperimentare le attività di orientamento e riorientamento.

Come sono organizzate le proposte sull'orientamento

Un quadro e una strutturazione delle proposte nel loro complesso sono possibili attraverso la consultazione del [Documento regionale per l'orientamento della Scuola lombarda](#) a cura del

Coordinamento regionale per l'orientamento dell'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia (edizione 2025-26) ⁽⁷⁾. Il documento è alla sua terza edizione e fin dall'anno scolastico 2023-24 si è posto come strumento regionale collettivo e il più possibile esaustivo per la diffusione di quanto la Regione stessa gli Uffici di Ambito Territoriale (U.A.T.) dispongono sul tema orientamento, parallelamente alla costituzione del Coordinamento regionale e alla progressiva composizione e attuazione dei coordinamenti provinciali avvenuta successivamente. Il documento rappresenta quindi una fonte privilegiata per gli obiettivi della presente ricerca, in abbinamento alle informazioni che specificatamente sono accessibili dai siti internet dedicati alle iniziative.

Le proposte presenti nel documento possono essere suddivise in **dispositivi organizzativi, attività organizzate dagli Uffici di Ambito Territoriale** e dalle **iniziative degli enti del Coordinamento regionale** per l'orientamento dell'Ufficio Scolastico Regionale.

Il documento, e quindi ciò che contiene, è esplicitamente messo a disposizione della "Comunità scolastica lombarda" nella sua concezione più ampia, comprendendo tutti i possibili percorsi, in un'ottica di costruzione e condivisione dei valori che sottendono la valorizzazione dei talenti di ogni studente per il successo formativo e professionale.

Dispositivi organizzativi

In primis occorre considerare i dispositivi organizzativi⁸ per l'orientamento degli Uffici di Ambito Territoriale (U.A.T.) della Lombardia: si tratta di un livello organizzativo e procedurale sovrastante le singole attività che vengono proposte sul territorio provinciale, composto dai differenti U.A.T. con istituzioni o enti del territorio, nella maggior parte dei casi con le università, le associazioni datoriali o soggetti rilevanti in ambito formativo e del mondo del lavoro, costruendo quindi una rete⁹ che condivide delle proposte.

⁽⁷⁾ Più specificatamente, come indicato nell'introduzione all'edizione 2023-24, il Documento è "uno strumento regionale che ha due funzioni: diffondere le informazioni principali delle caratteristiche degli enti che, ad oggi, fanno parte del Coordinamento e dei dispositivi organizzativi degli Uffici di Ambito Territoriale (U.A.T.), a cui le scuole possono fare riferimento per profilare i patti educativi, e far conoscere, in un quadro sistematico e unitario, le loro iniziative, piattaforme e elaborazioni documentali sull'orientamento".

⁽⁸⁾ I dispositivi organizzativi possono essere intesi come strumenti formali con cui una Regione organizza, coordina o disciplina un determinato settore di competenze o di servizi finalizzati all'attuazione concreta delle politiche regionali.

⁽⁹⁾ Come previsto dall'art.7.6 delle Linee Guida per l'orientamento (DM n. 328/2022) "La progettazione didattica dei moduli di orientamento e la loro erogazione si realizzano anche attraverso collaborazioni che valorizzino l'orientamento come processo condiviso, reticolare, coprogettato con il territorio, con le scuole e le agenzie formative dei successivi gradi di istruzione e formazione, con gli ITS Academy, le università, le istituzioni dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica, il mercato del lavoro e le imprese, i servizi di orientamento promossi dagli enti locali e dalle regioni, i centri per l'impiego e tutti i servizi attivi sul territorio per accompagnare la transizione verso l'età adulta".

Ne sono degli esempi i differenti tavoli o comitati (ad esempio “Tavoli dell’orientamento”, “Tavoli di coordinamento”, “Tavolo Istituzionale dell’Orientamento”, “Tavolo Unico Scuola Formazione”, “Comitati di coordinamento”) **che portano alla definizione di “Piani di orientamento”, ai “Cataloghi provinciali dei Servizi di orientamento”, a “Guide ai Percorsi formativi” o “Vademecum per l’orientamento”,** per lo sviluppo di progetti provinciali per l’orientamento (digitali o attraverso piattaforme come ad esempio la [Guida dell’orientamento della provincia di Mantova](#)), a tavole rotonde per confronti aperti alla cittadinanza, allo sviluppo di portali online provinciali (come [Orienta Days](#), [Brescia Orienta](#), [OrientaLo](#), [Ti-Lab Talent Innovation Lab](#) e [Atlante delle Scelte](#)) come collettori di informazioni a tutto tondo, servizi e guide interattive in aiuto alle scelte.

Osservando un livello più dettagliato, come si vedrà più avanti, **i dispositivi possono portare alla realizzazione di attività specifiche, secondo un taglio tematico o secondo il target: open day** (oltre a quelli che ogni istituto scolastico o ente di formazione propone) e **workshop orientativi, incontri formativi** dedicati alle competenze richieste dal mercato del lavoro o placement, alla formazione scuola-lavoro, all’orientamento sia per alunni che genitori o docenti oppure **attività di sportello di orientamento e riorientamento**, accompagnamento e consulenza individuale, laboratori esperienziali, focus dedicati ai bisogni educativi speciali o ad alunni con disabilità (in collaborazione con CTS e CTI) e così via, **fino ad eventi più complessi e compositi** come fiere, saloni, agorà dell’orientamento, delle competenze, stati generali o rassegne sull’orientamento e giornate di presentazione dei percorsi della durata da uno a più giorni¹⁰. Le proposte informative spesso possono essere sviluppate in presenza o a distanza e contestualizzate dentro una piattaforma e-learning territoriale (come, ad esempio, il [Laboratorio Territoriale per l’Occupabilità – LTO Mantova](#)).

Sono talvolta presenti anche progetti di ricerca-azione per la prevenzione e il contrasto alla dispersione scolastica in collaborazione con centri di ricerca e università, così come proposte in collaborazione con il Terzo Settore e il volontariato, le forze armate, associazioni sportive e i CPIA.

Il livello istituzionale che occupano i dispositivi permette di confrontarsi ed essere compartecipe su altri contesti di confronto presenti a livello comunale o provinciale, presieduti da altri enti o istituzioni, come i tavoli sul lavoro, sulla condizione giovanile, sull’immigrazione e così via.

Infine, alla base di queste strutture troviamo dei protocolli di intesa tra i soggetti partecipanti, in modo che il lavoro in rete possa essere più strutturato e quindi formalmente riconosciuto dalla collettività e da tutti gli enti istituzionali.

⁽¹⁰⁾ Le numerose proposte di presentazione dei possibili percorsi di scelta tra il primo e secondo grado del II ciclo scolastico, tradizionale attività di orientamento, oltre alla classica distinzione tra percorsi secondo le tipologie di scuole, può essere svolta attraverso aree tematiche e relative professioni, accomunando quindi percorsi tecnici, liceali o di formazione e professionale, dando così pari dignità a tutti i percorsi, come ad esempio strutturato sul portale Brescia Orienta

Attività organizzate dagli UAT

Dopo aver osservato come i dispositivi organizzativi rappresentano l'elemento stabile e di riferimento relativamente al tema orientamento, è possibile prendere in considerazione quali sono le proposte effettive che vengono organizzate dagli U.A.T. riferendoci all'anno scolastico 2025-26 come esemplificativo: **si contano 54 proposte di vario genere**, in collaborazione con altri enti o realtà territoriali, nella maggior parte dedicate al I e II ciclo e sottoforma di incontri in presenza. **I destinatari principalmente sono studenti, docenti e famiglie, ma non mancano proposte più focalizzate ad esempio per i docenti orientatori e docenti tutor**, ne sono degli esempi l'iniziativa "Orienta gli orientatori" con il coinvolgimento di Confindustria Cremona e Fondazione Next Generation 3C e l'iniziativa "Quiz televisivo" dell'U.A.T. di Cremona.

La durata delle proposte può variare da incontri di alcune ore a diverse giornate distribuite durante tutto l'anno scolastico, in questo senso spiccano le iniziative che propongono da 1 a 5 giorni continuativi, ovvero manifestazioni con stand o aree tematiche da parte dei diversi enti partecipanti e degli istituti formativi, aperte alle scuole e alle famiglie con l'obiettivo di fornire informazioni, testimonianze, laboratori e in generale supporto sia alle scelte tra I e II grado scolastico, sia post-diploma, come ad esempio il "[Salone dei mestieri e delle professioni](#)" dell'U.A.T. di Varese, "[Young 2025, orienta il tuo futuro](#)" dell'U.A.T. di Lecco, il "Salone dell'orientamento" dell' U.A.T. di Sondrio.

Da notare alcune iniziative molto focalizzate come "Women in STEM" dell'A.U.T. di Lecco, finalizzato alla promozione della partecipazione femminile verso le aree di studio scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e informatiche.

Iniziative degli enti del Coordinamento regionale per l'orientamento dell'Ufficio Scolastico Regionale

Un terzo filone appartiene alle **iniziative** degli enti del Coordinamento regionale per l'orientamento, dispositivo organizzativo, in questo caso afferente all'Ufficio Scolastico Regionale ⁽¹¹⁾, che si configura a livello territoriale attraverso gli U.A.T. nei Coordinamenti provinciali.

I soggetti appartenenti al Coordinamento regionale per l'a.s.2025-2026 oltre a Regione Lombardia sono:

- Unione Province Lombarde (UPL)
- Sistema Coordinato Lombardo dei servizi Informagiovani di ANCI Lombardia
- Coordinamento Regionale Università Lombarde (CRUL)

⁽¹¹⁾ Istituito attraverso DDG 844 del 14-06-2023; in questa sede è opportuno citare anche un secondo dispositivo organizzativo in questo caso dell'Ufficio Scolastico Regionale ovvero il *Nucleo di supporto per l'attuazione delle linee guida per l'orientamento*, con il compito di affiancare le scuole negli aspetti organizzativi e gestionali (cfr. il già citato DM 328, p.to 12.5).

- Rete ITS Lombardia
- Confindustria Lombardia
- Unioncamere Lombardia
- Confartigianato
- Fondazione Cariplo
- Fondazione Bracco E.T.S.
- Istituto Lombardo Accademia di Scienze e Lettere
- Principia SpA – Fondazione Triulza ETS

Le finalità del Coordinamento sono molteplici e si caratterizzano dalla integrazione delle proposte che vengono sviluppate dai diversi attori appartenenti al coordinamento, assistere le istituzioni scolastiche nella gestione delle proposte e garantirne le medesime opportunità indipendentemente dal grado o dalla tipologia, raccogliere dati e attivare monitoraggi.

Nel loro complesso e per quanto possibile estrarre dal Documento regionale per l'orientamento della Scuola lombarda, i soggetti propongono annualmente circa 330 iniziative di vario tipo e durata sul territorio regionale, di cui per la maggioranza da parte o coordinate dai servizi Informagiovani (circa 130 iniziative per il I ciclo e 120 per il II ciclo), il CRUL circa 82 iniziative, mentre l'UPL coordina circa 45 iniziative, seguono gli altri soggetti. Ogni soggetto proponente configura le proposte secondo il proprio ambito operativo, Unioncamere Lombardia e Confartigianato possono ad esempio proporre eventi organizzati dalle sedi provinciali dedicati all'incontro con il mondo delle professioni come la "Fiera dei mestieri" e "Il Salone dei Mestieri e delle Professioni", Assolombardia propone il progetto "[Orientagiovani](#)" declinato secondo approfondimenti tematici con incontri e possibili visite aziendali. Non mancano inoltre iniziative basate su tecnologie all'avanguardia come nel caso di "A Roblox Jukebox" di Fondazione Bracco E.T.S. per un avvicinamento alle discipline STEM attraverso videogiochi immersivi e interattivi.

Alcuni progetti specifici, come ad esempio "[ZeroNeet – Reti di opportunità per l'inserimento occupazionale e le competenze](#)" coordinati in questo caso da Regione Lombardia con Fondazione Cariplo e banca Intesa, **sono dedicati alla conoscenza dell'offerta degli ITS, così come servizi di counseling per studenti e studentesse universitari, a volte finalizzati di arginare il drop-out universitario tramite un riorientamento verso gli ITS** (Progetto Dropout). A tal proposito, in tempi recenti sono stati stanziati da Regione Lombardia e altri partner privati dei finanziamenti per il contrasto alle condizioni che portano i giovani all'abbandono scolastico e quindi alla condizione di Neet ⁽¹²⁾. Infine, sono presenti proposte di orientamento esperienziale attraverso la possibilità di svolgere work experience in azienda facilitati da sistemi digitali di informazione, interazione e prenotazione dell'esperienza tramite l'applicazione e sito internet LabLab.

Le metodologie utilizzate possono essere il lavoro di gruppo, la lezione partecipata e laboratoriale, il design thinking, il dibattito, l'inquiry based learning ma prevalentemente si tratta di modalità

(12)

trasmissive, ovvero incontri con presentazioni informative e distribuzione di materiale dedicato o rinvio al sito internet afferente.

Un aspetto di rilievo per alcune di queste iniziative è la storicità che le caratterizza, in alcuni casi proseguono rinnovandosi da molti anni: l'Atlante delle scelte, edizione cartacea, della Provincia di Bergamo, ad esempio, è proposto da 23 anni, così come il Catalogo provinciale dei Servizi all'Orientamento della Provincia di Cremona è alla 16° edizione mentre la Rassegna Orientalmente 2025 della Provincia di Lecco è alla 15° edizione. La maggior parte delle iniziative è piuttosto recente: circa il 38% è alla terza edizione mentre le proposte che hanno almeno 10 anni sono circa il 10% per l'anno scolastico corrente.

Conclusioni

In conclusione, secondo ciò che emerge dalla mappatura degli strumenti a disposizione, sia a livello nazionale che nella loro declinazione territoriale in Lombardia, prende corpo una visione dell'orientamento sempre più articolata e complessa: non si tratta più semplicemente di un accompagnamento finale verso la scelta di indirizzo nella prosecuzione del percorso formativo o verso il mondo del lavoro, bensì assume un valore strategico come leva di personalizzazione dell'esperienza educativa e sviluppo del capitale umano da una prospettiva personale e professionale in una logica di complementarità.

Le Linee Guida nazionali, adottate nel 2022 nel quadro delle riforme legate all'implementazione del PNRR, concettualizzano l'orientamento come processo permanente, che deve essere integrato nei curricula, personalizzato attraverso il dialogo, in primo luogo con lo studente ma anche con il territorio attraverso figure dedicate (tutor, orientatore) e oggetto di attività di monitoraggio e valutazione continue. Il documento, al quale hanno fatto seguito interventi più dettagliati dal punto di vista operativo come quelli già richiamati, pone una cornice entro cui le scuole possono progettare moduli, esperienze e relazioni con enti esterni, armonizzando attività teoriche e pratiche valorizzando talenti e inclinazioni individuali.

Sul piano regionale, **dal Documento regionale per l'orientamento scolastico traspare una forte attenzione all'organizzazione territoriale, alla rete di attori locali, al raccordo con imprese, ITS e mondo produttivo, così come alla sperimentazione di progetti pilota (ad esempio Dropout e piattaforme regionali) per ridurre la disarticolazione fra formazione e lavoro. La diversificazione della modalità di ingaggio e partecipazione emerse sono in grado di rendere le proposte accessibili ad un pubblico ampio grazie ad una frequenza continuativa degli incontri durante l'anno e di partecipazione sia in presenza che da remoto attraverso sistemi di videoconferenza, oltre alla possibilità di accesso a contenuti informativi e guide digitali. Inoltre, le collaborazioni sottostanti tra più enti che sottendono la maggior parte delle proposte è sempre più una condizione fondamentale per la buona riuscita degli eventi, nella prospettiva di un community management condiviso che parte da livelli organizzativi di riferimento per riflettersi sulle proposte territoriali. Queste azioni dimostrano**

come l'impronta data dalla normativa nazionale possa trovare concreta attuazione attraverso declinazioni fortemente contestualizzate, affinché l'orientamento diventi pratica effettiva ed efficace.

In ultima analisi, attraverso la capacità del sistema di **raccordare coerentemente policy, strutture territoriali e qualità didattica, l'orientamento potrà affermarsi sempre di più come una componente determinante del successo educativo e formativo dell'intero sistema**, supportando i giovani nella scelta del percorso di studio o nella transizione tra la scuola e il mondo del lavoro. **I percorsi di orientamento possono diventare anche occasioni di educazione alla cittadinanza attiva**, costruendo iniziative in rete con altri soggetti del territorio dediti al volontariato, ampliando così la dimensione formativa oltre gli aspetti strettamente professionali. In questo modo, l'offerta scolastica si trasforma in un motore di sviluppo per ogni studente e per il tessuto economico e sociale regionale.

3. Casi e buone pratiche

Sono di seguito presentati alcuni casi e buone pratiche, riguardanti esperienze di orientamento e ri-orientamento, formativo e professionale.

I casi in totale sono 8. Sono stati selezionati dal Comitato Tecnico-Scientifico di Orienta Talenti, a partire dalle esperienze condivise dagli stessi partner di progetto.

I casi prendono in considerazione esperienze condotte da soggetti diversi. Più nel dettaglio, sono presenti:

- 1 buona pratica ideata e progettata da Regione Lombardia
- 1 buona pratica ideata e progettata da un'associazione di categoria, Assolombarda
- 1 buona pratica ideata e progettata dalla Rete ITS Lombardia
- 2 casi aziendali
- 3 buone pratiche relative a percorsi di istruzione e formazione professionale

Per ogni caso o buona pratica è stata realizzata un'intervista semi-strutturata, grazie all'utilizzo di piattaforme per l'interazione online.

Regione Lombardia – La WebApp LabLab

Introduzione e contesto

Il progetto LabLab promosso da Regione Lombardia nasce dalla constatazione che **l'orientamento scolastico tradizionale, teorico e trasmissivo, non è più in grado di colmare il divario, o *mismatch*, tra le aspirazioni degli studenti e le reali opportunità offerte dal mondo del lavoro**, in continua e rapida evoluzione. Molti ragazzi delle scuole superiori, infatti, conoscono superficialmente la realtà aziendale, limitando le loro esperienze a poche visite annuali, spesso generiche o legate a conoscenze personali. Tale lacuna esperienziale impedisce loro di prendere decisioni formative consapevoli.

LabLab, finanziata con fondi Next Generation EU, si configura come la risposta innovativa di Regione Lombardia a questa problematica. L'idea è quella di **aprire ai giovani il mondo delle aziende e rovesciare la logica tradizionale dell'orientamento**, e invece di imporre percorsi di visita a gruppi predefiniti, la piattaforma LabLab dà ai giovani la possibilità di **scegliere autonomamente l'azienda** dei loro sogni, da visitare in momenti concordati con la stessa impresa. Un'esperienza immersiva, quindi, che promuove un approccio diretto tra studente e azienda, fornendogli uno spazio nel quale porre tutte le domande che ritiene utili per compiere una scelta sul proprio futuro formativo o professionale. **Un'esperienza che vuole superare la logica della visita del gruppo-classe**, nella quale inevitabilmente vi sono studenti più o meno interessati, a favore invece di un incontro qualitativamente più significativo.

Questo approccio, personalizzato e individuale, vuole responsabilizzare lo studente, invitandolo a "vedere se gli piace" il mondo professionale desiderato, l'azienda, per poi comprendere, a ritroso, qual è il percorso formativo (universitario, ITS o altro) necessario per raggiungerlo.

Descrizione della pratica

LabLab è una **Web App** concepita per la massima semplicità di utilizzo. Il servizio è promosso e gestito all'interno delle scuole, in particolare dai **docenti tutor, che hanno il compito di "attivare" le classi e supportare gli studenti nella scelta**. Il primo accesso è molto semplice: alla classe che aderisce all'iniziativa, viene consegnato un QR code da scansionare per entrare nella piattaforma.

Destinatari dell'iniziativa sono gli studenti del quarto e quinto anno dei percorsi di istruzione secondaria superiore, o del quarto anno di istruzione e formazione professionale: anche se, in prospettiva, con il consolidamento dell'iniziativa la si vuole aprire anche (almeno) a tutti i percorsi di studi secondari superiori.

I ragazzi, una volta entrati nella WebApp, possono **esplorare le aziende utilizzando filtri specifici** (ad esempio: settore, territorio, etc.) o visualizzando realtà suggerite, segnalate in fase di prima registrazione, con le disponibilità aziendali sul territorio, le quali indicano i giorni e gli

orari delle visite, in base alle proprie disponibilità. Un ruolo importante è giocato anche dal docente, che può segnalare imprese specifiche.

L'elemento centrale della pratica è la **prenotazione della "Job Experience", una visita individuale e personalizzata**. Il ragazzo prenota in autonomia uno degli *slot* resi disponibili dalle aziende e, al momento dell'accesso in sede, l'azienda scansiona un QR code per registrare l'incontro sulla piattaforma. Nell'esperienza di visita aziendale, lo studente può essere accompagnato anche dai propri genitori, soprattutto nel caso in cui sia minorenni.

Questo meccanismo assicura un **match di alta qualità**, poiché le imprese ospitano solo studenti che hanno espresso un interesse specifico e mirato verso la loro realtà. L'esperienza, che dura da poche ore a un'intera giornata, in base alle disponibilità e all'offerta specifica di ogni impresa, si conclude con un commento e un feedback obbligatorio da parte dello studente, che valuta l'esperienza vissuta e l'accoglienza sperimentata da parte dell'azienda. Lo studente ha a disposizione 3 esperienze da realizzare, terminate le quali si sblocca la possibilità di realizzarne ulteriori 5.

Approccio metodologico e strumenti

L'approccio metodologico di LabLab è interamente focalizzato sul valore dell'**esperienza diretta e sulla responsabilità individuale**.

Non si tratta di un semplice catalogo informativo, ma di un sistema che richiede al ragazzo di mettere in gioco le proprie passioni e di prendersi la responsabilità della propria scelta in un contesto reale.

L'azienda, pur mantenendo libertà di organizzazione, viene guidata attraverso consigli informali, spesso provenienti dalle associazioni datoriali, per rendere la visita efficace e significativa. Inoltre, questo approccio permette all'azienda di analizzare, grazie ai dati conservati sulla piattaforma, chi l'ha scelta, da dove viene, da quali percorsi formativi, fornendo informazioni utili anche per riflettere sulla propria attrattività e sulla possibilità di instaurare legami ancora più saldi con le istituzioni formative.

Tendenzialmente **l'esperienza prevede un momento di presentazione, una visita all'interno dell'ambiente operativo e una sessione di domande e risposte sulle figure professionali più ricercate**. La durata e le attività proposte variano spesso anche in base alla dimensione aziendale: la piattaforma permette di offrire percorsi individualizzati, **garantendo così a tutte le imprese di partecipare**, da quelle più strutturate che possono ideare un'offerta variegata, a quelle di più limitate dimensioni e che possono offrire visite più brevi. In generale, si cerca di favorire un clima accogliente, nel quale lo studente può sentirsi a suo agio e porre liberamente tutti i quesiti ritenuti utili ad una migliore comprensione del contesto che sta sperimentando, dei mestieri e delle competenze richieste, e soprattutto dei migliori percorsi formativi da intraprendere per arrivare a svolgere quei lavori.

Per gli studenti minorenni, come già anticipato, è previsto il coinvolgimento attivo delle famiglie, con la possibilità di essere accompagnati dai genitori in azienda.

L'intero processo è mediato da strumenti digitali, come la Web App e il QR code, che garantiscono immediatezza e tracciabilità. Questi strumenti permettono inoltre di registrare i feedback espressi dagli studenti, i quali sono valorizzati dalle aziende che sono così loro stesse responsabilizzate nella cura e progettazione adeguata delle visite.

Risultati e impatti

L'iniziativa ha riscontrato una **diffusa adesione del tessuto produttivo lombardo**, con circa ottocento aziende coinvolte nella prima fase di lancio, da agosto 2024.

L'impatto principale risiede nell'elevata qualità del *matching*: le aziende accolgono giovani genuinamente interessati, consentendo loro di analizzare le motivazioni della scelta dello studente.

