

## Immaginare nuovi ambienti di lavoro competenti e felici

SIMONA MANGIACOTTI\*

**RIASSUNTO:** Quali sono le competenze indispensabili per orientarsi nel complesso panorama della contemporaneità? Com'è cambiato il mercato del lavoro con l'avvento della Quarta Rivoluzione Industriale e della pandemia da Covid-19? Partendo da questi interrogativi, nel presente contributo si è cercato di delineare le caratteristiche del disallineamento tra domanda di lavoro e offerta di soggetti qualificati competenti, con un affondo sulle ricadute in termini di salute e ben-essere, prima del singolo e poi dell'intera società. In tal senso, il compito della pedagogia è di ripensare i vecchi modelli di orientamento partendo dalla scuola che, nella sua funzione di "fabbrica" produttrice di talenti, è deputata alla capacitazione di questi ultimi.

**PAROLE-CHIAVE:** Quarta Rivoluzione Industriale, competenze trasversali, formazione, lavoro.

**ABSTRACT:** What skills are essential to navigate the complex contemporary panorama? How has the labor market changed with the advent of the Fourth Industrial Revolution and the Covid-19 pandemic? Building on these questions, an attempt has been made in this paper to delineate the characteristics of the mismatch between labor demand and the supply of skilled workers, with a lunge at the health and well-being fallout, first of the individual and then of society as a whole. In this sense, the task of pedagogy is to rethink the old models of orientation starting from the school, which, in its function as a talent-producing "factory," is deputed to the capacitation of talents.

**KEY-WORDS:** fourth industrial revolution, soft skills, training, work.

\* Università degli Studi di Foggia.

## 1. Tra complessità e nuovi ambienti di lavoro

Uno dei maggiori argomenti di discussione negli incontri, che hanno luogo a livello internazionale, tra attori istituzionali e pubblici riguarda l'assunto secondo cui il mondo si prepara a vivere una fase di profondo cambiamento. Questo cambiamento, avviato nel ventesimo secolo, prende il nome di Quarta Rivoluzione Industriale (4IR) e descrive l'insieme delle trasformazioni in atto che, seppur scaturite dalla rivoluzione digitale, in realtà vanno ben oltre il semplice cambiamento dettato dalla tecnologia. Infatti, proprio come è avvenuto nelle rivoluzioni industriali passate, le trasformazioni riguardano tutti i sistemi: norme, regole, istituzioni, obiettivi, aspettative e tutto il flusso di cose e persone che giocano un ruolo fondamentale nei contesti economici, politici e sociali (Schwab, 2019).

L'avvento della pandemia da Covid-19 che ha colpito l'intero sistema globale, ha accelerato le dinamiche trasformative già in corso. Il modo di vivere, di studiare e di lavorare è stato completamente stravolto e di conseguenza, la paura, la sofferenza e l'incertezza sono entrate a gamba tesa nelle vite di tutti, alimentando il senso di disorientamento di fronte all'imprevedibilità dei fenomeni. La situazione emergenziale è arrivata senza preavviso, travolgendo l'individuo che, in balia degli eventi, si è trovato costretto a subire o a dominare una vita nuova in cui tutto cambia: cambiano gli spazi, poiché costretti a rimanere in casa dal *lockdown* forzato, cambia l'equilibrio fra tempi, azioni e risultati e, inevitabilmente, cambia anche il rapporto fra vita lavorativa e personale (Selmo, 2021).

