

# IL VALORE SOCIALE DELL'EDUCAZIONE: DRIVER DI SVILUPPO E CAPITALE IMMATERIALE



**Martedì 27 ottobre 2020**  
**Luis Guido Carli**

# Sommario

<b>Nadio DELAI</b> .....	<b>5</b>
<i>Presidente Ermeneia</i>	
<b>Giovanni BIONDI</b> .....	<b>9</b>
<i>Presidente Indire</i>	
<b>Antonello GIANNELLI</b> .....	<b>13</b>
<i>Presidente Associazione Nazionale Presidi</i>	
<b>Paolo BOCCARDELLI</b> .....	<b>17</b>
<i>Direttore LUISS Business School</i>	
<b>Marco BENTIVOGLI</b> .....	<b>21</b>
<i>Esperto di Politiche del Lavoro e di innovazione industriale, coordinatore di Base Italia</i>	
<b>Maurizio CRIPPA</b> .....	<b>25</b>
<i>Redattore RS Servire Rivista Scout per educatori</i>	
<b>Giacomo GARGANO</b> .....	<b>29</b>
<i>Presidente Federmanager Roma</i>	
<b>Claudio GENTILI</b> .....	<b>31</b>
<i>Educational Strategist</i>	
<b>Bruno VILLANI</b> .....	<b>35</b>
<i>Presidente ALDAI Federmanager</i>	

Il tema dell'incontro fornisce l'occasione per sollevare **tre ordini di considerazioni**.

Il primo è quello che porta a chiedersi "Per chi suona la campana" qualora ci si ponga il problema di **ridare valore effettivo, e non retorico, all'educazione sul piano economico come su quello sociale**.

In realtà la campana chiama sempre, ma ha suonato (e suona) con una maggiore insistenza in occasione delle ultime due crisi, a partire da quella finanziaria e quindi economica del 2008 e, a seguire, da quella sanitaria ed economica in cui siamo ancora immersi oggi. Basti pensare, tanto per citare qualche esempio:

- all'eterno tema (ancora irrisolto) di un rapporto fisiologico tra la formazione e il lavoro, per il quale sono state spese innumerevoli parole ma ancora troppo pochi fatti concreti, strutturati ed efficaci;
- al grande tema dell'impatto delle tecnologie digitali, a sua volta ampiamente dibattuto (e non da oggi) ma non ancora adeguatamente integrato nei fatti all'interno dell'educazione e della vita delle organizzazioni private e pubbliche;
- alla "spinta smart" che la pandemia ha favorito grazie alla diffusione dello smart working e della smart education e (purtroppo non ancora) la smart health;
- e soprattutto oggi alla necessità di tutelare e promuovere contemporaneamente la salute delle persone, da un lato e lo sviluppo economico e lavorativo, dall'altro.

Insomma la campana suona con insistenza in vista di un **ripensamento profondo del ruolo dell'education sul piano economico così come sul piano sociale**.

Il secondo porterebbe ad affermare Riforme? NO Grazie! Questo perché **serve andare al di là dell'eterno dibattito sulla riforma ideale che ogni Governo ha provato a fare e/o** ad affrontare sin troppe volte, con una cascata di Decreti applicativi praticamente infinita che ha portato a riforme incompiute, incoerenti e spesso sovrapposte l'una all'altra.

**C'è bisogno di ritornare alla domanda reale di formazione in tutte le sue articolazioni, uscendo definitivamente dal vecchio schema che reggeva la nostra società del passato: con una fase iniziale della vita dedicata alla formazione, una fase centrale impegnata nel lavoro ed una terza fase riservata alla pensione.** Detto in altre parole ormai la campana suona contemporaneamente per gli 8,5 milioni di studenti, per i 23 milioni di occupati da riqualificare, per i 2,5 milioni di disoccupati da ricollocare, per i 3 milioni di NEET che devono trovare il modo di reinserirsi attivamente nella vita adulta (uscendo dalla loro situazione in sospensione). E questo anche per favorire l'occupazione di un numero più elevato di persone (specie donne e giovani) rispetto a quello odierno, visto che siamo, come Paese, al di sotto di almeno 8-10 punti percentuali di occupati rispetto alla media europea.

È evidente che tale enorme domanda di formazione non può essere “infilata” all’interno di una ideale Grande Riforma, troppo grande persino per rispondere in maniera adeguata al solo primo gruppo menzionato e cioè agli 8,5 milioni di studenti in prima formazione.

**Quello che serve è entrare nell’idea di intraprendere un percorso di lunga durata, sapendo che è tempo di Processi (da accompagnare) e non di nuove Cattedrali (da costruire o da ricostruire).**

Anche perché siamo immersi in una Società di Movimento e non in una Società di Ordine come avevano già intuito gli antichi greci: e quindi non si può rispondere con strumenti della seconda ai problemi che pone (impone) la prima.

Il terzo è quello che, accettando la logica di una Società di Movimento, ci deve spingere ad **Uscire dal mainstream rispetto al dibattito**, più o meno consolidato e tradizionale, **sui temi dell’educazione e dei rapporti di quest’ultima col sistema economico e sociale**. Se è tempo di Processi e non di Cattedrali bisogna allora affrontare con coraggio tre passaggi-chiave.

In primo luogo bisogna **tornare a mettere al centro l’Apprendimento** che è per l’appunto un processo che può e deve aver luogo attraverso tante modalità diverse e per tanti soggetti diversi, uscendo da una logica troppo sequenziale e troppo istituzionale. Bisogna cioè saper **tornare alla sostanza dell’educazione, più centrata sui tanti bisogni delle persone e non solo sulla base dei titoli di studio, legati ai percorsi educativi consolidati, poiché oggi serve qualificare e riqualificare in continuazione:**

- l’apprendimento di competenze hard;
- l’apprendimento di competenze culturali;
- l’apprendimento di competenze soft di relazione (individuali e sociali).

E tutto ciò può e deve avvenire indifferentemente all’interno della formazione iniziale come pure all’interno dei tanti percorsi di formazione continua presenti e futuri.

In secondo luogo se si mette al centro l’Apprendimento rispetto ai percorsi e ai titoli di studio ciò implica di **spostare l’accento sulla Motivazione piuttosto che sulla Valutazione**. Non che quest’ultima non rappresenti uno strumento utile, ma ha a che fare con la misurazione dei risultati alla fine di un processo. Mentre lo sforzo più importante deve essere collocato all’inizio cioè nel momento in cui si può (e si deve) “accendere il cervello e il cuore” di chi vuol prendere in mano la propria vita sia all’interno delle istituzioni formative classiche (e presenti e future) sia al di fuori di esse, se è vero - come è vero - che la domanda reale tende a manifestarsi da parte di tanti target diversi che richiedono modalità diverse di risposta.

In terzo luogo, infine, **bisogna entrare in una logica di sperimentazione processuale diffusa** la quale: da un lato, sappia **penetrare all’interno della prima formazione, riconsiderando l’apprendimento reale e**

**non solo il compimento di percorsi formali;** e dall'altro, sappia **creare un insieme di processi formativi più "liquidi" che siano cioè in grado di operare da cerniera continua tra la formazione iniziale e l'ingresso nella vita attiva**, tra un'attività lavorativa che si lascia e un'attività lavorativa nuova che si intraprende, tra la conclusione del lavoro e l'entrata in pensione ed infine - ma non ultimo - al momento del passaggio tra la pensione e l'eventuale ripresa di un ciclo di vita attiva.

**C'è insomma bisogno di ipotizzare dei periodi flessibili e rapidi di interformazione cioè di attività formative che sappiano agire sulle giunzioni deboli del sistema**, in vista di fornire competenze di vario tipo, ma soprattutto energia e speranza sia ai giovani che cercano il primo lavoro sia a coloro che già lavorano ma devono riqualificarsi per altre mansioni o per altre aziende sia per chi lascia la vita attiva per entrare in pensione come pure per quelli che, essendo già in pensione, decidono di intraprendere un secondo ciclo di vita professionale.

Va detto, in conclusione, che l'Europa aveva già pensato a questo tipo di formazione liquida prima della pandemia, aprendo anche una linea di budget ad hoc. **Ma oggi riportare al centro l'educazione in tutti i suoi aspetti, in chiave operativa e non retorica**, diventa ancora più attuale per il sommovimento che stiamo subendo a seguito della pandemia e del relativo impatto sull'economia: e **questo ci potrebbe/dovrebbe incentivare a ripensare i bisogni formativi delle persone e le risposte coerenti ed evolute che servono anche attraverso l'utilizzo di parte delle risorse del Recovery Fund.**

**Se togliessimo il valore legale del titolo di studio la scuola perderebbe il monopolio della formazione ed emergerebbe il valore delle competenze.** Il ministro Profumo ci provò e fece anche una sorta di sondaggio in Rete che dette purtroppo esiti molto negativi, per cui non se ne fece niente. Senza il valore legale è chiaro che varrebbero le competenze. A quel punto la domanda che uno inevitabilmente si porrebbe è la seguente: io, per imparare l'inglese, devo fare cinque anni di elementari, tre anni di medie e cinque anni di liceo e uscire forse, se va bene, con un livello B1 o B2 in casi eccezionali? Probabilmente impiego meglio il tempo uscendo con la certificazione C1 in un modo completamente diverso.

