



**CAMERA DI COMMERCIO  
TREVISO - BELLUNO | DOLOMITI**  
bellezza e impresa



Osservatorio  
Economico e  
Sociale  
Treviso-Belluno

**DI NUOVO IN GIOCO**  
**GIOVANI LAUREATI, COMPETENZE E TRANSIZIONI OCCUPAZIONALI**

Rapporto di ricerca, novembre 2019

Andrea Conficoni, *Istituto Universitario Salesiano di Venezia*  
Davide Girardi, *Istituto Universitario Salesiano di Venezia*

Con la collaborazione di

Monia Barazzuol, *Osservatorio Economico e Sociale Treviso-Belluno*  
Federico Callegari, *Camera di Commercio di Treviso – Belluno | Dolomiti*  
Monica Sandi, *Camera di Commercio di Treviso – Belluno | Dolomiti*

## SOMMARIO

1. Introduzione: alcuni elementi di perimetrazione della condizione giovanile in Italia
  2. Il percorso d'indagine qualitativa, il target di popolazione oggetto di ascolto e l'ipotesi di partenza: il *mismatch* come prodotto relazionale
  3. I risultati
    - 3.1. Gli attori in gioco
      - 3.1.1 *I giovani laureati*
      - 3.1.2 *Le aziende*
      - 3.1.3 *I soggetti dell'intermediazione. Un arcipelago percepito come frammentato e non comunicante*
    - 3.2. Le transizioni
      - 3.2.1 *Tre percorsi di transizione*
      - 3.2.2 *Quando le strategie di pre-assunzione delle imprese concorrono a favorire il matching*
      - 3.2.3 *Da transizioni occupazionali a transizioni identitarie: il ruolo di un orientamento per i contesti, oltre che per le professioni*
    - 3.3. Le competenze
      - 3.3.1 *Lauree "deboli" e "forti": più che un luogo comune, un problema di riconoscimento, nel "presente" per le prime, in "prospettiva" per le seconde*
  4. In prospettiva
- Nota metodologica

## Di nuovo in gioco. Giovani laureati, competenze e transizioni occupazionali

di Andrea Conficoni e Davide Girardi<sup>1</sup>

### 1. Introduzione: alcuni elementi di perimetrazione della condizione giovanile in Italia

Posare lo sguardo sulle coorti giovani del nostro Paese rischia oggi di generare soprattutto sconforto: da tale prospettiva, infatti, appare più che mai evidente la “funzione specchio”<sup>2</sup> che alcuni fenomeni sociali possiedono, nel “raccontare” non solo qualcosa di essi stessi ma anche della più ampia società in cui s’inseriscono.

Lo “specchio” della condizione giovanile italiana, allora, riflette efficacemente il disinvestimento sistematico della nostra società nel proprio futuro, che transita peculiarmente per la svalutazione delle fasce giovani di popolazione.

Come noto, infatti, sui giovani di un Paese non poggiano solo le aspettative individuali e familiari, ma anche quelle sociali: ad esempio, di sostenibilità socio-economica; di crescita culturale; di capacità d’affrontare le sfide in contesti sempre più complessi.

Così, osservando i giovani italiani, molti indicatori a nostra disposizione confermano impietosamente – e *a contrario*, rispetto a quanto affermato poco sopra – la situazione di “stallo”, se non di “regresso”, entro cui l’Italia è impigliata da molti anni<sup>3</sup>.

Innanzitutto, le tendenze demografiche: sul totale della popolazione, i giovani pesano molto meno rispetto al passato e stante l’inverno demografico vissuto dal Paese peseranno sempre meno (in ragione dell’assottigliamento progressivo delle giovani donne in età feconda). Da qualche anno siamo in una situazione di popolazione calante e anche il contributo delle donne di origine straniera ai tassi di fecondità totale è consistentemente diminuito nel periodo più recente<sup>4</sup>; per non riferirsi alle migrazioni dall’estero, “panacea” del primo decennio del 2000 e oggi fortemente contrattesi<sup>5</sup>.

Da questo punto di vista, i pochi giovani non sono semplicisticamente un problema “pensionistico”, lo sono per la qualità presente e quella futura delle forze lavoro effettive e potenziali: si presume, in proposito, che per il tramite dei più giovani transiti l’investimento in conoscenza da parte delle imprese e la loro capacità di fronteggiare le richieste di “mercati” sempre più mobili e sempre meno scontati. In relazione ai *trend* demografici, vale la pena citare con la dovuta preoccupazione anche il fenomeno di crescente *brain drain* (“fuga di cervelli”) che nel decennio tuttora in corso ha progressivamente coinvolto i giovani adulti del nostro Paese trasferitisi all’estero: come noto, le difficoltà non stanno nell’auspicabile mobilità di questi ultimi, ma nel

---

<sup>1</sup> Sebbene frutto degli specifici apporti di ciascuno, il presente rapporto di ricerca deve considerarsi congiuntamente redatto dai due autori.

<sup>2</sup> Sayad A. (2002), *La doppia assenza. Dalle illusioni dell’emigrato alle sofferenze dell’immigrato*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

<sup>3</sup> Rosina A. (2008), *L’Italia nella spirale del “degiovanimento”*, [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info) del 7/5/2008.

<sup>4</sup> Istat (2019), *Statistiche report. Natalità e fecondità della popolazione residente|anno 2018*, [www.istat.it](http://www.istat.it).

<sup>5</sup> Istat (2018), *Statistiche report. Mobilità interna e migrazioni internazionali della popolazione residente*, [www.istat.it](http://www.istat.it).

fatto che siamo esportatori netti di conoscenza non inseriti in dinamiche di *brain circulation*<sup>6</sup> (“circolazione di cervelli”).

La bassa natalità non si “spiega” solo culturalmente<sup>7</sup>, negli ultimi anni appaiono invece sempre più forti interpretazioni “strutturali” del fenomeno, tali per cui una fecondità scarsa originerebbe anche dalla transizione poco solida alla vita adulta<sup>8</sup>. Anche in questo caso, le coorti giovani sono “negativamente” protagoniste: sia considerando le forze lavoro, sia considerando gli inattivi, il confronto internazionale evidenzia quanto il nostro sia un Paese che, al contrario di altri, non è ancora riuscito a trovare il ritmo per creare occupazione nei termini in cui ciò avveniva negli anni precedenti la crisi innescatasi tra 2008 e 2009<sup>9</sup>.

Su un diverso fronte, di recente rilascio sono poi i dati Ocse-Pisa<sup>10</sup> che attestano un peggioramento degli studenti italiani in lettura e nella comprensione di un testo.

Le tendenze riprese devono poi essere filtrate secondo le profonde disparità esistenti a livello territoriale: così, rispetto ai fenomeni osservati, le regioni del Nord mostrano *performance* migliori rispetto alle regioni del Centro e del Sud; ma non dovunque, e non nel confronto internazionale con le macroaree di riferimento.

Prendiamo il Nord Est, ad esempio, di cui il Veneto – territorio entro cui è stata condotta l’indagine che presenteremo nelle prossime pagine – è stato ed è “polmone” economico-sociale di prima grandezza: ricalca fedelmente le tendenze demografiche nazionali, peggiorandole soprattutto in Friuli Venezia Giulia, ed è una delle aree che vedono più migrazioni verso l’estero di cittadini<sup>11</sup>; mostra invece risultati migliori sul piano occupazionale. Ma quel che si pone meno su un piano quantitativo si presenta sul piano qualitativo: i fenomeni di sotto-occupazione e mancata valorizzazione delle competenze, infatti, sono tutt’altro che assenti nelle regioni del Nord Est e, in esse, in Veneto<sup>12</sup>.

Proprio su quest’ultimo punto concentreremo l’attenzione nelle prossime pagine, restituendo i risultati di un lavoro volto a indagare le transizioni università-lavoro dei giovani laureati. Un tema che, alla luce delle dinamiche di svilimento delle coorti giovani tratteggiate poco sopra, vuole essere non esclusivamente un contributo di conoscenza sul tema, ma anche un invito ad aprire gli occhi su una questione cruciale per il futuro dei territori.

---

<sup>6</sup> Centro Studi Idos e Istituto di Studi Politici San Pio V (2019), *L’Europa dei talenti. Migrazioni qualificate dentro e fuori l’Unione Europea*, [www.dossierimmigrazione.it](http://www.dossierimmigrazione.it).

<sup>7</sup> Barbagli M., Castiglioni M. e Dalla Zuanna G. (2003), *Fare famiglia in Italia. Un secolo di cambiamenti*, Bologna, il Mulino.

<sup>8</sup> Schizzerotto A., Trivellato U. e Sartor N. (2011), a cura di, *Generazioni disuguali. Le condizioni di vita dei giovani di ieri e di oggi: un confronto*, Bologna, il Mulino.

<sup>9</sup> Cfr. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

<sup>10</sup> Invalsi e OECD (2019), *OCSE PISA 2018. I risultati degli studenti italiani in lettura, matematica e scienze. Rapporto nazionale*, [www.invalsi.it](http://www.invalsi.it).

<sup>11</sup> Istat (2018), *Statistiche report. Mobilità interna e migrazioni internazionali della popolazione residente*, [www.istat.it](http://www.istat.it).

<sup>12</sup> Cfr. *Progetto Excelsior. Sistema informativo per l’occupazione e la formazione*, <https://excelsior.unioncamere.net/>; Istat (2019), *Il mercato del lavoro 2018. Verso una lettura integrata*, [www.istat.it](http://www.istat.it).

## 2. Il percorso d'indagine qualitativa, il *target* di popolazione oggetto di ascolto e l'ipotesi di partenza: il *mismatch* come prodotto relazionale

All'interno dell'attuale dibattito pubblico, il tema delle transizioni università-lavoro dei giovani laureati è oggi presidiato da molte basi informative, in particolare di natura quantitativa (riprese sopra).

Al di fuori della letteratura specialistica, esso è invece meno frequentato da approfondimenti interessati più alle pratiche e ai significati; ai processi, più che alle categorie.

Con questa consapevolezza e con l'obiettivo di fornire un contributo di comprensione "densa" dei percorsi occupazionali dei laureati, Camera di Commercio di Treviso-Belluno|Dolomiti e Istituto Universitario Salesiano di Venezia hanno condotto un carotaggio sui temi delle traiettorie università-lavoro dei giovani laureati disoccupati o in situazione di sotto-occupazione nelle province di Treviso e di Belluno.

In proposito, vale la pena notare come proprio nelle province di Treviso e di Belluno i giovani laureati dai 24 ai 34 anni iscritti al centro per l'impiego raggiungano un livello vicino alle 3.500 unità<sup>13</sup> (secondo dati Veneto Lavoro aggiornati a ottobre 2019) e come, in un mercato del lavoro profondamente modificatosi soprattutto nell'ultimo decennio, le situazioni diverse dal lavoro "standard" (a tempo pieno e indeterminato) non possano oggi definirsi come marginali.

Poiché la ricerca verteva precipuamente sui laureati, possono risultare utili altre sintetiche note quantitative per approssimare il "peso" dei giovani laureati disoccupati nei territori d'interesse. In merito, si è cercato un dimensionamento che per necessità può essere solo indiretto e da considerarsi con grande prudenza, perché fondato su basi dati disomogenee e quindi non direttamente confrontabili. Una è quella di fonte amministrativa ripresa sopra, l'altra è quella di alcuni dati Almalaurea appositamente estratti ai fini del presente lavoro.

Considerando il totale dei laureati degli ultimi dieci anni le province di Treviso e di Belluno hanno registrato (nell'intervallo a.a. 2007-2008 – a.a. 2016-2017) un valore pari a 48.470 (40.200 in provincia di Treviso e 8.270 in quella di Belluno)<sup>14</sup>. Con riferimento all'ultimo anno accademico osservato, si contano 4.379 laureati residenti in provincia di Treviso (di cui il 54% in indirizzi di area sociale ed umanistica), e 911 laureati residenti in provincia di Belluno (di cui il 53% negli indirizzi di cui sopra).

Con questi numeri, sia pure molto prudentemente (per quanto detto sopra), possiamo allora affermare che i soggetti laureati residenti nelle province di Belluno e Treviso in età compresa tra i 24 e 34 anni, con stato di disoccupazione ancora aperto (i 2.573 di cui in nota 13), equivalgono a circa il 6,2% del totale laureati negli ultimi 10 anni nei territori indagati; quota che sale al 9,4% con riferimento ai laureati nelle aree sociali ed umanistiche (non le uniche aree interessate da situazioni di "incaglio", ma sicuramente fra le più interessate). E' una tara approssimativa al fenomeno indagato, dalla quale

---

<sup>13</sup> Questo valore (3.486 unità) fa riferimento alla somma di quanti al momento dell'estrazione testimoniavano uno stato di disoccupazione ancora "aperto" e di quanti presentavano uno stato "sospeso" (perché occupati); sottraendo questi ultimi al totale, il valore complessivo si riduce a 2.573 unità.

<sup>14</sup> Fonte: Almalaurea.

sfuggono, statisticamente parlando, le situazioni di sottoccupazione (o come viene definita “cattiva occupazione”), comunque intercettate in fase di ascolto.

Senza alcuna pretesa di esaustività, quindi, il fine del lavoro svolto è stato quello di allargare lo sguardo oltre le categorie – oramai consolidate – che oggi descrivono il *mismatch* tra la domanda e l’offerta di lavoro. Senza nulla togliere a queste categorie, che sono state un termine di confronto continuo, si è cercato di comprendere il contesto entro cui il *mismatch* – più che “darsi” – si “crea”. L’ipotesi sottesa al lavoro ha cioè inteso il cattivo incontro tra domanda e offerta di lavoro come prodotto relazionale, anziché nei termini di un risultato imputabile al *deficit* di specifici attori (siano essi i giovani laureati, le aziende, l’Università o i soggetti dell’intermediazione).

Sulla scorta di questa ipotesi, la mappa degli attori coinvolti dall’indagine è stata differenziata, riposando sull’idea che le difficoltà vissute dai giovani laureati esordienti sul mercato del lavoro si collochino in una trama di relazioni che i soggetti agiscono in situazione, andando al di là delle (reciproche) “attribuzioni di colpa” che sovente costituiscono lo sfondo del confronto quotidiano (per cui, a rotazione, sarebbe “colpa” dei giovani, delle aziende o degli attori della mediazione). Particolare spazio è stato dedicato alle rappresentazioni dei soggetti coinvolti dalla ricerca, che si sono rivelate criterio d’azione fondamentale per leggere le scelte di volta in volta operate; comprese le rappresentazioni stereotipate.