Per quanto riguarda il lavoro, l'accadere della pandemia e del *lockdown* hanno completamente messo in discussione l'esperienza delle persone dentro le aziende. Innanzitutto, a sgretolarsi definitivamente è stata la barriera dell'ufficio e dello spazio di lavoro. Infatti, i vecchi modelli organizzativi basati sulla presenza fisica, su spazi deputati e tempi stabiliti lasciano il posto a un nuovo modo di lavorare con modelli più flessibili e ibridi comportando un cambiamento degli obiettivi, delle attività, dei ruoli e dell'organizzazione stessa del lavoro. Proprio come un effetto domino, se il lavoro cambia le organizzazioni, a loro volta le organizzazioni cambiano la vita professionale degli individui. Dunque, di fronte a un lavoro che cambia fisionomia, trasformandosi in qualcosa di più fluido, con confini sempre più indefiniti e frastagliati, ci si trova a riformulare i significati attribuiti alla propria esistenza e al proprio lavoro, ricercando soluzioni nuove e vie innovative di sviluppo (Selmo, 2021).

La ricerca di senso della propria esistenza e del proprio lavoro è stata promossa proprio durante il tempo sospeso “regalatoci” dal *lockdown* forzato, in cui molte persone hanno attuato una profonda riflessione su priorità, carriera e obiettivi personali, riportando al centro dei propri interessi il benessere, il coinvolgimento e i valori fondanti della propria vita. Si è iniziato così a dare maggiore importanza alla qualità del lavoro e della vita privata, mettendo al primo posto i desideri di autorealizzazione e di crescita personale e sociale. Questa profonda riflessione, sommata all’impatto dello *smart working* e del nuovo modo di lavorare, è sfociata nel fenomeno chiamato Great Resignation<sup>1</sup>, ovvero grandi dimissioni, che ha coinvolto anche l’Italia (con particolare riferimento alla popolazione giovanile) provocando la fuoriuscita, volontaria o meno, di molti professionisti dal mercato del lavoro (Rusconi, 2022).

Tutto questo ha inevitabilmente accentuato il *mismatch* (disallineamento) tra domanda di lavoro e offerta di persone qualificate che, in generale, identifica una situazione di “spiazzamento” con connotazioni cangianti all’interno della medesima impresa, che variano da fenomeni di *skill shortage* – vale a dire insufficiente disponibilità quantitativa e/o qualitativa di figure e competenze – a fenomeni di *skill gap* – ossia quando competenze e saperi delle risorse umane risultano insufficienti rispetto alle esigenze aziendali di innovazione e competitività – (Crispolti, Franceschetti & Romito, 2021).

## 2. Nuove competenze per promuovere l’accesso e il successo nel mercato del lavoro

Il deficit strutturale tra domanda e offerta di soggetti qualificati rileva la necessità di intervenire strutturalmente nel sistema formativo e di sviluppo professionale per favorire il *reskilling*, ossia l’apprendimento di nuove competenze e l’*upskilling* ovvero il miglioramento delle competenze già esistenti (Costa, 2022).

La qualificazione delle competenze per rispondere alle nuove complessità produttive è stata evidenziata nel documento OECD Skills Outlook – Thriving in a Digital World, in cui si evince come, tra coloro che utilizza-

1. Per approfondire: D’Aniello F., *Behind and beyond the Great Resignation: a pedagogical viewpoint*, FrancoAngeli, Milano, 2022.

no meno le tecnologie dell'informazione e della comunicazione vi siano i lavoratori italiani, posizionati in un mercato dove, il 13,8% dei lavoratori hanno occupazione ad alto rischio di automazione e avrebbero necessità di una formazione moderata (< 12 mesi) per passare a occupazioni più sicure; un altro 4,2 % invece avrebbe bisogno di una formazione intensa, fino a 3 anni (2019).

A tal proposito, l'Unione Europea ha risposto alla crisi pandemica attraverso un programma ambizioso chiamato Next Generation EU (NGEU), che prevede investimenti e riforme volti, tra le altre cose, anche a migliorare la formazione e le competenze dei giovani e dei lavoratori. Per l'Italia il NGEU rappresenta l'occasione per rafforzare il proprio sistema produttivo intensificando gli sforzi nel contrasto alla povertà, all'esclusione sociale e alle disuguaglianze. L'Italia è la prima beneficiaria, in valore assoluto, dei due principali strumenti del NGEU: il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza (RFF) e il Pacchetto di Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori d'Europa (REACT-EU). Il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza (RFF) richiede agli Stati membri di presentare un pacchetto di investimenti e riforme: il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che si articola in sei Missioni e 16 Componenti. Le sei Missioni del Piano sono: digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione; salute (PNRR#-Nextgeneration, 2021).