Dal punto di vista del ragazzo, l'impatto è cruciale: **l'esperienza immersiva consente di toccare con mano il lavoro**, i contesti aziendali, come i mestieri stanno cambiando e cosa è chiesto, oggi, ai lavoratori, intervenendo prima che venga intrapreso un percorso di studi disallineato rispetto alle attitudini e alle opportunità reali.

Questo rende LabLab uno strumento utile per prevenire il *mismatch* formativo e occupazionale sul nascere.

Criticità e sfide

Sul fronte operativo la sfida è **mantenere la piattaforma costantemente popolata e assicurare un'offerta di visite diffusa** su tutto il territorio regionale, anche per favorirne così l'utilizzo in tutte le provincie, dando spazio alle realtà presenti localmente.

L'esperienza si scontra anche con tutta una serie di **pregiudizi** ancora oggi pienamente operativi, che riguardano il cambiare idea sul proprio percorso formativo o occupazionale, rispetto a quanto inizialmente immaginato. In questo senso, è importante considerare la possibilità che uno studente, dopo la visita, si renda conto di aver "sbagliato" i suoi interessi non è un fallimento, ma un elemento positivo che attesta l'efficacia dell'orientamento consapevole, da valorizzare nell'accompagnare lo studente nel suo percorso.

Trasferibilità e innovazione

LabLab è considerata una pratica innovativa proprio per il suo elemento distintivo: **l'aver posto lo studente, con le sue passioni e interessi, al centro dell'esperienza**, senza filtri.

Questa autonomia decisionale costituisce un forte elemento di responsabilizzazione e un radicale superamento delle pratiche di orientamento passivo.

L'apertura delle aziende in questa modalità *one-to-one* è un cambiamento di paradigma che ha suscitato un notevole interesse.

Il modello è ritenuto **ampiamente replicabile** in tutti quei contesti territoriali dove esiste un sistema ben strutturato di interazione tra scuola e imprese, tanto che il Ministero dell'Istruzione ha espresso l'intenzione di valutarne una possibile estensione a livello nazionale.

Prospettive

Le prospettive di LabLab mirano al **consolidamento e all'espansione**. L'obiettivo primario è una crescita duplice: aumentare il numero di aziende aderenti per offrire una scelta ancora più ampia e favorire un parallelo cambiamento di mentalità tra tutti gli *stakeholders*, a partire dal corpo docente.

In questo senso, dopo un primo anno nel quale si sono raccolte le disponibilità di molte aziende che ora popolano la piattaforma, la volontà è quella di **aumentare il numero di classi, e quindi di studenti, aderenti all'iniziativa**. Per raggiungere questo obiettivo, si sta lavorando per permettere il riconoscimento della fruizione della piattaforma nell'ambito delle 30 ore dedicate all'orientamento, ai sensi delle linee guida in tema approvate nel 2022.

Per il futuro, si sta lavorando per rendere ancora più efficace la visita, fornendo alle aziende ulteriori suggerimenti per strutturare al meglio le esperienze in modo dinamico e interattivo.

Cruciale è la collaborazione attiva con gli ITS Academy, che si sono messi a disposizione per accompagnare gli studenti nelle visite aziendali, rafforzando così il legame tra l'esperienza pratica e la prosecuzione degli studi nella formazione terziaria professionalizzante, qualora ritenuta corrispondente ai loro interessi.

L'intero sistema è concepito per contribuire a sconfiggere il *mismatch* offrendo la possibilità di fare esperienza della realtà del lavoro prima, e non dopo, le scelte formative da prendersi al termine dei percorsi di istruzione secondaria superiore.

Assolombarda – La Giornata della Tecnologia

Introduzione e contesto

Assolombarda è l'associazione delle imprese delle province di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia, parte integrante del sistema Confindustria. Con oltre 7.000 imprese associate, rappresenta uno dei più importanti attori territoriali italiani nel dialogo tra mondo produttivo, istituzioni e società civile.

Oltre alla tradizionale funzione di rappresentanza e tutela degli interessi delle imprese, **Assolombarda promuove numerose iniziative strategiche per lo sviluppo del capitale umano**, il rafforzamento delle competenze e il miglioramento del raccordo tra sistema formativo e sistema produttivo.

Nel campo dell'orientamento, **l'associazione svolge un ruolo di primo piano come facilitatore del dialogo tra scuole, ITS Academy, università e imprese**, promuovendo una visione integrata che mira a far conoscere ai giovani le opportunità offerte dal tessuto economico locale e le competenze richieste dal mercato del lavoro. Non solo. L'obiettivo perseguito non è semplicemente quello di orientare i giovani a determinati mestieri, ma far conoscere loro una realtà – quella delle imprese e delle tecnologie innovative utilizzate in azienda – che conoscono ancora troppo poco.

Attraverso progetti dedicati – come **Orientagiovani** – Assolombarda contribuisce allora alla costruzione di percorsi di orientamento consapevole, volti a sostenere scelte formative coerenti con le inclinazioni individuali e con i macro-trend trasformativi del mercato del lavoro globale e locale.

La buona pratica oggetto del presente approfondimento è il progetto relativo alla **Giornata della Tecnologia**, giunto nel 2025 alla sua terza edizione. L'iniziativa nasce dalla constatazione di una distanza tra studenti, da una parte, e mondo della tecnologia e dell'innovazione, dall'altra. Tale distanza si traduce concretamente in bassi tassi di iscrizione agli istituti tecnici, al momento della scelta della scuola secondaria superiore, e di un ancor limitato interesse per le discipline STEM (*Science, Technology, Engineering e Mathematics*) a livello terziario. L'origine di questo scarso interesse è in parte riconducibile anche alla altrettanto **scarsa conoscenza di come la tecnologia già oggi è diffusa nel mondo del lavoro e come lo sta trasformando**. In particolare, agli studenti manca la possibilità di fare esperienza diretta di contesti lavorativi altamente innovativi, in grado di stimolare la loro curiosità per le nuove tecnologie.

Da qui, l'idea di promuovere una iniziativa che permettesse questo **incontro (diretto), tra giovani e innovazione**, a partire da un coinvolgimento delle stesse aziende del territorio.

Nel 2019 nasce quindi la Giornata della Tecnologia, destinata agli studenti delle classi terze, quarte e quinte degli istituti secondari superiori del territorio. Si compone di due momenti: il **TechTalk**, un evento con divulgatori scientifici e testimonianze aziendali volto a trasmettere,

con un linguaggio semplice e accessibile, la passione per la tecnologia anche a partire da esempi e casi concreti; e il **TechTour**, una settimana durante la quale le scuole, con il supporto di Assolombarda, realizzano visite aziendali presso alcune imprese del territorio.

La collocazione nel mese di febbraio di questa iniziativa non è casuale, ma nasce dalla volontà di collocarla **nell'ambito della Settimana nazionale delle discipline STEM**, promossa dal Ministero dell'Istruzione del Merito a partire dal 2024, che nasce per diffondere iniziative utili a «promuovere presso i giovani lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze tecniche e ingegneristiche». Una sinergia istituzionale volta a rafforzare il comune obiettivo di entrambe le iniziative.

Il progetto si interrompe a causa della pandemia nel 2020, per poi riprendere nel 2024 con una seconda edizione. Per febbraio 2026 è prevista la quarta edizione.

Descrizione della pratica

Entrando nei dettagli della buona pratica, gli attori coinvolti nella sua realizzazione sono Assolombarda, gli istituti di istruzione secondaria superiore e le aziende. I numeri dell'edizione 2025 della Giornata della Tecnologia evidenziano come l'iniziativa abbia coinvolto **63 aziende, 24 istituti scolastici e 79 classi, per un totale di 1.380 studenti e 134 docenti**.

Assolombarda ha individuato, tra i propri associati, le aziende che per dimensione e per capacità e disponibilità ad accogliere gli studenti sarebbero state le più indicate. Si tratta perlopiù di grandi aziende, quindi, spesso caratterizzate da un alto tasso di innovazione. Viene comunque aperta una call utile a raccogliere ulteriori candidature da parte di imprese interessate a partecipare all'iniziativa.

Le scuole coinvolte sono soprattutto **istituti tecnici, ma non mancano anche istituti professionali e licei**, seppur in misura minoritaria. Per quanto riguarda i territori nei quali le istituzioni formative che hanno partecipato all'edizione 2025 della Giornata della Tecnologia hanno sede, 12 provengono dalla Città metropolitana di Milano, 3 dalla provincia di Lodi, 5 dalla provincia di Monza e Brianza, 4 dalla provincia di Pavia.

Il **TechTalk**, la prima delle due iniziative che compongono il progetto della Giornata della Tecnologia, viene realizzato nell'auditorium di Assolombarda, alla presenza di circa **400 studenti**. È calendarizzato qualche settimana prima dell'inizio dei tour aziendali, e quindi dei TechTour, anche al fine di "lanciare" il progetto.

Si tratta di un momento di durata pari ad un paio di ore, dove un divulgatore dialoga con i presenti sulle traiettorie e sulle possibilità offerte dalla tecnologia oggi, e domani, con un focus specifico concordato ogni anno con Assolombarda. Il momento include anche il ricorso a momenti di *gaming* che prevedono la partecipazione diretta degli studenti presenti. Rispetto alle tecnologie presentate dal divulgatore, alcune aziende del territorio portano poi la loro esperienza per mostrare come l'innovazione descritta risulta essere già una realtà in molte imprese. Anche in questa seconda parte della mattinata, si sceglie di adottare uno stile comunicativo semplice e accessibile, con le aziende che portano e presentano un oggetto da loro prodotto per approfondirne la tecnologia che ne ha permesso la realizzazione.

A margine dell'evento, attorno all'auditorium di Assolombarda è possibile accedere a **stand organizzati da alcuni Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy) e Università, in particolare dal Politecnico di Milano**, che espongono tecnologie digitali che gli studenti possono poi testare, favorendo così un'esperienza diretta dell'innovazione di cui hanno sentito parlare durante l'evento.

La seconda iniziativa è invece il **TechTour**. Queste visite aziendali, ognuna delle quali con una **durata di circa 4 ore**, vedono il diretto contatto tra istituzione scolastica e azienda, supportato da Assolombarda che fornisce indicazioni e linee guida ad entrambe. Ad esempio, le aziende sono libere nell'ideare un percorso interno, ma viene loro suggerito di iniziare la visita con un **momento frontale**, volto a presentare l'impresa, le tecnologie che adotta e i processi produttivi, **seguito poi dalla visita vera e propria allo stabilimento**, intervallata da momenti che prevedono il diretto coinvolgimento degli studenti nell'interazione con le tecnologie presenti. Ai rappresentanti aziendali è anche chiesto di adottare uno stile comunicativo adeguato ai partecipanti. Assolombarda provvede al *matching* tra le aziende e le scuole, **mettendo anche a disposizione – senza oneri per gli attori coinvolti – un servizio di bus navetta** per raggiungere le sedi aziendali non servite da mezzi pubblici.

Dopo la prima edizione, e quindi dopo le prime visite, è emerso come gli studenti fossero interessati non solo alle nuove tecnologie, ai macchinari, agli strumenti digitali e innovativi, ma **anche (e soprattutto) alle persone che vedevano lavorare**, che gli accoglievano, che gli raccontavano il proprio mestiere e di come stava cambiando. Questi incontri sono diventati elementi qualificanti l'iniziativa, tanto che nelle successive linee guida inviate ad imprese e scuole si è chiesto di dedicare particolare attenzione proprio a questo elemento, anche coinvolgendo i profili più junior presenti in azienda così da favorire il dialogo con i partecipanti.

Alcune aziende, invece, hanno voluto anche andare oltre la dimensione (solo) orientativa, volta a far conoscere e sperimentare nuove tecnologie per scoprire le proprie passioni e la propria vocazione. Hanno quindi scelto di selezionare, con maggiore libertà, una o più scuole del territorio con cui collaborare, con l'obiettivo di sviluppare forme di collaborazione che andassero anche oltre l'iniziativa, la cui finalità è rimasta immutata, ma ad esempio anche per ragionare su eventuali assunzioni di giovani al termine del loro percorso formativo, o per progettare insieme Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO, oggi formazione scuola-lavoro).

Approccio metodologico e strumenti

La metodologia adottata per la Giornata della Tecnologia unisce **momenti di informazione e formazione frontale e gestiti secondo una logica collaborativa**, come quelli realizzati durante il TechTalk, a **momenti di esperienza diretta on the job** degli effetti, delle tendenze, degli impatti dell'innovazione tecnologia e di come essa si realizza concretamente nei contesti e nei processi lavorativi.

A chiusura delle attività previste dal TechTour Assolombarda invia sia alle aziende che alle scuole un **questionario di gradimento**. Per le scuole, il questionario è diversificato tra quello destinato ai docenti, più strutturato, e quello per gli studenti, più orientato a raccogliere alcune parole chiave in grado di descrivere l'iniziativa.

Risultati e impatti

Il più recente questionario inviato, relativo alle iniziative realizzate a febbraio 2025, evidenzia un alto grado di apprezzamento della Giornata della Tecnologia da parte sia delle scuole che delle imprese.

Per quanto riguarda l'organizzazione del TechTour, **tutte le aziende sono soddisfatte**: il 59% la giudica un'esperienza positiva, il 41% molto positiva. Nessuno ha invece selezionato come risposta "negativa" o "né negativa né positiva". Le imprese hanno anche giudicato adeguata la preparazione degli studenti: in una valutazione da 1 (valutazione più bassa) a 5 (più alta), la media delle risposte è stata pari a 3,6. Hanno incontrato studenti molto interessati: anche in questo caso, in una scala che va da 1 a 5, la media di risposte è stata pari a 4. Ottima è stata anche la collaborazione con i docenti, con una media risposta da parte delle imprese pari a 4,6. Considerando invece il **punto di vista delle scuole, il 79% ha giudicato come molto positiva l'iniziativa, il restante 21% come positiva**: nessuno ha invece selezionato come risposta "negativa" o "né negativa né positiva". L'esperienza è stata quindi apprezzata trasversalmente, sia dalle scuole che dalle imprese.

La quasi totalità delle scuole ha evidenziato l'importante carattere orientativo dell'iniziativa (il 94%), evidenziandone l'utilità in chiave di "spunti di riflessione utili a definire le prospettive di studio e di lavoro degli studenti", "curiosità e stimolo ad approfondire le tematiche scientifico-tecnologiche", "conoscenze e nozioni specifiche in ambito scientifico-tecnologico".

Per quanto riguarda **gli elementi che più hanno colpito gli studenti**, non stupisce notare che la maggior parte delle scuole indica la "presenza e l'importanza degli aspetti tecnologici nei processi produttivi" a pari merito con "la competenza delle persone che lavorano in azienda" e "la varietà delle professioni che si svolgono in azienda", in coerenza con quanto già si diceva con riferimento all'importanza di entrare in contatto con lavoratori esperti in grado di trasmettere la passione per il proprio lavoro e di mostrare, concretamente, le opportunità offerta dall'innovazione a livello aziendale.

Positivo è anche il giudizio espresso con riferimento agli spazi aziendali visitati (4,5), alla dotazione tecnologica dell'azienda (4,4), alle competenze e capacità di coinvolgimento della guida aziendale (4,6), alla organizzazione della visita (4,6) e al ruolo organizzativo svolto da Assolombarda (4,6).

Il 100% delle scuole ha infine dichiarato la propria volontà a partecipare al prossimo TechTour, chiara indicazione del successo dell'iniziativa.

Per quanto riguarda gli studenti, la parola che più spesso hanno indicato come caratterizzante l'esperienza svolta è stata "interessante", ma colpisce anche il ricorso di parole come "appassionante", "coinvolgente", "passione", "professionalità".

Al di là del gradimento espresso da imprese, scuole e studenti, l'esperienza della Giornata della Tecnologia ha prodotto effetti inizialmente non previsti: alcuni studenti, quelli che più si erano appassionati al TechTour, si sono fermati alla fine della visita a parlare con i referenti aziendali per capire come inviare il proprio CV, o quali posizioni lavorative erano aperte, attivando quindi legami e connessioni che superano i confini delle sole giornate di orientamento realizzate.

Criticità e sfide

Le criticità e le sfide dell'esperienza della Giornata della Tecnologia si articolano su diversi fronti, partendo da temi organizzativi fino ad arrivare alla preparazione dei partecipanti. **Dal punto di vista logistico e di gestione**, emerge il tema della scalabilità dell'iniziativa e della sua sostenibilità futura in caso di numeri ancora più elevati. Ciò nonostante, la mobilità dei partecipanti, relativa cioè agli spostamenti scuola-impresa, pur essendo un elemento critico si è trasformata in alcuni casi in un'opportunità per rafforzare la rete di collaborazioni a livello locale, individuando realtà più "prossime" e con le quali realizzare non solo il TechTour ma anche intavolare collaborazioni su larga scala.

Una sfida costante riguarda, indubbiamente, la **misurazione degli impatti** (al di là del questionario già richiamato) e la necessità di avere una traccia chiara del ritorno per Assolombarda e per le aziende, magari attraverso l'introduzione di un *follow-up* (come una premiazione per elaborati prodotti a conclusione della Giornata e delle iniziative correlate) per riconoscere quanto effettivamente emerso, al netto dei casi di assunzione o collaborazione che pure si verificano.

La **fase di matching tra scuole e aziende richiede un lavoro di fino particolarmente oneroso** per Assolombarda, non essendo sempre semplice riuscire a incrociare le esigenze di tutti i soggetti coinvolti, dovendo contemperare elementi diversi a partire dalla disponibilità delle parti.

Le criticità riguardanti i (pochi) casi di classi impreparate alla visita aziendale o di comportamenti non adeguati rinforza la volontà di Assolombarda di chiarire ai partecipanti come l'obiettivo non sia quello di invitare gli istituti ad una semplice uscita didattica, ma ad una vera attività di orientamento, da valorizzare e preparare adeguatamente sia nella fase precedente alla visita in azienda, sia nella fase successiva alla stessa.

Trasferibilità e innovazione

L'iniziativa promossa da Assolombarda è ritenuta replicabile e trasferibile in altri contesti. Sebbene il formato non sia radicalmente innovativo, il valore risiede nel suo obiettivo strategico: uscire dall'autoreferenzialità che purtroppo caratterizza ancora oggi alcuni istituti scolastici, proponendo non solo agli studenti ma anche ai loro docenti l'incontro diretto con l'innovazione e la tecnologia, così come con i mestieri e le professionalità che operano a diretto contatto con essa. Inoltre, l'iniziativa nasce (anche) con l'obiettivo di valorizzare e declinare su

base territoriale la Settimana nazionale delle discipline STEM, una finalità realizzabile anche in altri contesti e con forme diverse.

L'elemento che caratterizza l'iniziativa è il ruolo giocato da Assolombarda, quale soggetto in grado di favorire il dialogo tra scuola e impresa a beneficio dell'orientamento degli studenti: un orientamento esperienziale, basato sul contatto diretto con la tecnologia e con esperti e lavoratori in grado di mostrare come questa stia già trasformando le nostre vite e i contesti di lavoro. Un ruolo che non si esaurisce nel mettere in contatto questi due mondi, ma in un costante percorso di accompagnamento e supporto, a conferma dell'importante ruolo che le associazioni datoriali possono svolgere in un campo apparentemente lontano dai loro interessi come quello dell'orientamento.

Prospettive

Le prospettive future dell'iniziativa puntano a mantenere la struttura collaudata — con il TechTalk e il TechTour — ma con un focus tematico più marcato sull'**Intelligenza Artificiale (IA)**. L'intenzione è quella di investire su questo tema, che Assolombarda considera un tassello fondamentale nella sua ambizione più ampia: far sì che l'IA diventi uno strumento rispetto al quale tutti, in particolare i giovani, abbiano solide conoscenze (almeno) di base.

Dal punto di vista strategico e relazionale, la Giornata della Tecnologia rappresenta anche un'occasione preziosa per **consolidare i rapporti con le scuole, in vista di altre attività di orientamento**. Queste opportunità di mettersi al servizio degli istituti rafforzano il dialogo tra rappresentanza e mondo della scuola, migliorando la capacità dell'associazione di fare rete e contribuendo all'instaurarsi di forme di collaborazione tra mondo della formazione e del lavoro a livello territoriale.

Infine, l'iniziativa può, in prospettiva, **inserirsi anche nell'ambito dello sviluppo della c.d. filiera 4+2**, quale attività di orientamento caratterizzata dall'esperienza diretta dei contesti di lavoro, che ben potrebbe legarsi con le pratiche innovative che, proprio nell'ambito della filiera formativa tecnologico-professionale, si vorrà sviluppare per favorire il dialogo, e la reciproca conoscenza, tra formazione e lavoro.

Le attività promosse dalla Rete ITS Lombardia

Introduzione e contesto

La Rete ITS Lombardia è un'istituzione di coordinamento che aggrega 24 Fondazioni ITS Academy lombarde, declinazione regionale della Rete ITS nazionale. Il suo obiettivo primario è fare sistema a livello regionale, facilitando lo scambio di esperienze e l'adozione di buone pratiche, in una logica che valorizza le eccellenze dei singoli istituti a vantaggio dell'intero sistema ITS lombardo.

La Rete garantisce una rappresentanza unitaria capace di promuovere rapporti stabili con la Regione Lombardia, l'Ufficio Scolastico Regionale e altri stakeholders. Attraverso la sua azione, la Rete mira concretamente a potenziare e innalzare la qualità dell'offerta formativa terziaria non accademica regionale. Le Fondazioni associate cooperano per rafforzare e ampliare le azioni di scambio, mettendo in comune i casi di successo per valorizzare la cultura tecnico-professionale e innovare le competenze.

L'attività della Rete si concentra anche sulla programmazione strategica, condividendo linee di sviluppo di medio periodo per **ottimizzare la pianificazione regionale delle risorse e intercettare efficacemente i fabbisogni formativi.** Non da ultimo, la Rete si impegna nella progettazione e realizzazione di iniziative congiunte di **promozione, orientamento e divulgazione** su tutto il territorio, sviluppando al contempo azioni strategiche volte a rafforzare l'identità e il posizionamento degli ITS nel sistema di istruzione regionale.

Tra gli obiettivi perseguiti dalla Rete vi è la **promozione di attività di orientamento su più livelli e con destinatari diversificati.** Già a partire dalla sua nascita, la Rete ha avviato una serie di confronti con Regione Lombardia, l'Ufficio Scolastico Regionale e altri partner, tra cui la rappresentanza d'impresa e in particolare Confindustria Lombardia e Assolombarda, per sviluppare azioni sinergiche su questo specifico tema.

Le iniziative qui descritte rappresentano tre approcci complementari all'orientamento che coprono diverse fasi del percorso formativo. L'iniziativa **Twin Transition** si rivolge ai docenti delle scuole secondarie superiori con l'obiettivo di formarli affinché diventino moltiplicatori di una cultura orientativa più ampia, capace di contestualizzare l'offerta ITS dentro lo scenario delle trasformazioni del mercato del lavoro e delle transizioni digitali e green. La **Repository dei PCTO** offre strumenti operativi concreti per tradurre la conoscenza degli ITS in esperienze pratiche di alternanza scuola-lavoro, creando un ponte diretto tra mondo scolastico e sistema ITS. Infine, il progetto **Riorientamento drop-out universitari** si concentra sugli studenti universitari in difficoltà, molti dei quali abbandonano precocemente gli studi o non partecipano attivamente al percorso accademico.

L'obiettivo complessivo delle tre iniziative è stato quello di prendere sul serio attitudini e desideri degli studenti, per far capire loro come non vi sia una risposta univoca in termini di offerta formativa, ma tanti percorsi distinti più o meno coerenti con il proprio talento, agendo

in modo sistemico su più fronti: formazione dei docenti orientatori, esperienze dirette di alternanza, e riorientamento personalizzato per chi ha già fatto scelte non adeguate.

Descrizione della pratica

Twin Transition: formazione docenti per l'orientamento agli ITS

L'iniziativa Twin Transition nasce nell'ambito del programma di Sviluppo Lavoro Italia (ex ANPAL Servizi) dedicato all'assistenza alle Fondazioni ITS per il miglioramento dei servizi di orientamento. L'esperienza parte in Emilia-Romagna tra il 2021 e il 2022, per poi essere replicata ed evoluta in Lombardia a partire dal gennaio 2023.