Più nello specifico, l’indagine è stata uno strumento d’analisi che ha dedicato spazio ai racconti e alle rielaborazioni dei vari attori coinvolti nei percorsi di inserimento lavorativo dei neo-laureati, sia come protagonisti (i giovani *target* dell’indagine) sia come soggetti chiamati a valutare “l’idoneità” di questi (le aziende in cerca di nuove risorse o le agenzie pubbliche che ricoprono ruoli e funzioni nelle politiche attive).

Per i predetti attori, il “materiale” raccolto si è espresso su diverse dimensioni:

- racconti e rielaborazioni dei giovani di una fase di vita che va dalla scelta scolastico-universitaria alla ricerca di contesti di inserimento lavorativo, gestendo e significando punti di svolta e ostacoli sperimentati e affrontati;
- racconti e rielaborazioni di imprenditori e addetti alla selezione del personale, delle proprie esperienze di ricerca e di assunzione di giovani laureati;
- non da ultimo, racconti e rielaborazioni di funzionari e addetti all’accoglienza e all’accompagnamento di giovani e imprese nella loro ricerca di nuovi “incroci” lavorativi coinvolgenti direttamente i giovani *target*.

I nuclei di approfondimento sono stati inoltre le situazioni occupazionali, i percorsi formativi e le transizioni università-lavoro; fenomeni che hanno agito (e agiscono) in profondità nei percorsi di vita dei giovani intervistati, ma anche le interpretazioni di quelle situazioni, di quei percorsi e di quelle transizioni fatte proprie da soggetti diversi dai giovani intervistati; con funzioni, ruoli e posizioni differenti nelle dinamiche del sistema d’impiego.

L’analisi dei percorsi di inserimento lavorativo ha quindi intercettato tre diverse dimensioni collegate: quella identitaria (delle persone e delle organizzazioni), quella produttiva (di imprese e di territori) e quella politico-sociale (di istituzioni e di agenzie sociali).

### 3. I risultati

#### 3.1 Gli attori in gioco

Un primo punto cui è opportuno prestare attenzione è relativo alle rappresentazioni che dei diversi attori sono emerse a seguito delle interviste qualitative e dei *focus group* condotti.

##### 3.1.1 I giovani laureati

Per quanto concerne i *giovani laureati*, l'analisi svolta ha restituito una lettura di giovani resilienti che, pur con alcune eccezioni, è molto lontana da alcune interpretazioni superficiali che ne sottolineano spesso la scarsa volontà o l'altrettanto scarso spirito di adattamento.

Queste interpretazioni sono, non da ieri, molto lontane da quanto la letteratura più recente ha evidenziato nel rapporto tra i giovani adulti e la dimensione lavorativa.

Innanzitutto, il fatto che soprattutto tra i più giovani il lavoro sia un'esperienza articolata che contempera diverse dimensioni<sup>15</sup>: da quella strumentale, a quella espressiva e di *achievement* (realizzazione), fino a quella relazionale (con i colleghi e con i superiori). Da questo punto di vista, è intrinsecamente difficile affrontare un discorso sul lavoro giovanile che prescindendo da tale pluralità degli aspetti che pertengono all'esperienza lavorativa. Di più: è proprio quando nel dibattito quotidiano tale pluralità viene fatta opera di un riduzionismo poco riflessivo – appiattendolo la questione sul piano strumentale o economico – che si pongono le condizioni per la mancata comprensione di ciò che oggi attraversa l'esperienza lavorativa giovanile, poco acconcia alle dicotomie e invece aperta e intersezionale che possono assumere assetti variabili.

In secondo luogo va considerato come i predetti "significati" (al plurale) del lavoro non siano venuti meno neppure a seguito del decennio di crisi che ha coinvolto in specie l'occupazione giovanile in Europa e in Italia<sup>16</sup>. Focalizzando ad esempio il contesto veneto – territorio entro cui si è svolta l'indagine – i dati a disposizione confermano da una parte l'avvenuto ritorno (e superamento) dei livelli occupazionali pre-crisi<sup>17</sup>, ma dall'altra anche il profondo mutamento subito dalla struttura occupazionale, con un aumento del lavoro "non *standard*". Per quanto appena detto, l'obiettivo di far

---

<sup>15</sup> Cfr. Gosetti G. (2004), *Giovani e società dei lavori. La valenza esplicativa dei dualismi*, "Sociologia del lavoro", 105, pp. 159-169; Buzzi C., Cavalli A. e de Lillo A. (2007), a cura di, *Rapporto giovani. Sesta indagine dell'Istituto IARD sulla condizione giovanile in Italia*, il Mulino, Bologna; Istituto Toniolo (2014-2019), *La condizione giovanile in Italia. Rapporto giovani*, Bologna, il Mulino.

<sup>16</sup> Cfr. European Commission (2016), *European Economic Forecast. Winter 2016*, Institutional Paper 20, February, in [https://ec.europa.eu/info/publications/economy-finance/european-winter-economic-forecast-2016\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/economy-finance/european-winter-economic-forecast-2016_en); O'Reilly J. et al. (2015), *Five Characteristics of Youth Unemployment in Europe: Flexibility, Education, Migration, Family Legacies, and EU Policy*, Sage Open, January-March, pp. 1-19; Sgritta G.B. (2014), *De-generazione: il patto violato*, in "Sociologia del lavoro", 136, pp. 279-294.

<sup>17</sup> Veneto Lavoro, Osservatorio Mercato del Lavoro, *La bussola, Il mercato del lavoro nel quarto trimestre 2018*, febbraio 2019, [www.venetolavoro.it](http://www.venetolavoro.it).

quadrare un “buon lavoro” – divenuto fattualmente più scarso – con le aspettative generazionali è oggi ancora più arduo di quanto lo fosse fino a non pochi anni fa<sup>18</sup>.

### *Strategie di resilienza e di scelte “agite”*

In questo quadro, la resilienza di cui parliamo è osservabile sia nei percorsi di ricerca del lavoro sia all’interno dei percorsi occupazionali – per di più frammentati – che li coinvolgono. Nelle parole dei giovani laureati, soprattutto quelli generalmente inquadabili come laureati più “deboli” nel sistema d’impiego, il lavoro non si aspetta genericamente; si cerca attivamente, e altrettanto attivamente si cerca di cambiare quando non corrisponde alle aspettative maturate.

Rispetto ai contenuti di queste ultime, sarebbe sbagliato ricondurli solo al piano economico-finanziario, riproponendosi appunto la complessità dell’esperienza lavorativa: sono anche aspettative di coerenza con quanto studiato, di relazionalità positiva con colleghi e superiori, di espressività e gratificazione personale. Queste aspettative compongono un poliedro in cui le priorità possono assumere configurazioni originali e tutt’altro che scontate. Negli intervistati, la dimensione lavorativa è continuamente collocata in una più ampia dimensione biografica e sono ben presenti i continui rimandi tra tempo di vita e tempo di lavoro, vantaggi e svantaggi di volta in volta comportati da specifiche scelte. La resilienza non si esprime in scelte necessariamente virtuose agli occhi degli interessati, si esprime piuttosto nella grande consapevolezza delle difficoltà esperite ma anche, contestualmente, in scelte agite più che solo “costrette” (pur stanti vincoli strutturali spesso inaggirabili).

Mi sono trasferito a [...] nel 2016, prima vivevo a [...] e prima ancora ero a [...], dove studiavo. (Laureato in Filosofia)

Io mi sono laureata in lingue e letterature straniere a [...], ancora nel 2015. Da allora non sono mai riuscita a trovare un lavoro; ho fatto colloqui, ho mandato curriculum a centinaia di aziende, ma spesso mi veniva detto che ero troppo “in età” per quel ruolo. Cercavano persone di massimo 25, 26 anni, per quel ruolo. [...] Attualmente sto facendo tutt’altro, a dicembre ho cominciato un corso per operatore socio-sanitario. [...] Da circa sei mesi ho iniziato a studiare anche il francese, sperando di trovare lavoro in qualche azienda, ma la vedo molto dura. Infatti è per questo che ora sto facendo tutt’altro. (Laureata in Lingue\_1)

Io mi sono laureata l’anno scorso in lingue, ho mandato anche io vari curriculum in varie aziende, ma non ho mai ricevuto una risposta. Ho fatto anche un’esperienza di tre mesi negli Stati Uniti, quindi piuttosto rilevante, ma non ho mai ricevuto una risposta. Mi sono rivolta anche a varie agenzie, ma nessuna risposta di nessun tipo. Quindi sono un pochino demoralizzata per questo, perché la laurea in lingue dovrebbe aprire molti sbocchi. Anche se è passato solo un anno, io sto cercando lavoro e non lo sto trovando. Nel frattempo, per non pesare troppo ai miei, sto facendo ripetizioni. (Sono esperta) di lingua dei segni,

---

<sup>18</sup> Cfr. Rebughini P., Colombo E. e Leonini L. (2017), a cura di, *Giovani dentro la crisi*, Milano, Guerini e Associati.



perché sono una persona che cerca di aiutare il prossimo come meglio può. [...] Aiutare le persone sorde mi soddisfa, personalmente. (Laureata in lingue\_2)

Io mi sono laureata nel 2015 con la specialistica in biotecnologie mediche, dopodiché ho frequentato un master in medicina rigenerativa a [...], [...] finito il master mi sono iscritta a un concorso per una borsa di studio ad [...] [...] e fino all'anno scorso ho lavorato nei laboratori di biologia molecolare al [...] e ho avuto modo di avere un'esperienza molto vasta in campo di ricerca. Sono mesi che sto studiando per questo esame (per l'iscrizione all'albo dei biologi, N.d.A.) che farò a giugno, e sto facendo questo esame per vedere se con questo esame e questa certificazione le aziende potrebbero essere più ben disposte. (Laureata in Biotecnologie)

Quando sono arrivato qui avevo 25-26 anni e non ho cercato cose che fossero effettivamente "belle", ho cercato un'occupazione. [...] Per dire, accanto a me (nel mio vecchio lavoro), c'era quello con la quinta superiore. (Laureato in Filosofia)

Dopo un po' che mi offrivano contratti non sicuri ho deciso di aprire la p.iva e di gestire più cose insieme. [...] Se devo pensare a costruirmi una famiglia mia è chiaro che sarebbe molto meglio avere un lavoro continuo, dipendente, e arriverà il momento in cui dovrò prendere una scelta, ma per ora mi va bene così. (Laureata in Lettere)

Io mi sono laureata nel 2011, ho lavorato per tre anni e mezzo e ora sono a casa in maternità. Mi sono trasferita dalla [...] in Veneto e ho iniziato a lavorare dal [...] 2013. Ora sto attendendo una risposta da parte di una cooperativa, ma avendo già una bambina di undici anni e l'altra di tre conciliare tutto non è facile. [...] Adesso il fatto di essermi riattivata (mi dà soddisfazione) perché così potrei avere il lavoro che mi piace. [...] Se devo fare un confronto tra le due realtà (quella di origine e quella di Belluno) qui veniamo trattate bene come stipendio e come tutto rispetto alle realtà che possono esserci in [...]. Se dovessi andare a lavorare anche a 60km da casa io andrei volentieri, perché è un lavoro che mi gratifica. Mi gratifica il lavoro e mi gratifica il trattamento. Non mi sento di poter dire che non veniamo valorizzati o non veniamo trattati bene come persone. [...] Io credo di poter puntare di più sul terzo settore, perché il (settore) pubblico è più difficile per chi come me ha una famiglia e non può stare in costante studio e aggiornamento. [...] Spererei tanto di poter trovare un lavoro, perché più si va avanti e non si lavora, più ci si abitua all'idea di non trovare un lavoro, di non potercela fare e di non sentirsi pronti o inadatti al lavoro. (Laureata in Servizio sociale)

La proposta di lavoro dipendente è arrivata più o meno l'anno scorso, però ho preferito rimanere in p.iva perché non era particolarmente vantaggiosa come proposta. Soprattutto da un punto di vista economico mi conveniva la p.iva. [...] Non mi sento molto libero professionista, mettiamola così. [...] Io posso arrivare all'ora che voglio in azienda, ma il mio senso del dovere mi fa fare le mie otto-nove ore al giorno come se fossi un dipendente. [...] La p.iva odierna è un regime che mi va bene, fra meno di cinque anni spererei in un'assunzione che magari mi permetta di tenere la p.iva aperta perché è sempre un modo per

mantenere delle strade aperte, ma in un cambiamento spererei (questo anche per una dimensione extra-lavorativa). (Laureata in Architettura)

Io sono ancora alle prime armi, è da un anno che lavoro. Mi auguro di poter continuare, ho ancora tante cose da imparare. Mi auguro di crescere sempre di più in questo settore (delle risorse umane, N.d.A.), che comunque mi piace tanto. Come *HR* mi piacerebbe anche entrare in una realtà aziendale, vivere a 360 gradi una realtà aziendale. (Laureata in Storia dell'arte)

Io vengo pagato ogni due mesi come collaboratore. (Ma sono lì) tutti i giorni, è come avere i tempi di un dipendente. [...] Le cose positive sono che il fare un lavoro che è coerente con quanto ho studiato, e dal punto di vista di quello che fa lo studio è difficile per altre realtà lavorative in provincia (trovare altrettanto). [...] Quanto mi viene dato indietro mi preoccupa, perché non ho la prospettiva di diventare dipendente. (Laureato in Architettura\_2)

Da quando ho finito l'università ho sempre lavorato nell'ambito per cui ho studiato. [...] Io non ho ancora aperto p. iva, diciamo che lo farò a breve quando ci sarà un lavoro per cui ne varrà la pena. [...] Molti ragazzi si laureano come me, aprono p. iva e poi fanno questi lavoretti saltuari. Sennò se uno lavora bene e viene conosciuto potrebbe anche pensare di inserirsi come dipendente o come socio. [...] (Intendo) stabilità nel senso che fai parte di una cooperativa o di un'azienda che ti garantisce sempre di avere un lavoro, magari non ti paga quanto potresti essere pagata per un lavoro tuo ma ti garantisce continuità lavorativa. [...] La terza opzione è quella di fare un concorso per entrare al ministero. [...] Per ora a me va bene così, perché non ho ancora trent'anni. Ma c'è sempre un po' l'ansia, per dire: quando mi ero rivolta al centro per l'impiego non stavo lavorando. (Laureata in Conservazione dei beni culturali)