In base agli obiettivi definiti dalla Commissione, entro il 2025 almeno il 70% dei cittadini dell'Unione Europea, compresi nella fascia d'età che va dai 16 ai 74 anni, dovrà possedere le competenze digitali di base necessarie per promuovere l'accesso e il successo nel mercato del lavoro (Cardone, 2022).

Tuttavia, se la nuova normalità, che possiede elementi di Quarta Rivoluzione Industriale al proprio interno, rappresenta un ambiente altamente competitivo immerso in uno scenario instabile e mutevole (Pinato, 2021), allora non sarà sufficiente possedere meramente le competenze digitali e tecnico professionali di base ma sarà necessario attrezzarsi responsabilmente per affrontare un viaggio potenzialmente disorientante e privo di riferimenti. Attrezzarsi responsabilmente vuol dire partire dalla consapevolezza che il vero valore aggiunto, quando si parla di agire umano, è dato dalla sfera degli asset intangibili "interni", ovvero le idee, la creatività, le relazioni, le

motivazioni e i valori di ognuno (Cardone, 2022) che, parafrasando le parole di Massimiliano Costa, fanno parte di quegli “elementi necessari per un funzionamento autenticamente umano” indispensabili, quindi, per pensare e progettare il nuovo ambiente di lavoro connesso ad Industry 4.0 (2018). Infatti, come sostiene Massimiliano Costa

Nella Quarta Rivoluzione digitale uno degli aspetti più rilevanti nel lavoro è il coinvolgimento della persona nel processo lavorativo attraverso la mobilitazione del suo mondo di relazioni e saperi in azione, con particolare riferimento alla consapevolezza di sé, alla visione del contesto, alla disposizione (ovvero il modo in cui viene assunto il problema entro il sistema di significati e nel quadro del progetto personale), alla implicazione nelle relazioni che si sviluppano entro la comunità professionale ed entro il contesto organizzativo, alla responsabilità ovvero la consapevolezza circa l’obbligo morale nel rispondere delle proprie azioni, alla costruzione di una strategia di risposta che soddisfi i requisiti di qualità, infine alla cura del sistema culturale e organizzativo per rimodellare il tutto alla luce della novità che tale azione ha necessariamente comportato (Costa in Cardone, 2022, p. 54).

Grazie al report “Future Jobs” stilato ogni anno dal World Economic Forum (WEF) per esaminare accuratamente l’andamento del mercato del lavoro, è possibile avere una mappatura dei profili professionali e delle principali competenze richieste nel contesto lavorativo nei prossimi cinque anni. Come si è detto il futuro professionale sarà sempre più caratterizzato dalla transizione verso il digitale, questo, se da una parte porterà il declino di alcuni ruoli professionali più “tradizionali”, dall’altra garantirà la nascita di nuove professioni legate proprio all’automazione e allo sviluppo tecnologico che, di conseguenza, si tradurrà in un importante incremento occupazionale in tutti i settori (Cardone, 2022).

Tuttavia, la crescita progressiva di professioni sempre più ad alto livello di digitalizzazione, prevede la capacità di sapersi allineare strategicamente ai nuovi ruoli rendendo i propri talenti capacitanti (Costa, 2018). Infatti,

le capacità che sono alla base delle competenze digitali consistono nel saper esplorare ed affrontare in modo flessibile situazioni tecnologiche nuove, nel saper analizzare, selezionare e valutare criticamente dati e informazioni, nel sapersi avvalere del potenziale delle tecnologie per la rappresentazione e la soluzione dei

problemi e per la costruzione condivisa e collaborativa della conoscenza, mantenendo la consapevolezza della responsabilità personale, del confine tra sé e gli altri e del rispetto dei diritti/ doveri reciproci (Costa, 2018, p.68).

