



Educazione, lavoro e futuro del Paese

Affrontare la sfida
delle competenze e dei NEET

Indice

Introduzione

2-10

- Le ricerche di TEHA Club sull'Italia e sull'Europa
- Gli obiettivi della ricerca TEHA Club 2025
- Le ipotesi alla base di questa ricerca
- Il Gruppo di Lavoro di TEHA Group e gli Advisor della ricerca
- Le aziende del Comitato Guida della ricerca
- Gli esperti intervistati
- Le riunioni del Comitato Guida

Struttura della ricerca

11-170

- Il sistema educativo italiano
- Perché è importante intervenire sul sistema educativo italiano
- I punti di pressione per il cambiamento
- Le proposte di TEHA Group per ridisegnare il sistema educativo italiano

Le ricerche di TEHA Club sull'Italia e sull'Europa

TEHA Club, nato nel 1999 e riservato ai massimi responsabili di gruppi ed imprese nazionali e multinazionali operanti in Italia e in Europa (oggi conta più di 450 membri), persegue diversi scopi, tra cui contribuire al progresso civile ed economico dell'Italia e dell'Europa in un'epoca di competizione globale.

Da alcuni anni il Club ha avviato un percorso di riflessione sul Paese e sull'Europa con l'obiettivo di:

- Analizzare e interpretare secondo una prospettiva strategico-competitiva i **tratti distintivi che caratterizzano il mondo contemporaneo**
- Declinare sulla realtà italiana ed europea tali elementi per individuare i **nodi strutturali per la crescita**
- Proporre azioni e correttivi per **accrescere il livello di attrattività e di sviluppo** dell'Italia e dell'Europa

Con questi obiettivi sono state realizzate nel tempo diverse ricerche che hanno alimentato il dibattito politico e indicato linee d'azione ai decisori

Ciascuna ricerca di TEHA Club si contraddistingue per:

- L'**approccio concreto**, fornendo una fotografia di alto livello della situazione analizzata e – soprattutto – affrontando il "che fare" in maniera pragmatica e con proposte immediatamente implementabili
- La **prospettiva di sistema**, tenendo conto di tutti gli aspetti e le interrelazioni che caratterizzano ogni realtà territoriale
- L'**apertura sul mondo**, indagando percorsi eccellenti di sviluppo e buone pratiche da cui trarre ispirazione
- Il **coinvolgimento** attivo e propositivo dei **membri Club**, i vertici delle principali realtà economiche del Paese e dell'Europa

Gli obiettivi della ricerca TEHA Club 2025

- Fotografare la **situazione attuale del sistema educativo italiano** contestualizzandola all'interno del più ampio contesto storico e socioeconomico europeo e globale
- Analizzare il **divario tra competenze e opportunità professionali** in Italia e affrontare la sfida dei **NEET**
- Identificare le **esigenze delle imprese e del mercato del lavoro**
- Indagare gli **strumenti e gli approcci necessari** per formare profili specializzati in settori strategici e contrastare la carenza di lavoratori qualificati
- Analizzare i più importanti **benchmark internazionali** al fine di individuare best practice a cui ispirarsi e approcci da correggere
- Formulare **proposte** di intervento per riformare il sistema educativo al fine di favorire l'inserimento competitivo dei giovani nel mondo del lavoro e della formazione
- Stimare gli **impatti di tali proposte** sulla crescita del Sistema Paese e sulle future generazioni

Le ipotesi alla base di questa ricerca

1. Siamo in un momento di cambiamento epocale della nostra civiltà (4° Rivoluzione Industriale?) che vede l'emergere dell'**I**ntelligenza **A**rtificiale accanto all'**I**ntelligenza **N**aturale
2. Le due Intelligenze dovranno interagire sinergicamente

IN ↔ IA

3. Il mantra più importante per i sistemi educativi sarà sempre di più

Imparare ad imparare

Il Gruppo di Lavoro di TEHA Group e gli Advisor della ricerca

- **Valerio De Molli** (Managing Partner & CEO)
- **Paolo Borzatta** (Board Member e Project Leader)
- **Silvia Lovati** (Associate Partner e Responsabile TEHA Club)
- **Jonathan Donadonibus** (Senior Consultant e Project Coordinator)
- **Laura Carbone** (Consultant)
- **Carlotta Molteni** (Consultant)
- **Chiara Gargaglia** (Consultant)
- **Vittoria Mondini** (Analyst)
- **Federico Petteruti** (Analyst)
- **Carmen Lojacono** (Secretary Leader)



ADVISOR

- **Ferruccio de Bortoli** (Editorialista, Corriere della Sera)
- **Ferruccio Resta** (Presidente, Fondazione Bruno Kessler)

Le aziende del Comitato Guida della ricerca

A2A
ABB
ACF FIORENTINA
ACINQUE
ACONE ASSOCIATI
ACQUEDOTTO PUGLIESE
AGRATI GROUP
AIR FIRE
ALFA ACCIAI
ALGEBRIS INVESTMENTS MILAN
BRANCH
ALLIANZ
ALLIANZ BANK FINANCIAL ADVISORS
ALMAVIVA
ALSTOM FERROVIARIA
AMAZON WEB SERVICES EMEA
AMUNDI SGR
ANIASA
AON
ARRIVA ITALIA
ASJA
ASTRA ZENECA
AVM ASSOCIATI
AXA ASSICURAZIONI
AXITEA
AXPO ITALIA

BANCA AGRICOLA POPOLARE DI SICILIA
BANCA AIDEXA
BANCA GENERALI
BANCA POPOLARE DI PUGLIA E

BASILICATA
BANCA SELLA HOLDING
BANCA SISTEMA
BANK OF AMERICA SECURITIES
BARCLAYS BANK IRELAND
BASF ITALIA
BAYER ITALIA
BCUBE
BELVEDERE
BFF BANK
BLACKROCK INVESTMENT
MANAGEMENT
BLOOMING GROUP
BOLDYN NETWORKS ITALIA
BONFIGLIOLI
BORA
BREMBO
BRISTOL-MYERS SQUIBB
BRITISH AMERICAN TOBACCO ITALIA
BS BUSINESS STRATEGIES
BTICINO

C.V.A. COMPAGNIA VALDOSTANA DELLE
ACQUE
CAB LOG
CAP HOLDING
CEFRIEL
CELLNEX ITALIA
CEREAL DOCKS
CHARGEURS PCC ITALY
CHERRY

CINVEN
CISCO SYSTEMS ITALY
CLEARY GOTTLIEB STEEN & HAMILTON
CLERPREM
CNPADC
COLDIRETTI
COMPAGNIA DI SAN PAOLO
COMPANY OF BUCKET
CONAD
CONSAP
CONSIP
CONSORZIO ASI CASERTA
CONSORZIO ASI NAPOLI
CONVERGENZE
CRÉDIT AGRICOLE CORPORATE &
INVESTMENT BANK
CRÉDIT AGRICOLE ITALIA
CUBIC ITALIA

DA VITTORIO
DEDAGROUP
DELL TECHNOLOGIES
DEUTSCHE BANK
DNV BUSINESS ASSURANCE ITALY
DOLOMITI ENERGIA HOLDING
DOS DESIGN
DXC TECHNOLOGY ITALY

EDENRED ITALIA
EDISON
EFFORT CUBE

ELT GROUP
 EMA
 ENEL
 ENGINEERING INGEGNERIA
 INFORMATICA
 ENI
 EOLO
 EUROINTERIM
 EUROITALIA
 EUROTHERM

F.LLI DE CECCO
 FABBRICA D'ARMI PIETRO BERETTA
 FAINPLAST
 FALCK
 FARCHIONI OLII
 FEDERFARMA LOMBARDIA
 FEDRIGONI
 FERROVIE DELLO STATO ITALIANE
 FERSOVERE
 FINANZIARIA INTERNAZIONALE
 HOLDING
 FINCANTIERI
 FINMASI
 FNM
 FONDAZIONE CARIPLO
 FONDAZIONE CRT
 FONDAZIONE UMBERTO VERONESI
 FONTANA FINANZIARIA
 FRATELLI COSULICH
 FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER
 GALBUSERA

GAMENET
 GCERTI ITALY
 GEFIN
GHELFI ONDULATI
 GILEAD SCIENCES
 GLAXOSMITHKLINE
 GOOGLE ITALY
 GRANAROLO
 GRASTIM
 GROUPM
GRUPPO AMADORI
 GRUPPO DE NIGRIS
 GRUPPO VILLA MARIA
 GSN - GRUPPO BATTISTOLLI

HERA
 HEWLETT PACKARD ENTERPRISE
 HOWDEN CONSULTING

I.C.O. INDUSTRIA CARTONE ONDULATO
 IBM ITALIA
 INFN
ING BANK
 INTESA SANPAOLO
 ION GROUP
 IREM
 IREN
 IRGENRE GROUP
 ITALCANDITI
 ITALDESIGN GIUGIARO
 ITALFLUID GEOENERGY
 KIKO

KME ITALY
KOMETA 99

LAVIOSA CHIMICA MINERARIA
 LEONARDO
 LEONE ALATO
 LIDL ITALIA
 LILLO
LIMITLESS HOLDING
 LUCART
LUTECH ADVANCED SOLUTIONS

M.E.P. MACCHINE ELETTRONICHE
 PIEGATRICI
 MAGAZZINI GABRIELLI
 MANIFATTURE SIGARO TOSCANO
 MARFIN
 MARTINI & ROSSI
 MASHFROG GROUP
 MASTERCARD EUROPE
MEDIOBANCA PREMIER
 MEDIOCREDITO CENTRALE - BANCA
 DEL MEZZOGIORNO
 MERLO
 MICROSOFT
 MOLITORIA UMBRA
 MULTIPLY GROUP
 MP FILTRI
 MUTTI

NET INSURANCE
 NETWORK CONTACTS

NEWCLEO
NEXI
NHOA
NOVO NORDISK FARMACEUTICI
NTT DATA ITALIA
NUTANIX ITALIA
NVA RENEWABLES

OCTO TELEMATICS
OICE
OLEIFICIO ZUCCHI
OPENJOBMETIS

P CONSULTING
P.E.I. PROTEZIONI ELABORAZIONI
INDUSTRIALI
PARMALAT
PELLICONI & C.
PETRONAS LUBRICANTS ITALY
PFIZER ITALIA
PHASE MOTION CONTROL
PHILIP MORRIS ITALIA
PIRELLI & C.
PRIMA INDUSTRIE
PROMETA

RADICIGROUP
RANDSTAD GROUP ITALIA
RED BULL
RENO DE MEDICI
RETEX
RHEINMETALL ITALIA
RINA

ROMAGNA ACQUE - SOCIETÀ DELLE
FONTI

SAIPEM
SAN POLO LAMIERE
SANOFI
SANPELLEGRINO
**SANTANDER CORPORATE &
INVESTMENT BANK**

SERENITY
SERVICENOW ITALY
SIELTE
SIEMENS
SIMEST
SIRAM VEOLIA
SISAL
SNAM
SO.GE.M.I.
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
SOSTENYA GROUP
SPARKASSE - CASSA DI RISPARMIO DI
BOLZANO
SPICA
SPS ITALY
STUDIO LEGALE DELFINO E ASSOCIATI
WILLKIE FARR & GALLAGHER
SUEZ INTERNATIONAL - ITALIAN
BRANCH

T.E.A.
TEK
TECHNOPROBE
TECNO

TEIKE
TERNA
TETRA PAK ITALIA
TIKTOK ITALY
TIM
TOYOTA MATERIAL HANDLING ITALIA
TRAENT
TRANSCOM WORLDWIDE
TRENTINO SVILUPPO
TRILANTIC EUROPE

UNICREDIT
UNIPOL ASSICURAZIONI
UNISALUTE

VALENTINO
VERTEX PHARMACEUTICALS ITALY
VITALE & Co.
VITTORIA

WPP HOLDING ITALY
WSENSE
WST LAW&TAX

Gli esperti intervistati

1. **Esko Aho** (già Primo Ministro, Finlandia)
2. **Francesca Bastagli** (Responsabile della Ricerca, Fondazione Agnelli)
3. **Maria Chiara Carrozza** (Presidente, Consiglio Nazionale delle Ricerche)
4. **Vanni Codeluppi** (Professore Ordinario di Sociologia dei processi culturali e comunicativi, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia)
5. **Fabrizio Dal Passo** (Membro del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, Ministero dell'Educatione e del Merito; Professore, Università degli Studi di Roma "La Sapienza")
6. **Lorenzo Fioramonti** (Academic Director, NATIVA; già Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca)
7. **Gianna Fregonara** (Caporedattore, Corriere della Sera)
8. **Orazio Giancola** (Professore Associato di Sociologia dei Sistemi educativi e di Metodologia e tecnica della ricerca sociale applicata, Università degli Studi di Roma "La Sapienza")
9. **Stefano Laffi** (Co-Fondatore, Agenzia di ricerca sociale Codici)
10. **Massimiliano Mascherini** (Head of Unit, Social Policies Research Unit, EuroFound)
11. **Valentina Meli** (Senior Client Manager, Gen Hub Leader e Co-Leader Diversity & Inclusion Practice, Kantar)
12. **Francesco Profumo** (Presidente, Isybank; già Rettore, Politecnico di Torino; già Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca)
13. **Roberto Ricci** (Presidente, Invalsi)
14. **Donato Squara** (già Direttore Generale, Università degli Studi di Roma Unitelma Sapienza)
15. **Antonella Accili** (Dirigente Scolastico, Istituto Omnicomprensivo Statale «Della Rovere»)

Le riunioni del Comitato Guida



Struttura della ricerca

01. Il sistema educativo italiano

13

1.1 - La struttura e i numeri del sistema in Italia

02. Perché è importante intervenire sul sistema educativo italiano

19

2.1 - L'efficacia
2.2 - Il fenomeno NEET
2.3 - Il mismatch scuola-lavoro
2.4 - Il divario territoriale

03. I punti di pressione per il cambiamento

73

3.1 - Principi fondanti
3.2 - Struttura del sistema
3.3 - Orientamento
3.4 - Corpo docente
3.5 - Metodi educativi
3.6 - Università
3.7 - Life-long education
3.8 - Governance e investimenti

04. Le proposte di TEHA Group per ridisegnare il sistema educativo italiano

135

4.1 - Premessa
4.2 - Le proposte di TEHA Group per ridisegnare il sistema educativo italiano
4.3 - L'impatto economico

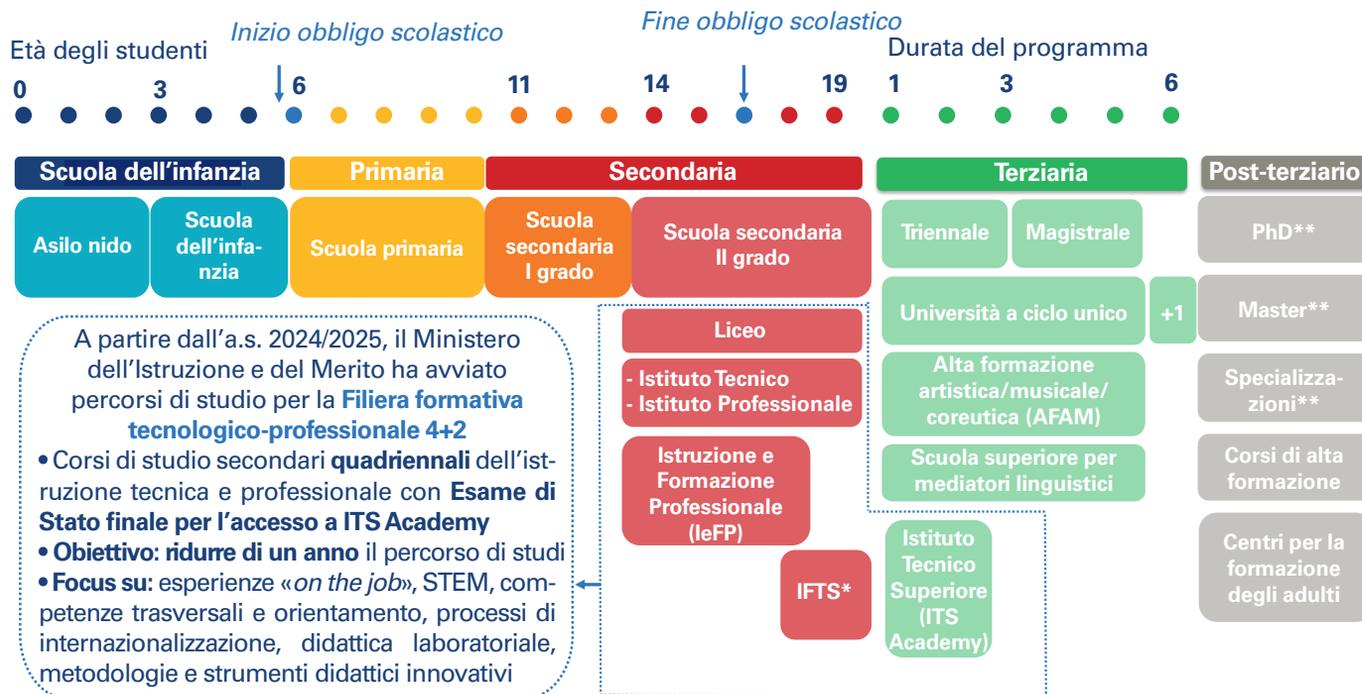
01

Il sistema educativo italiano

1.1 La struttura e i numeri del sistema in Italia 14

1.1

Il sistema dell'istruzione in Italia: dall'infanzia al post-terziario



(*) Istruzione e Formazione Tecnica Superiore. (**) Rilasciano un titolo avente valore legale.

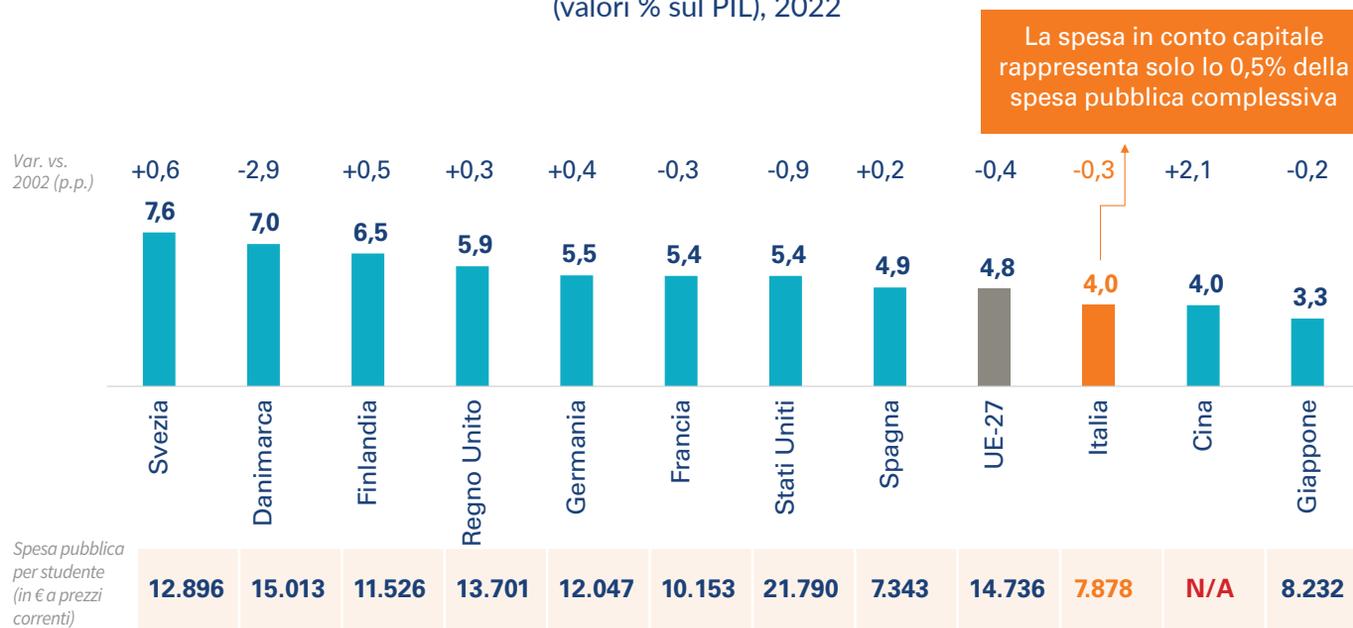
Il sistema dell'istruzione in Italia **in numeri**: dall'infanzia al post-terziario



(*) AFAM: Alta formazione artistica/musicale/ coreutica.

Lo Stato italiano destina circa 78 miliardi di Euro all'istruzione, pari al 4,0% del PIL, un valore inferiore alla media europea

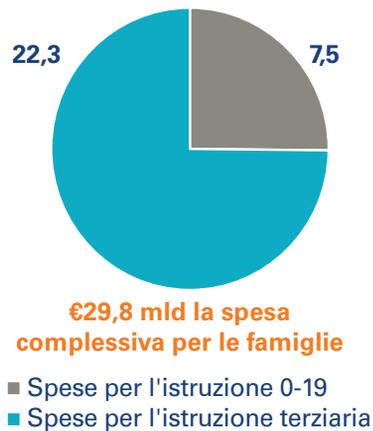
Spesa pubblica in istruzione in Italia e in una selezione di Paesi benchmark
(valori % sul PIL), 2022



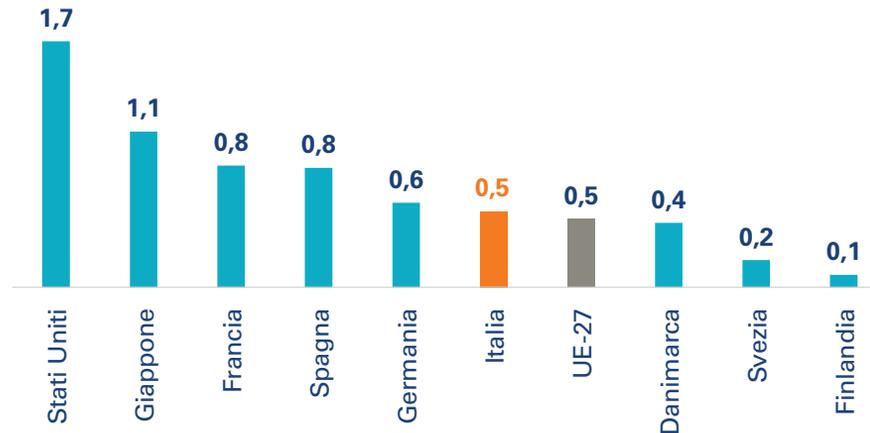
In Italia la **spesa pubblica per interessi sul debito**, pari a 81 miliardi di Euro (4,2% del PIL), è superiore a quella per l'istruzione

Considerando le spese a carico delle famiglie, il costo totale dell'istruzione in Italia ammonta a 108 miliardi di Euro (5,1% del PIL)

Spesa delle famiglie per l'istruzione dei figli in Italia
(miliardi di Euro), 2023



Spesa privata (famiglie e altri enti privati) in istruzione
(valori % sul PIL), 2021



Il PNRR ha destinato oltre 30 miliardi di Euro al potenziamento dell'Istruzione e della Ricerca, pari all'1,3% del PIL

Distribuzione risorse PNRR della Componente 1 - Potenziamento dei servizi di istruzione (miliardi di Euro), 2023

19,4 miliardi di Euro



Distribuzione risorse PNRR della Componente 2 - Dalla Ricerca all'Impresa (milioni di Euro)

11,4 miliardi di Euro



(*) Almeno 2.400 borse di studio supplementari.

02

Perché è importante intervenire sul sistema educativo italiano

2.1	L'efficacia	20
2.2	Il fenomeno NEET	37
2.3	Il mismatch scuola-lavoro	57
2.4	Il divario territoriale	69

2.1

L'efficacia di un sistema educativo può essere misurata rispetto a diversi obiettivi



**Accesso
all'istruzione**



**Performance
educative**



**Contributo
alla società**



**Competitività
Paese**



**Contributo
al mondo del
lavoro**

Rispetto ai Paesi benchmark, l'Italia registra un tasso di iscrizione agli asili nido inferiore agli standard internazionali

Tassi di iscrizione ai servizi educativi* per i bambini da 0 a 2 anni nei Paesi benchmark
(% sul totale della pop. di età corrispondente), 2022 o ultimo anno disponibile

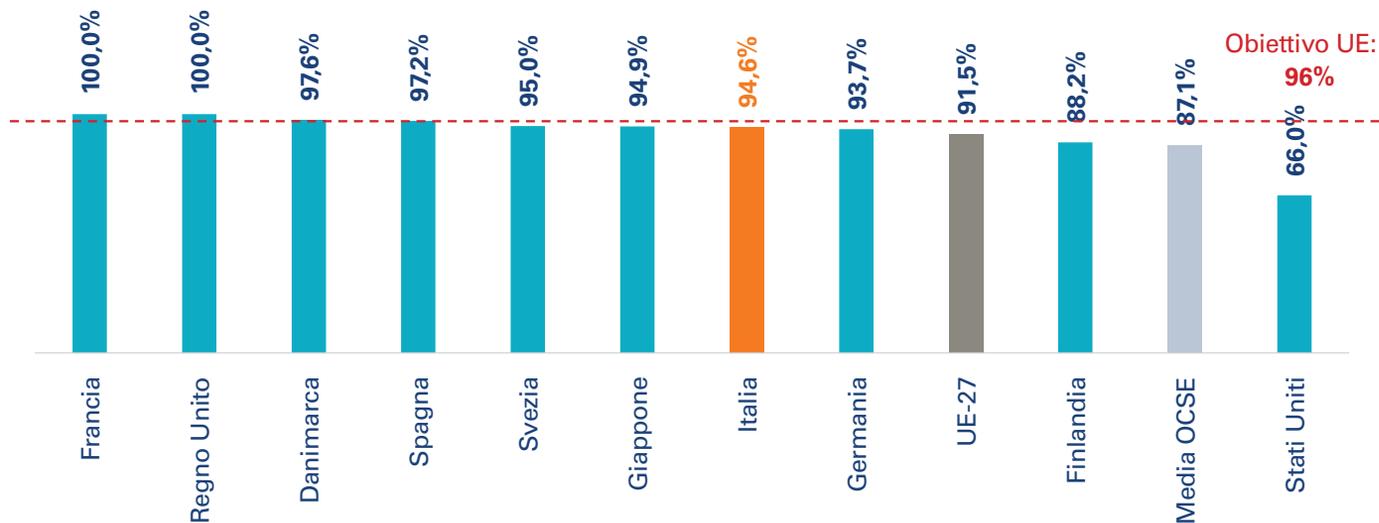


(*) I dati includono generalmente i bambini iscritti ai servizi educativi per la prima infanzia (asili nido). Eventuali discrepanze tra i dati di iscrizione e la copertura dei dati demografici (in termini di copertura geografica e/o di date di riferimento utilizzate) possono influire sui tassi di iscrizione.

Nel tasso di accesso alla scuola dell'infanzia, l'Italia si colloca sopra la media UE (+3,1 p.p.) e OCSE (+7,5 p.p.), ma ancora sotto l'obiettivo europeo...

Tasso di iscrizione alla scuola dell'infanzia* nei Paesi OCSE

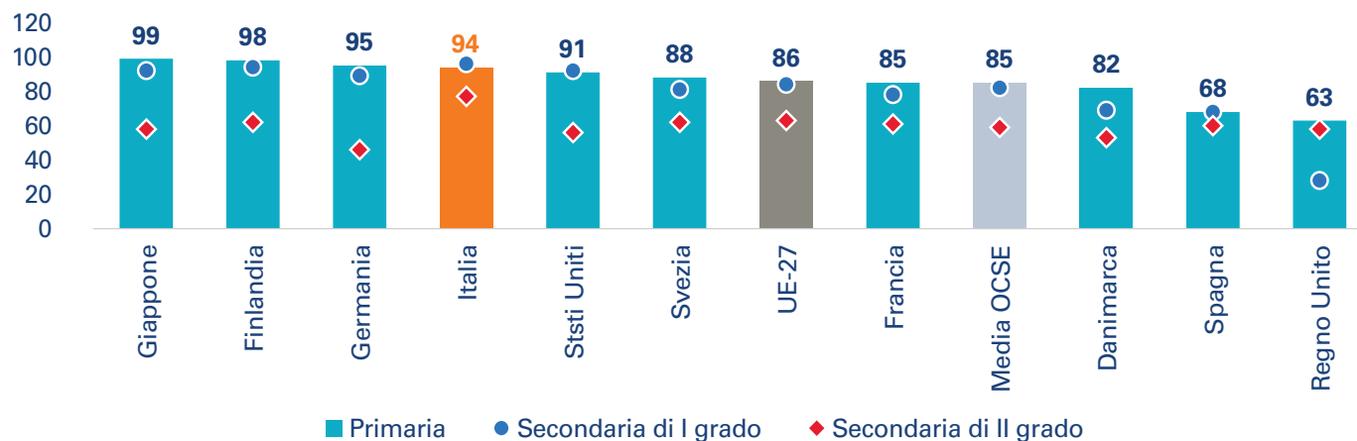
(valori %), 2022 o ultimo anno disponibile



(* Definito come il totale degli iscritti alla scuola dell'infanzia, indipendentemente dall'età (dai 3 ai 6 anni), ed espresso come percentuale della popolazione nella fascia di età ufficiale corrispondente a questo livello di istruzione.