(Io lavoravo nel mio ambito), in una libreria. Ma le condizioni erano migliori in quello che sto facendo ora, anche se non è proprio il *top*. (Ora) sono inquadrata come impiegata addetta al *data entry*, dietro c'è un lavoro mostruoso che dovrebbero fare due o tre persone, ma è un lavoro a tempo pieno. [...] Continuo a sentire il peso di essere sola, di avere un carico di lavoro per cui non posso essere aiutata in alcun modo. La cosa che più apprezzo è che ho un lavoro mio con cui riesco a organizzarmi, in cui ho i miei tempi. Questi sono punti di forza del mio lavoro, che non ho avuto ad esempio nel mio lavoro precedente. [...] Lo ritengo un lavoro di valore. Io non vedo (però) perché le cose dovrebbero andare meglio, non stanno andando meglio. Non andrà meglio, infatti alle volte penso: ma come facciamo a mettere al mondo dei figli? È più un quadro di tristezza e di disillusione. (Laureata in Archeologia)

Appena arrivata qui io ho lasciato il mio cv in qualche azienda e in qualche agenzia. [...] Da [...] ho avuto una brutta esperienza, la signora mi ha chiesto se potevo togliermi il velo. [...] So che a trent'anni scatta lo "scalino" e mi devo muovere. (Laureata in Ingegneria edile)

Con scelte "agite" si fa riferimento ai casi in cui la non immediata coerenza tra percorso di studi e sbocchi lavorativi non ha condotto a facili scoraggiamenti, ma ha

anzi attivato strategie di risposta situate e mutevoli: come accettare lavori ritenuti “distanti” perché convinti della possibilità di tentare un successivo riavvicinamento alle proprie competenze; oppure, pur nell’assenza di un’immediata coerenza con il percorso formativo pregresso, valorizzare soprattutto competenze indirette acquisite nel percorso di studi – ad esempio, la capacità di *problem setting* – anziché focalizzare l’attenzione (e, potremmo dire, raccogliere frustrazione) solo sull’impossibilità di far riconoscere più qualificanti competenze specifiche; ma anche – dopo la perdita del lavoro a seguito di licenziamento collettivo da parte dell’azienda – utilizzare il periodo di disoccupazione per tentare una migliore calibrazione del lavoro ritenuto “accettabile” rispetto alle proprie aspettative.

Nella consapevolezza che le storie dei giovani intercettati non possano dirsi, a rigore, rappresentative da un punto di vista statistico, rimane indubbio che la varietà delle situazioni raggiunte descriva un processo dinamico. I giovani intervistati raramente si dichiarano sconfitti dagli eventi e dai percorsi occupazionali e sotto-occupazionali. I sentimenti di spaesamento (e disorientamento), come quelli di confusione iniziale dopo l’uscita dall’università e i primi incontri-scontri con il mondo del lavoro, evolvono molte volte in disillusione, in rabbia o in sfiducia; nel contempo, però, molte volte questi percorsi di sofferenza generano nuove spinte e consapevolezze per il cambiamento. Il nodo rimane quello di come tali percorsi riescano a riconoscere o misconoscere l’identità dei protagonisti, e lo sviluppo di quest’ultima, nel mondo professionale.

*Il disorientamento (e le possibili disillusioni) trovano origine in una “pre-visione” del lavoro molto assente nel corso degli studi*

I percorsi universitari che sono stati scelti – rispetto al loro essere “freno” o “acceleratore” nella ricerca del posto di lavoro – costituiscono più di frequente una delle variabili da considerare, non certo l’unica. La “pre-visione” del mondo del lavoro formata frequentando l’università è talmente fragile (e a volte fuorviante), che dopo l’impatto e il disorientamento iniziali i giovani intervistati molte volte ripartono dall’inizio volendo (e dovendo) trovare un’occupazione.

Come si diceva, sono stati intercettati tanto i percorsi dove questa ripartenza è transitata attraverso disillusione e revisione “al ribasso” delle proprie aspettative (rispetto alle rappresentazioni di crescita professionale maturate) quanto percorsi dove la ricerca di lavoro si è consolidata tramite la costruzione di più mature consapevolezze di ciò che serviva (a sé così come al “nuovo” mondo del lavoro). Percorsi differenziati che aiutano a fare chiarezza rispetto a se stessi, sia di ciò che “fa bene” sia di ciò che “fa male”.

È stata una frustrazione: ho inviato 250-300 cv prima di trovare il lavoro. [...] Ho capito che ci sono più riscontri quando c’è una richiesta di lavoro specifica. Anche se mi aspettavo non fosse una passeggiata, pensavo fosse un po’ più facile. [...] Cercavo un lavoro da impiegato amministrativo e contabile. Pian piano ho stabilito criteri di ricerca più stringenti, valutando fabbriche, aziende o le banche dove portare il cv, perché erano quelle che mi sembravano più idonee per me. (Laureato in Economia e commercio)

Terminare il contratto in “Poste” mi ha messo un po’ in crisi: mi piaceva e mi dava stabilità. Perderlo mi ha destabilizzato. Mi sono trovato a rivalutare tanti aspetti della vita [...] Rimanere diversi mesi senza lavorare mi ha creato comunque diverso disagio, non tanto per i soldi (non ho problemi economici) ma per dare un senso alle giornate. [...] Ora so che voglio lavorare per riuscire a fare altre cose: campare, stare con mia morosa, viaggiare. [...] Quello che più conta per me è un lavoro dignitoso, onesto, che mi consente di sviluppare e mantenere vivi tutti i miei interessi. È chiaro che mi piacerebbe avere un lavoro anche che mi dà soddisfazioni e responsabilità. (Laureato in Lettere)

All’inizio comunque mi sono posta anche io in un modo un po’ confuso. Poi ho capito meglio come andavano le cose e ho cercato di adattarmi. Ho ridotto le aspirazioni e mi sono accontentata di quello che trovavo pur di lavorare. Adesso sono in un’altra fase ancora: mi sono rotta di lavorare sei mesi, poi stare a casa quattro, poi lavorare tre e poi stare a casa dieci (mesi). Adesso punto di più su alcune mie passioni e vorrei trasferirmi all’estero a breve, o comunque in tempo utile. [...] Da un lato [...] mi devo assumere le mie responsabilità perché comunque non sapevo cosa volessi. Il mercato del lavoro era comunque tutto nuovo per me e non sapevo bene a che settore rivolgermi. Ho cercato di capire, facendo esperienze in vari settori, quali ambiti potevano piacermi: per esempio la vendita, settore dove pensavo di poter giocare alcune abilità retoriche, [...] ma a me non piace, e l’ho capito solo provando a farlo. Se all’inizio ero anche molto arrabbiata (non era possibile accettare di mandare cento cv al giorno e che nessuno mi chiamasse neanche per fare la banconista in caffetteria), poi mi sono rassegnata e ora sono di nuovo arrabbiata, ma arrabbiata più in senso positivo perché voglio trovare nuove possibilità e per questo penso di andare all’estero. (Laureata in Filosofia)

L’impatto con il mondo del lavoro – con le distanze, gli scontri, le mancate risposte rispetto agli esiti dei colloqui – richiede frequenti rielaborazioni.

Il mondo delle assicurazioni non l’avevo proprio contemplato. Cercavo lavori statici, da impiegato, invece adesso sono assunto come commerciale, per prendere appuntamenti e farli, molto dinamico, che non avevo mai preso in considerazione. [...] Ho dovuto ampliare i miei orizzonti perché vedo che l’offerta di lavoro è quella che è. Vedrò ora come va. [...]

Adesso che effettivamente devo lavorare, il mio approccio deve cambiare, dovendo pensare più a lungo termine, guardando intorno con idee più specifiche.

Caratterialmente sono molto timido, e dovendo fare un lavoro da commerciale, chiaramente è quasi una terapia d’urto. [...] È un lavoro variabile e anche imprevedibile e ti richiede un cambiamento di prospettiva e un approccio mentale diverso. (Laureato in Economia e commercio)

Secondo in me più che l’università in sé ciò che conta per orientarsi meglio è come si affronta la realtà, se si ha in mente un obiettivo chiaro. Per esempio anche Lettere in sé non è una laurea totalmente inutile se uno decide che vuole insegnare. Bisogna avere un obiettivo chiaro e dedicarsi con impegno a quello. Una laurea umanistica non garantisce uno specifico sbocco lavorativo, e a

maggior ragione dovrebbe esserci un impegno più forte da parte del laureato rispetto magari ad altri tipi di facoltà dove l'obiettivo lavorativo è già più definibile/definito. (Laureato in Lettere)

Non mancano tuttavia esempi di percorsi che rischiano di implodere in scenari dove la disillusione si trasforma in senso di sconfitta sostanziale, come dimostrano degli stralci tratti non solo dalle interviste con i giovani adulti, ma anche con i soggetti della mediazione.

Mi dà fastidio quando si dice che i giovani non si adattano a fare certi tipi di lavoro, perché quando una persona ha bisogno si adatta a fare qualsiasi tipo di lavoro. [...] Però le famiglie investono per fare studiare, perché ci è sempre stato detto che è importante studiare per avere un lavoro, per cui una persona che investe soldi, tempo e denaro non vedo perché non debba trovare un lavoro, per cui se spazio non ce n'è mi devi mettere il blocco prima! (Laureata in Lettere)

Come si diceva, gli effetti vengono colti anche dai soggetti del sistema delle politiche attive per il lavoro, dove si portano molti esempi della scarsa autostima e della bassissima proattività riscontrata nei giovani, anche se non solo nei laureati.

Tra i fattori che secondo noi agiscono fortemente e negativamente rispetto alla visione che si può avere del giovane laureato (uno) è la loro bassa autostima: spesso è legata al tempo in più che magari hanno impiegato a laurearsi. Fanno realmente fatica a parlare di sé in questa situazione. Si sentono in crisi perché se non hanno trovato occupazione (è perché) sono arrivati in ritardo alla laurea. Bisogna dire che si fa fatica a migliorare la loro sensazione di bassa autostima. Per noi è importante cercare di aiutarli aprendo ad una loro lettura più generale sull'esperienza che hanno avuto. [...] Li vediamo cercare e accettare anche sotto-lavori pur di uscire dalla famiglia. [...] Vogliono guadagnare qualcosa anche attraverso un lavoro da poco. "Mi va bene qualsiasi lavoro" è una frase che non va bene per il laureato, un'azienda non assume "qualsiasi lavoratore". Questa loro risposta nasce da un percorso di insuccessi nella ricerca lavorativa e nasce anche da una mancanza di contesti di orientamento (dove vivere e rispondere alle domande "cosa voglio?", "cosa sento importante?", "come voglio ottenerlo?", "come mi vedo?"). (Responsabile Centro per l'impiego)

### 3.1.2 Le aziende

Focalizzando invece le *aziende* coinvolte dall'indagine emerge un quadro per certi versi più articolato di quello osservato tra i giovani intervistati.

Anche in questo caso è opportuna qualche nota di contesto, utile a uno sfondo in cui inquadrare le indicazioni giunte dalle imprese.

Come per l'offerta di lavoro, gli ultimi dieci anni sono stati altrettanto e forse più dirimenti per i soggetti della domanda. In una società definita "laburista" come quella veneta<sup>19</sup> il lavoro abbondava anche e soprattutto perché il tessuto produttivo – con dimensioni per lo più di micro e piccola impresa – presentava caratteri diffusi, sia pure

---

<sup>19</sup> Marini D. (2011), *Innovatori di confine. I percorsi del nuovo Nord Est*, Venezia, Marsilio.

con un profilo di specializzazione medio-basso e con vocazione ad alta intensità di lavoro più che ad alta intensità di capitale. Da quindici anni a questa parte, tale tessuto produttivo ha iniziato a cambiare volto, un processo accelerato dalla crisi ma per molti aspetti in *nuce* nel periodo ad essa immediatamente precedente.

I dati sulla demografia d'impresa, ancora oggi non del tutto confortanti<sup>20</sup>, hanno registrato molta mortalità d'impresa, soprattutto di quelle micro e piccole aziende che non hanno saputo fare rete, investire in ricerca e sviluppo e adottare un più generale paradigma improntato all'innovazione continua; un andamento, questo, che non ha coinvolto solo il manifatturiero, ma anche il commercio e i servizi. Sono cioè venuti a crearsi due scenari principali: quello dei soggetti che si sono trovati a "rincorrere" – e non raramente a capitolare – perché poco capaci di aggiornare la propria proposta di valore innalzandone i contenuti di conoscenza; e quelli che, al contrario, lo hanno fatto e sono riusciti non solo a sopravvivere, ma anche a potenziare i propri spazi di mercato e a crescere. Nel corso del tempo, la distanza tra tali percorsi è aumentata, minando per certi versi quel carattere diffuso che in Veneto aveva tratteggiato i sentieri dello sviluppo regionale degli ultimi decenni<sup>21</sup>. Soprattutto, non si è ancora posto rimedio a un elemento di fondo: il fatto che le aziende scarsamente capitalizzate costituiscano ancora la maggioranza sul territorio, con quanto ne consegue in termini di sviluppo potenziale. In altri termini, le proiezioni "4.0" pongono sfide difficilmente affrontabili in modo solitario dalle piccole aziende, e ciò richiama la necessità di un approccio sistemico come avvenuto in altri contesti (quello tedesco, ad esempio).

Tali questioni impattano quasi direttamente sulla domanda di lavoro, sul piano dei profili richiesti<sup>22</sup> e delle priorità dichiarate. Per questa ragione, appare ancora più degno di nota come tali dinamiche riecheggino nelle parole degli intervistati, in particolare nei termini di apertura al futuro.

Se tutte le imprese coinvolte, infatti, hanno marcato l'attesa di giovani esordienti che sappiano mettersi in discussione e leggere le proprie esperienze "in prospettiva", non sono mancate posture divergenti per quanto concerne la relazione tra imprese e giovani che cercano un lavoro.

### *Atteggiamenti esplorativi e conservativi nelle strategie di reclutamento*

Non necessariamente in ragione della dimensione d'impresa, alcune aziende si sono dimostrate più "incondizionatamente" aperte alla novità che i giovani recano potenzialmente con sé quando entrano nell'organizzazione; altre, per contro, si sono

---

<sup>20</sup> Istat, *Demografia d'impresa*, 11 luglio 2019, <https://www.istat.it/it/archivio/232041>.

<sup>21</sup> Micelli S. (2017), *Ricomporre crescita e territorio*, in Micelli S. e Oliva S., a cura di, Nord Est 2017, Venezia, Marsilio.