**Abbiamo un sistema che è stato progettato per un obiettivo e che oggi è cambiato. La sua funzione storica, questo modello scolastico l'ha conclusa.** Fino a quando il valore della tecnologia era nulla o quasi anche la scuola non aveva grande valore: toglieva solo braccia alla campagna e le cose che servivano si imparavano direttamente nei campi facendo e vedendo fare. Quando nasce una nuova società, quella industriale, lo sviluppo tecnologico assume un grande valore e le conoscenze della popolazione, per lo più analfabeta, non sono più adeguate. I grandi sistemi scolastici nascono per traghettare questa popolazione di analfabeti verso una nuova società. Il sistema è riuscito nel suo lavoro di allineamento della popolazione al livello tecnologico. Oggi la situazione è totalmente cambiata. Non abbiamo più una società industriale, non abbiamo più una popolazione di analfabeti e abbiamo una generazione digitale a scuola, diversa e che usa altri linguaggi. **I nostri ragazzi hanno delle strategie cognitive che sono diverse dalle nostre.** Noi siamo nati e vissuti ed abbiamo imparato in un mondo analogico, in un mondo in cui la rappresentazione del sapere era sequenziale. Il libro è un modo di rappresentare il sapere che è sequenziale. **Oggi invece i ragazzi sono abituati ad una rappresentazione reticolare del sapere; usano i linguaggi digitali che stimolano le intelligenze multiple molto di più del linguaggio scritto e orale della scuola.**

Nell'intervento iniziale si diceva che ci sono oggi delle metodologie per cui i ragazzi imparano da soli. Questo è vero, ma imparano da soli grazie al fatto che oggi ci sono le tecnologie e ci sono dei linguaggi digitali; che c'è la possibilità di stimolare i ragazzi in modo multiplo. A scuola si impara ascoltando e leggendo, e basta. **Si parla della didattica a distanza come di una sciagura epocale, ma la scuola usa la didattica a distanza attraverso il libro di testo, che è una didattica a distanza più povera, ma la usa da cento anni.** Nell'università, quando uno era uno studente non frequentante, rispetto allo studente che poteva invece frequentare, aveva solo una decina di libri in più da studiare. Era solo questa la differenza.

**Il passaggio che dobbiamo fare perché la scuola riacquisti valore sociale è questo.** Dobbiamo **trasformare il modello scolastico** e lo dobbiamo trasformare, secondo me - e torno al tema che mi era stato assegnato, cioè "Il Movimento delle Avanguardie educative" - partendo dal basso: non perché non abbia

fiducia nella politica, perché la politica è certamente influente e le decisioni politiche anche importanti, ma perché ormai i processi che devono cambiare nascono dal basso, nascono nella scuola soprattutto perché la scuola è la più grande azienda del paese ed è uno dei sistemi che interessa tutta la popolazione. Il Ministero - io ci sono stato cinque anni - può favorire, accelerare o rallentare certi processi, ma alla fine i processi nascono dalla scuola.

Ricordo che negli anni 80-90, quando non si riusciva a fare la riforma della scuola secondaria sempre rimandata, nacquero fino a 800 mini e maxi sperimentazioni, che poi si cercò di riorganizzare e di riportare ad una sintesi con il ministro Gelmini. Da questi sforzi è nato poi il liceo scientifico senza il latino, il liceo delle scienze sociali e tutti i nuovi istituti tecnici e professionali, sono nate le riforme. Le riforme nascono per portare in qualche modo a sistema qualche cosa che già esiste. Quando si cerca di portare qualcosa che non esiste dentro la scuola in genere le cose falliscono e vengono di fatto rifiutate dalla scuola. Mi ricordo sempre il portfolio della Moratti. Il portfolio è una cosa che viene usata in moltissimi paesi del mondo e che ha un suo valore, però, portato dall'esterno agli inizi di questo secolo dall'alto, fu rigettato dalla scuola. E anche se fu introdotto per legge, nessuno lo usò. **Quindi, bisogna combinare una cosa che nasce dal basso e che poi si sviluppa con l'azione legislativa. Le Avanguardie educative, che è un movimento liquido al quale le scuole aderiscono, non ha finanziamenti particolari o determinati riconoscimenti, però si è diffuso oggi e tocca più di 1.200 istituzioni scolastiche su 7.000; si tratta quindi una percentuale assolutamente rilevante. All'interno del movimento ci sono scuole che adottano tante idee e trasformano realmente la scuola; altre invece sono iscritte o hanno aderito solo all'idea del manifesto e non hanno poi cambiato granché nella scuola. Ma questo avviene in tutti i movimenti liquidi, quindi di tutte le iniziative che partono dal basso.**

Io credo che questa sia la situazione in cui si trova oggi la scuola italiana. **Abbiamo intrapreso un percorso, quello dell'autonomia, rimasto a metà. Berlinguer ebbe una grande intuizione portando avanti l'autonomia, ma oggi l'autonomia si è fermata al decentramento amministrativo o poco più.** Le scuole non sono autonome, non hanno autonomia di governance, non reclutano il personale, non sono proprietarie nemmeno degli edifici che abitano. Non abbiamo più un sistema gerarchico, com'era una volta, che governava il sistema con le circolari ministeriali, i provveditorati e quant'altro. E non abbiamo ancora un sistema delle autonomie.

**Abbiamo avuto bisogno degli ITS per superare in qualche modo il gap delle competenze degli studenti in uscita dagli istituti tecnici per portarli direttamente nelle aziende.** Una delle cose che mi ha sorpreso moltissimo degli ITS sono le modalità didattiche. Pensate che negli ITS il 50% dei professori

viene dalle aziende, non ha studiato pedagogia didattica o quant'altro. E **che cosa apprezzano i ragazzi?** Apprezzano che quello che loro propongono è **un sapere vissuto che li coinvolge**, li mette in una situazione operativa che ha una laboratorialità alla base che poi li motiva. E si torna al tema della motivazione.

**Senza la motivazione non c'è apprendimento.** Se io devo stare davanti ad una lavagna ad ascoltare uno che parla, anche davanti ad una webcam, che è ancora peggio, dopo un po' mi annoio, è difficile che riesca a reggere. La paura dell'interrogazione, del voto, che ai nostri tempi ci teneva attaccati ai banchi, oggi per tutta una serie di situazioni di frammentazione sociale e di disgregazione familiare ha perso quasi completamente la propria funzione, per cui **o ci sono motivazioni intrinseche e si riesce ad accendere le intelligenze dei nostri ragazzi, oppure i ragazzi non ascoltano più.** La scuola così perde valore e gli stessi insegnanti perdono prestigio sociale.

**Abbiamo quindi bisogno di trasformare quello che io definisco "il modello scolastico", cioè lo spazio, il tempo, le metodologie e anche gli strumenti del fare scuola, oltre che i linguaggi. Non si può immaginare oggi di continuare soltanto con il linguaggio scritto ed il linguaggio orale.** La tecnologia oggi ha trasformato tutti gli ambienti sociali, non possiamo immaginare che non cambi profondamente anche la scuola. Certo, è chiaro che se uso un computer in un'aula dove si fa lezione, questo strumento diventa un disturbo e basta; non serve a nulla, anzi è bene non usarlo. Perché anche la tecnologia abbia un valore aggiunto, bisogna trasformare il modello e cambiare il tempo, il modo e lo spazio del fare scuola.

Questa è l'esperienza che le Avanguardie educative stanno portando avanti e che si sta in qualche modo diffondendo, perché oggi la campana suona per segnalare questo disallineamento della scuola con la società e quindi la perdita del valore sociale della scuola, in particolare negli ultimi anni.



Ho seguito con molto interesse quello che diceva Giovanni Biondi, che ha effettivamente centrato molte delle criticità.

Io partirei con una constatazione. Ce la siamo detta più volte in questi giorni. **La pandemia è stata una sorta di stress test per tutta la nostra società e in particolare per il sistema educativo. Ha evidenziato delle criticità che erano note da tempo** e alle quali non si è riusciti a fare fronte nei decenni. Secondo me, **sono stati anche messi in luce degli aspetti positivi**. Partiamo da questi. **Il servizio scolastico sta complessivamente tenendo**. Quando dico questo, non mi riferisco ovviamente alle molte criticità che continuano ad esserci: docenti che non arrivano; le nuove graduatorie che non funzionano ancora bene; i banchi promessi, che non sono tutti arrivati. Sta tenendo **perché tutto il sistema ha lavorato in questi mesi, molto grazie ai colleghi presidi ma anche grazie a tanti docenti che hanno collaborato con loro. Insomma, si è riusciti a mettere su un sistema di regole, in qualche modo condivise e comprese, che sta reggendo**. Anzi, si stanno comportando in modo responsabile, a riprova di un vecchio principio per cui se tu attribuischi responsabilità alle persone, poi ne hai un ritorno positivo; se invece le tratti sempre come delle persone in stato di soggezione, quelle si comportano di conseguenza e si deresponsabilizzano ulteriormente.

Abbiamo visto che lo stesso non è accaduto con il sistema del trasporto pubblico locale da una parte, e con il sistema delle ASL dall'altra, che hanno franato. La gestione delle scuole ormai è diventata veramente problematica perché si trovano a dover operare un po' come un para-sistema sanitario. Spesso le ASL chiedono ai dirigenti scolastici di mettere loro in quarantena le classi, perché non ce la fanno più. Questo fa capire come un sistema molto problematico come la scuola abbia comunque delle risorse immani - mentali, psicologiche ed emotive - che saltano fuori al momento giusto.

