

*UniCamillus press series hosts all books written by the faculty of the Saint Camillus International University of Health and Medical Sciences and intended as textbooks for the degree courses.*

*The book series is based on the same fundamental values of the university – importance of research, continuous debate with the international community, scientific support for less developed countries – and the volumes represent the natural continuation of both faculty's and students' work.*



UNICAMILLUS press series

International Medical University in Rome



# Nuovi modelli formativi tra orientamento e re-skilling

Il ruolo delle academy universitarie  
nel mismatch occupazionale

Atti del convegno scientifico nazionale  
Roma, 11 ottobre 2022

a cura di DONATELLA PADUA

UNICAMILLUS PRESS SERIES

tab edizioni

© 2023 Gruppo editoriale Tab s.r.l.  
viale Manzoni 24/c  
00185 Roma  
[www.tabedizioni.it](http://www.tabedizioni.it)

Prima edizione luglio 2023  
ISBN versione cartacea 978-88-9295-726-8  
ISBN versione digitale 978-88-9295-727-5

È vietata la riproduzione, anche parziale,  
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la  
fotocopia, senza l'autorizzazione dell'editore.  
Tutti i diritti sono riservati.

# Indice

- p. 9 *Prefazione*  
di Gianni Profita, Magnifico Rettore UniCamillus International Medical University
- 13 *Introduzione*  
di Tiziano Treu, Presidente CNEL, Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro
- 17 *Il mismatch tra offerta e domanda di lavoro minaccia la nostra economia*  
di Mario D'Ambrosio, Direttore UniCamillus Management Academy
- 25 *Talent scarcity, le strategie per attrarre e trattenere il talento*  
di Marco Ceresa, Group CEO Randstad
- 27 *La "responsabilità diffusa" e le cinque crisi del mismatch occupazionale*  
di Donatella Padua, Professore associato di sociologia generale, UniCamillus International Medical University
- 35 *Il mismatch occupazionale. Istituzioni e università a confronto*  
Intervento di Ruggero Parrotto, Coordinatore tavolo sul mismatch, CNEL, 35  
Intervento di Paolo Miccoli, Past President ANVUR, Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca, 42

- p. 61 *Il mismatch di competenze nei mondi professionali*  
Intervento di Filippo Abramo, Presidente Federmanagement, 61  
Intervento di Jessica Faroni, Presidente AIOP Lazio, Associazione Italiana Ospedalità Privata del Lazio, 63  
Intervento di Antonella Giachetti, Presidente AIDDA, Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda, 69  
Intervento di Antonio Magi, Presidente OMCeO, Ordine dei Medici-Chirurghi e degli Odontoiatri della Provincia di Roma, 74  
Intervento di Matilde Marandola, Presidente AIDP, Associazione Italiana per la Direzione del Personale, 80  
Intervento di Roberto Saliola, Presidente Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria, 83
- 89 *Esperienze di up-skilling e re-skilling nella dimensione aziendale. Contributi dei Direttori HR, docenti della faculty della UniCamillus Management Academy*  
Intervento di Silvia Cameranesi, Cluster Director of Finance & HR Hilton Rome Airport – Hilton Rome Eur La Lama – Hilton Garden Inn Rome Airport, 89  
Intervento di Luca De Santis, Direttore HR ENI, 94  
Intervento di Lucia Melcore, Direttore HR – Europe Equality and Inclusion – P&G, 98  
Intervento di Francesca Rossi, Direttore HR Istituto per il Credito Sportivo, 104  
Intervento di Valentina Sangiorgi, Chief HR Officer, Randstad, 109  
Intervento di Guido Stratta, Direttore HR ENEL, 114  
Intervento di Claudio Terzi, Direttore HR RFI – Rete Ferroviaria Italiana, 115
- 121 *Filiera dell'education, academy e lavoro. Indicazioni conclusive*  
di Donatella Padua, Professore associato di sociologia generale, UniCamillus International Medical University

# Prefazione<sup>1</sup>

Buonasera e benvenuti a questo importante evento di analisi e confronto tra studiosi e professionisti sui temi dell'occupazione che preoccupano la nostra economia.

Sono molto contento di poter ospitare questa iniziativa dedicata ai giovani, soprattutto, e alle organizzazioni che si confrontano sui temi del “lavoro”. Vorrei iniziare, tuttavia, raccontandovi della nostra università, vista l'occasione che mi viene offerta di avere così tanti illustri ospiti che ci conoscono direttamente per la prima volta.

L'esperienza pandemica, che ci auguriamo di aver oggi superato, ha rappresentato, per un'università medica molto giovane quale UniCamillus, un contesto particolarmente complesso, che abbiamo vissuto e affrontato molto da vicino.

