American Chamber of Commerce in Italy

Dall'orientamento professionale al Career Readiness

Comitato Education



Position Paper

American Chamber of Commerce in Italy

Dall'orientamento professionale al Career Readiness

Comitato Education

Position Paper

Sommario

1. Introduzione – L'orientamento come priorità strategica 5

2. Orientamento e Skill Mismatch: una criticità strutturale 6

3. Perché ora – Evoluzione del lavoro e nuove esigenze di orientamento 9

4. Innovazione e strumenti: il ruolo del digitale e dell'AI 10

5. Evoluzione del modello italiano e opportunità di rafforzamento 10

6. Verso un Sistema Nazionale di Career Readiness 11

7. Conclusioni 15

Bibliografia 16

1. Introduzione – L'orientamento come priorità strategica

Il presente documento nasce dalla volontà del Comitato Education di AmCham Italy di contribuire al rafforzamento delle politiche e delle pratiche di orientamento professionale in Italia.

Negli ultimi anni il tema dell'orientamento professionale ha assunto un ruolo sempre più centrale in relazione alle trasformazioni che stanno interessando il mercato del lavoro. La velocità del cambiamento tecnologico, la diffusione dell'intelligenza artificiale, l'evoluzione dei modelli organizzativi e la crescente complessità dei percorsi professionali rendono sempre più difficile per studenti e famiglie compiere scelte consapevoli.

In questo contesto, il progressivo disallineamento tra percorsi formativi e fabbisogni delle imprese evidenzia la necessità di un intervento strutturale. Tuttavia, la sfida non riguarda esclusivamente l'occupabilità. Sempre più giovani manifestano difficoltà nel riconoscere le proprie attitudini, nel costruire un progetto professionale coerente e nell'affrontare l'incertezza.

In parallelo, il sistema educativo continua a confrontarsi con la sfida della dispersione scolastica: nel 2024 il tasso di *Early Leavers from Education and Training* (ELET) nella fascia 18–24 anni è pari al 9,8%, ancora sopra il target UE 2030 del 9,0% (Fondazione Gi Group / ODM Consulting, 2025). La capacità di orientare in modo continuativo e competente rappresenta quindi anche una leva di prevenzione: ripetenze, rendimento scarso e assenze sono segnali precoci che aumentano il rischio di abbandono (Fondazione Gi Group / ODM Consulting, 2025).

La tesi di questo documento è che il superamento dello skill mismatch non dipenda esclusivamente da una maggiore vicinanza tra sistema educativo e mercato del lavoro, ma dalla capacità di sviluppare nei giovani una solida *Career Readiness*, intesa come integrazione tra competenze professionali, consapevolezza di sé, autonomia decisionale e capacità di adattamento.

2. Orientamento e Skill Mismatch: una criticità strutturale

Le imprese segnalano con crescente frequenza la difficoltà nel reperire profili adeguati, mentre molti giovani incontrano ostacoli nell'ingresso nel mercato del lavoro.

Secondo il *Global Talent Barometer* di ManpowerGroup (ManpowerGroup. (2023), oltre il 60% dei giovani lavoratori dichiara di non sentirsi pienamente preparato ad affrontare le scelte di carriera. Analogamente, il *Workmonitor Report* di Randstad (Randstad, 2023) evidenzia significativi livelli di incertezza rispetto alle competenze richieste dal mercato del lavoro.

Segue l'indagine e i dati CEDEFOP secondo i quali, circa il 40% dei datori di lavoro europei segnala difficoltà nel reperire candidati con competenze adeguate, fenomeno ulteriormente confermato dai dati *Excelsior-Unioncamere* (Unioncamere- Sistema Informativo Excelsior, 2025).

Sebbene l'orientamento sia presente in Italia e con progettualità più o meno efficaci, continua a essere prevalentemente episodico, informativo e poco integrato con esperienze concrete. Tale impostazione non favorisce la costruzione di una reale consapevolezza delle proprie attitudini né una comprensione efficace delle dinamiche professionali.

Questa criticità ha un impatto anche in termini di continuità dei percorsi: una volta intrapresa la strada dell'abbandono, il rientro e il completamento risultano rari (Fondazione Gi Group / ODM Consulting, 2025). Le teorie più recenti sul career development evidenziano come la costruzione del percorso professionale richieda lo sviluppo di competenze narrative, riflessive e decisionali che consentano agli individui di attribuire significato alle proprie esperienze e costruire una propria identità professionale.

