

LE OPPORTUNITÀ OCCUPAZIONALI DEI GIOVANI: IL RUOLO DEL *PLACEMENT* UNIVERSITARIO

XXIII Edizione Premio Marisa Bellisario

Coordinamento scientifico: **Silvia Spattini**

Gruppo di ricerca: **Eliana Bellezza, Roberta Caragnano,
Emmanuele Massagli, Silvia Spattini, Michele Tiraboschi**

Giugno 2011

INDICE

<i>Prefazione</i> di Michele Tiraboschi	V
1. La difficile situazione dei giovani del mercato del lavoro	7
1.1. Alcune considerazioni demografiche	7
1.2. Il mercato del lavoro in Italia	8
1.2.1 L'occupazione giovanile	9
1.3. Giovani e formazione	11
1.4. Gli apprendisti	12
1.5. Possibili interventi a favore dei giovani?	13
2. Il placement universitario: una leva per l'occupabilità	14
2.1. L'ingresso dei laureati nel mercato del lavoro	14
2.2. Il quadro normativo del placement universitario	15
2.3. L'attività di intermediazione svolta dalle Università	17
2.4. Il ruolo del placement universitario	19
2.5. Il collegamento tra placement e rilevazione delle esigenze professionali e formative	20
2.6. Il placement e l'alto apprendistato	22
2.7. La pubblicazione dei CV da parte delle università	23
3. Studi sul placement universitario: una rassegna	25
4. L'indagine sugli uffici di orientamento e placement: modelli organizzativi e attività	33
4.1. L'orientamento e il placement	33
4.2. La mappatura degli uffici di orientamento e placement	37
4.3. Modelli di organizzazione: integrazione e separazione delle attività, centralizzazione e decentramento degli uffici	38
4.3.1. Modelli di servizi integrati	39

4.3.2. Modelli di servizi separati	47
4.3.3. Modelli di organizzazione degli uffici	48
4.4. Placement: accesso gratuito o oneroso ai CV	50
4.5. Le criticità dell'attività di placement	57
5. Forum delle imprese e breve indagine sugli uffici placement	60
5.1. Il forum delle imprese sulla questione della disoccupazione giovanile	60
5.2. Breve indagine sugli uffici placement	62
6. Note conclusive: verso un placement efficace	64

PREFAZIONE

La questione della occupazione giovanile e del futuro lavorativo delle giovani generazioni è in cima alle agende dei decisori politici da oltre un decennio. La crisi finanziaria ed economica dell'ultimo biennio ha solo peggiorato una situazione negativa che, da tempo, vede l'Italia tra i Paesi con il più alto tasso di disoccupazione giovanile. Di particolare gravità è la situazione occupazionale delle giovani donne e, ancor di più, delle giovani donne del Mezzogiorno.

La gravità della situazione occupazionale dei giovani è a tutti nota ed è da tempo al centro del dibattito pubblico. Molto è stato detto sulle cause e, ancor di più, sulle conseguenze, per i giovani ma anche per il futuro del nostro Paese (immobilismo sociale, corporativismo, gerontocrazia, assenza di meritocrazia, precariato, declino, ecc.). E non sono neppure mancate articolate proposte di riforma legislativa a sostegno della occupazione giovanile. Lo stesso Governo ha avviato, a inizio Legislatura, alcuni piani di azione, denominati "Italia 2020", volti a sostenere l'occupazione giovanile e l'occupazione delle donne in generale, che tuttavia hanno faticato a decollare per l'aggravarsi della situazione economica internazionale che, in Italia come nel resto del mondo, ha colpito con particolare durezza i giovani (e non di rado le giovani donne) più che i lavoratori adulti.

Obiettivo della ricerca è quello di offrire un contributo concreto e pragmatico al tema della occupazione giovanile e della occupazione delle giovani donne in particolare, nella convinzione che non sarà mai una legge, per quanto buona, a creare nuova e migliore occupazione.

La verità è che una buona parte dei giovani italiani non ha alcun contatto con il mondo del lavoro. L'età media di accesso al lavoro è di oltre 25 anni e anche più se parliamo di laureati, mentre ancora troppo alto è il tasso di dispersione scolastica che si colloca tra i

peggiori d'Europa. La differenza con gli altri Paesi è tutta qui, nella diffidenza cioè verso forme di lavoro a tempo parziale. E anche nella mancanza di veri e propri percorsi formativi ed educativi in alternanza, come l'apprendistato scolastico e universitario, capaci di valorizzare la valenza formativa del lavoro, così come l'assenza di centri di placement e orientamento al lavoro nelle scuole e nella maggior parte delle università italiane, volti a favorire l'ingresso nel mercato del lavoro.

Eppure il futuro occupazionale dei nostri giovani si costruisce qui. Lavorando cioè sulla qualità del sistema educativo e sul quel gioco di anticipo che consenta, attraverso un effettivo raccordo tra scuola e impresa, un tempestivo ingresso nel mercato del lavoro.

In verità, con le riforme Biagi e Moratti, il quadro normativo si era formalmente collocato in questa direzione. Ma le molte previsioni di legge in materia (apprendistato per il diritto e dovere di istruzione e lavoro, apprendistato professionalizzante, apprendistato per percorsi di alta formazione universitaria e formazione tecnica, possibilità per le scuole e le università di fare placement e orientamento al lavoro) sono rimaste sostanzialmente lettera morta nella prassi operativa. Questo è accaduto non tanto per cattiva volontà, quanto piuttosto per il radicamento di una concezione assai vecchia dei modelli educativi e formativi. Una concezione lontana dalle logiche dei nuovi modelli di produzione e organizzazione del lavoro e che ci porta ancora a vedere nella scuola e nel lavoro due mondi inesorabilmente separati.

Non mancano del resto spunti normativi, anche recenti, che potrebbero valorizzare al meglio i giovani talenti, che in Italia, avvicinandoli con maggiore decisione e certezza verso rapporti di lavoro duraturi e di qualità. Pensiamo alla recente disposizione del "collegato lavoro" (legge n. 183/2010) che impone alle università di rendere pubblici, sui propri siti internet, i curricula di studenti e laureati in modo da facilitare l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro e fornire importanti ritorni agli stessi atenei italiani sulla qualità e sulla utilità della offerta formativa. E pensiamo anche al nuovo apprendistato, approvato dal Consiglio dei Ministri dello scorso 5 maggio, che apre ora una prospettiva di reale integrazione tra scuola, università e mondo del lavoro.

Michele Tiraboschi

1.

LA DIFFICILE SITUAZIONE DEI GIOVANI NEL MERCATO DEL LAVORO

1.1. Alcune considerazioni demografiche.

Il tema dei giovani e della loro condizione occupazionale è un tema ricorrente, tuttavia difficilmente si fornisce una precisa definizione di chi esattamente possa essere identificato con la parola “giovane”.

In Italia, in modo anomalo, si considerano “giovani” gli adulti fino a 35 anni. Questa convenzione linguistica riflette una condizione sociale: il ritardo nell’ingresso nel mondo adulto dei giovani, connesso al ritardato accesso al lavoro, che si traduce nella percezione che il trentenne (solitamente alla prima occupazione se uscito da percorsi universitari in ritardo e tendenzialmente *single*, essendo l’età media dei matrimoni superiore a 31 anni) sia ancora un “giovane”.

Dal punto di vista demografico e statistico questa è una forzatura. Nessun altro importante Stato estero ha una percezione così ritardata della gioventù, anzi, le statistiche internazionali parlano di giovani considerando la fascia di età 15-25 anni.

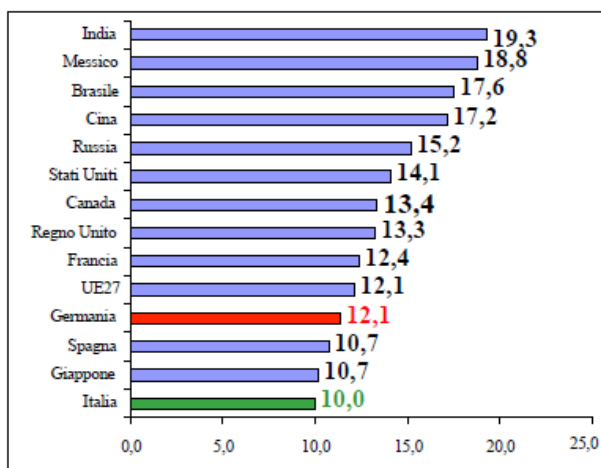
Concentrandoci quindi su questo particolare periodo nella vita della persona, alcune prime considerazioni sulle particolarità del contesto italiano emergono nel confronto comparato.

Nel nostro Paese i giovani in questa fascia di età sono poco più di sei milioni (circa 6.085.000), a fronte dei quasi dieci milioni di tedeschi, ma soprattutto, guardando oltre l’Europa, dei 44 milioni di americani, dei 231 milioni di cinesi e dei quasi 232 milioni di indiani.

Certamente questo confronto, seppure suggestivo, non è ragionevole se non ponderato alla popolazione totale (grafico 1). Anche in questo caso il significato dei risultati non cambia: l’India è lo

Stato al mondo con più giovani (20 ogni 100 abitanti), seguito da Messico (19), Brasile e Cina (17). In coda l'Europa (12) e all'interno del nostro continente, come noto, l'Italia (10).

Grafico 1: valori percentuali; popolazione totale = 100



Fonte: Ocse

Una prima considerazione, precedente a qualsiasi valutazione sociale, è quindi inevitabile: i giovani italiani sono pochi.

1.2. Il mercato del lavoro in Italia.

I dati sul mercato del lavoro italiano vanno letti tenendo conto di queste osservazioni: si aggrava così l'interpretazione della diffusa situazione non lavorativa di molti giovani italiani. Pur essendo un numero limitato, hanno notevoli difficoltà a entrare nel mondo del lavoro.

Gli ultimi dati forniti dall'Istat, relativi a marzo 2011, ritraggono una situazione complessiva di miglioramento sul fronte dell'occupazione (il cui tasso è ora al 57,1%) e di stabilità per quanto concerne la disoccupazione (8,3%).

Anche l'occupazione femminile, storicamente uno dei problemi del nostro mercato del lavoro, mostra segnali di ripresa (tasso di occupazione, in crescita, del 46,8% e tasso di disoccupazione, in

diminuzione, del 9,2%). Certamente rimane ancora forte la distanza dal tasso di occupazione medio europeo (58%), ma il *trend*, così come è stato durante la crisi economica, risulta positivo.

Tabella 1: indicatori del mercato del lavoro in Italia e in Europa

Valori %	Italia			Europa		
	Tot	M	F	Tot	M	F
Tasso di occupazione	57,1	67,5	46,8	64,2	70,1	58,2
Tasso di disoccupazione	8,3	7,6	9,2	9,6	9,6	9,5
Tasso di occupazione giovanile	20,5	24,3	16,5	34,1	36,2	31,8
Tasso di disoccupazione giovanile	28,6	26,8	29,4	20,6	21,4	19,6
Abbandoni scolastici (2008)	19,2	22	17	14,4	16	14
NEET (2010)	17,7	17,1	18,3	12,4	11,9	12,9

Fonte: Istat 2011, Eurostat 2010

1.2.1. L'occupazione giovanile.

Il ritardo strutturale che invece non sembra ancora essere stato superato è quello relativo all'occupazione giovanile. Il tasso di occupazione è ancora 14 punti percentuali più basso di quello europeo (20% contro 34%) e la disoccupazione, dopo qualche mese di stabilizzazione, ha ripreso lievemente a crescere: +0,3%, 28,6% è il tasso attuale, a fronte del 20,6% europeo.

In un'ottica di genere, non si può dire che in questo caso la situazione femminile sia in miglioramento. Rispetto agli uomini, è più marcato il ritardo rispetto alle medie continentali: le giovani italiane hanno un tasso di occupazione di quindici punti inferiore e un tasso di disoccupazione maggiore di dieci.

La situazione dei giovani nel mercato del lavoro si considera strutturale, in quanto trattasi di una criticità risalente negli anni. Osservando l'andamento del mercato dei primi anni novanta si osservano tassi di disoccupazione non dissimili dagli attuali. Il

raggiungimento della preoccupante percentuale del 30,3% (1995) è stato una delle ragioni che hanno determinato l'intervento legislativo del 1997 (legge Treu), ma, soprattutto, del 2003 (legge Biagi). L'emanazione delle leggi menzionate hanno, infatti, avuto il merito di abbattere la disoccupazione giovanile di dieci punti percentuali (20,3% nel 2007), illudendo gli osservatori circa il superamento di questa cronica problematicità italiana. L'impatto della crisi ha però azzerato i miglioramenti degli ultimi quindi anni, rimettendo prepotentemente all'ordine del giorno la questione giovanile (tabella 2).