<sup>22</sup> Butera F. (2017), *Italy by design. Progettare il futuro delle organizzazioni e del lavoro*, Fondazione Irso Working Papers, maggio 2017; Guarascio D. e Sacchi S. (2017), *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, disponibile *on line*; Giannecchini M. e Gubitta P. (2019), *Il lavoro che ci (a)spetta*, in Fondazione Nord Est, Il Pentagono dello sviluppo. Rapporto Fondazione Nord Est 2019, Venezia, Marsilio.

dimostrare più attente a un più rapido inserimento funzionale dei giovani che bussano alle loro porte.

Io posso portare un esempio positivo per quanto ci riguarda [...]. Tre anni fa abbiamo deciso di cogliere l'opportunità che ci era stata presentata tramite il progetto "Garanzia Giovani", nella proposta di uno *stage* di due persone giovani [...] laureate in commercio estero a [...], due persone molto diverse anche dal punto di vista caratteriale. Sono state due esperienze molto positive. [La differenza] l'ha fatta l'aver presentato subito – io ero il loro *tutor* – la possibilità di fermarsi. Dare degli obiettivi. [...] Dal nostro punto di vista avere portato due risorse giovani, fresche di università, ha portato idee nuove, aria nuova. (Azienda viti-vinicola)

Comunque, oggettivamente, dobbiamo aver chiaro che siamo di fronte a giovani con una scala valoriale diversa, giusta o sbagliata, condivisibile o meno, ma di questo dobbiamo prenderne atto. (I giovani e l'evoluzione del lavoro) richiedono un cambiamento culturale per le stesse aziende. [...] Rispetto a questo auspicabile cambiamento culturale noto che c'è meno timore ad assumere laureati e c'è meno timore a cercare di interloquire con l'università per l'inserimento di un neolaureato o in cerca di una collaborazione. (Responsabile associazione di categoria)

Più l'azienda ha le idee chiare su dove vuole portare il progetto industriale, più riesce a motivare le persone che ha a fianco a fare il lavoro che devono fare. [...] Un imprenditore aperto sceglie meglio, aperto nel senso che ha la capacità di guardare molti aspetti. Una volta che (alla persona assunta) dai un criterio, degli obiettivi (va meglio). [...] Bisogna poi capire quali sono le idee di chi arriva; non necessariamente le aspettative che abbiamo noi nei confronti della persona si rivelano le aspettative che ha l'altro. Comunque c'è un incontro di domanda e di offerta, o meglio di domanda dell'uno e di domanda dell'altro, se vogliamo dirla precisamente. (Azienda metalmeccanica\_1)

[...] Noi abbiamo detto: investiamo sulla formazione delle persone, e abbiamo investito sulla formazione graduale delle persone. Dopo diverse sollecitazioni abbiamo affiancato anche la figura di una psicologa, che ha lavorato in *team* e poi ha lavorato personalmente con alcune figure, soprattutto coloro che chiedevano. E da lì sono nate cose interessanti, le cose che non si sbloccavano si sono sbloccate, sia in entrata sia in uscita. [...] Io ho spronato verso questo tipo di esperienza, soprattutto legata al cambio generazionale. (Azienda metalmeccanica\_2)

Il cambio generazionale non è solo quello dei titolari, ma anche quello dei dipendenti. Anche noi, pur essendo azienda piccola, abbiamo fatto un percorso per cui un estraneo (un consulente, N.d.A) è riuscito a togliere (gli anziani) dai piedistalli e il giovamento è stato enorme. (Azienda metalmeccanica\_2)

Bisogna creare in questi ragazzi la motivazione, tirare fuori qualcosa di più e di diverso. E qual è lo strumento? [...] La sola cosa che secondo me può essere utile è la riunione attorno a un tavolo, come si fa in America. Dai la possibilità a tutti di esprimere il proprio parere senza che la persona portatrice di un parere sia

giudicata, e in questo senso io ho cercato di spronare l'utilizzo di questo strumento. (Azienda metalmeccanica\_1)

Io porto l'esempio nostro; l'anno scorso abbiamo compiuto i nostri primi [...] anni e in occasione di questo anniversario c'è stata la concomitanza di un ricambio generazionale. Noi non abbiamo titolari nel vero senso della parola – essendo una cooperativa – però c'era una serie di persone molto importanti nella storia dell'azienda giunte a fine carriera, e la volontà era quella di passare da un organigramma verticale a un organigramma prettamente orizzontale; e come si fa? Facendo formazione e creando competenze. (Azienda vitivinicola)

I vecchi spesso fanno ostruzionismo, noi abbiamo perso qualche figura (giovane) per questo. (Azienda metalmeccanica\_2)

Se le persone sono motivate, tirano fuori delle qualità che sono pazzesche. [...] L'ottica del *team* è quella per cui se uno ha finito alle 17.00 del pomeriggio va a casa, altrimenti sta lì ancora un po'. (Azienda metalmeccanica\_2)

A partire dall'azienda in cui lavoro io, bisogna cercare di vincere la mentalità del "non serve a nulla", del "mi fai soltanto perdere tempo con questa cosa qua". (Azienda metalmeccanica\_3)

L'aspetto finanziario ha una propria rilevanza, ma ha anche un aspetto negativo, perché l'azienda si abitua allo sgravio e non riesce a calibrare bene i suoi costi; i bilanci sono drogati. Qualche imprenditore dice che ci vorrebbe più flessibilità, ma per converso la flessibilità si presta alla strumentalizzazione. (Azienda metalmeccanica\_1)

Un altro tema è quello (di che cosa) può fare l'azienda per trattenere la persona brillante. (Azienda dell'arredamento)

Rispetto ai giovani, quando entrano in un ambiente in cui è richiesta una certa responsabilità alcuni fanno fatica. Noto questa tendenza nella difficoltà a volersi responsabilizzare: "sì, lo faccio però"; quello che noi cerchiamo dopo che la persona è lì da uno, due o tre mesi, è (fare in modo) che la persona inizi a camminare con le proprie gambe. (Azienda dell'arredamento)

Quello che noi vediamo con i laureati – noi ne abbiamo quattro – è che quando abbiamo a che fare con persone che hanno il liceo più l'università hanno più in mente un lavoro manageriale, (per quel che riguarda) le cose pratiche le sanno perché le hanno studiate ma fanno più fatica a metterle in pratica. Questo per noi vuol dire due anni di formazione senza averne un tornaconto. [...] Ci sono poi dei ragazzi, i cosiddetti smanettoni, che si sono tanto divertiti con "Arduino", che invece fin dal colloquio ti trasmettono voglia di spaccare il mondo. (Per il) ragazzo che cerca la posizione manageriale, di analista, è molto difficile che (ciò avvenga) partendo da zero. [...] Noi usiamo la logica del "fai e apprendi". (Azienda metalmeccanica\_4)

Dobbiamo dire che loro all'università sviluppano una grande preparazione teorica ma praticamente non sono all'altezza. E la prima cosa che vogliono sapere quando



si presentano al posto lavoro è quanto guadagnano. [...] Quello che a me fa essere più titubante è l'approccio di come affrontano il lavoro. La preparazione dei nostri laureati è altissima ma dal lato pratico è bassa. [...] Io non dico che devono essere trattati male ma che devono fare un bagno di umiltà. Io sono dell'idea che devono esserci molti laureati ma che devono farsi la gavetta. (Azienda metalmeccanica\_5)

Trovare personale sufficientemente motivato (è difficile), la formazione possono farla direttamente in azienda, ma non hanno la minima coscienza che l'autoformazione è assolutamente fondamentale. (Azienda metalmeccanica\_6)

[...] Vogliono un lavoro confortevole, tranquillo, senza pressioni [...], e per noi non è accettabile. Mancano della capacità di programmare il lavoro con la pretesa che questo venga programmato da terzi, ma non tutti i progetti hanno un capoprogetto o un *team*, alle volte possono essere piccoli progetti *ad personam* e su questo c'è una resistenza molto alta. (Azienda dell'arredamento)

Non hanno la benché minima idea che il loro stipendio dipende dal loro contributo, hanno loro la responsabilità di creare il proprio lavoro, dal valore aggiunto che mettono in azienda, l'azienda guadagna e quindi arriva a loro. [...] Manca però la responsabilità di farsi carico di un risultato, di raggiungere un risultato, di portare a casa il progetto e il lavoro per la scadenza. (Azienda dell'arredamento)

Più che una questione di competenze, pur collegata e di cui si dirà nel seguito, stiamo qui parlando di approccio organizzativo; che può essere più attento all'*exploration* o, al contrario, all'*exploitation*, più disponibile a percorrere vie originali o invece vie incrementali.

Lungi dall'attribuire impliciti giudizi di valore agli approcci fatti propri dalle aziende, una tale diversità di "quadro" si è tuttavia stagliata chiaramente, indipendentemente (pur nei limiti di quanto ciò possa significare nell'ambito di un approfondimento qualitativo) da altri aspetti. Nelle parole degli intervistati tale differente approccio si è articolato – come riportato negli stralci sopra citati – anche in merito al passaggio generazionale che ha coinvolto i vertici dell'azienda e in relazione alla scelta di assetti organizzativi più votati alla specificazione dei ruoli rispetto ad altri più votati a una loro "controllata" e consapevole messa in discussione.

Accanto alla citata differenza di approccio, va nondimeno evidenziato come alcune aziende coinvolte abbiano fatto riferimento ai contratti di inserimento, ai tirocini e ai contratti di alto apprendistato per una migliore transizione università-lavoro dei giovani laureati, curando in particolare che predetti strumenti siano adeguatamente monitorati e siano in grado di facilitare feedback reciproci tra azienda e neo-assunti (in modo da consentire loro di gestire gli eventuali disallineamenti).

### 3.1.3 I soggetti dell'intermediazione. Un arcipelago percepito come frammentato e non comunicante

Prestando poi attenzione alle rappresentazioni degli intervistati sui *soggetti dell'intermediazione* – centri per l'impiego e agenzie di somministrazione – non emergono note particolarmente confortanti. In prima battuta perché, come si dirà più oltre, l'onere della mediazione è di frequente sostenuto da giovani e aziende in modo pressoché solipsistico, ma soprattutto perché è evidente la segmentazione dei diversi attori in "arcipelaghi" di riferimento spesso non comunicanti tra loro. Così, il centro per l'impiego si rivela un approdo per la ricerca lavoro dei più giovani in termini pressoché formali – quale passaggio amministrativo – e soprattutto a seguito di "garanzia giovani"; le agenzie di somministrazione, anche in ragione del loro tratto di essere soggetto *profit*, appaiono efficaci in riferimento a determinati profili (legati soprattutto a quelli di media qualificazione tecnica) e a determinati settori (soprattutto nel manifatturiero).

Rispetto ai servizi *placement* degli atenei, invece, non mancano restituzioni di collaborazioni virtuose tra aziende e università nella fase di "pre-uscita" degli studenti dal percorso universitario (durante il percorso di tesi) e positivi riferimenti a quei servizi di *placement* che stanno contribuendo concretamente all'avvicinamento dei neo-laureati alle imprese più ricettive del territorio.

(Tramite il centro per l'impiego) non ci è mai arrivata una persona. Avevamo necessità d'inserire una persona come categoria protetta, ma tranne quel caso non ne è mai arrivata una. (Azienda metalmeccanica\_1)

(Per quanto riguarda il centro per l'impiego) non ho mai avuto un riscontro. Le agenzie interinali già mi scartano perché le figure che stiamo cercando sono già tutte indirizzate verso l'industria. [...] Abbiamo cercato di inserire tramite università, tramite bandi, oppure tramite centri di ricerca e di sviluppo. (Azienda artigiana)

I centri per l'impiego non li abbiamo mai utilizzati, se non per profili più bassi, ma con totale insuccesso. L'ultimo inserimento è avvenuto tramite un'agenzia interinale e direi che il risultato è discreto. (Azienda metalmeccanica\_2)

Noi procediamo tramite agenzia, con esempi positivi ed esempi negativi, soprattutto per le figure destinate alla produzione; mentre per i laureati ci affidiamo a un'agenzia specifica che non è prettamente un'agenzia interinale. (Azienda viti-vinicola)

Al centro per l'impiego io mi ero iscritta perché mi ero illusa di trovare un lavoro non appena laureata. [...] Mi ricordo che l'unica chiamata che mi era stata fatta da un'azienda per il centro per l'impiego era per fare la segreteria di questa azienda. (Laureata in Lettere)

Le agenzie danno lavoro, ma per cameriera, operaia. [...] Queste figure qui, invece dovrebbero fare uno sforzo per dare lavoro anche a qualche altra figura. (Laureata in Archeologia)

Mi sono iscritto al centro per l'impiego con "garanzia giovani" e devo dire che per quanto mi abbiano dato delle indicazioni utili sul come presentarmi al mondo del lavoro, nell'effettivo incontro con il mondo del lavoro non ho mai parlato con un'azienda, non mi hanno mai proposto di fare un tirocinio, niente che poi sia andato in porto. Da questo punto di vista devo dire che il centro per l'impiego mi è stato utile a capire alcune cose, ma non effettivamente a trovare lavoro. (Laureato in Filosofia)

Sono andata al cpi, iscritta a "garanzia giovani", fatto vari rinnovi però non mi sono trovata benissimo. Effettivamente mi hanno chiamata per lavori ma erano tutti *stage* sottopagati e senza possibili sviluppi. Per me il lavoro è interessante se mi dà prospettive di crescita professionale, se mi fa crescere il mio potenziale. Finora non ho mai trovato un contesto simile. (Laureata in Filosofia)

Il contratto dello *stage* al comune fatto all'inizio è passato attraverso il cpi. Ogni tanto, ogni sei mesi, faccio aggiornamento della scheda per vedere se ci sono novità. Non ho ancora avuto risultati apprezzabili. (Laureato in Economia e commercio)

Era la prima volta che venivo assunto con agenzia. Quasi faccio fatica a trovare il senso di esistere di queste agenzie interinali. [...] Alla fine tecnicamente io sono un loro lavoratore, nella sede operativa della [...]. Mi sembra un passaggio in più, [...] (le aziende) avranno sicuramente i loro motivi per agganciarsi a delle agenzie per il lavoro, però quando sei assunto dalla stessa azienda sembra tutto più chiaro e trasparente. Tramite l'agenzia non abbiamo neanche un *badge* per timbrare, dobbiamo caricare gli orari sulla *app* dell'agenzia, abbiamo firmato un contratto *on line* con la firma digitale, [...] fatto molto strano [...]. (Laureato in Lettere)

È opportuno precisare come l'insieme dei "rilievi" mossi dai giovani adulti intervistati ai servizi per l'impiego sia ben presente ai referenti di quest'ultimo, consapevoli che un effettivo contatto tra le coorti più giovani e i servizi stessi sia avvenuto soprattutto a seguito dell'iniziativa nota come "garanzia giovani".