In altre parole, possedere le *hard skills* o competenze digitali e tecnico professionali non è sufficiente se non si posseggono quelle *soft skills*, ovvero quelle competenze trasversali, indispensabili per utilizzare le prime criticamente e responsabilmente.

Il World Economic Forum nell'ultimo report (2020) ha individuato e stilato le 15 *top skills* sulle quali investire nel 2025 (vedi figura 1).

1	Analytical thinking and innovation	9	Resilience, stress tolerance and flexibility
2	Active learning and learning strategies	10	Reasoning, problem-solving and ideation
3	Complex problem-solving	11	Emotional intelligence
4	Critical thinking and analysis	12	Troubleshooting and user experience
5	Creativity, originality and initiative	13	Service orientation
6	Leadership and social influence	14	Systems analysis and evaluation
7	Technology use, monitoring and control	15	Persuasion and negotiation
8	Technology design and programming		

**Figura 1.** Top 15 skills for 2025. FONTE: World Economic Forum of Jobs Survey, 2020, p. 36.

*Problem solving*, pensiero critico, negoziazione, creatività, orientamento al servizio, intelligenza emotiva, gestione delle persone e capacità di co-ordinarsi con gli altri sono solo alcune di quelle competenze che, oramai, sono e saranno sempre più richieste sul mercato del lavoro poiché rappresentative di quell'*asset* intangibile e altamente strategico indispensabile per promuovere e valorizzare il capitale umano esistente (Cardone, 2022).

### 3. Partire dalla scuola: nuovi modelli di orientamento per promuovere la “capacitazione” dei talenti

Il difficile incastro tra modernizzazione dei mercati occupazionali, sempre più esigenti e alla ricerca di talenti competenti da un lato, e insufficiente disponibilità quantitativa e/o qualitativa di figure e competenze dall'altro, presuppone che la scuola, nella sua funzione di “fabbrica” produttrice di talenti, rappresenti il punto di partenza su cui intervenire attraverso un ripensamento dei modelli di orientamento.

Oggi più che mai, in un mondo sempre più caratterizzato dalla *provvisoria* con cui si affrontano situazioni ed eventi che sembrano “cambiare

direzione” facilmente e rapidamente, occorre ripensare l’orientamento che, nella sua valenza formativa, si configura come un processo educativo di lungo percorso finalizzato alla costruzione di persone e di personalità in possesso di un’autonomia intellettuale e decisionale e di un sistema di valori, che gli consenta di sapersi orientare e riorientare responsabilmente e continuamente rispetto ai cambiamenti e alle perturbazioni che contrassegnano spazi e tempi della contemporaneità (Loiodice, 2020). A questa sfida ha cercato di rispondere il recente decreto n. 934, del 3 agosto 2022, relativo all’“Orientamento attivo nella transizione scuola-università” – nell’ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Missione 4 “Istruzione e ricerca” – Componente 1 “Potenziamento dell’offerta dei servizi all’istruzione: dagli asili nido all’Università” – Investimento 1.6, finanziato dall’Unione europea che – tenendo conto del protocollo d’intesa tra il Ministero dell’Università e della Ricerca e il Ministero dell’Istruzione, sottoscritto il 14 settembre 2022 – prevede all’art. 3 l’organizzazione di corsi di orientamento della durata di 15 ore da somministrare con modalità curriculare o extracurricolare e per almeno 2/3 in presenza, agli alunni iscritti agli ultimi 3 anni della scuola secondaria superiore di secondo grado. I corsi di orientamento, progettati, programmati e realizzati dalle Istituzioni, devono consentire all’alunno una serie di obiettivi, tra questi vi è anche quello di “consolidare competenze riflessive e trasversali per la costruzione del progetto di sviluppo formativo e professionale”.