Una delle priorità principali degli ITS era l'orientamento in ingresso per incrementare le iscrizioni e le preiscrizioni. Inizialmente si utilizzavano modalità canoniche con incontri diretti nelle scuole, ma ci si è resi conto che mancava un elemento fondamentale: **contestualizzare l'offerta formativa degli ITS dentro uno scenario più ampio di trasformazioni del mercato del lavoro, dei processi produttivi e dell'innovazione**. Da questa riflessione nasce l'idea di costruire un progetto formativo strutturato di circa 22 ore distribuite in 11 webinar online.

La prima edizione lombarda (gennaio-marzo 2023) ha coinvolto docenti delle scuole secondarie superiori trasversalmente (licei, istituti tecnici e professionali), includendo docenti di materia, responsabili dell'orientamento e responsabili PCTO. **Hanno partecipato ad almeno uno degli 11 webinar ben 198 docenti da 115 istituti. Il percorso iniziava con un modulo introduttivo, seguito da 10 moduli tematici corrispondenti alle aree tecnologiche degli ITS.**

Ogni modulo prevedeva un intervento di mezz'ora di esperti (docenti universitari, esperti di settore e associazioni datoriali) che presentavano l'evoluzione del settore, seguito da interventi di aziende partner, testimonianze di studenti ITS, docenti delle scuole superiori e dalla presentazione delle Fondazioni ITS. **Nella seconda edizione (inizio 2024) si è ampliata la partecipazione con il coinvolgimento dei Centri di Formazione Professionale: i docenti che hanno preso parte ad almeno un webinar sono stati 225, di cui 57 provenienti dai CFP.** È stato inoltre perfezionato il format, attraverso l'inserimento di interviste a diplomati ITS già occupati ed ai loro datori di lavoro. nel 2023 sono stati rilasciati 75 attestati tramite S.O.F.I.A. (che prevede la partecipazione ad almeno l'80% dei webinar) e 123 come organizzatori. Nel 2024 invece gli attestati rilasciati tramite S.O.F.I.A sono stati 36.

Repository dei PCTO: consolidare il legame ITS-scuole

L'iniziativa della Repository dei PCTO nasce come naturale evoluzione di Twin Transition, con l'obiettivo di consolidare il legame tra ITS e scuole superiori attraverso uno strumento pratico. La riflessione strategica alla base era come trasformare l'interesse generato dai webinar in esperienze concrete. La soluzione è stata **creare una "libreria" digitale dove inserire tutte le esperienze di PCTO realizzate dalle Fondazioni ITS con le scuole**. La repository è stata implementata sulla piattaforma e-learning di Sviluppo Lavoro Italia, organizzata per aree

tecnologiche e per province. Ogni Fondazione ITS inserisce le proprie esperienze di PCTO con descrizione dettagliata, riferimenti diretti del referente dell'orientamento con contatti, collegamento al sito web istituzionale e link al sito della Regione Lombardia con tutti i corsi aggiornati.

Le scuole iscritte alla piattaforma possono accedere liberamente, navigare tra le esperienze e contattare direttamente i referenti per replicare percorsi già collaudati o co-progettare attività personalizzate. La repository è stata lanciata tra la prima e la seconda edizione di Twin Transition (2023) e viene aggiornata periodicamente. Nell'estate 2024 è stato richiesto alle Fondazioni di aggiornare i contenuti, con risultati positivi in termini di nuove esperienze inserite.

L'iniziativa si inserisce nel più ampio progetto "Apprendimento in modalità duale" del nuovo ciclo FSE, che mira a diffondere tutte le forme di apprendimento *work-based*. Un esempio concreto è il lavoro sulla mobilità sostenibile con l'associazione ASTRA per rispondere alla carenza di manutentori di mezzi elettrici, sviluppando attività orientative tramite PCTO e percorsi di apprendistato.

Riorientamento drop-out universitari

Il progetto Riorientamento drop-out universitari si è strutturato in più fasi dopo la firma del Protocollo d'Intesa del 30 novembre 2022. Una prima fase è stata dedicata alla costituzione di un elenco di operatori accreditati per i servizi al lavoro. A gennaio 2023 è stata aperta la manifestazione di interesse, chiusa nel gennaio 2024 con 44 operatori ammessi alla fase 2, iniziata con l'approvazione dell'Avviso l'11 aprile 2024.

I soggetti beneficiari sono i 44 operatori ammessi, eventuali altri operatori successivamente accreditati, e le Università statali e non statali aderenti al Comitato regionale di coordinamento delle Università lombarde. Lo scopo è **fornire agli studenti strumenti per la consapevolezza di sé e il rafforzamento dell'autoefficacia, per elaborare scelte strategiche con una ripresa degli studi in ambiti diversi, ritrovando motivazione e sviluppando il proprio progetto professionale.**

Gli studenti che manifestano difficoltà nel prosieguo degli studi (*never drop-in*) o che hanno abbandonato da non più di 12 mesi (*drop-out*) accedono a una prima fase di assesment individuale. Se decidono di proseguire, entrano in una seconda fase finanziata tramite sistema dotale con un pacchetto personalizzato di servizi: ricostruzione della storia personale e formativa con sottoscrizione del patto orientativo, coaching motivazionale alla ripresa dello studio (in gruppo), attività di orientamento specialistico sull'offerta formativa terziaria con esercitazioni guidate sui siti istituzionali (universitaly.it, sistemait.it), e colloquio finale di feedback per condividere il piano d'azione.

Oltre alla Rete ITS Lombardia, hanno partecipato Regione Lombardia, il Coordinamento delle Università Lombarde, Confindustria Lombardia e Assolavoro, sottoscrittori del Protocollo d'Intesa, partendo dalla constatazione che il problema dell'abbandono ha impatti sull'intera economia e società regionale, non solo sui sistemi formativi.

Approccio metodologico e strumenti

Twin Transition

L'approccio metodologico di Twin Transition integra lettura di scenario con **presentazione dell'offerta formativa, superando la logica promozionale per adottare una prospettiva formativa**. La struttura modulare permette di coprire sistematicamente tutte le aree tecnologiche ITS con un format replicabile ma personalizzabile.

Un elemento distintivo dell'approccio lombardo è il forte focus sulla lettura di scenario con esperti specializzati di alto profilo. Mentre in Emilia-Romagna la presentazione era generalmente a cura delle Fondazioni stesse, in Lombardia, sotto la regia di Sviluppo Lavoro Italia e Rete ITS, si è scelto di costruire una partnership più ampia. La metodologia prevede inoltre l'imposizione di collaborazione tra Fondazioni della stessa area tecnologica, che nella seconda edizione hanno dovuto presentarsi con un'unica voce anziché separatamente.

La governance multi-stakeholder con co-progettazione condivisa tra Regione, Ufficio Scolastico, Sviluppo Lavoro Italia e Rete ITS rappresenta un elemento metodologico fondamentale. La certificazione tramite piattaforma Sofia garantisce riconoscimento formale ai docenti partecipanti. Durante i webinar si utilizzano testimonianze multiple (studenti, aziende, docenti, presidi) per offrire una visione a 360 gradi dell'ecosistema ITS.

Repository PCTO

L'approccio metodologico della Repository si basa sulla **standardizzazione e replicabilità di esperienze di qualità, facilitando il lavoro progettuale delle scuole**. La piattaforma digitale permette accesso semplice e immediato con navigazione per area tecnologica o provincia. La disponibilità di contatti diretti abbate le barriere burocratiche e favorisce relazioni personali tra scuole e ITS.

L'aggiornamento periodico garantisce che l'offerta rimanga attuale e rilevante. La metodologia prevede un **equilibrio tra proposte standardizzate replicabili e possibilità di personalizzazione**, permettendo alle scuole di scegliere il livello di adattamento desiderato. L'integrazione con il più ampio sistema duale permette di vedere i PCTO non come iniziative isolate ma come parte di un continuum che può evolvere verso forme più strutturate come l'apprendistato.

Il lavoro per filiere produttive territoriali rappresenta un'evoluzione metodologica importante, costruendo raccordi tra esigenze settoriali specifiche (es. mobilità sostenibile) e offerta formativa integrata (orientamento via PCTO, apprendistato, placement). Questo approccio permette di superare il problema delle scuole che devono inventare ogni volta nuove attività, offrendo invece proposte metodologiche validate e replicabili.

Riorientamento drop-out universitari

L'approccio metodologico del Riorientamento è basato su un percorso di **accompagnamento one-to-one della durata complessiva di 10 ore, volto ad informare, supportare e**

approfondire insieme allo studente quale direzione intraprendere: cambiare facoltà o università, scegliere l'istruzione tecnologica superiore, o accedere direttamente al mercato del lavoro.

La metodologia combina momenti individuali (assesment iniziale, ricostruzione storia personale, colloquio finale) con momenti di gruppo (coaching motivazionale, orientamento specialistico), ottimizzando l'uso delle risorse e favorendo anche la dimensione di supporto tra pari. **L'approccio psicologico e il counseling hanno lo scopo specifico di superare lo stigma del fallimento**, trasformando il momento di difficoltà in opportunità per scoprire il proprio percorso e prevenire criticità future come il disallineamento tra formazione e lavoro o l'insoddisfazione.

Lo strumento dotale permette di gestire individualmente ogni percorso personalizzando quanto più possibile, **dando allo studente la possibilità di scegliere liberamente l'operatore accreditato**. Le esercitazioni guidate di navigazione sui siti istituzionali forniscono competenze operative concrete per l'esplorazione autonoma delle opportunità. Il "patto orientativo" formalizza l'impegno reciproco tra studente e orientatore nella costruzione del piano d'azione.

Tutta l'iniziativa si caratterizza per un'attenzione costante alla **condivisione di informazioni con i beneficiari**, con **attività altamente personalizzate** che includono anche un vero coaching per superare incertezze, insicurezze e stereotipi riguardanti la scelta del percorso formativo.

Risultati e impatti

Twin Transition

I risultati quantitativi sono stati significativi. La prima edizione ha mantenuto una partecipazione media di 130-140 docenti per webinar con oltre 100 presenze costanti, rilasciando, contando solo quelli tramite S.O.F.I.A, 75 attestati. La seconda edizione ha mantenuto nella sostanza i numeri riportati, ampliando però la partecipazione al mondo della leFP. È stata creata una mailing list con circa 500 contatti di docenti per comunicazioni.

Gli impatti qualitativi sono stati riconosciuti dalle Fondazioni ITS, che hanno dichiarato come l'iniziativa abbia contribuito alla loro crescita. Gli ITS lombardi sono passati da circa 70 corsi a oltre 200 in 4-5 anni, con crescita dovuta a fattori multipli (PNRR, avvisi regionali) ma in cui Twin Transition ha giocato un ruolo nel creare massa critica e visibilità.

Un risultato importante è stato il consolidamento della logica collaborativa tra ITS. Nonostante la pressione del PNRR potesse creare competizione, lavorare insieme ha permesso a tutti di beneficiare. La divisione territoriale per province e aree tecnologiche ha facilitato questa dinamica. Twin Transition ha inoltre contribuito a diffondere una cultura orientativa più ampia presso i docenti, trasformandoli in moltiplicatori dell'azione.

Repository PCTO

Dal punto di vista quantitativo, la repository ha consolidato e ampliato il database costruito con Twin Transition, raggiungendo quasi 500 indirizzi mail. 42 docenti hanno successivamente richiesto accesso ai materiali sull'apprendistato duale disponibili sulla piattaforma di Sviluppo Lavoro Italia, dimostrando interesse per ulteriori approfondimenti. Alcuni docenti delle superiori hanno persino partecipato ai webinar per formatori interni ITS, evidenziando permeabilità crescente tra i sistemi.

L'impatto qualitativo principale è stato il **rafforzamento del legame ITS-scuole attraverso uno strumento pratico e immediatamente utilizzabile**. I docenti possono non solo "sapere" cosa sono gli ITS ma anche "fare" esperienze concrete, creando una filiera integrata: conoscenza tramite webinar, esperienza tramite PCTO, eventuale iscrizione. La disponibilità di informazioni complete con contatti diretti ha facilitato la progettazione di PCTO, permettendo alle scuole di replicare esperienze collaudate o richiedere personalizzazioni.

Le Fondazioni ITS hanno riconosciuto pubblicamente il valore dell'iniziativa nel consolidare i rapporti e nell'aumentare la visibilità, contribuendo indirettamente alla crescita numerica degli iscritti. La repository rappresenta inoltre un punto di partenza per evoluzioni future, con l'aggiornamento periodico che mantiene l'offerta attuale e l'integrazione con il sistema duale che sta spostando progressivamente il focus verso forme più strutturate come l'apprendistato.

Riorientamento drop-out universitari

Non è ad oggi possibile individuare risultati specifici con riferimento al progetto Riorientamento drop-out universitari, considerato che i dati non sono ancora disponibili essendo l'iniziativa ancora in corso con termine previsto il 31 maggio 2025. Sarà necessario attendere la conclusione del progetto e l'elaborazione dei dati di monitoraggio per valutare gli impatti effettivi in termini di numero di studenti coinvolti, percentuale di coloro che hanno effettivamente ripreso gli studi (universitari o ITS), qualità percepita del servizio di orientamento, e impatti di medio periodo sulle traiettorie formative e professionali.

Criticità e sfide

Twin Transition

La principale difficoltà riguarda la misurazione puntuale dell'impatto. **Non è stato possibile implementare un sistema di monitoraggio che correli direttamente la partecipazione ai webinar con l'aumento delle iscrizioni** o il miglioramento qualitativo dell'orientamento nelle scuole. Il peso dell'impegno richiesto (11 webinar su più settimane) ha portato a un calo fisiologico di partecipazione verso la fine, pur mantenendo numeri significativi.

Un altro limite riguarda la replicabilità in altri contesti regionali, **più difficile in assenza di reti ITS strutturate come quella lombarda o emiliana**. La terza edizione non è stata realizzata perché il format necessitava di un rinnovamento completo per evitare di riproporre contenuti simili a un pubblico parzialmente sovrapponibile. La resistenza al cambiamento da parte di alcune scuole e la difficoltà di coinvolgimento pieno di tutti i docenti rimane una sfida aperta.

Le prospettive future si sono evolute in base ai cambiamenti di priorità. Con il triplicarsi dei numeri, il problema è diventato il placement e l'orientamento in uscita. Serve un approccio più strutturato, per cui l'attività si sta evolvendo verso il rafforzamento del sistema duale e dell'apprendistato di terzo livello, oltre al lavoro sulla capacità formativa d'impresa e sulla figura del tutor aziendale.

Repository PCTO

Le criticità principali riguardano la dipendenza dalla **disponibilità delle Fondazioni ITS a condividere le proprie esperienze e mantenere aggiornati i contenuti**. La sfida dell'aggiornamento periodico richiede un impegno continuo che può essere difficile da sostenere nel tempo senza risorse dedicate. Inoltre, misurare quante scuole effettivamente utilizzano la repository per progettare PCTO e quale sia l'impatto sulla qualità di questi percorsi rimane complesso. La transizione progressiva dai PCTO verso forme più strutturate di apprendistato richiede accompagnamento e formazione aggiuntiva sia per le scuole che per le aziende.

Riorientamento drop-out universitari

Le principali criticità hanno riguardato **l'effettiva volontà del sistema universitario di coinvolgersi**, una volontà molto diversificata tra gli atenei lombardi. Mentre alcuni hanno abbracciato l'iniziativa vedendola come opportunità per migliorare i propri servizi di orientamento e ridurre la dispersione, altri hanno mostrato resistenze legate alla percezione che l'iniziativa potesse favorire "fughe" verso gli ITS piuttosto che riorientamenti interni all'università.

Ulteriori problematiche sono emerse con riferimento alla gestione della privacy degli studenti. Come potevano le Università segnalare i *never drop-in* o i *drop-out* agli operatori ammessi mantenendo la conformità normativa? Questa problematica ha richiesto approfondimenti giuridici e soluzioni tecniche che hanno rallentato l'avvio operativo dell'iniziativa. La necessità di basare tutto sulla volontarietà dello studente ha reso più complessa l'intercettazione dei potenziali beneficiari.

Un'ulteriore criticità riguarda la difficoltà di raggiungere effettivamente i giovani in condizione di drop-out o never drop-in, che spesso tendono a isolarsi e a non cercare attivamente supporto. Le strategie di comunicazione e outreach risultano fondamentali ma complesse da implementare efficacemente. Infine, la sostenibilità economica del modello oltre i finanziamenti iniziali rappresenta una sfida, considerando l'intensità del supporto individuale richiesto.

Trasferibilità e innovazione

Elementi di innovazione comuni

Le tre esperienze condividono alcuni elementi innovativi fondamentali. Il primo è **l'approccio di sistema con governance multi-stakeholder che supera le logiche competitive e settoriali**. La collaborazione strutturata tra Regione, Ufficio Scolastico, Sviluppo Lavoro Italia,

Rete ITS, Università e mondo del lavoro rappresenta un modello replicabile che richiede però volontà politica e capacità di costruire fiducia reciproca.

Il secondo elemento comune è **l'attenzione alla qualità dell'orientamento**, inteso non come semplice trasmissione di informazioni ma come processo di scoperta e valorizzazione delle attitudini personali. Questo vale per la formazione dei docenti (che diventano orientatori qualificati), per le esperienze di PCTO (che permettono scoperta diretta), e per il counseling personalizzato (che accompagna scelte consapevoli).

Il terzo elemento è la **complementarità delle azioni, che coprono diverse fasi del percorso formativo agendo a monte (formazione docenti), durante (PCTO), e a valle (riorientamento drop-out) in una logica di sistema integrato**. Questo approccio multi-livello rappresenta forse il principale contributo innovativo al dibattito nazionale sulle politiche di orientamento.

Twin Transition: innovazione e trasferibilità

L'innovazione principale di Twin Transition risiede nell'**approccio integrato che unisce lettura di scenario, evoluzione dei settori produttivi e presentazione dell'offerta formativa ITS**. Superare la logica promozionale per adottare una prospettiva formativa rivolta ai docenti come moltiplicatori rappresenta un cambio di paradigma significativo. La governance multi-stakeholder con co-progettazione condivisa è un modello di sistema difficilmente replicabile in assenza di una rete ITS strutturata, ma esportabile in quelle regioni dove esistono condizioni simili.

La trasferibilità è condizionata dall'esistenza di alcuni prerequisiti: una rete ITS formalizzata o almeno coordinata, il supporto attivo delle istituzioni regionali e dell'ufficio scolastico, la disponibilità di risorse per coinvolgere esperti qualificati, e la cultura della collaborazione tra Fondazioni ITS. Dove questi elementi sono presenti, il modello ha già dimostrato la propria replicabilità. Dove mancano, è necessario un lavoro preliminare di costruzione delle condizioni.

Il format dei webinar online facilita la scalabilità e riduce i costi rispetto a formazioni in presenza, pur mantenendo l'interattività attraverso testimonianze dirette e momenti di confronto. La modularità per aree tecnologiche permette adattamenti al contesto locale senza stravolgere l'impianto complessivo.

Repository PCTO: innovazione e trasferibilità

La Repository dei PCTO innova nell'idea di standardizzare e rendere replicabili esperienze di qualità, facilitando il lavoro progettuale delle scuole e creando un ponte operativo concreto. La sua trasferibilità è elevata essendo basata su una piattaforma digitale facilmente implementabile in altri contesti, ma richiede la disponibilità delle Fondazioni ITS a condividere le proprie esperienze e a mantenere aggiornati i contenuti.

L'integrazione con il più ampio sistema duale e con le filiere produttive territoriali rappresenta un ulteriore elemento di innovazione metodologica. L'approccio per filiere

(es. mobilità sostenibile) che connette fabbisogni settoriali specifici con offerta formativa integrata (PCTO, apprendistato, placement) è replicabile in qualsiasi territorio che voglia lavorare sulla connessione tra sistema formativo e sistema produttivo.

La semplicità della soluzione tecnica (una sezione organizzata di una piattaforma e-learning esistente) rende la trasferibilità molto alta. Non servono investimenti tecnologici importanti, ma piuttosto un lavoro di animazione per coinvolgere le Fondazioni ITS e le scuole, e un minimo di coordinamento per garantire qualità e aggiornamento dei contenuti.

Riorientamento drop-out universitari: innovazione e trasferibilità

L'innovazione principale è da individuarsi nella qualità dell'orientamento proposto: non una banale trasmissione di informazioni, ma un accompagnamento personale e individualizzato per scoprire, sulla base della propria storia formativa e delle proprie caratteristiche, la migliore scelta per il proprio presente e futuro, superando ogni pregiudizio e stigma.

Altrettanto innovativo è il coinvolgimento diretto sia del sistema accademico che dell'alta formazione terziaria ITS, chiamati a collaborare lealmente. Questo rappresenta una rottura rispetto alla tradizionale separatezza tra i due sistemi e richiede un cambio culturale significativo. La logica "congiunta" Università-ITS nell'orientamento è un elemento distintivo che mette in discussione visioni gerarchiche della formazione terziaria.

L'esperienza è sicuramente replicabile in altri contesti regionali o su scala nazionale. Il prerequisito necessario è la capacità di ragionare in termini di sistema, favorendo la costante collaborazione e il dialogo tra Università, ITS, mondo del lavoro e istituzioni locali. Tale approccio può essere adottato partendo dalla constatazione che il problema riguarda l'intera società, non solo l'università o i giovani.

La trasferibilità è facilitata dall'utilizzo del sistema dotale, che è uno strumento già presente in diverse regioni italiane con declinazioni diverse ma con logiche simili. Il coinvolgimento di operatori accreditati permette di scalare l'intervento senza dover costruire da zero strutture dedicate. La metodologia del counseling *one-to-one* è ben codificata e trasferibile attraverso formazione degli operatori.

Prospettive

Twin Transition

L'evoluzione di Twin Transition procede verso una trasformazione di focus. **Se inizialmente la sfida era l'orientamento in ingresso per aumentare gli iscritti, il successo ottenuto ha spostato le priorità verso l'orientamento in uscita e il placement.**

L'attività si sta evolvendo verso il rafforzamento del sistema duale e dell'apprendistato di terzo livello, che può sostituire il tirocinio curriculare offrendo un'esperienza formativa qualificante spesso conclusa con assunzione a tempo indeterminato. Parallelamente si lavora sul rafforzamento della capacità formativa d'impresa, coinvolgendo 1000 aziende in un percorso di

autovalutazione e miglioramento, con particolare attenzione alla figura del tutor aziendale e alla creazione di comunità professionali di tutor per lo scambio di esperienze.

In prospettiva, **il format dei webinar potrebbe essere ripensato in chiave più modulare e flessibile**, magari con percorsi differenziati per docenti già formati (aggiornamento) e nuovi ingressi (formazione base). L'integrazione con altre iniziative come la repository PCTO e i materiali sull'apprendistato permette di costruire un ecosistema formativo per i docenti sempre più ricco e articolato.

Repository PCTO

La repository rappresenta un'iniziativa in continua evoluzione. L'aggiornamento periodico mantiene l'offerta attuale e rilevante, mentre l'integrazione crescente con il sistema duale sta spostando progressivamente il focus dai PCTO verso forme più strutturate di apprendimento work-based come l'apprendistato.

Lo sviluppo futuro prevede un **rafforzamento del collegamento tra PCTO e apprendistato**, considerando i PCTO non come fine ma come primo passo di un percorso che può evolvere verso relazioni più stabili e formative. Il lavoro sulle filiere produttive territoriali (mobilità sostenibile, ma anche altri settori) permette di costruire proposte metodologiche standardizzate e replicabili che risolvono il problema delle scuole che devono inventare ogni volta nuove attività.

La prospettiva potrebbe essere quella di **trasformare progressivamente la repository da semplice vetrina di esperienze passate a strumento di progettazione condivisa**, dove scuole e ITS possano co-progettare percorsi partendo da template validati ma personalizzabili. L'integrazione di strumenti di valutazione della qualità dei PCTO e di raccolta feedback potrebbe inoltre permettere un miglioramento continuo dell'offerta.