Bisogna fare un distinguo rispetto alle categorie dei lavoratori (per quanto concerne il centro per l'impiego), perché i giovani hanno un loro percorso, ma i giovani con tutte le iniziative legate a "garanzia giovani" hanno avuto nel tempo il contatto con il centro per l'impiego. Prima c'era l'idea del "collocamento", non quindi certamente una cosa utile. Con "garanzia giovani" di fatto c'è stato un avvicinamento del giovane. (Responsabile Centro per l'impiego)

Come si avrà modo di osservare successivamente, va inoltre ricordato come – per espressa ammissione – il difficile *matching* tra centri per l'impiego e giovani sia anche una questione di risorse concretamente attivabili dai primi, che in ottica evolutiva e migliorativa hanno chiari i limiti della situazione attuale e altrettanto presente la volontà d'intervenire, se non per "risolverla", almeno per mitigarla. L'urgenza di procedere in tal senso si distingue nettamente nelle rappresentazioni incrociate dei soggetti d'intermediazione e di quelle degli altri attori.

Sebbene non si tratti di una “squalifica” preventiva, quel che più colpisce – soprattutto nelle rappresentazioni dei giovani e delle aziende – è il carattere di ineluttabilità che spesso permea la rappresentazione di inefficacia dei soggetti d’intermediazione; perché, indipendentemente dalla fondatezza o meno delle specifiche situazioni, queste rappresentazioni rinviano a pratiche di ricerca lavoro che operano come se i soggetti d’intermediazione non esistessero.

### 3.2 Le transizioni

Le riflessioni sui meccanismi di mediazione introducono efficacemente all’aspetto delle transizioni.

Le informazioni desunte dalla letteratura sul tema della transizione al mercato del lavoro dicono innanzitutto del rilievo biografico che assume tale processo. Nella più ampia transizione all’età adulta<sup>23</sup>, infatti, l’ingresso nel mercato del lavoro si conferma come un marcatore di passaggio d’importanza primaria. Se non è l’unico (gli altri sono l’uscita dal sistema scolastico, l’uscita dalla famiglia d’origine, la prima unione coniugale o la prima convivenza e la nascita del primo figlio), esso è centrale. In proposito, recenti approfondimenti testimoniano come la posizione del singolo nel mercato del lavoro sia un predittore forte di disuguaglianza<sup>24</sup>.

Non va poi dimenticato il fatto che, quando si parla di “transizioni”, non si fa riferimento solo all’esordio nel mercato del lavoro, ma anche a quelle successive, “nel” mercato del lavoro; anche in relazione a quest’ultimo versante, la letteratura richiama chiaramente come un ingresso poco solido nel sistema d’impiego conduca a meccanismi d’intrappolamento difficilmente reversibili<sup>25</sup>.

Il lavoro, ma anche il processo di ricerca, assume nei percorsi di vita dei giovani una sfida (in termini di conquista e in termini di sconfitta) che si svolge, si sviluppa e si vive individualmente, dove la solitudine emerge e incide come condizione strutturale nei processi di orientamento delle scelte (formative e di traiettorie personale e professionale), nell’elaborazione delle opzioni percorribili, nella gestione delle dinamiche e degli effetti che si vivono.

Una volta di più, un richiamo ai *trend* di fondo può essere utile per inquadrare i risultati dell’indagine: ancorché i canali di ricerca lavoro siano oggi plurali e contestualmente attivati dal soggetto in cerca di lavoro, il ruolo delle reti informali nell’effettivo reperimento di un’occupazione è ancora di primario rilievo<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> Cavalli A. e Galland O. (1996), a cura di, *Senza fretta di crescere. L’ingresso difficile nella vita adulta*, Napoli, Liguori.

<sup>24</sup> Marzadro S., Schizzerotto A. e Vergolini L. (2019), *Classi sociali o gruppi multidimensionali? Come rappresentare le disuguaglianze sociali nell’Italia di oggi*, in “Stato e mercato”, 115, pp. 7-39; Brandolini A., Gambacorta R. e Rosolia A. (2019), *Disuguaglianza e ristagno dei redditi in Italia nell’ultimo quarto di secolo*, in “Stato e mercato”, 115, pp. 41-67; Albertini M. e Ballarino G. (2019), *Reddito, ricchezza e classi sociali. Venticinque anni di disuguaglianze in Italia*, in “Stato e mercato”, 115, pp. 69-94.

<sup>25</sup> Barbieri P. e Scherer S. (2005), *Le conseguenze sociali della flessibilizzazione del mercato del lavoro in Italia*, in “Stato e Mercato”, 74, pp. 291-321.

<sup>26</sup> Istat (2018), *Rapporto annuale 2018. La situazione del Paese*, [www.istat.it](http://www.istat.it).

Non negando la presenza dei sistemi formativo, istituzionale, relazionale dentro i quali i giovani intervistati sono inseriti – sistemi che i giovani hanno effettivamente attraversato – si constata il perseverare di situazioni dove i contesti e gli strumenti che possono aiutare e accompagnare i giovani nella conoscenza e nell’esperienza del mercato del lavoro (delle sue caratteristiche produttive, dei suoi meccanismi di funzionamento, dei suoi bisogni produttivi, dei suoi spazi e degli stessi percorsi di sviluppo professionale) sono, se non assenti, scarsamente efficaci.

Parlare di “transizioni”, al plurale, significa non solo porre attenzione al fatto che tali percorsi siano più o meno fattivi, ma anche e forse specialmente al fatto che nei riscontri d’indagine difficilmente possono rinvenirsi transizioni “definitive” e “compiute”. Al contrario, si conferma un mercato del lavoro mobile in cui i giovani laureati possono essere variabilmente padroni delle proprie traiettorie, laddove tale padronanza è funzione soprattutto dell’auto-percezione e dell’etero-percezione delle competenze possedute, della già citata apertura dei contesti di potenziale inserimento e della (di frequente incidentale) presenza di meccanismi di convergenza dei diversi soggetti (soprattutto per il tramite dei soggetti d’intermediazione).

### 3.2.1 - Tre percorsi di transizione

Al netto di ciò, sembrano configurarsi – e per certi versi confermarsi – tre *pattern*: il primo è quello di giovani che, sia pure in modo non sempre del tutto “efficiente”, riescono a sviluppare e a consolidare le proprie traiettorie lavorative in un rimando reciprocamente rinforzante tra loro e gli attori della domanda di lavoro.

Il secondo è quello di soggetti in cui le transizioni assumono, al contrario, la veste di processi in cui si verifica uno strutturale svilimento delle competenze acquisite nel percorso di studi. In questo caso, quelli che nel precedente *pattern* erano rinforzi e segnali positivi nel mercato del lavoro, divengono qui progressive e sempre più difficili ripartenze segnate da meccanismi di intrappolamento in cui il percorso di studi svolto diviene un elemento progressivamente meno in grado di svolgere un ruolo, se non dirimente, almeno in certa misura rilevante.

Il terzo *pattern* assume una veste intermedia e riguarda coloro che, pur non potendo contare su un dispiegarsi pieno o comunque solido delle competenze acquisite nel percorso di studi, non sono costretti a rinunciarvi del tutto perché nelle loro traiettorie riescono a intercettare soggetti della domanda (come alcune aziende) capaci di vedere oltre le competenze staticamente intese, secondo l’approccio prima ripreso, come base di sviluppo ulteriore al di là delle rappresentazioni maggiormente invalse. In questo caso, il giovane laureato “riparte” e avvicina la propria traiettoria a quella del primo *pattern* evidenziato poco sopra, fornendo segnali progressivamente più solidi e compiuti. Se anche in questo caso non mancano fenomeni di mancata valorizzazione, essi appaiono nondimeno di minore portata.

Io mi occupavo di *front office* telefonico per una compagnia di assicurazione sanitaria, dove parlavo con persone che non stavano bene e non ricevevano soldi, non erano quindi contente di parlare con noi. [Il fatto di non essere non stato rinnovato ho deciso di prenderlo più come un’opportunità per migliorarsi. Non ho subito un contraccolpo, anzi. Sto studiando adesso per fare dei concorsi,

sto cercando di costruire qualcosa di più stabile per il futuro. Ho capito ora, dopo sei anni dalla laurea magistrale, che probabilmente insegnare è la cosa che più si confà a come sono io. [...] Sto vivendo la disoccupazione per costruire qualcosa di più aderente a quello che ho studiato e meno in balia (di quello che capita). [...] Dopo il periodo a [...] sono tornato a [...] per qualche mese, con una speranza già a monte molto debole di riuscire a rimanere [...]. Lì, più che non avere riscontri, non avere colloqui, c'era veramente il nulla. Ho fatto solo un colloquio di lavoro che era da denuncia. [...] Trasferendomi qui per la prima volta dopo venti giorni che ero a Treviso mi hanno assunto. Nel giro di due settimane avrò risposto a dieci-dodici annunci, avrò fatto quattro colloqui e il quarto è stato quello buono. (Laureato in Filosofia)

Dalla facoltà di architettura esci e dovresti diventare un grande architetto, ma ovviamente non tutti diventano grandi architetti. Il campo dell'architettura è tanto vasto, ha molte sfaccettature ma queste sfaccettature non ci sono fatte vedere (all'università), sicuramente. (Laureata in Architettura)

Rispetto all'università non posso dire molto, quello che mi hanno detto mi hanno dato. Rispetto allo sbocco lavorativo, il mio corso di studi mi ha dato molte competenze ma non mi ha focalizzato su un settore specifico. Molte aziende, ad esempio, lavorano sulla sicurezza degli alimenti; ecco, io qualche competenza ce l'ho, ma non al pari di chi ha studiato igiene degli alimenti, che quando esce sa già avere di fronte un percorso ben definito perché ci sono dei corsi specifici in igiene degli alimenti. Chi ha fatto chimica dei materiali (lo stesso). Io ho una montagna di corsi (ma nessuno del tutto specifico). [...] Mi sento un po' come un pesciolino nell'oceano. (Laureata in biotecnologie)

C'è un po' di foschia intorno, per tutti quanti. (Laureata in Lingue)

Rispetto all'università, o mi fai una selezione all'ingresso o se aspetti che la selezione la faccia il mercato è già troppo tardi perché c'è tanta gente che cerca spazio. [...] Rispetto alla formazione, avrei preferito che ci fosse più pratica centrata sul mondo contemporaneo anziché fare tanta teoria. (Laureata in Lettere)

Io non so come si faccia a entrare nelle agenzie interinali a lavorare, mi sono documentata e ci ho provato, ma è come sbattere contro un muro. [...] Cosa devo dire delle agenzie interinali? Loro sono i datori di lavoro di noi candidati quando siamo disoccupati; è andata meglio con alcune agenzie interinali ed è andata peggio con altre. [...] Utilità del centro per l'impiego? [...] Zero, anche perché loro mi hanno comunicato che il mese successivo sarei dovuta andare a fare una riunione sul perché ero disoccupata, sul come si cerca un lavoro. [...] Il centro per l'impiego non mi ha mai offerto un lavoro, né mi ha mai consigliato cosa fare, dove andare, chi cerca e chi non cerca, in cinque o sei anni ormai. (Laureata in Archeologia)

Al centro per l'impiego ho trovato una cosa che era tutt'altro da ciò che avevo studiato, e che vedevo come cosa del tutto temporanea. Anche perché si trattava di un'azienda che faceva tutt'altro. (Laureata in Architettura)

Avevo iniziato a cercare lavoro in vista del termine del servizio civile e avevo mandato anche curriculum in ambiti diversi rispetto al mio di studio, per lavori in ambito amministrativo cercando di focalizzarmi su quello che avevo imparato in quei dodici mesi (nell'ambito del servizio civile). A fine novembre mi ha contattato un'agenzia per il lavoro chiedendomi la disponibilità di andare a fare un colloquio presso un'azienda. Sono andata a fare questo colloquio in azienda che era nell'ambito ufficio risorse umane di un'azienda metalmeccanica. Loro avevano bisogno di una figura nell'ambito dell'ufficio risorse umane perché avevano bisogno di sistemare l'archivio e avevano bisogno di conteggiare le buste paghe dei lavoratori. Fino a Natale ho lavorato con un contratto di somministrazione interinale, e in quel periodo mi sono interessata al tipo di lavoro in quell'ufficio. Ho fatto tre colloqui nell'ambito delle risorse umane e uno è andato a buon fine nell'agenzia di somministrazione. [...] Io mi sono iscritta al centro per l'impiego perché mi è stato chiesto, in quanto il contratto mi doveva essere attivato mediante la famosa "garanzia giovani". Mi sono recata al centro per l'impiego per fare la dichiarazione di immediata disponibilità e poi per fare le carte di garanzia giovani. Posso assicurare che tre/quarti dei ragazzi che finiscono al centro per l'impiego è per quello. Per i giovani il centro per l'impiego è un approdo di carattere strumentale. (Laureata in Storia dell'Arte)

In molti stati del Nord ti assumono sempre come dipendente e hanno dei minimi che ti devono dare. Dato che è una spesa per l'azienda, si tende a far entrare molti studenti mentre sono ancora all'università, poi vengono formati all'interno e i migliori restano dentro. Appena gli studi (professionali) devono pagarli di più sanno che trovano le competenze perché li hanno formati loro. (Laureato in Architettura)

(Ho sempre trovato lavoro) tramite segnalazioni o tramite cooperative che avevano *tot* lavoro e quindi andavano a cercare. Adesso esiste anche l'idea di creare un album di restauratori e di indicare ognuno la propria area di competenza. Questa cosa è stata fatta. [...] Il mio settore è concepito un po' come artigianale, se devono restaurare una vetrata non vanno dal restauratore. Adesso ad esempio mi è capitato di lavorare per una parrocchia e c'era un bene da restaurare, il parroco lo voleva restaurare e la sovrintendenza ha detto di no. [...] Dopo la laurea mi sono sentita un po' abbandonata dopo la laurea, i miei compagni più favoriti hanno avuto opportunità in più [...] per questioni di simpatie. (Laureata in Conservazione dei beni culturali)