2.1 Oltre il mismatch: fragilità, autonomia e identità professionale

Nel contesto contemporaneo, l'orientamento si configura sempre più come un processo complesso, influenzato dalle profonde trasformazioni del mercato del lavoro e dalle nuove vulnerabilità delle giovani generazioni. Le analisi sviluppate dal Comitato Education di AmCham Italy evidenziano come una quota significativa di studenti manifesti difficoltà sia nella fase di scelta del percorso universitario sia, in modo ancora più marcato, nella transizione verso il mondo del lavoro. Tale fenomeno si inserisce in un quadro più ampio di incertezza, già documentato a livello internazionale, in cui i giovani riportano bassi livelli di preparazione percepita rispetto alle scelte di carriera.

Questa fragilità non è riconducibile esclusivamente a una carenza informativa, ma si configura come una condizione più profonda che coinvolge dimensioni emotive, identitarie e decisionali. Come sottolineato da Savickas (2013), i processi di career

construction richiedono lo sviluppo di competenze narrative e riflessive che consentano agli individui di attribuire senso alle proprie scelte. Tuttavia, l'orientamento, ancora oggi prevalentemente episodico e informativo, non sempre favorisce tale sviluppo, risultando spesso incapace di sostenere una reale consapevolezza di sé e delle proprie attitudini.

In questo scenario, assume una centralità crescente il tema delle soft skills e delle life skills, riconosciute come fondamentali per la Career Readiness. Secondo il framework elaborato dalla National Association of Colleges and Employers (NACE, 2023), competenze quali pensiero critico, problem solving, comunicazione, lavoro di squadra e adattabilità costituiscono prerequisiti essenziali per l'ingresso e la permanenza nel mercato del lavoro. Analogamente, il World Economic Forum (2020) evidenzia come le competenze trasversali rappresenteranno una quota predominante delle skill richieste nei prossimi anni.

Nonostante ciò, numerosi studi indicano come tali competenze risultino ancora insufficientemente sviluppate nei percorsi universitari tradizionali (Heckman & Kautz, 2012; OECD, 2019).

Un ulteriore elemento di complessità riguarda il ruolo delle famiglie nei processi di scelta e transizione. La letteratura psicologica e sociologica ha evidenziato come un'eccessiva presenza genitoriale - spesso definita overparenting o helicopter parenting - possa incidere negativamente sullo sviluppo dell'autonomia e dell'autoefficacia nei giovani (Segrin et al., 2012; Padilla-Walker & Nelson, 2012). In molti casi, il supporto genitoriale si estende oltre il piano emotivo, coinvolgendo direttamente la gestione delle pratiche amministrative e delle decisioni educative e professionali. Se da un lato tale comportamento è motivato da intenzioni protettive, dall'altro rischia di limitare le opportunità di apprendimento esperienziale e di costruzione della responsabilità individuale.

Dal punto di vista educativo, questa dinamica può compromettere lo sviluppo della self-efficacy, intesa come la percezione di essere in grado di affrontare con successo compiti e sfide (Bandura, 1997). La mancanza di occasioni di autonomia decisionale e di gestione diretta delle difficoltà può tradursi in una ridotta capacità di regolazione emotiva e in una maggiore vulnerabilità di fronte all'incertezza. In tal senso, ciò che per il genitore rappresenta un supporto può trasformarsi, per lo studente, in un limite allo sviluppo della resilienza e della competenza decisionale.

Queste criticità emergono con particolare evidenza nella fase di orientamento in uscita dall'università, momento in cui gli studenti sono chiamati a confrontarsi con un mercato del lavoro sempre più fluido e complesso. Le evidenze riportate dal Comitato Education sottolineano come molti giovani non si sentano adeguatamente preparati ad affrontare tali scelte, confermando quanto già evidenziato da studi internazionali sul disallineamento tra formazione e occupabilità (CEDEFOP, 2020; OECD, 2021). In questo contesto, l'assenza di competenze trasversali solide e di una reale autonomia decisionale rappresenta un fattore di rischio significativo per l'inserimento professionale.