Avendo con noi molti docenti provenienti dall'Istituto Spallanzani, abbiamo partecipato al contrasto alla pandemia anche dietro le quinte, vivendola in prima persona, ragionando su tutto quello che stava avvenendo e cercando di gestirne tutti gli aspetti interferenti con lo svolgimento della vita accademica.

In termini di svolgimento delle proprie attività, l'ateneo è stato messo alla prova e, possiamo dire, che i risultati sono stati molto positivi. Siamo riusciti ad affrontare il tema dell'impossibilità di svolgere le lezioni in presenza attraverso la didattica a distanza, nonché attraverso le tecnologie digitali e audiovisive, con riscontri

1. Testo di apertura del convegno.

di elevata efficacia. I docenti hanno svolto le loro lezioni non semplicemente davanti alla telecamera di un laptop ma, per mantenere alto il livello qualitativo della didattica, ci siamo impegnati attraverso montaggi di audiovisivi con supporti didattici, con green screen di sfondo al docente, con idonee animazioni, cercando di fare qualcosa davvero di qualità che in qualche modo riprendesse lo spirito originario di san Camillo, volto all'impegno per il proprio dovere verso il prossimo.

L'UniCamillus, Università Medica Internazionale di Roma, è un ateneo che si caratterizza per un profilo umanitario e guarda ai Paesi in via di sviluppo secondo un approccio molto concreto. Il tasso percentuale di presenza di studenti stranieri è ai massimi livelli nazionali, registrando più del 40% di studenti non comunitari. In generale, a livello internazionale, riteniamo di poter competere con le università anglosassoni, che presentano una grande capacità di attrazione di studenti non nazionali. Gli studenti di UniCamillus provengono da ben 52 Paesi, gran parte dei quali sono del Sud del mondo e sono quelli a cui guardiamo con molta attenzione.

Nel contempo, vi sono anche molti studenti che arrivano da Paesi occidentali come gli Stati Uniti o altri del Nord Europa, o importanti Paesi asiatici, come il Giappone, e altri che hanno un alto livello accademico come la Turchia, l'India. Questa presenza interculturale ci soddisfa particolarmente, in quanto voler accogliere, in questa università medica che si trova oltre il Raccordo Anulare di Roma, un caleidoscopio di studenti provenienti da tutto il mondo, è stata una scommessa che possiamo dire se non di avere vinto, di essere vicini a vincerla con la soddisfazione di "far bene", nello spirito della Terza Missione e nella volontà di generare un impatto sociale distintivo per il nostro ateneo.

Dal punto di vista strategico dell'offerta formativa dell'università, siamo soddisfatti di coprire un ambito di professioni mediche e sanitarie specialistiche ampio, che va dalla laurea magistrale in medicina e chirurgia alle lauree in odontoiatria e protesi dentaria, in scienze della nutrizione umana, oltre alla laurea triennale nelle

professioni sanitarie quali infermieristica, fisioterapia, ostetricia, tecniche di radiologia medica e tecniche di laboratorio biomedico oltre a una crescente offerta di corsi *post lauream*.

Siamo, tuttavia, tutti sempre più consapevoli che per raggiungere al meglio i propri obiettivi, la macchina operativa dei sistemi organizzativi deve predisporre le condizioni indispensabili affinché gli scienziati, il corpo sanitario e tutti gli operatori presenti siano nella condizione di fare del loro meglio. E se non funziona la macchina, i conti non tornano. Se le tecnologie, le attrezzature, gli ambienti, insomma, le risorse e i processi lavorativi, non sono idonei e integrati, la sanità sarà sempre zoppicante perché per questa funzione è necessario che ci sia dietro una macchina organizzativa ottimale e funzionante, innanzitutto a livello manageriale, che la sostenga e la indirizzi.

Se l'obiettivo di UniCamillus è centrato sulle professionalità sanitarie, la UniCamillus Management Academy nasce dalla volontà di rafforzare le organizzazioni sanitarie con figure manageriali che supportino la gestione del sistema lavorativo. Il simposio di oggi dimostra come la UniCamillus Management Academy sia ormai un'importante e strategica realtà della nostra università.

Il tema trattato in questo convegno è di primario interesse e sottolinea uno dei problemi più importanti che è quello dell'incontro tra domanda e offerta e l'incapacità del mondo accademico, della scuola, della formazione in senso lato di proporre soluzioni alle domande della realtà sociale, economica, produttiva e dell'innovazione.

L'academy rappresenta uno strumento molto flessibile, che può supplire alla complessità burocratica dei sistemi e delle procedure ministeriali di approvazione di offerte formative agili, che sappiano interpretare e cogliere le necessità del momento del mercato del lavoro.