**Vorrei poi formulare una critica politica di fondo**. Si parla tanto, ormai da mesi, di scuola, però in realtà **non c'è un serio interesse della politica per il sistema di istruzione e per il diritto all'istruzione**. Lo abbiamo visto proprio con i fatti. **Si è agito solo per fronteggiare l'emergenza**. La scuola è stata sostanzialmente vista come un sistema di welfare, per cui si insiste per tenere aperte alla frequenza in presenza le scuole con le fasce di età minori perché altrimenti le famiglie non saprebbero come fare per organizzarsi. La didattica, in particolare **la qualità della didattica, in realtà interessa molto poco**. Ricordo che i risultati delle indagini sugli apprendimenti internazionali, qui da noi non suscitano né dibattito né rumore. Più che altro, fanno divertire perché si pensa che questi quiz (come vengono chiamati) non dicano molto sui ragazzi e sulla loro preparazione.

Un paradosso che è emerso in questi ultimi giorni purtroppo viene proprio dalla regione in cui opera Giovanni Biondi; è venuto, cioè, proprio dal Presidente della Regione Toscana, che addirittura ha

evocato una revoca dell'autonomia scolastica sostenendo che se le scuole non fossero autonome, sarebbe più semplice dire quando si entra, quando si esce, quando devono fare didattica a distanza e per quante ore. Il che dimostra una povertà di assimilazione di contenuti rispetto al macro tema dell'autonomia scolastica. Anziché comprendere che, al contrario, proprio in un momento di difficoltà come questo il fatto che le scuole siano tanti piccoli centri decisionali in materia di organizzazione scolastica, ha conferito al sistema una elasticità che gli ha consentito in qualche modo di reggere. Pensiamo a cosa sarebbe stato dover imporre a tutte le scuole le stesse regole di condotta. Sarebbe sostanzialmente un ritorno agli anni Settanta veramente superato dagli eventi. Non riesco quindi a capire come possa anche solo essere ipotizzato.

**La scuola continua ad essere, di fatto, una sorta di ammortizzatore sociale.** La tematica essenziale della scuola, per il politico qual è? Sono i concorsi ed il personale, un milione di dipendenti, perché sono un bacino di voti enorme. Quindi, la rilevanza del pianeta scuola per la nostra politica, sostanzialmente sta in questa circostanza: nel fatto che queste persone prima o poi devono andare a votare, quindi si cerca, in base alla convenienza elettorale, di trarne un vantaggio contiguo. La qualità della didattica è invece vista come un qualcosa di veramente secondario.

**Io penso che si possa e si debba invertire la rotta.** Noi adesso siamo alla vigilia dell'utilizzo del Recovery Fund. **Bisogna fare dei ragionamenti di prospettiva; bisogna fare dei ragionamenti infrastrutturali.** Non sono stati fatti nella scuola degli ultimi decenni, potremmo dire nella scuola dell'ultimo mezzo secolo. Quest'ultimo mezzo secolo è un mezzo secolo di rivoluzioni continue, quindi non è equiparabile a quello precedente. Ne cito qualcuna in ordine sparso. **L'edilizia scolastica.** Abbiamo circa il 60% degli edifici che sono antecedenti agli anni Settanta. Giustamente, Giovanni Biondi parlava di qualità degli apprendimenti e strutturazione degli ambienti. **Abbiamo scuole che somigliano molto di più a caserme ed a piccoli ministeri - uso una definizione di Luigi Berlinguer - che non a luoghi di apprendimento veri, efficaci, come avviene spesso nel nord Europa.** L'infrastruttura digitale. Non abbiamo nel nostro Paese una infrastruttura digitale degna di questo nome mentre dovremmo averla nelle scuole e nelle abitazioni. **Abbiamo parlato di didattica a distanza. Se la famiglia a casa non ha Internet e non ha un Internet veloce, non potrà fare nulla di tutto questo. Internet è un diritto sociale vero e proprio e si tende invece a dimenticarlo.** La formazione del personale per la sua riqualificazione. Questo è un problema atavico. La Legge 107 l'ha affrontato; ha definito la formazione obbligatoria, strutturale e permanente, però poi di fatto non è accaduto né è cambiato nulla.

**Serve l'innovazione metodologica? Assolutamente sì. Serve il coinvolgimento emotivo degli alunni.** Da noi si continua a pensare spesso che l'alunno studi perché c'è la minaccia della bocciatura o del

voto negativo. In Finlandia non si boccia nessuno ed hanno un sistema scolastico tra i migliori del mondo. Forse questo dovrebbe indurci a riflettere sull'argomento.

**Tutto questo, che può essere ricompreso nell'utilizzo del Recovery Fund, va accompagnato con delle riforme strutturali che riguardino la valutazione del sistema, vera e non come quella attuale, l'introduzione di caregiver per il personale docente, la riforma della governance.** Abbiamo organi collegiali ancora normati da leggi del 1974. **È necessaria l'introduzione di un management intermedio, perché tra il dirigente e tutto il restante personale non c'è nessuna figura intermedia;** di conseguenza il dirigente è oberato di adempimenti burocratici, di gestione delle situazioni quotidiane e non ha il tempo per operare una vera leadership educativa ed una vera managerialità.

Si è già detto delle competenze. **Dovremmo spostarci dalle competenze di tipo solo contenutistico a quelle di tipo trasversale,** così come dovremmo occuparci di **competenze non soltanto hard ma anche soft.** L'ANP da sempre chiede: più orientamento o un ripristino dell'alternanza scuola-lavoro, che deve operare come una vera connessione con il mondo del lavoro. **Occorre una politica di defiscalizzazione adeguata per le aziende che attuano l'alternanza:** questo può servire per favorire una futura occupazione. **Il potenziamento degli ITS è fondamentale per il rilancio dell'economia; l'incremento in generale della connessione del mondo della scuola con il mondo del lavoro, che invece spesso viene visto come un antagonista.**

Io ritengo che in questo momento in particolare non sia accettabile alcuna forma di sussidi distribuiti a pioggia. **Il Recovery Fund deve essere utilizzato per una ristrutturazione piena del Paese e del sistema educativo.**

Innanzitutto, buonasera a tutti. Grazie alla Presidente Santarelli per l'invito a Visés e, in generale, per questo importante incontro. Già è stato detto molto in precedenza. **Voglio provare ad aggiungere qualche dettaglio sui temi della formazione post scuola**, che ritengo rappresenti indubbiamente una grande emergenza. Quindi, parlo anzitutto della **formazione post laurea**, anche per il ruolo che ricopro in Luiss Business School.

Vorrei partire da un punto essenziale. Dopo la seconda guerra mondiale, il Piano Marshall si occupò di acciaio, industria e manifattura perché c'era la necessità di costruire strade, fabbriche. **Io credo che il Piano Marshall di questo momento si debba occupare dell'emergenza numero uno in assoluto, in generale del mondo ma in particolare dell'Italia, che è il capitale umano.** Dico questo perché **c'è una straordinaria necessità di formazione, di riqualificazione.** Negli studi **si parla di upskilling, reskilling delle persone, di tutte le professioni.** In sostanza, non sto parlando solamente di alcune categorie professionali, bensì di tutte le figure che hanno bisogno di questa attività.

L'Italia, in particolare, ha dimostrato e dimostra in alcuni indicatori di essere piuttosto indietro nella performance legata all'acquisizione di competenze e skill. Non cito dati, ma nell'indice DESI 2020, siamo gli ultimi in Europa per capitale umano; questo è un dato impressionante, soprattutto alla luce del fatto che **siamo già nell'era dell'intelligenza artificiale.** È proprio questo il punto fondamentale che vorrei toccare in maniera più specifica per dare un contributo aggiuntivo. Essere nell'era dell'intelligenza artificiale significa che questa tecnologia avanzata non rappresenta più un'alternativa - c'è, ci sarà, quando arriverà? - ma è già presente nella nostra vita, nei nostri consumi, nelle piattaforme che riguardano i nostri stili di vita e le nostre percezioni. Penso, ad esempio, a tutti i social, ma penso anche a tutte le attività di acquisto online che passano in molti casi attraverso le grandi piattaforme globali, che con gli algoritmi personalizzati tendono anche ad orientare le scelte di consumo in base alla conoscenza sugli atteggiamenti e le esperienze precedenti dell'individuo.

**Nella finanza, i Robot for Advisor sono già una realtà.** Quindi non parlo del trading online realizzato dagli algoritmi in maniera automatica, per cui io delego a dei software la scelta degli investimenti. No, parlo dei consulenti finanziari, che già ora sono supportati da queste tecnologie. Non parlo assolutamente della fabbrica perché c'è un rappresentante molto più autorevole di me che parlerà - che è Marco Bentivogli - il quale sono certo che sottolineerà il ruolo dei dati, dell'intelligenza artificiale, della tecnologia digitale nell'industria, nella manifattura, ma in generale in tutti i servizi. In sostanza, siamo già nel pieno della rivoluzione dell'intelligenza artificiale. Quindi, in questo momento **stiamo già parlando di un'emergenza sociale, cioè quella di equipaggiare lavoratori e professionisti con delle competenze in linea con queste**

**sfide.** Competenze che sono **paradossalmente, da un lato, molto legate alla tecnologia e, dall'altro, molto legate ai temi delle relazioni sociali.**

In questo contesto voglio sottolineare che, quanto evidenziato da chi ha parlato prima di me, è ancora più importante per gli studi superiori. Infatti, se è ammissibile che nel percorso scolastico si formino delle competenze anche disciplinari forti e necessarie, **da Professore universitario ritengo che la conoscenza disciplinare non debba essere dimenticata, ma che neppure possa rappresentare l'unico asset,** l'unica risorsa che noi diamo ai giovani e ai professionisti. Dicevo che se è ammissibile comunque investire anche sulla conoscenza disciplinare, in qualche modo negli studi superiori e negli studi post-laurea non è più accettabile tralasciare le altre tipologie di competenze.