A questa fragilità si affianca un'evidenza rilevante: una quota significativa di giovani che abbandonano precocemente l'istruzione si colloca anche in una condizione di inattività lavorativa. In Italia, nel 2024, il 53,1% degli ELET non lavora, configurando un'area di sovrapposizione con la condizione NEET che richiede interventi di riattivazione mirati e continui (Fondazione Gi Group / ODM Consulting, 2025).

Alla luce di queste considerazioni, appare necessario ripensare l'orientamento come un processo educativo continuo, centrato sullo sviluppo integrato della persona. Ciò implica non solo il rafforzamento delle connessioni tra università e mondo del lavoro, ma anche un investimento sistematico nello sviluppo delle competenze trasversali, della consapevolezza di sé e della capacità decisionale.

In questa prospettiva, l'approccio alla Career Readiness rappresenta un modello promettente, in quanto integra dimensioni cognitive, emotive e relazionali in un quadro coerente di sviluppo delle competenze. Parallelamente, diventa fondamentale promuovere una riflessione sul ruolo delle famiglie, orientandole verso una funzione più abilitante che sostitutiva. Come evidenziato da Goleman (1995) e successivamente sviluppato nella letteratura sull'intelligenza emotiva, il sostegno efficace non consiste nel rimuovere gli ostacoli, ma nel fornire strumenti per affrontarli. In tal senso, educare all'autonomia significa anche accettare l'errore come parte integrante del processo di apprendimento.

La fragilità degli studenti, dunque, non può essere interpretata come una semplice debolezza individuale, ma come il risultato di un sistema educativo e sociale che fatica a integrare pienamente le dimensioni emotive, decisionali e relazionali nei percorsi formativi. Il passaggio verso modelli orientati alla Career Readiness e allo sviluppo delle life skills rappresenta una condizione necessaria per sostenere i giovani nella costruzione di traiettorie professionali e personali più consapevoli, autonome e resilienti.

Parallelamente, è opportuno potenziare i servizi di career guidance trasformandoli in veri e propri ecosistemi di accompagnamento, basati su mentoring, coaching e opportunità di experiential learning (stage, project work, networking), in grado di rendere gli studenti protagonisti attivi del proprio percorso.

Inoltre, per rendere il sistema più efficace anche in chiave preventiva, è cruciale rafforzare non solo la capacità di lettura e gestione dei segnali precoci di rischio (assenze, rendimento scarso, ripetenze), integrando orientamento, tutoraggio e presa in carico educativa (Fondazione Gi Group / ODM Consulting, 2025) ma anche un intervento che riguardai il coinvolgimento delle famiglie, attraverso iniziative di sensibilizzazione che favoriscano una ridefinizione del loro ruolo in chiave abilitante, promuovendo autonomia e responsabilità nei giovani.

Infine, l'adozione di strumenti digitali e soluzioni basate su intelligenza artificiale può supportare processi di orientamento più personalizzati e accessibili, purché integrati con una guida educativa consapevole. In questa prospettiva, l'obiettivo non è solo migliorare la qualità delle scelte, ma sostenere lo sviluppo di individui capaci di affrontare in modo autonomo, critico e resiliente le transizioni formative e professionali.

3. Perché ora – Evoluzione del lavoro e nuove esigenze di orientamento

Le trasformazioni in atto nel mercato del lavoro stanno ridefinendo in modo significativo il rapporto tra istruzione e occupazione. Negli ultimi anni si è assistito al passaggio da un modello basato prevalentemente sui titoli di studio a uno sempre più orientato alle competenze.

Le principali tendenze globali evidenziano inoltre una crescente rilevanza delle competenze trasversali. Il report "*The Human Edge*" di *ManpowerGroup* (ManpowerGroup, 2026a) sottolinea come una quota significativa delle competenze più richieste nei prossimi anni sarà rappresentata da soft skills, tra cui pensiero critico, capacità relazionali, adattabilità, creatività ed empatia.

A rafforzare questo scenario contribuiscono anche le evidenze più recenti sul mercato del lavoro. Secondo il *ManpowerGroup Employment Outlook Survey* (Q2 2026b), le prospettive occupazionali risultano positive, ma permane una difficoltà strutturale nel reperire profili adeguati, evidenziando un mismatch crescente tra domanda e offerta di competenze.

Parallelamente, l'adozione dell'intelligenza artificiale nei contesti lavorativi è ancora in fase di maturazione. Una quota significativa di aziende segnala difficoltà nell'utilizzo di questi strumenti, legate sia al gap di competenze sia a fattori normativi e di fiducia.