È assolutamente necessario riflettere, ragionare, elaborare progetti che non siano immediatamente legati soltanto alla pura logica della politica che pure può e deve offrire e imporre soluzioni di livello nazionale e regionale. In questo senso, credo che l'attualità



dell'azione del CNEL e dell'istituzione di un tavolo di lavoro di studiosi, esperti, rappresentanti istituzionali, sia particolarmente positiva.

Siamo molto grati al Presidente del CNEL di partecipare con la sua apertura alla giornata di oggi e del suo intervento introduttivo che porta autorevole testimonianza del lavoro che il CNEL sta realizzando per l'individuazione di possibili soluzioni.

*Gianni Profita*  
Magnifico Rettore UniCamillus  
International Medical University

## Introduzione

L'idea che anche gli studi e le facoltà tecnico-scientifiche debbano, oggi, essere accompagnate da studi di carattere generale che si occupano delle persone e del management si sta diffondendo molto. Ho rilevato personalmente come la facoltà di ingegneria, che fino a poco tempo fa non si immaginava potesse presentare questo tipo di esigenza, si sia anch'essa fatta tentare da studi di management e di risorse umane. E vedo anche la vostra università e altre di medicina come seguono questa impostazione. In realtà, queste sono tutte strutture che hanno un'altissima componente di servizio, il quale ha bisogno delle persone. Noi come dei giuristi, economisti del lavoro diciamo *labour intensive*. Vuol dire proprio che per far funzionare queste grandi organizzazioni, al di là della tecnica, occorrono persone motivate e competenti. Quindi, il convegno di oggi è un'ottima iniziativa. Mi fa piacere che il CNEL sia coinvolto e che oggi vi presenterà una serie di iniziative formative che approfondiscono questi aspetti.

Desidero evidenziare solo due concetti che mi sembrano importanti.

Noi abbiamo davanti, come sapete tutti, una fase di transizione molto importante verso, come si dice, modelli diversi di crescita economica ma anche umana. Questa transizione verde, questa transizione digitale significa un cambiamento dei modi di concepire l'organizzazione, coinvolge la crescita e, per molti aspetti, la vita stessa delle persone. Sicuramente una componente essenziale di queste due transizioni è che entrambe richiedono

più quantità di formazione. Un tema è il re-skilling, ma anche un cosiddetto “up-skilling”, cioè, la necessità che mediamente si innalzino i livelli di competenze e, per quelli che le hanno già alte o comunque sufficienti, le adeguino ai cambiamenti. Quindi, questa è sicuramente una prospettiva fondamentale che, tuttavia, presenta un carattere tra gli altri nuovo. Si tratta, infatti, di una prospettiva sicura, come si dice nell'*an*, del fatto che ci sarà, ma i cui contenuti e la cui direzione non sono sicure. Noi sappiamo, in altre parole, che dovremmo seguire processi di adattamento, di potenziamento delle capacità umane in questa transizione che, tuttavia, non sono predefiniti, come magari poteva essere un po' di anni fa. Quindi, occorre puntare molto sull'orientamento. Infatti, il convegno mette assieme due aspetti, re-skilling, up-skilling ma anche l'orientamento. Bene, queste, giustamente ci sembra siano due piste necessarie. Al CNEL abbiamo svolto da ormai quasi un anno una serie di indagini, di incontri con grandi aziende, anche con le associazioni o le istituzioni che si occupano di formazione, proprio per mettere a fuoco questa panoramica delle future competenze che saranno richieste. Ruggero Parrotto, che ha coordinato il tavolo, ve ne parlerà, perché questa incertezza produce fenomeni di sfasatura, di mismatch tra quello che la scuola produce ed è abituata a produrre e quello che le imprese richiedono, laddove le stesse imprese non ne hanno chiarezza, ossia, devono riadattare le loro impostazioni. Perché l'incertezza riguarda anche le imprese. Ecco, dico solo una cosa che mi pare importante, che mentre le grandi imprese che noi abbiamo visto in queste nostre indagini sono molto consapevoli e coinvolte, in questo convegno avete autorevoli esponenti nelle vostre tavole rotonde che ho avuto modo anche di apprezzare, che stanno pensando a cosa le loro accademie possono fare per essere in grado di prevenire il cambiamento. Questa riflessione deve essere anche condivisa da una miriade di imprese più piccole, che magari fanno più fatica a essere consapevoli e attrezzate. Per questo è anche vero che noi al CNEL riteniamo importante coinvolgere anche le piccole imprese e attraverso le loro associazioni; per altro verso,

tutta questa operazione che si fa all'interno del mondo dell'impresa deve essere messa in connessione con quello che la *scuola* sta cercando di fare per essere anch'essa all'altezza di queste transizioni e quindi per esprimere qualità formative adeguate. Questa si presenta come un'operazione di grande complessità.