Un'ulteriore prospettiva **riguarda l'estensione del modello ad altre forme di collaborazione scuola-ITS oltre i PCTO**: orientamento curricolare, progetti comuni, utilizzo di laboratori ITS da parte delle scuole, formazione docenti su tematiche tecniche specifiche. La repository potrebbe diventare il punto di accesso unico per tutte le forme di collaborazione possibili.

Riorientamento drop-out universitari

Le risorse per finanziare l'iniziativa Riorientamento drop-out universitari, garantite dal Fondo nazionale dedicato agli ITS, **possono alimentare il proseguo dell'iniziativa oltre il termine del 31 maggio 2025**. La prospettiva è di rilanciarla per ulteriori annualità, ma l'elemento necessario è il coinvolgimento pieno e convinto di tutti i partner, in particolare del sistema universitario.

Oltre al necessario monitoraggio dei risultati della prima annualità, che permetterà di capire cosa ha funzionato e cosa va migliorato, le **prospettive di sviluppo includono un rafforzamento delle strategie di outreach per raggiungere più efficacemente i giovani in condizione di drop-out o never drop-in**. Potrebbe essere utile coinvolgere maggiormente le associazioni studentesche e i servizi di tutorato universitari come canali di intercettazione.

Un'altra prospettiva riguarda **l'estensione temporale dell'intervento**. Attualmente il focus è su chi ha abbandonato da non più di 12 mesi, ma potrebbe essere utile considerare anche chi è fuori da più tempo, magari con modalità di intervento adattate. Parallelamente, si potrebbe anticipare l'intervento lavorando già con gli studenti del primo anno che mostrano segnali di difficoltà, in un'ottica più preventiva che riparativa.

La **costruzione di una vera cultura dell'orientamento congiunto Università-ITS richiede tempo e investimento nelle relazioni**. La prospettiva è che, consolidandosi l'esperienza e dimostrandone l'efficacia, aumenti progressivamente l'adesione degli atenei e si superino le resistenze iniziali. Il coinvolgimento attivo delle università nel counseling stesso (non solo come segnalatori di casi ma come erogatori del servizio) potrebbe rappresentare un'evoluzione importante.

EDISON - Il percorso di Scuola Edison per orientare e costruire consapevolezza sull'energia

Introduzione e contesto

Edison è la più antica azienda energetica italiana, fondata a Milano nel 1883, in grado di distribuire energia elettrica grazie alla costruzione della prima centrale termoelettrica d'Europa di cui la prima illuminazione fu al teatro La Scala di Milano. L'azienda successivamente attraversa diversi cambiamenti e si espande nel settore idroelettrico e chimico, costruendo dighe e diventando un attore dominante nel mercato elettrico in Italia nella produzione e vendita di energia elettrica e gas naturale. Oggi Edison è leader di mercato su transizione energetica ed energie rinnovabili, intese come sfide complesse e fondamentali per l'azienda dove l'innovazione delle tecnologie è continua e di conseguenza è continuo anche l'aggiornamento delle competenze necessarie per tutte le professioni che ruotano intorno a questo ambito. Spesso, infatti, si tratta di nuove professionalità basate su competenze differenti da quelle consuete delle professioni più tradizionali, competenze che rischiano di diventare obsolete velocemente, oppure si tratta di professionalità del tutto sconosciute ai più giovani e quindi non prese in considerazione. Questo quadro sta portando ad un mismatch occupazionale piuttosto grave: non ci sono nel mercato del lavoro le figure richieste, sia da un lato in termini di quantità di lavoratori necessari, sia, dall'altro, di qualità delle competenze apprese.

Descrizione della pratica

Sulla base di queste considerazioni che vanno ad impattare sul segmento del mercato del lavoro di interesse per l'azienda, Edison propone differenti attività sul fronte dell'orientamento, dalle scuole secondarie di primo grado fino all'università. La buona pratica che in questa sede viene presentata è denominata **Scuola Edison: orientare per costruire consapevolezza**: un programma di orientamento ai mestieri dell'energia per le scuole di secondo grado con l'obiettivo di diffondere la cultura dell'energia e promuovere un uso consapevole delle risorse energetiche, nato durante il periodo Covid-19 e attivato dal 2021.

In particolare, l'iniziativa si rivolge alle scuole di secondo grado per le classi 3°. 4° e 5° e consiste in un percorso caratterizzato da un format che combina nuove tecnologie per l'apprendimento, persone e luoghi, ovvero grazie ad una piattaforma e-learning (<https://scuolaedison.engagebricks.com/>) è possibile accedere a contenuti multimediali, abbinati a lezioni frontali e testimonianze di professionisti Edison in qualità di orientatori.

Nello specifico, il percorso è composto da due moduli da 30 ore ciascuno dedicati alla **produzione di energia elettrica** e all'ambito **midstream ovvero come si gestisce l'energia**, segue la possibilità di sviluppare un project work di 15 ore che consiste in un'attività laboratoriale per sviluppare un'idea condivisa in classe sulla base dei moduli precedenti. Parallelamente sono previste delle visite guidate (presso le centrali di produzione di energia

come le centrali eoliche, gli store dedicati nei pressi della scuola, la sede centrale e i centri di ricerca), delle testimonianze ed incontri presso la scuola sui valori dell'azienda e sulle professionalità legate all'energia con gli orientatori Edison. Tutto ciò si inserisce nel contesto scolastico per un totale di almeno 75 ore che possono essere certificate come attività di orientamento, formazione scuola-lavoro o attività di educazione civica sull'uso consapevole delle risorse energetiche.

Si tratta pertanto di un percorso a metà tra il digitale e l'analogico, inteso come esperienza fisica e in presenza, dedicato soprattutto all'approfondimento delle competenze STEM quindi matematiche, scientifiche, ingegneristiche e tecnologiche ma non solo, dato che l'ingaggio nel project work prevede anche competenze per saper lavorare in team, di relazione sociale e capacità di imparare, di analisi di un problema e delle possibili soluzioni, associate al tema della cittadinanza consapevole relativamente alla sostenibilità ecologica.

Le modalità di apprendimento tradizionali si combinano con modalità esperienziali dell'imparare facendo perché il percorso prevede la costruzione di esperimenti svolti a scuola partendo dai materiali più semplici, affiancati dai contenuti multimediali sempre accessibili in piattaforma come podcast, interviste, videoracconti, documentari, ovvero la sintesi del know-how di Edison, abbinato a schede didattiche riassuntive. La varietà dei contenuti facilita l'apprendimento a seconda delle proprie attitudini (che emergono grazie al modello di orientamento sottostante al progetto ovvero il modello di ascolto delle strategie percettive individuali).

L'obiettivo formativo generale pertanto è **sperimentare come si può produrre energia elettrica e da qui collegarsi a tutti i concetti legati al mondo dell'energia**, in maniera pratica e attraverso una dinamica di gioco. Un aspetto peculiare e innovativo riguarda la possibilità di **proseguire gli esperimenti iniziati in classe anche a casa**, sulla piattaforma online nel caso degli esperimenti digitali oppure sfruttando le risorse energetiche che ognuno ha a disposizione nelle proprie abitazioni (come, ad esempio, l'analisi dei consumi tramite il contatore), appoggiandosi ai contenuti multimediali che fanno da tutorial.

Al termine del percorso, la classe coinvolta può scegliere se concludere l'esperienza oppure proseguire con un **project work** composto da 6 fasi dove la classe viene accompagnata nella costruzione di una soluzione innovativa per un problema riconosciuto in maniera condivisa e che può essere presente nei contesti abituali che gli studenti frequentano, quindi anche nella scuola stessa.

Le fasi del project work corrispondono ai seguenti moduli:

- Brainstorming e generazione di possibili soluzioni
- Mappatura delle aree di forza e di debolezza delle soluzioni proposte
- Presa di decisione condivisa
- Analisi di mercato e dei principali competitor
- Presentazione multimediale efficace

Un altro aspetto peculiare riguarda **l'ingaggio dei tecnici della community degli orientatori Edison**, personale specificatamente formato per questo ruolo che porta esperienza e motivazione verso i mestieri dell'energia. Grazie alla presenza degli orientatori può instaurarsi un clima positivo di scambio tra i partecipanti, che può dare spazio alla cura della dimensione individuale, con attenzione alle attitudini di ciascuno nella relazione orientatore-studente e orientatore-classe.

Oltre a quanto esposto, il progetto Scuola Edison ha un proprio **evento nazionale** che raduna le classi partecipanti in un contest rispetto ai migliori progetti presentati.

Infine, le caratteristiche del progetto e i risultati finora ottenuti hanno fatto in modo che venisse riconosciuto da Confindustria come **Programma di Alternanza di Alta Qualità**.

Una peculiarità riguarda invece la proposta Scuola Edison per la secondaria di primo grado: in questo caso il percorso è proposto alle classi seconde per un orientamento verso la scelta della scuola secondaria di secondo grado che può dirigersi anche verso un percorso di formazione professionale istituito direttamente da Edison ovvero la **Scuola dei mestieri dell'energia presente in Sicilia e in Puglia**. Si tratta in sintesi di un secondo progetto, avviato nel 2021, composto da un percorso triennale di formazione teorico-pratica per il conseguimento di una qualifica professionale riconosciuti a livello regionale e nazionale, tramite una formazione duale, per le professioni di termotecnico e manutentore degli impianti rinnovabili. Il forte collegamento con il territorio caratterizza questo progetto, in grado di creare una rete tra i soggetti formativi presenti e le imprese, partendo da quelle già in contatto con Edison predisponendo quindi il contesto adatto per la costruzione di un **ecosistema educativo che comunichi direttamente con il mercato del lavoro**.

Risultati e impatti

Il percorso Scuola Edison è arrivato alla sua 5° edizione, coinvolgendo fino ad oggi **344 istituti scolastici con 560 classi per un totale di 7005 studenti** (di cui 4197 hanno completato la didattica e 787 il project work) realizzando **343 progetti**. Le ore di didattica sono state 115.992 mentre quelle per i project work 343.

Per l'anno scolastico 2024/25 sono stati coinvolti 123 istituti, 238 classi, 198 tutor, 2795 studenti e 72 orientatori. Osservando la diffusione geografica del percorso emerge come **sia presente su tutto il territorio nazionale**, paritariamente nelle regioni settentrionali e meridionali, meno in quelle centrali.

In generale, le scuole si sono sempre dimostrate interessate, rinnovando l'adesione al percorso e i numeri sono in crescita.

Criticità e sfide

Una delle criticità emerse riguarda la tipologia di istituto scolastico che accoglie la proposta Scuola Edison: **nella maggior parte dei casi il progetto è accolto favorevolmente da istituti tecnici, meno invece dai percorsi liceali fortemente umanistici** perché vedono come

distanti i contenuti dell'ambito STEM rispetto ai programmi didattici che li caratterizzano e ai percorsi professionali in uscita. Si tratta di una criticità diffusa e che compare in generale anche per altre progettualità viste come troppo tecniche e professionalizzanti. Ciò rappresenta una sfida per Edison che potrà presentare e arricchire quanto proposto con Scuola Edison in una modalità che faccia emergere i tratti salienti e attrattivi anche per le scuole meno aderenti ai temi dell'energia. Ultimamente, in questa direzione, Edison sta già predisponendo un workshop di alcune ore che verrà proposto specificatamente ai licei classici.

Un'altra criticità più profonda è **reperire studenti per i percorsi di formazione professionale della Scuola dei mestieri dell'energia o per i percorsi negli Istituti Tecnologici Superiori** in cui Edison è partner, nonostante in questo caso ci sia la possibilità di accedere a borse di studio.

Prospettive

Attualmente il percorso di Scuola Edison prevede contenuti che riguardano la produzione e la gestione dell'energia, è in programma anche la parte **downstream, ovvero i contenuti focalizzati sui servizi di efficientamento energetico e di vendita**, mentre per quanto riguarda la Scuola dei mestieri dell'energia, dopo il successo della fase sperimentale, **si punta a corsi di livello superiore e ad espandersi su altri territori** dove strutturalmente si ipotizzano degli investimenti in ambito energetico e pertanto connessi alla relativa domanda di professionalità.

Castel – Campus Castel: la formazione in azienda come opportunità di orientamento

Introduzione e contesto

Fondata a Milano nel 1961, **Castel Srl è un'azienda metalmeccanica italiana leader del mercato italiano nella progettazione e produzione di componenti per la refrigerazione e il condizionamento dell'aria**: valvole di diverse tipologie, filtri, dispositivi di sicurezza, regolatori di pressione e così via. Si tratta di componenti presenti su sistemi di raffreddamento (frigoriferi, condizionatori) per il mondo industriale e principalmente per la grande distribuzione organizzata, navi da crociera, ambienti di intrattenimento (teatri, auditorium). L'azienda ha circa 200 dipendenti nelle 3 sedi italiane, con la sede produttiva a Pessago con Bornago, la sede amministrativa a Vimercate e un magazzino per stoccaggio e spedizioni a Roncello. Inoltre, Castel è capogruppo di una holding di 8 aziende, alcune all'estero (soprattutto di tipo commerciale in Cina, Stati Uniti ed Emirati Arabi Uniti), le restanti sono aziende appartenenti alla filiera e che Castel ha assorbito, lasciando ad ognuna la propria identità, per un totale complessivo di 450 dipendenti. Il fatturato previsto per il 2025 punta a circa 100 milioni di euro: tecnicamente non è una piccola o media impresa ma nemmeno una grande azienda, una via di mezzo in grado di avere commesse in più di 100 paesi nel mondo, in un contesto dove i competitor possono essere molto più grandi.

Castel è un'azienda familiare al 100% italiana, gestita da 3 amministratori rappresentanti delle 3 famiglie proprietarie e che si sta predisponendo per l'ingresso della quarta generazione.

L'azienda ha saputo quindi evolversi da realtà familiare a gruppo industriale internazionale, con una forte attenzione alla persona e al territorio, anticipando progettualità in maniera pionieristica rispetto alle altre aziende: inclusione, orientamento, collaborazioni con le scuole, in un periodo storico in cui ciò non era obbligatorio i termini di legge o strettamente necessario per il mondo aziendale.

Descrizione della pratica

L'attenzione di portare i giovani in azienda fa parte della natura di Castel: dall'iniziativa di invitare i figli dei dipendenti in visita aziendale presente fin dai primi tempi, fino all'apertura verso le scuole e alla proposta degli open-day, accogliendo da subito i percorsi di alternanza scuola-lavoro (diventata poi PCTO, oggi formazione scuola-lavoro). C'è quindi una **mentalità di "azienda aperta" alla base, come ricchezza di saperi ed esperienze da condividere**, non necessariamente con la finalità di trattenere i giovani per assorbirli in azienda, quindi senza uno scopo assuntivo come prioritario, ma come esperienza e confronto con il mondo del lavoro attivando, ad esempio, stage ogni volta che le condizioni lo consentono.

La collaborazione con le scuole è in prevalenza con il mondo della formazione professionale del territorio, in particolare con l'Accademia Formativa Martesana e le scuole dei Salesiani di Sesto

San Giovanni, con le quali è attiva una relazione di scambio costante per tutto l'anno su diverse progettualità. **Questo è possibile grazie all'apporto di Assolombarda che di fatto funge da driver per l'avvio delle iniziative tra Castel e il mondo della scuola in generale, tra cui i progetti sull'orientamento.**

Castel dispone di una scuola interna, **Castel Campus**, che racchiude tutte le attività formative aziendali in senso ampio, sia quelle da dipendente a dipendente, da enti esterni a dipendenti e viceversa, da dipendenti ad enti esterni, dove entrano in gioco gli **open-day aperti verso le realtà formative del territorio**, oggetto di questa analisi e che sono presenti in Castel almeno da 15 anni.

Focalizzandosi sugli open-day, si osserva come alla base dell'evento formativo ci sia da parte di Castel l'interesse di accogliere giovani talenti per farli diventare gradualmente dei professionisti in generale, per la professione di perito mecatronico, elettromeccanico e operatore logistico. L'open-day diventa quindi una opportunità per concretizzare cosa è un'azienda e quali sono le professioni che la contraddistinguono.

Strutturalmente gli open-day sono composti da una fase di **accoglienza**, fondamentale per creare il clima adatto ad uno scambio proattivo con i partecipanti, dove solitamente è lo stesso presidente a dare il benvenuto ai ragazzi, seguito dal direttore di produzione e dall'HR manager, procedendo poi con la **visita dello stabilimento** (la sede produttiva a Pessago con Bornago). L'ultima parte dell'open-day riserva un'attività peculiare e che si distingue da ciò che tradizionalmente viene proposto in queste occasioni, ovvero gli studenti assistono a delle **interviste a differenti collaboratori dell'azienda**, di solito molto giovani e scelti secondo differenti ruoli e percorsi formativi (dal professionale al tecnico, dall'IFTS all'ITS e università). A questi collaboratori **vengono poste delle domande** sul loro percorso, sulle motivazioni che hanno portato al lavoro che hanno scelto, sul senso di ciò che svolgono e di quanto possono essere soddisfatti. Nasce da questi spunti **uno scambio argomentativo con gli studenti presenti, chiamati in causa rispetto a quanto hanno sentito, si crea quindi una sorta di debate tra di loro** dove si verifica una certa apertura dei ragazzi ad esporsi, condizione che spesso non è possibile nel contesto della classe. Una caratteristica fondamentale perché avvenga l'attivazione del dialogo con gli studenti è l'età dei collaboratori intervistati, disposti poi a trattenere un dialogo con i partecipanti, i più giovani infatti suscitano maggior confidenza nei gli studenti, abbassando la soglia di timidezza che può essere un ostacolo ad esporsi con dei professionisti più adulti. Inoltre, i collaboratori che accettano di farsi intervistare sono scelti anche sulla base di una predisposizione ad una sorta di ruolo educativo e di esempio verso i partecipanti.

Risultati e impatto

La formazione è considerata quindi un fattore strategico di sviluppo del personale interno allargato alla collettività, **la diffusione delle competenze presenti in azienda diviene terreno di dialogo e confronto proattivo, capace di attivare i partecipanti agli open-day.**

Grazie alla collaborazione di Castel con Assolombarda verso l'Accademia Formativa Martesana (percorsi meccatronici, elettromeccanici e logistici) e le scuole dei Salesiani di Sesto San Giovanni passano annualmente da Castel dai **100 a 130 ragazzi e ragazze del 3° e 4° anno formativo distribuiti in 3 open day** e che poi possono intraprendere degli stage. La gestione dei tirocini dedica particolare attenzione alle persone in condizioni di fragilità, attivando progetti di inclusione, anche attraverso la collaborazione con un consorzio sociale e il comune di Pessago con Bornago.

Oltre agli open-day la collaborazione tra Castel e Assolombarda prevede attività formative e di sensibilizzazione, in particolare per le **materie STEM rivolte al genere femminile**, evidenziando come ciò sia segno di una identità aziendale dove la creazione di possibili progettualità è sempre proattiva da parte di Castel, dimostrando così che anche aziende di dimensioni più contenute possano creare valore attraverso partnership territoriali.

Infine, Castel insieme ai Salesiani di Sesto San Giovanni e altre aziende è partner nei percorsi ITS Meccatronica e IFTS per la figura del tecnico frigorista.

Criticità e sfide

Una criticità dal punto di vista del possibile ingaggio di giovani, quindi delle scuole che partecipano al progetto, deriva dagli stereotipi che circondano la formazione professionale. Si verifica frequentemente nelle occasioni formative verso delle professioni tecniche che le scuole più lontane dal punto di vista delle professioni in uscita, in particolare i licei, siano poco interessate a conoscere il mondo aziendale, in questo caso potrebbe rivelarsi strategico prevedere un format più leggero e adatto anche a quegli istituti che gradualmente possono avvicinarsi alle aziende, ad esempio iniziando con dei brevi workshop presso le scuole.

Prospettive

Considerando quali sono gli scenari e le prospettive che Castel considera possibili per il prossimo futuro *in primis* emerge come **la proposta degli open-day** (o più in generale gli eventi che possono essere occasione di orientamento) **possa essere sviluppata anche presso le altre sedi**, sia in Italia che all'estero, cercando quindi di replicare un modello adattandolo secondo le peculiarità del contesto ospitante. Inoltre, è intenzione di Castel riattivare nel 2026 delle progettualità che nel recente passato erano già presenti per le **scuole secondarie di primo grado**, con l'intenzione di far conoscere determinate professionalità presenti sul territorio.

JoinUs – Sharing Experiences Milano

Introduzione e contesto

JoinUs Milano è un progetto dedicato all'orientamento e al riorientamento scolastico e professionale, inaugurato ufficialmente a maggio 2025 ma le cui attività possono essere fatte risalire nel tempo fino al novembre 2024. **L'iniziativa nasce dalla constatazione che l'orientamento tradizionale, spesso gestito in maniera burocratica e informativa, non risponde adeguatamente ai bisogni delle nuove generazioni.** Come evidenziato dai promotori, l'orientamento è stato per troppo tempo vissuto come un'attività che vive nell'etere, priva di radicamento territoriale e di continuità. JoinUs rappresenta invece la volontà di dare risposta a un'urgenza: accompagnare le nuove generazioni nel loro percorso di formazione scolastica, personale e professionale attraverso un approccio olistico che va ben oltre la semplice trasmissione di informazioni.

JoinUs nasce inoltre anche dalla necessità di contrastare pregiudizi radicati nel sistema educativo lombardo e milanese. Persiste ancora l'idea che i ragazzi bravi debbano andare al liceo, quelli meno brillanti agli istituti tecnici e quelli con maggiori difficoltà alla formazione professionale. Questo schema rigido, rimasto sostanzialmente immutato da trent'anni, non riconosce le diverse forme di talento e vocazione che ogni studente porta con sé e troppo spesso i giovani sono chiamati ad orientarsi nelle proposte post diploma e universitarie in solitudine causando purtroppo sovente perdite di motivazione, autostima e di tempo.

Descrizione della pratica

JoinUs Milano si configura come uno spazio multifunzionale che accompagna le nuove generazioni attraverso un'offerta articolata di servizi di orientamento e riorientamento, supportato da una piattaforma digitale che permette di prenotare e proporre eventi, garantendo accessibilità e organizzazione delle attività. **L'elemento distintivo dell'iniziativa risiede nella concezione dell'orientamento non come attività meramente informativa ma come percorso formativo continuo**, che accompagna gli studenti nella comprensione di sé e nella costruzione di scelte consapevoli.

Le attività promosse da JoinUs si articolano su tre aree tematiche principali che nel loro insieme costituiscono un ecosistema integrato di servizi. **La prima area**, dedicata all'orientamento, integrazione e supporto, si rivolge a studenti, docenti e genitori delle scuole secondarie di primo e secondo grado con l'obiettivo di fornire strumenti e conoscenze per accompagnare le scelte formative. **La seconda area** si concentra su innovazione, tecnologia e nuove professioni, esplorando attraverso eventi e incontri le trasformazioni metodologiche e tecnologiche in atto e il loro impatto sui settori istruzione, formazione e lavoro, avvalendosi della collaborazione di istituzioni, aziende e professionisti. **La terza area**, denominata incontri di crescita, promuove l'orientamento e il riorientamento come processi continui in ogni fase della vita, includendo anche incontri di supporto psicologico per affrontare sfide emotive e motivazionali durante il percorso educativo o professionale.

Il cuore operativo di JoinUs è costituito dalle attività di orientamento laboratoriale rivolte agli studenti delle scuole medie e superiori. Questi percorsi prevedono attività pratiche, esperienziali e interattive che lavorano simultaneamente su due dimensioni: da un lato la conoscenza dell'offerta formativa esistente, fornendo informazioni precise e aggiornate su tutti i percorsi possibili dopo la scuola media o superiore; dall'altro la consapevolezza di sé, aiutando i ragazzi a ragionare sulle proprie caratteristiche, sui propri stili di apprendimento, sulle competenze possedute e su quelle da sviluppare. L'approccio non è frontale ma partecipativo, favorendo la scoperta personale attraverso esercitazioni, simulazioni e momenti di riflessione guidata. **Quando gli studenti partecipano a questi laboratori, iniziano un percorso che poi dovrebbe proseguire nelle classi con i docenti e a casa con le famiglie, riconoscendo che l'orientamento è un processo continuo che non può essere delegato esclusivamente a interventi esterni.** Proprio per questo, anche la formazione dei docenti stessi ricopre un ruolo chiave. I percorsi formativi proposti agli insegnanti non si limitano a trasmettere informazioni sui percorsi formativi disponibili, ma forniscono strumenti operativi concreti che i docenti possono poi utilizzare autonomamente nelle loro classi.