Tabella 2: l'andamento del tasso di disoccupazione giovanile

Anni	tasso di disoccupazione 15-24
1993	27,6
1994	29,1
1995	30,3
1996	30,4
1997	30,2
1998	29,9
1999	28,7
2000	27,0
2001	24,1
2002	23,1
2003	23,7
2004	23,5
2005	24,0
2006	21,6
2007	20,3
2008	21,3
2009	25,4
2010	27,8

Fonte: Istat

Ma la questione giovanile non è solo argomento lavoristico, bensì materia estremamente complessa e condizionata da un elevato concorso di cause.

1.3. Giovani e formazione.

La debolezza sul fronte lavorativo dei giovani è naturale conseguenza delle difficoltà nei percorsi educativi.

La piaga dell'abbandono scolastico interessa sei milioni di 18-24enni in Europa: giovani che lasciano scuola e formazione con, al massimo, la licenza media. Di questi, ben il 17,4% ha completato soltanto la scuola primaria. Dal 2000 il fenomeno è calato di 3,2 punti percentuali registrando, nel 2009, un tasso del 14,4%: dato ancora troppo lontano dalla soglia del 10%, fissata dall'Europa per l'ormai trascorso 2010.

Con riferimento alla situazione italiana, nel 2009 quasi un 18-24enne su cinque abbandonava istruzione e formazione senza conseguire un titolo secondario superiore (il 19,2%). Tuttavia, in nove anni il nostro paese ha registrato una riduzione del 23,5%, del tasso di abbandoni. Più di quanto abbiano fatto gli altri paesi europei, che, in media, hanno registrato cali del 18,2%. Senza contare che alcuni Stati hanno persino visto crescere, fino quasi a raddoppiare, il numero di giovani *drop out*. È questo il caso sorprendente della Svezia (+46,6%) o della Finlandia (+10%), paesi sempre indicati come il modello di eccellenza per le politiche sociali e le avanguardie del progresso. È interessante, infine, osservare che in Italia, così come nel resto d'Europa, il fenomeno dell'abbandono scolastico interessa i maschi più delle ragazze. Un'informazione che non dovrebbe sorprendere, ad esempio alla luce dei più alti livelli di istruzione che le donne registrano, rispetto agli uomini.

La maggior parte dei giovani europei è coinvolta fino alla maggiore età in percorsi scolastici a tempo pieno, con le dovute differenze nei sistemi nazionali di istruzione e formazione. Una condizione che, al crescere dell'età, lascia progressivamente spazio alla condizione di lavoratore. Anche in questo caso è opportuno distinguere i diversi casi nazionali, osservando, ad esempio, che l'età media del primo impiego in Italia è 22 anni, mentre i giovani inglesi iniziano a lavorare a 17 anni, i tedeschi a 16,7.

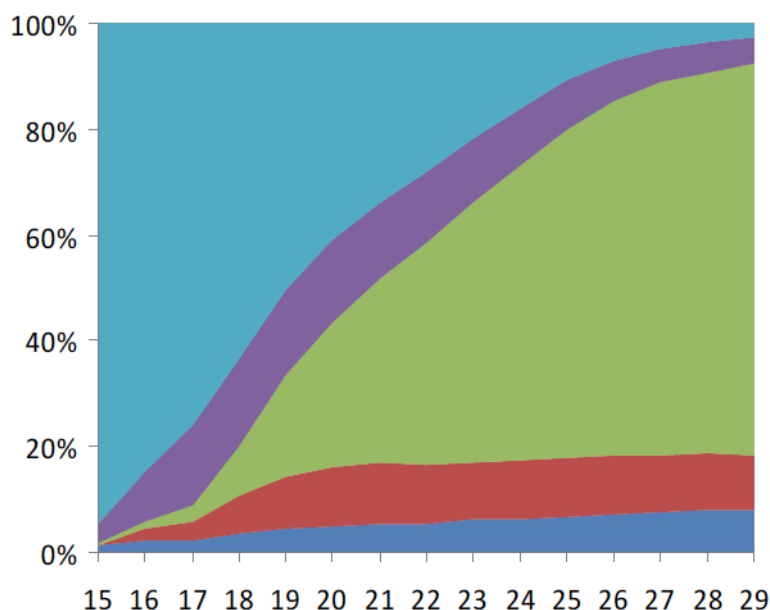
Osservando il rapporto esistente tra istruzione e occupazione, come ci si può aspettare, emerge che per i giovani tra i 25 e i 27 anni nell'Europa a 27 mediamente più è elevato il livello di istruzione, maggiore è il tasso di occupazione. Tale osservazioni è

particolarmente vera per i maschi: a parità di titoli di studio, infatti, gli uomini registrano tassi di occupazione più alti delle donne. Tale *gap* tuttavia si riduce tra i laureati.

1.4. Gli apprendisti

Nell'ambito dei giovani occupati, ne esiste poi una categoria particolare composta da coloro che contemporaneamente studiano e lavorano (grafico 2). Ai fini della ricerca e nella prospettiva della facilitazione della transizione dalla scuola al lavoro, tra questi sono di particolare interesse gli apprendisti.

Grafico 2: Status della popolazione giovanile per età (Commissione Europea 2010, dati 2008)



(Legenda: nell'asse delle ascisse è riportata l'età; nelle ordinate la percentuale di popolazione giovanile. Colore azzurro: solo formazione; viola: formazione e lavoro (apprendistato); verde: solo lavoro; rosso: disoccupati in cerca di occupazione; blu: NEET)

Se nei Paesi a tradizione tedesca, questa scelta coinvolge, sin da 14 o 15 anni, più della metà di coloro che si inseriscono in percorsi di istruzione e formazione professionale, in altri paesi l'apprendistato viene sempre più usato come canale di alta formazione, per

conseguire diplomi e lauree. Ci sono infine i Paesi, come l'Italia, dove tale contratto non viene adeguatamente valorizzato, privandolo spesso della sua naturale valenza educativa e formativa.

1.5. Possibili interventi a favore dei giovani?

Sebbene il fenomeno non sia nuovo per il nostro Paese, la situazione attuale dei giovani nel mercato del lavoro è particolarmente difficoltosa.

Occorre indubbiamente capire quali politiche possano essere adottate ovvero quali strategie e leve possano essere incentivate.

I giovani laureati italiani non sembrano istruiti e formati peggio dei coetanei europei. Ma scelgono ancora troppo poco le carriere tecnico-scientifiche e le ingegneristiche, soprattutto le donne. Sono poco disponibili alla mobilità. Non conoscono le lingue. In questo contesto, sempre recependo quel che segnalano le imprese, risulta strategico essere iscritto ad una università che abbia uffici placement strutturati nell'ateneo e che non abbia difficoltà a far circolare il curricula dei propri studenti.

2. IL PLACEMENT UNIVERSITARIO

2.1. L'ingresso dei laureati nel mercato del lavoro.

La difficile transizione dalla scuola e dall'università al lavoro rappresenta da tempo un problema, che indubbiamente la crisi economica ha contribuito ad aggravare.

Come accennato, i tradizionali percorsi didattici hanno determinato alti tassi di dispersione e, in particolare, un ingresso tardivo nel mercato del lavoro. Tra la fine degli anni '90 e i primi anni del 2000, l'età media alla laurea era, infatti, intorno ai 28 anni, quando la media europea era attestata intorno ai 22/23 anni ⁽¹⁾. Questa una delle ragioni che portò all'introduzione della riforma degli ordinamenti didattici universitari.

Ma accanto alla riforma dei cicli universitari, le Università italiane dovevano accelerare i processi volti a rafforzare la coerenza tra formazione erogata e fabbisogni del mercato del lavoro. Già nel protocollo Giugni del 23 luglio 1993, Governo e parti sociali si erano proposti di valorizzare l'autonomia delle Università. L'obiettivo, sin da allora nitidamente individuato, era quello di contribuire ad allargare e migliorare l'offerta formativa *post-diploma* e *post-laurea*, nella convinzione che solo un più stretto rapporto tra università e mercato del lavoro avrebbe potuto rilanciare efficacemente una politica di qualificazione e formazione delle risorse umane coerente con le esigenze delle attività produttive e i processi di sviluppo delle piccole e medie imprese. Ma tali considerazioni non ebbero seguito. Soltanto

⁽¹⁾ Cfr. le indagini Almalaurea *Profilo dei laureati* dei diversi anni.

il Patto di Natale del 22 dicembre 1998 delineò poi le linee guida della riforma del sistema di formazione universitaria. È in questo accordo, che apre la strada alla autonomia degli atenei, che si definiscono per la prima volta precisi strumenti volti a incrementare la partecipazione alla istruzione universitaria: contenere la durata dei corsi di diploma e di laurea, contrastare l'alto tasso di dispersione, aprire l'Università al territorio assicurando la coerenza dei corsi di studio con le esigenze di nuove professionalità emergenti dal tessuto economico-produttivo e sociale del Paese ⁽²⁾.

Nonostante la riforma universitaria, la difficoltà all'accesso al mercato del lavoro da parte dei giovani permane, così come sembra ancora scarso il raccordo tra università e mondo delle imprese.

2.2. Il quadro normativo del placement universitario.

Con l'obiettivo di favorire l'inserimento dei giovani e in particolare dei giovani laureati nel mercato del lavoro, la riforma Biagi ha affidato alle università pubbliche e private la possibilità di svolgere l'attività di intermediazione sulla base di una procedura semplificata, con l'obiettivo di facilitare il collocamento (placement) dei propri laureati nel mercato del lavoro ⁽³⁾.

L'articolo 6 del decreto legislativo n. 276/2003, infatti, disciplina i regimi particolari di autorizzazione. Essi regolano l'accesso al mercato del lavoro di soggetti pubblici e privati – tra cui appunto le università – a cui il legislatore ha offerto l'opportunità di operare nell'ambito dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, ma che per le loro caratteristiche soggettive e per l'ambito di azione giustificano l'adozione di un regime agevolato. Infatti, nel contesto dei regimi

⁽²⁾ Sul punto cfr. M. BIAGI, *Università e orientamento al lavoro nel doporiforma: verso la piena occupabilità?*, in *DRI*, 2002, n. 2, 343-356, e ora in L. MONTUSCHI, M. TIRABOSCHI, T. TREU, *Marco Biagi. Un giurista progettuale. Scritti scelti*, Giuffrè, Milano, 2003.

⁽³⁾ Nel volume P. GELMINI REGGIANI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Scuola, Università e mercato del lavoro dopo la riforma Biagi. Le politiche per la transizione dai percorsi educativi e formativi al mercato del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2006, parte II, sono presenti diversi contributi che trattano e approfondiscono il ruolo e la funzione del placement universitario.

particolari, non sono previsti requisiti finanziari (come invece per le agenzie per il lavoro), mentre sono richiesti requisiti giuridici ridotti rispetto a quelli stabiliti nel regime ordinario di autorizzazione ⁽⁴⁾.

Originariamente le università e le fondazioni universitarie erano autorizzate *ope legis* all'attività di intermediazione ovvero era loro riconosciuta automaticamente dalla legge la facoltà di svolgere tale attività, senza la necessità di richiedere e ottenere un provvedimento autorizzatorio, ma semplicemente rispettando gli obblighi previsti dalla norma ⁽⁵⁾. Ora, a seguito di una modifica normativa introdotta dal c.d. "Collegato lavoro" (Legge 4 novembre 2010, n. 183.), è prevista la necessità di inviare al Ministero del lavoro una comunicazione preventiva, completa della autocertificazione (ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445) del possesso dei requisiti richiesti. Al Ministero spetta registrare le università che inviano comunicazione nella apposita sezione dell'albo informatico ⁽⁶⁾.

Per svolgere l'attività di intermediazione, le università hanno l'obbligo di rispettare i requisiti previsti dalla normativa. In particolare, è richiesto che: 1) svolgano l'attività senza scopo di lucro; 2) inviino alle autorità competenti tutte le informazioni relative al funzionamento del mercato del lavoro utili a un monitoraggio e a una valutazione della situazione occupazionale dei giovani; 3) inseriscano nella borsa continua nazionale del lavoro (Cliclavoro) i *curricula* dei propri studenti e laureati; 4) pubblicino gli stessi

⁽⁴⁾ Con riferimento ai regimi particolari di autorizzazione e alle procedure per l'ottenimento, cfr. S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Regimi particolari di autorizzazione e autorizzazioni regionali*, in P. OLIVELLI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi*, Giuffrè, Milano, 2005, 263-286.