**Siamo in un mondo complesso, destrutturato, e liquido, in cui le skill delle persone in uscita da un percorso di studi devono essere trasversali e quindi fornire la sensibilità di comprendere i problemi in misura interdisciplinare.** Devono essere, in particolare, **competenze di problem solving, di pensiero critico, di creatività, di innovazione, di imprenditorialità.** Pensate a cosa significa questo per un laureato in Giurisprudenza. Noi siamo abituati a ragionare che il laureato in Giurisprudenza debba studiare alla perfezione la disciplina, i codici e, in qualche modo, l'applicazione della legge e delle sentenze; in realtà, oggi **dobbiamo fornire a questo laureato una formazione molto più ampia, che gli permetta di comprendere la realtà** in cui tali codici dovranno poi applicarsi. Ancora, pensate alla professione manageriale e alla sua evoluzione, alla leadership e a come questa è cambiata. Non aggiungo moltissimo, ma è evidente che un leader di oggi debba essere molto più flessibile, molto più agile, molto più in grado di affrontare crisi e contingenze non previste. Basti pensare agli effetti della pandemia e alla resilienza, che riteniamo essere una risorsa fondamentale per aziende, organizzazioni e persone. Una leadership deve occuparsi anche di tutto questo.

Concludo il mio intervento perché voglio rimanere nei tempi e desidero ascoltare gli altri. Secondo me, un punto essenziale che è stato citato è che **il nostro sistema educativo è stato progettato per formare giovani fino alla laurea, per poi inserirli sul mercato del lavoro e fare qualche attività formativa dopo la laurea.** Questo andava bene nell'era industriale e, forse, anche immediatamente post industriale, dove i cicli di sviluppo delle tecnologie erano in qualche modo consolidati ma abbastanza stabili.

**Nell'era dell'intelligenza artificiale, delle tecnologie che si autorinforzano in un modello di crescita e di sviluppo esponenziale, la velocità di apprendimento è un dato critico.** Quindi, secondo tutti noi osservatori di questo mercato, siamo entrati in una fase in cui le persone - peraltro, con una vita sperabilmente fuori dalla pandemia che si allungherà ancora - **dovranno aprire a tante opportunità la**

**propria esperienza professionale. Questo significa, di fatto, necessità di garantire non tanto la stabilità del posto di lavoro, quanto piuttosto la velocità di transizione da un'occupazione all'altra.**

Dico questo perché credo - il webinar che avete organizzato secondo me si focalizza proprio su questo punto - che **siamo entrati nell'era del diritto alla formazione perenne**. Noi, cioè, **dobbiamo introdurre nella nostra Costituzione e con ancora maggiore forza nel nostro sistema un diritto alla formazione eterna di tutti i cittadini e di tutti i lavoratori**. Questo perché, alla fine, l'unica cosa che garantirà l'occupabilità nel tempo sarà la capacità delle persone di apprendere nuove professioni e nuove competenze e di metterle a servizio di realtà professionali nuove, moderne e più complesse. Credo che questo sia un punto essenziale da sottolineare in maniera forte. Grazie.

Buonasera a tutti. Innanzitutto condivido l'impostazione che è stata data prima da Rita Santarelli e da Nadio Delai. **Il nodo preliminare è che la questione dell'educazione entra troppo facilmente nella retorica di quanto sia importante, riconoscimento a cui non conseguono riflessioni, decisioni e iniziativa che adegui il nostro sistema educativo alla sfida dei tempi.**

Da questo punto di vista, sono d'accordo che non serve fare altre riforme, però bisogna ricordare che tutte le migliori riforme sono state boicottate. È un po' quello che è accaduto nel 2016 sulla sanità territoriale e di fatto sono sostanzialmente cose che non esistono. Questo è un tema tragicamente grave. Quello che diceva Biondi è assolutamente vero. **Non c'è solo un tema non di inadeguatezza delle competenze; c'è un problema di aggiornamento del metodo di apprendimento.** La discussione più bella che fanno le società più avanzate proprio in questi mesi è proprio sui metodi di apprendimento e si utilizza proprio la vicenda pandemica per riflettere anche sui sistemi e metodi che riducano la dispersione. Questo, per due motivi fondamentali. Il primo è che **sia il sistema di educazione che il sistema di formazione** nel mondo, ma in Italia in particolar modo, **sono di ispirazione ampiamente "fordista" tutti a catalogo, con programmi uguali per tutti;** ci sono i cataloghi per la formazione professionale, i programmi uguali per tutti, con metodi uguali per tutti. E se c'è **un aspetto interessante del contributo delle nuove tecnologie,** e non solo di queste, **è che consentono la possibilità di un'adattività dei sistemi di educazione e di formazione che riduce l'inefficacia dei sistemi d'apprendimento.**

Noi abbiamo dei problemi - da ex sindacalista lo voglio dire - quando ci si oppone a sistemi di valutazione o si cerca di boicottare, dalla parte più corporativa del sindacato, i sistemi PISA, INVALSI che in realtà ci mostrano una spaccatura nord-sud particolarmente grave. Nella scuola del centro-sud c'è una correlazione inversa di proporzionalità tra risultati assolutamente bassi dei test INVALSI ed i risultati assolutamente alti dei voti che conseguono i ragazzi e le ragazze. Io capisco bene che la parte più reazionaria e corporativa del sindacato difenda la scuola dalla valutazione, altrimenti verrebbero al pettine livelli di inadeguatezza anche a fronte di infornate di docenti che sono entrati senza concorso. Io non sono qui a dire che il concorso è un sistema di garanzia di qualità, però se mettiamo insieme il boicottaggio di qualsiasi sistema di valutazione e contemporaneamente un accesso all'insegnamento che non ha alcun tipo di codificazione e di percorso certi, il risultato lo vediamo nell'impoverimento educativo dei ragazzi.

**Per superare questo "fordismo" pigro del nostro sistema educativo e formativo bisogna "ridare anima" alla scuola pubblica italiana,** e non solo a quella pubblica. Non c'è solo una questione di aggiornamento delle competenze. La scuola non forma più al pensiero critico. Imparare a imparare è una cosa che rischia di rimanere uno slogan. Dicevamo non solo di percorsi educativi che oltre a non essere adattivi ma anche troppo

polarizzati tra percorsi umanistici e percorsi Stem con scarse occasioni di integrazione. Tutti ragionano sul fatto che abbiamo delle percentuali troppo alte di ragazzi e ragazze che scelgono i licei, ad esempio rispetto alla Germania. Ma il tema non è quello. Il tema è che diversamente da noi, quando si inizia un percorso umanistico, quel percorso si allontana totalmente da qualsiasi finestra rispetto a percorsi STEM. E viceversa: i percorsi STEM si allontanano e vedono con il binocolo qualsiasi possibilità di rafforzare la propria dotazione culturale umanistica che in realtà anche per competenze tecniche è fondamentale per skills relative a problem solving evoluti, capacità analitica, pensiero critico, laterale e progettuale. Se noi guardiamo la classifica degli skill che servono del World Economic Forum, ogni volta in cima alla classifica delle skills più richieste, accanto alle competenze STEM ci sono proprio queste soft skill che derivano dallo studio, proprio delle discipline umanistiche. In Italia c'è uno scontro un po' sciocco tra soft skill e hard skill, tra materie umanistiche e materie STEM, ma il futuro dovrà essere la ricerca di percorsi integrati.

**Il secondo aspetto riguarda proprio gli ITS. È stato fatto un boicottaggio dell'alternanza scuola-lavoro. Insieme all'ex ministro Calenda avevamo scritto un manifesto, il "Piano industriale per l'Italia delle competenze" e avevamo deciso di fissare degli obiettivi sugli ITS.** Continuiamo a dire che gli ITS hanno l'83% di occupabilità nel primo anno. È falso. Se voi andate negli ITS, li "assumo" al momento dell'iscrizione. Le aziende, quando un ragazzo si iscrive, già gli chiedono il curriculum, per cui l'occupabilità è molto più alta. Ma è possibile che da quando abbiamo costruito quel manifesto, in Italia gli studenti degli ITS siano passati da 8.000 a 9.000 mentre in Germania sono passati da 800.000 a 900.000? Questo la dice lunga perché negli ITS, oltre a quelle esperienze di docenza vissuta esperienziale, fondamentale in questo momento, c'è anche la possibilità di intercettare percorsi didattici diversi da quelli Stem e riorientarli più facilmente a formazione più efficace per la ricerca di un lavoro.