... e gode di un'elevata partecipazione alla scuola primaria e secondaria di I e II grado

Tasso di iscrizione all'istruzione primaria e secondaria nei Paesi OCSE
(valori %), 2022

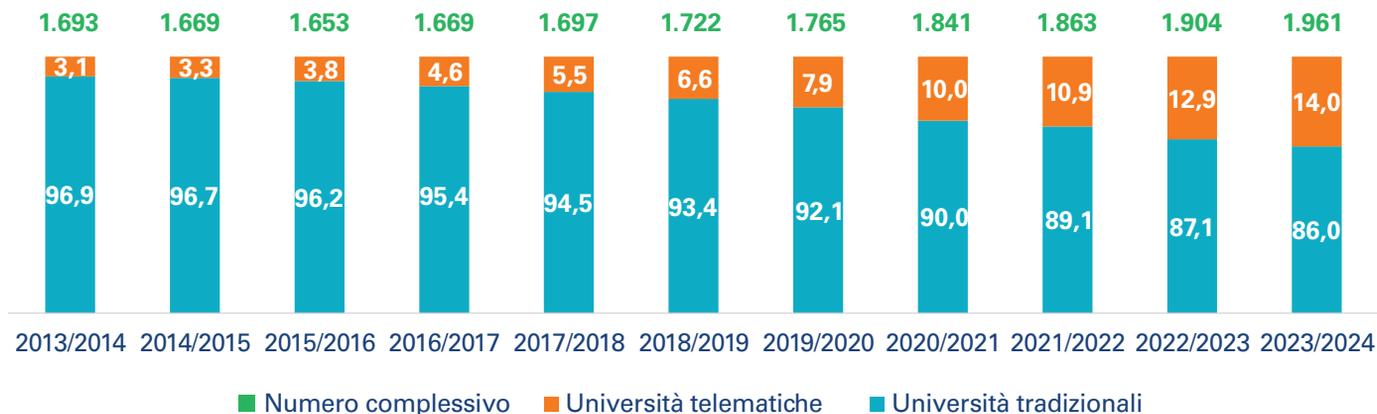


In Italia, quasi il **50%** degli studenti della scuola secondaria di II grado sceglie un **percorso liceale**

Il numero di studenti universitari è in crescita, e nell'anno accademico 2023-2024 ha sfiorato il record storico di 2 milioni di iscritti

Iscritti all'università in Italia

(in migliaia e % sul totale), a.a. 2013/2014 – a.a. 2023/2024



Tuttavia, l'Italia è ancora il **penultimo Paese europeo** per quota di popolazione laureata: **meno di 2 Italiani su 10 possiedono un titolo di studio terziario**

La formazione post-terziaria offre percorsi diversificati, coinvolgendo quasi 100mila adulti all'anno

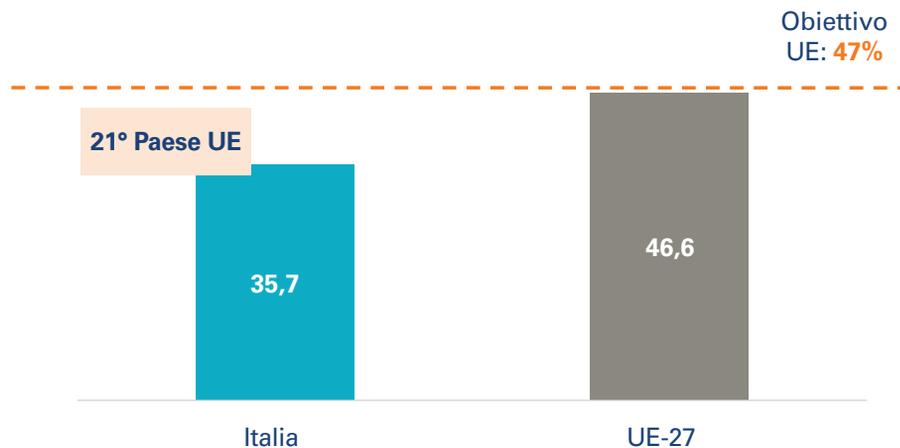


Numero di iscritti per tipologia di corso di formazione post-laurea
(valori assoluti), 2022



Tuttavia, la partecipazione degli adulti alla formazione è ancora limitata: solo 1 su 3 ne usufruisce (vs. media europea di 1 su 2)

Tasso di partecipazione ad attività formative formali e non formali*
(valori %, pop. 25-64 anni), 2022



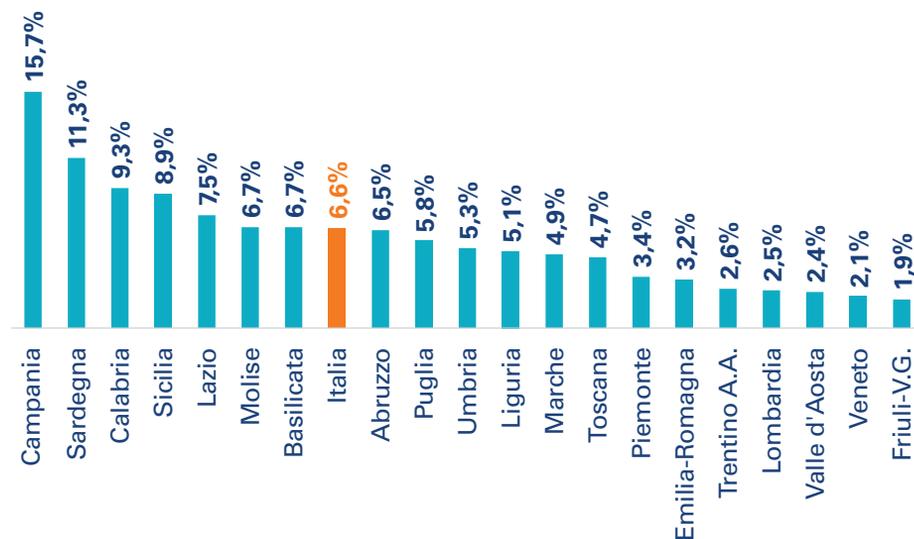
Sono **11,2 milioni** gli **adulti italiani** (25-64 anni) che hanno svolto **attività di formazione**, il cui costo è pari a circa **6,2 miliardi di Euro all'anno**

(*) **Attività formali**: corsi di istruzione e formazione scolastici, universitari e simili che rilasciano un titolo di studio o una qualifica professionale. **Attività non formali**: attività che non rilasciano un titolo di studio o una qualifica professionale, ma sono comunque svolte in modo organizzato, con un orario, un luogo di svolgimento e un insegnante/tutor.



Una nota positiva: in Italia solo il 6,6% degli studenti non raggiunge le competenze minime «accettabili», il valore più basso dal 2019

Studenti in condizione di dispersione scolastica implicita al termine del secondo ciclo d'istruzione in Italia (valori %), 2024



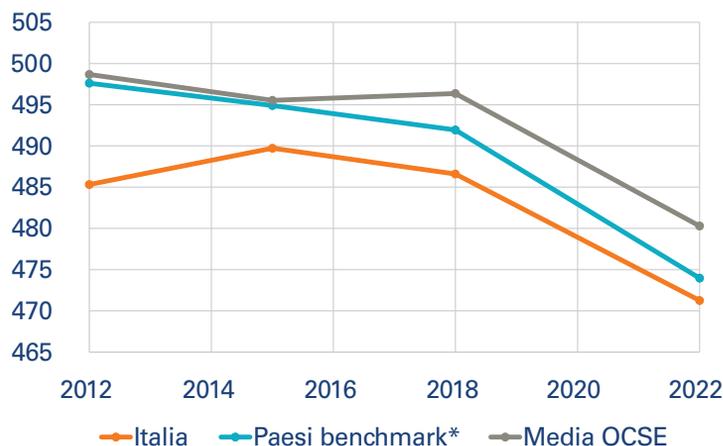
La **dispersione scolastica implicita**, ovvero la quota di studenti che completano il percorso scolastico senza acquisire le competenze di base, resta un fenomeno preoccupante. Tuttavia, nel 2024 scende al **6,6%**, il **valore più basso dal 2019**, grazie al **miglioramento degli esiti scolastici**

Nel **Mezzogiorno**, Campania e Sardegna restano le regioni più colpite, con tassi ancora **superiori al 10%**



In un clima di declino delle competenze, l'Italia, pur rimanendo al di sotto dei Paesi benchmark e della media OCSE, registra cali inferiori in matematica...

$f(x)$ **Score PISA medio in matematica in Italia, nei Paesi benchmark* e in media nei Paesi OCSE (score**), 2012-2022**



- Con riferimento alle competenze in **matematica**, si registrano nel decennio 2012-2022:
 - 14 punti (-3%) in Italia
 - 18 punti (-4%) in media nei Paesi OCSE
 - 24 punti (-5%) in media nei Paesi benchmark*
- Nonostante il calo italiano sia inferiore, nel 2022 gli **studenti italiani** si posizionano **al di sotto della media dei Paesi benchmark (-0,6%) e dei Paesi OCSE (-1,9%)**



1 Singapore (575)

2 Macao (552)

3 Taiwan (547)

BEST PERFORMER



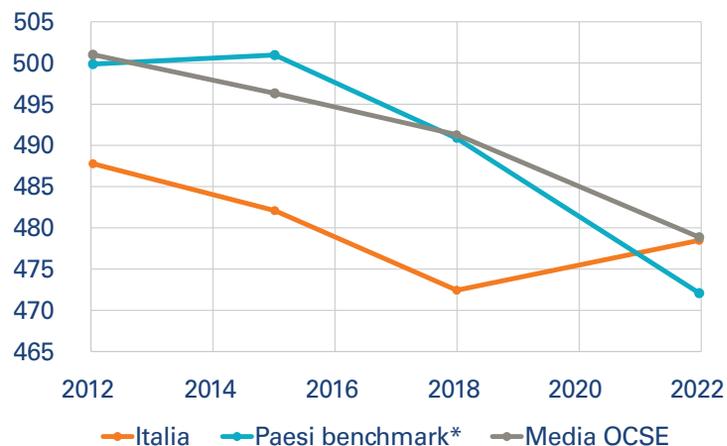
(*) Francia, Germania e Spagna in qualità di competitor. (**) Gli score sono scalati per adattarsi a distribuzione gaussiana, con media pari a 500 punti e deviazione standard di 100 punti.



... nelle abilità di lettura...



Score PISA medio nella lettura in Italia, nei Paesi benchmark* e in media nei Paesi OCSE (score**), 2012-2022



- Con riferimento alle competenze in **lettura**, si registrano nel decennio 2012-2022:
 - **8 punti** (-2%) in Italia
 - **19 punti** (-4%) in media nei Paesi OCSE
 - **24 punti** (-5%) in media nei Paesi benchmark*
- Nel 2022 gli **studenti italiani** hanno **superato nella lettura le performance medie degli studenti dei Paesi benchmark**, con un valore oggi **superiore dell'1,2%** (era **inferiore del 2,1%** nel 2012)

- 1 Singapore (543)
- 2 Irlanda (516)
- 3 Giappone (516)

BEST PERFORMER



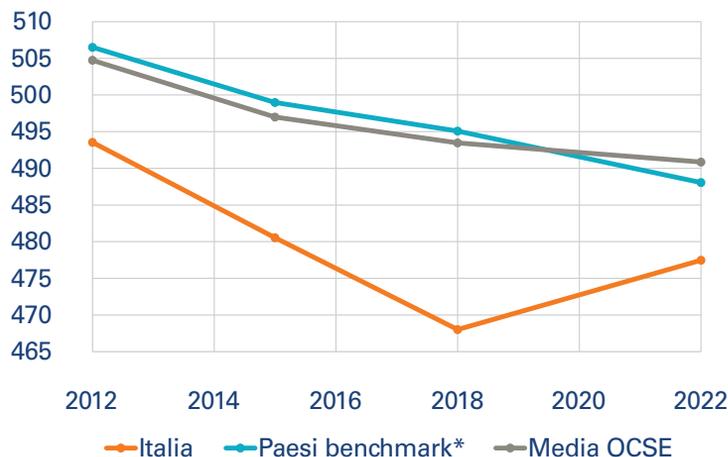
(*) Francia, Germania e Spagna in qualità di competitor. (**) Gli score sono scalati per adattarsi a distribuzione gaussiana, con media pari a 500 punti e deviazione standard di 100 punti.



... e nelle competenze scientifiche



Score PISA medio nelle scienze in Italia, nei Paesi Benchmark* e in media nei Paesi OCSE (score**), 2012-2022



- Con riferimento alle competenze in **scienze**, si registrano nel decennio 2012-2022:
 - 16 punti (-3%) in Italia
 - 14 punti (-3%) in media nei Paesi OCSE
 - 18 punti (-5%) in media nei Paesi benchmark*
- Nel 2022, in scienze gli **studenti italiani** si posizionano **al di sotto della media dei Paesi benchmark (-2,2%) e dei Paesi OCSE (-2,7%)**



1 Singapore (561)



2 Giappone (547)



3 Macao (543)

BEST PERFORMER

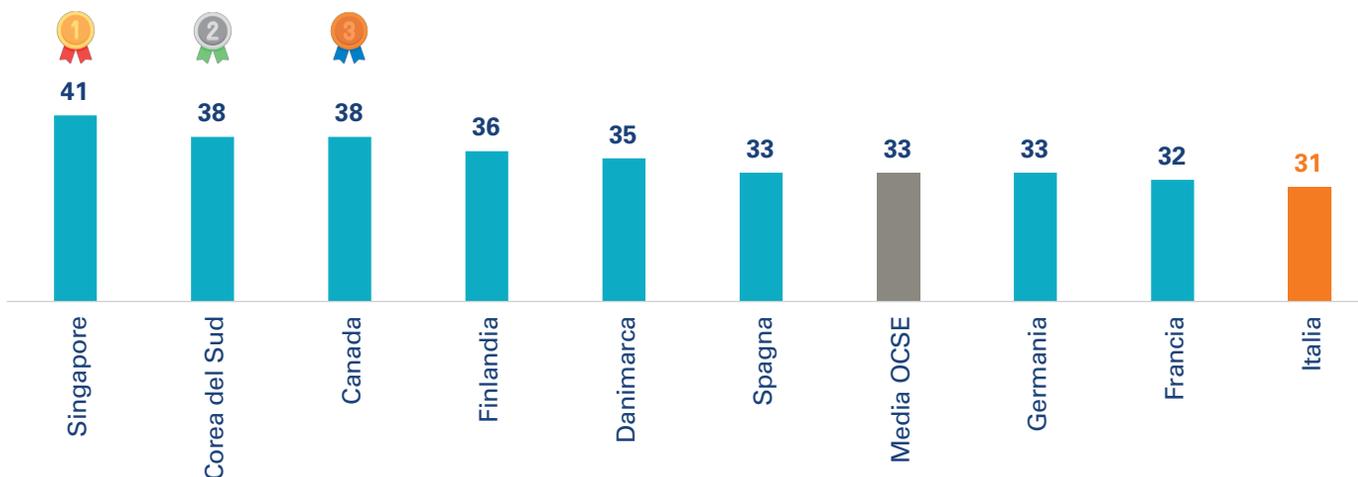


(*) Francia, Germania e Spagna in qualità di competitor. (**) Gli score sono scalati per adattarsi a distribuzione gaussiana, con media pari a 500 punti e deviazione standard di 100 punti.



Nei test di pensiero creativo, l'Italia totalizza 31 punti su 60, classificandosi al di sotto della media OCSE e dei Paesi benchmark

Score PISA medio in pensiero creativo in Italia e in una selezione di Paesi benchmark
(score 0-60), 2022

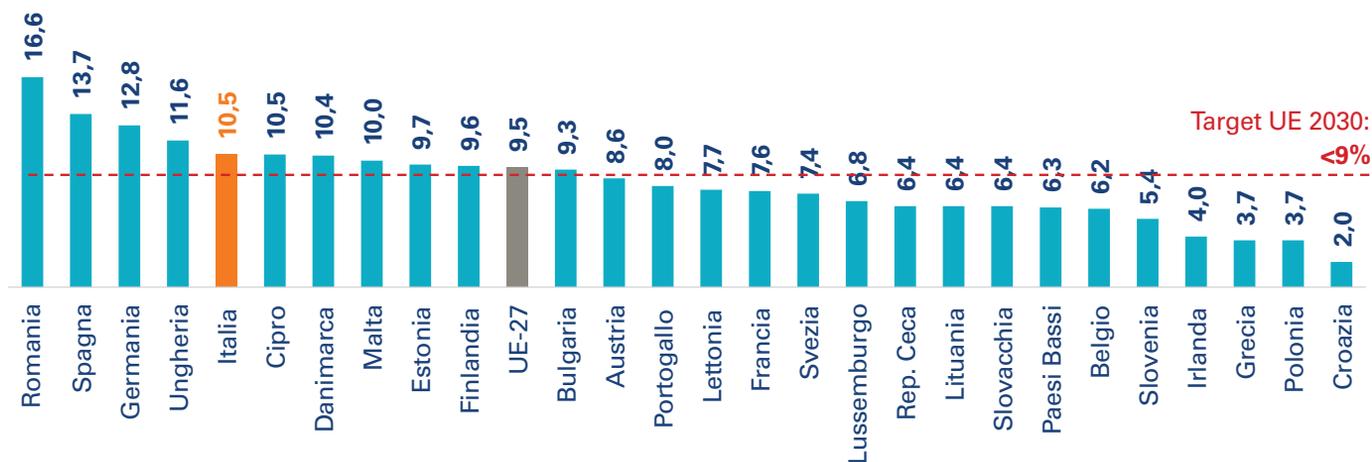


PISA definisce il pensiero creativo come «la **competenza** di impegnarsi in modo produttivo nella generazione, valutazione e miglioramento di idee che possono portare a **soluzioni originali ed efficaci**, a **progressi nella conoscenza** e a **espressioni d'impatto della fantasia**»



L'Italia è il 5° Paese in Europa per dispersione scolastica, con un divario di 1,5 punti percentuali rispetto al target UE 2030

Studenti che abbandonano gli studi prima della conclusione della 5° superiore nei Paesi UE-27 (valori %), 2023



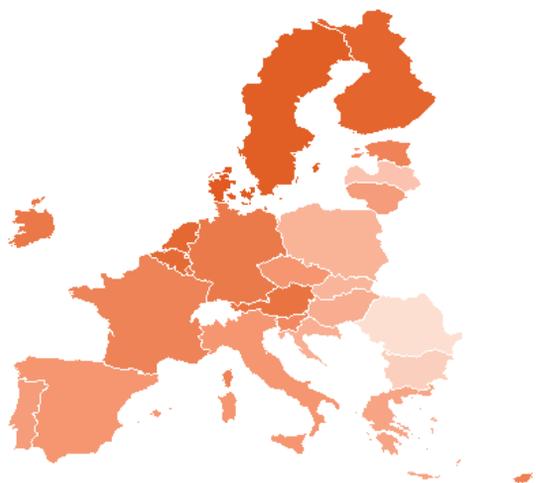
Nel 2023 il **10,5%** dei giovani italiani tra i 18 e i 24 anni* ha completato **al massimo l'istruzione secondaria inferiore**, senza proseguire gli studi o la formazione (+1 p.p. vs. media UE e +1,5 p.p. vs. target 2030)

(*) L'indagine si riferisce alle persone di età compresa tra i 18 e i 24 anni che hanno completato il livello di istruzione primaria o secondaria di I grado, o che non hanno ricevuto alcuna istruzione o formazione.



Le performance del sistema educativo influenzano il livello di innovazione del Paese: con un punteggio di 98,6, l'Italia rientra tra gli «innovatori moderati»

European Innovation Scoreboard
UE-27 (numero indice), 2024



Legenda:

- 149,3 – Danimarca (gruppo «leader»)
- 37,4 – Romania (gruppo «emergenti»)

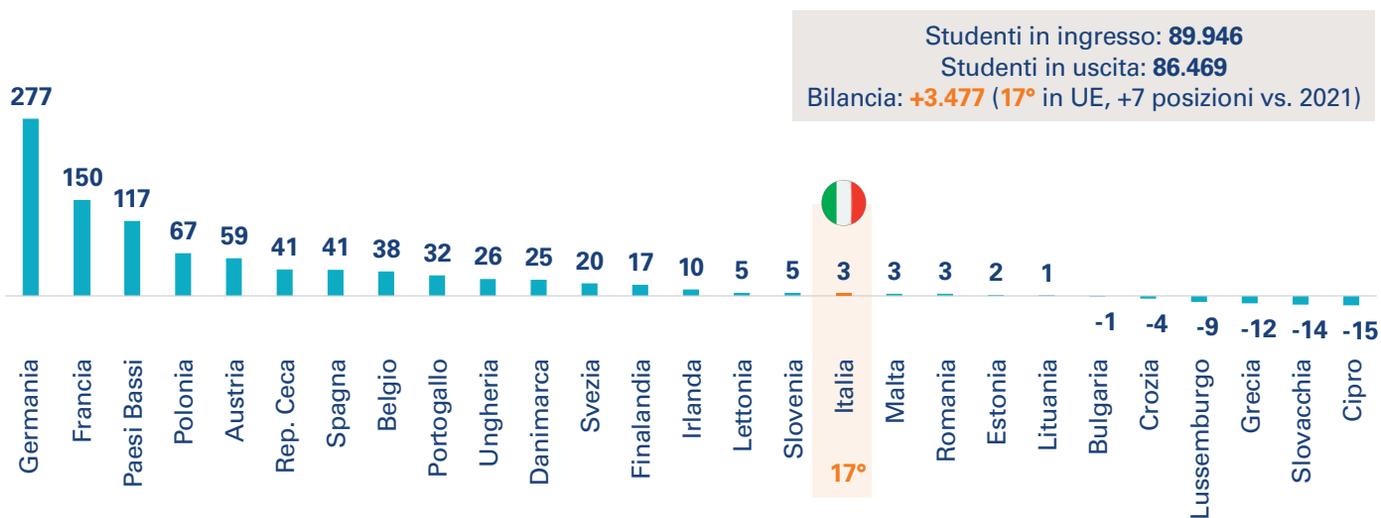
European Innovation Scoreboard in una selezione di Paesi benchmark (numero indice), 2024





Il Paese fatica ad attrarre studenti universitari e giovani talenti, collocandosi al 17° posto nell'Unione Europea...

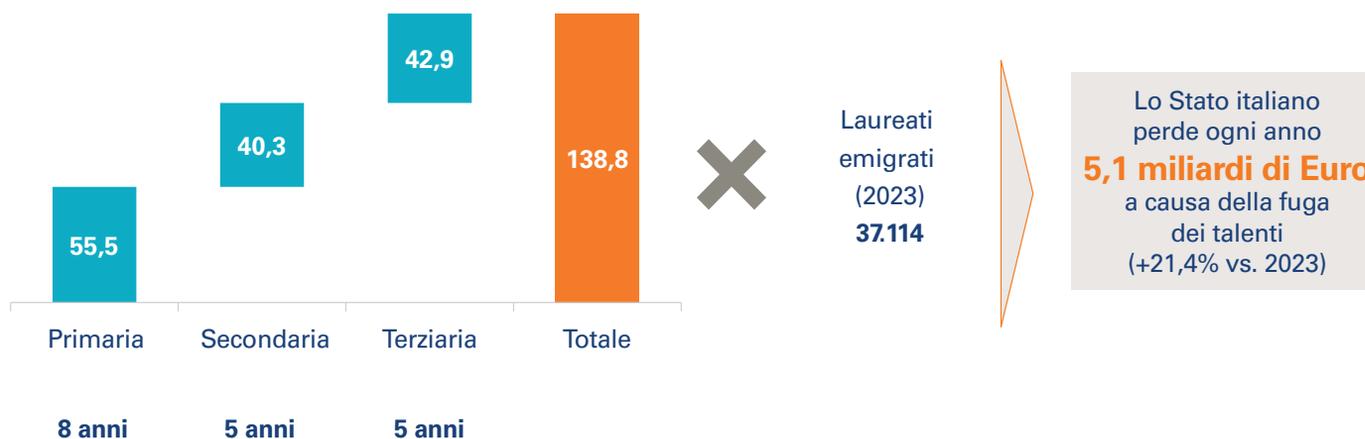
Differenza tra studenti universitari in ingresso e in uscita nei Paesi UE-27
(migliaia), 2022 o ultimo dato disponibile





...e perde quelli già formati, con un danno economico equivalente a 5,1 miliardi di Euro all'anno

Costo per la formazione di uno studente per tipo di formazione in Italia (valori in migliaia di Euro), 2022

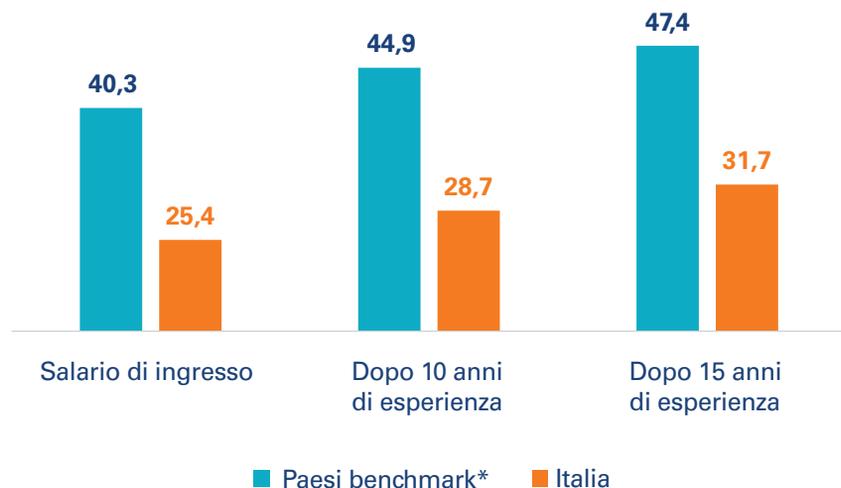




Il sistema della formazione italiana è poco attrattivo anche per i docenti, il cui salario è nettamente inferiore ai benchmark europei

Stipendio annuale di un professore in Italia e nei Paesi benchmark, per livello di esperienza professionale

(migliaia di Euro, a parità di potere d'acquisto), 2023



Il salario medio PPP in Italia di un professore con oltre 15 anni di esperienza (€31,7mila all'anno) è **inferiore del 9%** rispetto allo **stipendio entry level di un professore** nei Paesi benchmark (€40,3mila all'anno)

Il fenomeno dei NEET è complesso e comprende categorie di persone con diverse propensioni al lavoro

NEET
15-29 anni



Esiste una «**zona grigia**» fra disoccupati e inattivi: **persone che non hanno un lavoro e lo stanno cercando ma senza sufficiente intensità** da poter rientrare nella categoria «disoccupati». Possono essere considerati «**forza lavoro potenziale**»

- In Italia, il fenomeno dei NEET è rilevato tramite il **questionario campionario sulle forze di lavoro**, somministrato dall'**Istat** e regolamentato da **Eurostat** (Labour Force Survey). L'indagine, di tipo **campionario**, coinvolge ogni anno **oltre 250 mila famiglie** residenti in Italia (per un totale di 600 mila individui) in circa 1.400 comuni, selezionate casualmente utilizzando l'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR)
- La strategia di campionamento garantisce un campione statisticamente rappresentativo della popolazione residente in Italia relativamente alle variabili oggetto di indagine

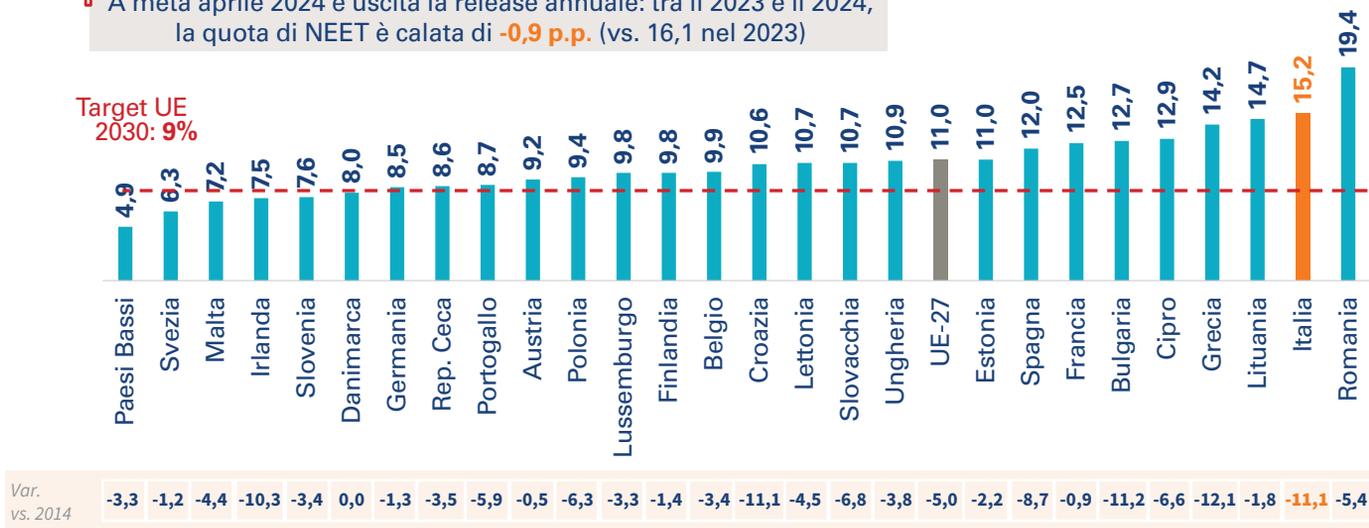
L'Italia è il secondo Paese UE con la più alta incidenza di NEET (15,2%), nonostante il valore sia ai minimi storici

Tasso di NEET* nella popolazione 15-29 anni nei Paesi UE-27

(valori % sul totale della pop. 15-29 anni), 2024



A metà aprile 2024 è uscita la release annuale: tra il 2023 e il 2024, la quota di NEET è calata di **-0,9 p.p.** (vs. 16,1 nel 2023)



(*) Not Engaged in Education, Employment or Training.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025

In 10 anni i NEET sono diminuiti di 1,0 mln di unità (2,4 mln nel 2013), ma preoccupa il mancato accesso al lavoro dovuto a famiglia e caregiving

Variazione del numero di NEET per categoria
(numero), 2013-2023

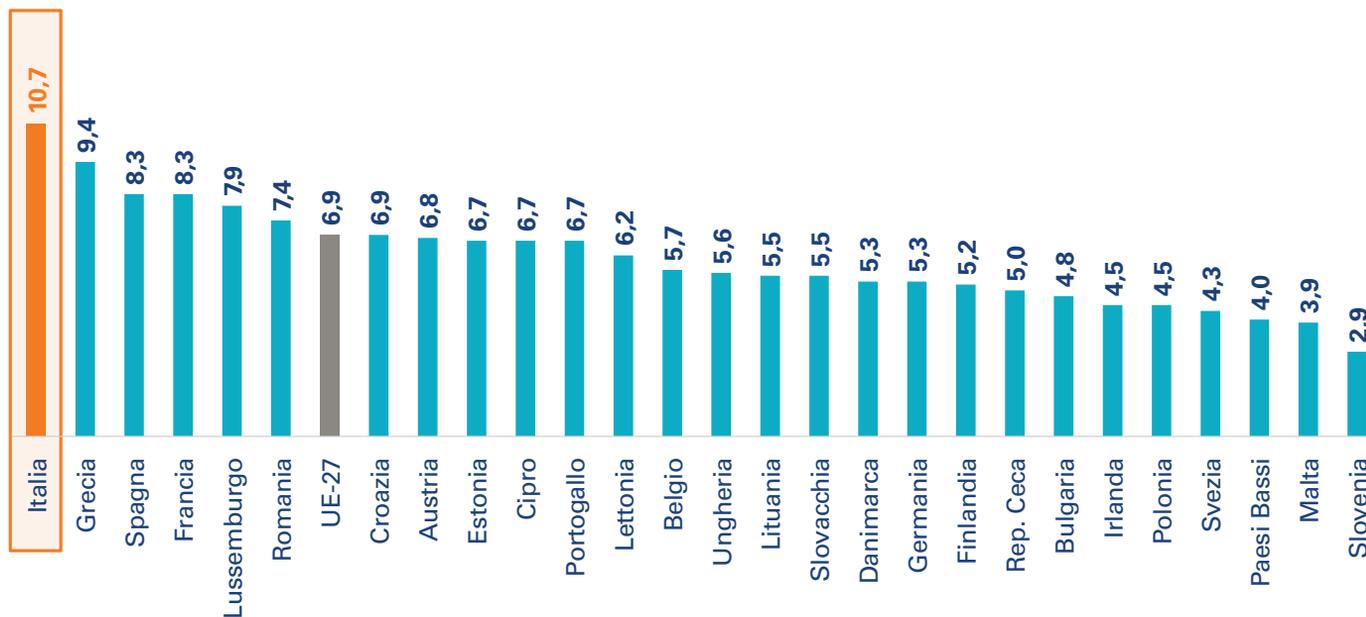


B.T. e L.T. = Breve e lungo termine.