Gli incontri per genitori rappresentano un'altra componente innovativa e strategica dell'offerta di JoinUs. Vengono organizzati sia in presenza sia online, riconoscendo che le diverse modalità rispondono a esigenze diverse: l'online garantisce maggiore partecipazione numerica ed ha permesso di raggiungere circa 400 famiglie annualmente, mentre la presenza permette quella condivisione di esperienze che si è rivelata particolarmente efficace.

I servizi di riorientamento costituiscono un ambito specifico di intervento di JoinUs, che in media riceve circa 300 richieste su base annua da parte di studenti e famiglie che si rendono conto di aver scelto il percorso sbagliato o che vengono segnalati dalle scuole come a rischio dispersione. **In questi casi l'accompagnamento è particolarmente personalizzato e include assessment individuali, colloqui con lo studente e con la famiglia, lavoro sul pregiudizio e sulla dimensione emotiva della scelta.** Spesso i ragazzi arrivano demotivati, bloccati, con la sensazione di aver fallito, e il lavoro di JoinUs consiste anche nel ribaltare questa narrativa, aiutandoli a comprendere che riconoscere di aver sbagliato strada è un momento di grande consapevolezza e maturità, non un fallimento personale.

La formula del circle-time, inoltre, rivolta a genitori di ragazzi che non stanno bene nella scuola superiore scelta, rappresenta una vera innovazione nel panorama dell'orientamento perchè supporta famiglia e ragazzi che affrontano situazioni di difficoltà condividendo esperienze, fatiche e strategie in uno spazio protetto e facilitato. Questi momenti aiutano i genitori a non sentirsi soli di fronte alle difficoltà che sentono di essere condivise, a comprendere che molti altri vivono le stesse situazioni e a elaborare collettivamente strategie di supporto ai propri figli con maggiore serenità e determinazione.

Dal novembre 2024 Join Us ha già ospitato circa 120 eventi di orientamento che hanno coinvolto oltre 5.000 studenti in 70 scuole secondarie di primo grado e 1.500 in 15 scuole secondarie di secondo grado di Milano e provincia. Questi numeri, raggiunti nel corso di una sola annualità, testimoniano l'urgenza del bisogno e l'interesse che uno spazio di questo tipo genera nel

territorio. **JoinUs si rivolge non solo agli studenti ma all'intera comunità educativa:** famiglie, scuole, enti di formazione, imprese e organizzazioni del terzo settore sono tutti chiamati a partecipare, perché l'orientamento non è un tema che riguarda solo i giovani ma tutto il sistema che li circonda.

Approccio metodologico e strumenti

L'approccio metodologico si fonda su principi pedagogici innovativi. Il primo riguarda l'orientamento come percorso formativo integrale che lavora su dimensioni multiple: informativa, formativa, motivazionale e psicologica. Questa concezione olistica richiede competenze professionali specifiche e tempi di lavoro che vanno oltre incontri episodici. **Il secondo principio è la personalizzazione:** ogni studente ha storia, caratteristiche e valori unici da valorizzare. L'intervento si adatta alle esigenze specifiche attraverso la ricostruzione della storia personale e la costruzione di progetti di vita coerenti con l'identità individuale. **Il terzo principio è il lavoro di rete come conditio sine qua non.** Join Us connette scuole, famiglie, enti formativi, università, ITS, servizi sociali, aziende e terzo settore. L'orientamento è responsabilità condivisa che richiede collaborazione di tutti gli attori. La rete permette di non essere autoreferenziali: si indirizzano studenti verso soluzioni appropriate anche quando offerte da altri enti, perché l'obiettivo è aiutare ogni ragazzo a trovare la propria strada. Il quarto principio, infine, è la continuità temporale: l'orientamento non è evento puntuale ma percorso continuo in tutte le fasi della vita. JoinUs lavora sul pre-orientamento (preparazione alla scelta) e sul riorientamento. In quest'ultimo caso, l'Elemento distintivo è il lavoro sul superamento dello stigma del fallimento. L'approccio psicologico trasforma il momento di difficoltà in opportunità per scoprire il percorso autentico. Rendersi conto di aver sbagliato non è fallimento ma momento di consapevolezza e maturità. Questo ribaltamento narrativo è essenziale per favorire i riorientamenti e prevenire criticità future.

Gli strumenti operativi includono: attività laboratoriali pratiche; questionari di assessment per analisi di stili di apprendimento, competenze, interessi e valori; colloqui individuali e di gruppo; circle-time con genitori; cataloghi specifici per medie e superiori; piattaforma digitale per gestione eventi; questionari di valutazione sistematici.

È utile in questa sede riportare un esempio di come la rete di JoinUS ha agito concretamente: il servizio di orientamento è stato contattato da una madre preoccupata per le sue figlie gemelle, iscritte al primo anno delle superiori. Nonostante i buoni risultati scolastici, entrambe manifestavano crescente insoddisfazione, demotivazione, affaticamento e sintomi depressivi. La prima frequentava un Liceo Artistico, la seconda un Istituto Tecnico commerciale. La madre suggeriva un percorso di marketing come possibile soluzione. L'intervento si è concentrato sull'analisi dei bisogni emotivi e del contesto relazionale, piuttosto che sulle competenze professionali. Attraverso colloqui individuali e familiari, è emersa un'esigenza comune e fondamentale: entrambe le sorelle necessitavano di "essere guardate e accompagnate in un clima non caotico". Questo bisogno riguardava l'ambiente di apprendimento stesso: entrambe percepivano i loro contesti scolastici come troppo dispersivi, competitivi o privi di una guida personalizzata. L'obiettivo è quindi diventato identificare percorsi formativi capaci di offrire

quell'ambiente accogliente e focalizzato, oltre che in linea con le loro attitudini. Il percorso di sperimentazione ha permesso alle ragazze di scoprire realtà formative con precise caratteristiche di cura e attenzione. Attualmente entrambe hanno trovato un nuovo inserimento con grande soddisfazione e motivazione. Questo caso dimostra che la risposta a una crisi orientativa non risiede necessariamente in un cambio di indirizzo o materie, ma spesso nella ricerca di un diverso clima pedagogico e relazionale, essenziale per far rifiorire le potenzialità individuali.

Un'altra esperienza utile a comprendere il valore di JoinUs giunge invece da un giovane di 24 anni diplomato in un Istituto Tecnico per il Turismo dopo diversi cambi di indirizzo. Dopo il diploma ha rilevato una quota nell'officina meccanica paterna, ma dopo tre anni ha riconosciuto che quella non era la sua vocazione. Desideroso di riqualificarsi, ha scoperto gli ITS attraverso gli incontri al JoinUs e ha scelto un percorso tecnologico anziché l'università, privilegiando competenze tecniche rapidamente spendibili sul mercato del lavoro. Il percorso ITS ha superato le aspettative, permettendogli di costruire un network cruciale con docenti e studenti. Grazie a questa rete, Giorgio ha avviato una start-up dedicata all'Intelligenza Artificiale, sviluppando "Insurly AI" per consulenti assicurativi e "Chad", un software per l'automazione del PC destinato a persone con disabilità o anziani. Quest'ultimo progetto ha ottenuto visibilità internazionale vincendo il bando "Talentì che brillano" di Fondazione della Frera, portandolo a Expo Osaka.

Queste due esperienze dimostrano, da un lato, che la risposta a una crisi orientativa non risiede necessariamente in un cambio di indirizzo o materie e dall'altro come l'orientamento sia un processo continuo di scoperta e adattamento, dove riconoscere il momento di cambiare rotta e scegliere strategicamente una formazione mirata può trasformare il talento in opportunità concrete.

Risultati e impatti

I risultati quantitativi di JoinUs Milano sono significativi e in costante crescita. Su base annuale, JoinUs ha incontrato circa 6.500 studenti tra scuole medie e superiori attraverso attività laboratoriali, coinvolgendo complessivamente circa 320 classi in 85 istituti. Gli incontri con i genitori, prevalentemente online ma con crescente attenzione anche alla modalità in presenza, raggiungono circa 400 famiglie all'anno. Le richieste di riorientamento, che rappresentano un indicatore particolarmente significativo del bisogno esistente, si attestano a circa 800, confermando che il fenomeno degli studenti che si accorgono di aver scelto il percorso sbagliato è molto più ampio di quanto generalmente riconosciuto.

Sul piano qualitativo, i risultati vengono monitorati attraverso questionari di soddisfazione e feedback raccolti sistematicamente da docenti, genitori e studenti al termine di ogni attività. Le testimonianze restituiscono costantemente la percezione di un servizio di alta qualità, spesso descritto come inedito nel panorama dell'orientamento scolastico milanese. I docenti sottolineano frequentemente di aver acquisito strumenti e consapevolezze che permettono loro di lavorare con maggiore efficacia con i propri studenti, esprimendo gratitudine per aver finalmente compreso aspetti dell'orientamento che fino a quel momento erano rimasti nebulosi o poco praticabili. Una docente che ha partecipato per la prima

volta alle attività ha scritto una mail spontanea di ringraziamento in cui raccontava la propria soddisfazione e si complimentava per l'approccio e la qualità dell'attività svolta con i suoi studenti, testimonianza che si aggiunge alle molte altre raccolte sistematicamente.

Un impatto particolarmente rilevante e strategico riguarda il superamento dei pregiudizi sui percorsi formativi. **Le famiglie che scoprono la realtà della formazione professionale attraverso le attività di JoinUs modificano spesso radicalmente la loro percezione**, riconoscendo che si tratta di un'alternativa valida, qualificata e dignitosa. Esistono testimonianze documentate di genitori che hanno iscritto i figli a percorsi di formazione professionale vergognandosi e nascondendo la scelta ai nonni e ad altri familiari per due anni, per poi riconoscere successivamente che si è trattata della scelta più bella e appropriata che potessero fare per i loro ragazzi. Questi cambiamenti di percezione sono particolarmente significativi perché incidono sulla cultura diffusa e possono generare effetti a cascata, con famiglie che diventano esse stesse portatrici di una narrazione diversa sui percorsi formativi.

L'iniziativa ha anche contribuito a innovare le pratiche di orientamento nel territorio milanese. Questo riconoscimento da parte degli operatori del settore testimonia che l'innovazione introdotta è percepita come significativa e necessaria, rispondendo a una criticità diffusa nel sistema dell'orientamento italiano.

Criticità e sfide

Le principali criticità che JoinUs Milano sta affrontando si collocano su diversi piani organizzativi, strutturali e sistemici. La criticità più evidente, paradossalmente segnale del successo dell'iniziativa, riguarda il costante overbooking: **il rischio è di dover limitare l'offerta** proprio nel momento in cui la domanda è più alta, perdendo l'opportunità di massimizzare l'impatto dell'iniziativa.

Un'altra criticità significativa riguarda gli aspetti burocratici del sistema scolastico italiano. Il continuo cambiamento dei referenti per l'orientamento nelle scuole, dovuto a trasferimenti, nuove nomine e rotazioni dei ruoli, rende faticosa la continuità delle relazioni. Ogni anno può cambiare l'interlocutore e questo richiede di ricominciare da capo il lavoro di presentazione e costruzione della fiducia, disperdendo energie e rallentando i processi. Inoltre, le scuole superiori devono attendere le approvazioni del Collegio docenti e del Consiglio d'Istituto per poter aderire alle attività proposte, e questi passaggi possono protrarsi fino a dicembre o gennaio, comprimendo significativamente i tempi disponibili per le attività e rendendo difficile una programmazione efficace. Questa criticità si sente particolarmente nelle scuole superiori, mentre sulle scuole medie Join Us ha ormai raggiunto una capillarità che rende più fluidi i rapporti.

Sul piano delle risorse umane emerge chiaramente la necessità di formare nuove figure professionali che possano garantire l'energia, la competenza e le idee innovative necessarie a sostenere la crescita dell'iniziativa. L'orientamento, come concepito da JoinUs, richiede professionisti preparati non solo sul piano tecnico-informativo ma anche su quello relazionale, motivazionale e psicologico, capaci di lavorare efficacemente con studenti, famiglie

e docenti su dimensioni complesse. La formazione di queste figure richiede tempo e investimenti, ma è essenziale per garantire la qualità del servizio e la sostenibilità dell'espansione.

Sul piano, infine, del rapporto con il mondo del lavoro emergono difficoltà legate sia alla diversa collocazione geografica di opportunità lavorative e residenza dei giovani, sia al disallineamento tra aspettative dei giovani e disponibilità delle imprese. I giovani richiedono sempre più frequentemente condizioni di lavoro che permettano un equilibrio con la vita personale, incluso lo smart working, mentre molte aziende faticano ad adattarsi a queste aspettative. Alcuni settori come la ristorazione cercano disperatamente personale ma faticano a trovarlo anche perché persistono in molte realtà condizioni di lavoro poco attrattive. JoinUs cerca di mettere in contatto i giovani con esperienze virtuose di aziende che hanno adottato politiche lungimiranti, ma il problema resta strutturale.

Trasferibilità e innovazione

L'esperienza di Join Us Milano è sicuramente trasferibile ad altri contesti territoriali, ma richiede alcune condizioni essenziali per poter essere replicata con successo. Il prerequisito fondamentale è la disponibilità di uno spazio fisico permanente dedicato specificamente alle attività di orientamento, percepito come neutro e non connotato da un singolo ente formativo. **Come sottolineato dai promotori, l'orientamento ha bisogno di un luogo concreto dove radicarsi, non può rimanere nell'etere o essere relegato a momenti episodici.** Questo spazio deve essere vissuto come casa comune da tutti gli attori coinvolti, permettendo quella contaminazione e quello scambio che il sottotitolo Sharing Experiences esprime efficacemente.

La seconda condizione riguarda la costruzione di una rete territoriale solida che coinvolga scuole, università, ITS, enti di formazione professionale, servizi sociali, aziende e terzo settore. Questa rete deve essere costruita su basi di fiducia e trasparenza, dimostrando di lavorare per il bene comune e non per interessi particolari di singoli enti. Come evidenziato nell'esperienza di Join Us, il fatto che la rete non persegua benefici economici o di iscrizioni per i singoli membri è stato determinante per conquistare la credibilità necessaria. **La costruzione di questa fiducia richiede tempo, pazienza e la capacità di mettere insieme soggetti che spesso si percepiscono come concorrenti,** trovando invece terreni comuni di collaborazione nell'interesse dei giovani.

La terza condizione è la presenza di competenze professionali specifiche nell'orientamento inteso in senso formativo e non meramente informativo. Gli operatori devono essere formati per lavorare sulla dimensione psicologica, motivazionale e pedagogica dell'orientamento, non solo su quella informativa. Questo richiede investimenti nella formazione del personale e nella costruzione di équipe multidisciplinari capaci di affrontare la complessità delle situazioni individuali.

Gli elementi innovativi che caratterizzano JoinUs e che potrebbero essere replicati in altri contesti includono innanzitutto la concezione dell'orientamento come percorso continuo e formativo piuttosto che come evento informativo puntuale. **Questo cambio di paradigma**

richiede un investimento culturale e organizzativo significativo ma può trasformare radicalmente l'efficacia dell'orientamento. Il lavoro con i genitori attraverso modalità partecipative come i circle-time permette di affrontare la dimensione emotiva della scelta e di creare comunità di supporto tra famiglie che vivono situazioni simili, rappresentando un'innovazione significativa facilmente trasferibile. La formazione dei docenti come strategia per moltiplicare l'impatto dell'orientamento è un altro elemento chiave: fornire strumenti ai docenti permette che il lavoro di orientamento prosegua nelle classi ben oltre i momenti dedicati offerti dall'hub.

L'attenzione al riorientamento come processo legittimo e non come fallimento costituisce un'innovazione culturale prima ancora che organizzativa. Il ribaltamento della narrativa dello stigma può ridurre significativamente le resistenze psicologiche e sociali che ostacolano i cambiamenti di percorso quando necessari. Il lavoro sul pregiudizio attraverso testimonianze, mostre e presentazione di percorsi di successo alternativi a quelli tradizionali è essenziale per ampliare realmente le scelte disponibili e mostrare la dignità e il valore di tutti i percorsi formativi. L'integrazione tra dimensione individuale e di gruppo nelle attività di orientamento riconosce che alcuni aspetti vanno affrontati nel colloquio personalizzato mentre altri beneficiano della condivisione e del confronto collettivo. Infine, la neutralità dello spazio come elemento che favorisce la collaborazione tra enti che potrebbero altrimenti percepirsi come concorrenti è un fattore determinante per il successo dell'iniziativa.

L'esperienza di Join Us dimostra concretamente che è possibile innovare profondamente le pratiche di orientamento superando la logica fieristica e commerciale che ha dominato negli ultimi anni, anche a seguito dell'introduzione delle trenta ore obbligatorie. L'orientamento può tornare a essere quello che dovrebbe essere: un processo educativo che aiuta i giovani a scoprire se stessi e a costruire progetti di vita coerenti con la propria identità, in dialogo con le opportunità e i bisogni del territorio.

Prospettive

Le prospettive di sviluppo di JoinUs Milano sono caratterizzate dalla volontà di consolidare e mantenere il percorso intrapreso, consapevoli che l'impegno richiesto è già molto significativo. Nel breve periodo, l'attenzione è concentrata sul supporto all'organizzazione di Orienta Talenti al MIND, la manifestazione di orientamento che rappresenta un'estensione del lavoro quotidiano svolto da JoinUs e che richiede energie considerevoli per la logistica e il coordinamento. **Parallelamente, si cerca di rispondere alla crescente domanda ampliando progressivamente la capacità ricettiva**, pur nella consapevolezza dei limiti strutturali ed economici esistenti.

Dal punto di vista operativo, JoinUs intende **consolidare la rete territoriale già costruita**, rafforzando le collaborazioni con scuole, università, enti formativi e servizi sociali. Particolare attenzione viene dedicata al **perfezionamento dei format che si sono rivelati più efficaci**, come gli incontri con i genitori attraverso i circle-time e le attività di formazione per i docenti. L'obiettivo è migliorare progressivamente la qualità dell'offerta esistente piuttosto che moltiplicare le attività.

In conclusione, JoinUs intende proseguire sulla strada intrapresa, confermando la propria vocazione espressa nel sottotitolo *Sharing Experiences*: essere uno spazio di scambio e costruzione collettiva dove studenti, famiglie, docenti e operatori possano trovare supporto concreto per affrontare le sfide dell'orientamento. L'obiettivo è mantenere e rafforzare il ruolo di riferimento per l'orientamento nell'area milanese, continuando a offrire un servizio di qualità che risponda ai bisogni reali del territorio.

Fondazione Clerici – Skills Training Space

Introduzione e contesto

La Fondazione Luigi Clerici nasce nel 1972 come ente dedicato alla formazione professionale e all'educazione integrale della persona. Nel corso di oltre cinquant'anni si è evoluta in un sistema formativo che gestisce strutture educative dal nido all'ITS, includendo scuole paritarie professionali, collaborazioni universitarie e programmi di formazione aziendale. Questa visione ampia permette di osservare costantemente le trasformazioni del mondo sociale ed economico, adattando l'offerta formativa alle esigenze emergenti.

All'interno di questo ecosistema, la Fondazione ha sviluppato un **Dipartimento di Didattica Innovativa dedicato alla ricerca pedagogica e all'innovazione tecnologica.** È da qui che nel 2016 nasce Skills Training Space®, uno spazio educativo sperimentale dove la tecnologia viene posta al servizio dello sviluppo umano e dell'apprendimento esperienziale. Da questo progetto prende vita anche Skill Orienta, la declinazione specifica dedicata ai percorsi di orientamento e riorientamento.

Il progetto si ispira alle Linee guida nazionali che interpretano l'orientamento come processo permanente lungo tutto l'arco della vita. In questa prospettiva, **l'orientamento non è più un momento isolato di scelta tra opzioni predefinite, ma un percorso educativo continuo in cui si intrecciano educazione, formazione e cittadinanza attiva.** Skill Orienta è trasversale e adattabile a molteplici contesti: dalla scuola primaria all'università, dagli enti di formazione alle aziende, fino ai percorsi di riqualificazione per adulti.

L'esigenza alla base dell'esperienza è quella di superare un modello tradizionale di orientamento limitato alla semplice informazione su percorsi di studio o opportunità professionali. L'orientamento convenzionale tende, infatti, a trascurare la dimensione esperienziale, relazionale ed emotiva, basandosi su valutazioni limitate alle competenze dimostrate attraverso assesment di tipo tradizionale. Questo approccio, osservando la persona solo in contesti standardizzati, poteva tradursi in demotivazione, scelte errate e abbandono scolastico. Soprattutto dopo il COVID, l'aumento del tasso di dispersione e delle situazioni di disagio emotivo hanno reso ancora più evidente la necessità di un approccio diverso.

Descrizione della pratica

L'idea nasce tra il 2015 e il 2016 dalla riflessione di un gruppo di formatori, psicologi, pedagogisti ed esperti digitali della Fondazione Luigi Clerici che si interrogarono su **come le tecnologie emergenti potessero diventare strumenti di crescita personale anziché semplici dispositivi.** Da questa riflessione prese forma Skills Training Space, formalizzato nel 2016 come piattaforma sperimentale di ricerca educativa. L'assunto di partenza è che quando si permette ai ragazzi di svilupparsi attraverso la curiosità e il learning by doing, la motivazione e l'entusiasmo crescono significativamente. Attraverso un'osservazione mirata di queste attività pratiche diventa possibile comprendere le attitudini della persona in contesti diversificati: quando è in tensione, quando è divertita, quando è sollecitata.

L'obiettivo dichiarato è promuovere nei giovani la consapevolezza di sé, sostenendoli nella scoperta delle proprie capacità, interessi e valori attraverso l'esperienza diretta. Nel tempo il progetto si è trasformato in un ecosistema formativo condiviso dove scuola, famiglia e territorio cooperano per accompagnare lo sviluppo personale. Si costruisce una sorta di **"carta d'identità"** iniziale, un portfolio personale che, attraverso il percorso di crescita ed esperienze, porta progressivamente a maggiore consapevolezza delle proprie competenze e preferenze.

I protagonisti diretti sono gli studenti di ogni ordine e grado (anche se il cuore è rappresentato certamente da quelli che frequentano gli istituti di grado secondario, inferiore e superiore), fino agli adulti in percorsi di riqualificazione. Il progetto coinvolge però una rete articolata: scuole e insegnanti formati sulle metodologie laboratoriali e coinvolti nella co-progettazione, famiglie partecipi attraverso test e incontri paralleli, professionisti e specialisti che supportano analisi e valutazione oltre a possibili collaborazioni con aziende ed enti locali. **Proprio il coinvolgimento dei genitori viene considerato un passaggio fondamentale per comprendere i condizionamenti familiari e lavorare insieme verso scelte consapevoli,** considerando che spesso le scelte, soprattutto nella transizione tra scuole medie e istituti superiori, sono prese più dai genitori che dai ragazzi stessi.

L'intervento si articola in modo flessibile a seconda del contesto ma mantiene tre fasi principali. **Una valutazione predisposizionale iniziale avviene attraverso colloqui e test individuali o di gruppo** rivolti ai ragazzi, ai genitori e a tutti i soggetti coinvolti, per osservare attitudini, interessi e influenze ambientali. **Seguono, in una seconda fase, attività laboratoriali continue dove la tecnologia diventa strumento di scoperta** attraverso robotica educativa, stampa 3D, coding e realtà virtuale. Queste attività vengono progettate in base al contesto scolastico, allineate con i programmi ministeriali, e accompagnate dalla formazione ai docenti su come integrare i laboratori nelle proprie discipline. Durante le attività i docenti compilano schede di osservazione che permettono una valutazione che va oltre le verifiche tradizionali. **Infine viene redatto un report complessivo che sintetizza lo screening iniziale e le risultanze pratiche, con incontri di feedback con tutti gli attori coinvolti.** Durante i percorsi di riorientamento con persone demotivate si dedica particolare attenzione al lavoro sull'autostima, utilizzando le attività per far ritrovare stimoli e fiducia di sé.