Questi sono aspetti assolutamente cruciali e su cui **il nostro Paese** su naviga a vista; **naviga a vista sia sull'orientamento scolastico, che sull'orientamento lavorativo.** Noi siamo l'unico Paese che non spende un euro sull'orientamento lavorativo e sull'orientamento scolastico in maniera seria. C'è un dato che ho pubblicato che fa capire chiaramente quanto la scuola non aiuti neanche ad immaginare come coronare le proprie aspirazioni. Il 40% dei ragazzi svedesi delle scuole superiori prevedono di avere a che fare con un lavoro che contemplerà anche la manualità. Il flusso del mercato del lavoro svedese su quel tipo di lavoro è il 42% per cui sono abbastanza allineati. In sostanza, capiscono che faranno delle cose ad ingaggio cognitivo, ma anche usando le mani. Questa stessa percentuale in Italia è all'8% e il flusso del mercato del lavoro relativo a lavori che contemplan manualità, di non sola manualità, è il 48%. Capite bene che questo rappresenta un problema; rappresenta una necessità di mettere d'accordo dei mondi, di non considerarli più separati.



**Noi dobbiamo immaginare i territori come ecosistemi: il lavoro, l'università, la scuola, l'orientamento, la pubblica amministrazione, le fabbriche. E l'unico modo per poter stare al passo rispetto alla velocità del crescente tasso di sostituzione tecnologica che c'è oggi, è prevedere un collegamento tra educazione ed istruzione e il diritto soggettivo alla formazione, quello che abbiamo conquistato, l'ultima conquista che ho fatto, da Segretario dei Metalmeccanici nel contratto dei Metalmeccanici del 2016. È il vero diritto al futuro e dovrebbe avere rango di diritto umano esigibile lungo tutta la vita lavorativa.**

Fate attenzione. Noi rischiamo di avere un doppio risultato, come diceva prima Boccardelli rispetto alle fabbriche: da un lato, le aziende che non hanno innovato, in cui i lavoratori perderanno il lavoro proprio perché le aziende non hanno innovato; dall'altro, le aziende che hanno innovato ma non hanno fatto reskilling dei propri lavoratori, per cui troveremo una situazione in cui avranno difficoltà a mantenere l'occupazione a causa dell'assenza di formazione che consente di restare dentro il gorgo del cambiamento e del cambio di paradigma tecnologico ed organizzativo aziendale.

Sono contento di questo seminario perché in tutto il mondo si sta discutendo di queste cose. In Italia invece si parla di banchi a rotelle. Non voglio essere polemico su questo, ma bisogna aprire il dibattito in Italia. Abbandono e dispersione scolastica record, povertà educativa, carenza delle nuove competenze. E l'altra sera nella Conferenza Stato-Regioni la prima cosa che è saltata è stata la scuola, ripiegando sulla didattica a distanza subito alle superiori. **Voi immaginate le scuole tecniche che lavorano nei laboratori, cosa potranno fare a distanza, perderanno quasi due anni di studio con danni difficilmente recuperabili, corriamo presto ai ripari, questi ragazzi/e non ci perdoneranno questa superficialità.**

Ho lavorato per diciassette anni nell'industria e negli ultimi venticinque ho fatto il Direttore generale di tre associazioni diverse di Confindustria. La mia sarà una comunicazione più esperienziale e forse un po' eccentrica rispetto alle altre.

Mi sono occupato di giovani con l'esperienza di capo scout e più avanti con attività di volontariato, ultimamente con la presenza attiva nella scuola in un gruppo di ex-dirigenti mediante interventi nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro. Non sono un sociologo né un pedagogo. Ho fatto il capo nello scoutismo e nel lavoro: quindi vi comunicherò alcune riflessioni che sono rivolte soprattutto al invitato di pietra, quel giovane del quale ho ascoltato delle interessanti considerazioni. Io sono molto vicino alle ultime: soprattutto alla seconda di Claudio Gentili, perché in effetti bisogna coltivare anche un po' di speranza nell'autorigenerazione della buona scuola.

**Però il mio tema tocca altri luoghi in cui l'educazione ha ancora un senso.**

Parto da questo principio: noi **consideriamo l'educazione come un valore sociale. È un valore sociale perché permette agli individui di vivere nella comunità con l'interessa della propria persona. Ha un valore sociale quando l'individuo è anche in grado di contribuire attivamente al raggiungimento di un obiettivo fondamentale: la costruzione del bene comune.** In fondo lo scoutismo, di cui in questo momento rappresento la sua impostazione pedagogica ed educativa, parte dall'intuizione di Baden-Powell: formare il buon cittadino; già questo - oggi - sarebbe un risultato di straordinaria importanza. Quindi **l'educazione, nell'accezione del mio intervento, è il ponte che collega l'individuo - nella sua originalità - con gli altri, con la collettività. È il mezzo che trasporta le sue conoscenze, capacità e attitudini da sé alla comunità, per migliorarla.**

**La prima educazione nasce in famiglia,** dove il bambino scopre il senso etico mediante i "sì" e "no", giusto e sbagliato, bello e brutto, buono e cattivo, amore e distacco. Vive inoltre le sue prime esperienze di vita sociale: condivisione o separazione, accoglienza o chiusura, egoismo o generosità. Questo è il primo impatto di tipo sociale e relazionale in cui l'educazione svolge un ruolo molto importante. È il momento in cui viene dato l'imprinting al carattere e allo stile non solo della persona, ma anche della sua relazione sociale.

**Così i bambini, quando cominciano a trasferire nel proprio patrimonio etico le esperienze che hanno vissuto in famiglia, cominciano a distinguere bene e male, giusto e sbagliato, autentico e falso, individuale e sociale e li applicano alle loro relazioni interpersonali:** socialità, accoglienza, simpatia contro chiusura, paura e isolamento e, infine, socialità o subalternità e individualismo. Elaborano la visione della società: aperta, inclusiva e democratica oppure chiusa, elitaria, autoritaria e individualista. **I bambini**

**diventano quindi coscienti di possedere un bagaglio di valori che hanno accumulato e se ne rendono conto per la prima volta quando entrano nella scuola.** In quel luogo si abitua - per le caratteristiche di funzionamento della classe - al confronto, alla discussione, cominciano ad imparare il rispetto delle idee diverse dalle proprie ed affrontano realtà nuove, per le quali sempre la famiglia è riuscita a prepararli. Qui percepiscono la differenza tra la dimensione individuale e quella sociale strutturata mediante delle regole che prima conoscevano solo nella dimensione familiare, ben diversa da quella scolastica.

E arrivo a uno dei punti. **Se in questa fase i bambini, ormai diventati giovani, trovano un luogo che offra loro occasioni di socialità autentica, diversa da quella della famiglia e da quella della scuola ma che le integri**, ossia un ambiente in cui essi vivono relazioni non soltanto naturali ed istintive ma strutturate e regolate, **imparano a conoscersi meglio e si rendono conto che per diventare protagonisti della propria vita e del proprio futuro, devono contare innanzitutto su loro stessi.** Si rendono conto di cosa voglia dire scegliere ed essere liberi di farlo. Colgono l'importanza di fare o il bene o il male, non solo per se stessi ma in relazione agli altri. **Scoprono, dunque, il principio del discernimento. Questo processo complesso e articolato funziona se vi sono dei luoghi dove ciò può vivere, dove questa sperimentazione, questo learning by doing - direi learning by living - è reale e crea una situazione positiva di incontro e di confronto.**

Direi che **in passato c'era una grande ricchezza di luoghi di incontro, di socialità e di esperienza.** Purtroppo il presente è assai povero di luoghi di ritrovo, per di più contingentati e ridotti. Ciò mette in luce l'urgenza e il bisogno di riscoprire oppure di ricostruire i luoghi di incontro e di esperienza sociale. Se pensiamo al passato non tanto remoto, l'offerta era ricca ed articolata: oratori, circoli giovanili delle parrocchie, gioventù di Azione Cattolica, Organizzazione Mato Grosso, Caritas, Gioventù Aclista, scoutismo, i movimenti giovanili dei partiti del sindacato della Confindustria, gioventù studentesca e quindi CL, volontari della Croce Rossa, e via di seguito. Se osserviamo il presente, ben pochi di questi luoghi sono sopravvissuti e la loro proposta è più orientata alla dimensione collettiva rispetto a quella personale: più education e meno educazione.

**Se consideriamo che la rivoluzione digitale ha consolidato nei giovani la convinzione crescente di poter fare tutto da soli e di essere liberi di esprimersi senza limiti, ci rendiamo conto di quanto poco attraente per loro sia la proposta educativa.** Chi pensa di poter fare tutto da solo oggi ha bisogno - purtroppo - solo di una buona connessione. **Ciò rende ancora più importante e strategico per il futuro della società, il passaggio dalla superficialità dello smartphone alla profondità del rapporto educativo interpersonale,** recuperando ancora una volta i luoghi delle esperienze formative più efficaci.