Scorporando il dato tra chi cerca lavoro e chi non lo desidera, l'Italia è il primo Paese europeo per quota di NEET interessati al mondo del lavoro

NEET disponibili a lavorare nei Paesi UE-27

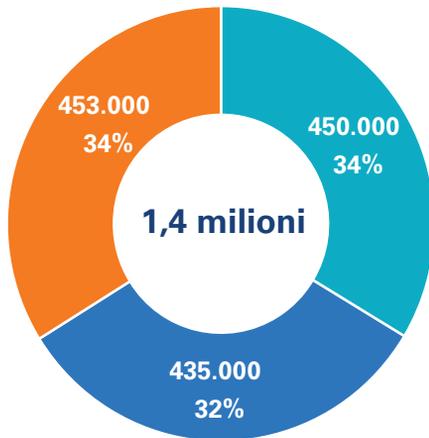
(valori % sul totale dei NEET 15-29 anni), 2024



Quasi 7 NEET su 10 vorrebbero lavorare: in Italia «solo» 453 mila giovani sono effettivamente inattivi e disinteressati al mondo del lavoro

NEET per categoria occupazionale

(valori % sul totale dei NEET tra i 15 e i 29 anni), 2024

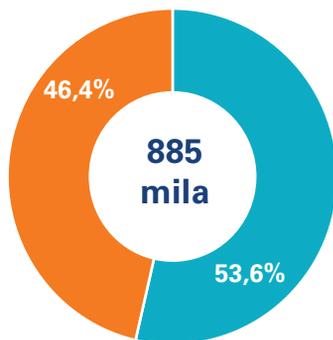


■ Disoccupati ■ Forze lavoro potenziali ■ Inattivi

Il 66% dei NEET vorrebbe lavorare
e sta cercando un lavoro,
anche se con diversi gradi
di impegno

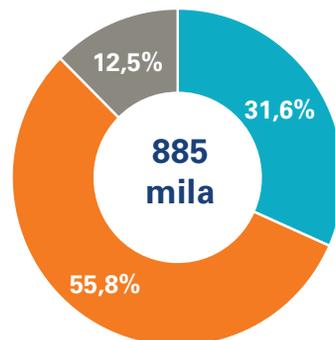
I giovani interessati a lavorare, quasi 1 milione di forza lavoro potenziale, sono principalmente al Sud

NEET alla ricerca di un lavoro per genere in Italia
(% sul totale degli inattivi 15-29 anni), 2023



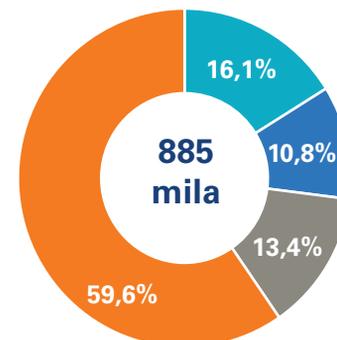
■ Uomini ■ Donne

NEET alla ricerca di un lavoro per titolo di studio in Italia
(% sul totale degli inattivi 15-29 anni), 2023



■ Al più secondario I grado
■ Diploma
■ Laurea

NEET alla ricerca di un lavoro per area geografica in Italia
(% sul totale degli inattivi 15-29 anni), 2023



■ Nord-ovest ■ Nord-est
■ Centro ■ Mezzogiorno

È possibile disaggregare ulteriormente il fenomeno dei NEET, individuando delle sotto-categorie di appartenenza – di cui 3 particolarmente vulnerabili

Rientranti

- Giovani che presto rientreranno nel mondo del lavoro, dell'istruzione o della formazione, **già assunti o iscritti a corsi**

Altri inattivi

- Categoria statistica residuale con un **mix eterogeneo** che include tutti gli estremi dello spettro di vulnerabilità: i più **vulnerabili**, i difficili da raggiungere, i più privilegiati e coloro che stanno cercando un'opportunità specifica per es. **artistica**

Lavoratori scoraggiati

- Giovani che hanno **smesso di cercare lavoro** perché ritengono che non ci siano opportunità
- Si tratta di giovani vulnerabili **ad alto rischio di esclusione sociale**

Indisponibili a causa di responsabilità familiari

- Non disponibili perché si **ritirano volontariamente** per assumersi responsabilità familiari o non possono **permettersi di pagare l'assistenza** a un bambino o a un familiare adulto

NEETs



Disoccupati di lunga durata

- Disponibili a iniziare entro 2 settimane e **disoccupati da meno di 1 anno**
- Un breve periodo di disoccupazione durante la transizione scuola-lavoro

Disoccupati di lunga durata

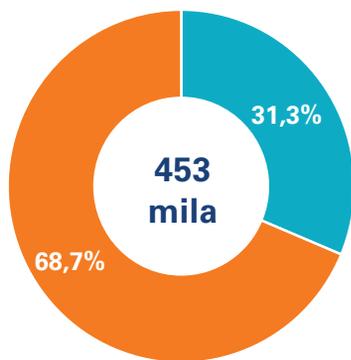
- Disponibili a iniziare entro 2 settimane e disoccupati da **oltre 1 anno**
- Sono ad alto rischio di **esclusione sociale** perché il disimpegno a lungo termine ne danneggia l'occupabilità, il capitale umano e i futuri risultati occupazionali

Indisponibili per malattia o disabilità

- Non disponibili a causa di malattia o disabilità
- Hanno bisogno di **sostegno sociale** perché non possono svolgere un lavoro retribuito

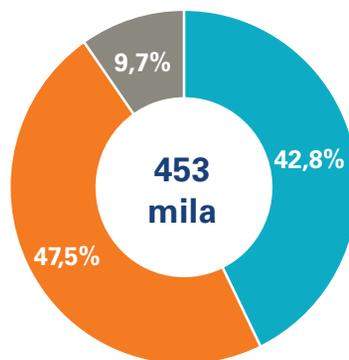
I «veri» NEET (cioè gli inattivi) in Italia sono prevalentemente giovani donne, concentrati nel Mezzogiorno e con bassi livelli di istruzione

Inattivi per genere in Italia
(% sul totale degli inattivi 15-29 anni), 2023



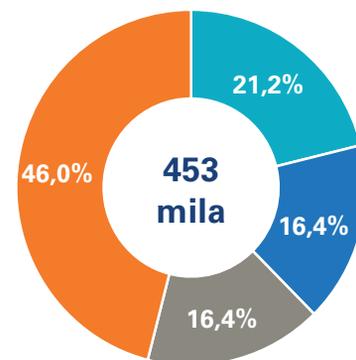
■ Uomini ■ Donne

Inattivi per titolo di studio in Italia
(% sul totale degli inattivi 15-29 anni), 2023



■ Al più secondario I grado
■ Diploma
■ Laurea

Inattivi per area geografica in Italia
(% sul totale degli inattivi 15-29 anni), 2023

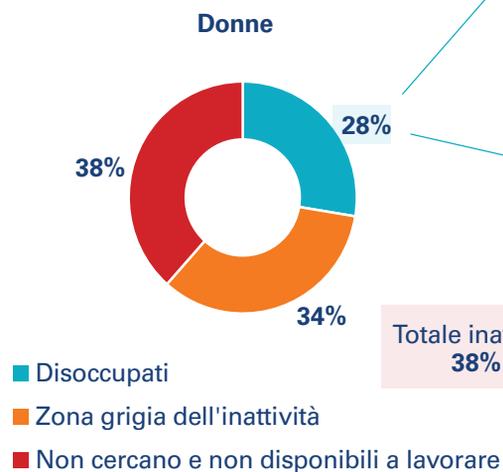


■ Nord-ovest ■ Nord-est
■ Centro ■ Mezzogiorno

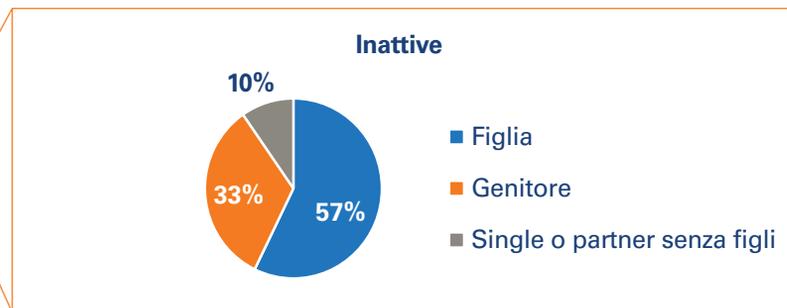
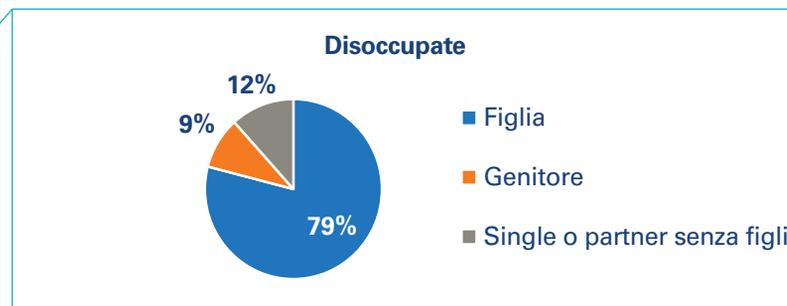
Analizzando la popolazione femminile, il 33% delle inattive ha un ruolo genitoriale

NEET per genere e categoria occupazionale

(% sul totale popolazione tra i 18 e i 29 anni)

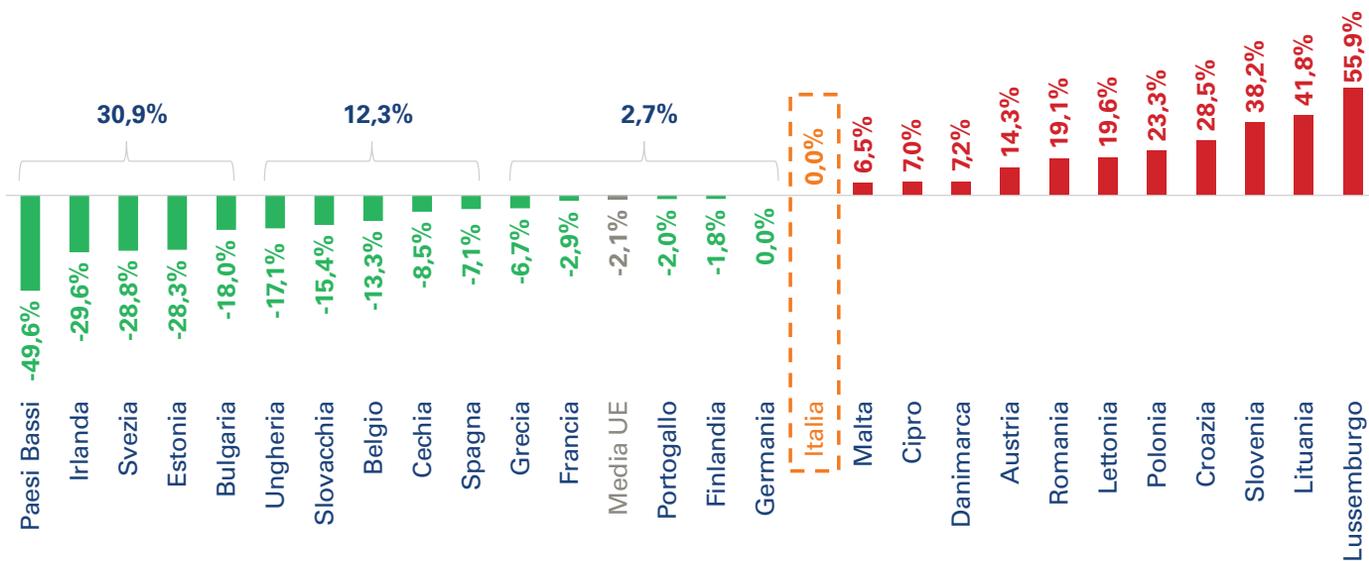


Totale inattive: 38%



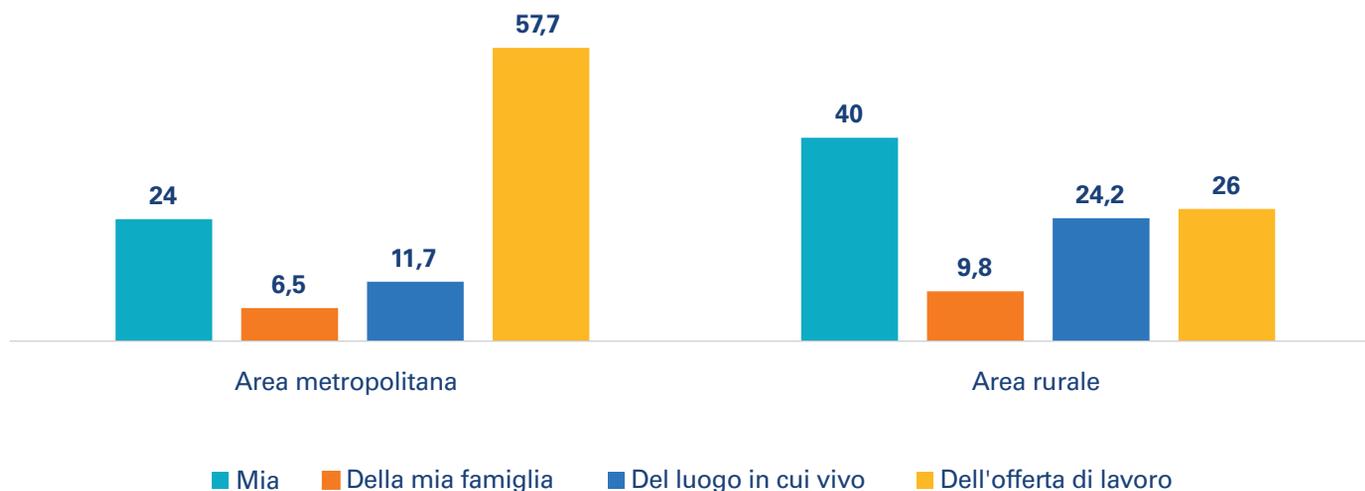
Negli ultimi anni, il tasso di NEET “inattivi” in Italia è rimasto costante, a fronte di una diffusa decrescita in Unione Europea

Decrescita dei NEET «inattivi» nei Paesi UE negli ultimi 10 anni
(incidenza media sulla popolazione in età 15-29), 2015-2019 vs. 2020-2024



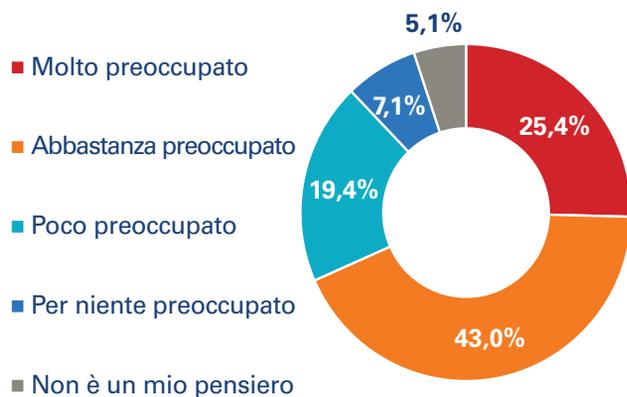
Mercato del lavoro e visione personale sono le motivazioni alla base del fenomeno dei NEET

Attribuzione di responsabilità della condizione di NEET per area di residenza in Italia
(valori %), 2024



7 giovani italiani su 10 dichiarano di essere preoccupati per il proprio ingresso nel mondo del lavoro, soprattutto per il timore di una precarietà strutturale

Livello di preoccupazione dei giovani sul proprio ingresso nel mondo del lavoro
(valori % sul totale), 2024



Motivazione delle preoccupazioni dei giovani sul mondo del lavoro (valori % sul totale, con possibilità di risposta multipla), 2024



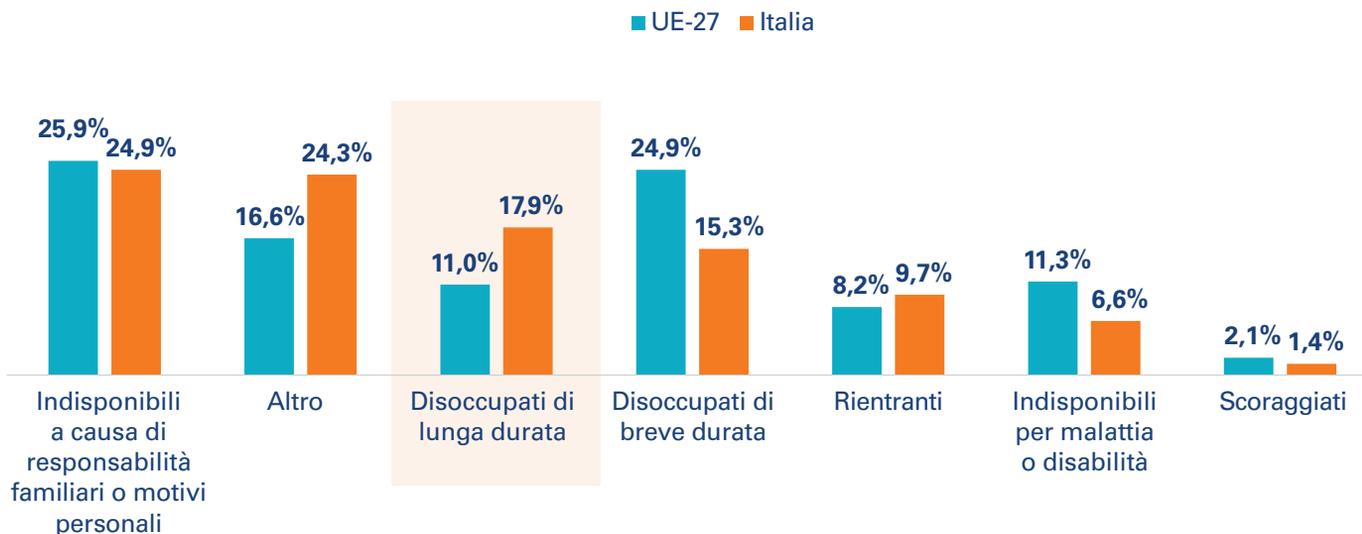
Circa 1/3 degli inattivi ha scelto di prendere un periodo sabbatico, con particolare rilevanza nelle aree metropolitane

Motivazione per cui non si cerca lavoro per area di residenza in Italia
(valori %, possibilità di risposta multipla), 2024

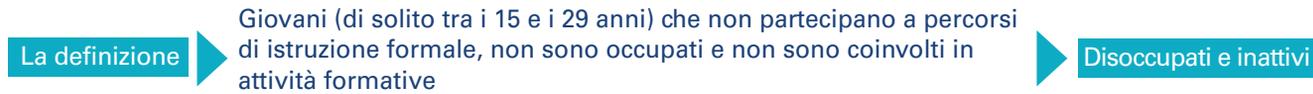


Rispetto alla media europea, l'Italia presenta alcune criticità strutturali, con una maggiore incidenza dei NEET di lunga durata (+6,9 p.p.)

Confronto della composizione dei NEET per tipologia in Italia e in UE-27
(valori % sul totale), 2023

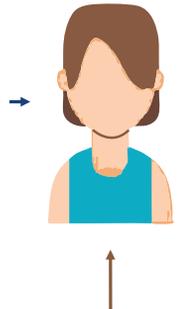
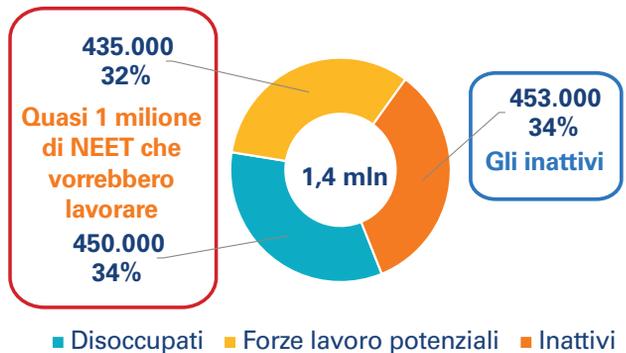


Cosa abbiamo capito dei NEET: offerta di lavoro, formazione e orientamento, futuro del Paese e supporto alle famiglie le leve chiave per risolvere il problema



In realtà sono un fenomeno molto più complesso: soggetti alle prese con se stessi e con il mondo che li circonda

1) **Quasi 7 NEET su 10 in Italia vorrebbero lavorare:** «solo» 463 mila giovani sono effettivamente inattivi e disinteressati al mondo del lavoro



- 3) **Dimensione personale**
- I **disillusi**: speranze infrante e rabbia
 - Gli **ambiziosi**: all'inseguimento del sogno perfetto
 - I **sabbatici**: fermarsi per capire la direzione
 - I **sacrificati**: tra cura e rinunce personali
 - I **fragili**: combattere contro le proprie paure
 - I **disorientati**: bloccati dall'imbarazzo della scelta
 - Gli **svincolati**: fuori dagli schemi

2) **Sono prevalentemente giovani donne** (69% del totale), concentrati nel Mezzogiorno (46%) e diplomati (47,5%)

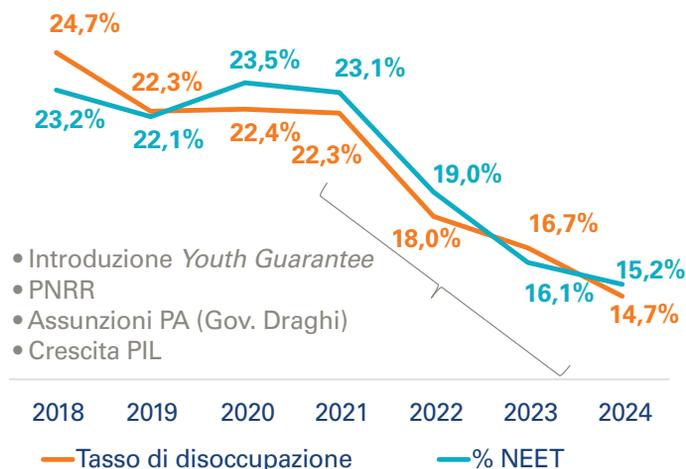
- I NEET rappresentano un **fenomeno complesso e multifattoriale**, che intreccia dimensioni sociali, culturali, economiche e psicologiche
- **L'Italia ha fatto molto in termini di riduzione del fenomeno dei NEET**, e in particolare della componente «disposta a lavorare», grazie alla crescita del PIL, al PNRR, alla *Youth Guarantee*, ecc.



- L'istruzione è uno strumento fondamentale per ridurre l'incidenza, ma è necessario un **approccio sistemico e coordinato** a livello Paese su fronti complementari:
 - Garantire una **maggiore efficienza del sistema educativo** nel suo complesso, in grado di prevenire l'inattività grazie soprattutto ad un'efficace attività di orientamento
 - **Ridare fiducia ai giovani** rispetto al proprio futuro, attraverso l'accesso al lavoro e il supporto concreto alle famiglie
 - **Coinvolgere i servizi sociali** a supporto dei ragazzi e delle famiglie in caso di forte disagio giovanile

Leva numero 1: creazione di posti di lavoro

Tasso di disoccupazione e % di NEET in Italia
(% sulla popolazione in età 15-29), 2018-2024



Alcune azioni a supporto della riduzione dei NEET per i Paesi che più di altri hanno ridotto il fenomeno

Nazione	CAGR '04-'24 (IT -1,1%)	Azione
	-2,3%	Programmi di inserimento /rientro nel mondo del lavoro (<i>Youthreach, Job-bridge, matching personalizzato</i>)
	-2,2%	<i>Youth Guarantee*</i> , <i>Hiring subsidies</i>
	-1,6%	Potenziamento NAV - Agenzia per il lavoro e il welfare, <i>Youth Guarantee*</i>

(*) La *Youth Guarantee* è un'iniziativa dell'UE nata per contrastare la disoccupazione giovanile. È stata introdotta nel 2013 come Raccomandazione del Consiglio dell'UE e mira a garantire che tutti i giovani di età inferiore ai 30 anni ricevano un'offerta qualitativamente valida di lavoro, istruzione, apprendistato o tirocinio entro quattro mesi dall'uscita dalla scuola o dalla perdita del lavoro.

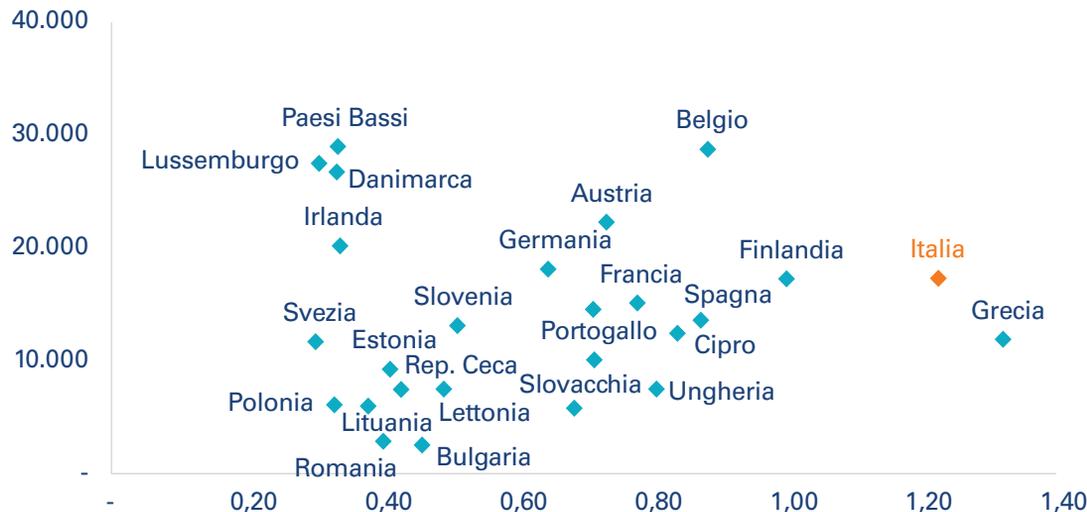
Leva numero 2: intervenire su orientamento e formazione, anche con l'ausilio dei servizi sociali

Nazione	CAGR '04-'24 (IT - 1,1%)	Azione
	-2,3%	<ul style="list-style-type: none"> Azioni a supporto dell'istruzione terziaria e formazione tecnica. Sussidi, prestiti agevolati e abolizione delle tasse universitarie negli anni '90
	-2,2%	<ul style="list-style-type: none"> Formazione duale: a partire dal 2001 i giovani (15-25 anni) hanno potuto combinare istruzione professionale e lavoro OKOT-VDAB: percorso mirato per NEET non diplomati, con formazione e stage in settori carenti di manodopera "Brussels J": piattaforma che offre informazioni online e counseling per evitare rotture tra scuola e lavoro. I servizi pubblici dell'impiego (VDAB, Le Forem, Actiris) collaborano con comuni e servizi sociali per motivare i NEET a ricevere coaching personalizzato e formazione
	-1,6%	<ul style="list-style-type: none"> Apprendistato rafforzato: il sistema duale (scuola + formazione pratica in azienda) è stato ampliato e reso più accessibile Supporto personalizzato: tutoraggio, orientamento e servizi di consulenza sono offerti per aiutare gli studenti a completare gli studi Collaborazione scuola-servizi sociali-sanità: per identificare precocemente i giovani a rischio di abbandono e intervenire con misure integrate (psicologi, assistenti sociali, educatori) Programmi mirati per giovani vulnerabili (ad esempio giovani con disabilità, disturbi psicologici, problemi familiari) Progetti locali (come "Follow-up services" / Oppfølgingstjenesten): i comuni sono responsabili di seguire i giovani che abbandonano la scuola, offrendo supporto individualizzato Coinvolgimento delle imprese locali: promozione di tirocini, lavori part-time, formazione sul campo

● Misure a carattere sociale

I NEET rappresentano anche un costo economico per la società: in Italia si stima un costo annuo di 17mila Euro per giovane, per un totale di 24,5 miliardi

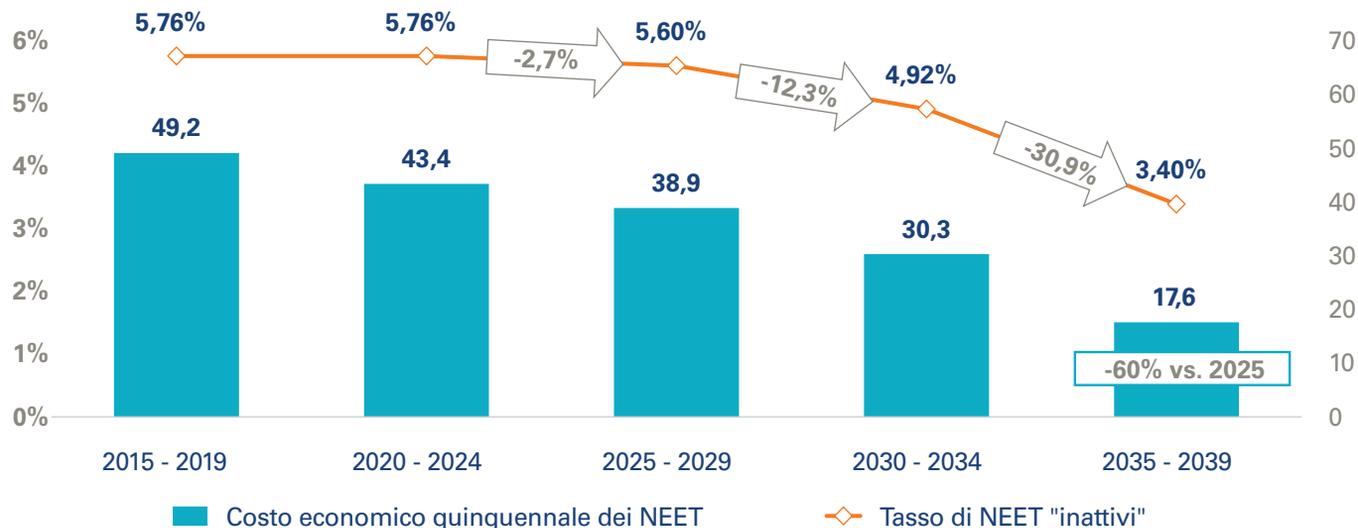
Costo economico dei NEET in valore assoluto e in valore % sul PIL
(asse x: valori % sul PIL; asse y: migliaia di Euro), 2023



- I circa 1,4 milioni di NEET presenti in Italia gravano per un totale di **24,5 miliardi Euro**, pari a **1,23% del PIL italiano**
- Questa perdita è quasi pari alle risorse stanziate nella Legge di Bilancio 2024 (28 miliardi di Euro)

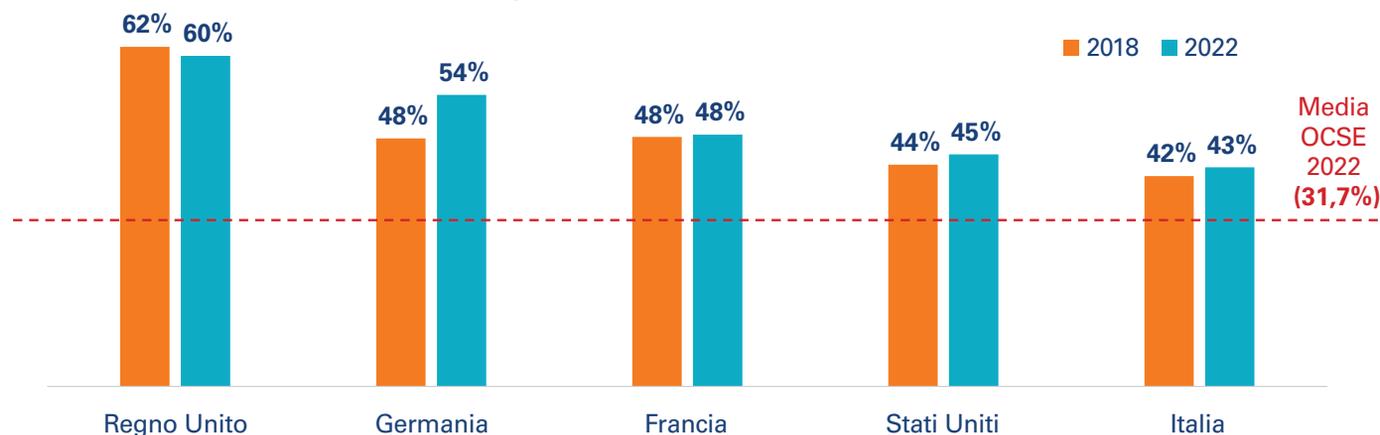
What-if: Se l'Italia si allineasse alla riduzione dei NEET «inattivi» registrata in UE, il costo economico al 2040 sarebbe del 60% inferiore

Proiezione della decrescita dei NEET «inattivi» in Italia
(incidenza media sulla popolazione in età 15-29 e costo economico in miliardi di Euro), 2015-2039



In Italia il mismatch educativo è migliore rispetto ad alcuni Paesi benchmark, ma riguarda ancora 1 lavoratore su 2

Mismatch educativo* in termini di istruzione rispetto al lavoro svolto per Paese
(% degli occupati totali), 2018 e 2022



In Italia il mismatch è **equamente ripartito** tra **sovraqualificazione** e **sotto qualificazione**

(*) Per mismatch educativo si intende la non corrispondenza tra il background/livello di educazione del lavoratore rispetto al lavoro svolto.