⁽⁵⁾ I requisiti richiesti ai soggetti di cui all'art. 6, comma 1, erano: l'assenza dello scopo di lucro, l'interconnessione alla borsa continua nazionale del lavoro e l'invio delle informazioni relative al funzionamento del mercato del lavoro all'autorità competente.

⁽⁶⁾ L'Albo informatico è un registro elettronico dove sono iscritti tutti i soggetti autorizzati a svolgere le attività di somministrazione, intermediazione, ricerca e selezione e ricollocazione:

www.lavoro.gov.it/Lavoro/md/AreaLavoro/occupazione/AlboInformativo/Ricerca.htm. Esso è dalla Direzione generale per il mercato del lavoro del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

curricula nei siti internet di Ateneo per i dodici mesi successivi alla data di conseguimento del diploma di laurea.

Rilevante è inoltre il divieto di svolgere l'attività di intermediazione nella forma del consorzio, così come non è possibile delegare a soggetti terzi non soltanto lo svolgimento dell'attività di intermediazione, ma anche soltanto di una parte di essa, come, per esempio, la raccolta di *curricula* e la gestione delle banche dati.

2.3. L'attività di intermediazione svolta dalle Università.

Sulla opportunità di attribuire alle Università la facoltà di svolgere l'attività di intermediazione, alcuni autori hanno criticato in generale la scelta di ampliare ad altri soggetti, che non fossero le agenzie per il lavoro, la possibilità di svolgere l'attività di intermediazione o altre attività all'interno del mercato del lavoro.

Tuttavia, la ragione che ha spinto il legislatore verso questa scelta, è la convinzione che l'ampliamento del numero degli intermediari e delle possibilità di incontro fra domanda e offerta di lavoro non possano che portare benefici al mercato, favorendo in particolare anche un miglioramento della qualità del *matching* fra domanda e offerta che, in talune circostanze, non sembra particolarmente elevata, anche a causa della scarsa trasparenza del mercato.

D'altra parte, le aziende stesse, alla ricerca di giovani laureati, si sono da sempre rivolte spontaneamente alle Università, o più spesso agli stessi professori universitari, consapevoli del fatto che essi conoscessero i propri studenti e potessero conseguentemente indicare loro i profili con le caratteristiche ricercate. Nella sostanza, perciò, le Università hanno spesso svolto, anche nel passato, un ruolo analogo a quello del collocamento, segnalando gli studenti migliori ovvero tutti i laureati in una determinata materia.

In considerazione dello svilupparsi di tali fenomeni, spesso in forme poco o per nulla trasparenti ⁽⁷⁾, il Legislatore ha perciò ritenuto senz'altro più opportuno farli rientrare all'interno di un contesto regolato, piuttosto che lasciarli a se stessi in un regime di formale divieto. Questa scelta ha una duplicità di conseguenze: da un lato appunto la regolazione del fenomeno; dall'altro lato di contribuire ad una maggiore trasparenza del mercato del lavoro. Il conseguimento di questo obiettivo è ora agevolato dall'obbligo a carico delle Università di immissione dei *curricula* dei propri studenti nella borsa continua nazionale del lavoro, consentendo in questo modo una maggiore diffusione e circolazione delle informazioni nel mercato del lavoro.

Rispetto ancora all'opportunità di attribuire l'attività di intermediazione alle Università, occorre sottolineare come esse, attraverso i servizi di orientamento e di organizzazione di tirocini aziendali, svolgessero, già in precedenza, una attività dalle caratteristiche simili all'intermediazione. In effetti, l'attivazione di tirocini formativi e di orientamento presuppone l'abbinamento tra studenti e aziende, che avviene sulla base di criteri simili, se non identici all'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, anche per il fatto che spesso il tirocinio è una fase preliminare all'assunzione.

Un ultimo aspetto su cui riflettere riguarda i soggetti che possono essere intermediati dalle Università. La normativa in materia non pone vincoli, consentendo di conseguenza di intermediare ogni tipo di lavoratore. Nella realtà, data la natura e la missione dell'Università, essa ha naturalmente interesse a svolgere questa attività nei confronti dei propri studenti e laureati. Considerando, tuttavia, i sempre più frequenti scambi universitari – interni e internazionali – è parso comunque opportuno non limitare l'autorizzazione alla esclusiva intermediazione dei propri studenti o ex studenti delle Università.

⁽⁷⁾ Basti pensare che, in molti casi, i servizi di orientamento al lavoro delle Università sono completamente esternalizzati a soggetti privati o comunque gestiti mediante collaboratori coordinati e continuativi. Cfr. ancora M. BIAGI, *Università e orientamento al lavoro: verso la piena occupabilità?*, cit.

2.4. Il ruolo del placement universitario.

La riforma degli ordinamenti universitari ha costituito una tappa importante verso il collegamento tra tale sistema e il mondo delle imprese con l'obiettivo di una più efficace transizione dai percorsi di istruzione al lavoro, anche attraverso lo sviluppo di corsi di studio coerenti con le esigenze professionali delle imprese. Ma tale riforma necessitava parallelamente la creazione di condizioni concrete per avvicinare nell'esperienza quotidiana i singoli atenei al mondo delle imprese e al territorio circostante. È per questa ragione che il *Libro Bianco* dell'ottobre 2001 sollecitava una nuova stagione di patti locali per l'occupabilità, in particolare richiamava le Regioni, gli enti locali e le parti sociali a sviluppare su scala territoriale un'intensa collaborazione con gli atenei per agevolare la nuova funzione di orientamento al lavoro ⁽⁸⁾, assegnando agli atenei un ruolo di regia e di motore dell'innovazione. E sempre per questa ragione il *Libro Bianco* invitava le Università a compiere uno sforzo straordinario per assicurare a tutti gli studenti una occasione di occupabilità, realizzando una insostituibile funzione: facilitare la transizione dalla scuola al lavoro ⁽⁹⁾.

Proprio per agevolare questa transizione e un più stretto raccordo con il mondo delle imprese, la Riforma Biagi del mercato del lavoro (e il decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276) ha affidato alle Università possibilità di svolgere l'attività di placement. Tale facoltà non risponde, evidentemente, soltanto a una logica di regolazione di un fenomeno da tempo in atto. L'obiettivo è, infatti, ben più ambizioso e intende fare del sistema universitario il segmento strategico di una ben più complessa e articolata rete di relazioni giuridico-istituzionali che, sotto l'insegna della occupabilità, si propone l'obiettivo di un reale dialogo tra amministrazioni periferiche dello Stato, organizzazioni rappresentative degli interessi dei lavoratori e sistema economico e produttivo locale. Il ruolo

⁽⁸⁾ Cfr. *Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia*, ottobre 2001, 51.

⁽⁹⁾ *Ibidem*.

centrale assegnato alle Università dalla riforma del mercato del lavoro appare emblematico della consapevolezza che il successo della riforma dovesse dipendere, più che dalle singole soluzioni tecnico-normative adottate, dalla concreta attuazione delle stesse. A questo fattore inoltre, si aggiunge il fatto che le riforme possono risultare efficaci soltanto nella misura in cui i soggetti coinvolti sono culturalmente preparati per accompagnare il cambiamento e l'innovazione.

2.5. Il collegamento tra placement e rilevazione delle esigenze professionali e formative.

Come insegna l'esperienza di altri Paesi, gli uffici placement delle università possono in effetti rappresentare la vera leva per riprogettare l'offerta formativa in funzione di quelli che sono i fabbisogni professionali (attuali e potenziali) richiesti dai territori e dal sistema produttivo in generale. Il contatto tra imprese e università derivante dai servizi offerti e dalle attività organizzate dagli uffici placement (non strettamente limitati all'acquisizione da parte delle imprese di liste di nominativi o CV dei laureati, ma, per esempio, presentazioni o visite aziendali) può essere più efficace nella rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese rispetto ad una tendenzialmente formalistica consultazione del mondo delle imprese, prevista dalle procedure di definizione di corsi di laurea.

Il placement universitario non serve infatti a presidiare in sé l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, che compete istituzionalmente ad altri soggetti, ma a creare giorno per giorno quella indispensabile rete di relazioni cooperative e fiduciarie senza le quali il richiamo al capitale umano rischia di essere puramente retorico, in quanto privo dei necessari canali istituzionali per la sua effettiva emersione e valorizzazione.

L'idea di affidare, perciò, alle Università lo svolgimento della attività di placement intendeva innescare un circolo virtuoso. Consentire agli atenei di svolgere tale attività significa voler facilitare direttamente la transizione e l'ingresso dei laureati nel mercato del lavoro. Tuttavia, il contatto e il collegamento tra università e imprese

che si crea attraverso il costante relazionarsi in occasione della ricerca di laureati da assumere, dell'attivazione di tirocini formativi, di presentazioni aziendali si ritiene fondamentale per le università al fine, come detto, di comprendere le esigenze formative e di figure professionali delle imprese. Le informazioni così raccolte dovrebbero guidare le università nella definizione della offerta formativa dei corsi di laurea, in modo da formare i profili richiesti dal mercato del lavoro, assicurando per questa via una maggiore occupabilità dei propri laureati e una più facile transizione al lavoro.

Nonostante gli uffici di orientamento e placement siano ormai ampiamente diffusi nelle università, con iniziative meritevoli ed evolute nella transizione università-lavoro, sembra tuttavia che pochi passi siano stati compiuti verso l'adozione di questa visione di placement universitario.

Dopo una fase di diffusione degli uffici placement negli atenei, affinché la loro azione risulti maggiormente efficace nel facilitare l'ingresso dei laureati nel mercato del lavoro occorrerebbe lo sviluppo da parte delle università di una visione più ampia di placement. Esso non dovrebbe perciò essere visto soltanto come semplice mediazione tra gli studenti e laureati e le aziende, ma nel senso più ampio sopra descritto e in particolare connesso alle rilevazioni dei fabbisogni professionali. D'altra parte, la stessa comunicazione della Commissione europea *Nuove competenze per nuovi lavori* ⁽¹⁰⁾, così come in Italia *Le linee guida per la formazione nel 2010* ⁽¹¹⁾ individuano l'anticipazione e la rilevazione tempestiva dei fabbisogni di competenze e l'integrazione tra il sistema educativo di istruzione e formazione e il mercato del lavoro come strumenti fondamentali per un miglioramento dell'occupazione.

⁽¹⁰⁾ Cfr. Commissione europea, Comunicazione su *Nuove competenze per nuovi lavori. Prevedere le esigenze del mercato del lavoro e le competenze professionali e rispondervi*, COM(2008)868, 16.12.2008.

⁽¹¹⁾ Cfr. Governo, Regioni, Province autonome e Parti sociali, *Linee guida per la formazione nel 2010*, 18 febbraio 2010, con recente impegno, contenuto nell'*Intesa Stato-Regioni 2011-2012 sugli ammortizzatori sociali in deroga e su politiche attive* del 21 aprile 2011, da parte di Governo Regioni, Province autonome a rinnovarle.

Si ritiene sostanzialmente che l'attività di placement delle università inizi con una buona progettazione dei corsi di studi e della relativa offerta formativa e ancor prima da una adeguata rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali delle imprese.

2.6. Il placement e l'alto apprendistato.

In un concetto ampio di placement, accanto quindi alla intermediazione tra domanda e offerta di lavoro e alla costruzione di percorsi formativi coerenti ai fabbisogni del mercato, rientra anche la promozione dell'utilizzo di strumenti di inserimento nel mercato del lavoro, quali i tirocini e l'alto apprendistato. Tale tipologia di apprendistato si caratterizza per la possibilità di acquisire attraverso la formazione universitaria e la formazione *on the job* un titolo di studio universitario (¹²).

È evidente come i percorsi formativi in apprendistato presuppongono l'assunzione dello studente sulla base di un contratto di apprendistato, appunto. In questo caso, perciò, il placement è connaturato nella tipologia del corso di studi. Esso infatti è anticipato alla fase iniziale del percorso formativo e non alla sua fase conclusiva, con evidente vantaggio ed efficacia nell'ottica della transizione e dell'inserimento nel mercato del lavoro. Questo gli consente di anticipare l'età di ingresso al lavoro pur rimanendo inserito in un percorso educativo e formativo di alto livello idoneo a garantirne, oltre alla acquisizione di un titolo di studio.