Occorre investire sui pochi luoghi rimasti, perché purtroppo non ci sono condizioni favorevoli né molte risorse per crearne di nuovi. Quando è successo, peraltro, il fenomeno è durato assai poco: abbiamo visto di recente, il fenomeno delle Sardine che si è esaurito nell'arco di un mattino. Non solo servono i luoghi istituzionali, anche se io - come molti di voi - sto vivendo esperienze e assistendo ad un impegno infaticabile ed intelligente di moltissimi insegnanti che si prodigano per fare educazione e non solo per trasmettere conoscenza. **Quindi bisogna riscoprire e sostenere a tutti i costi il rilancio dell'associazionismo e del volontariato**, i modi non li conosco, non è il mio mestiere. Il Terzo Settore potrebbe essere un ambito in cui cercare ma è una galassia molto ampia e complessa, difficile da maneggiare. Tuttavia credo che anche in questo caso bisogna avere un approccio diverso da quello tradizionale: bisogna essere più creativi e più liquidi - come ho sentito più volte dire - e al contempo meno rigidi e meno ministeriali.

**Ciò vale, a maggior ragione, per il mondo del lavoro e dell'impresa**, perché abbiamo per anni ripetuto che **il capitale umano è la risorsa più importante di ogni organizzazione**, che **la persona è al centro dell'organizzazione, qualunque essa sia**. Ma **abbiamo sempre guardato con più attenzione al sapere, alla conoscenza piuttosto che all'essere**. Abbiamo spinto la persona ad imparare tante cose anziché esprimere se stessa e vivere in relazione positiva con gli altri. Ma quali informazioni e soprattutto quale educazione ricevono i giovani che stanno diventando capitale umano, strategico per il futuro del mondo del lavoro?

Vi riporto un'esperienza che si ripete fortunatamente molte volte quando entro nelle scuole superiori con il progetto Giovani Imprese e Responsabilità Sociale, l'associazione di Lecco di cui faccio parte. Alla fine di ogni nostra presenza in aula, dalla terza alla quinta, i ragazzi ci fermano e ci chiedono "perché non parlate molto più di voi stessi? Fateci capire come avete vissuto e non solo come avete esercitato il vostro ruolo. Come avete motivato le persone, come avete risolto i problemi, come avete imparato a prendere le decisioni?". Essi capiscono che non stiamo recitando ma stiamo spiegando quello che abbiamo fatto, la nostra vita oltre la nostra professione.

I ragazzi purtroppo non dispongono di molti luoghi dove imparare a crescere, ma se ne scoprono il valore e il gusto di provare, sono molto disponibili. Il nostro gruppo, ogni volta che si ritrova a fare il consuntivo degli incontri a scuola, porta sempre una ventata di fiducia e di ottimismo per il futuro e ciò fa ben sperare. Di fronte all'autenticità, **i ragazzi si entusiasmano: hanno voglia di scoprire qualcosa che valga, sono appassionati di autenticità. Sono entusiasti di scoprire che con un po' di metodo e con una relazione schietta, sia molto più facile conoscere se stessi, le proprie inclinazioni, i comportamenti prevalenti e soprattutto, quando si lavora insieme, si ottengono risultati straordinari, inimmaginabili.**

Interessantissima la 42 Roma Luiss, che approfondirò senz'altro perché mi sembra un'esperienza molto interessante e un po' profetica, da rilanciare.

**Un altro segno positivo di questa esperienza si vede quando facciamo la simulazione dei colloqui di selezione.** I ragazzi, nel processo triennale di scoperta di sé e di progettazione del proprio futuro, non sono tutti dei talenti però hanno imparato a conoscersi un po' meglio e sanno trasmettere bene almeno quello che sono, i loro punti forti ed i loro punti deboli. Riescono a trasmettere la loro autenticità e la loro essenza, e credo che questo sia molto importante.

**Quindi Vises, Sodalitas, Federmanager, il nostro GIRS e gli altri affiliati, si possono considerare a pieno diritto e merito luoghi nuovi nei quali mettere la persona al centro e aiutarla a sviluppare le sue doti, a rispettare gli altri e a lavorare secondo un progetto, prima personale e poi sociale.** Così, se i giovani vivranno con altri giovani che sanno costruire consapevolmente la propria vita, inizieranno a lavorare per il bene comune, che è il fine di ogni società. E sentiranno queste esperienze come naturale evoluzione della propria persona, come vocazione personale. Quindi, la scelta di lavorare per il bene comune sarà una scelta solida, perché l'esercizio della convivenza attiva e solidale vissuta nei luoghi del mondo associativo consoliderà la loro responsabilità individuale e la orienterà verso uno scopo ancora più importante, che va oltre l'individuo.

Se il percorso sarà quindi positivo, come è stato per molti di noi e anche dopo di noi nel mondo associativo, nei luoghi positivi di educazione e di costruzione della persona, questi uomini e queste donne entreranno nel mondo adulto con motivazioni solide ed esperienze utili per la costruzione del bene comune, al quale è più facile arrivare se lo si è già sperimentato prima dal vivo, se si ha una base di valori solidi di riferimento e di guida; se le proprie convinzioni, le proprie opinioni ed i propri obiettivi sono stati confrontati nel rispetto delle opinioni diverse con molte altre persone. In tal modo, **diventano quindi persone più mature e più solidali, confermando - e concludo - che l'educazione è un valore sociale permanente.**

Buonasera a tutti. Ringrazio tutti i presenti per gli interventi e principalmente la Presidente di Vises, Rita Santarelli, che mi ha oggi invitato per approfondire questo che è uno dei temi a me più cari. Il concetto di educazione, per me va inteso in senso lato. Educato non significa saper utilizzare “grazie” o “per favore”, ma vuol dire molto di più. Per questo parliamo di valore sociale dell’educazione. E sempre per questo motivo, **l’educazione deve essere una priorità per ciascuno di noi**: non soltanto per strutturarci come singoli o come collettività, ma soprattutto **perché è un valore fondamentale da trasferire da generazione in generazione**, fin dai primi anni di vita, per costruire nel gioco un approccio alla socialità, un approccio che ci accompagnerà in ogni ambito della nostra vita: dagli affetti familiari alle amicizie, dalla scuola al lavoro.

Questo approccio della continua evoluzione nelle realtà sociali, scolastiche, aziendali, tecnologiche e culturali **rappresenta nella nostra vita un’arma vincente e ne determina il successo**. Ecco perché è importante mettersi a disposizione, ognuno con i propri mezzi, per favorire la crescita personale e professionale di ogni singolo. Investire in formazione e valorizzare le persone è una cosa fondamentale.

**Per Federmanager Roma, l’attenzione alla formazione continua e allo sviluppo delle nuove professionalità richieste dal mercato del lavoro è da sempre stata prioritaria**. Oltre all’offerta formativa erogata dalla nostra Academy, abbiamo organizzato corsi formativi per Innovation Energy Manager di primo e secondo livello per certificare le competenze su innovazioni normative e gestionali in campo energetico. Poi anni fa, appena uscita la prima delle Direttive europee, abbiamo tracciato la questione della privacy in un’ottica di protezione dei dati. Abbiamo fatto fino a quattro edizioni del corso per Data Protection Officer (DPO), figura che è sempre più richiesta dalle aziende, alla luce dell’adeguamento imposto dal GDPR, che ormai è entrato a pieno regime anche nel nostro Paese. Questo ha offerto ai nostri colleghi certificati, ma anche altre persone che hanno sfruttato questo tema, di entrare in un settore che sta richiedendo molte di queste figure professionali. Una gran parte dei nostri colleghi si è ricollocato attraverso attività di consulenza, grazie anche a queste certificazioni.

Un altro fiore all’occhiello della nostra organizzazione è il sistema di realtà bilaterali, che ci consente di affrontare progetti importanti come l’ente 4.Manager. Questo è un ente istituito l’estate scorsa con Confindustria, che opera in tema di formazione e di politiche attive. È nato per sostenere la crescita sia dei manager che delle imprese in modo obiettivo; per contribuire a generare uno sviluppo sostenibile e duraturo proponendo azioni concrete sia per il rilancio economico dei territori, sia per il ricollocamento attivo sul mercato dei colleghi che hanno perso il loro lavoro.

Nel 2019 4.Manager ha finanziato due progetti condivisi da Federmanager Roma e Unindustria. Il primo si chiama “Open Innovation Manager”. Il secondo “Smart Energy per le PMI”. Grazie a questi due

progetti, sedici dirigenti inoccupati hanno svolto attività consulenziali all'interno delle aziende pilota che abbiamo individuato. Per molti di loro questo periodo di consulenza è stato prorogato oltre il periodo previsto. Tra l'altro, specie per il secondo, "Smart Energy per le PMI", cinque colleghi sono stati inseriti in quattro aziende che stanno sviluppando la consulenza sui temi dell'assessment energetico.

**Investire in formazione e competenze è un atto di responsabilità sia nei nostri confronti, sia nei confronti dei nostri figli.** Possiamo ancora **lasciare ai giovani un Paese vivo in cui valga la pena restare**, invece di pensare che tanti ragazzi vanno all'estero una volta finita l'università perché pensano che per loro non ci siano prospettive. Io ritengo che ci possiamo provare e che anzi dobbiamo riuscirci. Siamo certi che la ripartenza passa comunque per le competenze cui il nostro Paese può attingere a piene mani. Abbiamo visto che i nostri ragazzi quando vanno all'estero si affermano perché la nostra formazione è molto valida. I Rank relativi alle università non sono per me attendibili perché non è possibile pensare che università prestigiose come quelle italiane non si trovino mai prima dell'80°, 100° o 150° posto nel Rank mondiale mentre campeggiano ai primi posti altre università, che secondo me non hanno quel livello di cultura e non raggiungono i nostri standard formativi. Quando vado all'estero, trovo colleghi italiani che dopo appena qualche anno raggiungono sempre posizioni di top management in molte aziende.