In termini numerici, i giovani di età compresa tra i 14 e i 21 anni che hanno partecipato, a vario titolo, alle di orientamento superano i 3.500. Di questi, circa un migliaio sono studenti iscritti a scuole paritarie.

Approccio metodologico e strumenti

Uno dei tratti caratterizzanti del progetto è che **integra una visione umanistica della tecnologia** con un impianto teorico fondato su Howard Gardner e la **teoria delle intelligenze multiple**, Daniel Goleman e l'**intelligenza emotiva**, John Dewey e Donald Schön con il **learning by doing** e la **pratica riflessiva**, oltre alle raccomandazioni dell'OMS sulle life skills. Il termine **"Skills"** rimanda alle competenze fondamentali per la vita, dalla consapevolezza di sé alla gestione delle emozioni, dal pensiero critico alla capacità di risolvere problemi. **"Training"**

sottolinea la dimensione esperienziale come allenamento continuo alla riflessione e collaborazione. **"Space"** rappresenta lo spazio fisico e simbolico dell'apprendimento, inteso come luogo aperto, flessibile e modulare, progettato come ecosistema mobile replicabile in scuole, aziende o contesti pubblici.

L'approccio supera la pedagogia standardizzata ponendo il ragazzo come attore principale attraverso metodologie attive come *peer education* e *flipped classroom*. Si riconosce realisticamente che i ragazzi già alle medie utilizzano strumenti come ChatGPT, rendendo necessario ripensare compiti tradizionali e modalità valutative. **I docenti vengono formati per supportare questo cambiamento**, con risultati particolarmente evidenti nelle nuove generazioni di insegnanti più aperte e curiose.

La valutazione è strutturata e multidimensionale. Include la valutazione cognitiva mediante strumenti standardizzati come le Matrici Progressive di Raven e il Test delle Campanelle Modificato, l'analisi delle life skills condotta attraverso laboratori mirati e strumenti digitali talvolta supportati da intelligenza artificiale, la valutazione del contesto familiare e sociale tramite test paralleli ai genitori, e la restituzione finale con report personalizzati e incontri di feedback. Questo sistema consente una fotografia completa del profilo di ciascun partecipante, osservato non in un singolo momento ma attraverso un raggio ampio che include diverse situazioni: la persona viene vista sia quando è in tensione, sia quando è divertita, sia quando è sollecitata.

Risultati e impatti

I risultati sono ampiamente positivi su diversi livelli. Gli studenti sviluppano maggiore consapevolezza di sé, fiducia nelle proprie capacità e autonomia decisionale. L'approccio laboratoriale aumenta significativamente la motivazione intrinseca e la partecipazione attiva, riducendo il rischio di dispersione scolastica. Il coinvolgimento attivo e la scoperta di interessi autentici fanno la differenza, particolarmente evidente nei docenti delle nuove generazioni che mostrano grande apertura nel mettersi in gioco. Il progetto ha favorito inoltre la creazione di comunità educanti che coinvolgono famiglie, scuole e territori in dialogo costruttivo.

Molti studenti inizialmente disorientati o demotivati hanno ritrovato entusiasmo e chiarezza di obiettivi. Particolarmente significativi sono i casi di riorientamento dove giovani che arrivavano frustrati, con situazioni di comorbidità emotiva pesante, hanno ritrovato attraverso le attività laboratoriali la voglia di mettersi in gioco. L'osservazione mirata e il "solleticamento" del loro interesse attraverso esperienze concrete hanno permesso di aumentare l'autostima. **Un aspetto rilevante è la gestione dei condizionamenti familiari:** mentre spesso il giovane è più pronto a rimettersi in gioco, può emergere resistenza da parte delle famiglie nel mettere in discussione scelte prese anni prima. Il lavoro parallelo con i genitori ha permesso in molti casi di sciogliere queste resistenze e arrivare a scelte condivise. Il percorso completo di osservazione fa emergere attitudini e potenzialità che una semplice valutazione scolastica tradizionale non rileverebbe.

Gli effetti indiretti coinvolgono le famiglie, che diventano parte attiva sviluppando maggiore consapevolezza del proprio ruolo, e le scuole, che sperimentano un cambiamento nella cultura pedagogica complessiva. Si creano reti di collaborazione interistituzionale e si promuove l'orientamento come responsabilità condivisa. Gli insegnanti acquisiscono competenze metodologiche e tecnologiche che applicano anche oltre il progetto, mentre l'esperienza diventa riferimento replicabile per altre realtà territoriali.

Criticità e sfide

Le principali criticità hanno riguardato la resistenza al cambiamento da parte di alcune realtà scolastiche e docenti, soprattutto delle generazioni precedenti, poco inclini ad abbandonare approcci pedagogici consolidati. Lo stravolgimento dei meccanismi standardizzati dell'educazione non è banale e richiede un cambiamento di mentalità significativo. Altre difficoltà hanno riguardato la destinazione di risorse economiche adeguate all'innovazione metodologica e tecnologica, i tempi prolungati richiesti dall'approccio che non sempre si conciliano con le urgenze istituzionali, e la necessità di formazione continua degli operatori. **La personalizzazione di ogni intervento richiede inoltre flessibilità organizzativa e professionalità elevate,** mentre il coordinamento simultaneo di studenti, famiglie, docenti e specialisti richiede capacità organizzative complesse.

Le criticità sono state affrontate attraverso la dimostrazione concreta dei risultati, che ha progressivamente convinto anche i più scettici, e la creazione di reti collaborative per distribuire costi e competenze. Non si sono imposti cambiamenti radicali immediati ma si è accompagnato gradualmente docenti e istituzioni, adattando l'intervento alle possibilità concrete di ogni contesto senza snaturare l'impianto metodologico. Il coinvolgimento attivo dei docenti più aperti al cambiamento ha creato effetti dimostrativi positivi, permettendo alla Fondazione di consolidare progressivamente il modello.

Permangono alcune sfide aperte: portare il modello su larga scala richiede investimenti significativi, mentre l'aggiornamento continuo di strumenti e competenze per rispondere ai mutamenti sociali rimane una necessità costante. Garantire la sostenibilità economica oltre i progetti pilota, misurare l'impatto a distanza di anni, trovare il giusto equilibrio tra procedure replicabili e personalizzazione, e superare le resistenze culturali persistenti in alcuni contesti rappresentano i limiti ancora da affrontare.

Trasferibilità e innovazione

Skill Training Space è innovativo perché unisce tecnologia, pedagogia e umanesimo in un modello integrato dove la tecnologia è strumento al servizio dello sviluppo umano. **La valutazione combina dimensione cognitiva, life skills, contesto familiare e sociale in un sistema complesso impossibile da replicare con strumenti tradizionali.** L'osservazione non si limita a un momento isolato ma segue la persona nel tempo e in contesti diversificati, costruendo una cartella di sviluppo che rappresenta una vera carta d'identità evolutiva. Il coinvolgimento ecosistemico di famiglia, docenti, specialisti e territorio è raro nelle pratiche orientative convenzionali. Il learning by doing è costitutivo del processo, non accessorio, mentre

gli spazi flessibili progettati come ecosistemi mobili possono essere ricreati ovunque. L'orientamento è concepito come processo permanente lungo tutto l'arco della vita, non come evento isolato. Non solo gli studenti ma anche i docenti vengono formati a metodologie attive, trasformando il loro ruolo da trasmettitori a facilitatori.

Il progetto presenta elevata replicabilità, come dimostrato dalle numerose esperienze già realizzate in Lombardia e oltre. La grande adattabilità territoriale e organizzativa permette di utilizzarlo dalla scuola primaria all'età adulta, in contesti formativi e professionali. **La modularità consente di implementare l'intero percorso o parti di esso secondo le risorse disponibili**, mentre le formazioni permettono di diffondere il modello anche senza la presenza continua dell'équipe originaria. La concezione degli spazi come ecosistemi mobili facilita la replicazione fisica. Rimangono critici la necessità di formazione adeguata degli operatori locali, l'investimento iniziale in tecnologie, la disponibilità di professionisti per la fase valutativa, l'apertura culturale del contesto e il sostegno istituzionale nella fase di avvio.

Prospettive

L'obiettivo strategico è consolidare Skill Training Space come modello formativo riconosciuto e diffuso, accessibile a tutte le scuole e gli enti educativi del territorio nazionale. Le prospettive includono l'espansione oltre la Lombardia creando una rete nazionale e formando équipe territoriali, la continuità nella ricerca pedagogica e sperimentazione con focus su intelligenza artificiale, neuroscienze, competenze per la sostenibilità e tecnologie emergenti. Si prevede lo sviluppo di percorsi strutturati per formare operatori autonomi nei territori, il lavoro per il riconoscimento formale delle competenze acquisite, l'ampliamento sistematico agli adulti in contesti aziendali e di ricollocazione professionale, la creazione di piattaforme digitali per la gestione della cartella di sviluppo accessibile nel tempo, il consolidamento delle partnership territoriali e lo sviluppo di sistemi di follow-up per misurare l'impatto a medio-lungo termine.

La visione che ispira il progetto è quella di una scuola del futuro già presente, dove la tecnologia diventa linguaggio educativo per sviluppare autonomia, fiducia e relazioni autentiche. L'orientamento non è più momento isolato di scelta tra opzioni predefinite ma processo permanente di conoscenza di sé e costruzione consapevole del proprio percorso di vita. L'educazione supera la trasmissione di contenuti per diventare accompagnamento alla scoperta di sé e del mondo, dove il giovane è attore protagonista, la tecnologia è alleata dello sviluppo umano, l'apprendimento avviene attraverso esperienza diretta e riflessione, la comunità educante collabora in modo integrato, e l'orientamento è responsabilità condivisa. **La pedagogia deve cambiare per rispondere alla complessità del presente:** rendere il ragazzo attore principale, utilizzare metodologie attive, insegnare a usare consapevolmente gli strumenti tecnologici non è più opzionale ma necessario. Skill Orienta rappresenta un tentativo concreto di rispondere a questa necessità, dimostrando che quando si permette ai ragazzi di svilupparsi attraverso curiosità ed esperienza diretta, guidati da professionisti competenti, la motivazione cresce e con essa la consapevolezza delle proprie potenzialità.

AFP Patronato San Vincenzo – Il progetto Pre-Prof per il ri-orientamento e il contrasto alla dispersione scolastica

Introduzione e contesto

L'Associazione Formazione Professionale Patronato San Vincenzo (AFP Patronato San Vincenzo) è un **ente di formazione per ragazzi e adulti e centro di formazione professionale, accreditato dalla Regione Lombardia**, che rappresenta una realtà storica e ampiamente riconosciuta sul territorio bergamasco. L'attività formativa nasce come scuola all'interno dell'Opera Diocesana Patronato San Vincenzo di Bergamo nel 1956 grazie alle intuizioni e alla laboriosità di don Bepo Vavassori, fondata sulla dimensione dell'accoglienza, volta ad accompagnare i giovani all'inserimento lavorativo attraverso una formazione pratica, quella professionale, dedicata soprattutto ai giovani in situazione di difficoltà, con, ad esempio, una rete familiare fragile o una situazione sociale complessa. Il fondatore ha voluto costruire un contesto formativo in grado di attivare negli studenti le motivazioni per imparare un mestiere e così potersi costruire un ruolo nella società, dove il percorso educativo è inteso, ancora oggi, come acquisizione di competenze professionali tecniche e paritariamente sviluppo di responsabilità umana per una cittadinanza attiva.

L'AFP Patronato San Vincenzo si presenta sul territorio bergamasco con 3 sedi (Bergamo, Endine Gaiano e Clusone) dove propone corsi di istruzione e formazione professionale per i settori autoriparazione, carrozzeria, macchine utensili e saldatura, grafico, elettrico, acconciatura, impresa (aziendale informatico), estetica e legno, dotata di numerosi laboratori moderni che fanno da sostegno alla formazione. Data la natura della proposta formativa e l'attuazione dell'apprendistato di primo livello per l'acquisizione della qualifica e del diploma professionale, la scuola ha una salda collaborazione con circa 2000 aziende locali, per l'anno scolastico 2025-26 gli iscritti sono 1147, di cui 93 in apprendistato di primo livello.

Per comprendere pienamente la buona pratica che verrà presentata, il progetto **Pre-Professionale (Pre-Prof)**, è opportuno osservare l'AFP Patronato San Vincenzo dentro un ecosistema di servizi e opportunità tra loro comunicanti: l'AFP lavora in sinergia con la Cooperativa Sociale Patronato San Vincenzo sul fronte dei servizi educativi (disponendo anche di laboratori di falegnameria, stampa serigrafica e assemblaggi) e dove trova posto il centro ALTRA META che da più di 20 anni propone azioni di contrasto alla dispersione scolastica e al disagio giovanile tramite percorsi educativi ed esperienziali. Le diverse richieste formative ed educative vengono convogliate verso una sorta di sportello unico, l'Infopoint, servizio che prende in considerazione tutte le risorse dell'AFP e della Cooperativa in grado di direzionare e gestire le richieste a seconda dei casi in differenti percorsi, ritenuti i più adatti secondo le esigenze della persona che viene presa in carico sia dal punto di vista delle competenze, sia dal punto di vista della situazione familiare e sociale. Si tratta quindi di un sistema con soluzioni flessibili e personalizzabili sull'utenza dove la scuola professionale trasversalmente dispone di luoghi, proposte e professionisti tra loro interconnessi, in ottica di presa in carico, orientamento

e ri-orientamento interno e dove quindi si colloca anche il percorso Pre-Prof come opportunità formativa.

Infine, AFP Patronato San Vincenzo fa parte della rete di enti di formazione professionale **CFP Insieme per il territorio** dove trova posto la maggioranza degli altri enti professionali della bergamasca che in un'ottica di reciproco scambio condividono le loro progettualità per una risposta comune al fabbisogno formativo e professionale del territorio.

Descrizione della pratica

Il progetto Pre-Prof parte **dall'analisi dell'abbandono scolastico** (e il conseguente fenomeno dei NEET) che si aggira intorno all'11% in territorio bergamasco e che si verifica in particolare con alunni stranieri soprattutto se nati all'estero, con un rischio di dispersione scolastica 3 volte più alto di uno studente italiano.

Sulla base di questi dati e sulla propria esperienza AFP Patronato San Vincenzo con utenza in molti casi di ragazzi stranieri o con fragilità, sceglie di prendere in considerazione il sistema formativo svizzero che ha risultati opposti rispetto alla situazione italiana relativamente alla dispersione scolastica grazie al percorso denominato **Pre-tirocinio di orientamento (PTO)** avviato nel 1984. Il PTO svizzero si rivolge a quegli studenti che tra la fine delle scuole medie e la scelta tra la scuola media superiore o la formazione professionale si sono trovati in situazioni di stallo, di indecisione per via di diversi motivi e che spesso avevano già avuto delle difficoltà scolastiche. A questi allievi viene proposto una sorta di soluzione transitoria che consta di un anno che funge da cuscinetto per colmare le lacune scolastiche e affiancare gli allievi per la costruzione di un progetto di formazione che possa portarli verso un percorso professionale. **Il PTO consiste in lezioni di cultura generale e attività pratiche, stage e un supporto costante sulla parte educativa** (tutor, educatori) con un risultato dell'80% di studenti che riesce ad inserirsi nel mondo del lavoro dopo il percorso professionale al quale ha potuto accedere grazie al PTO.

Il progetto Pre-prof, similmente al PTO, è un **corso formativo che si rivolge soprattutto a ragazzi e ragazze ancora in età dell'obbligo scolastico**, iscritti alla scuola secondaria di secondo grado oppure ad un percorso di formazione professionale che presentano una situazione di insuccesso scolastico sotto diversi punti di vista, sia a livello delle valutazioni, che della tenuta relazionale nella classe o della frequenza. Sono quei discenti che, in generale e per vari motivi, non riescono a reggere il percorso scolastico o formativo, spesso con ripetenze alle spalle in altri istituti, demotivati in particolare sul fronte dell'apprendimento e che nella seconda metà dell'anno scolastico è molto prevedibile che non saranno promossi. Per questi studenti il percorso Pre-Prof ambisce ad essere una risposta organica e stabile, evitando una risposta solo emergenziale o lasciandoli proseguire verso una dispersione scolastica pressoché certa, ma definendo e predisponendo un intervento formativo strutturato che faccia da passaggio verso percorsi tradizionali di formazione o apprendistato.

Il progetto propone quindi **l'inserimento degli studenti individuati in un corso di orientamento professionale e al potenziamento di competenze scolastiche di base e di**

soft skills, che può avere una durata variabile (dai pochi mesi a due anni scolastici) come ponte temporaneo dove colmare le proprie lacune ed elaborare un progetto di formazione completo, fornendo al termine una certificazione delle competenze. Viene soprattutto data la possibilità di restare agganciati ad una dimensione di formazione, per poter poi scegliere, con più consapevolezza e conoscenza di sé, se rientrare in un percorso tradizionale.

Le azioni specifiche che riguardano il percorso sono, in fase iniziale, un **colloquio e la presa in carico degli studenti indirizzati al Pre-Prof dalle scuole di provenienza**, ai quali poi vengono proposte nel corso due tipologie di attività: da un lato le **attività laboratoriali di orientamento e dall'altro le lezioni relative a competenze di base e soft skills**.

Le attività laboratoriali e di orientamento, fino a 15 ore alla settimana, tutte di stampo pratico, sono suddivise secondo differenti ambiti. Per Tecnologia e nuovi linguaggi, ad esempio, sperimentando strumenti come il software Arduino, la stampa laser e 3D, lo sviluppo di podcast, la grafica e intelligenza artificiale. L'ambito Green ed economia circolare con laboratori agricoli, falegnameria, ciclofficina, tessile e tinteggiatura, cucina, così come per l'ambito Arte e illustrazione dove si dà spazio alla serigrafia e alla cartografia. Ci sono poi le attività dedicate allo sport, all'ambito delle lingue e dell'intercultura con laboratori di lingua inglese e di cittadinanza europea, completano la proposta i laboratori professionali di cui dispone l'AFP.

Le lezioni relative alle competenze chiave, fino a 10 ore di lezione in classe alla settimana, invece si concentrano sulla competenza alfabetica funzionale per la lingua italiana, per una capacità di comunicare adattando il registro e sviluppando il pensiero critico. Viene proposto anche un corso dedicato al rafforzamento della lingua italiana per i partecipanti di madrelingua diversa, le lingue straniere, la competenza matematica, scientifica e tecnologica per risolvere problemi legati alla quotidianità, così come la competenza digitale per l'alfabetizzazione e la sicurezza online. Concludono la proposta formativa le attività legate alla cittadinanza e alle competenze legate alle relazioni, all'apprendimento e alla conoscenza di sé stessi. In questo quadro, un ruolo fondamentale viene affidato alle attività di tutoring e counselling orientativo costante, per fare in modo che ci sia una cura personale per ogni situazione e si possa il più possibile adattare la proposta alle esigenze che strada facendo emergono.

Risultati e impatti

Nell'anno scolastico 2024-25 è stato attivato il percorso Pre-Prof, come progetto pilota, tra L'AFP Patronato San Vincenzo e l'Istituto Superiore Lorenzo Lotto di Trescore Balneario coinvolgendo 8 ragazzi provenienti da entrambi gli enti e che ha dato avvio ad una forte alleanza tra i due istituti.

Il corso è durato da marzo 2025 a maggio 2025 per un totale di circa 13 settimane con 25 ore a settimana tra laboratori o lezioni. Nel complesso sono state svolte 76 ore di competenze di base e 130 ore di attività trasversali (cultura finanziaria, soft skills, orientamento, diritti e doveri dei lavoratori, sicurezza, il Curriculum Vitae) moltissimi, inoltre, i moduli laboratoriali (stampa 3D, taglio laser, videomaking, serigrafia, ciclofficina, legno, legatoria, workshop nei laboratori della scuola: grafica, meccanica, carrozzeria, autoriparazioni, etc.) ognuno della durata da alcune ore

fino a 18 ore, dove i partecipanti hanno potuto sperimentarsi e provare diversi lavori per capire quale ambito professionale poteva essere più adatto e interessante per loro.

Tutti i ragazzi che hanno partecipato sono attualmente inseriti in percorsi di formazione professionale, da questo punto di vista il percorso Pre-Prof ha arginato la loro deriva verso la dispersione scolastica riuscendo a tenere i ragazzi dentro una dimensione formativa.

A livello istituzionale, il progetto Pre-Prof è stato fautore di un confronto in Regione Lombardia sul tema di possibili percorsi pre-professionali, come primo tassello di un processo in sviluppo dal punto di vista normativo.

Criticità e sfide

Leggendo le relazioni finali dei tutor e dei docenti relative alla partecipazione degli allievi al percorso si nota **come l'attuazione sia stata piuttosto difficoltosa in termini relazionali**, spesso per motivi di poca partecipazione o costanza nell'impegno da parte dei partecipanti soprattutto inizialmente per poi riuscire gradualmente a creare interesse e una riattivazione della motivazione all'apprendimento. In questo senso i laboratori sono fondamentali come ambiente in cui giocare un ruolo pratico e con un risultato concreto.

Nelle considerazioni finali emerge la complessità di ingaggio, del cambio del contesto formativo da una scuola all'altra, come elemento di sradicamento e causa di minore predisposizione ad un coinvolgimento da parte dei ragazzi, un fattore su cui occorre riflettere per un passaggio meno netto. Un'altra criticità è stata utilizzare degli **open badge di competenza come modalità di certificazione delle competenze**, un obiettivo troppo distante per i partecipanti in termini di fruizione.

Prospettive

Sulla base della sperimentazione attuata e fatto tesoro di quanto appreso, è possibile prevedere differenti prospettive: il percorso Pre-Prof come da sperimentazione **potrebbe proseguire ed essere proposto agli studenti stranieri sotto i 15 anni in obbligo scolastico** che sono già in possesso del diploma di scuola secondaria di primo grado ma con forti difficoltà di comprensione della lingua italiana (se fossero sopra i 15 anni potrebbero seguire i corsi CPIA di alfabetizzazione ed entrare nel percorso formativo professionale, secondo degli accordi già in vigore), studenti quindi che non sono particolarmente demotivati o con fragilità relazionali forti ma che hanno bisogno di un periodo di assestamento e consolidamento che potrebbe avvenire con il percorso Pre-Prof.

In realtà, sono pochi numericamente i casi che potrebbero ricadere in questa prospettiva, mentre è possibile ipotizzare una traiettoria di sviluppo, che potrebbe avere un pubblico più ampio ovvero **quegli studenti intorno ai 16 anni che si stanno ri-orientando, eventualmente dopo un paio di anni già passati a scuola senza particolare successo**, ai quali proporre un percorso pre-professionalizzante vero e proprio per inserirsi nel sistema duale a partire dal primo anno secondo l'apprendistato di primo livello. In questo caso, l'obiettivo è molto più pragmatico e comprensibile rispetto a degli open-badge, ovvero

diventare apprendista con il vantaggio che tramite questo dispositivo il percorso formativo è ancora più modulabile e personalizzabile, lontano quindi da quel setting tradizionale delle lezioni che scoraggiava l'ingaggio dei partecipanti.

In sintesi, possiamo osservare come la sperimentazione svolta e le intuizioni che da essa provengono stanno contribuendo a predisporre una opportunità formativa in via di definizione, pre-professionalizzante, e che può mutare secondo i partecipanti, ma in grado di mantenerli dentro un sistema formativo e quindi evitare l'abbandono scolastico.

4. L'esperienza di Orienta Talenti

Orienta Talenti nasce dalla necessità di valorizzare e innovare le pratiche di orientamento e riorientamento, un'urgenza resa particolarmente evidente nel contesto delle transizioni tecnologiche, digitali e ambientali che caratterizzano il nostro tempo.