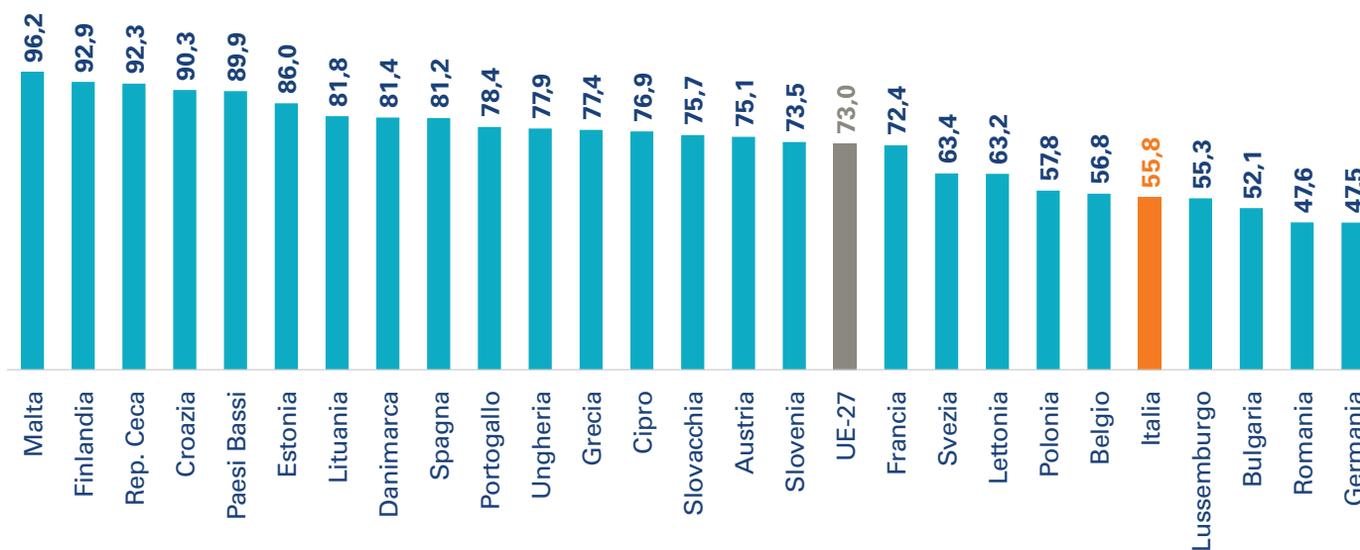
Quali competenze mancano nel nostro Paese?

- 1 **Competenze digitali**
- 2 **Competenze STEM**
- 3 **Soft skill***

(* Adattabilità, problem-solving, pensiero critico, imprenditorialità.

Solo il 56% dei giovani italiani fino a 19 anni ha competenze digitali di base, contro il 73% della media UE

Giovani di età compresa tra 16 e 19 anni con competenze digitali di base o superiori nei Paesi UE-27 (% sul totale), 2023



N.B. Dato non disponibile per l'Irlanda.

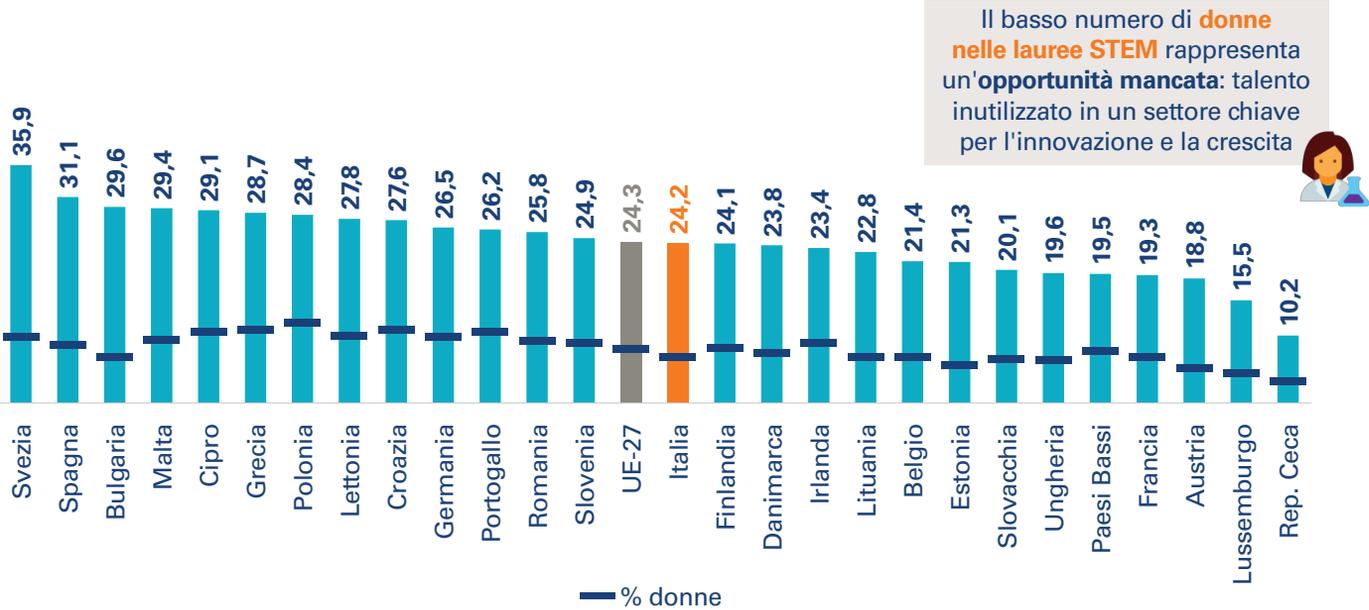
Quali competenze mancano nel nostro Paese?

- 1 Competenze digitali
- 2 Competenze **STEM**
- 3 Soft skill*

(*) Adattabilità, problem-solving, pensiero critico, imprenditorialità.

Nell'ambito delle competenze avanzate, la capacità del Sistema Paese di formare laureati STEM è ancora sotto dimensionata nel contesto europeo

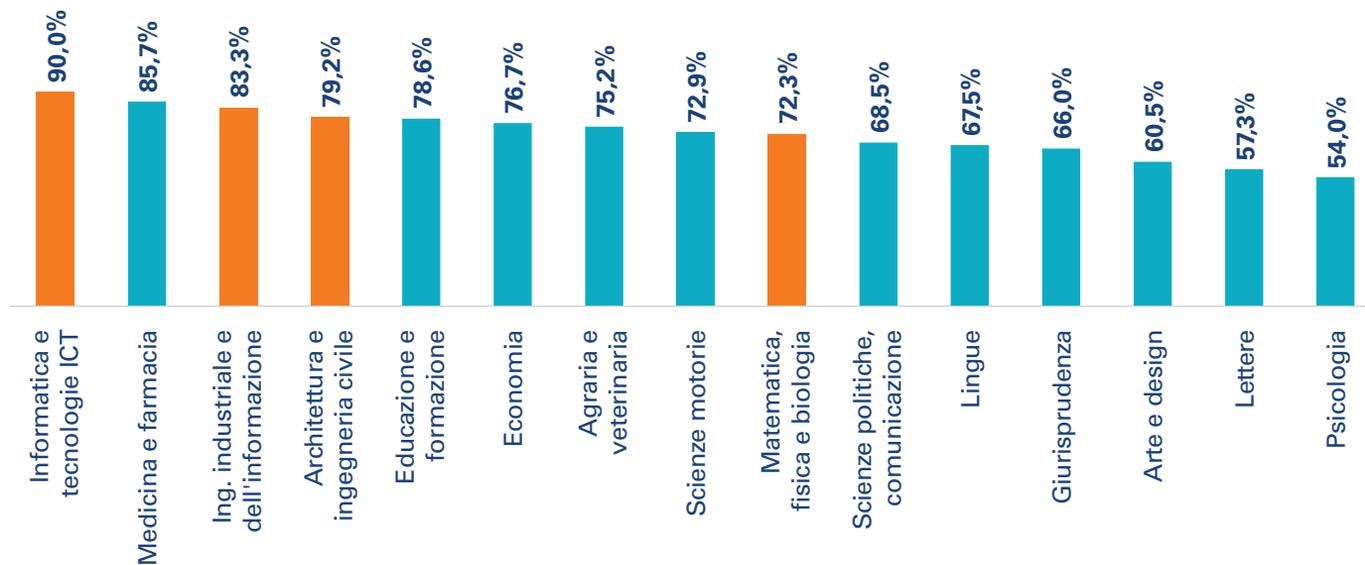
Laureati in indirizzi STEM nei Paesi UE-27 e quota di donne
(% sul totale dei laureati), 2022



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025

Eppure le opportunità sono molte: i profili STEM vantano un tasso di occupazione più alto rispetto agli altri percorsi di formazione...

Tasso di occupazione dei laureati italiani dell'anno 2022 a un anno dal titolo per tipologia di corso (valori %), 2023

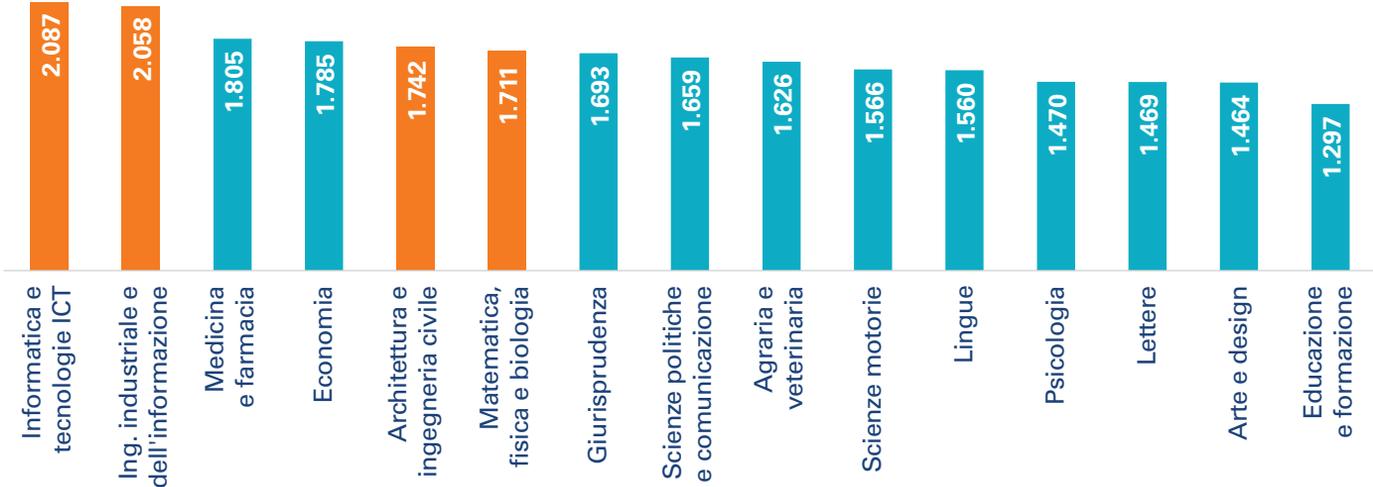


Legenda

in **arancione** i corsi STEM

... oltre che una retribuzione maggiore

Retribuzione mensile netta dei laureati dell'anno 2018 a 5 anni dal titolo per tipologia di corso (Euro, valori medi), 2023



Legenda
in **arancione** i corsi STEM

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Alma Laurea, 2025

Quali competenze mancano nel nostro Paese?

- 1 Competenze digitali
- 2 Competenze STEM
- 3 **Soft skill***

(*) Adattabilità, problem-solving, pensiero critico, imprenditorialità.

Più di 1 italiano su 3 è analfabeta funzionale, con grandi carenze nelle competenze trasversali, come pensiero critico e problem-solving

Adulti con un punteggio basso (livello 1 o inferiore) in alfabetizzazione, matematica e problem-solving nell'Indagine PIACC (% sul totale), 2023

	Alfabetizzazione		Matematica		Problem-solving
Italia	34,7	Italia	35,3	Italia	45,6
Spagna	31,2	USA	34,2	Spagna	34,7
Francia	27,9	Spagna	30,3	USA	32,2
USA	27,6	Francia	27,8	Francia	30,3
OCSE	26,1	OCSE	24,8	OCSE	29,3
Germania	22,5	UK	20,9	Germania	22,2
UK	17,3	Germania	20,3	UK	21,2

- I laureati di 25-65 anni ottengono punteggi di competenze superiori
- Il divario generazionale è evidente: i 55-65enni registrano risultati peggiori dei 16-34enni in tutti gli ambiti
- Le donne superano gli uomini nell'alfabetizzazione, ma sono meno performanti in matematica e problem-solving
- Il problema dell'analfabetismo funzionale oltre ad impattare il mondo del lavoro ha implicazioni anche in termini di contributo alla società

(*) Programme for the International Assessment of Adult Competencies, survey realizzata ogni 10 anni dall'OCSE.

Le debolezze del sistema generano un gap pari a 2,5 milioni di lavoratori nei comparti produttivi e nelle filiere del Made in Italy...

Lavoratori di difficile reperimento per settore in Italia
(migliaia di nuovi occupati necessari), 2023



... con una carenza più pronunciata per figure come gli operai e i lavoratori con titolo professionale

Lavoratori di difficile reperimento per competenza (in alto) e per livello di formazione (in basso) in Italia (migliaia di nuovi occupati necessari), 2023



Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Unioncamere, 2025

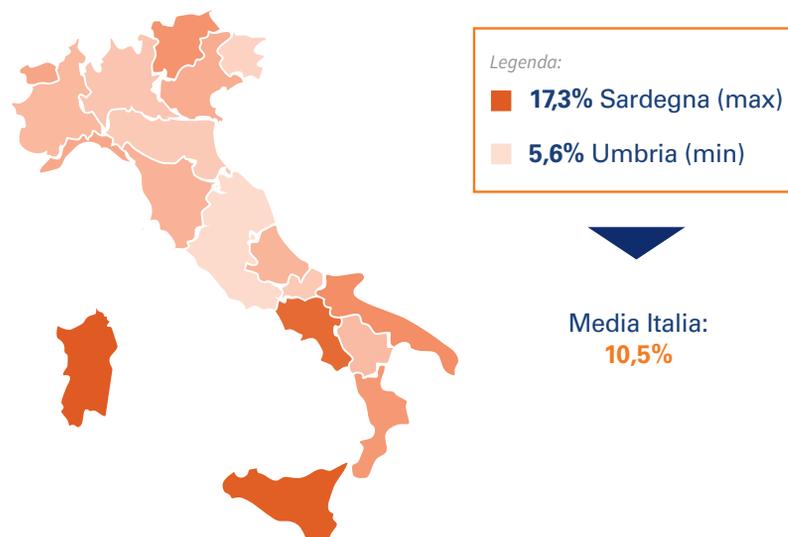
Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro genera una perdita di Valore Aggiunto di 43,9 miliardi di Euro all'anno

Costo del mismatch tra domanda e offerta di lavoro per settore in Italia
(miliardi di Euro di PIL all'anno e valore complessivo), 2023



Nel sistema educativo italiano esiste un ampio divario territoriale, con ripercussioni in ambito di partecipazione...

Giovani tra 18 e 24 anni che hanno al massimo la licenza media in Italia (valori %), 2023

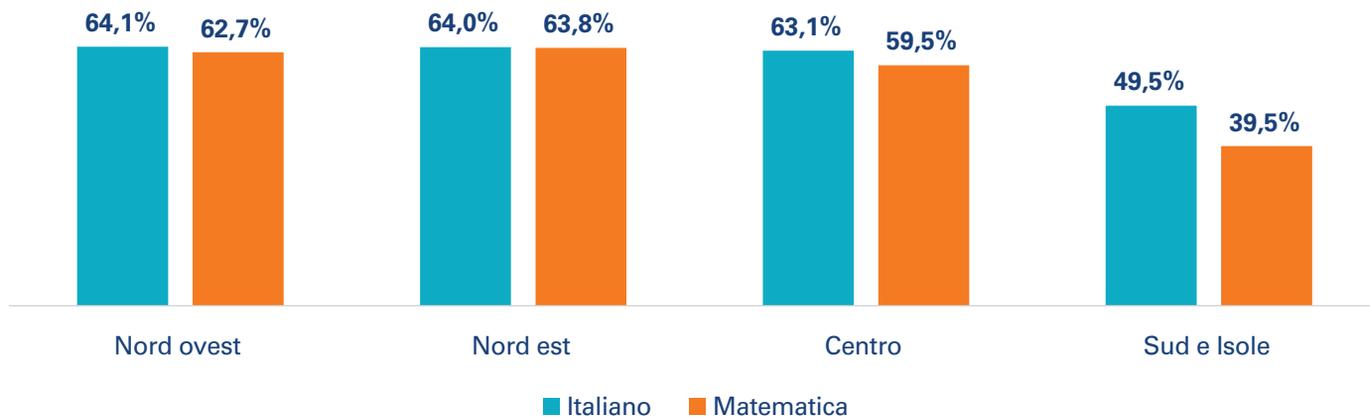


In alcune Regioni, oltre **1 giovane su 5** (come in **Sardegna**) possiede al massimo la licenza media, contro appena **1 su 20** in altre (come in **Umbria**), a fronte di una **media nazionale del 10,5%**

Questo indicatore riflette **differenziali strutturali** nell'efficacia dei sistemi educativi regionali e rappresenta un fattore critico in termini di equità, inclusione e capacità dei territori di attivare pienamente il capitale umano giovanile

... e di performance

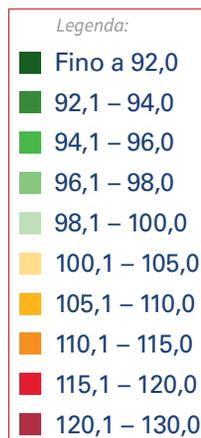
Studenti della scuola secondaria di I grado che raggiungono il livello base* di competenza in italiano e matematica (valori %), 2024



(* Il livello base nelle prove Invalsi equivale al superamento dei livelli 1 (non adeguato) e 2 (basso), e arrivano fino al 5 (molto buono).

La povertà educativa in Italia presenta differenze tra Nord e Sud

Indice composito per la difficoltà negli esiti scolastici in Italia 2023



Indice composito per la carenza di risorse per l'educazione in Italia 2023



In Italia, il **70,5%** dei bambini e ragazzi tra i 3 e i 19 anni **non è mai andato in biblioteca**. Tuttavia, la povertà educativa non è un problema solo italiano: il **25%** dei minori in **Europa** è a **rischio di povertà o esclusione sociale**

N.B. Il metodo fornisce un numero puro che varia da 70 a 130 con media Italia=100. Ogni unità di analisi viene confrontata con la media Italia=100. Il 100 può essere interpretato come soglia relativa. Pertanto si può parlare di situazioni di deprivazione relativa.

È fondamentale ridurre i divari territoriali in tema di educazione al fine di garantire pari opportunità a tutti i ragazzi

1. È necessario attribuire **maggiore attenzione e velocità d'azione** alle innovazioni in tema di sistema educativo **nelle aree a più alta densità di povertà educativa**, fermo restando la natura nazionale degli interventi
2. Ribaltando l'approccio tradizionale, è importante **premiare e favorire i «casi positivi»**, garantendo supporto a chi con il proprio lavoro e impegno sta facendo qualcosa di diverso e di impattante, per ampliare il proprio operato sul territorio

La riduzione del divario territoriale deve rappresentare una **priorità trasversale**, in quanto condizione necessaria per garantire equità e accesso a opportunità formative di qualità su tutto il territorio nazionale

03

I punti di pressione per il cambiamento

3.1 - Principi fondanti	74
3.2 - Struttura del sistema	78
3.3 - Orientamento	87
3.4 - Corpo docente	96
3.5 - Metodi educativi	99
3.6 - Università	105
3.7 - Life-long education	110
3.8 - Governance e investimenti	115

Riteniamo che per garantire un cambiamento strutturale del sistema e dei suoi impatti sul Paese sia necessario agire per punti di pressione

	Punto di pressione	Perché è importante
1	Principi fondanti	Attribuire una valenza strategica al sistema educativo
2	Orientamento	Ridurre la dispersione scolastica favorendo la piena realizzazione personale dello studente e fornire un valido contributo alla riduzione del mismatch di competenze
3	Struttura del sistema	Rendere più efficiente e flessibile il percorso scolastico, accelerare l' ingresso nel mondo del lavoro e ridurre la dispersione scolastica
4	Corpo docente	Fondamentale dare nuova linfa al ruolo del docente
5	Metodi educativi	Da una didattica trasmissiva a una didattica collaborativa e generativa
6	Università	Rendere più attrattiva la formazione terziaria
7	Life-long Education	Evitare l' invecchiamento delle competenze
8	Governance e investimenti	Fondamentale razionalizzare e semplificare e investire in edilizia, strumenti e innovazione

L'articolo 33 della Costituzione è privo di una visione per il sistema educativo, così come le riforme che nel tempo si sono susseguite

- **Educare** = sviluppo della persona, cittadinanza consapevole, spirito critico
- **Formare** = preparazione al lavoro, sviluppo di competenze tecnico-professionali

In assenza di un chiaro messaggio costituzionale, storicamente, la scuola italiana ha oscillato tra queste due anime, **senza una sintesi strutturale condivisa**

- o Negli ultimi decenni, le **riforme si sono spesso susseguite in modo frammentato**, con interventi tecnici che hanno **raramente espresso una visione unitaria**
- o **Non si è ancora consolidato un modello che metta in equilibrio lo sviluppo integrale della persona con la preparazione al lavoro**

Rischio: trattare la scuola come un "servizio pubblico" da gestire, anziché come una **leva di trasformazione culturale e sociale**

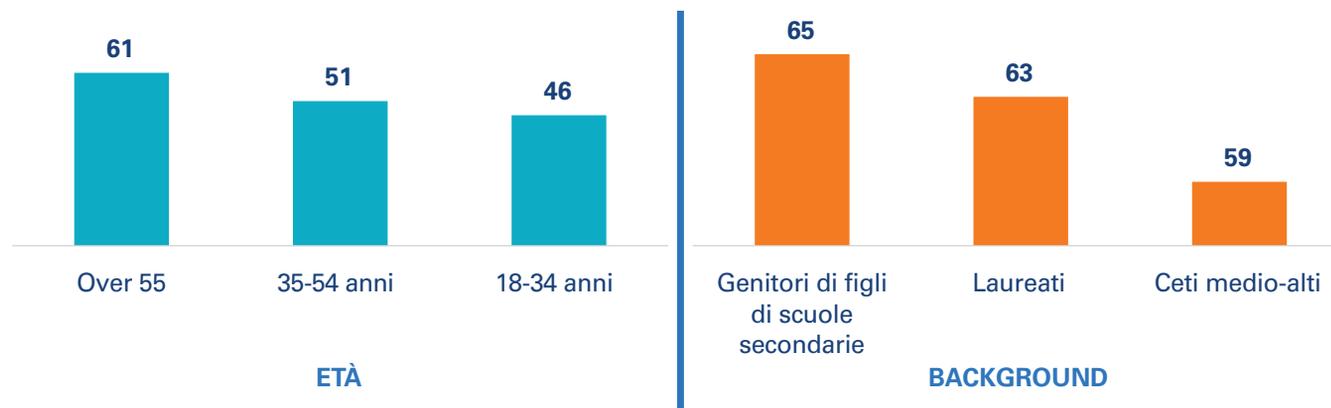
Il confronto con altri modelli europei

L'assenza di una visione chiara in Italia risalta se confrontata con l'approccio di altri sistemi educativi:

- **Finlandia (uguaglianza, benessere educativo):** modello centralizzato con forte enfasi sulla **fiducia nel corpo docente** e sull'**equità di accesso**. L'insegnamento si fonda su curricula essenziali, autonomia metodologica e ambienti scolastici inclusivi. Le valutazioni sono leggere e formative, e la selezione dei docenti è rigorosa. L'obiettivo è lo **sviluppo armonico della persona**, più che la performance individuale
- **Francia (cittadinanza, universalismo):** modello centralizzato, forte continuità statale. Licei generalisti e professionali rispondono entrambi a una cultura nazionale della "**formation de l'esprit**", pur con obiettivi diversi. L'integrazione tra educazione e orientamento professionale è progressiva e strutturata
- **Germania (competitività, integrazione nel mondo del lavoro): modello duale.** Dopo i primi anni comuni, il sistema separa gli studenti in percorsi accademici o tecnico-professionali, con una forte componente formativa in azienda. La connessione tra scuola e lavoro è strutturale, ma pone problemi di mobilità tra indirizzi
- **Regno Unito (performance, adattamento sociale):** modello decentralizzato. L'**autonomia scolastica** è molto spinta, con forte varietà tra istituti (comprehensive schools, grammar schools, academies). Le scuole possono specializzarsi per "vocational excellence" o percorsi accademici, favorendo adattabilità ma anche disuguaglianze marcate

Per 9 Italiani su 10* l'istruzione deve rivestire un ruolo di primo piano nell'agenda politica, con una maggiore incidenza tra gli over 35

Composizione degli Italiani che ritengono che l'istruzione debba ricoprire una posizione prioritaria nell'agenda politica per età e background (valori %), 2022**



Nei **programmi elettorali recenti**, l'istruzione è **spesso relegata a sezioni marginali**, con **assenza di una visione unitaria**. Raramente emerge un progetto strutturale sulla missione della scuola o sulla sua evoluzione in chiave educativa/formativa

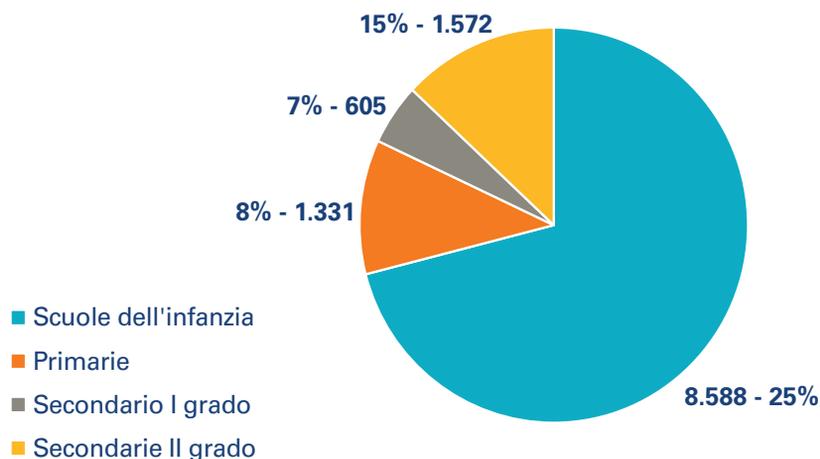
(*) Per il 54% dovrebbe occupare una posizione «prioritaria» e per il 38% «importante». (**) Sondaggio CAWI condotto su un campione rappresentativo di 800 maggiorenti.

3.2

In Italia, l'istruzione è ancora in gran parte responsabilità dello Stato, ma nella scuola dell'infanzia il ruolo del privato è particolarmente significativo

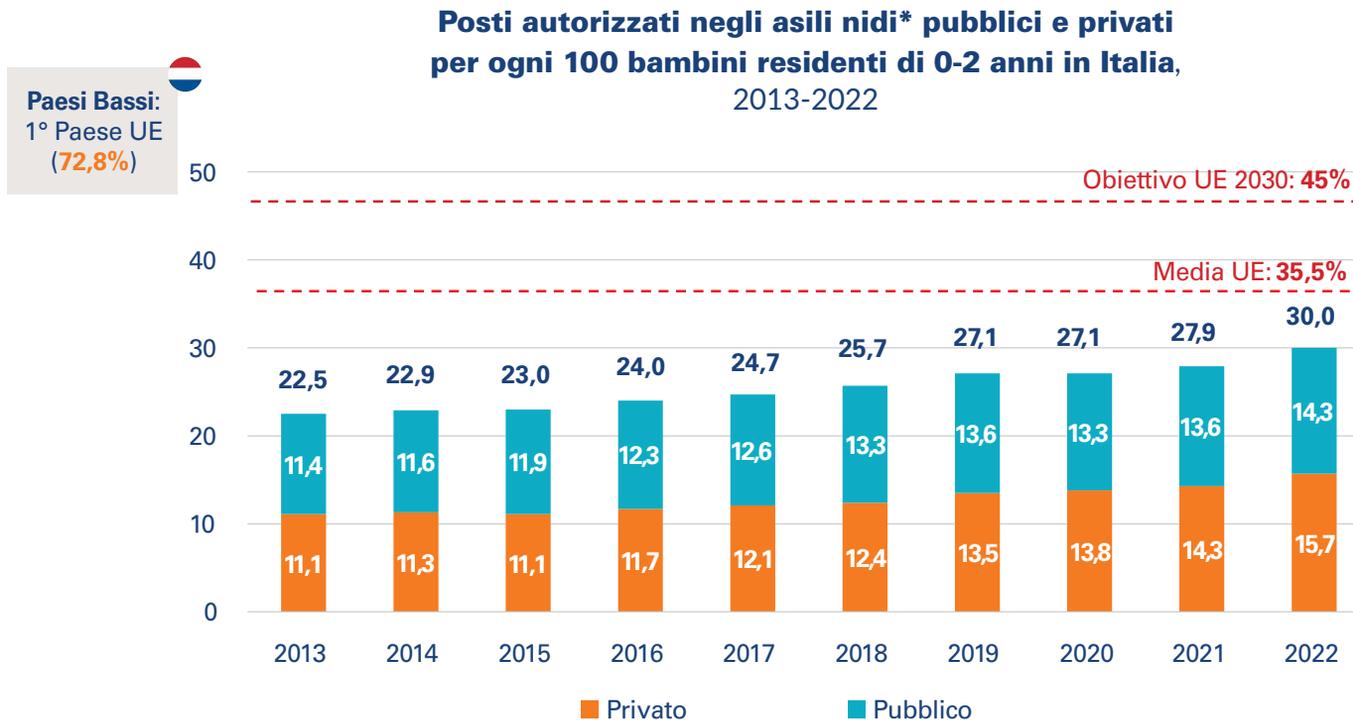
Numero di scuole paritarie in Italia per ciclo di istruzione

(numero e % sul totale), a.s. 2021-2022



- In Italia, le scuole paritarie sono **12.096**, circa il **17% del totale**
- Sono ca. **0,8 milioni gli studenti iscritti** alle scuole paritarie, l'**8% del totale**, di cui la metà frequentano le scuole dell'infanzia
- I **contributi per le scuole paritarie** sono aumentati di ca. il 6%/anno tra l'a.s. 2017/2018 (€493 mln) e l'a.s. 2024-2025 (€750 mln), pari allo **0,6% della spesa pubblica complessiva**

In Italia, i posti disponibili negli asili nido coprono 30 bambini ogni 100 residenti di 0-2 anni, un dato ancora al di sotto degli standard internazionali



(*) Sezioni primavera incluse.

Il ruolo degli asili nido (e delle scuole dell'infanzia) è però fondamentale per il futuro dei ragazzi e del Paese

Ampiezza del vocabolario nei primi anni di vita in funzione del background familiare

(nr. di parole, 1995)



Curva di Heckman*: impatto economico dell'educazione per ciclo scolastico, 2000



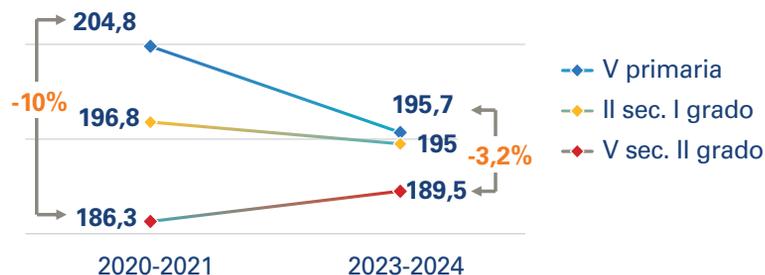
Uno studio Save the Children (2019) ha mostrato **che i bambini svantaggiati accumulano un ritardo** nell'acquisizione delle competenze matematiche, di lettura e scrittura, fisiche e motorie e socio-emozionali **già all'età di 4 anni**

Un'analisi Save the Children/università di Roma Tor Vergata (2018) ha evidenziato che **i bambini più svantaggiati che hanno frequentato un nido o un servizio per l'infanzia** hanno quasi il **doppio delle probabilità di essere resilienti all'età di 15 anni**

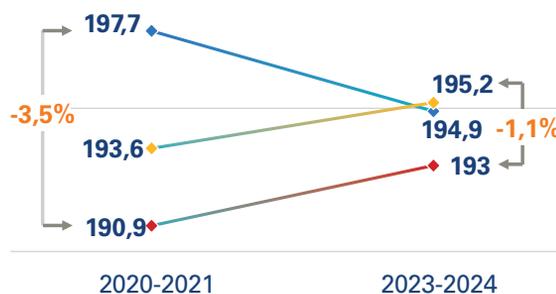
(*) Premio Nobel per l'Economia nel 2000.