Tale percorso formativo assicura la massima occupabilità, non solo perché lo studente è inserito in azienda come apprendista, ma per il fatto che l'azienda incide concretamente, e in raccordo con gli istituti formativi e/o le sedi universitarie, sulla definizione di un percorso didattico e formativo (anche aziendale) disegnato su misura

(¹²) L'art. 50 del d.lgs. n. 276/2003 prevede la possibilità di acquisire in apprendistato di un titolo di studio di secondo livello, sia universitario, compreso il dottorato di ricerca. Cfr. M. Tiraboschi, *L'apprendistato di alta formazione*, in M. Tiraboschi (a cura di), *La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo welfare*, Giuffrè, Milano, 2008.

per le proprie specifiche esigenze organizzative e produttive e strategie di reclutamento di personale, con una elevata possibilità di stabilizzazione al termine del percorso in apprendistato.

Anche le istituzioni formative e universitarie possono trarre vantaggio dal rapporto con le aziende basato sulla progettazione di percorsi formativi in apprendistato. Tale momento collaborativo consente da un lato di superare la storica auto-referenzialità che è spesso indicata come una delle principali caratteristiche negative del nostro sistema educativo e formativo in rapporto alla transizione dei giovani verso il mercato del lavoro. Inoltre, si realizza quell'interscambio di informazioni inerenti i fabbisogni formativi e professionali delle imprese che, come già ricordato, dovrebbero guidare le Università nella istituzione di corsi di laurea e nella definizione della offerta formativa in generale.

Nonostante un certo numero di sperimentazioni e le potenzialità dimostrate, l'apprendistato per percorsi di alta formazione non è ancora diffuso e non è ancora stato recepito dalle università come importante strumento di formazione e di transizione tra università e lavoro. Tale criticità dipende principalmente da una impreparazione culturale di tutti gli attori coinvolti, le Università, i datori di lavoro e gli studenti.

Indubbiamente, le Università devono apprendere a considerare i percorsi di formazione in apprendistato come uno strumento fondamentale del placement a vantaggio del sistema.

2.7. La pubblicazione dei CV da parte delle università.

Nonostante si ritenga fondamentale l'adozione da parte della Università di una visione ampia di placement, non limitato alla mediazione tra domanda e offerta di lavoro, tale attività costituisce indubbiamente uno strumento importante per supportare l'accesso al mercato del lavoro dei laureati.

La normativa previgente in materia di intermediazione svolta dalle Università, oltre all'assenza dello scopo di lucro, prevedeva un semplice obbligo di interconnessione delle Università alla borsa continua nazionale del lavoro, con la *possibilità* dell'inserimento dei CV degli studenti o dei laureati.

Risultava, di fatto, non agevole per le aziende reperire, in modo trasparente e senza costi, i *curricula* dei laureati. Considerando poi, l'aggravamento dei livelli di disoccupazione dei giovani a causa della crisi, il Governo ha deciso di intervenire in modo deciso con disposizioni che garantiscono l'effettiva diffusione telematica dei *curricula* dei laureati attraverso l'obbligo della loro pubblicazione nei siti di Ateneo e in borsa lavoro (Cliclavoro) ⁽¹³⁾.

È chiaro l'intento del legislatore nel voler agevolare effettivamente la transizione dei giovani laureati al lavoro, anche nel caso in cui la loro università non se ne faccia carico direttamente attraverso l'istituzione di uffici di placement. Infatti, tali modalità di pubblicizzazione consentono ai datori di lavoro interessati a nuove assunzioni di entrare facilmente e liberamente in contatto con i laureati, recuperando informazioni e contatti che oggi, nella prassi, sono accessibili con difficoltà o attraverso una attività di intermediazione, a volte anche onerosa, sicuramente non immediata.

Nell'ottica della transizione dalla università al lavoro, la possibilità per le aziende di accedere direttamente e telematicamente ai *curricula* dei laureati non è di poca rilevanza, infatti l'intento nell'attribuire alle università la funzione di placement, rilanciato anche dal Piano di azione giovani del Governo del settembre 2009, era quello di contribuire a un più efficace raccordo tra università e mercato del lavoro nell'ottica di una progressiva integrazione tra i due sistemi e nella prospettiva di una necessaria rivisitazione della offerta formativa universitaria spesso autoreferenziale e non rispondente ai fabbisogni di figure professionali espresse dal mercato.

⁽¹³⁾ Cfr., *supra*, par. 2.2.

3.

STUDI SUL PLACEMENT UNIVERSITARIO: UNA RASSEGNA

Dato l'obiettivo di approfondire il tema del placement universitario e delle attività connesse, si è voluto analizzare e rilevare come i rapporti e gli studi esistenti in materia abbiano descritto le attività e i servizi ed eventualmente evidenziato le criticità.

Occorre innanzitutto sottolineare come non esistano rapporti o studi dedicati specificatamente alla tematica dei servizi di placement o di orientamento universitario, ma piuttosto è possibile rinvenire studi e rapporti statistici che riguardano il fabbisogno professionale, le possibilità di inserimento lavorativo nel mercato e nelle aziende dei laureati, l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, che toccano in qualche misura anche il tema del placement universitario e che possono, perciò, essere utili ai fini della comprensione del fenomeno.

Uno dei primi studi a trattare del placement universitario, è un rapporto dell'Isfol, *Il nuovo mercato delle agenzie per il lavoro in Italia. Prime evidenze empiriche* ⁽¹⁴⁾, che compie una rilevazione dei soggetti del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi. Viene, in questo ambito, evidenziato come le Università sono un nuovo soggetto del mercato del lavoro che svolge attraverso le attività di placement e di orientamento una funzione di collegamento tra il territorio e il mondo accademico. Tale funzione può essere svolta con l'attivazione di stage, tirocini, e *internship* che avvicinano il mondo dell'Università a quello del lavoro. Il fine ultimo è

⁽¹⁴⁾ Cfr. G. Di Domenico, M. Marocco, *Il nuovo mercato delle agenzie per il lavoro in Italia. Prime evidenze empiriche*, Isfol, Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, n. 10/2005, Roma 2005.

rappresentato dalla ricerca di un difficile punto d'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Come lo studio rileva, le Università non si pongono come obiettivo un'intermediazione sorretta da fini di lucro, che mal si concilierebbero con il loro ruolo istituzionale, ma sono interessate attraverso i servizi offerti ai propri studenti a facilitarne l'ingresso nel mondo del lavoro. Molte Università, in effetti, svolgevano di fatto già da tempo un ruolo d'intermediazione, attivando inoltre nel corso degli anni diversi servizi per gli studenti, in particolare, l'attivazione di tirocini formativi e di orientamento.

Un successivo rapporto Isfol *Gli intermediari speciali e le agenzie per il lavoro* ⁽¹⁵⁾ ribadisce come l'attribuzione alle Università dell'attività di intermediazione abbia rappresentato un'occasione preziosa per ottimizzare il ruolo che esse già da tempo svolgevano sul mercato del lavoro. L'indagine Isfol presenta un quadro della situazione al 2006, in cui circa il 60% degli Atenei rispondenti, per lo più presenti nel Nord Italia, risultavano aver attivato alcuni servizi, nello specifico: l'orientamento professionale e l'erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo attraverso stage e tirocini. Un numero limitato di Università risultava, invece, svolgere azioni di natura squisitamente amministrativo adempimentale.

Gli stessi autori hanno successivamente condotto uno studio, *L'istituzionalizzazione del ruolo di intermediari delle Università e dei consulenti del lavoro. Evidenze dal monitoraggio 2007* ⁽¹⁶⁾, più direttamente rivolto a rilevare l'attività di placement delle Università, ad alcuni anni dalla riforma, per verificare il livello di sviluppo e implementazione di tale attività. L'indagine Isfol, infatti, offre un quadro sullo stato dell'arte delle attività di intermediazione svolte nel biennio 2005/2007 da parte delle Università (e della Fondazione dei consulenti del lavoro).

⁽¹⁵⁾ Cfr. G. Di Domenico, M. Marocco, *Gli intermediari speciali e le agenzie per il lavoro. Risultati d'indagine 2006*, in *Monografie sul mercato del lavoro e le politiche per l'impiego*, Isfol, Roma, 2006, n. 8.

⁽¹⁶⁾ Cfr. G. Di Domenico, M. Marocco, *L'istituzionalizzazione del ruolo delle Università e dei consulenti del lavoro. Evidenze del monitoraggio 2007*, Isfol, Roma, 2007.

Tra i soggetti autorizzati in regime particolare, le due categorie di soggetti presi in esame sono state tra le prime a essere protagoniste della possibilità di entrare a far parte del mondo dell'intermediazione. Si è assistito, così ad una sorta di "istituzionalizzazione" di attività che già in precedenza erano svolte dalle Università. In questa ottica, si sostiene, perciò che il legislatore abbia avvertito l'esigenza di far emergere e, in un certo senso, di "razionalizzare" l'attività di tali soggetti del mercato del lavoro nell'ottica di una maggiore trasparenza.

Si osserva inoltre che le Università hanno promosso iniziative per favorire l'avvicinamento del mondo del lavoro e dell'impresa, in particolare attraverso l'organizzazione di importanti giornate di incontro tra gli studenti e le aziende.

A testimonianza della grande attenzione del mondo imprenditoriale verso il ruolo svolto dall'Università come soggetto del mercato del lavoro si consideri la Guida di Confindustria ⁽¹⁷⁾. In una sezione specifica della Guida si rappresenta una panoramica delle iniziative volte a facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro dei giovani con l'ausilio degli strumenti offerti dall'Università e dal mondo imprenditoriale.

La Guida fa riferimento ai servizi promossi dalle Università che si possono sostanziare nella stipula di convenzioni apposite con enti pubblici e privati per l'attivazione di tirocini, nelle attività di placement, negli uffici che si occupano del collegamento con il mondo delle aziende e in generale del contatto con le realtà produttive territoriali. Nella Guida si rileva anche la costituzione di associazioni di laureati per scopi di sindacato professionale e di ausilio nella valorizzazione della professionalità. Tra gli obiettivi di tali associazioni sono indicate nella Guida non soltanto il semplice "collocamento" dei giovani laureati, ma anche la valorizzazione della connessione tra mondo dell'Università e dell'impresa. All'interno della Guida si segnala

⁽¹⁷⁾ Cfr. Confindustria, *Università e impresa: 100 idee per lavorare insieme. Guida pratica alle esperienze di collaborazione tra le imprese e le università*, consultabile in www.confindustria.it/univimp/index.html

l'importanza degli "uffici laureati" presenti all'interno degli Atenei. Tali uffici erogano, nei confronti degli studenti, servizi di accesso a banche dati contenenti le opportunità formative esistenti e possono fornire il servizio di consultazione di testi riguardanti settori specifici delle professioni di interesse per i laureandi o laureati.

Sempre nell'ambito delle attività svolte dagli "uffici laureati" si segnala l'organizzazione di seminari che approfondiscono il tema delle modalità di accesso al mondo del lavoro. All'interno degli uffici si svolgono anche colloqui individuali sempre finalizzati all'orientamento in senso lato.

Riguardo, invece, ai servizi offerti alle aziende, la Guida informa circa l'attività svolta dalle Università. Tra queste si segnalano la messa a disposizione delle aziende dei curricula dei laureati, attraverso il funzionamento di apposite banche dati. La Guida affronta il tema dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro in una doppia prospettiva. Si evidenziano, infatti, non soltanto le potenzialità offerte da una migliore organizzazione e ampliamento dei servizi per gli studenti o i laureati in cerca di occupazione, ma anche le grandi opportunità che si presentano alle aziende attraverso una maggiore conoscenza e valorizzazione delle capacità dei giovani laureati.

Nel rapporto di Italia Lavoro *La collaborazione tra gli operatori pubblici e privati* ⁽¹⁸⁾ si ritiene esistere uno stretto e strutturato rapporto tra le agenzie private per il lavoro e le università, tramite la stipulazione di convenzioni.

Si sottolineano, inoltre, altri canali con cui l'università favorisce l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro: i *career day*; i *job meeting*; servizi strutturati di banche dati e attività informative; attività di orientamento professionale concretizzati in colloqui formativi, assistenza alla redazione del curriculum, seminari o workshop tematici.