Le imprese richiedono oggi non solo conoscenze tecniche, ma capacità di apprendimento continuo, adattabilità, problem solving, collaborazione e gestione della complessità. In questo contesto assume particolare rilevanza il concetto di Career Readiness, sviluppato dalla National Association of Colleges and Employers (NACE, 2023).

La Career Readiness può essere definita come l'insieme di competenze, conoscenze, atteggiamenti e comportamenti che consentono a una persona di affrontare con successo il proprio percorso formativo e professionale. Tale concetto non si limita alla preparazione per il primo ingresso nel mercato del lavoro, ma comprende la capacità di gestire nel tempo transizioni, cambiamenti e nuove opportunità professionali.

Queste dinamiche rafforzano ulteriormente l'urgenza di sviluppare modelli di orientamento capaci non solo di informare, ma di accompagnare gli individui nello sviluppo continuo delle competenze. L'obiettivo non è soltanto migliorare l'occupabilità, ma favorire la capacità di gestire nel tempo transizioni e cambiamenti.

4. Innovazione e strumenti: il ruolo del digitale e dell'AI

Le tecnologie digitali e l'AI stanno trasformando in modo significativo anche i processi di orientamento. Le esperienze sviluppate da realtà formative come *H-FARM College e Wonder Inc.* evidenziano un utilizzo sempre più strutturato di strumenti digitali per supportare gli studenti nella fase esplorativa.

H-FARM College ha sviluppato percorsi che integrano piattaforme digitali per il self-assessment delle competenze, strumenti di career mapping e moduli di apprendimento personalizzati, affiancati da attività di mentoring e project-based learning in collaborazione con aziende.

Analogamente, *Wonder Inc*. ha introdotto soluzioni che combinano analytics e intelligenza artificiale per monitorare il progresso degli studenti, suggerire percorsi formativi coerenti con interessi e attitudini e facilitare l'accesso a esperienze pratiche e opportunità internazionali.

Questi approcci contribuiscono a rendere l'orientamento più accessibile, continuo e personalizzato, rafforzando il collegamento tra formazione e mondo del lavoro. Tuttavia, emerge la necessità di promuovere un utilizzo consapevole dell'AI, che integri e non sostituisca il ruolo educativo di docenti, orientatori e mentor motivo per il quale, queste figure saranno sempre centrali per l'orientamento di studenti e studentesse.

5. Evoluzione del modello italiano e opportunità di rafforzamento

Il sistema italiano dell'orientamento si inserisce in un contesto in evoluzione, caratterizzato da un crescente impegno da parte delle istituzioni e degli attori del sistema educativo. Negli ultimi anni sono state avviate diverse iniziative rilevanti, tra cui il rafforzamento dei PCTO, la valorizzazione degli ITS e l'attivazione di collaborazioni tra sistema educativo e imprese.

In questo quadro si inserisce anche il *Protocollo d'intesa tra Ministero dell'Istruzione e del Merito e Assolavoro del 2024*, che rappresenta un importante riferimento istituzionale per il rafforzamento del collegamento tra formazione e occupabilità. Il Protocollo prevede il supporto alle scuole nell'organizzazione di attività di orientamento, la promozione di percorsi qualificati e l'utilizzo di dati sui fabbisogni professionali per orientare le scelte degli studenti.

Questi elementi rappresentano una base solida su cui costruire ulteriori sviluppi. Tuttavia, le trasformazioni in atto rendono evidente la necessità di un'evoluzione del modello.

In particolare come emerso dai contributi dei membri del Comitato Education, l'orientamento è ancora spesso percepito come un momento episodico, piuttosto che come un processo continuo e integrato che parte dal sistema educativo primario e si sviluppa per tutta la carriera scolastica ed educativa dei discenti.

6. Verso un Sistema Nazionale di Career Readiness

Le evidenze presentate nei capitoli precedenti mostrano come le attuali criticità del sistema di orientamento non possano essere affrontate attraverso interventi isolati o iniziative episodiche. Per rispondere in modo efficace alle trasformazioni del mercato del lavoro e alle esigenze delle nuove generazioni, il Comitato Education di AmCham Italy propone l'adozione di un approccio sistemico alla Career Readiness, intesa come l'insieme di competenze, esperienze e strumenti che consentono agli individui di sviluppare consapevolezza di sé, capacità decisionale, occupabilità e adattabilità lungo tutto l'arco della vita.