Le performance scolastiche peggiorano al progredire del ciclo scolastico, anche se il divario si fa sempre più sottile

Risultati in italiano in V primaria, II secondaria I grado e V secondaria di II grado in due coorti
(valore assoluto), a.s. 2020-2021 e 2023-2024



Risultati in matematica in V primaria, II secondaria I grado e V secondaria di II grado in due coorti
(valore assoluto), a.s. 2020-2021 e 2023-2024



Nell'ambito di un generale calo delle performance, è **preoccupante il peggioramento** nel corso **delle primarie**

Questi dati evidenziano una progressiva perdita di efficacia del sistema scolastico nel consolidare e sviluppare le competenze nel tempo



La **frammentazione del curriculum** e dell'organizzazione didattica: le discipline vengono insegnate come isole separate, senza un progetto educativo unitario e **senza un coordinamento interdisciplinare**



Nella scuola secondaria spesso si **ripetono alcune materie** già affrontate alla scuola primaria, creando **ridondanze**



La **didattica** prevalente rimane **troppo trasmissiva**, con **poca attenzione allo sviluppo del pensiero critico**, alla risoluzione di problemi reali, alla creatività e alla partecipazione attiva degli studenti



Gli studenti adolescenti vivono un **periodo di grande trasformazione** fisica, emotiva e sociale: il **sistema scolastico non è attrezzato** per accompagnarla

La riforma del «3+2» per l'università è stata efficace nel diminuire l'età media alla laurea, ma ha generato un malinteso che ne ha vanificato la portata

All'indomani dell'avvio della Riforma n. 509/1999, nel **2001** l'età media al conseguimento del titolo era di **28 anni**.

Nell'arco di venticinque anni, l'età alla laurea è scesa in tutti i tipi di corso:

- Laurea di I livello: **24,5 anni**
- Laurea di II livello: **27,2 anni**
- Laurea magistrale a ciclo unico: **27,1 anni**



Media Italia: **25,7 anni**



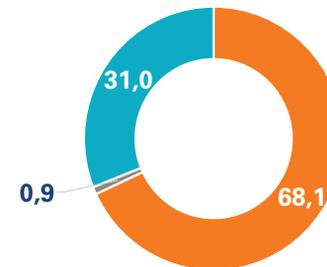
Media UE: **25,8 anni**

La riforma del «3+2» ha creato un **malinteso**: in Italia la laurea di I livello, come nel resto d'Europa, rappresenta la conclusione di un ciclo di studi.

Eppure il **68,1%** dei laureati di I livello **decide di proseguire** iscrivendosi a un **corso di II livello**, nonostante le **lauree di I livello siano più performanti** dal punto di vista dell'avvio al lavoro

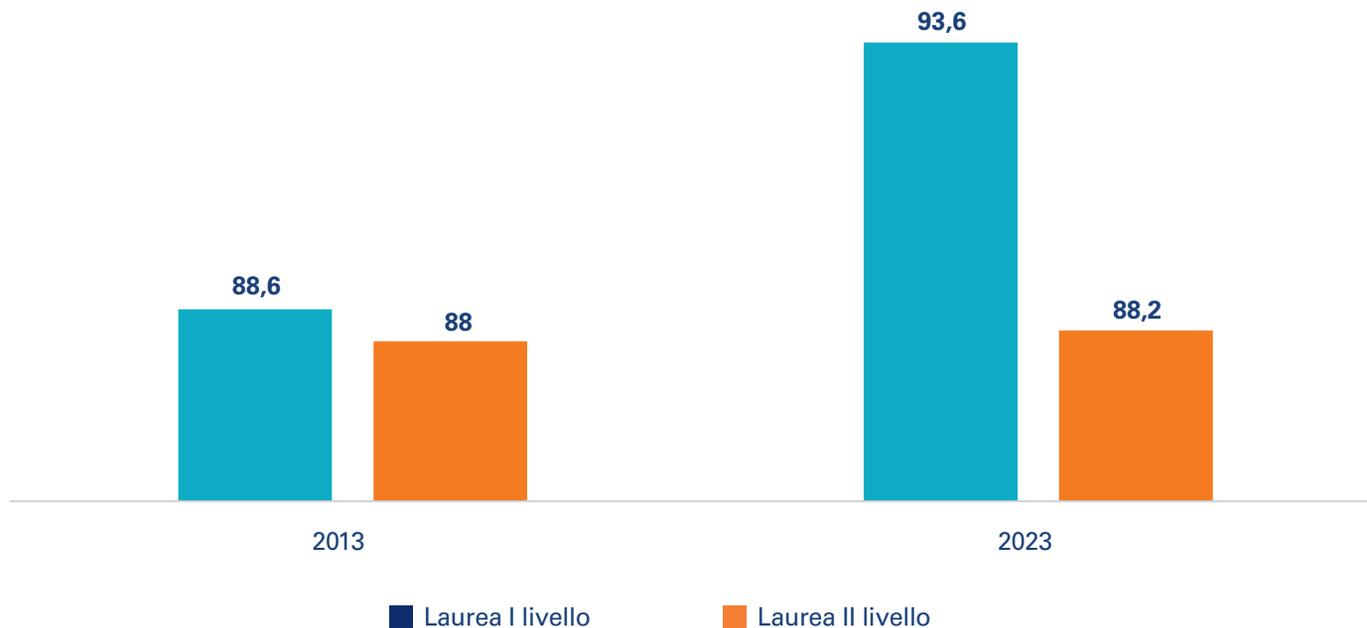
Percorso scelto dai laureati di I livello in Italia a un anno dal conseguimento del titolo (valori % sul totale), 2023

- Iscritti a un corso di II livello
- Iscritti a un corso di I livello
- Ricerca di un lavoro



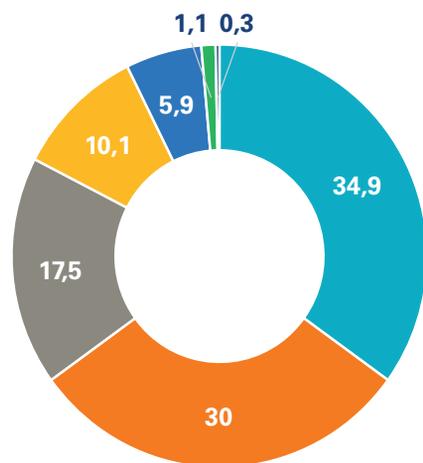
Nel medio termine, i tassi di occupazione sono più elevati per i laureati di I livello rispetto ai laureati di II livello (+ 5,4 p.p.)

Tasso di occupazione dei laureati di I e II livello a cinque anni dal conseguimento del titolo
(valori % sul totale), 2013 e 2023



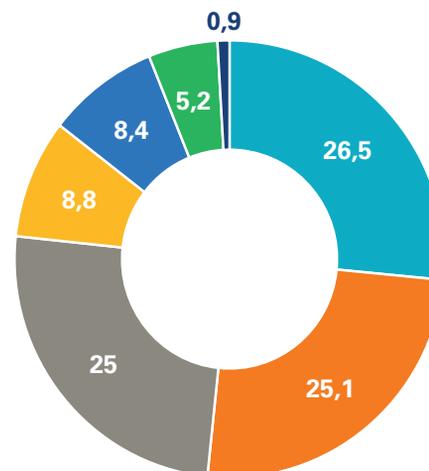
I laureati di I livello sono più spesso assunti con contratti a tempo indeterminato e meno con contratti formativi rispetto a quelli di II livello

Tipologia di contratto dei laureati di I livello a un anno dal conseguimento del titolo
(valori % sul totale), 2023



- Contratto a tempo indeterminato
- Contratto a tempo determinato
- Contratti formativi
- Attività in proprio
- Altro contratto
- Senza contratto
- Borsa di studio o assegno di ricerca

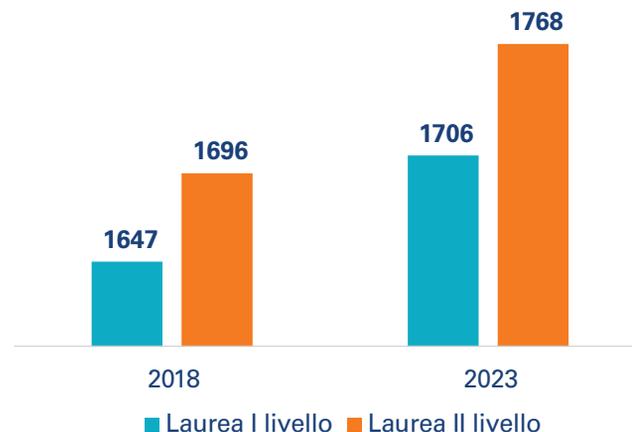
Tipologia di contratto dei laureati di II livello a un anno dal conseguimento del titolo
(valori % sul totale), 2023



Anche in termini economici, conseguire una laurea di II livello premia moderatamente, con un surplus retributivo di soli 62 Euro mensili

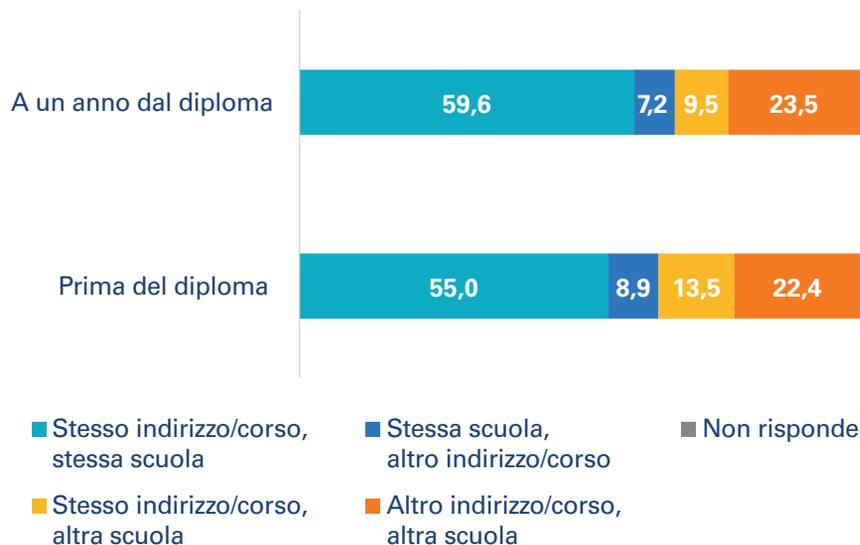
Retribuzione netta mensile dei laureati di I e II livello a 5 anni dal conseguimento del titolo (Euro), 2018 e 2023

- In termini economici, conseguire una laurea di II livello in Italia garantisce retribuzioni leggermente superiori rispetto alla sola laurea triennale, con una differenza pari a **62 Euro netti mensili aggiuntivi**
- Tra il 2018 e il 2023 si osserva che **gli aumenti retributivi sono stati modesti** per tutti i laureati, indipendentemente dalla tipologia di laurea:
 - **Laurea I livello:** +59 Euro, pari al +3,6%
 - **Laurea II livello:** +72 Euro, pari al +4,2%



Oltre il 40% dei diplomati italiani, potendo tornare indietro, cambierebbe scuola o indirizzo scolastico, in un contesto in cui i genitori risultano i primi orientatori

Valutazione dell'esperienza scolastica dei diplomati 2023 in Italia nell'ipotesi di re-iscrizione (valori % sul totale*; confronto tra dichiarazioni prima e a un anno dal diploma), 2024



Il 63% dei diplomati intervistati dichiara che la scelta del percorso è stata **fortemente influenzata dai genitori**

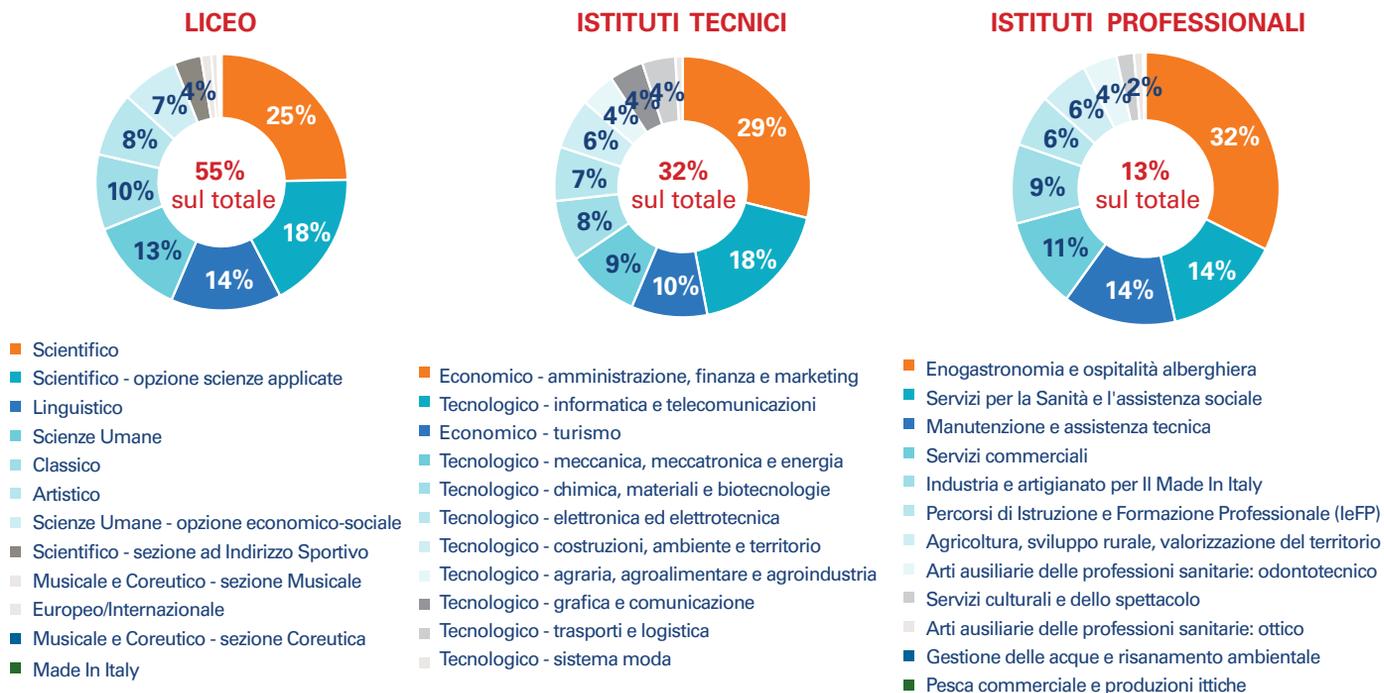
Meno influenti gli insegnanti delle medie (40%) e compagni e amici (32%)

Solo il 23% ha deciso in autonomia

(*) La rilevazione, svolta nell'autunno 2024, ha riguardato quasi 29.000 diplomati del 2023 contattati prima del diploma e ad un anno dal termine degli studi.

La proliferazione dei percorsi e delle specializzazioni alle superiori contribuisce a creare un senso di «disorientamento»

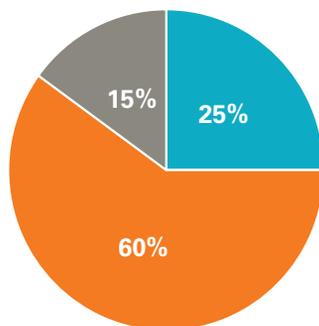
Studenti iscritti alle scuole secondarie di II grado per tipologia di percorso di studi in Italia
(% sul totale), 2024



Un orientamento debole o assente incide negativamente anche sulla scelta del percorso universitario

Livello di preoccupazione degli studenti in vista della scelta del percorso universitario

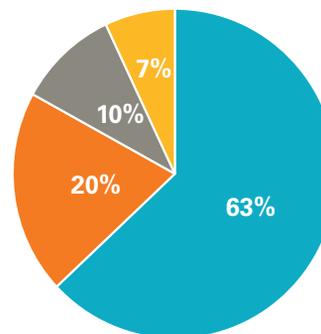
(valori % sul totale), 2025



■ Molto preoccupato ■ Poco o per nulla preoccupato
■ Preoccupato

Elementi che influenzano la scelta del percorso universitario

(valori % sul totale), 2025



■ Tipo di lavoro ■ Social ■ Altro
■ Amici

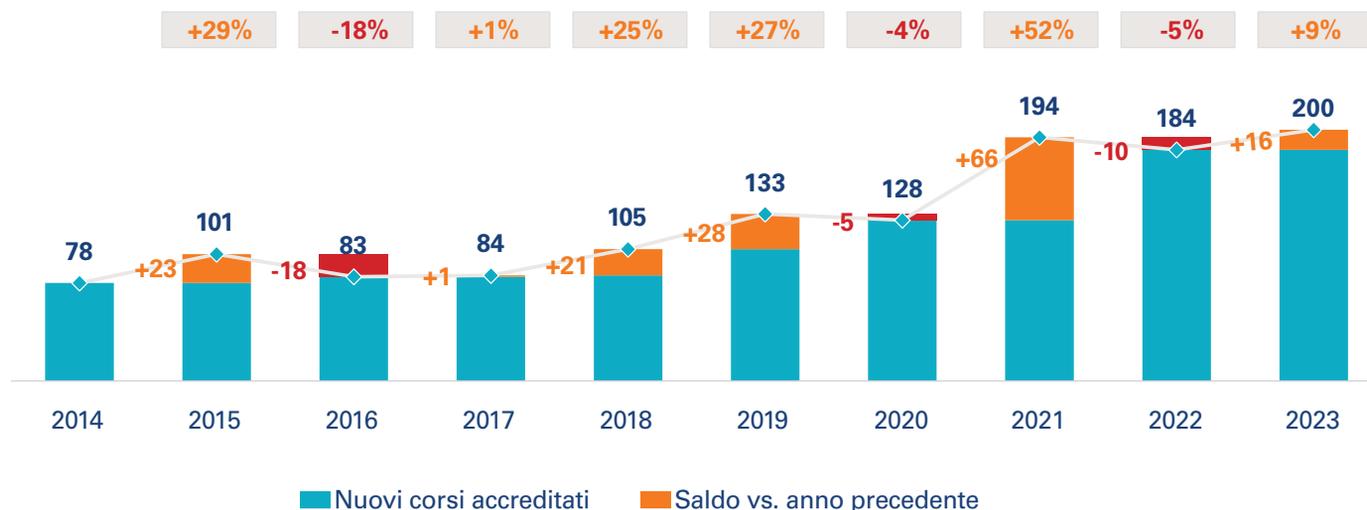
Il **38%** dichiara la **manca**za di un supporto affidabile nella scelta, il **48%** la **difficoltà di individuare un percorso** che lo appassioni veramente, il **42%** ritiene che **conoscere direttamente il mondo del lavoro** e le opportunità esistenti sia una **necessità prioritaria**, il **38%** ritiene necessario avere **più informazioni sui lavori del futuro e il tipo di competenze utili**

N.B. Campione di 500 ragazzi di età tra i 17 e i 20 anni.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati UGL_LIUSS, 2025

La frammentazione dell'offerta formativa riguarda anche le università: il numero di nuovi corsi di studio presentati dagli atenei è in crescita

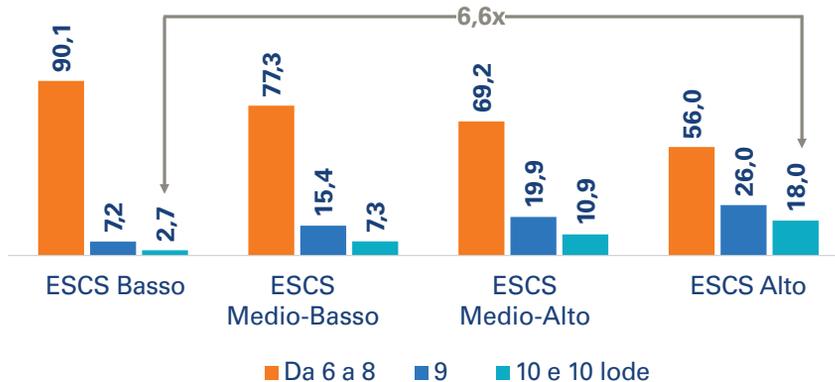
Nuovi corsi di studio presentati dagli atenei italiani annualmente
(valore e % rispetto all'anno precedente), 2014-2023



Il background socio-economico e culturale degli studenti influisce ancora molto, sia sulle loro performance...

Durante il percorso scolastico, l'**effetto del contesto di provenienza** si riflette sui risultati: chi ha un background **Socio-Economico-Culturale più basso** risulta avere **performance inferiori per l'intero ciclo scolastico**

Voto al termine della scuola secondaria di I grado in funzione dello status socio-economico-culturale (ESCS) di provenienza degli studenti in Italia (valori % sul totale), 2023



Il **divario** in V classe delle primarie sui risultati Invalsi è di **circa 16 p.p. a favore** degli studenti con **ESCS più alto**

Gli studenti con un **ESCS medio-alto e alto mantengono ottimi risultati nelle prove **INVALSI**** tra medie e superiori nel **45,7%** dei casi (vs. **29,4%** in caso di ESCS basso)

... sia sulle loro scelte future, alimentando un circolo vizioso di povertà educativa: l'adulto che non si istruisce non sa orientare e non si orienta

Giovani 18-24enni che hanno abbandonato precocemente gli studi per livello di istruzione dei genitori in Italia
(valori % sul totale), 2023



Giovani 25-34enni che hanno conseguito un titolo di studi terziario per livello di istruzione dei genitori in Italia
(valori % sul totale), 2023



Essere più istruiti aiuta a trovare lavoro: i tassi di occupazione 18-24 anni per i diplomati superano di **16 p.p.** quelli di chi ha abbandonato gli studi. Tra gli under 35, il gap è pari a **15,7 punti** tra chi ha conseguito il titolo terziario da uno a tre anni prima e i soli diplomati

Orientamento scolastico: una leva decisiva, ma ancora fragile nel nostro Paese

L'**orientamento** è uno **strumento chiave** per ridurre dispersione scolastica e mismatch, ma in Italia resta **debole**. In assenza di strumenti efficaci e strutturati, l'orientamento ricade spesso sulla **famiglia**, con il rischio che le **disuguaglianze sociali** si riflettano nei percorsi educativi



MISURE MINISTERIALI 2023-2024

- Introduzione delle figure del **docente tutor** e dell'**orientatore scolastico***: oltre 56.000 aderenti
- Inserimento di **moduli obbligatori di almeno 30 ore** nelle classi **terza, quarta e quinta delle scuole superiori; opzionali** nella scuola **secondaria di I grado**
- Promozione di una **didattica orientativa**: percorsi basati su esperienze, personalizzazione e sviluppo di competenze di base e trasversali** (responsabilità, iniziativa, creatività)

Fondi stanziati:

'23/'24:
150 € mln

'24/'25:
267 € mln

'25/'26:
+50 € mln



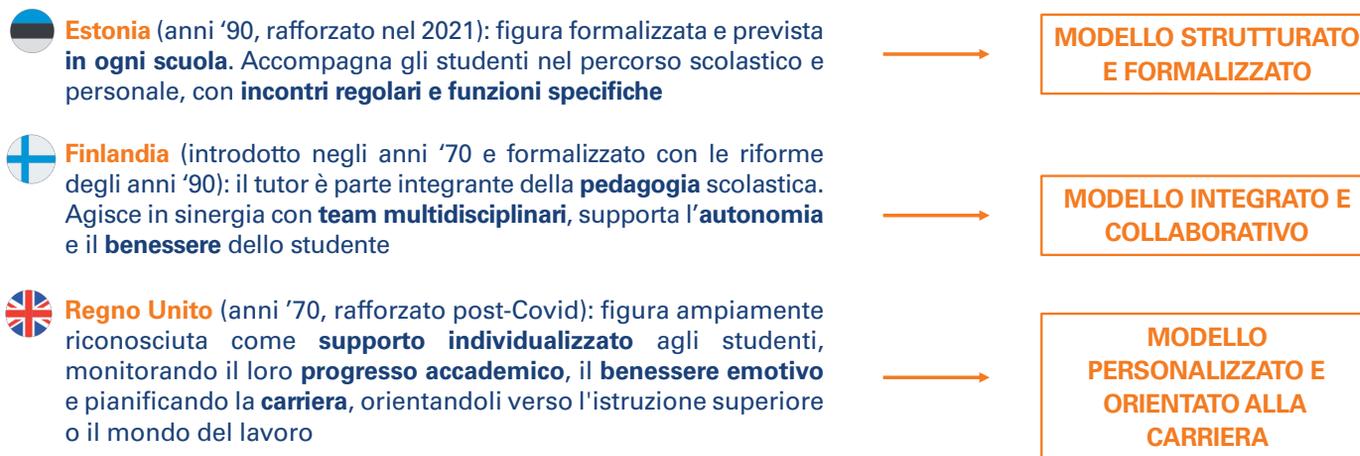
CRITICITÀ ANCORA APERTE

- Mancanza di una **figura professionale** pienamente riconosciuta e formata
- Assenza di una **regia nazionale** che coordini scuola, famiglie e mondo del lavoro
- Carezza di **standard condivisi** tra scuola e territorio e di un'**integrazione** efficace con percorsi tecnici e professionali
- **Ritardo** nell'orientamento e **discontinuità** tra ordini scolastici

(*) Misura prevista anche dal PNRR. (**) Superando, in altri termini, il modello della sola dimensione trasmissiva delle conoscenze.

Se in Italia si tratta di un ruolo emergente, in molti Paesi europei la figura del tutor è ormai parte integrante del sistema scolastico

In molti contesti europei la **figura del tutor** è già **istituzionalizzata e integrata** nel sistema scolastico:



Il cambio di paradigma che serve all'Italia: dall'orientamento come selezione all'orientamento come emancipazione

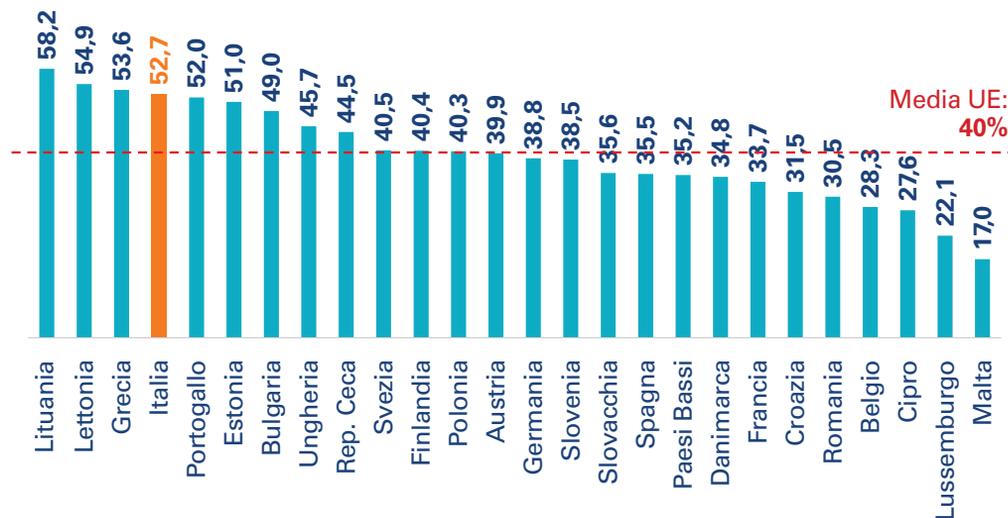
*Il vero nodo dell'orientamento in Italia sembra essere **culturale**.
Non è solo una questione di strumenti, ma di **visione educativa***

- In Italia, dove il sistema scolastico è caratterizzato da un'**eccessiva pluralità di percorsi**, l'orientamento tende a coincidere con l'**indirizzamento**, guidato da stereotipi familiari o scolastici più che da una vera esplorazione delle attitudini e dei talenti
- La scuola è spesso vissuta come un **luogo di selezione**, **anziché come uno spazio di scoperta e costruzione del sé** (al di fuori del contesto familiare) e di esplorazione dei talenti
- **Mancano**: spazi di confronto tra studenti e **figure ispirazionali** (role model, professionisti, alumni); percorsi di educazione alla scelta e alla consapevolezza; valorizzazione delle competenze trasversali e della pluralità delle intelligenze; meccanismi di **monitoraggio**

3.4

In un contesto di generale carenza di insegnanti, in Italia oltre il 50% dei docenti ha più di 50 anni (contro una media UE del 40%)

Quota di insegnanti di 50 anni e oltre in Europa
(valori % sul totale), 2022

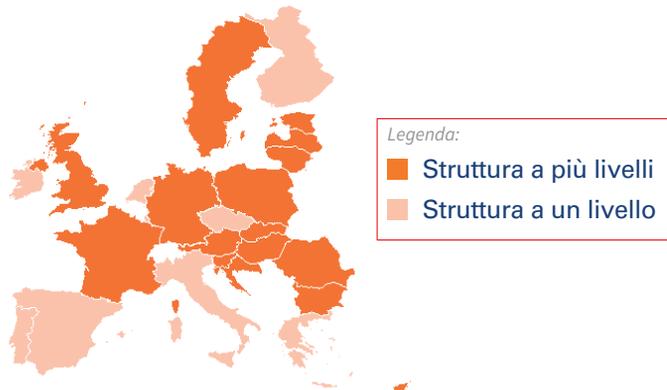


- Negli ultimi 10 anni, più della metà dei Paesi OCSE ha registrato un **calo della quota di giovani insegnanti**, che costituiscono solo l'**11%** dell'intero corpo docente
- La maggior parte dei Paesi riscontra una **carenza di insegnanti**, specialmente di **matematica**, e assume insegnanti **non qualificati** per compensare questa mancanza

L'Italia rientra tra il 25% di Paesi europei in cui la progressione di carriera dei docenti si misura unicamente in base all'anzianità di servizio

La **carriera dei docenti in Europa** è organizzata passando per step formali con specifici ruoli, responsabilità e relativi aumenti di stipendio (**struttura a più livelli**), oppure concepita solo in termini di aumenti salariali (**struttura a un livello**)

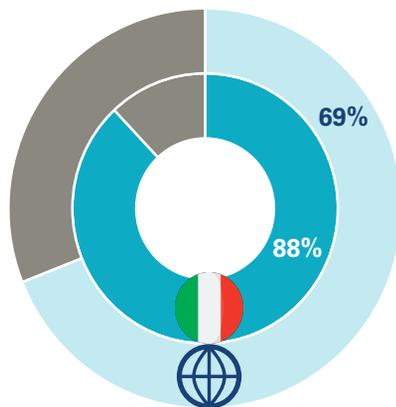
Tipi di struttura di carriera per gli insegnanti di scuola secondaria inferiore pienamente qualificati, 2024



- La **progressione di carriera** nei Paesi con step formali si basa sulla valutazione e sullo **sviluppo professionale continuo**, mentre in Paesi con una struttura a un livello, come l'Italia, dipende soprattutto dagli **anni di servizio**
- In **3 su 4** sistemi educativi europei, la valutazione degli insegnanti è regolamentata da un **quadro stabilito dalle autorità superiori**. Il **25%** restante, tra cui l'Italia, non ha una normativa centrale e lascia alle scuole o alle autorità locali la **gestione autonoma** della valutazione

Anzianità, salari stagnanti e scarsa valorizzazione del ruolo alimentano un circolo vizioso che demotiva gli insegnanti, anche per effetto della percezione sociale

Quota di insegnanti che percepisce che l'insegnamento è scarsamente valorizzato nella società (% sul totale dei rispondenti*), 2018



Il **50%** delle famiglie italiane identifica la **scarsa motivazione degli insegnanti** come uno dei **5 principali problemi** della scuola italiana



Diversi studi accademici dimostrano che un **docente motivato** accende il **desiderio di apprendere** negli studenti, agendo su **benessere, performance e innovazione** didattica

(*) All'indagine hanno preso parte circa 260.000 insegnanti di 15.000 scuole da 48 Paesi ed economie. Ad oggi sono state realizzate tre edizioni di TALIS: 2008, 2013 e la più recente nel 2018. L'indagine relativa al 2023 uscirà nel corso del 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OCSE Talis e Ipsos, 2025

Dalla didattica trasmissiva a quella interattiva: performance migliori e più attenzione al benessere dello studente



APPROCCIO TRASMISSIVO

- **Lezione frontale**
- **Memorizzazione**
- **Dettato e riassunto**
- **Esami e test standardizzati**
- **Libri di testo:** programma rigido e strutturato
- **Valutazione del prodotto** – conta il risultato finale (verifica/esame)



APPROCCIO INTERATTIVO

- **Cooperative Learning** – piccoli gruppi per «far crescere il sapere insieme»
- **Problem-based Learning** – risoluzione di problemi in gruppo (si impara facendo)
- **Role playing** – imparare calandosi nei panni altrui
- **Peer Education** – studenti che insegnano agli studenti
- **Flipped Classroom** – studio a casa e approfondimento in aula (autonomia)
- **Valutazione del processo** – conta il processo di apprendimento

Istruire non è solo insegnare conoscenze e abilità agli studenti, ma anche fornire loro **ambienti sicuri e stimolanti** in cui possano apprendere e crescere come individui

I principali metodi educativi si differenziano per approcci didattici, filosofie e obiettivi...