Per gli inoccupati (laureati), positive sono state le esperienze di collaborazione fra agenzie di somministrazione e i servizi di

⁽¹⁸⁾ Cfr. R. Cicciomessere, M. Sorcioni, *La collaborazione tra gli operatori pubblici e privati*, Italia Lavoro, 2009.

placement universitari. La collaborazione è stata focalizzata principalmente su tre attività: partecipazione degli operatori delle agenzie per il lavoro, in qualità di esperti, alle attività di orientamento organizzate dai servizi di placement universitari; accordi fra agenzie e servizi di placement per le attività d'incontro fra domanda e offerta di lavoro; realizzazione di attività formative finalizzate alle specifiche richieste dei clienti delle agenzie, anche con l'utilizzo dei fondi Formatemp.

Un rapporto dedicato nello specifico alla attività di placement è lo studio realizzato da Italia Lavoro, *I risultati degli uffici di placement: Uno strumento strategico per l'occupazione* ⁽¹⁹⁾, che però è volto a rilevare in particolare gli esiti del progetto Fixo ⁽²⁰⁾. Tra le attività previste da tutti gli atenei di primaria importanza sono l'accoglienza e l'informazione di laureati e studenti che si apprestano a entrare nel mondo del lavoro.

Molto spesso oltre ai servizi di pubblicità e informazione che riguardano le offerte di lavoro e le modalità di accesso ad esse, sono previste delle attività di "accompagnamento" anche nella scelta dei percorsi lavorativi da intraprendere. Tale fase si realizza non soltanto attraverso l'analisi dei *curricula*, ma anche con l'ausilio di psicologi del lavoro. Le attività di "assistenza" sono propedeutiche a indirizzare gli studenti o i neolaureati verso scelte mirate, in linea con i loro profili.

Secondo il rapporto da ultimo citato, inoltre, i servizi di placement racchiudono un'ulteriore serie di attività non soltanto di carattere informativo sui tirocini e sui servizi disponibili in generale, ma anche d'illustrazione delle caratteristiche del mercato del lavoro cui l'utente dovrà rivolgersi o di collaborazione nella stesura del *curriculum vitae*.

⁽¹⁹⁾ Italia Lavoro, *I risultati degli uffici di placement: uno strumento strategico per l'occupazione*, 2010.

⁽²⁰⁾ Il progetto FixO (Formazione & Innovazione per l'Occupazione), finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e affidato a Italia Lavoro, quale agenzia tecnica del MLPS, nasce con l'intento di sostenere e sviluppare gli atenei nelle attività di placement. Le osservazioni riguardano perciò soltanto gli atenei, benché numerosi, che hanno aderito a tale progetto.

Esse si estendono, inoltre, all'indicazione di sistemi adeguati per la ricerca attiva di opportunità lavorative.

Nel rapporto si rileva, però, che nell'ambito dei servizi di placement forniti dalle Università non è compiutamente organizzata o è del tutto carente la fase di indirizzo ad altre strutture territoriali qualificate per quelle persone che non trovano risposte alle loro esigenze attraverso i servizi offerti dall'Università.

Viene messo in evidenza, inoltre, come sia avvertita nel sistema universitario l'esigenza di creare una rete di collegamenti con il mondo circostante e soprattutto con il sistema imprenditoriale, anche al fine di concretizzare l'utilizzo di strumenti quali tirocini formativi e di orientamento, servizi di placement universitario e apprendistato di alta formazione. Tali strumenti possono essere un valido supporto nella fase di transizione dal mondo della formazione a quello del lavoro. Certamente per realizzare tali obiettivi si rende necessario il potenziamento e la qualificazione degli uffici di placement che operano in contatto sia con il mondo produttivo privato sia con le istituzioni pubbliche.

Nell'ottica della transizione università-lavoro, è confermato anche dall'Istat ⁽²¹⁾ il fatto che l'occupabilità dei laureati dipende anche dal percorso universitario scelto. Nel rapporto *Università e Lavoro 2009*, si sottolinea come non tutte le lauree garantiscono le stesse opportunità nella ricerca di una occupazione, indubbiamente le discipline tecnico-scientifiche sembrano fornire migliori opportunità lavorative.

L'*Undicesimo Rapporto sul Sistema Universitario* del Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della ricerca ⁽²²⁾ tratta, tra gli altri argomenti, l'offerta di servizi agli studenti da parte degli atenei. Ai fini della presente ricerca, risultano interessanti i paragrafi dedicati all'*orientamento* e al *tutorato* e agli *stage* e *tirocini*.

⁽²¹⁾ Cfr. Istat, *Università e Lavoro 2009*, Roma, 2009.

⁽²²⁾ Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della ricerca – Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario, *Undicesimo Rapporto sul Sistema Universitario*, Roma, 2010.

Le diverse tipologie di orientamento in entrata, *in itinere* e in uscita, sono considerate un metodo di contenimento della dispersione. Emerge inoltre che non ci sia un ricorso generalizzato degli studenti all'orientamento, ma piuttosto vi ricorrano quelli che avvertono il bisogno e che si sentono maggiormente in difficoltà rispetto al loro percorso formativo e all'esito dello stesso. Sembra quindi che non esista presso gli studenti la consapevolezza delle potenzialità delle azioni di orientamento svolte dalle Università.

Altro strumento a disposizione degli atenei per il placement sono gli stage e i tirocini. Il rapporto indica che il servizio di stage e tirocini risulta attivato a livello centrale di ateneo nella stragrande maggioranza delle Università (92,1%), ma vi sono anche nella maggioranza dei casi, a livello di facoltà (61,8%). Meno diffusa è la pratica di attivazione a livello di corso di studio (35,5%). Inoltre il 38,2% degli atenei dichiara di aver attivato servizi di accompagnamento in azienda, oltre al sostegno amministrativo ed organizzativo.

Con riferimento agli stage post-laurea si rileva che sono stati attivati circa 5 stage ogni 100 laureati. Il dato, comunque, costituisce un miglioramento rispetto all'anno precedente, in cui il numero di stage attivati ogni 100 laureati era poco oltre 4.

L'indagine della Fondazione CRUI, *I servizi di job placement nelle Università italiane* ⁽²³⁾, permette di rilevare come le istituzioni accademiche, coinvolte nell'indagine (70 università delle 80 associate alla CRUI), siano tutte dotate di un proprio ufficio espressamente dedicato a favorire la collocazione lavorativa dei propri iscritti.

In base a questa indagine, la creazione di un sito *web* e i contatti diretti con il mondo delle imprese rappresentano le modalità più diffuse di promozione delle attività degli uffici placement di ateneo. Altre modalità consistono nella organizzazione o partecipazione ad eventi informativi o nella produzione di materiale promozionale di

²³ Cfr. Fondazione CRUI, *I servizi di job placement nelle Università italiane*, 2009.

vario tipo. Inferiore è il ricorso ai *media* per la pubblicizzazione dei servizi di ateneo in questo campo.

Poco più della metà delle università rispondenti alla rilevazione si dicono dotate di un sistema che consente di quantificare i CV degli studenti e dei laureati a disposizione e le richieste di personale pervenute. Più difficoltoso invece risulta il monitoraggio delle assunzioni dei laureati e delle vicende del rapporto lavorativo instaurato, evidenziando in generale carenze di monitoraggio degli esiti delle proprie attività.

Con riferimento alle criticità, i problemi degli uffici di placement universitari, maggiormente riconosciuti sono: incrementare i servizi di placement attraverso un potenziamento dello staff degli uffici; garantire ad essi un'adeguata formazione.

Si denuncia, inoltre, l'esigenza di interagire maggiormente con gli altri soggetti che si occupano delle tematiche di placement e d'inserimento lavorativo. Altra criticità, è la scarsa domanda di laureati da parte delle aziende dei territori.

4. L'INDAGINE SUGLI UFFICI DI ORIENTAMENTO E PLACEMENT: MODELLI ORGANIZZATIVI E ATTIVITÀ

4.1. L'orientamento e il placement.

Numerose sono le definizioni che nel tempo sono state date ai termini orientamento e placement. In particolare per orientamento, secondo quanto il Glossario Isfol ⁽²⁴⁾, si intende "...un'azione "globale" in grado di attivare e facilitare il processo di conoscenza del soggetto. In questo senso orientare significa porre l'individuo in grado di prendere coscienza di sé, della realtà occupazionale, sociale ed economica per poter effettuare scelte consapevoli, autonome, efficaci e congruenti con il contesto. Si tratta di un'azione con finalità maturativa che deve facilitare la capacità di auto-orientarsi attraverso una consulenza di processo volta a facilitare la conoscenza di sé, delle proprie rappresentazioni sul contesto occupazionale, sociale, culturale ed economico di riferimento, sulle strategie messe in atto per relazionarsi e intervenire con tali realtà al fine di favorire la maturazione e lo sviluppo delle competenze necessarie per poter definire autonomamente obiettivi personali e professionali aderenti al contesto, nonché elaborare o ri-elaborare un progetto di vita e di sostenere le scelte relative".

In questo senso l'università è chiamata a svolgere funzioni di orientamento poiché, quale istituzione finalizzata alla didattica e alla

⁽²⁴⁾ Cfr. *Glossario multimediale Isfol*, voce *Orientamento*, consultabile in www.isfol.it/Glossario/index.scm

ricerca, prepara capitale umano altamente formato per l'inserimento nel mercato del lavoro.

Le attività di orientamento si rivolgono essenzialmente a tre momenti diversi della esperienza e della vita accademica del singolo individuo: l'orientamento in entrata, *in itinere* e in uscita.

Il primo intervento orientativo citato, svolto dalle Università, è rivolto ai giovani che frequentano gli ultimi anni dei percorsi di scuola media superiore e che quindi prendono contatto per la prima volta con la realtà universitaria. Questo segmento di orientamento è teso ad indirizzare le scelte universitarie verso determinati corsi di laurea e facoltà. L'analisi effettuata sui servizi offerti dalle università italiane mostra, nei sistemi accademici maggiormente evoluti, alcune esperienze di gestione di servizi specificatamente dedicati (interni agli atenei), tesi all'informazione e alla consulenza orientativa, a volte sorretta dalla elaborazione di profili psico-attitudinali degli studenti.

Sebbene, come visto, vi siano casi in cui le funzioni descritte vengano svolte da professionalità dedicate, non è possibile tracciare un quadro omogeneo in Italia. Relativamente, infatti, all'orientamento in entrata, l'azione promossa è funzionale all'entrata del singolo individuo nella stessa università che la promuove. L'obiettività con la quale viene svolta e promossa questa attività orientativa dipende essenzialmente dai soggetti, dalle professionalità e dalle strutture che la propongono.

Le attività di orientamento proposte dalle università si snodano, poi, durante tutto il percorso accademico del singolo soggetto. Questa funzione orientativa, detta *in itinere*, prevede innanzitutto lo svolgimento e la gestione di attività di accompagnamento durante il ciclo di studi (attività di tutorato orientativo), quasi nella totalità dei casi svolte da risorse interne al contesto accademico (personale docente e amministrativo delle singole facoltà). Inoltre, vengono proposte attività di monitoraggio della carriera universitaria, a fine di prevenire la dispersione e garantire il successo formativo. In questo senso l'intervento orientativo si cala quindi, acquisendo una veste più didattica, nei singoli insegnamenti proposti nei corsi di laurea con l'obiettivo di accompagnare e supportare il percorso accademico. La mappatura proposta in seguito mostra tuttavia un quadro eterogeneo delle attività di orientamento proposte dalle singole facoltà, ciascuna realtà infatti si distingue per specificità di percorsi o iniziative.

Il terzo segmento dell'orientamento universitario è quello in uscita, ossia teso a sostenere, accompagnare e indirizzare il laureando o il neo-laureato verso l'inserimento lavorativo. Questo tipo di orientamento, che comprende spesso – salvo alcuni casi in cui le singole attività vengono svolte in modo separato e autonomo – la gestione dei tirocini curriculari e di orientamento, è teso all'informazione e all'accompagnamento nel mondo professionale. L'intervento orientativo specifico mira a favorire nei laureandi/laureati la comprensione delle dinamiche del mondo del lavoro; l'individuazione degli ambiti e delle opportunità di inserimento lavorativo e/o di perfezionamento (percorsi di alta formazione) e la valorizzazione delle proprie competenze tramite anche l'acquisizione di strumenti di autopromozione. L'orientamento in uscita, per sua stessa natura, si avvicina e in numerosi casi confluisce, anche da un punto di vista strettamente organizzativo, nelle attività di placement.