Ritengo che sia **un atto di responsabilità** considerarci tutti componenti e attori della comunità, **educare** ed agire di conseguenza. Dobbiamo essere coscienti che il valore dell'educazione è mettersi in gioco ponendo i nostri mezzi al servizio dei più giovani, in modo tale da dare aiuto anche tramite volontariato. Noi in Federmanager abbiamo molte associazioni territoriali, tra cui Roma e Milano, che hanno aderito al grido di aiuto di Rita. Abbiamo messo a disposizione dei manager che stanno aiutando Visés nel formare i manager che lavoreranno con i docenti, con altri studenti nella didattica a distanza, quindi utilizzando metodologie innovative che poi resteranno patrimonio della scuola e dei ragazzi che incontriamo. Tutto questo è per **favorire ed agevolare la loro voglia di apprendere**. Il vero segreto per sviluppare resilienza e innovazione è riportare l'intero Paese a crescere.

Per crescere nel mondo globalizzato in cui ci muoviamo dobbiamo generare fiducia, e **nulla genera più fiducia delle competenze**. Noi sappiamo che quando abbiamo bisogno di un medico, ci informiamo prima della sua reputazione professionale, altrimenti non metteremmo mai in gioco la nostra salute se ci dicessero che quel medico non è competente. In ogni fase della nostra vita lavorativa, ma anche per gli studenti, dobbiamo sempre continuare ad **avere sete di sapere**. Non dobbiamo mai fermarci - come diceva prima il professor Boccardelli - e la formazione perenne deve diventare un must per tutti.

Io ritengo che questo sia un tema su cui il Paese deve investire molto e noi manager continueremo a fare la nostra parte.

Ringrazio Nadio Delai e Rita Santarelli per l'invito. Complimenti a Vises per questo evento. Concordo su tutto quello che ha detto Marco Bentivogli e credo che i punti centrali per i temi dell'innovazione scolastica li abbiano ben identificati Giovanni Biondi ed Antonello Giannelli, quindi non mi ripeterò.

Vorrei in cinque minuti giustificare una mia tesi, frutto di trent'anni di collaborazione con il mondo scolastico dalla parte del mondo degli imprenditori. **La mia tesi è questa:** non ce ne siamo accorti, ma **è avvenuta una progressiva eclissi del valore del lavoro nelle politiche pubbliche scolastiche.** Provo a dimostrare questa tesi. Non è un fatto soltanto italiano. Andiamo un po' indietro nel tempo fino al 1676. Siamo all'Aja, dove Leibnitz incontra Spinoza. Nella stanza di Spinoza c'è il volume che sta ultimando: "Ethica more geometrico demonstrata" e c'è anche un tavolo dove lui sta lavorando in modo artigianale perché faceva l'ottico. Leibnitz fa un'affermazione, che oggi molti docenti e molti sindacalisti condividerebbero: la cultura libera dal lavoro. È un po' il pregiudizio idealista dell'"otium et negotium", di tenere il lavoro lontano dalla scuola, dell'aziendalizzazione della scuola. Insomma, un sacco di stupidaggini che abbiamo sentito in questi anni. La risposta di Spinoza è geniale: "Ogni uomo colto - quindi l'importanza dell'educazione, delle discipline, della fatica di apprendere - che non conosca un mestiere, prima o poi diventa un furfante". È un'affermazione drastica, ma che fa capire come il lavoro abbia una funzione educativa ed una funzione etica.

Perché sostengo che c'è stata una progressiva eclissi del lavoro? La risposta è molto semplice; lo ha detto prima molto bene Biondi. Noi veniamo fuori da un sistema dove i contadini volevano che i loro figli restassero a casa perché la scuola era una perdita di tempo e bisognava lavorare. La scuola ha avuto un valore fondamentale nella democratizzazione e nell'alfabetizzazione del Paese. Dopo di che cosa è successo? Io lo definisco "lusso di massa". Questo fenomeno accade tra gli anni Ottanta e gli anni Novanta. Si decide che la scuola per tutti deve essere uguale. Un sociologo di Trento, Barone, dice che in fondo la tesi è che più istruzione senza specializzazione, **più istruzione per tutti senza differenziazione crea disoccupazione.** E allora cosa succede? Che in tutti i paesi normali il liceo è una scuola di élite; in Italia diventa una scuola di massa. L'istruzione tecnica che fa il boom economico (ragionieri, periti, geometri), che raggiunge negli anni Novanta quasi il 50% degli allievi, in 20-25 anni si riduce al 30%. Le ore di laboratorio vengono dimezzate; le materie tecniche vengono tutte eliminate.

**Io non sto discutendo l'importanza della cultura generale; senza buona astrazione e concettualizzazione non c'è 4.0, non c'è tecnologia avanzata.** Quindi, lungi da me il pretendere che la scuola debba soltanto consentire di imparare a fare, ma c'è il **work based learning, cioè il lavorare attraverso compiti reali, il conoscere, quello che c'è intorno alla scuola, che si è piano piano smarrito.** Questo fenomeno è molto lungo. Io l'ho seguito dalla parte di Confindustria. **Uno dei punti fondamentali è il disorientamento. Le**



**nostre aziende** - lo diceva Bentivogli - **hanno raddoppiato il numero di tecnici**, superando la Germania: 22 tecnici in Italia rispetto ai 16 della Germania su 100 occupati. Bene, la scuola negli stessi anni ha dimezzato i diplomati tecnici. **L'Italia è un paese manifatturiero, anche di una manifattura 4.0.** E' vero che c'è il tema della disoccupazione, ma da qui a cinque anni ci sarà bisogno di 90 mila persone nell'ambito della meccanica; 50 mila nell'ambito della moda; 49 mila nell'ambito del settore alberghiero. Tutti numeri che se andiamo a guardare le iscrizioni dei giovani alle scuole tecniche, non compaiono.

Cosa fa il Ministero dell'Istruzione in questa eclissi? Decide che visto che c'è l'eclissi, si può rinunciare nel palazzo di Viale Trastevere ad occuparsi di lavoro. La Direzione Generale Istruzione Tecnica viene cancellata nel 2014. Renzi fa l'ultimo tentativo, un po' idealista, di mettere l'alternanza scuola-lavoro al centro. L'Italia è un Paese fondato sul lavoro. È un tentativo ingenuo e preparato male; è un'asticella troppo alta che cade. Nel 2018 viene abolita l'alternanza obbligatoria, sostituita con i famosi PCTO.

Io giro molto l'Italia, anche da post Confindustria, e mi accorgo che ormai non possiamo aspettarci nulla dall'alto; io non mi aspetto nulla dalle politiche educative pubbliche. **Mi aspetto molto dalla scuola militante, dalla scuola reale, e mi aspetto molto dalla buona collaborazione - Visés ne è un esempio - tra manager e capi di istituto, tra imprese e scuole.** Mi aspetto molto da un processo che nasce dal basso. Come fa a nascere dal basso questo processo?

Tra le cose di cui mi occupo, sono il Direttore scientifico di JOB & Orienta, che è una grande manifestazione che si fa da trent'anni per aiutare i ragazzi ad orientarsi. Bene, **l'orientamento dal mio punto di vista è il vero vaccino contro la disoccupazione; l'orientamento verso le scuole tecniche, verso i licei, verso i licei scientifici sperimentali, verso gli ITS.** Noi normalmente abbiamo 75 mila visitatori; quest'anno, dal 26 al 29 novembre abbiamo deciso di farlo online ed abbiamo puntato su sei reti di scuole: la rete della Meccatronica, la rete delle scuole TAM (tessile, abbigliamento, moda); la rete delle scuole dell'innovazione digitale; la rete delle scuole Renaia, che si occupano dell'alberghiero, la rete delle scuole Renisa, che si occupano di agroindustria. Qual è il messaggio di fondo? Lo diceva qualcuno di voi: **una parte fondamentale del Recovery Fund va destinata all'innovazione infrastrutturale, metodologica e al supporto all'innovazione nell'apprendimento.** Io sono un fautore del buon matrimonio tra discipline che sono essenziali e fondamentali e competenze, senza una "guerra di religione" che non porta da nessuna parte.

**Per dominare l'intelligenza artificiale ci vuole l'intelligenza creativa. Abbiamo bisogno di una scuola che motivi i ragazzi e li formi all'intelligenza creativa.** Rimboccandosi le maniche e sapendo che queste esperienze nascono da tante scuole che nonostante l'eclissi del lavoro nelle politiche pubbliche e scolastiche, ancora ogni giorno, nonostante le poche ore di laboratorio e nonostante la cancellazione

dell'alternanza, con coraggio cercano di scrivere dritto su righe storte. E ho visto scuole tecniche che fanno istruzione 4.0, educazione STEM e mettono insieme le discipline fondamentali: l'arte, la filosofia, la letteratura, perché anche chi si occupa di digitale non può essere qualcuno che non domina il congiuntivo, con la capacità di guardare il mondo, di avere una scuola aperta, senza muri.

**Sono convinto che nonostante tutto, lo stress test della pandemia ci aiuterà sulla strada dell'innovazione.** Penso che ci sarebbero voluti cinque anni per realizzare un'innovazione tecnologica così forte come quella che le scuole sono state in qualche modo costrette a realizzare, con tanti limiti. Ma io sono ottimista per il futuro.