Metodo	Origine e principi chiave	Approccio all'apprendimento	
METODO MONTESSORI	Italia (1907). Apprendimento autonomo, auto-disciplina, materiali strutturati	Auto-diretto, basato su materiali sensoriali e manipolativi. Insegnante come guida e osservatore	AUTONOMIA
REGGIO CHILDREN	Italia (anni '60). Apprendimento basato sulla creatività, collaborazione, esplorazione	Collaborativo, emergente dagli interessi dei bambini. Spazi aperti, insegnante co-ricercatore	CREATIVITÀ ED ESPERIENZA
MODELLO ORGANIZZATIVO FINLANDESE (MOF)	Finlandia (modello statale anni '70). Equità, benessere, apprendimento personalizzato, importanza del gioco e della motivazione	Basato su fiducia, autonomia, collaborazione e inclusione. Insegnante mentore, attenzione all'ascolto e al supporto emotivo	EQUITÀ E COGNIZIONE
METODO WALDORF	Germania (1919, nato da Rudolf Steiner). Educazione integrale: spirituale, artistica, intellettuale, manuale	Ritmico, olistico, adattato ai ritmi evolutivi del bambino. L'insegnante è una figura stabile che accompagna lo stesso gruppo di bambini per anni	APPROCCIO STRUTTURATO
METODO STEVE JOBS	Paesi Bassi (2013). Personalizzazione totale dell'apprendimento e utilizzo massiccio della tecnologia	Basato su un approccio personalizzato e digitale. Docente coach che aiuta gli studenti a raggiungere obiettivi di vita reali	TECNOLOGIA E FLESSIBILITÀ

... e vedono sul territorio italiano una diffusione eterogenea e non ancora del tutto formalizzata, dall'infanzia alla scuola secondaria

Diffusione dei vari metodi educativi negli istituti scolastici italiani, 2025 o ultimo anno disponibile

METODO STEVE JOBS

In Italia non è ancora un metodo formalizzato e diffuso. Oltre **30 scuole nei Paesi Bassi** e sperimentazioni in Spagna, Sudafrica e Stati Uniti

METODO WALDORF

Movimento istituzionalizzato delle Scuole Steiner-Waldorf formato da **61 scuole** fra **scuola dell'infanzia, primaria, secondaria di I e II grado**, con un totale di circa **3200 alunni** e **450 insegnanti**

MOF

Il Modello finlandese è realtà in **77** scuole italiane di ogni ordine e grado, **sia statali che paritarie**, grazie anche al supporto delle Università Cattolica e Bicocca di Milano e l'Università Politecnica delle Marche

METODO MONTESSORI

In Italia gli istituti Montessori registrati sono **137 (1 ogni 450 mila abitanti)**, principalmente **scuole primarie** situate nel Centro del Paese

REGGIO CHILDREN

Non esiste un numero preciso e aggiornato di scuole che adottano il metodo Reggio Children. Tuttavia, è presente in molte **scuole dell'infanzia** in tutta Italia, inclusi **33** istituti solo nel Comune di **Reggio Emilia**



Lo scarso utilizzo di metodi educativi innovativi in Italia è riconducibile a 6 criticità principali

Le 6 principali criticità dei metodi educativi in Italia, 2025



L'Italia è tra i pochi Paesi europei in cui l'educazione sentimentale, oggi una soft skill essenziale, non figura come materia scolastica obbligatoria

Educazione sentimentale e sessuale nelle scuole in Europa, 2023



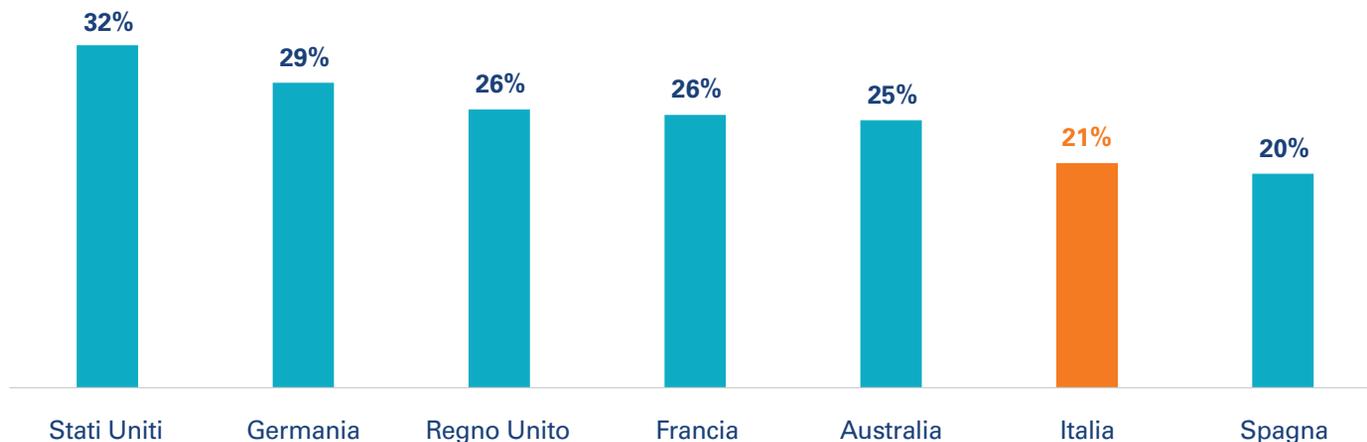
In **Italia**, sono state presentate **16 proposte di legge** negli ultimi 50 anni.
Il **70%** degli italiani pensa che l'educazione alle relazioni debba diventare una materia obbligatoria nelle scuole



9 italiani su 10 pensano che l'insegnamento scolastico possa contribuire alla prevenzione di fenomeni di odio, emarginazione e violenza di genere

Solo il 21% dei Paesi G20 include la gestione finanziaria nell'istruzione primaria, e il 25% della popolazione possiede scarse conoscenze di base

Quota di popolazione con bassi livelli di alfabetizzazione finanziaria per genere in una selezione di Paesi G20 (valori % sul totale dei rispondenti*), 2023



L'**alfabetizzazione finanziaria** consente di prendere decisioni finanziarie migliori e di incrementare l'efficienza dei mercati finanziari

(*) Sondaggio condotto su 7.095 persone in 7 economie sviluppate (Australia, Francia, Germania, Italia, Spagna, Regno Unito e Stati Uniti).

3.6

L'Italia è agli ultimi posti per spesa universitaria in % al PIL, sebbene in decisa crescita dal 2015

Spesa totale per l'istruzione terziaria nei Paesi OCSE

(valori % sul PIL e valore indice, 2015 = 100), 2021

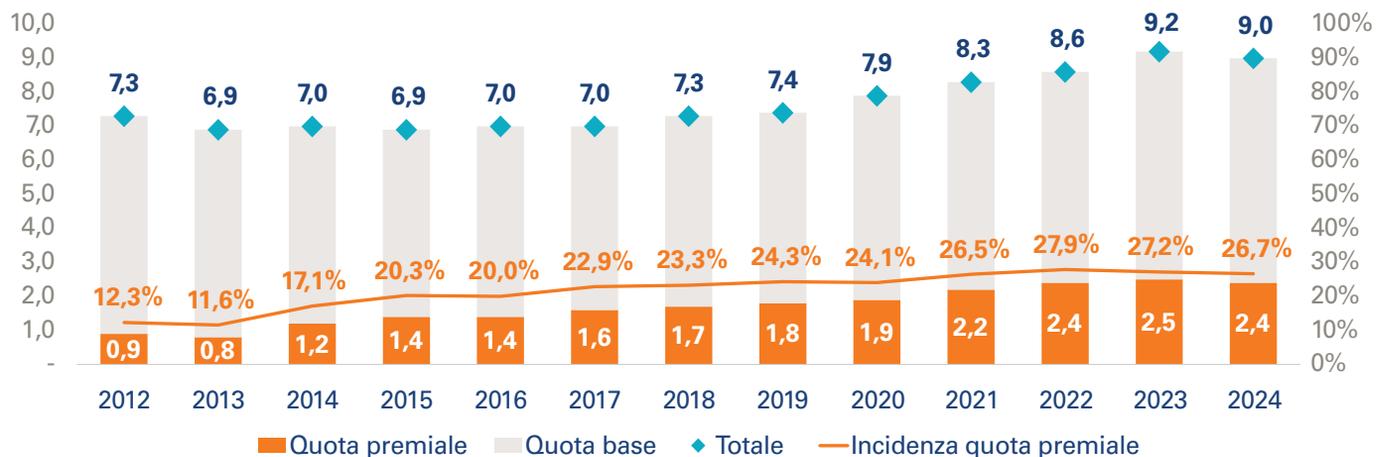


In Italia non insegna nessun premio Nobel

N.B. Per il periodo 2022–2027 il PNRR ha stanziato 6 miliardi di Euro per le università e la ricerca.

La spesa pubblica per le università transita attraverso il FFO, distribuito secondo criteri di base e «premiali»

Andamento del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e incidenza della «quota premiale»
(miliardi di Euro e incidenza %), 2012-2024

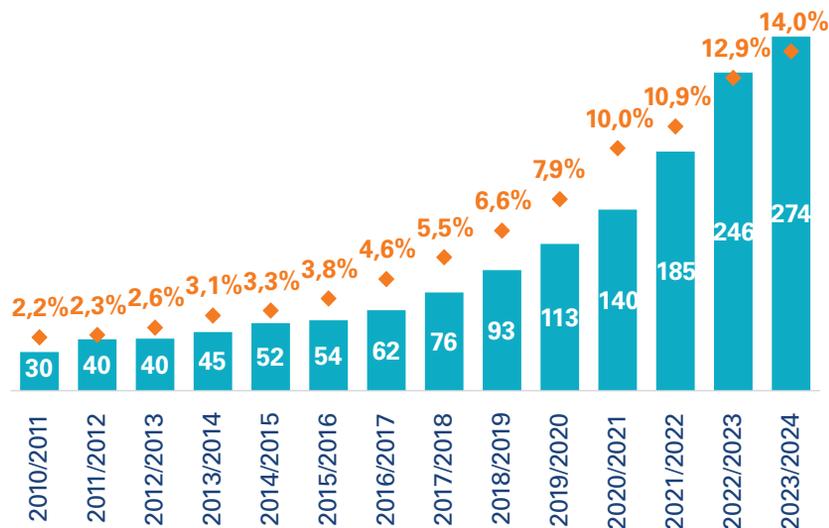


La qualità della ricerca (VDR) pesa per il **60%** all'interno della **quota premiale**. Tuttavia, **non emergono differenze significative** tra il «peso» e la «qualità» di un'università

In Italia sta crescendo il modello delle università telematiche: oltre 270mila iscritti nell'a.s. 2023/2024, pari al 14% del totale degli iscritti all'università

Iscritti alle università telematiche in Italia

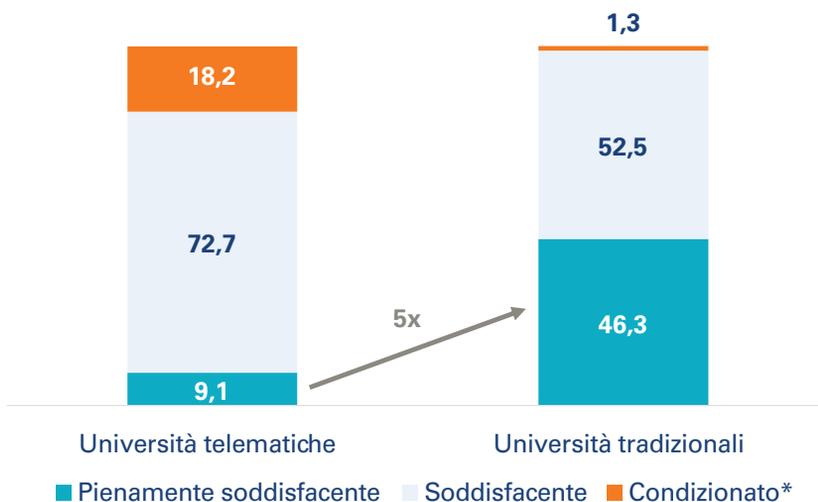
(numero di studenti in migliaia e % sul totale), 2010-2024



- Introdotte dal Decreto Moratti-Stanca nel 2003, le università telematiche sono spesso viste come «**un'anomalia tutelata**»
- Ad oggi, ci sono **11 università telematiche** riconosciute dal MUR in Italia
- In altri Paesi europei, molte università offrono corsi di laurea fruibili esclusivamente online e la distinzione tra università telematiche e tradizionali è meno marcata
- Negli **Stati Uniti** si stimano oltre **6 milioni di studenti** iscritti a corsi di laurea online (**27%** del totale degli iscritti all'università)

Le università tradizionali mostrano una valutazione ANVUR molto positiva in oltre il 46% dei casi, rispetto al 9% delle telematiche

Valutazioni ANVUR
delle università tradizionali e telematiche
(% sul totale delle università visitate), 2017-2021



- Le **università tradizionali** mostrano una **valutazione ANVUR molto più positiva**, con i risultati delle visite periodiche "pienamente soddisfacenti" che si attestano sopra il **46%** (vs. **9,1%** per le telematiche)
- Il risultato riflette il rispetto di **standard qualitativi più elevati**, in particolare per quanto riguarda il rapporto studenti/docenti e l'organizzazione didattica
- La **distribuzione geografica** evidenzia **notevoli disparità**, con i risultati migliori ottenuti dalle università del Nord Italia

(*) Aggettivo che indica la necessità di notevoli interventi di riprogettazione dei corsi di Laurea e accrescimento del corpo docente.

Le università telematiche rappresentano un'opportunità significativa, ma pongono interrogativi concreti sul fronte della regolazione e della qualità

VANTAGGI



Flessibilità: possibilità di seguire le lezioni in qualsiasi momento e luogo, adattando lo studio alle proprie esigenze personali, familiari e lavorative



Accessibilità: soluzione inclusiva per chi vive in aree periferiche, ha disabilità o altre difficoltà a frequentare corsi in presenza



Personalizzazione: possibilità di apprendere secondo i propri tempi, dedicando maggiore attenzione agli argomenti più complessi



Formazione continua facilitata

SVANTAGGI



Qualità della formazione: dubbi sulla solidità dell'offerta e sulla preparazione dei laureati. Rischio di «diplomifici» o lauree di «seconda classe»



Discontinuità del corpo docente: frequente ricorso a contratti a termine



Rapporto studenti-docenti: la carenza di docenti limita l'interazione diretta (in presenza o online). **384 studenti per docente** nelle università telematiche **contro 28 studenti** nelle tradizionali

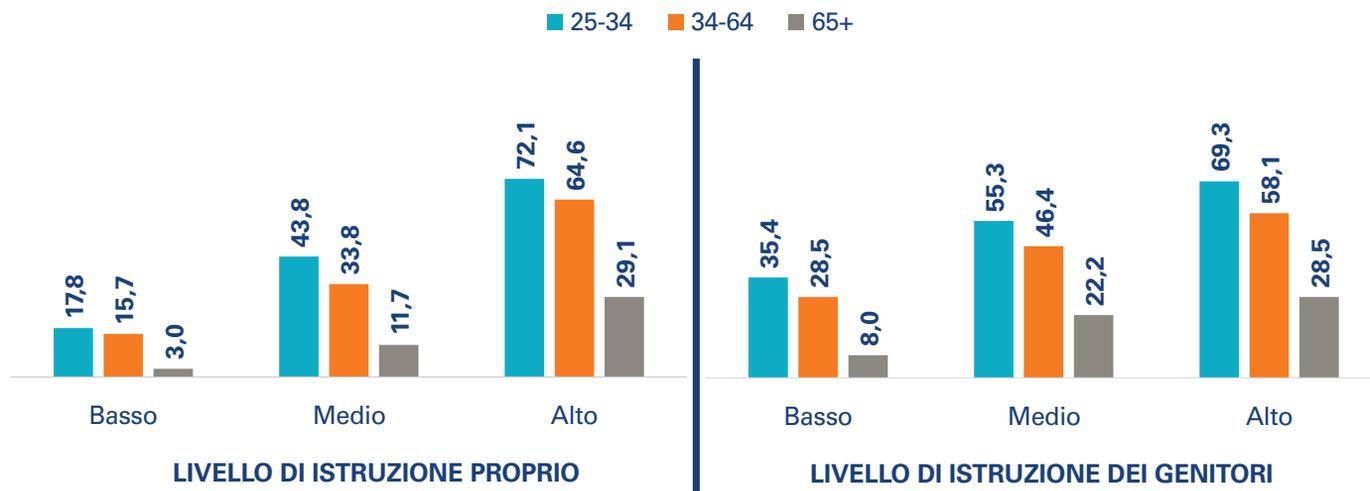


Logiche di mercato dominanti: prevalenza di logiche privatistiche e obiettivi commerciali

3.7

All'aumentare del livello di istruzione, dell'individuo e dei genitori, cresce la partecipazione alle attività formative

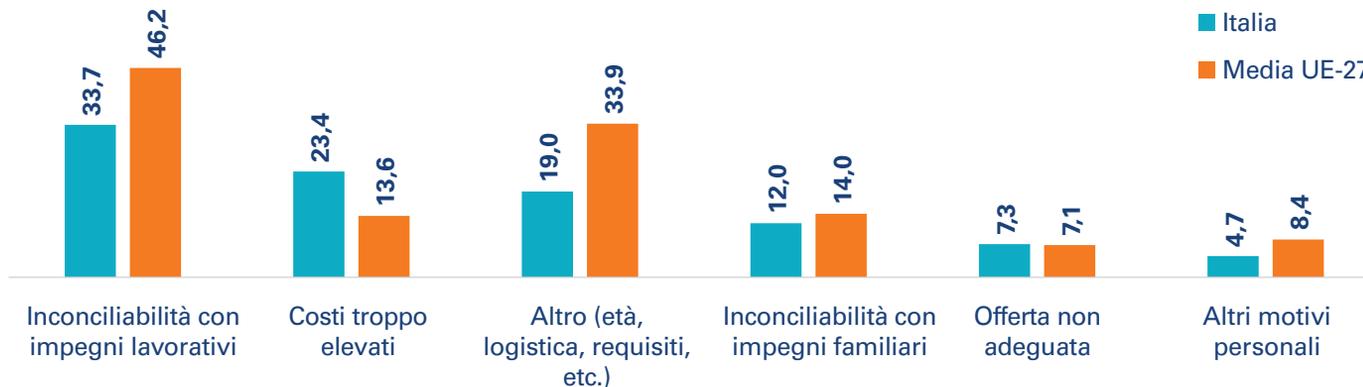
Partecipazione ad attività formative formali o non formali per classe di età e livello di istruzione proprio e dei genitori in Italia (valori %), 2022



Costi elevati, incompatibilità con impegni di lavoro e con quelli familiari sono tra gli ostacoli più diffusi alla formazione degli adulti

Motivi della mancata partecipazione alla formazione in Italia e nell'UE-27

(valori %, pop. 25-64 anni), 2022



Nella maggior parte dei casi ciò che frena è la **scarsa motivazione**: del 64,3% degli adulti italiani che non ha partecipato ad alcuna attività formativa, quasi l'80% non desiderava farlo



Tre modelli virtuosi di life-long learning in Europa

Paese	Partecipazione <small>(2022, 25-64 anni)</small>	Modello	Risultati 
Svezia 	64,2% degli adulti	Forte integrazione tra lavoro e formazione, learning accounts individuali per ogni cittadino (finanziati in parte dallo Stato), cultura della formazione diffusa sin dalla scuola	Alto tasso di occupazione, bassa disoccupazione giovanile, adattamento ai cambiamenti tecnologici
Danimarca 	57,4% degli adulti	Sistema VUC (Centri per l'Educatione degli Adulti) con corsi base e avanzati, personalizzazione dei percorsi, politiche attive del lavoro	Alta mobilità professionale, basso mismatch competenze-lavoro
Finlandia 	59% degli adulti	Sistema decentralizzato con centri locali di educazione permanente, offerta modulare e flessibile (spesso gratuita), corsi serali e online per lavoratori	Forte fiducia nei servizi pubblici , ruolo della scuola come motore della cultura formativa , focus su soft skill e competenze trasversali

L'istruzione è una competenza a legislazione concorrente tra Stato e Regioni, con un forte coinvolgimento degli Enti Locali...

Stato

- **Fissa le norme generali sull'istruzione** (es. orientamenti nazionali)
- **Fissa i Livelli Essenziali delle Prestazioni**
- **Fissa i principi fondamentali** che le Regioni devono rispettare
- **Contribuisce al finanziamento** della scuola attraverso fondi dedicati e risorse sul bilancio complessivo

Regioni

- **Programmazione della rete scolastica**, sulla base di piani provinciali
- Determinazione del **calendario scolastico**
- **Distribuzione delle risorse** nazionali e proprie agli Enti Locali
- Programmazione dell'offerta formativa per **l'istruzione e la formazione professionale**

Province* e Comuni**

- **Elaborazione** dei piani per la definizione della rete scolastica
- Servizi di **supporto** organizzativi per **portatori di handicap**
- **Piano di utilizzazione degli edifici** in accordo con le scuole
- **Sospensione delle lezioni** in casi particolari

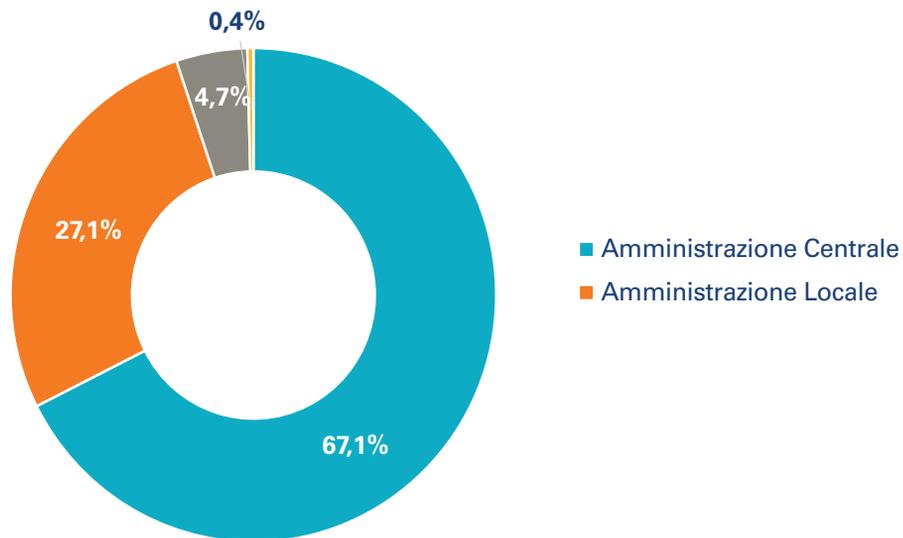
Comuni

- **Orientamento** scolastico e professionale
- **Continuità didattica**
- **Interventi perequativi**
- **Dispersione scolastica** ed educazione alla salute
- Gestione **Scuola dell'Infanzia**
- **Educazione degli adulti**

(*) Per le secondarie di II grado. (**) Per le primarie e le secondarie di I grado.

... che contribuiscono per circa un terzo della spesa complessiva

Spesa primaria nel settore istruzione per tipologia di soggetti
(valori %), media 2000-2020



La governance dell'istruzione scolastica è articolata e multilivello, con il rischio di burocratizzazione e inefficienza (1/2)

Scuola dell'infanzia

Micro Nidi

Scuole dell'infanzia

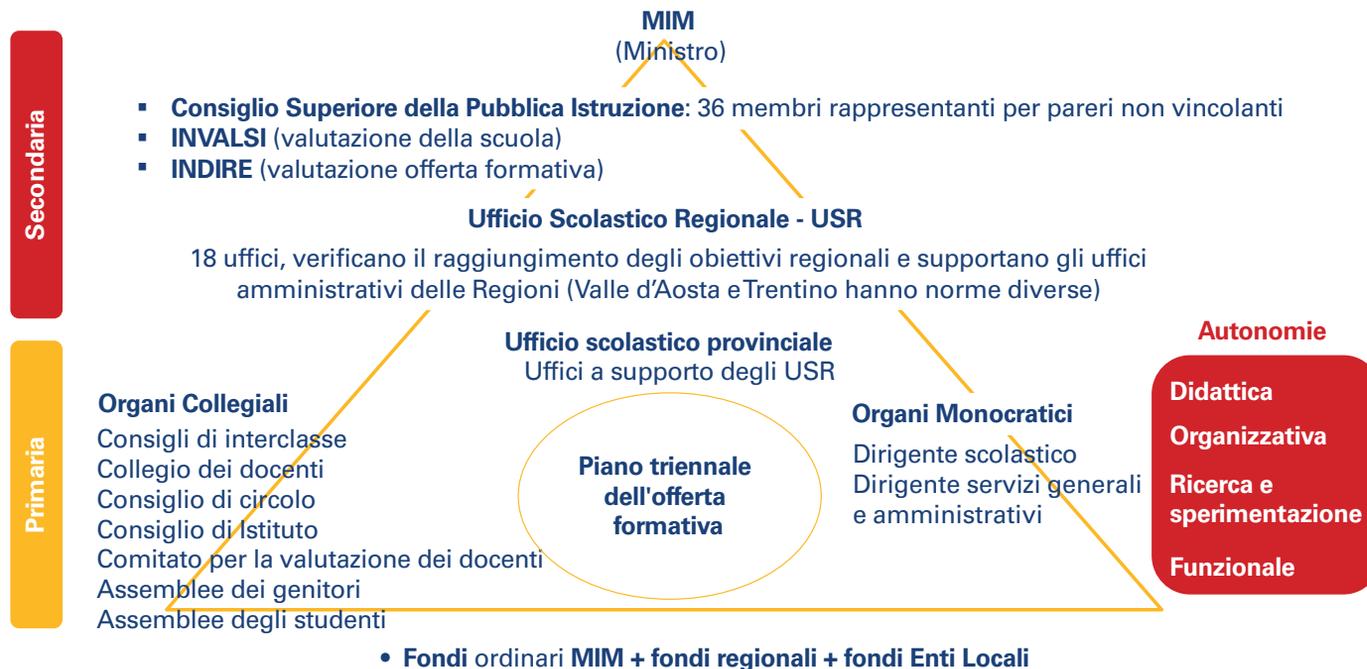
Sezioni Primavera

Servizi integrativi

Poli per l'infanzia

- **Commissione nazionale per il sistema integrato 0-6**
Ruolo consultivo e propositivo ma non impositivo. Rinnovo ogni 3 anni
- **Piano nazionale di azione pluriennale**
Redatto dallo Stato, trasmesso alle Regioni e poi agli Enti Locali, controllato da una Cabina di regia: Edilizia scolastica, Finanziamento spese di gestione e Formazione, valutazione e coordinamento docenti
- **Coordinamenti pedagogici territoriali**
- **Fondo nazionale** per il sistema integrato 0-6 + **fondi Enti Locali**

La governance dell'istruzione scolastica è articolata e multilivello, con il rischio di burocratizzazione e inefficienza (2/2)

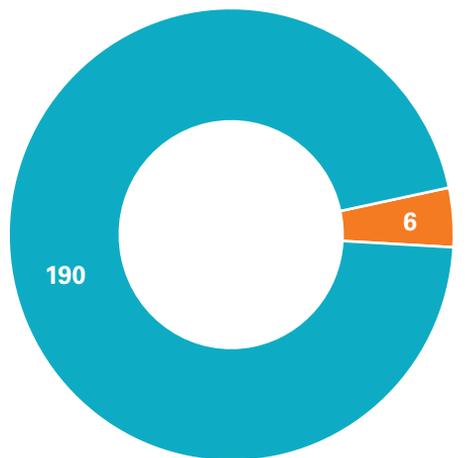


La governance universitaria si è evoluta in senso opposto a quella scolastica, adottando un modello più centralizzato e delegato



Nel settore dell'istruzione e della ricerca operano circa 200 sindacati, ma solo 6 hanno accesso ai tavoli di contrattazione nazionale

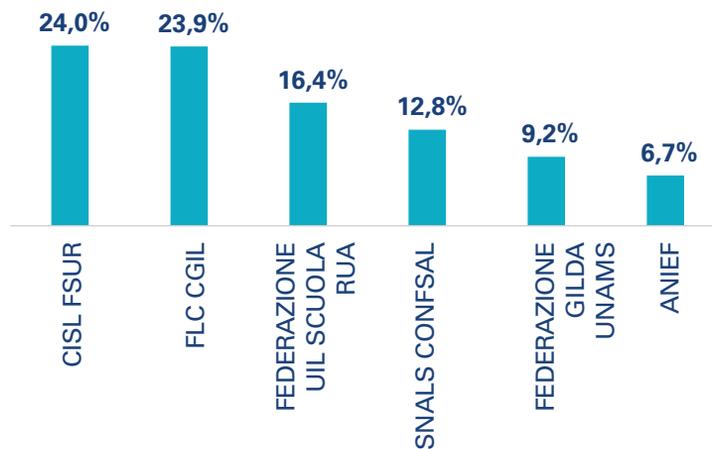
Numero di sindacati nel settore istruzione e ricerca per accesso alla contrattazione collettiva, 2022-2024



■ Sindacati >5% ■ Sindacati <5%

Rappresentatività dei 6 sindacati ammessi alla contrattazione collettiva

(valori %), 2022-2024



La normativa stabilisce che siano ammesse ai tavoli negoziali le sole organizzazioni sindacali che **rappresentano almeno il 5% del totale dei lavoratori** della categoria a cui si applica il contratto collettivo nazionale di lavoro

Le riforme della scuola dell'infanzia hanno seguito un percorso di evoluzione normativa-pedagogica, riconoscendo l'importanza dell'educazione prescolare



Dal 1968, la **scuola dell'infanzia** rimane **non obbligatoria**, ma è frequentata da **oltre il 95% dei bambini tra i 3 e i 5 anni**

Le riforme della scuola primaria e della scuola secondaria di I e II grado hanno portato a un sistema inclusivo e orientato alla formazione di massa (1/2)



Le riforme della scuola primaria e della scuola secondaria di I e II grado hanno portato a un sistema inclusivo e orientato alla formazione di massa (2/2)



Le riforme dell'università hanno trasformato un modello elitario in un sistema orientato alla competitività internazionale (1/2)



Le riforme dell'università hanno trasformato un modello elitario in un sistema orientato alla competitività internazionale (2/2)



A queste riforme si aggiungono decine di provvedimenti e decreti... (1/2)

1. **Regio decreto 653/1925:** valutazione degli studenti (in parte abrogato)
2. **C.m. 312/79:** assemblee di classe e di istituto
3. **Legge 241/90:** trasparenza atti amministrativa
4. **Testo unico** delle disposizioni in materia di istruzione (1994)
5. **Legge 59/97, art. 21:** autonomia scolastica
6. **Legge 440/97:** istituzione del fondo per l'autonomia scolastica, la sperimentazione e la formazione del personale
7. **Legge 425/97:** istituzione del nuovo esame di stato
8. **D.p.r. 323/98:** regolamento per il nuovo esame di stato e introduzione del meccanismo dei crediti formativi
9. **D.m. 398/98 e D.m. 390/98:** indicano le modalità di svolgimento delle tre prove scritte del nuovo esame di stato.
10. **D.l.vo 112/98:** disciplina i rapporti tra le scuole autonome e gli enti locali
11. **D.p.r. 249/98:** introduce lo statuto degli studenti
12. **D.p.r. 275/99:** contiene il regolamento dell'autonomia scolastica.
13. **D.lvo 165/2001 art.25:** definisce i compiti del dirigente scolastico.
14. **D.m.44/2001:** detta le norme in materia di contabilità delle istituzioni scolastiche autonome
15. **D.lvo 286/04:** istituisce l'invalsi