Il Servizio Placement delle Università, appunto, persegue la missione di facilitare l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro. Il segmento a cui mira l'intervento di placement coincide come detto con la fase di uscita dal mondo accademico e di transizione verso il mercato del lavoro. Le attività di placement proposte nella maggior parte degli atenei analizzati si propongono di favorire e accrescere la coerenza tra il bagaglio di competenze teoriche acquisite nel percorso accademico e la loro applicazione concreta nei contesti lavorativi e professionali, agevolando quindi il *matching* tra tessuto produttivo e capitale umano. Il servizio, evidentemente, si rivolge da un lato agli studenti/laureati, dall'altro alle aziende.

Provando a catalogare e rendere omogenee le numerose e differenti attività svolte da ciascun ateneo – della cui diversità si approfondirà più avanti la natura ed il grado – tra i servizi di placement universitario concretamente offerti agli studenti/laureati è possibile individuare: colloqui conoscitivi di accoglienza; consulenza ed assistenza nella stesura del proprio *curriculum vitae*, nella elaborazione di un proprio progetto professionale nonché una adeguata conoscenza degli strumenti di ricerca attiva dell'occupazione; attivazione, gestione amministrativa dei tirocini di orientamento al lavoro; gestione della banca dati contenente i *curriculum vitae* di tutti gli studenti dell'ateneo; spazi di incontro tra

domanda e offerta di lavoro (bacheche on line, annunci, ricerca profili specifici); incrocio tra domanda e offerta di lavoro.

Contemporaneamente il placement si rivolge alle aziende, interlocutore fondamentale per realizzare il *matching* con i propri studenti. In particolare, l'ufficio crea e gestisce una anagrafica aziendale, rileva i fabbisogni professionali di una azienda attraverso la creazione di un "profilo formativo" delle esigenze aziendale in tale ambito, assiste le aziende nell'attivazione di tirocini, propone spazi di incontro tra domanda e offerta di lavoro (bacheche on line, ricerche specifiche), gestisce le banche dati cv degli studenti fornendo alle aziende rose di candidati per le singole richieste, organizza infine visite aziendali, *career day*, *job corner* (stand informativo), presentazioni aziendali, ed in generale occasioni di incontro e conoscenza con le aziende.

Le attività di placement qui riassunte sono svolte nella loro totalità soltanto da alcuni atenei italiani che vantano una tradizione e un'esperienza matura in questo ambito, nella maggior parte dei casi le Università svolgono soltanto alcune delle attività e dei servizi descritti. Inoltre, essi vengono realizzati secondo modalità e combinazioni differenti a seconda dell'organizzazione interna dell'università, in seguito verranno approfondite le condizioni in presenza delle quali vengono esplicate le singole funzioni e verranno indicati i vari modelli organizzativi-gestionali proposti dagli atenei sul territorio nazionale.

In numerosi atenei italiani, come indicato tra le attività degli uffici placement e tra quelle proprie dell'intervento orientativo in uscita, le procedure per l'attivazione di uno stage e di un tirocinio rientrano nelle funzioni proprie di questi uffici, evidentemente poiché essi sono considerati a buon diritto strumenti di placement e di orientamento, in linea con l'intenzione del legislatore che li ha introdotti e poi riformati. Il tirocinio di formazione ed orientamento, detto anche *stage*, consiste in un periodo di formazione a completamento e/o integrazione del proprio percorso di studi e presenta una finalità formativa, dato che offre l'occasione di approfondire, verificare ed ampliare le conoscenze acquisite durante il percorso di studi. Esso inoltre assume una finalità orientativa, nella misura in cui consente al giovane di avere un primo approccio con un contesto di lavoro, di avere esperienza delle dinamiche organizzative di una azienda e di

orientare le proprie aspettative e i propri progetti di vita professionale. Per gli studenti universitari l'esperienza di tirocinio può avere anche valore di credito formativo. Tuttavia le modalità di attribuzione e riconoscimento del numero di crediti varia da università ad università e da facoltà a facoltà.

4.2. La mappatura degli uffici di orientamento e placement.

L'analisi dell'organizzazione e della gestione delle attività degli uffici di orientamento e placement delle università italiane è stata condotta seguendo alcune specifiche fasi di lavoro. Innanzitutto si è proceduto alla mappatura delle università italiane, individuando per ciascuna, attraverso il monitoraggio di ciascun sito internet di ateneo, la presenza di suddetti uffici. Per ciascun ufficio, laddove l'informazione fosse presente sul sito internet, è stato rilevato il tipo di attività svolto e le informazioni necessarie alla comprensione della funzione orientativa o di placement proposta.

Secondo l'organizzazione interna di ciascun ateneo, si è proceduto, conseguentemente, ad analizzare tutti i siti *web* di facoltà, dove sono stati individuati i referenti, i contatti e le sedi degli uffici placement, orientamento e stage presenti in facoltà. La mole delle informazioni raccolte nonché la configurazione della logistica degli uffici e della natura dei servizi proposti hanno consentito, ateneo per ateneo, di comprendere anche la *mission* e la *vision* alla base delle singole scelte di ateneo. In particolare alcuni contesti si sono segnalati per una visione integrata delle azioni orientative e di placement, rivelando una predisposizione a considerare il *matching* università-azienda quale un processo continuo e non rilegato al momento specifico dell'ingresso nel mercato del lavoro. Altre università invece mostrano un impianto organizzativo più tradizionale che opera a livello di facoltà e senza un coordinamento centrale.

La mappatura degli uffici e delle loro funzioni ha permesso di svolgere numerose considerazioni sia sulla struttura degli uffici sia sul loro funzionamento e sulla loro funzione, nonché ha consentito anche di verificare la qualità dei sistemi di informazione all'esterno, il

grado di trasparenza dei contenuti offerti ed il rispetto della normativa vigente in materia di placement accademico.

Le informazioni rilevate attraverso la mappatura degli uffici e il monitoraggio delle attività sono rese disponibili in una cartina interattiva dell'Italia (www.adapttech.it/placement) di facile utilizzo e consultazione. Essa intende essere uno strumento utile a studenti, laureati e imprese per conoscere gli uffici universitari a cui rivolgersi e i servizi disponibili, con l'obiettivo di favorire la circolazione dei *curricula* e le ricerche di personale e agevolare in questo modo l'ingresso dei laureati nel mondo del lavoro.

Attraverso la selezione sulla cartina interattiva di ciascuna regione, si accede all'elenco delle università presenti in quel territorio regionale. Entrando nello spazio dedicato ad ogni università, è possibile consultare le informazioni relative agli uffici di ateneo e/o di facoltà. Innanzitutto, sono indicati i contatti, i referenti e l'ubicazione degli uffici orientamento, placement e stage/tirocini; quindi sono riportate le informazioni (sulla base della loro disponibilità sui siti degli atenei) relative ai servizi ed attività.

4.3. Modelli di organizzazione: integrazione e separazione delle attività, centralizzazione e decentramento degli uffici.

La ricerca e la mappatura realizzata ha coinvolto due piani differenti di indagine, da un lato ha analizzato l'organizzazione degli uffici di placement e di orientamento (comprendendo anche gli uffici preposti alla attivazione di stage e tirocini) e dall'altro ha provato a rintracciare in ciascuna realtà studiata la visione e la progettualità che motiva e fonda le funzioni che questi uffici svolgono. Questi due risvolti si sono rivelati reciprocamente connessi poiché in molti casi la visione posta alla base di una attività condiziona di fatto la sua organizzazione logistica e lo svolgimento delle funzioni stesse.

Partendo dalla seconda dimensione citata – ossia dalla progettualità che sta a fondamento del placement e dell'orientamento di ateneo – possiamo certamente distinguere sul territorio nazionale due diversi esiti e soluzioni. Alcuni atenei infatti mostrano di considerare l'attività di orientamento e di placement quali azioni differenti di un unico intervento, ossia quello di creare una rete di

contatti tra il mondo accademico e il mondo delle imprese attraverso cui facilitare la transizione dei propri laureati dall'uno all'altro contesto e orientare le scelte, conferendo ai giovani consapevolezza e coscienza dei percorsi professionali a cui l'università prepara e che il mondo professionale richiede. In questo caso l'esito è rappresentato da un sistema integrato, che posiziona il placement non certo e non solo nel momento tipico della laurea e del primo inserimento lavorativo ma lo anticipa sin dall'inizio del percorso accademico, attraverso la presenza in numerosi momenti del percorso universitario, quali la scelta del corso di studi, la selezione di una esperienza di stage, il dialogo costante dei servizi accademici con il tessuto delle imprese e del territorio.

Altri atenei invece, confermando una tradizionale visione organizzativo-gestionale dell'accademia italiana, tengono distinte le due attività in oggetto – placement e orientamento – prevedendo quindi risorse, strutture e spazi diversi alle singole realtà in un quadro di autonomia e separazione.

4.3.1. Modelli di servizi integrati.

Al primo esito descritto, quello quindi della creazione e gestione di un sistema integrato, appartengono tutti gli 8 atenei della regione Lazio, ossia La Sapienza, Università di Roma, Università degli Studi Roma Tre, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Università degli Studi di Roma "Foro Italico", Accademia di Belle Arti di Roma, Università degli Studi della Tuscia, Università degli Studi di Cassino, LUMSA - Libera Università degli Studi Maria SS. Assunta di Roma. Questi atenei hanno aderito al progetto **SOUL** (Sistema Orientamento Università e Lavoro) che gestisce in un unico intervento sia l'azione orientativa, sia il placement, sia l'attivazione e la gestione dei tirocini e degli stage. In pratica l'integrazione delle attività non tanto si identifica in una identità di risorse predisposte a queste funzioni – cosa peraltro non sempre vera poiché le facoltà si riservano di indicare un referente Soul interno ad essa – ma piuttosto si risolve in una visione integrata dei servizi di orientamento e placement i quali, pur conservando connotazioni semantiche diverse,

si identificano nelle finalità e condividono informazioni, *network*, contatti e procedure.

In particolare Soul si rivolge a studenti e a laureati che vogliono intraprendere un percorso completo finalizzato all'ingresso nel mondo del lavoro e alle aziende che vogliono partecipare a questo dialogo e all'incontro e alla ricerca delle professionalità richieste. Nello specifico gli operatori di orientamento Soul forniscono un servizio di accoglienza, informazione e assistenza sul portale www.jobsoul.it ed effettuano colloqui di orientamento al lavoro personalizzati per l'analisi delle competenze, per l'orientamento professionale e per l'acquisizione delle tecniche di ricerca attiva del lavoro.

Inoltre il Sistema integrato si distingue anche per la messa a disposizione di sportelli di consultazione gratuiti, come quello dedicato ai servizi dei Centri per l'Impiego e quello dedicato alle opportunità di autoimpiego e di imprenditorialità giovanile. Identiche funzioni, completamente gratuite, sono offerte alle aziende: accoglienza, informazione e assistenza nella pubblicazione online e nella gestione degli annunci di lavoro e di stage e nell'individuazione dei profili più coerenti con i fabbisogni aziendali, *matching* tra gli annunci di opportunità di lavoro pubblicati sul sito e i CV contenuti nel portale Soul, possibilità di consultazione della banca dati di curricula formativo-professionali dei propri laureandi/laureati, possibilità di consultazione in tempo reale dei cv e delle candidature pervenute nonché di selezionare direttamente i candidati per i colloqui.

La stessa filosofia di sistema integrato e la medesima visione globale delle attività proposte quali azioni diverse di un intervento unico sono propri del Sistema **VULCANO**, acronimo di "Vetrina Universitaria Laureati con Curricula per le Aziende Navigabile Online", sorto nel 1998 su iniziativa della conferenza dei Rettori delle Università Lombarde proprio allo scopo di fornire un contributo all'inserimento nel mondo del lavoro dei neo-laureati delle università stesse.

Aderiscono a questo progetto l'Università degli Studi di Brescia, l'Università degli Studi di Milano, l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, l'Università degli Studi di Pavia, l'Università di Pisa, l'Università degli Studi di Palermo, l'Università degli Studi di Bergamo

(fino al 31 dicembre 2009) e l'Università degli Studi di Insubria (fino al 31 dicembre 2009). Il sistema offre alle aziende la possibilità, con durata trimestrale e possibile rinnovo, di selezionare i profili professionali che rispondono ai requisiti da loro richiesti oltre alla possibilità di pubblicare offerte di stage e lavoro rivolte a laureati e laureandi (intendendo coloro che hanno presentato domanda di laurea). Inoltre si segnalano anche alcuni servizi personalizzati per le aziende quali l'organizzazione di presentazioni aziendali, *job corner* e incontri tra azienda e studenti. Per le aziende tutti questi servizi offerti offrono la garanzia di poter ricevere non solo candidature di laureati corredate da un curriculum con dati di carriera certificati dall'Ateneo di provenienza, ma anche profili adeguati e di qualità poiché gli uffici placement imparano, attraverso le numerose occasioni di incontro con le aziende, a conoscere bene il fabbisogno formativo di ogni singola realtà di impresa.