A questo ambizioso programma, proposto dal PNRR, ha deciso di partecipare anche l’Università di Foggia suggerendo un corso di orientamento riguardante l’educazione alla scelta post diploma, per facilitare il giusto inserimento formativo e/o professionale degli adolescenti.

Tale scelta, nasce alla luce di alcuni dati infelici, come quelli dell’Indagine sul Profilo dei Diplomati 2019 di AlmaDiploma e AlmaLaurea, che rilevano come, alla vigilia del diploma, la quota di disorientati, ossia coloro che sono molto incerti sul proprio futuro formativo e professionale, è pari al 15,5%.

Questo dato risulta direttamente proporzionale alla considerevole crescita<sup>2</sup> della quota di giovani classificati in Italia come Not in Education Employment or Training (NEET) ossia quei giovani che, per motivi più differenti, non studiano, sono disoccupati, non frequentano un percorso

2. Per approfondire: dati ISTAT, 2022.

di formazione né tantomeno sono in cerca di occupazione, i cosiddetti inattivi (Sacco, 2019). È facile comprendere come questi dati allarmati siano rispondenti dello stato di salute degli individui e quindi del benessere dell'intera società. Infatti, già nel 1998, nella Dichiarazione adottata nella LII Assemblea Mondiale della Sanità si leggeva chiaramente quanto, le importanti transizioni di cui ogni vita è permeata, tra cui il passaggio dall'istruzione primaria a quella secondaria, l'inizio di una attività lavorativa, piuttosto che il cambio stesso del lavoro o l'abbandono della famiglia di origine, abbiano dei riflessi importanti sulla salute delle persone, spingendole su sentieri più o meno fortunati (OMS in Dato & Cardone, 2018).

Infatti, spesso accade che accanto alla difficoltà di costruire consapevolmente il proprio progetto di vita, che sfocia in un tormentato senso di disorientamento, si presentano vere e proprie patologie psichiatriche come i Disturbi dell'Umore (ad es. depressione), i Disturbi d'Ansia, il Disturbo Ossessivo-Compulsivo, i Disturbi del Comportamento Alimentare (Anoressia, Bulimia ecc.), l'ADHD (Disturbo da Deficit di Attenzione e Iperattività), i Disturbi di Personalità, i Disturbi della Condotta ed altri (Bergui G.).

Purtroppo, secondo le ultime stime disponibili, contenute nel nuovo rapporto UNICEF sulla promozione e la tutela della salute mentale dei bambini e dei giovani, più di 1 adolescente su 7, nell'età compresa tra i 10 e i 19 anni, convive con un disturbo mentale diagnosticato. Certamente la pandemia ha amplificato questa triste realtà. Infatti, i primi risultati di un sondaggio internazionale, condotto dall'UNICEF e da Gallup in 21 paesi, tra bambini e adulti, rilevano che 1 giovane su 5, tra i 15 e i 24 anni, si sente spesso depresso o dichiara di avere poco interesse nello svolgimento di attività (UNICEF, 2021).

All'interno di questo grigio panorama si inserisce l'idea dell'Università di Foggia che, attraverso un approccio all'orientamento di tipo formativo, si propone di offrire ai partecipanti una sorta di "cassetta degli attrezzi" per acquisire competenze di auto-orientamento e gestione della carriera formativa e professionale attraverso l'impiego di metodologie didattiche innovative e di attività laboratoriali dal taglio fortemente concreto ed esperienziale. L'intento è quello di accompagnare studenti e studentesse nello sviluppo di una riflessività personale circa l'autoconsapevolezza di sé e la conoscenza dei propri limiti e delle proprie potenzialità, che permetta di costruire consapevolmente e responsabilmente il proprio progetto di sviluppo personale capitalizzando al meglio le proprie capacità, competenze e talenti all'interno della società.