A queste riforme si aggiungono decise di provvedimenti e decreti... (2/2)

16. **Legge 296/06:** innalza l'obbligo scolastico a 16 anni, per la durata complessiva di 10 anni, fino alla frequenza del primo biennio delle superiori
17. **D.p.r. 235/07:** aggiornamento dello statuto degli studenti
18. **Legge 1/07:** integra e modifica in parte la l. 425 sugli esami di stato
19. **D.m. 42/07:** disciplina i debiti formativi e i crediti scolastici nella scuola superiore
20. **O.m. 92/07:** specifica in che cosa debbano consistere le attività di recupero dei debiti formativi
21. **D.p.r. 81/2009:** detta le norme di sicurezza che si devono rispettare all'interno di un edificio scolastico
22. **Legge 169/2008:** istituisce il voto di condotta come voto che contribuisce alla "media" e quindi al calcolo del credito scolastico
23. **D.p.r.122/09:** raccoglie tutta la normativa riguardante la valutazione degli studenti, anche in relazione alla condotta, e disciplina la materia delle assenze dalle lezioni
24. **D.p.r. 89/ 2010:** riorganizza il sistema dei licei articolandolo in sei tipologie: artistico, classico, linguistico, musicale e coreutico, scientifico, delle scienze umane; fornisce inoltre le indicazioni nazionali sui contenuti di studio
25. **D.l.vo 150/09:** disciplina i rapporti tra capo servizio e dipendenti nella pubblica amministrazione e quindi tra dirigente scolastico e personale della scuola, docenti e ata
26. **C. m. 20/2011:** circolare applicativa delle norme del d.p.r.122/09, art. 14, che riguardano il tetto massimo di assenze annuali
27. **Nota 19479/2020:** piano per la formazione dei docenti per l'educazione civica di cui alla legge n.92/2019

... tra cui i più recenti sono:

1. **12 marzo 2025, D.m n. 47:** adozione del Sistema nazionale di valutazione dei dirigenti scolastici
2. **11/03/25, legge 26/2025:** modifica nelle modalità di accesso alle facoltà di medicina e chirurgia, odontoiatria e protesi dentaria e veterinaria
3. **Legge n. 150/2024:** riforma dei giudizi sintetici nella scuola primaria e della valutazione del comportamento degli studenti
4. **09/2024, DM 183:** linee guida per l'insegnamento dell'educazione civica
5. **09/2024: DDL n. 1380** contenente, tra le altre, disposizioni che rivedono le misure esistenti sulla valutazione del comportamento degli studenti a livello secondario e la revisione dei giudizi a livello primario
6. **DL 71/2024:** disposizioni urgenti in materia di insegnanti di sostegno
7. **01/2024: DM 14/2024** contenente i nuovi modelli per la certificazione delle competenze acquisite dagli alunni al termine dell'istruzione primaria, del primo ciclo e dell'obbligo di istruzione, nonché al termine dei corsi di istruzione per adulti
8. **12/2023: legge 206/2023:** introduzione del liceo del Made in Italy in aggiunta ai sei percorsi generali esistenti e del percorso di Filiera formativa tecnologico-professionale 4+2
9. **D.c.p.m. 4 agosto 2023** che definisce i nuovi percorsi di formazione iniziale degli insegnanti della scuola secondaria
10. **D.c.p.m. 2 agosto 2023:** definisce i nuovi percorsi di formazione iniziale degli insegnanti della Scuola secondaria di I e II grado
11. **D.m. 87/2023:** costituzione del Comitato nazionale ITS Academy
12. **D.m. 88/2023:** criteri e modalità di costituzione delle commissioni delle prove di verifica finale negli Istituti tecnologici superiori (ITS Academy) e relativi compensi dei componenti, indicazioni generali per le prove e i punteggi della verifica finale
13. **D.m. 89/23:** fornisce lo schema di statuto da adottare da parte delle fondazioni ITS Academy

La governance del sistema educativo italiano risulta eccessivamente articolata e complessa

Sul fronte legislativo

- 7** riforme della scuola dell'infanzia*
 - 10** riforme della scuola di I e II grado*
 - 6** riforme della formazione terziaria*
 - 1** Testo Unico (1994)
- Oltre **40** atti normativi collegati

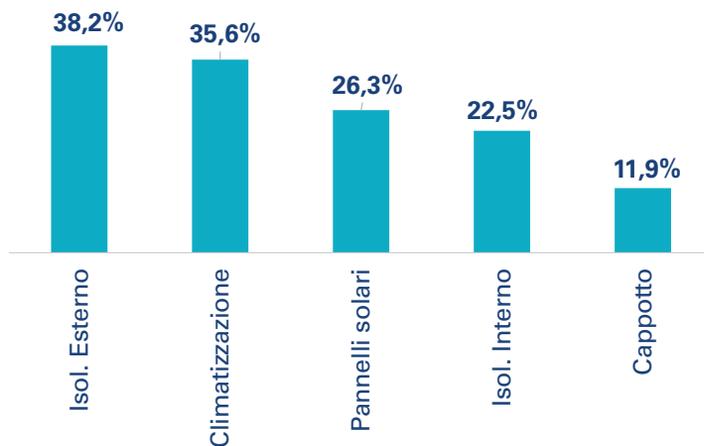
Sul fronte organizzativo

- 2** Ministeri
- 3** organi di valutazione
- 5** organi consultivi
- 18** Uffici scolastici regionali + sez. provinciali
- 8** organi collegiali a livello di singolo istituto
- 2** organi monocratici a livello di singolo istituto

(*) Dagli inizi del '900.

L'edilizia scolastica in Italia (ca. 40.000 plessi) presenta diverse criticità

Caratteristiche di sostenibilità dei plessi scolastici in Italia (valori %), 2023



Gli edifici scolastici in Italia hanno un'età media di **52 anni**. Solo il **10,5%** degli edifici è stato costruito dopo il 1997

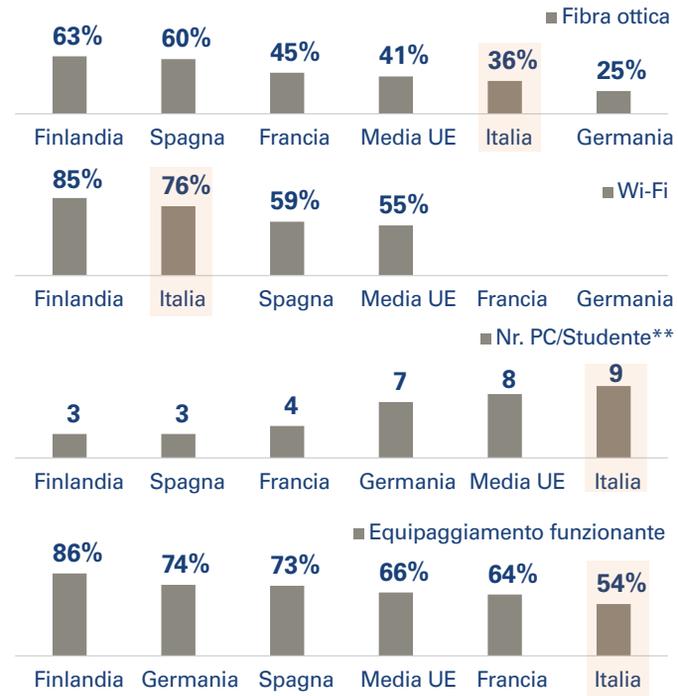
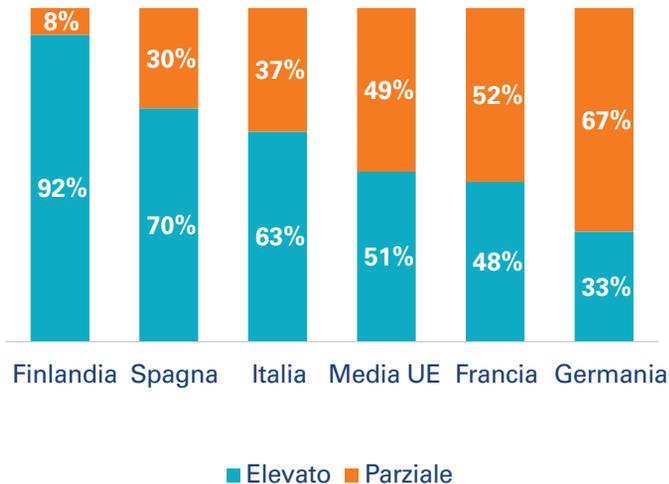
Crolli di plessi scolastici in Italia (numero), 2021-2022



Circa il **9%** dei plessi presenta **problemi strutturali**, di cui il **2,5%** di tipo grave

Nel complesso, la scuola italiana è ben dotata sul fronte digitale, ma sconta ritardi in termini di connessione e vetustà delle attrezzature

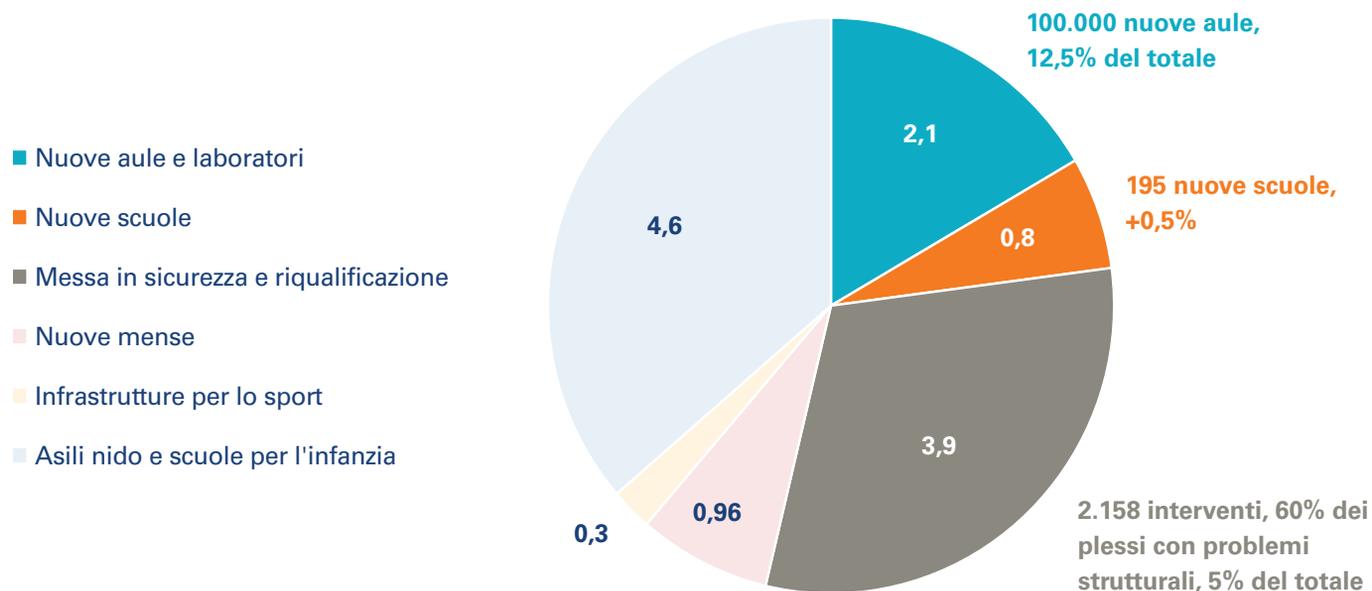
Livello di digitalizzazione e connessione delle scuole* in Italia e in alcuni Paesi benchmark, (% di studenti), 2018



(*) Misurato come media del ciclo primario, I e II secondario e basato su disponibilità di PC per studente, stato manutentivo delle attrezzature, velocità di connessione ed esistenza di un ambiente prodromico all'utilizzo della tecnologia digitale.

(**) Scuola secondaria di II grado.

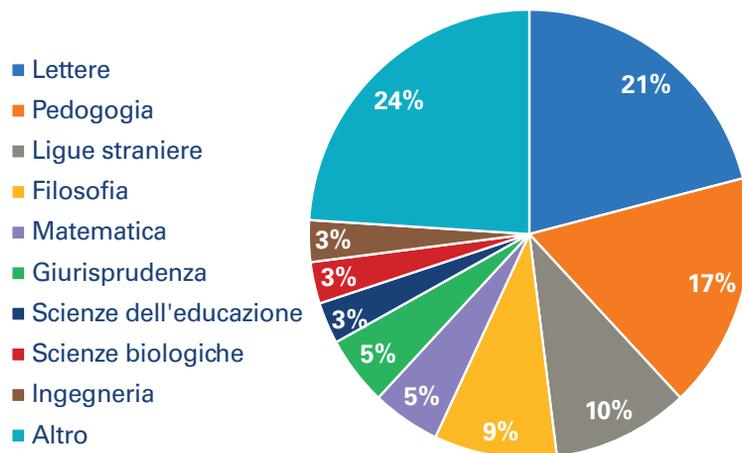
Il programma FUTURA del PNRR rappresenta un primo importante passo verso la modernizzazione degli edifici scolastici, ma non basta



Seppur i dirigenti scolastici abbiano una missione di tipo «manageriale», il loro background rimane fortemente vincolato alla dimensione educativa

Titolo di studio dei Dirigenti Scolastici (DS) in Italia

(valori %), ultimo anno disponibile



- Al fine di partecipare al concorso per **DS** il candidato deve essere un **docente di ruolo a tempo determinato da almeno 5 anni**. A ciò si aggiunge la necessità di possedere un **titolo di studio terziario, ma senza specifici indirizzi**
- **1 dirigente su 3 partecipa ad attività formative** utili ad affrontare la sfida del ruolo
- L'elevata rotazione dei DS non consente agli istituti di consolidare la loro performance gestionale nel tempo. **Il 50% dei DS rimane in ruolo per non più di 3 anni**

La valutazione delle performance della scuola dell'obbligo presenta due limiti: la natura auto-valutativa e l'assenza di focus sui docenti



SISTEMA DELL'ISTRUZIONE NEL SUO COMPLESSO

Effettuata dal **Sistema Nazionale di Valutazione (SNV)**, ha ad oggetto:

1. La valutazione dell'efficienza e dell'**efficacia** del sistema educativo
2. L'orientamento delle **politiche scolastiche**
3. Il **supporto all'autonomia** scolastica
4. Il **supporto** agli **USR*** nella **valutazione dei Dirigenti Scolastici**
5. Segnala le **priorità strategiche**



VALUTAZIONE DELL'ISTITUTO

Valutazione delle **caratteristiche del servizio erogato** effettuata attraverso un **processo autovalutativo** (**Rapporto di autovalutazione e Piano di miglioramento**)



VALUTAZIONE DELLO STUDENTE

Valutazione degli esiti dell'apprendimento effettuata:

- A livello nazionale da **INVALSI**
- A livello scuola dai **docenti**



Con il supporto di



La **valutazione del docente avviene a livello di singolo istituto** ai soli fini di attribuzione di bonus (contribuisce l'autovalutazione del docente e coerentemente con i fondi disponibili pari a €425 pro-capite nel 2024)

(*) Uffici Scolastici Regionali.

Anche nel sistema universitario permangono alcune criticità, tra cui l'assenza di meccanismi di valutazione dei docenti e dell'efficacia educativa



- **Istituzioni e sedi:** verifica e controlla nel tempo i requisiti di accreditamento
- **Corsi di studio:** verifica i requisiti didattici, quali/quantitativi dei docenti, strutturali e organizzativi per la loro attivazione
- **Dottorati (Corsi):** verifica i requisiti didattici, quali/quantitativi dei docenti, strutturali e organizzativi per la loro attivazione

Sistema a KPI: numero immatricolati e iscritti, laureati e sbocchi professionali, numero e caratteristiche dei dottorati e dei docenti, etc.

- **Ricerca:** analisi e misurazione della qualità e della produzione scientifica
- **Valorizzazione della conoscenza:** valuta la capacità di creare valore attraverso la ricerca con riferimento a:
 - o Trasferimento tecnologico
 - o Produzione e gestione dei beni pubblici
 - o Scienze della vita e della salute
 - o Sostenibilità ambientale
 - o Inclusione

Nucleo di valutazione: elaborazione di un indicatore di qualità (VQR – Valutazione della qualità della ricerca)

04

Le proposte di TEHA Group per ridisegnare il sistema educativo italiano

4.1 - Premessa	136
4.2 - Le proposte di TEHA Group per ridisegnare il sistema educativo italiano	138
4.3 - L'impatto economico	165

Premesse:

1. La ridefinizione del sistema educativo italiano deve necessariamente basarsi su un **patto di «non belligeranza politica e sindacale»**
2. Il coinvolgimento dei **sindacati** è essenziale in una logica di confronto costruttivo, capace di superare dinamiche puramente corporative e **orientato al bene collettivo della società e a tutela degli studenti**, oltre che degli insegnanti
3. Preoccupa l'aumento della distanza tra sistema educativo e **classe dirigente**: occorre ristabilire un rapporto di fiducia reciproca anche attraverso il contributo di attori privati, a patto che si creino meccanismi di collaborazione agili, trasparenti ed efficaci
4. In un contesto di continuo e puntuale intervento legislativo e di investimenti già programmati, le proposte di TEHA Club si baseranno sui **punti di pressione sistemici** precedentemente condivisi

Un «Patto di non belligeranza politica e sindacale»: anche in Italia è possibile

Il Piano INA-Casa (On. A. Fanfani)

- In Parlamento, sin dalle prime fasi del dibattito vi fu una **convergenza generale di tutte le forze politiche** sull'importanza del piano dal punto di vista sociale, economico e sulla scelta del settore dell'edilizia come volano per la crescita del Paese
 - **12.07.1948**: il Disegno Legge *“Provvedimenti per incrementare l'occupazione operaia, agevolando la costruzione di case per lavoratori”* viene presentato alla Camera dal Ministro Amintore Fanfani
 - **24.02.1949**: a soli **sette mesi** dalla sua presentazione, **il Piano INA-Casa diventa legge**
- La legge venne approvata con i 2/3 dei voti favorevoli alla Camera (260 vs. 123)
- In **14 anni** il piano permise di dare una **casa a 355.000 famiglie**

4.2

Le proposte di TEHA Group per ridisegnare il sistema educativo in Italia (1/2)

Principi fondanti	Orientamento	Corpo docente
<p>1 Definire una visione strategica per il sistema educativo italiano</p>	<p>2 Sviluppare un orientamento più efficace e in duplice chiave: lavoro e «proiezione personale» dello studente</p> <p>Struttura del sistema</p> <p>3 Revisione della struttura orientata:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ ad una maggiore efficienza del sistema▪ alla riduzione della durata <p>4 Introdurre un meccanismo di valutazione terza delle scuole e delle università</p>	<p>5 Adeguaire gli stipendi dei docenti delle scuole alla media UE</p> <p>6 Introdurre un meccanismo di valutazione terza dei docenti delle scuole e delle università</p>

● Misure a favore della riduzione del mismatch

Le proposte di TEHA Group per ridisegnare il sistema educativo in Italia (2/2)

Metodi educativi	Università	Life-long Education
<p>7 Favorire la diffusione di metodi e modelli alternativi alla didattica trasmissiva, anche grazie all'impiego dell'Intelligenza Artificiale</p>	<p>8 Inserire la variabile valutazione dell'Ateneo nei meccanismi di attribuzione dei contributi FFO*</p> <p>9 Aumentare:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ il grado di attrattività internazionale degli Atenei▪ l'approccio <i>phygital</i> alla didattica▪ il coinvolgimento dei privati <p>10 Eliminare il valore legale della laurea</p>	<p>11 Investire nella formazione digitale in chiave di Life-long education ed introdurre i <i>Learning Accounts</i></p> <p>Governance e Investimenti</p> <p>12 Creare un Testo Unico Abrogativo per la ridefinizione e la semplificazione del sistema educativo nazionale</p> <p>13 Favorire investimenti in innovazione con riferimento a spazi educativi e dotazioni tecnologiche</p>

● Misure a favore della riduzione del mismatch - (*) Fondo Finanziamento Ordinario.

Sintesi della diagnosi: Principi fondanti

- **Assenza** di una **visione** chiara e condivisa
- **Assenza** di interventi **strutturali** allineati ad una visione unitaria
- **La scuola** è ancora un tema che **divide politicamente**

Proposta #1: Definire una visione strategica per il sistema educativo italiano

PRINCIPI FONDANTI



Cosa fare

- **Definire una visione strategica per il sistema educativo italiano** all'interno del Testo Unico Abrogativo (si veda proposta sulla governance) e/o modifica dell'Art. 33 della Costituzione

Art. 33 - Costituzione

Assenza di una visione

- *L'arte e la scienza sono libere e libero ne è l'insegnamento.*
- **La Repubblica detta le norme generali sull'istruzione ed istituisce scuole statali per tutti gli ordini e gradi.**
- *Enti e privati hanno il diritto di istituire scuole ed istituti di educazione, senza oneri per lo Stato.*
- *La legge, nel fissare i diritti e gli obblighi delle scuole non statali che chiedono la parità, deve assicurare ad esse piena libertà e ai loro alunni un trattamento scolastico equipollente a quello degli alunni di scuole statali.*
- *È prescritto un esame di Stato per l'ammissione ai vari ordini e gradi di scuole o per la conclusione di essi e per l'abilitazione all'esercizio professionale.*
- *Le istituzioni di alta cultura, università ed accademie, hanno il diritto di darsi ordinamenti autonomi nei limiti stabiliti dalle leggi dello Stato.*
- *La Repubblica riconosce il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme.*

SUB

Misure ancillari

- Promuovere il coinvolgimento dei **soggetti privati** nel sistema educativo nazionale per diffondere e integrare una visione condivisa

Punto di partenza della nostra riflessione:

L'Italia non ha mai definito chiaramente quale fosse la **missione** del suo sistema educativo
«Educare e/o formare?»

- **Educare** = sviluppo della persona, cittadinanza consapevole, spirito critico
- **Formare** = preparazione al lavoro, sviluppo di competenze tecnico-professionali



*La **missione** che proponiamo*

Il sistema educativo italiano deve contribuire alla **creazione di cittadini consapevoli** del proprio ruolo nel mondo e nella società, favorendo lo **sviluppo del proprio «lo» e delle competenze**, a supporto di un **percorso di vita e di lavoro** coerente con le proprie visioni e attitudini e utile al futuro del Paese

Sintesi della diagnosi: Orientamento

- **Scarsa efficacia** dell'attuale attività di orientamento
- **Scarsa autonomia/visione dei ragazzi** e conseguente influenza della famiglia
- **Eccessiva proliferazione di percorsi**, indirizzi, specializzazioni
- **Orientamento** inteso più come **scelta della scuola che proiezione personale**

Proposta #2: Obbligo curriculare di un **orientamento** più efficace in duplice chiave: **lavoro e «Io»** dello studente

ORIENTAMENTO



- **Obbligo curriculare per le attività di orientamento fin dal ciclo primario**
- **Allargare le attività di orientamento alla proiezione personale dello studente;** non solo «scelta della scuola», ma anche attitudine personale e conoscenza di se stessi; con supporto dei servizi sociali nei casi di maggior disagio
- **Incentivare, a tutti i livelli del sistema, la contaminazione continua tra società, imprese e scuole**
- **Creare un Osservatorio Nazionale sul Mismatch per favorire politiche attive di orientamento** e in grado di fornire un quadro di sistema sul gap di competenze e di figure professionali utile a sostenere scelte consapevoli circa il proprio percorso di studi
- **Semplificazione dell'offerta scolastica,** riducendo il numero di percorsi disponibili, inefficienti utilizzi della diversificazione ai soli fini di marketing e ottimizzando i programmi

SUB



- Potenziamento dei docenti tutor e orientatori
- Formazione specifica per tutor e orientatori in ottica di sviluppo dell'«Io» degli studenti

● Misure a favore della riduzione del mismatch

Sintesi della diagnosi: Struttura del sistema

- **Calo di performance** degli studenti lungo il ciclo educativo
- **Visione** ancora in parte **ancorata al passato** che riduce la portata della riforma universitaria del **3+2**
- **Ruolo marginale del privato** e concentrazione a inizio e fine ciclo educativo
- **Ridotta disponibilità di scuole per l'infanzia**

Proposta #3 e #4: Introduzione di un **ciclo unico 6-13 anni** e di un **meccanismo di valutazione terza**

STRUTTURA DEL SISTEMA



- **Introduzione di un ciclo unico 6-13 anni in sostituzione del primario e secondario di I grado**, accorpando i due cicli in un unico ciclo al fine di eliminare sovrapposizioni e garantire una maggiore continuità didattica
- **Consolidamento dell'esperienza del «4+2» come modello di formazione tecnico/professionale**
- **Introduzione dei Contratti di Orientamento al Lavoro da applicarsi a fine laurea triennale:** il contratto favorirà esperienze lavorative funzionali ad una scelta post-laurea più consapevole, garantendo il corretto equilibrio d'interessi tra studente/lavoratore e impresa
- **Favorire il consolidamento delle scuole in Istituti Omnicomprensivi e la mobilità tra i percorsi**
- **Introduzione della valutazione terza delle scuole e delle università su base almeno biennale**, attraverso la costituzione di un nucleo valutativo specializzato e appositamente formato per lo scopo

SUB

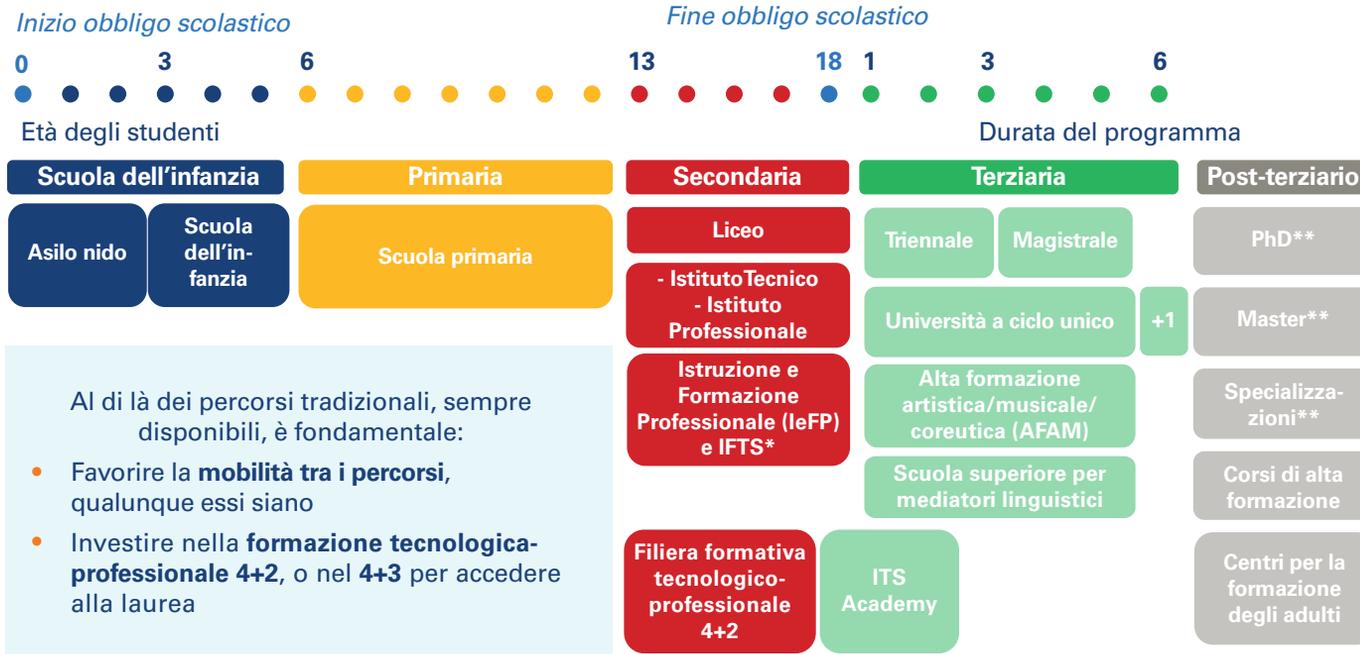


- **Investire ulteriormente nell'immagine degli Istituti Tecnici e Professionali**
- Modificare il ciclo educativo obbligatorio estendendolo dall'asilo nido* e fino alla fine del ciclo secondario
- **Favorire il coinvolgimento dei privati nel supporto all'intero sistema attraverso lo strumento delle Fondazioni, al fine di convogliare risorse private verso il sistema**
- Ampliare le indicazioni nazionali a materie quali l'educazione sentimentale, finanziaria e digital-media

● Misure a favore della riduzione del mismatch

(*) Fondamentale completare rapidamente gli investimenti previsti dal PNRR.

Il sistema dell'istruzione in Italia dopo il cambiamento strutturale



(*) Istruzione e Formazione Tecnica Superiore. (**) Rilasciano un titolo avente valore legale.

Focus: il coinvolgimento dei privati nel sistema educativo

Favorire il **flusso di investimenti dei privati nell'educazione** scolastica e universitaria tramite l'istituzione di **Fondazioni pubblico-private** e il potenziamento delle esistenti

- **Il modello è già applicato in altri ambiti di interesse primario nazionale** (es. cultura, sanità) e prevede il coinvolgimento congiunto di enti pubblici (es. scuole, università, comuni) e soggetti privati (imprese, banche, fondazioni bancarie, cittadini) con una governance mista
- **I principali obiettivi** sono il **supporto alla didattica**, le **garanzie di borse di studio**, il **contributo all'edilizia scolastica** e alla **ricerca**
- Il 24 giugno 2024 è nata la **Fondazione per la Scuola Italiana**, ente no profit che opererà in coordinamento con il Ministero con il contributo iniziale di importanti società italiane
- **Entro il 2029**, la Fondazione aspira a raccogliere **50 milioni di Euro da aziende, privati e bandi**
- In Italia gli **investimenti dei privati nella scuola sono solo lo 0,5%** delle spese totali, rispetto alla **media OCSE del 2%**

La valutazione delle scuole: il caso dell'OFSTED britannico

L'**Office for Standards in Education, Children's Services and Skills (OFSTED)** è un organismo del Governo britannico che si occupa di ispezione e regolamentazione dei servizi educativi e di cura per bambini e giovani. L'OFSTED è l'ente che verifica la qualità delle scuole, dei servizi di assistenza all'infanzia e altri servizi di formazione e istruzione.

In dettaglio, l'OFSTED svolge le seguenti funzioni:

- **Ispeziona** i servizi che forniscono istruzione e competenze per studenti di tutte le età
- **Regola** i servizi che si prendono cura dei bambini e dei giovani
- **Valuta** la qualità delle scuole e degli altri servizi educativi, fornendo i suoi giudizi al pubblico
- **Utilizza** le informazioni raccolte per migliorare la qualità dell'istruzione e dei servizi di assistenza all'infanzia
- **Crea** rapporti ispettivi per le scuole e altri servizi, rendendoli disponibili al pubblico
- **Sviluppa** la «*Ofsted Parent View*», una piattaforma per consentire ai genitori di condividere le loro opinioni sulla scuola dei propri figli

Sintesi della diagnosi: Corpo docente

1. **Età** dei docenti
2. **Salario** dei docenti
3. Meccanismo di avanzamento di carriera basato su **anzianità di servizio**
4. **di servizio**
5. Progressiva **perdita del ruolo** del docente all'interno della società

Proposta #5 e #6: Adeguare gli **stipendi** dei docenti e introdurre un **meccanismo di valutazione terza**

CORPO DOCENTE



- **Adeguare gli stipendi dei docenti alla media UE.** Il salario medio a parità di potere di acquisto in Italia di un professore con >15 anni di esperienza è inferiore del 9% rispetto ad uno stipendio entry level nei Paesi benchmark
- **Introdurre la valutazione terza dei docenti delle scuole dell'obbligo e delle università** attraverso la creazione di un pool nazionale di valutatori e avvio di un primo ciclo di valutazione funzionale ad una gestione delle carriere e delle remunerazioni di tipo multilivello. Successivi cicli di valutazione su base biennale
- **Introdurre valutazioni attitudinali, «praticantato» e formazione manageriale per i Dirigenti Scolastici.** Per poter diventare DS sarà necessario avere ricoperto il ruolo di Vice DS per almeno tre anni, superato un test attitudinale, nonché aver affrontato uno specifico percorso formativo presso scuole di management



- Avviare una campagna di riqualificazione dell'immagine del docente quale figura fondamentale del sistema educativo e del suo contributo alla società del futuro
- Avviare una campagna di sensibilizzazione su ruolo e responsabilità del docente nei confronti dei ragazzi e del Paese, favorendo l'attrazione di nuove leve

(*) Francia, Germania, Spagna.