Buonasera a tutti. Essendo l'intervento finale, tenendo conto anche degli aspetti legati alla curva dell'attenzione, è un compito piuttosto arduo quello di tenere alta l'attenzione. Cercherò quindi di concentrarmi in particolare su tre parole, affrontando il tema da un'angolazione leggermente diversa, visto quanto è stato detto, tutto molto interessante e condivisibile.

Le tre parole sono: **contesto, sostenibilità, concretezza**. Parliamo del contesto. **La quarta rivoluzione industriale in corso** - qualcuno già parla della quinta in relazione all'intelligenza artificiale - è **caratterizzata in particolare da una velocità mai vista prima, che richiede un cambiamento esponenziale ma anche di tipo culturale. Sono quindi indispensabili**, come è dimostrato dai fatti, **sempre più nuove e adeguate competenze, da acquisire velocemente e nel breve termine**. A questo si aggiunge la crisi causata dalla pandemia. Per uscire da questa crisi e rispondere alla necessità di competenze, dobbiamo puntare sulla nostra prima ricchezza: le persone. Il capitale umano è il principale asset di un'azienda. **Dobbiamo investire adeguate risorse sulla formazione, sulla professionalità e sullo sviluppo di nuove competenze**.

**Parlando di digital transformation, la domanda è: siamo pronti ad un cambiamento esponenziale? La minaccia è la sopravvivenza stessa**. Sono grandissimi i rischi cui vanno incontro le aziende che sottovalutano o non reagiscono velocemente al cambiamento dettato dall'era digitale. Non si tratta soltanto, banalmente, di adottare una nuova tecnologia, nuovi strumenti, di conoscere nuove competenze, ma **bisogna cambiare la mentalità, modellandola progressivamente con un processo continuo. Bisogna cambiare la mentalità dei manager e di tutte le persone che lavorano all'interno delle aziende**. Le aziende spesso tendono a sottostimare o addirittura ad essere completamente cieche all'impatto della tecnologia digitale. **Se le aziende si sviluppano in modo lineare e la tecnologia in modo esponenziale, si crea un evidente divario** - ne abbiamo visti diversi esempi come Kodak, Polaroid, Blockbuster - che oltretutto si sta ampliando sempre di più. Solo le startup rispondono in qualche caso a certe necessità.

**Nella realtà, si registra una carenza di competenze digitali a tutti i livelli**, ma c'è poi comunque una domanda da porsi. Vista la velocità, le competenze ad oggi acquisite saranno ancora adeguate tra due anni? A questa domanda dovremo dare una risposta al più presto. Al Forum di Cernobbio, più della metà dei relatori ha messo in evidenza l'importanza dello sviluppo delle competenze, sia in termini di orientamento che di formazione e l'esigenza di rinnovare l'impulso della motivazione individuale e dei gruppi per non cedere neanche un millimetro all'urgenza dell'innovazione che guiderà il nostro modo di essere competitivi.

Qui si impone la prima riflessione, considerando il tessuto economico e produttivo del nostro Paese. Grandi aziende verso piccole e medie aziende, che sono il 97% circa delle aziende manifatturiere. Le grandi aziende hanno mezzi e risorse a disposizione, hanno un'organizzazione e procedono nell'ambito del piano

di formazione generale, magari in un'ottica CSR, di bilancio sostenibile, ma spesso è un'azione one shot, senza seguito. È raro che si misurino i risultati dell'apprendimento; è rara la misurazione dell'efficacia della formazione. **Formazione, questa, che necessita invece di essere trasformata in formazione continua** - è questo il must - **con verifica del livello di apprendimento e di piani di aggiornamento.**

Per le PMI il problema è un altro, oltre a quello delle risorse economiche e dell'organizzazione. Spesso il contingente supera lo strategico. Non c'è mai il tempo. Ma questo alla lunga si paga, e si paga anche caro. **Quindi formazione sì, sempre e per tutti, ma il must è formazione continua per sviluppare competenze trasversali, le soft skills come tra gli altri la resilienza, la visione strategica di lungo termine, le capacità relazionali e il complex problem solving,** oggi competenze determinanti, oltre a quelle che sono le competenze specialistiche e specifiche.

**La seconda parola è "sostenibilità". Con il Next Generation EU dobbiamo pensare alle prossime generazioni, a come far uscire e sfruttare il potenziale dei giovani.** La formazione a mio avviso rappresenta - consentitemi di dirlo - la migliore infrastruttura sociale. Ma dobbiamo **puntare anche sulla formazione tecnica e artigianale, con un cambio culturale** che impone a tutti noi e alle nostre famiglie di non considerare più gli istituti tecnici piuttosto che gli istituti professionali di serie B rispetto a quello che sono i licei. Un esempio virtuoso di quello che è il modello di formazione è la formazione duale tedesca. Qualcuno ha parlato prima della Germania, dove si sfornano 900.000 tecnici all'anno contro i 90.000 che sforniamo noi in Italia. Questi sono dati significativi, eclatanti se vogliamo.

Con la pubblicazione della sua Strategia annuale per la crescita sostenibile 2021, la Commissione Europea ha definito gli orientamenti per l'attuazione dello strumento per la ripresa e la resilienza, il Recovery Fund, che è il cardine del pacchetto Next Generation EU, con cui l'Unione punta ad uscire dalla crisi innescata dalla pandemia di Covid 19 e a trasformare le sfide immediate poste dalla pandemia in un'opportunità a lungo termine. **Per accedere alle risorse del Recovery Fund, gli Stati membri devono presentare progetti di piani nazionali per la ripresa e la resilienza strutturati coerentemente con gli obiettivi del Green Deal.** Bruxelles incoraggia gli Stati membri ad includere nel loro Recovery Plan una serie di **progetti faro volti a perseguire sette obiettivi principali, tra i quali ne voglio ricordare uno** perché è perfettamente in linea con quello che stiamo dicendo: **riqualificare e migliorare le competenze, reskill e upskill; adattare i sistemi di istruzione per promuovere le competenze digitali e la formazione scolastica e professionale per tutte le età. Questo è molto significativo.**

Il Piano italiano di ripresa e resilienza prevede nelle linee sei missioni, aree tematiche e strutturali di intervento, tra cui oltre a digitalizzazione, salute, vita sociale, c'è istruzione, formazione, ricerca e cultura.

Per essere vincenti dobbiamo essere protagonisti del cambiamento che vogliamo vedere. Noi siamo qui ma dobbiamo giocare un ruolo da protagonisti, tutti insieme e con visione strategica di lungo termine.

E mi avvio a concludere con **l'ultima parola: "concretezza"**. Ci vuole concretezza. La credibilità di un sistema passa soprattutto attraverso **la capacità di tradurre in azioni concrete la strategia. Andare avanti con obiettivi ambiziosi, ma realizzabili e misurabili, soprattutto senza lasciare indietro nessuno**, riducendo il divario tra fortunati e più deboli, tra esperti sempre più esperti e principianti senza risorse, diventa questa la sfida alla quale non possiamo sottrarci. **Mettere la persona al centro**, il bene comune e l'interesse generale - è stato ricordato anche da altri prima di me -. **Imprenditori e manager sono il binomio vincente, e i manager** hanno un ruolo fondamentale e strategico per la ripresa. **Hanno la responsabilità, in quanto portatori, gestori e attuatori del cambiamento, di lavorare su tre fattori critici di successo: team, motivazione** - senza la quale è difficile apprendere, ma è anche difficile performare con la P maiuscola -, **innovazione**.

**Tutti gli stakeholder interessati devono lavorare sulle priorità, avendo come stella cometa una tripla A**; bisogna provare ad essere sempre all'**avanguardia**; dimostrare di voler essere **attori proattivi** in ogni attività quotidiana; non dimenticare nemmeno per un istante di mettere **amore**, passione per ciò che si fa e si è chiamati a fare. Tutto questo ad iniziare dai comportamenti, ad iniziare dalla leadership dell'esempio, che a mio avviso costituisce per tutti una vera e propria formazione esperienziale sul campo. È facile dire "bisogna fare questo, bisogna fare quell'altro". Ma quali sono i comportamenti che ci portano a realizzare quello che noi diciamo? Dobbiamo essere quindi noi da esempio tutti i giorni sul territorio, nelle aziende. **Investire su scuola e ricerca è un obiettivo strategico, così come passare dalla responsabilità sociale d'impresa all'ESG, all'area ambiente, sociale, governance**. E come? **Sviluppando la formazione e la conoscenza. La parola d'ordine è "semplificazione e sburocratizzazione"**. Solo lavorando tutti insieme con umiltà e grande determinazione, potremo essere vincenti.

Concludo velocemente con un brevissimo aforisma di Seneca, anche per infondere un po' di ottimismo e di fiducia. Seneca diceva che "non è perché sono difficili che le cose non si fanno. Esse (le cose) diventano difficili perché non si fanno". Allora, tenendo ben presente anche questo aforisma per tutti noi, restando a disposizione, vi ringrazio per l'attenzione.

*Il convegno è stato realizzato grazie al contributo concesso dalla Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali del Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo.*

**VISES ONLUS**

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma

Tel. 06 44070271/2

[vises@federmanager.it](mailto:vises@federmanager.it)

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