L'iniziativa vuole offrire **una risposta concreta a studenti, famiglie e operatori dell'educazione che si confrontano con scelte formative complesse**, superando l'approccio tradizionale che ha gestito l'orientamento con una logica prevalentemente burocratica e formale, astratta.

Non si tratta soltanto di trasferire informazioni su percorsi di studio, ma di **creare occasioni di scoperta attiva** in cui i giovani possano toccare con mano le professioni emergenti, sperimentare abilità e inclinazioni personali ancora inesprese e costruire un "portfolio" di conoscenze utile per orientare scelte successive.

L'iniziativa si fonda su tre principi pedagogici e culturali fondamentali. Il primo principio pone la conoscenza come presupposto fondamentale per operare scelte ponderate: **occorre offrire opportunità e momenti di approfondimento che alimentino la conoscenza e la curiosità.** Si tratta di una valorizzazione della persona e dei suoi talenti che contrasta con l'orientamento "informativo" tradizionale.

Il secondo principio riguarda la pari dignità di tutti gli studenti, di tutti i percorsi e di tutte le agenzie formative. Orienta Talenti parte dalla constatazione che il sistema tradizionale segmenta rigidamente l'orientamento in base al pregresso formativo degli studenti (liceali orientati verso l'Università, leFP mondo del lavoro, Istituti Tecnici e ITS Academy ecc.). si tratta, secondo gli organizzatori, di un paradigma errato, frutto di una eccessiva compartimentazione nella presentazione delle opportunità formative. Al centro vi deve essere invece la circolarità delle informazioni, senza distinzioni tra percorsi di serie A e percorsi di serie B.

Il terzo principio, strettamente connesso, riguarda il tema dell'insuccesso e del riorientamento. L'iniziativa parte dalla constatazione che nel sistema educativo tradizionale il riconoscimento di aver scelto un percorso non adatto viene vissuto e fatto vivere come un fallimento personale, quando invece dovrebbe essere valorizzato come un grande successo di consapevolezza. Questa narrazione ostacola e pregiudica pesantemente i processi di riorientamento. Orienta Talenti cerca di ribaltare questa prospettiva stigmatizzante, riconoscendo che **la scoperta di aver intrapreso un percorso non adatto rappresenta un momento cruciale di autoconsapevolezza e maturazione**, non un fallimento personale.

Questi principi si traducono in una prospettiva pedagogica che privilegia la sperimentazione laboratoriale e l'anticipazione del percorso di orientamento, sintetizzata nel Manifesto dell'iniziativa e concretizzata in un format che unisce momenti diffusi

di pre-orientamento (le “Pillole di Futuro”) e una manifestazione centrale pensata come “Officina del Futuro”. **La novità fondamentale dell'approccio consiste nel privilegiare l'azione e l'esperienza diretta** rispetto alla mera trasmissione di informazioni: **un orientamento basato sul fare concreto piuttosto che sul dire.**

L'origine di Orienta Talenti è radicata in un processo collaborativo che ha saputo aggregare gradualmente soggetti tradizionalmente separati o in competizione. **L'iniziativa è partita dall'intenzione di colmare un'assenza evidente nel sistema educativo generale, e si è progressivamente arricchita di contenuti e collaborazioni.** Il punto di partenza è stato coinvolgere gli interlocutori che rappresentano i mondi formativi che più difficilmente dialogano tra loro, come gli Istituti Tecnologici Superiori e le Università. L'obiettivo era aggregare chi ha a cuore la crescita della persona ragionando senza pregiudizi.

L'Associazione Temporanea di Scopo che promuove l'evento vede Galdus come società capofila e ha progressivamente coinvolto altri protagonisti. I soggetti promotori sono:

- De Amicis Education
- Fondazione Della Frera
- Join-Us Milano, Sharing Experiences
- Valore Italia
- AEF Lombardia – Associazione degli Enti di Formazione della Lombardia
- Rete ITS Lombardia

Un elemento cruciale per la credibilità del progetto è stata la dimostrazione concreta di lavorare per il bene comune: la rete costruiva collegamenti e relazioni senza perseguire benefici economici o di iscritti, e questo ha rappresentato il lavoro fondamentale per conquistare la fiducia dei diversi attori.

Questa trasparenza ha permesso di superare resistenze e diffidenze, aprendo la strada all'ingresso delle istituzioni come Regione Lombardia – Assessorato alla Formazione, Istruzione e Lavoro. **Un altro passo di grande importanza è stato la costituzione di un Comitato Tecnico Scientifico con personalità di alto profilo** che hanno portato competenze specifiche e occasioni per favorire il dialogo tra mondi diversi.

La scelta del *MIND – Milano Innovation District* come sede della manifestazione non è stata casuale, ma strategica. Dopo aver sperimentato attività formative a Palazzo Valore Italia, ambiente in cui le aziende anticipano scenari futuri, **i promotori hanno scoperto le potenzialità del MIND e hanno maturato la volontà precisa di farne un tratto identitario dell'iniziativa.**

Il distretto rappresenta uno spazio simbolico e reale di contaminazione tra università, ricerca e imprese – con il campus degli ITS, l'Università degli Studi di Milano, il CNR – concentrando il meglio dell'innovazione territoriale rappresentata anche dalle aziende già presenti in Mind e raccolte nell'associazione Federated. Un luogo dell'orientamento che ha sede in questo contesto e traduce per le scuole e i ragazzi tutto ciò che vi accade è apparso la scelta

più efficace, anche per riattivare gli spazi di Expo 2015 a distanza di dieci anni dal grande evento.

In sintesi, Orienta Talenti nasce dall'incontro tra un'esigenza sistemica (ripensare l'orientamento per favorire l'occupabilità e le scelte formative delle persone), **una visione pedagogica innovativa** (orientamento esperienziale, valorizzazione dei talenti, superamento della stigmatizzazione dell'insuccesso) **e una capacità organizzativa di costruire reti collaborative disinteressate tra soggetti tradizionalmente separati.**

L'iniziativa si è sviluppata organicamente, partendo da un nucleo ristretto di promotori convinti e allargandosi progressivamente grazie alla credibilità costruita attraverso la trasparenza degli obiettivi e la concretezza delle azioni. **Il risultato è un ecosistema che coinvolge soggetti del mondo dell'educazione, della formazione professionale, dell'università, della ricerca e dell'innovazione imprenditoriale**, coordinati attorno all'obiettivo comune di offrire ai giovani un orientamento che metta al centro la persona, i talenti e il **futuro presente**.

Dimensione e partecipazione della manifestazione

Il modello organizzativo di Orienta Talenti si basa sul coinvolgimento attivo e sulla co-progettazione con una pluralità di attori istituzionali e privati. Non si tratta di semplici espositori o sponsor che prestano il proprio nome all'iniziativa, ma di co-progettisti di contenuti che mettono a disposizione competenze, spazi, persone e visioni strategiche per costruire un'esperienza formativa di qualità.

Le istituzioni scolastiche partecipano in una duplice veste: da un lato inviando classi e gruppi di studenti alle attività programmate, dall'altro ospitando nelle proprie sedi alcune delle attività di pre-orientamento, prevalentemente realizzate nel nuovo innovativo spazio dedicato all'orientamento chiamato JoinUs. Scuole secondarie di primo e secondo grado, sia statali che paritarie, sono chiamate a integrarsi attivamente nel progetto, **non limitandosi al ruolo passivo di fruitori ma diventando parte della rete territoriale che promuove e realizza l'orientamento.** Gli istituti tecnici, i licei e i centri di formazione professionale collaborano fornendo feedback sui bisogni orientativi dei propri studenti e facilitando l'accesso alle attività attraverso la gestione organizzativa delle prenotazioni e degli spostamenti.

Le università rappresentano un pilastro fondamentale dell'iniziativa. **L'Università degli Studi di Milano** ha messo a disposizione docenti e ricercatori per le attività di pre-orientamento e apre i propri laboratori scientifici per visite guidate e workshop tematici. La **LUISS** di Roma partecipa portando contenuti legati all'economia, al management e alle scienze sociali, ampliando così lo spettro disciplinare dell'offerta. **Altre università lombarde contribuiscono con percorsi specialistici, simulazioni di didattica universitaria e momenti di confronto con studenti universitari che fungono da "ambasciatori" dei loro percorsi.** L'obiettivo non è fare promozione accademica tradizionale, ma tradurre la conoscenza universitaria in esperienze pratiche e comprensibili, mostrando come le discipline accademiche si traducano in competenze professionali concrete.

Gli ITS Academy della Lombardia e, in alcuni casi, di altre regioni, offrono percorsi specialistici e testimonianze sul lavoro tecnicamente qualificato. Fondazioni ITS attive nei settori della mecatronica, delle tecnologie dell'informazione, della mobilità sostenibile, dell'agroalimentare e di altre aree tecnologiche mettono a disposizione i propri laboratori, spesso finanziati con risorse PNRR e dotati di tecnologie di ultima generazione. **La partecipazione degli ITS è strategica per mostrare ai giovani un'alternativa di alta formazione tecnica spesso poco conosciuta** ma caratterizzata da tassi di placement eccellenti e da una forte integrazione con il tessuto produttivo.

Gli enti di formazione professionale, rappresentati dall'associazione AEF che raggruppa la quasi totalità degli enti formativi accreditati lombardi, **portano l'esperienza della formazione duale, dei percorsi di IeFP e della stretta connessione con il mondo delle PMI e dell'artigianato.** Questi enti sono spesso i più radicati nel territorio e dispongono di competenze specifiche nella didattica esperienziale e nell'accompagnamento di giovani con percorsi scolastici non lineari. La loro partecipazione garantisce che Orienta Talenti non si rivolga solo a studenti con percorsi "tradizionali" ma includa anche chi cerca percorsi professionalizzanti immediati o chi necessita di riorientamento.

Sul fronte delle istituzioni pubbliche, **Regione Lombardia svolge un ruolo centrale** non solo come sponsor ma come partner strategico che riconosce nell'iniziativa uno strumento di politica formativa e del lavoro. La Regione facilita l'accesso alle scuole attraverso circolari e comunicazioni istituzionali, sostiene economicamente alcune attività e garantisce visibilità istituzionale. **Anche enti locali come la Città Metropolitana di Milano e alcune Province contribuiscono con patrocini, supporto logistico e coinvolgimento delle reti scolastiche territoriali.** Il Ministero dell'Istruzione e del Merito ha concesso l'esonero dall'obbligo di presenza scolastica per le classi che partecipano all'evento, un riconoscimento formale che facilita enormemente l'adesione delle scuole e legittima istituzionalmente l'iniziativa.

Le imprese partecipano in modi diversi e complementari. Le aziende aggregate nella rete di *Federated Innovation*, il consorzio di imprese che opera all'interno del MIND, offrono "finestre" dirette sul mondo del lavoro attraverso visite guidate, showcase di processi produttivi, simulazioni aziendali e testimonianze di professionisti. Settori come il *Greentech*, le *Life Sciences*, il *Digital Tech*, l'*agrifood*, il *Made in Italy* tecnologico e le industrie creative sono rappresentati attraverso realtà aziendali che mostrano concretamente filiere operative, ruoli professionali e competenze richieste. Altre imprese, anche non direttamente presenti al MIND, collaborano ospitando visite aziendali nell'ambito delle "Pillole di Futuro" o mettendo a disposizione propri dipendenti come formatori e testimoni.

Centri di ricerca come il CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche) e Human Technopole aprono i propri laboratori permettendo agli studenti di vedere da vicino la ricerca scientifica applicata e di comprendere come si traducano scoperte scientifiche in innovazioni tecnologiche e produttive. Anche il **CUS Milano** (Centro Universitario Sportivo) partecipa attivamente proponendo attività sportive e di benessere, integrando la dimensione fisica e relazionale nell'esperienza complessiva dell'orientamento.

Il risultato di questa articolata rete di soggetti è un ecosistema in cui attori istituzionali e privati interagiscono secondo modalità diverse di partecipazione: dalla progettazione scientifica dei contenuti alla messa a disposizione di spazi fisici e virtuali, dalla fornitura di strumenti tecnologici al tutoraggio diretto degli studenti, dalla comunicazione istituzionale al supporto logistico e organizzativo. **La varietà dei soggetti coinvolti garantisce che Orienta Talenti possa coprire l'intero spettro delle opportunità formative e professionali,** dalle professioni STEM alle discipline umanistiche e creative, dalle professioni tecniche a quelle manageriali ed economiche, dai percorsi accademici a quelli professionalizzanti.

La strategia di comunicazione e diffusione di Orienta Talenti è stata progettata per raggiungere contemporaneamente diversi pubblici – studenti, famiglie, docenti, dirigenti scolastici, operatori della formazione – **utilizzando una combinazione di strumenti tradizionali e digitali, formali e informali, istituzionali e peer-to-peer.**

I comunicati stampa e le attività di ufficio stampa hanno accompagnato tutte le fasi salienti del progetto: il lancio dell'iniziativa, l'apertura delle iscrizioni alle “Pillole di Futuro”, l'annuncio delle partnership strategiche e la promozione della manifestazione centrale. La copertura mediatica su testate giornalistiche locali e nazionali, su portali specializzati in educazione e formazione e su media digitali ha contribuito a creare *awareness* attorno al progetto e a posizionarlo nel dibattito pubblico sull'orientamento e sulle politiche giovanili.

Le partnership istituzionali sono state sfruttate come canale diretto di promozione nelle scuole. Attraverso l'Ufficio Scolastico Regionale, sono state veicolate informazioni sull'iniziativa a tutti gli istituti del territorio tramite circolari ufficiali, newsletter dedicate e comunicazioni attraverso i canali istituzionali. Questo canale formale è particolarmente efficace per raggiungere i dirigenti scolastici e i referenti per l'orientamento, figure chiave nel processo decisionale che porta le scuole a partecipare a iniziative esterne.

Sono stati organizzati **webinar di presentazione** rivolti specificamente ai dirigenti scolastici e ai docenti referenti per l'orientamento, momenti in cui sono stati illustrati nel dettaglio il programma, le modalità di iscrizione, i benefici formativi attesi e le facilitazioni logistiche e amministrative previste (come l'esonero ministeriale). Questi webinar hanno anche rappresentato occasioni di ascolto delle esigenze delle scuole e di raccolta di feedback utili per adattare il programma alle necessità del territorio. **Le mailing list dedicate,** costruite nel tempo dalla rete JoinUs e da Galdus, permettono di raggiungere direttamente migliaia di contatti tra scuole, università, enti di formazione e famiglie. Attraverso newsletter periodiche vengono condivisi aggiornamenti sul calendario eventi, apertura delle iscrizioni, materiali informativi, video promozionali e testimonianze di chi ha già partecipato alle attività di pre-orientamento. **La comunicazione via e-mail è personalizzata in base al target e accompagna in modo continuativo il percorso di avvicinamento alla manifestazione.**

I canali social dell'iniziativa – in particolare Instagram, Facebook e LinkedIn – costituiscono la base della strategia di visibilità rivolta direttamente ai giovani. La scelta comunicativa privilegia linguaggi accessibili, visuali accattivanti, video brevi e dinamici, storie e post che raccontano in tempo reale le attività svolte durante le “Pillole di Futuro”. **Vengono valorizzate**

le testimonianze degli studenti che hanno partecipato, creando un effetto di social proof e di passaparola digitale. Su LinkedIn la comunicazione è più istituzionale e si rivolge al mondo delle imprese, delle università e degli operatori della formazione, presentando Orienta Talenti come caso di eccellenza nell'orientamento innovativo.

Strumenti operativi come la pubblicazione del calendario eventi su un portale web dedicato, l'apertura delle iscrizioni online alle “Pillole di Futuro” attraverso piattaforme user-friendly e la condivisione di materiali informativi scaricabili (brochure, guide per docenti e famiglie, FAQ) facilitano la partecipazione concreta e riducono le barriere organizzative. **Il sito web di Orienta Talenti funge da hub centrale dove convergono tutte le informazioni, i calendari, le modalità di iscrizione e i contenuti multimediali.**

La partecipazione a eventi esterni amplifica ulteriormente la portata della comunicazione: la presenza di rappresentanti di Orienta Talenti a convegni sull'orientamento, a fiere dell'educazione, a iniziative promosse da istituzioni e associazioni di categoria permette di far conoscere il progetto a pubblici più ampi e di costruire relazioni con potenziali nuovi partner. Anche la partecipazione ad iniziative come celebrazioni legate ad Expo Osaka o altri eventi pubblici contribuisce a posizionare Orienta Talenti come punto di riferimento per l'orientamento innovativo.

Un canale particolarmente efficace è rappresentato dal passaparola istituzionale e informale: docenti che hanno accompagnato le proprie classi diventano ambasciatori dell'iniziativa presso i colleghi; studenti che hanno vissuto esperienze positive ne parlano con amici e compagni di altre scuole; dirigenti scolastici che hanno visto risultati concreti suggeriscono la partecipazione ad altri istituti. Questo meccanismo di diffusione organica, basato sulla qualità percepita dell'esperienza, è forse il più potente nel generare partecipazione autentica e motivata.

Infine, il coinvolgimento di ex studenti come *ambassador* rappresenta un'innovazione significativa nella strategia comunicativa. Giovani che hanno già completato percorsi formativi presso gli enti partner e che oggi lavorano o studiano con successo vengono coinvolti per portare testimonianze ed esperienze utili ad ispirare chi oggi si trova a doversi confrontare con una scelta importante per il proprio futuro personale e professionale.

Partnership e collaborazioni

Il modello di partnership su cui si regge Orienta Talenti rappresenta un esempio di governance collaborativa nel campo dell'orientamento, fondato sulla complementarità di ruoli e competenze tra attori diversi del sistema educativo, formativo e produttivo. **L'Associazione Temporanea di Scopo coordinata dall'ente Galdus come capofila aggrega una pluralità di soggetti che operano secondo modalità di contributo differenziate ma integrate,** configurando un ecosistema in cui istituzioni scolastiche, università, enti di

formazione, centri di ricerca e imprese interagiscono come co-progettisti piuttosto che come semplici espositori.

Le università e i centri di ricerca contribuiscono con laboratori tematici, visite guidate e attività di divulgazione scientifica che traducono la conoscenza accademica in esperienze pratiche accessibili. L'Università degli Studi di Milano (Statale) ha messo a disposizione docenti e ricercatori per le attività di pre-orientamento, portando nelle scuole superiori non lezioni tradizionali ma presentazioni del "futuro presente" attraverso approcci innovativi. **Anche il CNR partecipa attivamente, costruendo un ponte tra ricerca avanzata e orientamento giovanile. Gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) e gli enti di formazione professionale** rappresentano un pilastro fondamentale, offrendo percorsi specialistici, testimonianze sul lavoro tecnicamente qualificato e accesso a laboratori dotati di macchinari all'avanguardia.

Le istituzioni scolastiche partecipano secondo una duplice modalità: inviando classi e studenti alle attività e ospitando nelle proprie sedi le "Pillole di Futuro" durante i mesi di settembre e ottobre. **Particolare attenzione è stata dedicata al coinvolgimento paritario di scuole pubbliche e paritarie, licei, istituti tecnici e centri di formazione professionale, in coerenza con il principio della pari dignità di tutti gli studenti e di tutti i percorsi formativi.** Le imprese aggregate in *Federated Innovation* offrono "finestre sul futuro", permettendo di osservare processi produttivi in settori avanzati come *Greentech*, *Life Sciences*, *Digital Tech* e *agrifood*, con esempi che vanno dal centro logistico automatizzato di Esselunga ai laboratori di Human Technopole, fino a collaborazioni innovative come quella nel restauro artistico che utilizza la TAC per l'analisi delle opere d'arte.

Le istituzioni pubbliche, con Regione Lombardia che è entrata nel progetto come partner e sostenitore, garantiscono riconoscibilità e supporto logistico, mentre il Comitato Tecnico Scientifico apporta competenze e occasioni per favorire il dialogo tra mondi formativi tradizionalmente separati. Partner nazionali come la **LUISS** sono stati coinvolti attraverso la rete JoinUs per ampliare l'orizzonte geografico e tematico, mentre enti come **AICA** collaborano offrendo accesso gratuito alla piattaforma di valutazione delle competenze informatiche, normalmente a pagamento. Il **CUS Milano** contribuisce con la dimensione sportiva e del benessere, organizzando attività che permettono di sperimentare discipline meno note e di riflettere sul rapporto con il proprio corpo come componente essenziale dell'orientamento personale.

Il valore generato dall'ecosistema di partnership si misura su piani diversi e interconnessi. **Sul piano pedagogico e formativo, le collaborazioni trasformano l'orientamento da mera attività informativa in percorso esperienziale autentico.** L'accesso a laboratori universitari e delle Fondazioni ITS, macchinari industriali avanzati, ricercatori e professionisti permette agli studenti di toccare con mano le professioni emergenti e costruire un portfolio di esperienze concrete. Ciò è reso possibile dalla disponibilità dei partner a mettere a disposizione non solo informazioni, ma spazi, tempo, persone e strumenti operativi. **Sul piano organizzativo, la rete dei partner amplia significativamente la capacità ricettiva e progettuale dell'iniziativa,**

permettendo di articolare il programma su molteplici aree tematiche e su periodi temporali estesi. La distribuzione delle responsabilità rende possibile combinare attività diffuse nel territorio con la manifestazione centrale, un'architettura che sarebbe impossibile per un singolo soggetto promotore. **Sul piano della credibilità, il coinvolgimento di soggetti autorevoli conferisce legittimità all'iniziativa e facilita l'adesione di scuole e famiglie.**

Luogo, attività realizzate e servizi offerti

La dimensione spazio-temporale di Orienta Talenti si articola su un periodo esteso che comprende attività diffuse nei mesi di settembre e ottobre, culminanti in una manifestazione centrale prevista per il 6 e 7 novembre 2025. Questo disegno non episodico ma processuale costruisce percorsi di avvicinamento progressivi, preparando i partecipanti attraverso esperienze concrete che creano un continuum educativo tra le sedi scolastiche, accademiche e gli spazi del MIND. La consapevolezza degli attori di OrientaTalenti porta ad affermare che **il processo di orientamento non può essere un momento episodico, ma deve essere un'attività costante e in grado di accompagnare qualunque didattica per tutto il periodo formativo o scolastico.** Per questo gli appuntamenti orientativi continueranno ad essere promossi e proposti anche dopo la manifestazione, anche in preparazione della prossima edizione diventando così un riferimento sempre presente a supporto degli insegnanti e degli allievi del sistema educativo regionale, e non solo.

La scelta del **MIND – Milano Innovation District** come sede della manifestazione centrale risponde a una strategia precisa di posizionamento simbolico e operativo. **Il distretto**, sorto nell'area dell'Expo 2015, **rappresenta oggi uno spazio di contaminazione tra università, ricerca e imprese, concentrando risorse uniche:** il campus degli ITS, le strutture dell'Università Statale, i laboratori del CNR, le sedi di Human Technopole e numerose imprese innovative aggregate in *Federated Innovation*. Questa densità permette agli studenti di vivere un'esperienza immersiva in cui il percorso stesso tra le diverse location diventa parte dell'orientamento. **La volontà è anche quella di far rivivere gli spazi di Expo 2015**, che tanto ha prodotto in quegli anni, a distanza di 10 anni, **riattivando un patrimonio infrastrutturale e un immaginario di innovazione già consolidati.**

Una scelta identitaria fondamentale riguarda la natura dell'evento. La distinzione dai modelli fieristici tradizionali orienta l'iniziativa verso una logica esperienziale e laboratoriale, con implicazioni rilevanti sulla progettazione degli spazi. Gli ambienti del MIND vengono organizzati per aree tematiche (Sport e Politiche Giovanili, Scienze della Vita, Made in Italy, Economia e Marketing, Tecnologie, Arte e Cultura) che facilitano l'incontro tra giovani talenti, istituzioni educative e mondo del lavoro, permettendo ai partecipanti di orientarsi secondo interessi specifici ma anche di scoprire ambiti non previsti. **Particolare attenzione è riservata alla dimensione del benessere**, con spazi al coperto dedicati a sport meno conosciuti ma accessibili, insieme a food truck e aree ricreative. **L'obiettivo è dimostrare che il sentirsi bene fisicamente contribuisce al benessere complessivo, trasferendo in un contesto non**

esclusivamente di studio e lavoro la necessità di sperimentare per scoprire. Questa visione olistica riconosce il rapporto con il proprio corpo come elemento critico nell'adolescenza e nell'orientamento personale.