Noi abbiamo fatto questa serie di prime indagini, abbiamo sostenuto la necessità di diffondere questa prospettiva, dell'orientamento. Abbiamo visto e incoraggiato le aziende e adesso metteremo in ordine tutto quello che abbiamo raccolto in questi mesi. Naturalmente, stiamo interloquendo con il mondo della scuola perché è la scuola che è più che mai sollecitata a cambiare, ma anche a essere informata sulle tendenze delle competenze necessarie per il futuro, in modo da poter rispondere. Inoltre, insieme, scuola e mondo delle imprese, mondo del lavoro, devono cercare di aiutare i giovani ad affrontare questi nuovi percorsi. Ma anche perché le prospettive delle transizioni verdi e digitali sono potenzialmente molto favorevoli a una buona qualità della lavoro. Però bisogna conoscerle e padroneggiare la complessità e appunto mettere insieme il mondo del lavoro, il mondo della scuola e delle imprese per orientare meglio questo futuro così incerto ma così anche sfidante. In conclusione, credo che la vostra iniziativa sia molto utile anche per il futuro dei lavori del CNEL. Più avanti, quando avremo finito questa nostra serie di indagini, potremo scambiarci risultati e confrontarci per guardare meglio questo futuro.

*Tiziano Treu*

Presidente CNEL

Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro

# Il mismatch tra offerta e domanda di lavoro minaccia la nostra economia<sup>1</sup>

di Mario D'Ambrosio<sup>2</sup>

Una tempesta perfetta sta travolgendo le giovani generazioni in cerca di prima occupazione e che non sono in grado di proporsi con il giusto profilo. Con ogni evidenza, tale profilo, oggi, va arricchito e integrato con la formazione post-laurea e con quelle indispensabili soft skill acquisibili non solo con specifici percorsi in ambiti professionalmente realizzati ma anche attraverso “docenti/coach” di elevata esperienza.

Le organizzazioni del lavoro non riescono, oggi, a rispondere alle proprie necessità di assumere risorse capaci di soddisfare le necessità di sviluppo e crescita. Tale fenomeno genera un pericoloso disallineamento con l'offerta occupazionale presente sul mercato, la quale resta, pertanto, senza adeguata soddisfazione lavorativa.

Questa situazione, fortemente anomala nei confronti di quanto accaduto negli anni passati, e inaspettata nelle rilevanti dimensioni attuali, genera soprattutto nei confronti dei più giovani una pesante difficoltà a trovare il lavoro auspicato, capace di soddisfare le attese maturate e ripagare il grande impegno di studio personale ed economico delle famiglie.

Per studiare e analizzare a fondo questo scenario e cercare di individuare possibili soluzioni, si è svolto in UniCamillus un convegno di esperti rappresentati dai Presidenti delle più importanti

1. Il convegno tenutosi in UniCamillus nel mese di ottobre 2022 individua nelle academy universitarie la soluzione idonea per la formazione delle competenze manageriali richieste dalla nuova occupazione.

2. Direttore UniCamillus Management Academy.

associazioni professionali e dai Direttori delle risorse umane di aziende nazionali e multinazionali di grande prestigio, promosso dalla UniCamillus Management Academy – UMA.

I lavori convegnistici sono stati aperti dal contributo, significativo dell'importanza dell'evento, del Presidente del CNEL, Professor Tiziano Treu, il quale ha sottolineato il grande vantaggio di confrontarsi in modo così autorevole tra addetti ai lavori su una tematica di grande urgenza per il lavoro, in un luogo deputato proprio a dare possibili contributi alle soluzioni formative di supporto alla crisi del mismatch occupazionale.

Il Presidente Treu ha chiaramente evidenziato come il sistema integrato di formazione tra laurea tradizionale e professionalizzazione post-laurea offerta anche dalle academy aziendali e universitarie possa senz'altro costituire un percorso appropriato per sviluppare molte di quelle competenze oggi fortemente richieste dai sistemi lavorativi e di difficile, se non impossibile, reperimento nel mercato del lavoro italiano.

Il personale contributo di carattere introduttivo al convegno, che ha seguito il saluto del Rettore Professor Gianni Profita, mi ha consentito di esprimere alcune pragmatiche considerazioni sul tema della complessità occupazionale scaturite oltre che dall'attuale posizione di Direttore dell'UMA, anche in base all'esperienza maturata dal 2002 al 2009 nella posizione di Presidente nazionale dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale, che dall'esperienza pluriennale di Direttore delle risorse umane in diverse importanti aziende nazionali e multinazionali. Tali esperienze professionali operative si sono arricchite nel tempo dal confronto con numerosi colleghi e studiosi della realtà lavorativa italiana e internazionale.