Infine, elemento innovativo e certamente da citare è il servizio offerto da Vulcano teso a supportare concretamente gli uffici di placement universitari nella gestione della banca dati laureati e nella amministrazione dei servizi. Agli utenti tradizionali, laureati e aziende, quindi, Vulcano aggiunge anche gli uffici placement degli atenei che necessitano di accedere a procedure gestionali dinamiche e moderne.

La visione integrata dei servizi di placement, orientamento e tirocini ispira anche altre realtà accademiche, anche se non con una organizzazione estesa a numerosi atenei come quella realizzata dalle esperienze Soul e Vulcano. L'Università di Bologna, ad esempio, ha realizzato uno sportello di *Careers Service*, nato nel 1997 da una convenzione tra l'Ateneo e Fondazione CEUR, che gestisce e propone sia interventi orientativi *in itinere*, sia specificatamente una attività di placement (che appare maggiormente volta a segnalare opportunità di tirocinio piuttosto che di lavoro). Anche questo sistema è rivolto parallelamente agli studenti e alle aziende. Ai primi offre gratuitamente servizi di orientamento personalizzato (colloqui e *counseling*), di assistenza nella stesura del cv e delle lettere di presentazione, workshop, incontri con professionisti, accessibilità a offerte di tirocinio e stage.

Alle aziende, invece, viene proposta la pubblicazione di offerte di tirocinio, una preselezione dei candidati (con il servizio *Visti per Voi*) e la possibilità di svolgere presentazioni aziendali.

Queste caratteristiche si rinvengono anche nell'ateneo perugino, con servizi di orientamento (Orientamento) e di placement integrati e svolti a livello di ateneo.

L'università di Bergamo, in piena coerenza con la precedente esperienza di adesione a Soul, ha realizzato un processo integrato di placement e di orientamento attraverso il *Market place* (<http://stage.unibg.it/>) che distingue le attività di stage da quelle di placement vero e proprio garantendo libera accessibilità per aziende e laureati previa registrazione e operazioni di login. L'esperienza bergamasca si distingue per alcuni servizi proposti come *Quotidiani e lavoro*, spazio per la consultazione di annunci di lavoro pubblicati dalle principali testate giornalistiche nazionali e locali, in un'ottica di ricerca attiva del lavoro.

Identica visione integrata, sorretta anche da uno strumento *web* adeguato, chiaro ed immediato, sorregge le funzioni svolte dal COF (Centro Orientamento e Formazione) dell'Università di Catania. I segmenti dell'orientamento in entrata, di quello in itinere e di quello in uscita (che coincide in questo caso specifico perfettamente con il placement) vengono gestiti in modo sincronico e questo è facilmente desumibile anche dalla scelta simbolica – presente sul sito – delle tre porte cliccando sulle quali si accede ai servizi *Scuola, Università e Placement* (<http://www.cof.unict.it/>).

Le attività di placement sono svolte rivolgendosi parallelamente agli studenti/laureati e alle aziende, sono tese all'incontro tra domanda e offerta di lavoro con la disponibilità, tramite registrazione, per le aziende di ricevere i curricula aderenti ai profili cercati e con numerose attività di *counseling* e supporto per i giovani. In relazione all'orientamento, poi, rispetto ad altri siti di ateneo, quello della Università di Catania si concentra molto su soluzioni di accompagnamento psicologico per gli studenti e di incontri dedicati ad accrescere la percezione e la consapevolezza delle proprie attitudini. L'integrazione tra le attività e le funzioni di orientamento e di placement è in questo ateneo molto evidente dato che l'intervento orientativo viene realizzato sin dai primi anni di scuola media

superiore, attraverso progetti tesi a stimolare nei giovanissimi la conoscenza di sé e del mercato del lavoro locale e nazionale.

In una ottica integrata e di sistema, occorre menzionare anche il progetto S.T.A.R.T. (Stage, Tirocini, Alta formazione, Ricerca, Territorio e *Placement*) dell'Università di Chieti che si segnala particolarmente – oltre che per la completezza dei servizi prestati alle aziende e ai laureati – per la presenza di uno spazio *web* aggiornato dedicato alla normativa, con la possibilità di consultare schede sulle tipologie contrattuali e schede normative sintetiche sulle opportunità previste dalla legislazione regionale e nazionale a sostegno della creazione di impresa.

Mirando all'integrazione tra le attività di placement e orientamento e allo svolgimento delle stesse a livello centrale di ateneo, anche l'ateneo Parthenope di Napoli ha realizzato i servizi COT (Centro Orientamento e Tutorato) e lo sportello *Placement* che svolgono tutte le funzioni sinora indicate in un sistema integrato e sollevando completamente le singole facoltà. Stesso esito, integrato e di sistema, è stato realizzato dall'Università de l'Aquila, dall'Università di Teramo (le quali gestiscono a livello di ateneo anche gli stage), dal Centro di Ateneo Orientamento Studenti (CAOS) dell'Università della Basilicata, dal progetto SUN della Seconda Università di Napoli, dall'Università di Parma (che gestisce tutto in un'ottica integrata pur affidando le singole attività a uffici e responsabili diversi), dalla LUMSA di Roma, dall'Università Carlo Cattaneo, dall'Università di Urbino, dalla Cà Foscari di Venezia e dall'Università di Siena.

Un sistema centralizzato a livello di ateneo e gestito in modo da integrare le attività di orientamento con quelle di accompagnamento nel mercato del lavoro è rappresentato dall'esperienza dell'Università Bocconi a Milano. Il suo *career service* svolge funzioni di tutorato e assistenza per gli studenti, attraverso colloqui tesi a esplorare le attitudini dei singoli soggetti, incontri atti a favorire la conoscenza del mercato del lavoro e delle professioni, tramite la condivisione di modalità strategiche per preparare la propria candidatura nell'incontro con i possibili datori di lavoro e la pubblicazione di offerte di stage e tirocini proposte dalle aziende. Inoltre vi è anche, in seno al *career service*, un servizio specifico, detto *job gate*, volto

proprio a realizzare le funzioni specifiche di placement (con disponibilità dei cv dei propri laureati) e che propone per le aziende numerose attività fruibili tramite iscrizione sul portale, quali iniziative di *recruitment on campus*, ossia eventi volti a dare visibilità alle aziende direttamente in ateneo o di *career events* e *drop in sessions* tese a offrire alle imprese l'opportunità di incontrare gli studenti individualmente per presentare la loro realtà, il settore in cui operano e le opportunità di inserimento e di carriera. Questa esperienza milanese si segnala anche per la proposizione di uno spazio virtuale sul sito *web* nel quale vengono periodicamente presentate le performance del servizio placement dell'ateneo, i suoi numeri e le statistiche. Questo è molto interessante alla luce soprattutto della valutazione (auto-eteronoma) del servizio offerto, poiché uno strumento di questa portata rappresenta garanzia di trasparenza e affidabilità. Infine, relativamente sempre alla Bocconi, vi è anche la presenza di una interessante buona pratica relativamente agli stage: sul sito di ateneo vi sono diversi riferimenti da contattare in base al settore di appartenenza dell'azienda che attiverà lo stage e ospiterà lo stagista.

La soluzione di centralizzare le funzioni di placement e orientamento è stata anche sposata dal Politecnico di Torino, che si segnala per la completezza dei servizi che offre agli studenti e alle aziende (ad esempio consente alle aziende, come servizio a pagamento, di accedere persino alle mailing list degli studenti): in particolare le facoltà afferenti al Politecnico rinviano sui loro siti alle attività di orientamento in entrata, in uscita e placement svolte a livello centrale, funzioni tutte raccolte in due diversi siti web – uno sull'orientamento in entrata (<http://orienta.polito.it>), uno su placement e stage (<http://stagejob.polito.it/>) – dinamici e completi anche di normativa e aggiornamenti legislativi.

Centralità delle funzioni a livello di ateneo e quasi completa integrazione delle attività relative sono gli elementi chiave di altre organizzazioni accademiche: l'Università di Cagliari dispone di uno sportello *Placement* di ateneo – che gestisce e offre gratuitamente alle aziende, previa iscrizione, i cv dei laureati coerenti con i profili cercati e pubblica offerte di tirocinio e di lavoro – a cui conferiscono tutte le facoltà. L'integrazione delle attività non è completa perché numerose facoltà presentano, per quanto concerne le attività di

orientamento, sportelli autonomi, spesso dedicati proprio all'ingresso in facoltà, con uno scopo evidentemente promozionale.

Secondo modalità molto simili a quelle appena descritte, l'Università di Genova, con il sistema *Job check-in* e *stage check-in*, gestisce in modo integrato e centralizzato i servizi relativi, delegando alle facoltà le attività di orientamento in ingresso ed in itinere, con supporto psicologico e consulenza.

Anche l'Università di Modena e Reggio Emilia ha optato per una gestione integrata delle attività di placement, orientamento e stage: il sito <http://www.orientamento.unimore.it/on-line/Home.html> è dedicato proprio a queste tre funzioni ritenute strategiche per realizzare la *mission* dell'ateneo. La struttura si articola poi a livello di facoltà, infatti, con riferimento all'attività di attivazione dei tirocini, sul sito vengono individuati i referenti di facoltà. Nonostante la presenza dei due livelli, sembra emergere una gestione parallela e coordinata delle funzioni.

Si segnala anche l'esperienza della Libera Università Internazionale degli Studi Sociali – LUISS di Roma che, oltre a presentare una visione integrata dei servizi offerti a livello di ateneo (dal LUISS PLACEMENT & CAREER EDUCATION OFFICE), si distingue soprattutto per il progetto LUISS JOB ESCHANGE, un database di curricula, video-curricula e altre informazioni relative ai giovani Luiss. Ogni impresa può visionare queste informazioni alla ricerca di un laureato da assumere o uno studente per uno stage. Il sito è ispirato ai social network, ad ogni studente, infatti, è dedicata una propria pagina nella quale inserire il video cv, la foto, il curriculum vitae e tutte le altre informazioni utili per definire il proprio profilo. Le aziende, alla ricerca dello studente per uno stage o del laureato per un lavoro, possono navigare nelle categorie in cui i profili sono organizzati; selezionare i *tag* con cui i cv sono etichettati; consultare un motore di ricerca introducendo come parole chiave le caratteristiche del profilo lavorativo ricercato. Quasi nella totalità dei casi, tra le università che hanno scelto la strada dell'integrazione tra le attività in oggetto, assai strumentale allo scopo è proprio l'utilizzo, l'aggiornamento e la dinamicità del sito *web* di ateneo – come l'esperienza appena citata dimostra –, tramite il quale si propone una visione centralizzata, dialogica e di sistema dell'orientamento e del

placement. Le caratteristiche ora enunciate si rinvencono facilmente sul sito dedicato all'orientamento dell'Università Federico II di Napoli, che ha istituito il Centro di Ateneo per l'Orientamento, la Formazione e la Teledidattica denominato S.O.F.-Tel. (Servizio Orientamento, Formazione e Teledidattica). Si segnala in questo caso il nesso evidente tra le attività proposte ed il potenziamento dell'uso di nuove tecnologie nella didattica universitaria e nella ricerca attiva di una occupazione. Anche in questo ateneo napoletano il servizio è svolto a livello centrale, avvalendosi di uffici di facoltà tra loro coordinati e che rimandano ad ogni modo, per le attività svolte, ai servizi e al sito di ateneo.

La centralizzazione a livello di ateneo delle attività, seppure non in un quadro di completa integrazione – essendo separate le attività di orientamento da quelle di stage e placement – è stata scelta anche dall'Università Cattolica, che propone servizi completi e innovativi, specie nel segmento del placement per le aziende. In particolare infatti, l'ateneo ha istituito il Comitato Università Mondo del Lavoro che si propone di promuovere un dialogo costante con le imprese, già nella fase delle definizioni dell'offerta formativa, partendo proprio dalle esigenze di professionalità maggiormente spendibili nel mercato del lavoro.