Io non credo che l'università possa aiutarti in qualche modo a trovare un lavoro. Dopo un anno passato in ufficio orientamento all'università speravo con tutto il cuore di rimanere a lavorare all'università, perché in quell'anno avevo acquisito competenze per lavorare negli uffici. Io mi gestivo un ufficio. All'università non importa che tu abbia fatto un anno di servizio civile e tu abbia acquisito le competenze dell'orientamento nell'anno di servizio civile perché per l'orientamento vogliono una persona che abbia una laurea sul tema dell'orientamento. (Laureata in Archeologia)

Secondo me è sempre utile fare un'esperienza in cantiere durante gli studi, è sempre utile fare un'esperienza in ufficio. Magari ci mandassero [...] a parte il tirocinio che se uno fa un certo tipo di scelta è teorico, se uno fa un altro tipo di

scelta è pratico. [...] Io ho bisogno di una persona che mi “butta” nel mondo del lavoro e mi dà anche qualche responsabilità, ma che, se ho bisogno di qualcosa, è pronta a rispondere e non mi butta nel fango e mi lascia nuotare da sola, una persona che mi spinge a tirare fuori le mie competenze, ma se ho bisogno di qualcosa c’è. Vorrei un datore che non facesse il *boss*, ma facesse il *leader*. (Laureata in Ingegneria edile)

Ho sempre lavorato per bar-ristoranti perché i miei hanno sempre fatto quello, intervallati da un paio di esperienze in Alto Adige. Nel frattempo avevo cominciato a cercare lavoro in settori che non fossero bar e ristorazione ma non ero riuscito a trovare nulla. Da questa estate ho deciso di re-iscrivermi all’università e ora sto facendo una magistrale in Antropologia a [...]. (Laureato in Storia)

Se all’Università, sia la triennale che la magistrale, avessi ricevuto non dico delle indicazioni, ma avessi discusso con i professori di quale potesse essere una continuazione di un percorso di studio anche più specifico da poter spendere nel mondo del lavoro, sicuramente mi sarei trovato in una situazione più gestibile. All’università, soprattutto nelle facoltà umanistiche, si tende a demonizzare tutto quanto non sia all’interno di un percorso puramente umanistico. [...] Questo qui, secondo me, è un limite di contesto. (Laureato in Filosofia)

Al netto delle differenze, tutti e tre i percorsi scontano certo una difficoltà ulteriore rispetto a quella di avvenire secondo una matrice prevalentemente individuale: quella di verificarsi nella grande maggioranza dei casi a posteriori.

Da questo punto di vista, i risultati d’indagine mostrano chiaramente processi in cui l’incontro e le successive calibrature o ricalibrature avvengono soprattutto a valle dell’incontro domanda-offerta, non a monte. Università, soggetti d’intermediazione e aziende appaiono tuttora poco capaci, se non in alcuni casi degni di nota, di allineare preventivamente i rispettivi pianeti e di impiegare fruttuosamente gli strumenti come quelli del tirocinio (curriculare o extracurriculare). Eppure l’allineamento *ex ante* si rivela urgente per evitare di pagare il costo, molto salato, che la società italiana tutta sta pagando in questo momento per la sua mancanza: il sistema formativo, con percorsi che poi vengono spesso sviliti; i giovani laureati che cadono vittima di una frustrazione “strutturale” e di transizioni incompiute allo stato adulto, le aziende che non riescono a ottimizzare le loro proposte. Non è “colpa” di qualcuno; è, semmai, un “concorso di colpa” di cui si pagano conseguenze negativamente condivise.

### 3.2.2 - Quando le strategie di pre-assunzione delle imprese concorrono a favorire il *matching*

Se dalle rappresentazioni dei giovani adulti si sposta l’attenzione a quelle delle imprese e degli altri testimoni privilegiati, vengono confermate alcune valutazioni ma, nel contempo, si stagliano anche alcune “strategie adattive” affinché il *matching* tra la domanda e l’offerta sia meno dispendioso per le parti in causa. Considerando tali strategie, si tratta in alcuni casi di pratiche, in altri casi di auspici. Tra le prime possono essere annoverate iniziative di contatto diretto con l’università, di specifica



valorizzazione dell'esperienza di tirocinio e di sessioni di formazione dedicate; tra i secondi, la questione focale è senz'altro un progressivo e previo allineamento tra attori con istanze potenzialmente diverse che prenda avvio fin dal percorso universitario; non fa tuttavia difetto anche un appello a modalità contrattuali che tengano presenti le "specificità" della fase di transizione, nel suo essere caratterizzata da un rispettivo "saggiarsi" degli attori in gioco.

Solo vedendo gli strumenti che hanno a disposizione: all'università c'è sempre meno spazio per lo *stage* curriculare, al massimo 300-350 ore, ma è oggettivamente poco. Poi arriva il post-laurea e potenzialmente nella durata può essere sufficiente, ma sono molto spesso i ragazzi a non essere disponibili a fare un tirocinio per 12 mesi. Il tema è "qual è l'obiettivo?": se i 12 mesi mi servono a capire che non era quello che volevo fare, è tardi per scoprirlo (oppure) se i 12 mesi mi servono per affinare, per scegliere la magistrale o il master dopo la triennale o per decidere come valorizzare il percorso universitario con una carriera anche non necessariamente coerente al 100% col mio percorso. C'è poi un rischio che sta nel fatto che i nomi delle università dicono tutto e dicono niente rispetto a quello che vai/puoi andare a fare (economia, ingegneria gestionale, informatica). (Responsabile associazione di categoria)

[...] L'esperienza corposa fatta prima della laurea ha un doppio beneficio: l'azienda che riceve una persona dopo la laurea la riceve dopo averla già vista in quella realtà e saprà probabilmente già stare in ufficio piuttosto che in una squadra di lavoro (Responsabile associazione di categoria)

Noi abbiamo un problema con la tipologia del contratto, che non sia quello del tempo determinato. [...] Lo stage e il tirocinio non sempre ti permettono di co-definire degli obiettivi, ma gli obiettivi sono fondamentali. Il co.co.co non esiste più e il contratto a tempo determinato prevede una contribuzione elevatissima, e poi c'è la contribuzione che non recuperi perché non li assumiamo noi ma vengono assunti da [...] (Azienda di servizi assicurativi)

I centri per l'impiego non li abbiamo mai utilizzati, se non per profili più bassi, ma con totale insuccesso. L'ultimo inserimento è avvenuto tramite un'agenzia interinale e direi che il risultato è discreto. (Azienda metalmeccanica\_2)

(A proposito delle modalità pre-assuntive) dobbiamo prenderli con largo anticipo, prima che si laureino, [...] e in costanza di tesi li mettiamo in aula; mediante l'ausilio di docenti prevalentemente interni, che poi diventeranno i loro responsabili, arricchiamo la docenza con l'ausilio di lavori in gruppo prevalentemente pratici. (Azienda di servizi finanziari)

Noi seguiamo un approccio *one to one*, non abbiamo "classi" numerose. Inizialmente ci affidavamo a delle agenzie, ora ci affidiamo all'università, io ho ex-compagni di corso che ora sono docenti universitari che conoscono l'azienda e possono indirizzarmi verso profili specifici. (Poi si arriva al colloquio) e generalmente durante il colloquio noi andiamo a descrivere quella che è l'attività, che cosa dovrà svolgere all'interno dell'azienda e che cosa noi ci aspettiamo.

Spesso capita che ci troviamo di fronte a persone curiose che vogliono capire che cosa andranno a fare; per me questo è positivo. (Azienda dell'arredamento)

Noi facevamo fatica ad assumere persone laureate e a inserirle una a una nei diversi uffici. Abbiamo (quindi) adottato una modalità che noi chiamiamo pre-assuntiva, a seconda delle competenze, che va da un minimo di due settimane e mezza a un massimo di sei settimane. (Azienda di servizi finanziari)

Rispetto a quindici anni fa c'è stato un forte avvicinamento del mondo scolastico al mondo del lavoro, che non è ancora sufficiente a mio avviso, anche se – devo dire – ci sono dei nuovi strumenti molto interessanti. Noi stiamo pensando a un'*academy* mirata. [...] Noi siamo un gruppo industriale con parecchie aree, con due marchi che si trovano in fascia medio-alta, e quindi con un mercato soggetto alle mode, alle tendenze, con cambi continui. (Azienda dell'arredamento)

Per scelta io non attingo all'apprendistato, ai tirocini sì. Lo si assume prima a tempo determinato e poi se ha dimostrato (quanto richiesto) anche a tempo indeterminato. La volontà sarebbe quella di estendere l'utilizzo dei tirocini, non solo a scopo di assunzione ma anche creando una sorta di *academy* dove ci possa essere uno scambio. (Azienda dell'arredamento)

Spesso prendiamo dei tesisti in modo che capiamo l'interesse su alcune tematiche e alcuni processi, lo strumento del fare la tesi da noi è un buon strumento. Il 50% del nostro organico è al di sotto dei 32 anni, inseriamo poco dall'esterno, formiamo (di più) all'interno. (Azienda di servizi finanziari)

Da noi il tirocinio che fa il candidato è fondamentale, perché gli permette di capire anche dove preferisce lavorare, anche perché il lavoro nel "sociale" deve essere un lavoro sentito.

Per la figura di ingegnere ho avviato dei percorsi per tirocini curricolari, ma non si sono mai concretizzati. Quindi forse siamo anche noi come azienda che dobbiamo fare qualcosa di diverso. (Azienda metalmeccanica\_2)

Più nel dettaglio, soprattutto i referenti dei servizi per l'impiego attestano quella riflessività anticipata nelle pagine precedenti; affinché essa si trasformi in prassi credibili, però, il richiamo ad assetti strutturali – in termini di "forze" attivabili per raggiungere gli obiettivi – è molto chiaro. Più che un problema di (sola) volontà, è (anche) una questione di effettive possibilità.

Il tirocinio è uno strumento di politica attiva, quindi noi dobbiamo lavorare per proporre al lavoratore il tirocinio cercando l'azienda, e sempre meno lavorare perché l'azienda arriva già con l'incrocio e attivando il tirocinio. [...] Quando una persona ha bisogno di riqualificarsi prendo in carico la persona e cerco l'azienda che può offrirgli un percorso. (Responsabile Centro per l'impiego)

L'incontro domanda-offerta che si fa (in questo momento) è un incontro amministrativo. Sul sistema informativo abbiamo la richiesta dell'azienda, il profilo dei lavoratori, facciamo *matching*, escono venti persone e gliele mandiamo tutte. In questo momento non riusciamo a chiamarle e fargli una

preselezione, ma dovremmo puntare a farlo. Un conto è passare all'azienda un elenco di qualità, un conto un incrocio meccanico di nominativi, dove poi succede che su venti persone diciannove non rispondono e l'ultima dice "non mi interessa". (Responsabile Centro per l'impiego)

### *3.2.3 - Da transizioni occupazionali a transizioni identitarie: il ruolo di un orientamento per i contesti, oltre che per le professioni*

Più estesamente, le transizioni raccontate e descritte direttamente e indirettamente sono transizioni non solo scuola-lavoro od "occupazionali", ma esperite sui più ampi piani identitario e sociale; che richiamano fortemente il sistema territoriale (politico-istituzionale, formativo ed economico) a ridefinire la propria funzione nel percorso di vita dei giovani. Le transizioni di vita che direttamente sono collegate all'inserimento lavorativo e allo sviluppo professionale dei soggetti *target* richiamano allora alla funzione sociale che i diversi attori territoriali (sociali, formativi, politico-economici) svolgono – o dovrebbero svolgere – nella costruzione di condizioni e contesti coerenti per la definizione, la scelta, la sperimentazione dei percorsi di vita delle giovani generazioni.

In ragione di quanto detto, il tema dell'orientamento diventa allora una questione non solo strettamente operativa; perché le interpretazioni da parte dei giovani, delle aziende e dei testimoni privilegiati interrogano piuttosto le stesse logiche d'intervento del sistema complessivo.

Frammentazione, assenza, sovrabbondanza, dispersione: nelle narrazioni dei soggetti circa l'azione di orientamento emerge la presenza e l'azione (in positivo e in negativo) di logiche implicite o esplicite che guidano la relazione tra giovani e soggetti di mediazione, così come (più estesamente) tra cittadini e istituzioni. Per leggere la forte domanda di orientamento vanno attraversati più livelli: dal quadro culturale di fondo al livello applicativo. Ciò richiede un preliminare processo di significazione politica ("quale bene comune vogliamo per accompagnare i giovani verso il mondo del lavoro?") e successivamente operativa ("su quali contesti è necessario agire e promuovendo quali azioni?").

I risultati di ricerca, infatti, testimoniano un universo non sistematico e per certi versi "caotico" sia di operazioni sia di modelli, che si sono costruiti e strutturati nel tempo come esito di sequenze circolari e ripetute di azioni-reazioni, di rapporti tra strutture istituzionalizzate e attori (giovani, famiglie, operatori) con differenti ruoli e diversi livelli di potere.

Il risultato, evidente, è la costruzione di significati (spesso divergenti) su ciò che avviene e sui risultati che si ottengono nei diversi corsi d'azione che gli attori in gioco svolgono o richiedono.

### *3.3 Le competenze*

A questo punto, è necessario soffermarsi sulla "parola magica" più evocata (e invocata) quando si parla di *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro: le competenze.

Per quanto detto fin qui, l'indagine condotta invita a vederla non come un dato, ma come un processo.

Questa considerazione non intende sconfessare i *macro-trend* segnalati da anni, per cui alcune competenze hanno fattualmente migliore mercato di altre e, rispetto a quanto più interessa in questa sede, altre fanno più fatica a "imporsi". Intende invece segnalare altre due questioni.

La prima rinvia al risultato "macro": la nostra ricerca evidenzia come nel processo che conduce alla "persona giusta" non rileva solo il *contenuto specifico* che quella persona veicola mediante le proprie competenze specifiche; e non rileva nemmeno solamente il paniere di *soft skills* di cui lo specifico soggetto si fa latore. Come già detto nel paragrafo relativo agli "attori", conta *anche* la ricettività dei contesti d'inserimento, intesa come la capacità di aprirsi alle novità di cui i giovani laureati sono potenzialmente latori; parimenti conta il predetto allineamento dei soggetti *prima* delle transizioni e *durante* le transizioni. In questo senso le competenze sono "in gioco": perché la loro potenzialità è frutto d'interazione dinamica tra questi aspetti, prima che di attribuzioni statiche.