#### 4. Per non concludere...

Occorre prendere atto che il confronto con lo zoccolo duro della realtà mutevole con cui la pedagogia deve fare i conti, diventa carattere indispensabile, seppur complesso, per assumere un ruolo attivo nel necessario ripensamento dei saperi, delle aree di competenze e dell'intero assetto pedagogico (Fornaca, 2003).

Dunque, la condizione esistenziale della pandemia e della Quarta Rivoluzione Industriale diventano un laboratorio per la pedagogia e, nello specifico, per la pedagogia dell'orientamento e per la pedagogia del lavoro che, di concerto, dovranno intervenire “non solo (per) recuperare e riparare l'esistente ma (anche) (per) plasmare un modo migliore di vivere il mondo di domani” (PNRR in Dato, 2022).

La scuola rappresenta il punto di partenza di questa *mission*, attraverso la quale fornire ai giovani le difese per affrontare le incertezze dell'esistenza nonché i mezzi che permettono di conoscersi e di comprendere gli altri, fornendo loro il viatico benefico per l'avventura della vita di ciascuno (Morin, 2015).

In tal senso, immaginare nuovi ambienti di lavoro competenti e felici si traduce nell'orientare l'impegno della pedagogia, da un lato, alla formazione di figure specializzate e competenti che sappiano *matcharsi* alle nuove esigenze del mercato del lavoro, dall'altro, alla promozione del ben-essere e della felicità del singolo che, in un'ottica di prevenzione, permetta, già a partire dai banchi di scuola, di prendersi cura di se stessi riconoscendo il valore aggiunto che ognuno può offrire per lo sviluppo dell'intera comunità.

#### Riferimenti bibliografici

— *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, #NEXTGENERATIONITALIA, Italia domani, 2021.*

CARDONE S., *PNRR, WEF e altri report a supporto dello sviluppo delle competenze digitali e trasversali. Il modello di autovalutazione delle soft skills realizzato per il progetto Engage in AA.VV. Competenze trasversali e digitali per il futuro del lavoro. Il caso del progetto Engage, FrancoAngeli, Milano 2022.*

- COSTA M., *Il talento capacitante in Industry 4.0, formazione & insegnamento* 2018.
- COSTA M., *L'emergenza della formazione continua tra scuola, università e parti sociali*, *Formazione Lavoro Persona*, Anno XII, n. 37, 2022.
- D'ANIELLO F., *Behind and beyond the Great Resignation: a pedagogical viewpoint*, FrancoAngeli, Milano 2022.
- FORNACA R., *Pedagogia e nuovi contesti* IN BONETTA G., CAMBI F., FRABBONI F., & PINTO MINERVA F., (a cura di), *Educazione e modernità pedagogica. Studi in onore di Giacomo Cives*. Edizioni ETS, Pisa 2003.
- LOIODICE I., *Orientarsi nell'emergenza per sviluppare resilienza* IN DATO D., CARDONE S., & MANSOLILLO F., (a cura di), *E- guidance. Percorsi online di orientamento formativo di gruppo per studenti universitari*, Progedit, Bari 2020.
- MORIN E., *Insegnare a vivere. Manifesto per cambiare l'educazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2015.
- OMS IN DATO D., CARDONE S., *Welfare manager, benessere e cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 2018.
- SCHWAB K., *Governare la quarta rivoluzione industrial*. FrancoAngeli, Milano 2019.
- SELMO L., *Formare al futuro. Progettualità, metodi e innovazione*. FrancoAngeli, Italia 2021.