Le iniziative proposte si distribuiscono su format diversificati e complementari. Le **"Pillole di Futuro"** costituiscono il cuore delle attività di pre-orientamento: sessioni di un'ora, un'ora e mezza, realizzate in sedi diffuse e caratterizzate dall'alto valore esperienziale. **Queste attività presentano tanti stimoli, offrendo uno sguardo autentico sul mondo della ricerca e dell'innovazione.** Il programma che ha anticipato la manifestazione del 6 e del 7 novembre comprende quasi un centinaio iniziative coordinate attraverso un accompagnamento settimanale – e come detto, proseguiranno anche successivamente.

I **laboratori interattivi** al MIND rappresentano il formato centrale dell'esperienza, costruiti per favorire la sperimentazione attiva in campo scientifico, tecnologico e artistico, con prove di progettazione multidisciplinare, simulazioni aziendali e utilizzo di strumenti digitali avanzati che includono intelligenza artificiale e realtà aumentata. Le **"Finestre sul Futuro"** offrono accesso diretto alle realtà aziendali del distretto, permettendo di osservare processi produttivi, ruoli professionali e filiere operative in settori avanzati. Questa tipologia di attività permette di passare dall'immaginazione alla percezione diretta: vedere i luoghi reali e i professionisti all'opera cambia radicalmente la comprensione delle opportunità professionali. Workshop pratici, incontri informativi e talk completano l'offerta, integrando la dimensione esperienziale con momenti di riflessione strutturata.

Le modalità di svolgimento privilegiano personalizzazione e accessibilità differenziata. Molte proposte sono pensate per gruppi classe con prenotazione, garantendo un'esperienza guidata inseribile nei percorsi didattici, mentre altre sono aperte al pubblico giovanile e alle famiglie. **Alcune attività sono fruibili esclusivamente in presenza per sfruttare pienamente gli spazi laboratoriali, mentre incontri e webinar integrativi vengono veicolati anche in streaming per ampliare la partecipazione.** Il target è deliberatamente variegato: studenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado, studenti universitari e neolaureati, docenti, famiglie e operatori della formazione. Un principio fondamentale, ripetutamente ribadito, è che "le attività sono tutte per tutti, non esistono distinzioni, percorsi di serie A e di serie B, o target", contrastando con l'approccio tradizionale che segmenta rigidamente l'orientamento per tipo di scuola.

Sul piano delle innovazioni introdotte, Orienta Talenti propone elementi significativi che meritano attenzione. **Il modello di pre-orientamento diffuso rappresenta probabilmente l'innovazione più rilevante:** la scelta di strutturare un percorso esteso di pre-orientamento anticipa il momento decisionale degli studenti e costruisce un patrimonio di esperienze che rende l'evento centrale più efficace, contrastando con la logica degli open day tradizionali. **L'uso di tecnologie immersive nei laboratori e l'offerta di assessment gratuiti delle competenze digitali** attraverso AICA (normalmente a pagamento) permettono agli studenti di ottenere valutazioni oggettive e potenziali certificazioni riconosciute come l'ICDL, integrando orientamento e costruzione di un portfolio documentabile.

La **contaminazione interdisciplinare** emerge come strategia consapevole: esempi come la collaborazione nel restauro artistico che utilizza tecnologie ospedaliere (TAC per le opere d'arte) dimostrano come l'orientamento possa aprire prospettive inattese che sfidano le categorizzazioni tradizionali delle professioni. L'approccio al riorientamento costituisce un'innovazione culturale: ribaltare la narrativa che vede la comprensione di una scelta errata come fallimento piuttosto che come un punto di partenza può ridurre le resistenze psicologiche al cambiamento di percorso. **L'integrazione del benessere fisico e psicologico, la modalità di coinvolgimento dei partner** come co-progettisti di contenuti anziché semplici espositori, **l'apertura delle infrastrutture formative potenziate dal PNRR come patrimonio comune** e l'attenzione a linguaggi giovani e non convenzionali completano un quadro di innovazioni che, nel loro insieme, configurano un approccio all'orientamento significativamente diverso dai modelli tradizionali.

Valutazione complessiva dell'iniziativa

Il livello di partecipazione atteso è significativo: la combinazione di attività di pre-orientamento diffuse e di una manifestazione centrale nel cuore di un distretto di innovazione dovrebbe tradursi in migliaia di adesioni tra studenti, centinaia di classi coinvolte, numerose istituzioni scolastiche e universitarie e una significativa partecipazione di imprese ed enti formativi.

L'apertura delle iscrizioni alle **"Pillole di Futuro"** e la promozione svolta tramite reti scolastiche (in particolare attraverso l'iniziativa e il progetto JoinUs) e canali istituzionali sono indicatori concreti della possibilità di raggiungere una platea ampia e diversificata.

Elementi che favoriscono la partecipazione includono l'esonero ministeriale per la partecipazione degli studenti, che rimuove ostacoli burocratici significativi, **e le iniziative rivolte specificamente ai dirigenti scolastici** (webinar di presentazione, materiali informativi dedicati), **che facilitano la decisione a livello di istituto.** Il coinvolgimento di Regione Lombardia come partner e sponsor garantisce inoltre una spinta istituzionale importante nell'ambito del sistema educativo regionale.

La valutazione complessiva di Orienta Talenti richiede uno sguardo equilibrato che sappia riconoscere gli elementi di innovazione e le potenzialità dell'iniziativa, senza trascurare le criticità strutturali e le sfide che ne condizionano la sostenibilità e l'efficacia nel tempo. **La natura immersiva e esperienziale delle attività rappresenta probabilmente il punto di forza principale dell'iniziativa.** Il passaggio da un orientamento informativo a uno esperienziale risponde a un bisogno evidente nel sistema educativo italiano e costruisce competenze e consapevolezza in modo più efficace e duraturo. Come sottolineato nei documenti, "finora nessuno aveva messo al centro la persona i talenti e il futuro presente", evidenziando la novità dell'approccio. **Questa scelta pedagogica,** che privilegia la sperimentazione diretta e il contatto con professionisti e ambienti lavorativi reali, **differenzia nettamente Orienta Talenti dai tradizionali open day o dalle fiere dell'orientamento.**

Strettamente connessa a questo primo elemento è **la qualità e varietà dei partner coinvolti, che garantisce credibilità, ampiezza dell'offerta formativa e accesso a risorse** (laboratori, professionisti, tecnologie) altrimenti non disponibili. La capacità di aggregare mondi formativi tradizionalmente separati o in competizione – licei, istituti tecnici, formazione professionale, ITS, università – in una logica collaborativa costituisce un risultato significativo di per sé. La rete costruita attorno a Orienta Talenti si caratterizza per l'assenza di finalità competitive o di proselitismo, elemento che ha contribuito in modo determinante alla credibilità dell'iniziativa presso tutti gli stakeholder. **Tuttavia, proprio questa complessità organizzativa rappresenta anche una sfida complessa da gestire:** il coordinamento tra numerosi partner – ciascuno con proprie logiche organizzative, tempi e priorità – può generare tensioni.

L'integrazione tra pre-orientamento diffuso e manifestazione centrale costituisce un'innovazione metodologica rilevante, che permette di lavorare su un ciclo di crescita progressivo anziché concentrare tutto in un evento episodico. Le attività di pre-orientamento anticipano e preparano gli studenti, creando un continuum di esperienze che parte dalle sedi scolastiche e accademiche fino agli spazi del MIND. **Questo modello, tuttavia, richiede una gestione logistica complessa e articolata, con particolare attenzione alla coerenza tra le diverse fasi e alla capacità di mantenere alto l'interesse e la partecipazione nel tempo.** La necessità di un forte coordinamento operativo e di strumenti di monitoraggio e valutazione in itinere, non è solo un'indicazione metodologica ma una condizione essenziale per evitare che la molteplicità di iniziative si traduca in frammentazione o dispersione degli obiettivi.

La coerenza tra luogo e contenuti – l'utilizzo del MIND come spazio simbolico e operativo dell'innovazione – rafforza il messaggio educativo e permette di costruire un'esperienza in cui anche il percorso fisico tra le location diventa momento formativo. **La scelta di collocare la manifestazione in un distretto che concentra università, centri di ricerca, imprese innovative e infrastrutture all'avanguardia offre agli studenti la possibilità di immergersi concretamente in un ecosistema del futuro.** La possibilità di far rivivere gli spazi di Expo 2015 aggiunge una dimensione di memoria e rilancio territoriale che amplifica il significato dell'iniziativa. Al contempo, questa scelta presenta implicazioni in termini di accessibilità: la necessità di garantire **equità di accesso per studenti provenienti da contesti con minore disponibilità economica o da aree geograficamente distanti rappresenta un nodo critico.** Sebbene alcune attività siano disponibili in streaming e il pre-orientamento sia diffuso sul territorio, la manifestazione centrale al MIND richiede comunque spostamenti che potrebbero risultare problematici per alcune scuole o per studenti che partecipano individualmente – almeno fino a quando non verranno ultimati tutti i servizi che si concentreranno su quest'area rendendola facilmente fruibile da tutti.

L'attenzione alla dimensione olistica della persona – che include benessere fisico, sport, rapporto con il corpo, non solo competenze cognitive – rappresenta un elemento di innovazione culturale che può contribuire a cambiare la percezione stessa dell'orientamento. L'idea che "se ti senti bene fai meglio anche il resto" e la volontà di affrontare "uno dei problemi più grossi" degli adolescenti, ovvero "il rapporto con il proprio corpo", dimostrano una consapevolezza pedagogica avanzata. Questa scelta risponde alla necessità di parlare ai giovani in modo

autentico e di riconoscere la complessità dell'esperienza adolescenziale. La presenza di food truck, spazi ricreativi, attività sportive non competitive trasforma l'orientamento da momento istituzionale a esperienza di vita, potenzialmente più capace di incidere sulle scelte e sulla consapevolezza dei partecipanti. Resta da verificare, tuttavia, se questa dimensione ricreativa e di benessere sarà effettivamente integrata con i contenuti formativi o rischia di rimanere un elemento accessorio, seppure gradito.

Un aspetto particolarmente significativo riguarda l'approccio culturale al tema dell'insuccesso e del riorientamento. Orienta Talenti cerca di ribaltare la narrazione dominante, creando uno spazio in cui la scoperta di aver intrapreso un percorso non adatto viene valorizzata come momento di autoconsapevolezza piuttosto che stigmatizzata come fallimento. Questo approccio, se effettivamente tradotto nelle pratiche e nella comunicazione dell'iniziativa, può contribuire a ridurre le resistenze al riorientamento e a favorire scelte più autentiche e consapevoli. Tuttavia, un cambiamento culturale di questa portata non può essere realizzato solo attraverso un evento, per quanto ben progettato: richiede un lavoro capillare con docenti, famiglie e l'intero sistema educativo, che potrebbe eccedere le possibilità operative di Orienta Talenti.

Una questione trasversale che attraversa tutti gli aspetti dell'iniziativa riguarda la sostenibilità del modello oltre la fase iniziale. La costruzione di una rete così ampia e articolata richiede investimenti significativi in termini di tempo, personale e risorse finanziarie. La presenza di Regione Lombardia come sponsor è importante, ma la continuità dell'iniziativa dipenderà dalla capacità di costruire modelli di finanziamento stabili e diversificati. **Inoltre, l'apertura delle infrastrutture formative come patrimonio comune – in particolare i laboratori potenziati con fondi PNRR – rappresenta un'innovazione nella governance delle risorse educative territoriali, ma richiede accordi istituzionali solidi e la disponibilità effettiva dei partner a mettere a disposizione spazi e attrezzature costose al di fuori delle proprie attività ordinarie.** L'idea che la funzionalità degli spazi debba diventare un patrimonio condiviso per tutti gli studenti, superando logiche di chiusura istituzionale e modelli organizzativi tradizionali basati su singole aule e singoli docenti, prefigura un modello di campus diffuso che, per quanto auspicabile, richiede investimenti strutturali e cambiamenti organizzativi profondi.

Infine, **la sfida della qualità delle esperienze in un contesto di numerosità e varietà rappresenta un rischio concreto da presidiare costantemente.** L'ambizione di coinvolgere "veri ricercatori, veri docenti" deve confrontarsi con la disponibilità effettiva di questi professionisti, con la loro capacità di comunicare efficacemente con un pubblico giovane e con il rischio che la moltiplicazione delle iniziative diluisca la qualità complessiva dell'offerta. La scelta di privilegiare l'esperienza rispetto all'informazione è vincente solo se le esperienze proposte sono effettivamente significative, ben progettate e capaci di lasciare traccia: altrimenti il rischio è quello di sostituire un orientamento burocratico con un orientamento spettacolare ma altrettanto inefficace.

In conclusione, Orienta Talenti si presenta come un'iniziativa ambiziosa e innovativa, capace di rispondere a bisogni reali del sistema educativo italiano e di proporre un modello di orientamento esperienziale, collaborativo e inclusivo. Le potenzialità sono significative: dal superamento della separazione tra percorsi formativi alla valorizzazione dei talenti individuali, dalla costruzione di reti orizzontali tra istituzioni alla creazione di un patrimonio formativo condiviso sul territorio. Tuttavia, la realizzazione di queste potenzialità dipenderà dalla capacità di affrontare con efficacia le criticità strutturali: la complessità del coordinamento tra partner, la garanzia dell'equità di accesso, la sostenibilità economica e organizzativa del modello, il mantenimento della qualità delle esperienze proposte. Se questi nodi verranno sciolti, **Orienta Talenti potrà effettivamente contribuire in modo significativo a migliorare la consapevolezza delle scelte formative dei giovani e a rafforzare il dialogo tra scuola, università e mercato del lavoro**, configurandosi come un punto di riferimento nel panorama nazionale dell'orientamento contemporaneo.

5. Criticità e prospettive

Quest'ultimo capitolo del rapporto di ricerca ha come obiettivo quello di approfondire, alla luce delle analisi condotte, le principali criticità riguardanti l'orientamento, ideando al contempo anche alcune prospettive per il suo miglioramento.

Criticità

Con riferimento alle prime, la principale criticità riguarda ancora oggi la **scarsa conoscenza, da parte degli studenti ma non solo, delle concrete opportunità formative e occupazionali** che possono scegliere. Senza una conoscenza adeguata, che non si riduce al possesso di informazioni generiche, delle possibilità tra le quali orientarsi ogni scelta non potrà che essere parziale, più faticosa, più soggetta a possibili "fallimenti".

Questa scarsa conoscenza ha origine anche dalla **perdurante visione pregiudiziale e stereotipata nei confronti di alcuni percorsi**, visti come seconde scelte rispetto a quelli "migliori". È il caso dei percorsi di formazione professionale, ad esempio, ma più in generale è un elemento che influisce sulle scelte dei più giovani, vincolandoli alla scelta del percorso "giusto", sulla base del percorso già svolto e in conclusione, per loro. Questa segmentazione tra percorsi formativi ha evidenti impatti anche sull'orientamento, che rischiando di ridursi in alcuni casi più a strumenti di persuasione, che a processi in grado di abilitare e accompagnare un giovane nella scelta che deve compiere.

Nel complesso, **l'orientamento è ancora pensato come ad un problema puramente "scolastico"**. I dati e le esperienze raccolte in questo rapporto mettono in evidenza come in realtà riguarda una priorità per tutto il sistema sociale ed economico, per le istituzioni come per le imprese. Una concezione di orientamento "autoreferenziale" altro non fa che alimentare la segmentazione tra percorsi formativi di cui già si diceva, e spesso porta con sé una limitata conoscenza di quelli che sono gli effettivi fabbisogni, e quindi anche le opportunità, espressi a livello locale.

Entrando nel merito delle pratiche dell'orientamento, ciò che anche le Linee Guida puntano a superare, e che già in tante esperienze è realtà, è un approccio trasmissivo e formale, per il quale è sufficiente spiegare ai giovani cosa possono scegliere per ritenere raggiunto l'obiettivo di orientarli. Un approccio in definitiva "astratto" al tema dell'orientamento, alimentato dall'autoreferenzialità con cui in alcuni casi questi percorsi sono gestiti.

Molte realtà educative non riescono ad orientarsi tra le possibilità offerte per l'implementazione di percorsi di orientamento, data una frammentarietà che, soprattutto

in Lombardia, si sta cercando di superare. La moltiplicazione di pratiche, strumenti, percorsi, se non adeguatamente governata, può compromettere l'efficacia delle pratiche di orientamento.

Se effettivamente l'orientamento è pensato come un'opportunità e una sfida che non riguarda solo la scuola, allora è necessario pensarlo come uno spazio di co-progettazione nel quale degli attori decisivi non sono solo gli studenti, ma anche le loro famiglie, il cui giudizio è spesso cruciale in fase di orientamento, ma anche i **docenti**. Quest'ultimi sono chiamati a sviluppare quella conoscenza e quel superamento di pregiudizi e stereotipi a cui già si è richiamato, e ad adottare un approccio in grado di accompagnare nel tempo, e non solo in alcune ore ben definite, il processo di maturazione dei giovani e supportarli nelle scelte da intraprendere.

Prospettive

Per quanto invece riguarda le **prospettive**, la ricerca mette in evidenza come la concezione proposta di orientamento richieda lo **sviluppo di reti locali che superino ogni idea di autoreferenzialità**, da parte degli enti formativi come anche dalle imprese. L'orientamento, per funzionare, deve essere un percorso co-progettato e partecipato da diversi soggetti, a partire da quelli localmente presenti.

L'orientamento deve infatti promuovere una conoscenza diretta della realtà, grazie a pratiche esperienziali, capaci di dare un'idea integrale – e non esclusivamente – della realtà. Del lavoro, di come sta cambiando, dei mestieri, dei diversi percorsi formativi da svolgere per arrivare ad esercitarli, delle opportunità che presenta il territorio.

In questo senso, rappresentano una grande opportunità le esperienze di formazione-lavoro e più in generale i tirocini curriculari, grazie ai quali gli studenti possono fare esperienza della realtà del lavoro, e osservare come sta cambiando. Grazie a queste attività esperienziali è inoltre possibile far emergere tutte quelle **competenze trasversali** che, ancora di più delle competenze tecniche, possono aiutare i giovani a maturare una scelta consapevole sul proprio futuro.

Un'esperienza che deve essere personale, e non semplicemente individuale: personale nel senso che deve essere ritagliata sulle caratteristiche e sui bisogni della persona, integralmente concepita. In questo senso, alle pratiche dell'orientamento è chiesto di superare approcci standard e formali, verso una personalizzazione dell'offerta che riesca a mettere al centro i desideri e le caratteristiche di ogni studente.

In questo senso, una prospettiva di particolare interesse è quella di **costruire canali di comunicazione tra docenti e orientatori del primo e secondo ciclo superiore, così come del livello terziario**. Accade spesso che, nel passaggio da uno all'altro, vadano completamente perse le ragioni, le criticità affrontate, le proposte approfondite e che hanno portato a fare determinate scelte. Conoscenze preziose, qualora si dovesse affrontare delle criticità e ricostruire il percorso svolto dallo studente, e che implicano ad uno **sviluppo di reti non solo**

“orizzontali”, tra istituzioni tra loro diverse (scuole, centri di formazione professionale, università, ITS, centri pubblici per l'impiego, servizi informagiovani, imprese, associazioni di categoria, etc.), ma anche **“verticale”, tra percorsi formativi di diverso livello.**

Un'ulteriore prospettiva emergente dall'analisi svolta è quella di ripensare e valorizzare le pratiche di ri-orientamento. Da una parte, **superando lo stigma del fallimento**, grazie ad un accompagnamento psicologico che non si riduca a fornire le informazioni essenziali su eventuali alternative formative o occupazionali. Dall'altra, **prevedendo che sia strutturalmente previsto in ogni percorso secondario superiore e terziario**, come procedura da attivare in caso di valutazione dei docenti orientatori, per **prevenire il fenomeno dell'abbandono** anche grazie all'utilizzo di tecnologie predittive basate sulle performance dello studente, o nel caso di rinuncia agli studi. Una possibilità per tutti, quindi, che sappia superare l'idea dello “sbaglio” riferito alla scelta fatta e che offra un percorso di riattivazione e di scelta di un'alternativa adeguata ai propri bisogni, desideri e caratteristiche, anche a partire da una profonda conoscenza di ciò che il territorio può offrire.

Per la gestione di tutte queste attività, non è possibile ignorare il ruolo decisivo degli stessi docenti, ai quali dev'essere destinata una formazione specifica: basata sulla conoscenza dei diversi percorsi formativi, delle loro caratteristiche, di come sta cambiando il mondo del lavoro e le competenze che richiede. Ma anche pedagogia, nel saper superare stigmi e pregiudizi che possono inficiare la scelta presa dallo studente. Così da accompagnarlo, nel tempo e quindi oltre alle ore formalmente assegnate ad attività di orientamento, in quel processo di consapevolezza e crescita che è l'orientamento.

Decisivo è **poter disporre anche di buone pratiche** a cui rifarsi, come quelle presentate in questo rapporto. La loro replicabilità in diversi contesti può essere decisiva per le istituzioni formative ma più in generale per tutti i soggetti coinvolti nel prendere spunto e declinare, sulla base dei propri specifici fabbisogni e caratteristiche, percorsi innovativi di orientamento. In questo senso, **le esperienze raccolte da diversi soggetti possono essere sistematizzate e messe a disposizione degli operatori lombardi.**

In ultimo, **è importante ribadire come ogni prospettiva riguardante l'orientamento, comunque concepito, non può prescindere da una logica di profonda collaborazione tra attori diversi.** La famiglia, in questo senso, ricopre un ruolo decisivo. Ma anche sindacati e associazioni di categoria possono risultare importanti nel favorire la diffusione di una diversa cultura dell'orientamento e supportare l'implementazione di buone prassi. E così anche i tanti enti locali, associazioni del terzo settore, e realtà che possono offrire un contributo per **sviluppare un approccio olistico, integrato, collaborativo e plurale al tema.** **L'orientamento non è un problema di qualcuno, ma un'opportunità per tutti.**

Membri del Comitato scientifico di OrientaTalenti

Matteo **COLOMBO** – Presidente Fondazione ADAPT
Presidente Comitato Tecnico Scientifico

Giovanni **AZZONE** – Presidente Fondazione Cariplo
Ivana **BARBACCI** – Segretario Generale CISL SCUOLA
Sabina **BELLI** – Amministratore Delegato Pomellato, gruppo Kering
Giuseppe **BONELLI** – Dirigente Ufficio Scolastico Regione Lombardia
Marina **BRAMBILLA** – Rettore Università Statale di Milano
Monica **CECCHI** – Capo Segreteria Tecnica del Ministro Zangrillo
Mattia **DOLCI** – Executive Vice President PTSCLAS S.p.a.
Alessandra **GALLONE** – Consigliera del Ministro Bernini – MUR
Fabrizio **GRILLO** – Presidente Federated Innovation-MIND
Giulio **MASSA** – Presidente ANINSEI
Carmela **PALUMBO** – Capo Dipartimento MIM
Roberto **RICCI** – Presidente INVALSI
Agostino **SANTONI** – Vice Presidente Assolombarda – Education, Università e Ricerca
Francesco **SEGHEZZI** – Presidente Associazione ADAPT
Roberto **SELLA** – Coordinatore ITS Lombardia
Massimo **TEMUSSI** – Direttore Generale Politiche Sociali – Ministero del Lavoro
Simona **TIRONI** – Assessore Regionale Istruzione e Formazione Lavoro
Guido **TORRIELLI** – Presidente ITS Italy
Paola **VACCHINA** – Presidente Forma
Giuseppe **VENIER** – Vicepresidente Valore Italia Amministratore Delegato UMANA
Elia **VENTOLA** – Capo Segreteria Particolare Ministro Abodi

Valentina **APREA** – Consulente Scientifico Orienta Talenti
Diego **MONTRONE** – Presidente Capofila Orienta Talenti