Chiaramente, il fatto che il nostro sistema d'impiego abbia certe caratteristiche e non altre (come un certo profilo di specializzazione, una certa propensione all'innovazione e certi tratti culturali e organizzativi) è d'ausilio per alcune competenze in luogo di altre, ma non esaurisce la questione.

Nelle parole dei giovani adulti, il *focus* è soprattutto sulle rappresentazioni delle loro competenze, di ciò che si vuole e di ciò che invece non "si accetta".

La lingua dei segni non è riconosciuta come lingua dallo Stato italiano. (Laureata in Lingue)

Le aziende cercavano delle competenze molto precise, io ho un'esperienza vasta in ambito di ricerca, ma che magari si è specializzata poco su alcuni ambiti che loro ricercano. [...] Sono più orientate a cercare delle persone che quelle competenze ce le hanno già. (Laureata in biotecnologie)

Secondo me la formazione non dovrebbe essere più disciplinare, ma per problemi o per tematiche. [...] Una visione integrata e complessa forgerebbe persone più adatte all'oggi. [...] Ci possono essere i centri per l'impiego più forti possibili nel collegare le persone, ma se le persone non hanno quello che è necessario... [...] Io credo che se tu cambi e adatti la formazione, tutto il resto tenderà a cambiare in base alla curvatura che tu hai dato alla formazione. [...] (Laureato in Filosofia)

Io credo che sarebbe necessario investire di più nella formazione interna alle imprese, cosa che una volta si faceva decisamente di più e adesso si fa molto meno, oggi invece preferiscono assumere uno che sappia già fare il lavoro. (Laureata in Lingue\_2)

Non è semplice, perché tendenzialmente le competenze umanistiche che una persona può avere sono sottovalutate. [...] Anche quando ti trovi a scrivere un comunicato stampa o un testo vieni presa come se fosse una cosa semplicissima

da fare ma, se (il committente mi chiede un pezzo), tendenzialmente vuol dire che non lo (sa) fare. (Laureata in Lettere)

La maggior parte dei miei compagni di corso ha trovato uno sbocco coerente con quello che hanno studiato, quindi non è vero che sia del tutto impossibile trovare lavoro (nel proprio campo). [...]. (Laureata in Lettere)

Io credo che il mio lavoro venga valorizzato di anno in anno, banalmente, quando decidono di aumentarmi lo stipendio. (Laureata in Lettere)

Bisogna lavorare un po' di più sull'idea dell'assistente sociale. [...] La figura dell'assistente sociale non viene sempre vista per quello che potrebbe essere, c'è sempre lo stereotipo dell'assistente sociale per quello che viene visto nei film o per quello che si dice in giro. Invece si dovrebbe capire che l'assistente sociale dovrebbe essere alla base di qualsiasi progetto di aiuto o di qualsiasi lavoro con le persone. (Laureata in Servizio sociale)

Io sto facendo il servizio civile da gennaio di quest'anno, ho visto il bando, ho fatto la domanda e mi hanno scelto per questo. In Pakistan [...] avevo fatto l'insegnante. Il mio titolo è in esperto di commercio (*master of commerce*) e in futuro vorrei cambiare la mia situazione. Vorrei (tornare) in quel campo e sto pensando di fare un master in Italia. Sto pensando che se farò un master avrò più opportunità nella vita per andare avanti e per usare le cose che so. [...] In Italia ho preso il titolo di licenza media. (Giovane di origine straniera che sta facendo il servizio civile)

I datori di lavoro dovrebbero ascoltare un po' di più [...], le tematiche che escono dal lavoro dei dipendenti non sempre vengono ascoltate. (Laureata in Architettura)

Ho visto un'apertura da parte loro (l'azienda) nell'accettare delle soluzioni che avevo prospettato io in prima persona. Banalmente (a partire da) un'esperienza che mi era venuta in mente in tutt'altro settore, [...] sistemando un archivio in una biblioteca. Chi ha studiato materie umanistiche può metterci creatività, una prospettiva diversa nel guardare le cose. Una mentalità più filosofica o più umanistica può creare delle nuove soluzioni. (Laureata in Storia dell'arte)

Ci sono delle figure che sono molto difficili da trovare, perché ce ne sono poche e sono molto specializzate. La nostra zona è fortemente caratterizzata in termini industriali e metalmeccanici, purtroppo c'è più domanda che offerta. (Laureata in Storia dell'arte, che sta parlando in veste di selezionatrice)

Per l'immediato futuro volevo andare a fare un master o comunque un corso che mi desse delle competenze in più per cercare di ambire a posizioni migliori, [...] anche essendo costretto a sacrificare la mia attuale posizione. (Laureato in Architettura)

[...] Quando sono stata contattata da cooperative di restauro (sapevo che loro) hanno presente che – se non propongono un *tot* alle persone (i professionisti) – (le persone) non ti danno disponibilità. Poi mi è capitato anche che mi

proponessero cose in nero pagate quattro euro l'ora. Ma neanche a una signora delle pulizie che non ha fatto l'università (dai così poco), capita di tutto. Ma è un po' tutto al ribasso, nel mondo dell'arte funziona così. Per vincere una gara devi andare al ribasso. (Laureata in Conservazione dei beni culturali)

Utilità della laurea in archeologia (triennale + magistrale) in Italia è uguale a zero, nonostante l'Italia possa campare benissimo sui beni culturali. Di questo ci si rende conto sempre troppo tardi perché si studia ciò che si vuole fare fin da bambini e se i genitori non ti mettono un "no" netto, uno finisce con il farlo. Appena laureata ero più ottimista di adesso, parecchio più ottimista. Infatti ho iniziato subito a mandare curriculum per lavori di ambito più umanistico. Non avevo intenzione di continuare a studiare facendo master, dottorati, perché non ne potevo più, perché ad archeologia, nonostante non sia ingegneria, c'è da massacrarsi di studio. [...] All'inizio, forte del fatto che mi avevano promesso la pubblicazione della mia tesi magistrale su una nota rivista di archeologia – promessa non mantenuta – ho iniziato a occuparmi di lavoro nel mio ambito ma vedevo che non avevo alcun *feedback*. Così ho iniziato a cercare qualsiasi cosa, e purtroppo ho scelto il primo lavoro che mi capitava sotto mano perché io sono una che non riesce a stare disoccupata; quindi, non appena il McDonald mi ha chiamato, sono andata a lavorare lì. (Laureata in Archeologia)

### 3.3.1. Lauree "deboli" e "forti": più che un luogo comune, un problema di riconoscimento, nel "presente" per le prime, in "prospettiva" per le seconde

Anche in questo caso, vale la pena individuare due percorsi "idealtipici" che traducono le valutazioni appena effettuate.

Il primo è quello dei laureati dotati di competenze socialmente stigmatizzate come "deboli": in questo caso, la ricettività e l'apertura dell'ambiente d'inserimento devono compensare largamente il presunto *deficit* di partenza; qui, il riconoscimento della competenza (nei termini complessi di cui si è detto sopra) è un problema che si pone fin da subito, coniugato "al presente".

Il secondo percorso idealtipico è quello dei laureati "forti" (evidente soprattutto nelle indicazioni delle aziende, riprese in precedenza e poco sotto) in cui il riconoscimento è coniugato al "futuro"; perché, se non sembra presentarsi un effettivo problema sulla sussistenza dei requisiti di base (come nel primo percorso), sembra tuttavia sussistere un problema di riconoscimento "in prospettiva". Torna cioè in gioco la ricettività prima citata, che è presente in alcune aziende (o soggetti della domanda) e meno in altre. In questo caso, tale ricettività si lega alla disponibilità o meno all'investimento di lungo periodo, al fatto che tale investimento sia più o meno condizionato a qualcosa che il candidato abbia già previamente dimostrato o debba ancora dimostrare.

Questi due percorsi idealtipici, nel combinarsi delle diverse dimensioni, producono poi esiti variabili, tali per cui la preliminare distinzione tra competenze "forti" e competenze "deboli" può rivelarsi meno scontata. Fondamentale si rivela proprio il ruolo delle aspettative reciproche tra lavoratori e datori di lavoro.

Nelle testimonianze raccolte da questi ultimi si evidenzia ancora una certa attenzione alle strategie d'intervento per affrontare il *mismatch*, al pari di quanto avveniva sul

fronte “transizioni”. Tra queste, assumere persone con un’esperienza già minimamente maturata; in cui lo “scotto” del primo contatto – potremmo dire – sia già stato affrontato da altri.

Noi, per struttura, ogni tre o quattro mesi cerchiamo di inserire per un periodo di circa otto mesi e verificare se uno si appassiona a un’attività assicurativa, che nel corso del tempo è cambiata parecchio. [...] Bisogna fare anche un’attività consulenziale. [...] Con l’università (...) abbiamo fatto una bella esperienza, nel senso che loro periodicamente ci mandano i nominativi dei laureati e noi li contattiamo. (Azienda di servizi assicurativi)

Io parlo per conto di una piccola azienda metalmeccanica che è cresciuta molto negli ultimi anni e in questo periodo di crescita vorticoso non è mai riuscita a codificare i processi di selezione del personale. Attualmente abbiamo otto laureati di cui due donne. Sono arrivati nei modi più disparati, anche tramite il CNR, con cui l’azienda collabora per alcuni progetti. [...] Anche se non sono codificati, quando arriva un personaggio interessante per l’azienda, anche se di giovanissima età, viene accolto e non si passa mai tramite la formula dello *stage*, si passa magari tramite la formula del contratto a tempo determinato perché si ritiene che sia necessario dare degli obiettivi e incoraggiare questi giovani. (Azienda metalmeccanica\_1)

La (nostra) azienda è un’azienda che ha accolto e continua ad accogliere ragazzi che fanno la tesi e questa è un’opportunità per conoscere dei candidati. [...] (Ci è utile) questo approccio: intercettiamo un interesse. Al tempo stesso verificiamo i livelli di cultura generale che ha volte sono carenti (a noi non interessa un ingegnere capace di fare solo calcoli. Se il soggetto che intercettiamo è interessante, la prospettiva è quella del tempo indeterminato, perché bisogna motivare le persone. Va detto però che non sempre le persone hanno la capacità di autopromozione; in questo caso, se non è il giovane a mettersi in gioco, poco può fare l’azienda. (Azienda metalmeccanica\_2)

In questo periodo ho notato (come sia) più facile trovare laureati per l’ufficio, amministrativi, che un laureato tecnico che vada in linea di produzione perché deve seguire; è molto difficile. Tutti vogliono un lavoro comodo. (Azienda metalmeccanica\_3)

Bisogna puntare al miglioramento del sistema di formazione e di istruzione del nostro Paese, si deve avere il coraggio di investire di più, a qualsiasi livello. Abbiamo bisogno di dare spessore, non bastano gli esami per il conseguimento di crediti, ci vorrebbe qualcosa di più. Rendere obbligatorie le esperienze all’estero e una lingua, ma non imparandola dalle superiori, devi renderla obbligatoria lungo l’intero ciclo di istruzione. (Azienda metalmeccanica\_4)

Quello che cerchiamo di fare ultimamente, proprio per non perdere del tempo, è di mettere sul piatto un progetto che sia chiaro anche nel percorso di formazione. Normalmente io non cerco il neolaureato, a meno che non lo si conosca bene, a meno che non se ne conosca il potenziale, ma normalmente quello che magari si è fatto anche un po’ di esperienza di due o tre anni, che

sono gli anni più problematici. (Questo) è lo scotto che paga uno che studia cinque anni in un mondo virtuale, totalmente scollegato dal mondo del lavoro e quando viene immerso è come se un uomo si calasse sulla luna. [...] Sarebbe necessaria un'integrazione completa tra azienda e università. (Azienda di arredamento)

[...] Nel caso di una persona brillante all'università, gli si può costruire un percorso *ex post*, noi fin qui l'abbiamo fatto in modo molto mirato. (Azienda di arredamento)

Il (nostro) *turn over* è alto, ultimamente un po' alto. [...] Mentre da parte dei giovani una volta c'era la tendenza a radicarsi in azienda, adesso chi si radica in azienda è visto un po' come uno "sfigato". (Azienda di servizi assicurativi)

Anche noi cerchiamo persone che abbiano due anni di esperienza, e l'altra cosa negativa è che ho davvero difficoltà a capire che cosa voglia fare questa persona che ho davanti. Molto difficilmente uno riesce a far capire che cosa gli piace di quanto ha studiato, a meno che uno non dica "ho una passione per un certo ambito". Tu dai per scontate (alcune cose) e magari non è così. Alle volte ti dicono "quello che mi fa andare in giro meno". (Azienda metalmeccanica\_4)  
Questi ragazzi hanno bisogno di mettere un po' più le mani in pasta. (Azienda metalmeccanica\_5)

Il ragazzo che ha fatto due anni da qualche parte si è fatto un'idea e dice "voglio questo" e quindi gli dai formazione, lo fai crescere e gli dai formazione, lo fai diventare un professionista di quell'ambito. Tipicamente è molto motivato. Quello che viene fuori dall'università è meno motivato, non ha questa idea. (Azienda metalmeccanica\_3)

Per imparare un mestiere non ci vuole un anno, ci vogliono due-tre-quattro anni. [...] Questi ragazzi da un lato vogliono far carriera velocemente, (il che) stride con le reali competenze che hanno. Non si rendono conto che per arrivare dove sono arrivati altri non bastano due o tre anni, anche perché poi ci sono competenze di gestione e di relazione.

Anche i referenti dei servizi per l'impiego appaiono ritenere insufficiente una semplicistica segmentazione tra lauree "forti" e lauree "deboli", pur indicando come il tema di un più arduo riconoscimento riguardi soprattutto le seconde; anche in quest'ultimo caso, però, la competenza come "dato" non è sufficiente per definire probabilisticamente una traiettoria.