L'obiettivo è trasformare l'orientamento da attività prevalentemente informativa a infrastruttura educativa permanente, integrata nei percorsi scolastici e universitari e strettamente connessa al mondo del lavoro.

Un ulteriore requisito di efficacia riguarda l'equità del sistema: il contesto familiare e territoriale continua a incidere in modo significativo sulle traiettorie educative e occupazionali, rendendo necessario un rafforzamento mirato dei presidi e delle opportunità nei territori e nei contesti più fragili (Fondazione Gi Group / ODM Consulting, 2025).

A tal fine, il Comitato individua **sei linee** di intervento prioritarie.

6.1 Integrare la Career Readiness nei percorsi educativi

Alla luce delle evidenze emerse, il Comitato Education di AmCham Italy propone le seguenti linee di intervento, finalizzate a trasformare l'orientamento in un processo strutturato di sviluppo della career readiness, integrato nei percorsi educativi e connesso al mondo del lavoro.

A. Integrare la career readiness nei curricula scolastici e universitari - È necessario rendere lo sviluppo della career readiness parte integrante dei percorsi educativi, superando l'attuale approccio che relega l'orientamento a momenti specifici e separati. Questo implica:

- l'integrazione delle competenze trasversali (problem solving, pensiero critico, comunicazione, lavoro in team, adattabilità) all'interno dei curricula disciplinari;
- l'introduzione di moduli strutturati dedicati allo sviluppo della consapevolezza di sé, delle capacità decisionali e della conoscenza del mondo del lavoro;

- il coinvolgimento attivo dei docenti nello sviluppo delle competenze di career readiness, attraverso percorsi di formazione dedicati;
- la progressiva introduzione di strumenti di valutazione e certificazione delle competenze, anche attraverso micro-credenziali e digital badge.

Esempio: *L'esperienza di università internazionali e realtà come The American University of Rome evidenzia come l'integrazione della career readiness nei percorsi accademici – attraverso moduli dedicati, career advisory e attività strutturate lungo tutto il percorso – consenta di rendere queste competenze parte integrante dell'esperienza educativa.*

6.2 Rafforzare il collegamento tra formazione e lavoro

B. Rafforzare il coinvolgimento delle imprese nei processi educativi - Il collegamento tra sistema educativo e mondo del lavoro deve essere rafforzato attraverso modelli di collaborazione strutturata e continuativa. In particolare, è necessario:

- promuovere la co-progettazione dei percorsi formativi tra istituzioni educative e imprese, al fine di allineare i contenuti didattici ai fabbisogni del mercato del lavoro;
- ampliare il ruolo delle imprese nei percorsi di orientamento, attraverso testimonianze, mentoring e partecipazione attiva alle attività formative;
- sviluppare modelli strutturati di collaborazione per la transizione scuola–lavoro, anche attraverso il coinvolgimento di agenzie per il lavoro e attori intermedi;
- valorizzare il ruolo degli alumni e delle reti professionali come strumenti di connessione tra studenti e mondo del lavoro.

Questo approccio consente di rendere l'orientamento più concreto, aggiornato e aderente alla realtà professionale.

Esempio: *Il programma "Empowering Futures" di KPMG rappresenta un caso concreto di orientamento basato su mentoring e sviluppo delle competenze di employability, con un accompagnamento diretto degli studenti e risultati misurabili in termini di attivazione di percorsi formativi e inserimento lavorativo.*

C. Valorizzare l'experiential learning nei percorsi formativi - Le evidenze internazionali dimostrano come le esperienze pratiche rappresentino uno degli strumenti più efficaci per lo sviluppo delle competenze e della consapevolezza professionale. È quindi necessario:

- integrare in modo sistematico esperienze di apprendimento pratico nei percorsi educativi, tra cui stage, tirocini, project work e job shadowing;
- riconoscere formalmente tali esperienze all'interno dei curricula, anche attraverso l'attribuzione di crediti formativi;
- promuovere attività di apprendimento basate su problemi reali (problem-based learning) e progetti sviluppati in collaborazione con le imprese;

- favorire la partecipazione degli studenti a contesti applicativi, anche attraverso iniziative di breve durata ad alta intensità (workshop, bootcamp, hackathons, contest).