Sintesi della diagnosi: Metodi educativi

- Approcci didattici **eccessivamente trasmissivi** (in particolare nel I grado secondario)
- **Scarsa diffusione di metodi** educativi **alternativi**
- **Assenza di alcune materie fondamentali** per affrontare la società (in primis l'educazione sentimentale e finanziaria e digital-media)
- **Impatto dell'Intelligenza Artificiale**

Proposta #7: Favorire la diffusione di metodi e modelli **alternativi** alla didattica trasmissiva

METODI EDUCATIVI



- **Favorire l'adozione di metodi e modelli** alternativi per l'insegnamento nelle scuole dell'obbligo anche grazie all'**Intelligenza Artificiale**
- **Potenziare le attività di raccolta e diffusione delle best practice** relative a metodi e modelli alternativi (es. Osservatorio best practice)
- **Sviluppare policy nazionali che regolamentino l'utilizzo dell'IA a scuola e nelle università.** Sarà inoltre necessario investire nella formazione di studenti, docenti e adulti circa le sue modalità di impiego

**METODO STEVE JOBS – FOCUS SU
TECNOLOGIA E FLESSIBILITÀ**
Nessuna scuola

**METODO WALDORF – APPROCCIO
STRUTTURATO**
61 scuole

**MOF – FOCUS SU EQUITÀ E
COGNIZIONE DI SÉ**
77 scuole



**METODO MONTESSORI –
FOCUS SU AUTONOMIA**
137 scuole

**REGGIO CHILDREN – FOCUS SU
CREATIVITÀ ED ESPERIENZA**
33 scuole

Il caso dell'Istituto Omnicomprensivo Statale «Della Rovere» di Urbania

METODI EDUCATIVI

L'Istituto è **tra i primi in Italia a introdurre il Metodo Organizzativo Finlandese - MOF**. Oggi conta 1.200 studenti e 57 classi dalla scuola dell'infanzia alla secondaria di II grado (Istituti Tecnici e Professionali). Il MOF, adottato in tutto l'Istituto, si caratterizza per:

- L'utilizzo della **compattazione oraria***
- L'ampio ricorso ad **attività laboratoriali**
- L'utilizzo di **didattica collaborativa**
- La **gamification** della didattica
- Il supporto alla **creatività e progettualità**
- L'**apprendimento creativo**
- L'**integrazione con le imprese** e l'utilizzo di tecnologie innovative (droni, IA, software 3D, ...)
- La **mobilità tra i percorsi** della scuola secondaria di II grado
- Il ricorso a **classi miste** (sia in senso orizzontale che verticale)



(*) Con la **compattazione** il numero di ore annuali di ciascuna disciplina rimane invariato, cambia solo la sua distribuzione nel corso dell'anno scolastico o della settimana, dato che alcune discipline si concentrano nella prima parte, ed altre nella seconda della settimana e/o della giornata stessa.

Se ben gestite le criticità, l'Intelligenza Artificiale potrà contribuire allo sviluppo di un nuovo modo di fare educazione

METODI EDUCATIVI

VANTAGGI

Personalizzazione dell'apprendimento: l'IA può adattare ritmi e contenuti alle esigenze individuali degli studenti

Accesso: l'IA può ampliare velocemente l'accesso a risorse quali spiegazioni, esercizi, tradizioni, best practice, ecc...

Automazione: correzione automatica, feedback in tempo reale, simulazioni di prove ed esami, ecc...

CRITICITÀ

Rischio divario: chi ha accesso a competenze digitali o le possiede potrà trarne vantaggio molto più velocemente, creando disuguaglianze

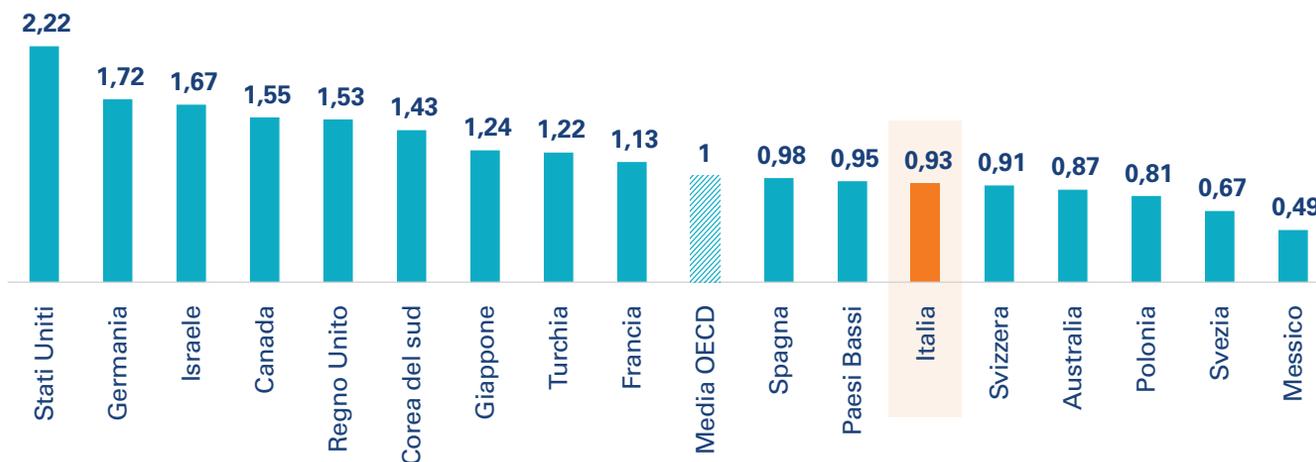
Formazione per studenti, docenti e adulti: si renderanno necessarie attività di formazione e up-skilling per poter utilizzare l'IA in modo efficiente e consapevole

- **L'IA non sostituirà la scuola**, ma la trasformerà. Il rischio non è l'IA in sé, ma **è la mancanza di visione e governance** che può generare caos e disuguaglianze. Servono quindi policy nazionali chiare che ne regolamentino l'uso
- Viceversa, con una **strategia educativa lungimirante**, può diventare un potente **abilitatore di equità, inclusione e qualità**

ATTENZIONE: Oltre alla governance dell'IA, è fondamentale investire in attività di formazione diffuse e continue

METODI EDUCATIVI

Diffusione delle skill in ambito IA,
(numero indice, media OCSE = 1*), 2022



Per la diffusione di competenze specifiche in ambito IA, l'Italia si posiziona al di sotto della media OCSE

(*) La diffusione delle competenze IA è misurata rispetto al valore benchmark di 1 rappresentato dalla media OCSE, basandosi sulle competenze e posizioni lavorative dichiarate dagli utenti LinkedIn in ciascun Paese.

ATTENZIONE: Più cresce l'Intelligenza Artificiale, più diventa fondamentale l'intelligenza naturale: l'esposizione all'IA aumenta la necessità di soft skill

METODI EDUCATIVI

Domanda di soft skill per esposizione all'IA della mansione,
(valori %), 2022



Secondo uno studio empirico, la **capacità di pensare in modo critico e di interagire** sia con gli esseri umani che con le macchine è un **fattore critico per il successo**

Nota metodologica: l'esposizione all'IA è definita secondo il raggruppamento di Felten, Raj e Seamans (2021). I gruppi di skill sono definiti mappando le competenze di Lightcast su ONET. Sono quindi analizzati gli annunci di lavoro per identificare la rilevanza di ogni skill al crescere dell'esposizione all'IA.

Sintesi della diagnosi: Università

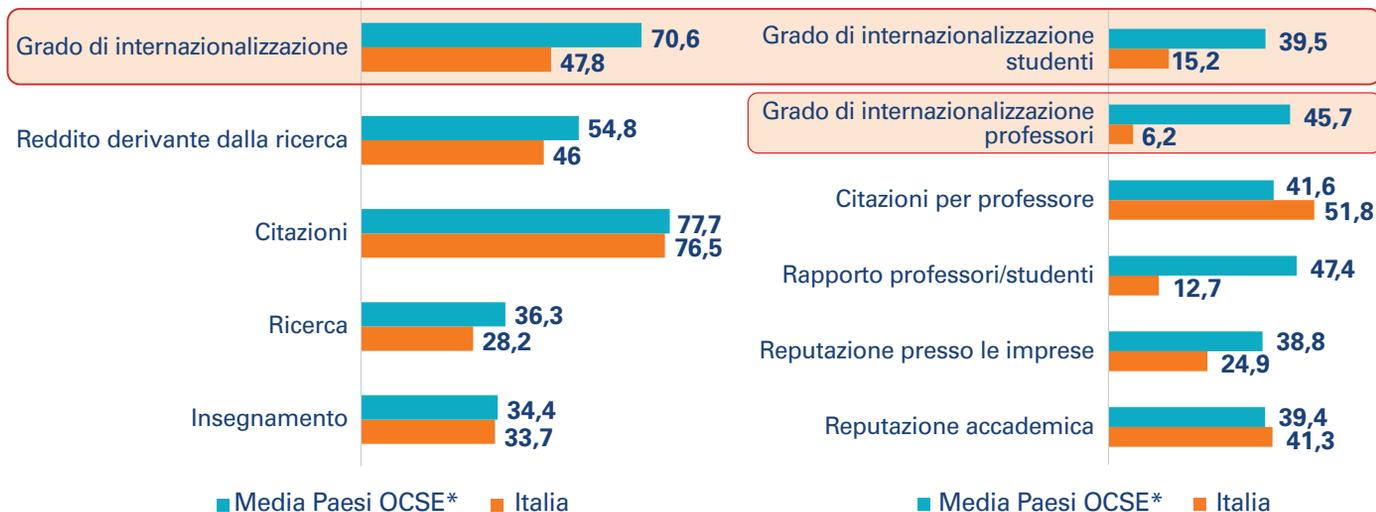
- **Internazionalizzazione**
- **Fondi** per l'università e modalità di attribuzione
- Ruolo e regolamentazione delle **università telematiche**
- **Frammentazione** degli Atenei

Focus: Internazionalizzazione e rapporto professori/studenti sono i principali fattori che penalizzano le università italiane nei ranking internazionali

UNIVERSITÀ

Cosa penalizza le università italiane nei ranking internazionali?

(punteggio medio ottenuto nei criteri nei ranking THE*, 0=minimo, 100=massimo), 2021



(*) Solo se con almeno una università nei primi 500 posti del ranking THE - Times Higher Education World University Ranking (esclusi quindi i seguenti Paesi: Lettonia, Lituania, Messico, Polonia, Rep. Ceca, Slovacchia e Slovenia).

Proposta #8, #9, #10: Legare fortemente il **FFO*** alla **valutazione dell'istituto**, rendere più **internazionale** il sistema universitario anche con il coinvolgimento dei privati ed eliminare il **valore legale della laurea**

UNIVERSITÀ



- Incentivare l'attrattività internazionale degli atenei italiani anche attraverso l'ingaggio strutturato di docenti stranieri (tra cui anche premi Nobel)
- Inserire la variabile valutazione nei meccanismi di attribuzione dei contributi del FFO*, attualmente basata sulla valutazione della ricerca e del numero di studenti iscritti (quest'ultimo fortemente impattante)
- Eliminare il valore legale della laurea al fine di ridurre il fenomeno «diplomifici»
- «Porte aperte» a esperti e professionisti esterni, anche nei ruoli di responsabili di corsi di studio
- Favorire la concentrazione degli Atenei attraverso la nascita di poli universitari «omnicomprensivi», anche attraverso l'attribuzione di punteggi premiali in fase di attribuzione delle risorse del FFO e sfruttando l'attrattività dei poli universitari di maggior prestigio

SUB



- Favorire l'aggregazione dei poli universitari in chiave «omnicomprensiva» al fine di mettere a sistema best practice, visibilità, investimenti, contestualizzazioni territoriali e favorire i meccanismi di mobilità tra percorsi differenti
- Incentivare l'utilizzo della tecnologia in chiave *phygital* sfruttando i vantaggi tipici delle università telematiche (flessibilità, accessibilità, personalizzazione)

Sintesi della diagnosi: Life-long Education

- **Ridotta partecipazione** a percorsi formativi in età adulta
- **Ridotta formazione** per chi è escluso dal mondo del lavoro
- **Scarsa motivazione** e costi gli ostacoli principali

Proposta #11: Investire nella **formazione digitale** in chiave di **Life-long Education** ed introdurre i **Learning Accounts**

LIFE-LONG EDUCATION



- **Investire nella tecnologia digitale per favorire realtà quali le università telematiche o le digital academy industriali in chiave di Life-long Education**
- **Introdurre dei Learning Accounts** che, assimilabili a dei portafogli virtuali, consentono di accumulare crediti e giornate formative da utilizzarsi nell'arco della vita lavorativa. I *Learning Accounts* potrebbero essere alimentati anche attraverso la destinazione di giorni di ferie non goduti durante l'anno



- **Rendere obbligatorio il certificato delle competenze anche alla Life-long Education.** L'Unione Europea ha da tempo introdotto la certificazione dell'apprendimento non formale e informale. Tuttavia, l'ottenimento del Certificato è ancora facoltativo su richiesta del lavoratore. Al Certificato potrebbero essere associate premialità (anche monetarie) in fase di contrattazione nazionale e/o aziendale

● Misure a favore della riduzione del mismatch

Sintesi della diagnosi: Governance e investimenti

- **Eccessiva articolazione e proliferazione legislativa**
- **Investimenti** in edilizia scolastica e tecnologie

Proposta #12 e #13: **Semplificare** regolamentazione e burocrazia e favorire **investimenti** in chiave di innovazione edilizia e dotazione tecnologica

GOVERNANCE E INVESTIMENTI



- **Creazione di un Testo Unico Abrogativo per la ridefinizione e la semplificazione del sistema educativo nazionale, e in particolare sulla governance**

Un «Testo Unico Abrogativo» è una forma di testo unico che, oltre a riunire e coordinare norme su una specifica materia, prevede anche l'abrogazione esplicita delle norme preesistenti che disciplinavano la stessa materia. In altre parole, si tratta di una raccolta di leggi e disposizioni che, una volta approvata, rende nulle le norme precedenti che regolano lo stesso campo di applicazione

Non servono grandi abrogazioni, ma interventi chirurgici su leggi esistenti e una loro messa a sistema al fine di liberare energie e competenze presenti nel sistema (i.e., snellimento della burocrazia documentale, graduatorie e selezione/nomina docenti, normativa dei concorsi, ecc.

- **Favorire investimenti in innovazione con riferimento a spazi educativi e dotazioni tecnologiche**



- Trasferimento della proprietà (o dei suoi diritti) di tutti i plessi scolastici ai singoli istituti, anche al fine di favorire la creazione di istituti omnicomprensivi
- Introdurre processi di gestione e organizzazione delle attività di legiferazione, con periodi dell'anno dedicati all'armonizzazione e al mantenimento delle leggi in vigore (nuove e vecchie)

Le principali proposte in ordine di priorità

Principio fondante: il sistema educativo deve sviluppare la persona degli studenti e dargli le competenze per vivere al meglio la propria vita

Rendere **obbligatoria la scuola dal nido alla fine del ciclo superiore**

Introduzione di un sistema di **orientamento** e supporto curriculare per tutto il ciclo scolastico

Fusione in un **ciclo unico di 7 anni** della primaria con la secondaria di primo livello

Introduzione di un **meccanismo di valutazione** terza delle **scuole** e delle **università**

Introduzione di un **meccanismo di valutazione** terza dei **docenti** delle scuole e delle università

Introduzione **meccanismi premiali** per la remunerazione dei docenti e **allineamento degli stipendi** dei docenti almeno alla media UE

Favorire **modelli alternativi di didattica** che superino le lezioni frontali e che rapidamente vengano diffusi a tutti gli istituti

Creare un **Testo Unico Abrogativo** per la ridefinizione e la semplificazione della burocrazia scolastica

Favorire **investimenti in innovazione** degli spazi educativi e delle dotazioni tecnologiche

Eliminare il valore legale della laurea

Aumentare nelle università l'**internazionalizzazione** degli studenti e dei docenti

Legare il **FFO** alla valutazione degli Atenei

Investire nella **formazione digitale** per Life-long Education con i **Learning Accounts**

4.3

L'impatto di un intervento sul sistema educativo può essere misurato rispetto a diversi obiettivi, e il suo effetto

- Comincia a dispiegarsi almeno un decennio dopo la sua completa implementazione...
- E i suoi pieni effetti si vedono 20 anni dopo la sua **completa implementazione**, perché devono «entrare nella società» gli studenti che ne hanno subito il pieno impatto

Avvertenza: non esistono studi affidabili con serie storiche sufficientemente lunghe per misurare quantitativamente l'impatto di una proposta di riforma del sistema educativo sui 5 singoli obiettivi indicati (anche presi singolarmente)



Gli impatti verranno quindi simulati per il tramite di un incremento della spesa per l'istruzione in % al PIL, in uno scenario di adeguamento della spesa alla media UE in 5 anni

Il costo delle nostre proposte: 30 miliardi di Euro adeguando la spesa per istruzione in % al PIL alla media UE in 5 anni

Proposta	Razionale	Costo Totale	N. Anni	Costo Annuo
Adeguamento degli stipendi dei docenti scolastici	Adeguamento a livello della media UE	€15,0 mld	5	€3 mld anno*
Nuovi educatori per gli asili nido	150.000 nuovi posti dal programma Futura PNRR	€0,8 mld	3-5	€0,16-0,26 mld
Investimenti in dotazioni e aule	Ammodernamento dell'intero stock di aule in Italia (370.000)	€5,6 mld	3-5	€0,9-1,1 mld
Definire una visione strategica	Aumento della spesa % sul PIL in istruzione**	€8,6 mld	5	€1,7 mld
Sviluppare un orientamento più efficace e in duplice chiave				
Revisione della struttura				
Meccanismi di valutazione scuole/università/docenti				
Favorire modelli e metodi alternativi				
Aumentare il grado di attrattività internazionale delle università				
Favorire approcci <i>phygital</i> da parte delle università				
Favorire l'uso delle università telematiche in tema LLE e Learning Account				
Testo Unico Abrogativo				
Favorire attività di orientamento e matching per i NEET				

(*) L'adeguamento alla media UE è pari a €3 mld/anno; investimenti necessari anche gli anni successivi per raggiungere il target di spesa% sul PIL. (**) Comprensivo delle proposte principali e ancillari.

A sintesi delle proprie proposte, TEHA Club ha elaborato uno scenario di adeguamento della spesa per istruzione in % al PIL nei prossimi 5 anni

Molte delle proposte stimate da TEHA Club muovono risorse quantificabili solo EX-POST



Assumiamo che gli impatti delle proposte prevedano un aumento della spesa per l'istruzione...

... adeguandola alla media UE in % al PIL, con una crescita dal 4,0% al 4,8% (media UE) in 5 anni:
~6 miliardi di Euro all'anno

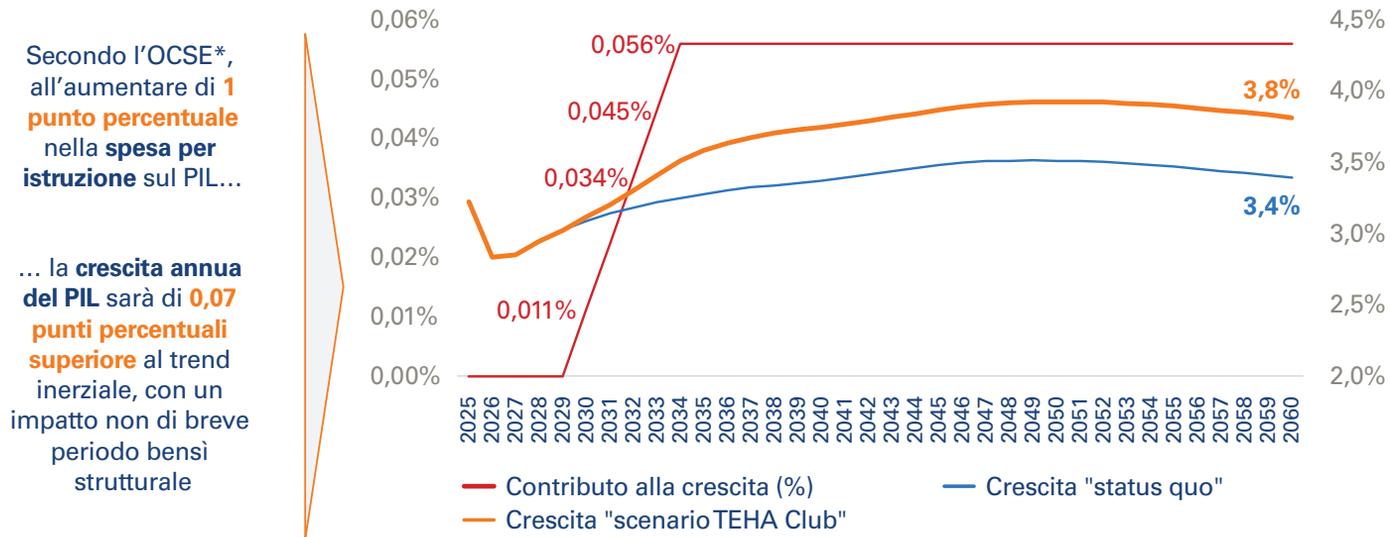
Evoluzione della spesa per istruzione secondo lo scenario TEHA Club
(% su PIL), 2020 - 2030



N.B. Lo Scenario TEHA Club prevede il mantenimento del livello di spesa in istruzione in % al PIL al 4,8% anche negli anni successivi al 2030.

Investire oggi in istruzione genera una crescita sostenuta, duratura e progressiva nel lungo periodo (1/2)

Proiezione della crescita nominale del PIL Italiano secondo lo status quo e lo scenario TEHA Club (a sinistra – aumento annuo in punti percentuali; a destra – crescita annua), 2024–2060



(*) "New Econometric Estimates of Long-term Growth Effects of Different Areas of Public Spending", OCSE Working Paper, 2013. Lo studio analizza come l'aumento della spesa in istruzione abbia influenzato la crescita del PIL, per 15 Paesi OCSE, lungo un arco temporale di 40 anni. (**) La crescita "status quo" è stimata a partire da proiezioni OCSE di lungo periodo di crescita del PIL reale con un tasso di inflazione al 2% annuo.

Investire oggi in istruzione genera una crescita sostenuta, duratura e progressiva nel lungo periodo (2/2)

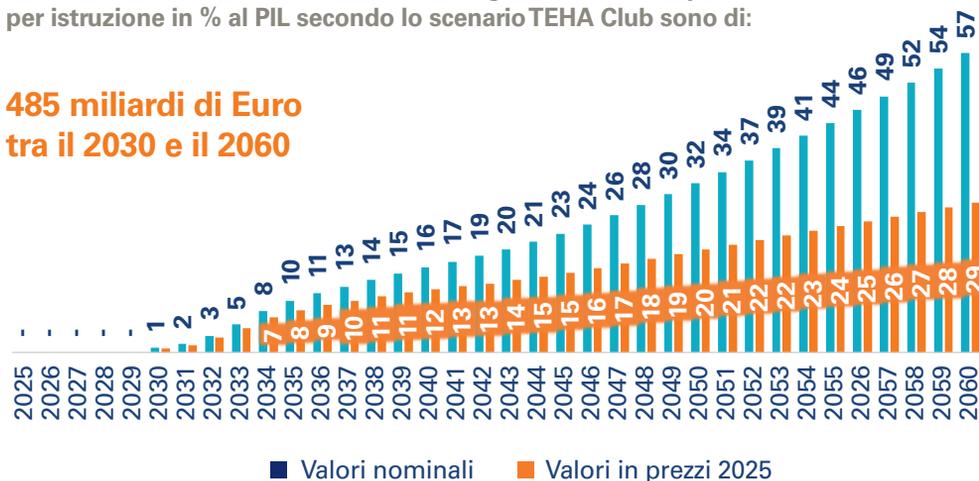
PIL aggiuntivo derivante dall'aumento della spesa per istruzione secondo lo scenario TEHA Club (miliardi di Euro), 2024-2060

Secondo l'OCSE*, all'aumentare di **1 punto percentuale** nella **spesa per istruzione** sul PIL...

... la **crescita annua del PIL** sarà di **0,07 punti percentuali superiore** al trend inerziale, con un impatto non di breve periodo bensì strutturale

I benefici cumulati, in valori 2025, dell'adeguamento della spesa per istruzione in % al PIL secondo lo scenario TEHA Club sono di:

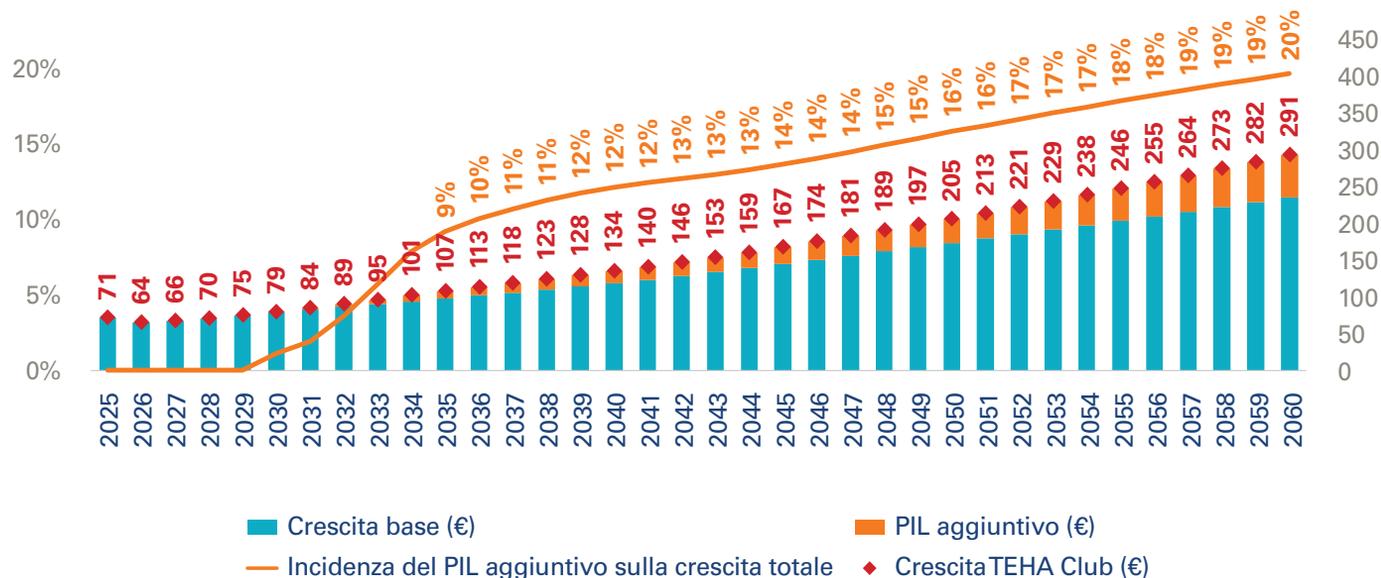
485 miliardi di Euro tra il 2030 e il 2060



(*) "New Econometric Estimates of Long-term Growth Effects of Different Areas of Public Spending", OCSE Working Paper, 2013. Lo studio analizza come l'aumento della spesa in istruzione abbia influenzato la crescita del PIL, per 15 Paesi OCSE, lungo un arco temporale di 40 anni.

Nel lungo periodo i benefici dell'aumento nella spesa in istruzione sosterranno più del 20% della crescita annuale del Paese

Contributo alla crescita del PIL derivante dall'aumento della spesa per istruzione secondo lo scenario TEHA Club (a sinistra – incidenza % sulla crescita; a destra – aumento in miliardi di Euro), 2025-2060



TEHA Group in Italia e nel mondo: uffici e partner strategici

Italia

Milano

TEHA Group

Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753.1
ambrosetti@ambrosetti.eu

Bologna

TEHA Group

Via Persicetana Vecchia, 26
40132 Bologna
Tel. +39 051 268078

Roma

TEHA Group

Via Po, 22
00198 Roma
Tel. +39 06 8550951

Europa

Amburgo

GLC Glücksborg Consulting AG

Bülowsstraße 9
22763 Hamburg
Tel. +49 40 8540 060
Mr. Martin Weigel
amburgo@ambrosetti.eu

Berlino

GLC Glücksborg Consulting AG

Albrechtstraße 14 b
10117 Berlin
Tel. +49 30 8803 320
Mr. Martin Weigel
berlino@ambrosetti.eu

Bruxelles

TEHA Brussels Office

Tel. +32 476 79 10 89
Ms. Laura Basagni
laura.basagni@ambrosetti.eu

Istanbul

Consulta

Kore Şehitleri Caddesi Üsteğmen
Mehmet Gönenç Sorak No. 3
34394 Zincirlikuyu-Şişli-Istanbul
Tel. +90 212 3473400
Mr. Tolga Acarli
istanbul@ambrosetti.eu

Londra

Ambrosetti Group Ltd.

37-38 Long Acre
London WC2E 9JT
london@ambrosetti.eu

Madrid

TEHA Spain Office

Tel. +34 91 575 1954
Ms. Marta Ortiz
madrid@ambrosetti.eu

Asia

Bangkok

Mahanakorn Partners Group Co., Ltd.

Kian Gwan House III, 9th Floor, 152
Wireless Rd., Lumpini,
Pathumwan, Bangkok, 10330,
Thailand
Tel. +66 (0) 2651 5107
Mr. Luca Bernardinetti
bangkok@ambrosetti.eu

Pechino

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.

No.762, 6th Floor, Block 15
Xinzhaoyiyuan, Chaoyang District
Beijing, 100024
Tel. +86 10 5757 2521
Mr. Mattia Marino
beijing@ambrosetti.eu

Seoul

HebronStar Strategy Consultants

4F, ilsin bldg., 27,Teheranro37-gil,
Gangnam-gu, Seoul
Tel. +82 2 417 9322
Mr. Hyungjin Kim
seoul@ambrosetti.eu

Shanghai

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.

Room 20L, Liduxingui Building,
No.831 Xinzha Road,
Jin'an District
Shanghai
Tel. +86 21 52861891
Mr. Mattia Marino
shanghai@ambrosetti.eu

Barbatelli & Partners

Management Consultant

Co. Ltd. (Shanghai)

Room 102, End of Lane No. 729,
Shan Xi Road (N),
Jing'an District
Shanghai
Tel. +86 (0)21 62719197
info@barbatelli.net

Tokyo

Corporate Directions, Inc. (CDI)

Tennoz First Tower 23F
2-2-4 Higashi Shinagawa, Shinagawa-ku
Tokyo, 140-0002
Tel. +81 3 5783 4640
Mr. Nobuo Takubo
tokyo@ambrosetti.eu

Vientiane

Laos Offices

Rue Samsenthai N° 073 Unit 07,
Kaoyod Vill., Sisatanak District
0104 Vientiane Capital
Tel. +856 (0)20 52311570
Mr. Vincenzo Iacuzio
laos@ambrosetti.eu

Medio Oriente

Dubai

The European House - Ambrosetti Middle East

Business Center Dubai World Central
P.O. Box: 390667 - Dubai - UAE
Mob. (UAE) +971 54 5510003
Mob. (IT) +39 340 5921349
Mr. Luca Miraglia
luca.miraglia@ambrosetti.eu

Riad

TEHA Riad Office

Mr. Moahammed Talal Khallaf
mohammed.khallaf@ambrosetti.eu

Africa

Rosebank - Johannesburg

TEHA Africa Ltd

116 Oxford Road, Oxford & Glenhove,
Building 1 Rosebank
2196, Johannesburg
Tel. +27 76 487 8195
Mr. Pietro Mininni
pietro.mininni@ambrosetti.eu