Le persone con lauree deboli che non riescono subito a entrare nel mondo del lavoro si rivolgono a noi. Poi si dividono: chi ha intraprendenza e disponibilità ad adeguarsi a una laurea che potrebbe essere un "di meno" rispetto alla laurea che ha in quel momento riesce a partire. Chi ha una pretesa, supportata magari da una famiglia che è disposto a mantenere (la persona), ha più difficoltà. (Responsabile Centro per l'impiego)



(Con l'iniziativa di "incontra-lavoro") l'obiettivo che abbiamo non è tanto quello di riuscire a fare dei *matching* quel giorno lì, ma proprio portare le aziende al centro per l'impiego dove fanno i colloqui, e quindi con le persone che incontrano le aziende all'interno del centro per l'impiego. Perché abbiamo proprio la necessità di incrementare la conoscenza delle aziende e di farci conoscere, perché poi tantissime aziende si fanno fare le pratiche – anche quelle del centro per l'impiego – dal consulente. (Responsabile Centro per l'impiego)

L'obiettivo strategico (potrebbe essere quello) di lavorare sui segmenti del mercato del lavoro che fanno più fatica. Questo secondo me è proprio il compito che un servizio pubblico deve avere. (Responsabile Centro per l'impiego)

In questo momento noi abbiamo proprio aziende fidelizzate, piccole, che non utilizzano la somministrazione perché per loro è un costo, e che comunque nel corso del tempo hanno avuto soddisfazione dalle persone che abbiamo mandato loro, per cui abbiamo un pacchetto di aziende fidelizzate, che sono di solito le medio-piccole. Poi è chiaro che le agenzie di somministrazione che servono le grandi aziende sono clienti anche nostri, perché ci chiedono profili. È evidente che le aziende rispetto ad alcune categorie di lavoratori fanno fatica ad occuparsene. (Responsabile Centro per l'impiego)

Va evidenziato come nei percorsi di vita intercettati la ricerca lavorativa, i primi inserimenti e gli stessi, eventuali, avanzamenti di carriera riflettono non di rado un incontro-scontro tra le aspettative e le rappresentazioni che giovani e imprese hanno del lavoro: c'è una distanza di concezione che, soprattutto sul piano del processo di inserimento lavorativo, distingue fortemente i due soggetti (rischiando di passare da fattore comunicativo a frattura). Si rileva dunque la frequente presenza di posizioni molto lontane, che finiscono per alimentare letture e interpretazioni reciprocamente stereotipate. Queste possono apparire sia come il risultato di un incrocio domanda-offerta vissuto male, sia come l'effetto finale di una distanza che si è allargata ben prima del momento dell'incontro tra giovani e imprese.

Le piccole imprese per i giovani laureati: un problema di (presunta) bassa attrattività

Uno specifico aspetto cui vale la pena accennare interroga il rapporto tra giovani laureati e micro o piccole imprese: soprattutto le voci dei soggetti del tessuto produttivo attestano un debolissimo riconoscimento della piccola impresa quale potenziale contesto di inserimento e sviluppo professionale per i giovani laureati. Si stagliano invece diverse forme di una distanza continuamente evocata: di organizzazione e significati del lavoro, di valori e culture "imprenditive", di visioni delle competenze e delle funzioni.

Non essendo una grossa azienda, trovare un ingegnere che venga a lavorare nell'artigianato è difficile. Per loro è sminuente: "cosa vengo a fare da un artigiano?". Noi lavoriamo su un settore che sembra semplice, ma non lo è affatto. Noi abbiamo una doppia complessità: il fatto che per loro un'impresa artigianale non prevede un ingegnere, mentre le aziende grandi sì e quindi si presentano in un modo diverso (Azienda artigiana di serramenti)

[...] Se parliamo di laureati e maschi, venire a lavorare sul settore artigianale artistico è assolutamente svilente. Tutti i laureati che abbiamo contattato per un'assunzione (a tempo indeterminato) o puntano all'industria oppure puntano semplicemente ad un ufficio, tranquillo, specifico. [...] Pensano di saper già fare il lavoro, tanti non si vogliono sporcare le mani e fare effettivamente il lavoro produttivo, pensano che essendo laureati debbano stare in ufficio tutto il giorno e scrivere. (Azienda artigiana di ceramiche)

L'università è colpevole di una cosa: porta sempre le grosse aziende al suo interno, tipo *career day* o su Almalaurea. Fanno crescere a pane e orgoglio all'università (grande architetto, grande industria) e poi (i giovani) si trovano nel mondo del lavoro. Non sanno che nelle piccole aziende hanno anche più margine di crescita professionale. (Responsabile Centro per l'impiego)

(Sul favorire una maggiore conoscenza del tessuto imprenditoriale locale) i Centri per l'impiego possono svolgere un ruolo importante (Ad esempio) "Incontra Lavoro" è un evento semestrale, dove in un luogo terzo i candidati possono incontrare le aziende locali, per presentarsi. Non solo ai fini dei colloqui di candidati, anche per un processo di accreditamento agli occhi delle persone. (Responsabile Centro per l'impiego)

C'è la necessità più di differenziarsi che di rincorrersi da parte delle piccole aziende rispetto alle grandi; le più piccole devono creare nuovi punti di attrattività, di prestigio,. [...] Quando entri in una piccola azienda ti viene data responsabilità, e hai la possibilità di avere una visione a 360° molto prima. Oggi invece sono due segmenti del mercato del lavoro in competizione: qualcuno che esce dal tirocinio in una grande impresa e non è stato trattenuto cerca altri approdi, magari nelle piccole aziende. Mentre il "bravo" che fa un'ottima esperienza nelle aziende più piccole viene poi rubato dalle grandi. (Responsabile associazione di categoria)

Qui c'è un altro problema nel nostro territorio: L., problema che abbiamo tutti ma che non si è ancora nominato. Io ho formato per due anni una persona che pensava di fare questo, poi si è accorta che doveva camminare da sola e si accorge che la responsabilità erano tante, sale l'apprensione di dover terminare e quando è ora di (responsabilizzarsi) abbassa le sue ambizioni pur di stare nel suo ambiente confortevole. (Dice) "non voglio lavorare al sabato", ma nel negozio è il giorno dove si lavora di più. Io ho investito due anni e ora va a lavorare altrove. Noi piccoli artigiani non potremmo mai offrire i *confort* e i *benefit* che le grandi aziende offrono. (È da aggiungere che) non ci sono più le ambizioni, il senso pratico delle cose, e se tanti ragazzi hanno fatto l'università, anche importante, poi arrivano nella realtà (il mondo del lavoro, N.d.A) e scoprono che non gli piace. Questo *turnover* (investimento in persone per crescere che poi vanno via) fa male alle piccole imprese (Azienda artigiana di arredamento)

Si stratifica così una visione che sembra allontanare progressivamente i giovani laureati e le micro e piccole imprese: tali distanze – anche solo in termini di mancanza d'*appeal* di quello che storicamente è il motore economico del Nord Est – evidenziano un rischio

concreto di reciproca incapacità di riconoscimento e valorizzazione. Tale “iato” è ulteriormente potenziato dalle difficoltà che manifestano le transizioni università-lavoro di cui si è detto sopra.

Le conseguenze più visibili e attuali parlano di un *mismatch* di competenze, ma queste possono corroborare una distanza quasi “costitutiva”, pericolosa per la crescita personale e professionale dei giovani così come per lo sviluppo e per l’innovazione delle imprese.

### 3.3.2. *Deboli nelle “soft skills”: specchio non solo di un certo “porsi” dei giovani nei confronti del lavoro, ma delle dinamiche formative e dell’orientamento*

Nel percorso di ricerca è stata infine evocata la forte mancanza o debolezza delle competenze trasversali, delle *soft-skills*.

[...] (I giovani) si pongono di fronte al mondo del lavoro in maniera “passiva”, ma anche arrogante. (Azienda metalmeccanica\_7)

Quando vai a colloquiare con un promettente ingegnere elettronico, ti accorgi che gli mancano competenze di *team building*. All’università, se proprio ne fanno cenno, il *team building* non viene contestualizzato nelle dinamiche vere che accadono in azienda: per me, *team building* è un neolaureato che viene messo in un gruppo di lavoro di cinque persone, dove tre di queste sono dei senior che non hanno la laurea ma trent’anni di esperienza nei compressori [...]; dentro questo gruppo, se il neolaureato sa fare *team building*, significa che sa attingere dall’esperienza, sa mediare, sa fare sintesi [...]. (Azienda metalmeccanica\_8)

Ma ciò rinvia ancora alle dinamiche formative e d’orientamento complessivamente intese, esperite cioè dai giovani nell’intero arco spazio-temporale (scolastico ed extrascolastico). Le competenze trasversali, in tal senso, si possono apprendere e sviluppare in contesti che riconoscono l’interazione come contesto e come strumento formativo: la frequente solitudine che i giovani vivono nei loro percorsi, invece, legittima e rinforza lo scenario attuale. Le competenze trasversali tanto citate da tutti i settori produttivi appaiono sempre più deboli non per una “colpa” giovanile, ma perché rimane ancora da fare un grosso lavoro di ridefinizione delle agenzie educative e formative (dalle scuole superiori alle università) rispetto al loro ruolo nello sviluppo socio-economico del territorio.

#### 4. In prospettiva

Sebbene le riflessioni svolte evidenzino già numerosi aspetti, s'intende richiamare alcuni elementi sintetici per volgerli poi in prospettiva.

Come anticipato, i giovani laureati premono per un migliore riconoscimento dei percorsi svolti e delle competenze acquisite, anche alla luce di un'auspicabile, maggiore disponibilità delle aziende a investire nei loro percorsi di crescita professionale e a favorire ambienti di lavoro più ricettivi.

Per parte loro, le aziende non mancano di riconoscere una buona competenza teorica dei giovani laureati esordienti nel mercato del lavoro, ma sottolineano una loro scarsa dotazione di competenze trasversali, la non sufficiente curiosità e la difficoltà di pensarsi in prospettiva (anziché sul piano del "qui e ora").

A fronte di tale differenza nelle mappe di riferimento, si è visto come i giovani laureati e le aziende cerchino delle convergenze sperimentando vie "di fatto" di natura individuale, coinvolgendo i soggetti di mediazione in via suppletiva (e senza grande convinzione).

Sul fronte dell'intermediazione, i centri per l'impiego appaiono coinvolti nella ricerca di un diverso posizionamento, sia per corrispondere in modo più efficiente ed efficace alla complessità dell'odierno mercato del lavoro, sia per decostruire progressivamente l'immagine loro spesso attribuita, quella di essere sportelli amministrativi o "di ultima istanza". Per quanto concerne le società di somministrazione – anche in ragione della loro natura *profit* – l'incontro tra domanda e offerta appare migliore dove le "mappe" di aziende e candidati sono già preventivamente allineate e l'incrocio appare per ciò più lineare, anche se da parte delle società di somministrazione non fanno difetto elementi di interesse a riconsiderare i propri orizzonti operativi (in particolare rispetto all'allocazione delle risorse più "critiche").

Il sistema d'impiego, però, si rivela ancora molto di frequente un insieme di tante "isole", ciascuna con propri meccanismi d'incontro specifici e giocati su "tentativi" anziché essere il risultato di un sistema d'incontro funzionale. Tali tentativi sono alla base di una forte perdita in termini di competenze, da parte di tutti gli attori coinvolti.

In ragione di quanto detto, si tratta allora di capire come procedere per favorire una convergenza che non sia "a valle" (di molti tentativi esperiti e falliti) ma "a monte".

Innanzitutto, appare utile favorire un adattamento reciproco che origini fin dal percorso universitario, potenziando le positive esperienze di confronto e scambio tra i diversi attori in gioco e conferendo al buon *matching* un rilievo per tutta la società, anziché ritenerlo questione solamente privata.

Andrebbero inoltre potenziate le risorse a favore dei canali di mediazione, utili a quel riposizionamento citato in precedenza e soprattutto funzionali alla piena valorizzazione dell'occupazione giovanile.

Appare infine non differibile una maggiore riflessività reciproca da parte di tutti i soggetti, evitando "attribuzioni di colpa". In merito, si è già detto come la prospettiva assunta in questo lavoro sia di natura relazionale, e i risultati hanno confortato questa prospettiva.

Tale riflessività consentirebbe una migliore comunicazione e una più compiuta capacità di "stare nel cambiamento", con ricadute non solo individuali, ma soprattutto

sociali; avrebbe cioè un impatto positivo sui percorsi di vita dei giovani, in cui il lavoro resta un marcatore di passaggio essenziale per compiere la transizione allo stato adulto.

L'indagine, infatti, evidenzia chiaramente che, laddove tali contesti comunicativi vengono agiti, l'efficacia dei processi aumenta agli occhi di tutti i soggetti coinvolti. Affinché ciò sia possibile è centrale uno sforzo nella comprensione reciproca, dando voce ai reciproci pregiudizi ed evitando "certezze" che, alla prova dei fatti, appaiono molto meno tali.

Tale migliore comunicazione potrebbe davvero condurre a una operatività sistemica – al momento assente – capace di affrontare più efficacemente le sfide che attendono le nostre regioni e il nostro Paese per il futuro. Diversamente, quella del "sistema-Paese" resterà ancora a lungo (per quanto?) vuota retorica.

## Nota metodologica

L'indagine sul campo si è svolta nel periodo maggio-ottobre 2019. Essa ha coinvolto:

- ventidue giovani adulti laureati d'età compresa tra i 24 e i 34 anni, estratti con criterio ragionato a partire da liste fornite dai centri per l'impiego di Treviso e di Belluno; di questi, diciotto sono stati intervistati individualmente, quattro nell'ambito di un *focus group* esplorativo;
- venti aziende scelte con criterio ragionato, partecipanti a tre *focus group* esplorativi (due svoltisi a Treviso e uno a Belluno);
- due referenti dei servizi per l'impiego di Treviso e di Belluno e tre referenti di una società di somministrazione lavoro (interviste individuali);
- quattro rappresentanti di associazioni di categoria (interviste individuali);
- due referenti di Veneto Lavoro (interviste individuali).

Davide Girardi e Andrea Conficoni (Istituto Universitario Salesiano di Venezia), con la collaborazione di Federico Callegari (Camera di Commercio di Treviso e Belluno|Dolomiti), hanno progettato le tracce d'intervista e le guide dei *focus group*. Federico Callegari, Monia Barazzuol (Osservatorio economico di Treviso) e Monica Sandi (Camera di Commercio di Treviso e Belluno|Dolomiti) hanno coordinato l'accesso ai giovani adulti, alle aziende e ai testimoni privilegiati. Le interviste individuali sono state condotte da Andrea Conficoni e da Davide Girardi, con la partecipazione – per alcune di esse – di Federico Callegari. I *focus group* sono stati moderati da Andrea Conficoni e da Davide Girardi, con la collaborazione di Federico Callegari e Monia Barazzuol (per quelli svoltisi a Treviso), di Federico Callegari e Monica Sandi (per quelli svoltisi a Belluno).

Andrea Conficoni e Davide Girardi hanno curato l'analisi delle informazioni raccolte e la stesura del report di ricerca.