L'obiettivo è trasformare l'apprendimento da prevalentemente teorico a esperienziale, rendendo gli studenti protagonisti attivi del proprio percorso.

Esempio: *I programmi di experiential learning sviluppati da H-FARM College, basati su project work, collaborazione con aziende e attività immersive, dimostrano come l'apprendimento esperienziale possa favorire lo sviluppo di competenze concrete e supportare gli studenti nelle scelte di carriera.*

Esempio: *Analogamente, esperienze promosse da università internazionali come John Cabot University evidenziano il valore di attività di networking, stage e coinvolgimento degli alumni nel rafforzare il collegamento tra percorso accademico e mondo del lavoro.*

6.3 Creare un ecosistema abilitante

D. Incentivare le partnership pubblico-private e gli investimenti in formazione - Per sostenere lo sviluppo di un sistema di orientamento più efficace, è necessario rafforzare il ruolo delle partnership tra pubblico e privato. In particolare, si propone di:

- introdurre strumenti di incentivazione fiscale per le imprese che investono in attività di formazione, orientamento e sviluppo delle competenze;
- sostenere, anche attraverso fondi pubblici (PNRR e fondi europei), progetti innovativi nel campo dell'orientamento e della Career Readiness;
- valorizzare e scalare le best practice già esistenti, favorendo la diffusione di modelli efficaci su base territoriale e nazionale.

Queste misure possono contribuire a rendere sostenibile nel tempo il coinvolgimento attivo delle imprese.

E. Promuovere l'utilizzo di strumenti digitali e intelligenza artificiale - Le tecnologie digitali rappresentano un'opportunità significativa per rendere i processi di orientamento più accessibili, personalizzati e data-driven. È quindi opportuno:

- favorire l'adozione di piattaforme digitali per il self-assessment delle competenze, il career mapping e l'accesso alle opportunità formative e professionali;
- sviluppare soluzioni basate su intelligenza artificiale per supportare gli studenti nella fase esplorativa, nella definizione degli obiettivi e nella costruzione del proprio percorso;
- promuovere programmi di alfabetizzazione all'AI (AI literacy), per consentire a studenti e docenti di utilizzare in modo consapevole questi strumenti;
- garantire un utilizzo etico e responsabile delle tecnologie, evitando che l'automazione sostituisca il ruolo educativo e relazionale degli orientatori e dei docenti.

L'obiettivo è utilizzare la tecnologia come abilitatore di consapevolezza e accesso, non come sostituto della relazione educativa.

Esempio: *Le soluzioni sviluppate da H-FARM College e Wonder Inc. mostrano come strumenti digitali e piattaforme basate su intelligenza artificiale possano supportare percorsi di orientamento continuo, personalizzato e integrato con esperienze concrete.*

6.4 Sperimentare e scalare

F. Avviare modelli pilota e sperimentazioni territoriali - Per favorire una transizione efficace verso un nuovo modello di orientamento, è fondamentale avviare sperimentazioni concrete in contesti reali. In particolare, si propone di:

- sviluppare progetti pilota a livello territoriale che coinvolgano scuole, università, imprese e istituzioni;
- testare modelli integrati di sviluppo della career readiness, basati su esperienze pratiche, mentoring e strumenti digitali;
- definire metriche di valutazione dell'impatto, tra cui occupabilità, coerenza delle scelte e soddisfazione degli studenti;
- promuovere la scalabilità dei modelli più efficaci, attraverso la loro progressiva diffusione a livello nazionale.

Queste sperimentazioni possono rappresentare un primo passo concreto verso la costruzione di un sistema di orientamento più strutturato, efficace e allineato alle esigenze del mercato del lavoro.

6.5 Misurazione, certificazione e benchmarking

Un elemento distintivo della proposta è l'introduzione di strumenti di misurazione e riconoscimento della Career Readiness. La disponibilità di indicatori condivisi consentirebbe di monitorare lo sviluppo delle competenze, supportare le scelte degli studenti e favorire il miglioramento continuo dei percorsi educativi.

In questa prospettiva, micro-credenziali, digital badge e sistemi di certificazione delle competenze possono rendere visibile il patrimonio di competenze sviluppato dagli studenti, facilitando il dialogo con il mondo del lavoro. Parallelamente, un sistema nazionale di benchmarking consentirebbe a scuole, università e stakeholder di confrontare risultati, identificare buone pratiche e supportare decisioni basate su evidenze.