## Riferimenti sitografici

- *Comunicato stampa AlmaDiploma e AlmaLaurea, La fotografia dei diplomati 2019 tra percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento*, 2019 in [https://www.almadiploma.it/info/pdf/convegno\\_firenze\\_2020/sintesi\\_profilo\\_diplomati\\_2019.pdf](https://www.almadiploma.it/info/pdf/convegno_firenze_2020/sintesi_profilo_diplomati_2019.pdf)
- *Decreto Ministeriale n.934 del 3 agosto 2022* in <https://www.mur.gov.it/sites/default/files/2022-08/Decreto%20Ministeriale%20n.%20934%20del%2003-08-2022.pdf>
- *OECD Skills Outlook: Thriving in a Digital World*, OECD Publishing 2019 in [https://read.oecd-ilibrary.org/education/oecd-skills-outlook-2019\\_df80bc12-en#page15](https://read.oecd-ilibrary.org/education/oecd-skills-outlook-2019_df80bc12-en#page15)
- *UNICEF, Salute mentale: nel mondo più di un adolescente su 7 tra i 10 e i 19 anni convive con un disturbo mentale diagnosticato*, 2021 in <https://>

[www.unicef.it/media/salute-mentale-nel-mondo-piu-di-1-adolescente-su-7-disturbi-mentali/#:~:text=La%20salute%20mentale%20dei%20bambini%20durante%20il%20COVID%2D19&text=Secondo%20gli%20ultimi%20dati%20disponibili,perso%20parte%20della%20loro%20istruzione.](http://www.unicef.it/media/salute-mentale-nel-mondo-piu-di-1-adolescente-su-7-disturbi-mentali/#:~:text=La%20salute%20mentale%20dei%20bambini%20durante%20il%20COVID%2D19&text=Secondo%20gli%20ultimi%20dati%20disponibili,perso%20parte%20della%20loro%20istruzione.)

— *World Economic Forum, The future of Jobs Report*, October 2020 in: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

ALMADIPLOMA E ALMALAUREA, *La fotografia dei diplomati 2019 tra percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento* in [https://www.almadiploma.it/info/pdf/convegno\\_firenze\\_2020/sintesi\\_profilo\\_diplomati\\_2019.pdf](https://www.almadiploma.it/info/pdf/convegno_firenze_2020/sintesi_profilo_diplomati_2019.pdf)

BERGUI G.C., (a cura di), *Breakdown adolescenziale: sfide e risorse. Problematiche psicologiche in adolescenza e strategie possibili di soluzione*, in <https://iris.unito.it/retrieve/e27ce42c-1a13-2581-e053-d805fe0acbaa/imp.def.%20breakdown%20bozza%20fin.pdf>

CRISPOLTI E., FRANCESCHETTI M., & ROMITO A., *Il sistema duale come risposta all'evoluzione dei fabbisogni di competenze del mercato del lavoro*, INAPP WP N. 70, 2021 in [https://oa.inapp.org/bitstream/handle/20.500.12916/3298/INAPP\\_Crispolti\\_Franceschetti\\_Romito\\_Il\\_sistema\\_duale\\_come\\_risposta\\_all%27evoluzione\\_dei\\_fabbisogni\\_di%20competenze\\_WP\\_70\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://oa.inapp.org/bitstream/handle/20.500.12916/3298/INAPP_Crispolti_Franceschetti_Romito_Il_sistema_duale_come_risposta_all%27evoluzione_dei_fabbisogni_di%20competenze_WP_70_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

PINATO G., *Tesi di laurea in economia. Lo sviluppo dell'industria 4.0 durante il covid-19*, 2021 in [https://thesis.unipd.it/bitstream/20.500.12608/22214/1/Pinato\\_Giacomo.pdf](https://thesis.unipd.it/bitstream/20.500.12608/22214/1/Pinato_Giacomo.pdf)

RUSCONI G., “Great resignation”: *perché è un fenomeno in crescita e come rallentarla*, *il Sole 24 ore*, 2022 in <https://www.ilsole24ore.com/art/great-resignation-perche-e-fenomeno-crescita-e-come-rallentarla-AEU-3sflB>

SACCO A., *Il silenzio dei NEET. Giovani in bilico tra rinuncia e desiderio*, Comitato Italiano per l'UNICEF, 2019, in <https://www.datocms-assets.com/30196/1602080449-ilsilenziodeineet.pdf>