In questo contesto, AmCham Italy può svolgere il ruolo di piattaforma di coordinamento tra imprese, istituzioni e sistema educativo, favorendo la sperimentazione di modelli innovativi, la raccolta di evidenze e la diffusione delle migliori pratiche.

7. Conclusioni

Le trasformazioni in atto rendono necessario un cambio di paradigma. L'orientamento non può più essere considerato un momento episodico, ma deve diventare un processo continuo di sviluppo della Career Readiness.

Rafforzare la Career Readiness significa andare oltre il tradizionale concetto di orientamento, accompagnando le persone nello sviluppo delle competenze, della consapevolezza e dell'autonomia necessarie per affrontare un mondo del lavoro in continua trasformazione. È questa la sfida educativa, sociale ed economica che il Sistema Paese è chiamato ad affrontare nei prossimi anni.

Un orientamento continuo e competente è anche una leva di prevenzione della dispersione e di riduzione dell'inattività: la dispersione scolastica incide significativamente sulle condizioni occupazionali e alimenta l'area di vulnerabilità che si sovrappone, in parte, al fenomeno NEET (Fondazione Gi Group / ODM Consulting, 2025). Integrare la prospettiva della Career Readiness con attenzione ai segnali precoci e alle disuguaglianze territoriali significa rafforzare la capacità del sistema di sostenere scelte informate, contrastare discontinuità e ampliare l'accesso alle opportunità.

Il Comitato Education di AmCham Italy propone un modello capace di integrare sviluppo della persona, formazione e lavoro all'interno di una visione condivisa e misurabile che parte dalla scuola, si estende al sistema universitario e sfocia nel concetto di lifelong learning and training.

Bibliografia

- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W.H. Freeman.
- CEDEFOP. (2020). Skills forecast: Trends and challenges to 2030. Publications Office of the European Union.
- Fondazione Gi Group / ODM Consulting (2025). Dispersione scolastica: numeri, cause, interventi per non perdere il futuro
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. Labour Economics, 19(4), 451–464. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014
- ManpowerGroup. (2023). Global Talent Barometer. https://www.manpowergroup.com
- ManpowerGroup. (2026a). The Human Edge: Global Future of Work Trends. ManpowerGroup. https://www.manpowergroup.com/-/media/project/manpowergroup/mpg-marketing/PDF/Insights/2026/MPG-The_Human_Edge_2026_Global_Trends_Report.pdf
- ManpowerGroup. (2026b). Q2 2026 ManpowerGroup Employment Outlook Survey. ManpowerGroup. https://www.manpowergroup.com/en/insights/report/q2-2026-manpowergroup-employment-outlook-survey
- National Association of Colleges and Employers. (2023). Career readiness defined. https://www.naceweb.org
- OECD. (2019). OECD skills outlook 2019: Thriving in a digital world. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/df80bc12-en
- OECD. (2021). Getting skills right: Career guidance for adults in a changing world of work. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9a94bfad-en
- Padilla-Walker, L. M., & Nelson, L. J. (2012). Black hawk down? Establishing helicopter parenting as a distinct construct from other forms of parental control during emerging adulthood. Journal of Adolescence, 35(5), 1177–1190. https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2012.03.007
- Randstad. (2023). Workmonitor Report. https://www.randstad.com
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), Career development and counseling: Putting theory and research to work (2nd ed., pp. 147–183). Wiley.
- Segrin, C., Woszidlo, A., Givertz, M., Bauer, A., & Murphy, M. T. (2012). The association between overparenting, parent-child communication, and entitlement and adaptive traits in adult children. Family Relations, 61(2), 237–252. https://doi.

org/10.1111/j.1741-3729.2011.00689.x

- World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020. https://www.weforum.org
- Unioncamere – Sistema Informativo Excelsior. (2025). Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2025-2029) – Aggiornamento. https://excelsior.unioncamere.net/pubblicazioni/2025/previsioni-dei-fabbisogni-occupazionali-e-professionali-italia-medio-termine2025

American Chamber of Commerce in Italy

Via Cantù 1 - 20123 Milano
Tel. +39 02 86 90 661
amcham@amcham.it - www.amcham.it

30 settembre 2026