Il Comitato è il punto di riferimento per le associazioni, enti pubblici, aziende, gruppi bancari e assicurativi che sono interessati a collaborare con l'Università nell'orientamento al mondo del lavoro e alle scelte di carriera, offrendo ai giovani l'opportunità di acquisire gli strumenti di primo contatto con il mercato del lavoro per la ricerca di un'occupazione che risponda alle attitudini e alle aspettative personali, ad entrare in contatto diretto con gli studenti e i laureati dell'Università Cattolica per promuovere la cultura aziendale e la crescita professionale e infine a ricercare attraverso il canale universitario le risorse con le competenze più rispondenti ai propri bisogni di *recruiting*. Orientamento da un lato e placement e stage dall'altro, perseguendo una soluzione di integrazione anche se non completa, rappresenta anche l'esito proposto dall'Università di Sassari, di Padova, dall'Università di Salerno, quest'ultima propone, relativamente al placement, un sito chiaro, dinamico e preposto al reale incontro tra domanda e offerta di lavoro.

4.3.2. Modelli di servizi separati.

Altre realtà universitarie hanno sviluppato una diversa visione dei servizi in oggetto. La loro gestione non è integrata, secondo il modello descritto in precedenza, ma piuttosto si caratterizza per la gestione congiunta e centralizzata di alcune attività (quasi sempre placement e tirocini), lasciandone altre a uffici diversi, non sempre a livello di ateneo.

L'università di Camerino ad esempio presenta un ufficio stage e placement centrale a cui i siti *web* di ateneo rinviano, ma ha optato per mantenere separato da questi l'intervento orientativo che viene svolto dalle singole facoltà.

Anche l'Università degli Studi di Napoli – L'Orientale ha optato per una gestione centralizzata dell'orientamento (con il SOrT, Servizio Orientamento e Tutorato) e una gestione poco chiara del placement, che non viene svolto, nella sua accezione principale di incontro domanda offerta di lavoro, né dal *career service* di ateneo, né dalle singole facoltà.

Una visione separata, o comunque non pienamente integrata delle attività è alla base anche dei servizi proposti dall'Università di Firenze, che differenzia l'intervento orientativo dal placement e dai tirocini affidandone l'esercizio delle funzioni a soggetti diversi, senza apparentemente una scelta omogenea (i referenti e gli uffici di riferimento sono infatti, a seconda della scelta della facoltà, individuati a livello di ateneo o di facoltà in un quadro complessivo complesso).

Lo stesso esito non integrato è stato realizzato anche dall'Università di Messina, che presenta degli uffici centrali e alcuni uffici e referenti di facoltà sia per l'orientamento che per il placement.

Anche l'ateneo foggiano ha inteso separare le attività di placement da quelle di orientamento, le prime svolte a livello di ateneo e le seconde da entrambe le realtà, di ateneo e facoltà.

Decidere di affidare il placement al controllo e alla gestione centrale di ateneo e l'intervento orientativo, soprattutto in entrata, alle facoltà – secondo un modello che potremmo definire integrato-misto – sembra la scelta più accreditata da parte delle esperienze

accademiche del nostro Paese (in aggiunta agli atenei già citati, si ricorda inoltre Università di Macerata con i servizi di Qui Job e COT – Centro Orientamento e tutorato – svolti in un sistema integrato e Università di Bari). Merita un accenno l'esperienza salentina dell'ateneo di Lecce: anche in questo caso i servizi di placement sono gestiti a livello di ateneo, ma il sito internet, nella parte specificatamente dedicata al placement, non presenta indicazioni specifiche sulla natura delle attività e sulle condizioni in presenza alle quali le aziende e gli studenti possono accedervi. Tuttavia sul sito *web* vi è un'altra area, *Unisalento e le imprese*, all'interno del quale vengono identificate delle funzioni assai vicine e simili a quelle normalmente svolte dall'ufficio placement, ma mancano indicazioni di contatti specifici.

4.3.3. Modelli di organizzazione degli uffici.

Dalla analisi della organizzazione degli uffici universitari che erogano i servizi di orientamento, stage e placement, emergono due modelli principali: la centralizzazione a livello di ateneo ovvero il decentramento a livello di facoltà.

Da un punto di vista squisitamente organizzativo, sia le realtà accademiche che aderiscono a Vulcano sia quelle aderenti a Soul, presentano elementi comuni: il servizio di orientamento (comprensivo degli stage) e placement è centralizzato, gestito a livello di ateneo, sollevando le singole facoltà dalla gestione concreta delle banche dati e dei servizi. Tuttavia, in alcuni casi (per esempio Roma Tre), le facoltà si riservano di indicare un referente interno; in altri casi (per esempio Bergamo) le facoltà gestiscono solo l'orientamento in entrata, in un'ottica palesemente promozionale.

Anche le realtà universitarie non aderenti a organizzazioni consortili per le attività oggetto della ricerca che hanno optato per una gestione integrata delle funzioni hanno tendenzialmente sviluppato uffici centralizzati di ateneo – come avviene a Bologna, a Catania, a Chieti – che gestiscono e realizzano le attività relative, indicando poi per facoltà solo i referenti per l'orientamento e gli uffici stage che seguono il carteggio e la modulistica amministrativa dei tirocini.

Le esperienze di ateneo che hanno optato per la separazione tra le attività di placement e orientamento invece, presentano caratteristiche organizzative e strutturali assai eterogenee che difficilmente possono essere condotte a sistema. Vi sono casi in cui vi sono uffici centrali di ateneo e uffici di facoltà decentrati ma l'attività svolta sembra coordinata tra loro. Vi sono casi invece in cui la scelta di una organizzazione periferica è sintomatica di un mancato dialogo tra le strutture, che doppiano quindi attività e funzioni. Tra questi due estremi vi sono poi casi di atenei in cui spesso un *trend* e una scelta condivisa da tutte le facoltà viene poi rinnegata da una o poche facoltà che si organizzano autonomamente.

Relativamente al placement, inoltre, le facoltà mostrano di possedere maggiore organizzazione rispetto all'ufficio centrale, addirittura prevedendo strutture atte a svolgere funzioni di *matching* tra aziende e laureati (con messa a disposizione dei curricula a titolo gratuito) che l'ateneo, sul proprio sito *web*, non menziona come proprie ma svolte attraverso il Consorzio Almalaurea. Degli aspetti specificatamente legati ad Almalaurea si discorrerà in seguito, qui si rileva un apparente – perché solo sulla base della ricerca svolta sul sito – scollamento anche informativo tra i servizi di ateneo e di facoltà.

Una mancanza di omogeneità tra le informazioni presenti sul sito di ateneo e quelle relative alle facoltà è rinvenibile anche per l'Università di Torino, che gestisce in modo molto capillare il placement a livello di facoltà, con trasparenza di informazioni e agile accessibilità dei contatti, ma presenta meno chiarezza relativamente alle funzioni svolte dall'ufficio di ateneo, inducendo chi visita il portale a ritenere che il servizio di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro venga svolto solo attraverso il consorzio Almalaurea e non già, come avviene in realtà e come di fatto si desume dai siti di facoltà, tramite i servizi interni gratuiti. L'Ateneo torinese, di converso, come esempio di buona prassi, ha avviato la sperimentazione di uno strumento di analisi e descrizione delle figure professionali (Atlante delle professioni www.atlantedelleprofessioni.it/index.php?ID=2) proprio allo scopo di

collegare l'orientamento alla scelta del percorso professionale successivo alla laurea.

L'università di Udine e l'Università di Trieste, invece, hanno inteso centralizzare i servizi a livello di ateneo, tenendo tuttavia distinte le attività di orientamento da quelle finalizzate alla gestione dei tirocini e del placement. In particolare, per quel che riguarda i tirocini e il tutorato, le singole facoltà presentano sui loro siti, pagine con offerte e informazioni aggiuntive. Stessa distinzione, tra placement e orientamento, è scelta dalla Libera Università degli Studi "S. Pio V" e dalla Università "Magna Graecia" di Catanzaro.

Da questa analisi, emerge un parallelismo tra le visioni che sono alla base della progettazione dei servizi di placement e di orientamento e l'organizzazione concreta e logistica degli uffici relativi. In altre parole, nei casi in cui, come specificato in precedenza, la scelta è stata verso una integrazione dei servizi e una gestione simultanea e dialogica delle funzioni, l'ateneo ha nella totalità dei casi predisposto una organizzazione degli uffici centralizzata rilegando poche attività ai servizi di facoltà. Laddove invece la scelta di base è orientata verso l'autonomia delle funzioni di placement da quelle di orientamento (e tirocinio), viene realizzata in alcuni casi una logistica periferica, fundamentalmente gestita da referenti di facoltà, in altri un esito poco chiaro, dalla struttura non trasparente, dagli uffici doppi sia di facoltà che di ateneo, dai servizi differenziati a seconda della facoltà analizzata.

4.4.Placement: accesso gratuito o oneroso ai CV.

Focalizzando l'attenzione sugli uffici placement, i servizi che essi propongono, già analizzati nel punto precedente, specificano e connotano la natura stessa delle funzioni preposte, poiché costruiscono la rete di contatti tra aziende e università che è l'unico

strumento utile a garantire un accompagnamento verso il mercato del lavoro.

Secondo la normativa vigente, le attività di placement devono essere svolte dagli atenei senza fine di lucro ⁽²⁵⁾, poiché esse riflettono la connaturata missione delle università, ossia la formazione di alte professionalità per il mercato del lavoro. Inoltre, una recente normativa ha previsto l'obbligo per le università del conferimento degli CV nella borsa continua nazionale del lavoro (svolta ora dal portale www.cliclavoro.it) e la pubblicazione sul sito di ateneo dei CV degli studenti e laureati, per renderli direttamente e facilmente accessibili alle aziende.

È sicuramente possibile affermare che le università non si sono ancora adeguate a tale disposizione normativa, anche perché in attesa di chiarimenti ministeriali, nonché di un decreto ministeriale con riferimento alle modalità di conferimento dei dati nella borsa lavoro.

Pur non adempiendo ancora alla recente norma, la stragrande maggioranza delle università, tuttavia, mette in qualche modo a disposizione delle aziende i CV ovvero le liste di nominativi dei laureandi o laureati. Inoltre, la quasi totalità delle università rispettano il dettato della assenza di scopo di lucro, infatti rendono disponibili i CV o le liste in modo completamente gratuito.

Con riferimento alle modalità con cui viene erogato questo servizio, prevale nettamente l'accesso per le aziende (ma anche per gli studenti) attraverso una procedura di registrazione sul portale e quindi l'accesso ai CV è condizionato ad una operazione di *login*.

In numerosi casi, tuttavia, le informazioni che sono fornite attraverso i siti *web* di ateneo non sono completamente trasparenti: frequentemente non è chiaro se la registrazione effettuata dall'azienda nel sistema informatico e le procedure di *login* garantiscano concretamente la possibilità di visionare direttamente i *curricula* degli studenti o se rendano possibile soltanto accedere ad ulteriori fasi della richiesta o ai risultati di preselezioni (liste di dati

⁽²⁵⁾ Cfr., *supra*, par. 2.2.

anagrafici con brevi cv non completi) svolte dagli uffici competenti. Questa informazione manca in numerosi siti e questa è certamente una criticità da rilevare.

I pochi atenei che prevedono l'onerosità delle prestazioni di incontro tra domanda e offerta di lavoro o di accesso ai CV svolgono questa funzione attraverso il consorzio Almalaurea. Conseguentemente le tariffe, in alcuni casi pubblicate sui siti, in altri casi omesse, sono quelle stabilite da Almalaurea e indicate nel suo sito ufficiale per l'acquisto dei CV.

Vi sono poi atenei che contemporaneamente prevedono sia servizi gratuiti gestiti dall'università sia i servizi svolti da Almalaurea. In questo caso il servizio oneroso è aggiuntivo rispetto a quello svolto a titolo gratuito dagli uffici centrali.

Si segnala il *Job Centre* dell'Università di Ferrara che non prevede alcun servizio di ateneo ma si ricollega esclusivamente al consorzio di Almalaurea. Stessa cosa appare dall'analisi del sito dell'Università l'Orientale di Napoli in cui, pur essendo presente uno sportello *career service*, esso non svolge funzioni di vero *matching* tra domanda e offerta che, di fatto, sono svolte da Almalaurea. Anche l'università di Bari, l'Università politecnica delle Marche – Ancona, l'Università di Trento, la “Magna Graecia” di Catanzaro, l'università Federico II di Napoli e l'ateneo di Modena e Reggio Emilia svolgono le funzioni di placement esclusivamente attraverso l'adesione e l'iscrizione ad Almalaurea. Sistemi paralleli gratuiti di ateneo e onerosi tramite il consorzio sono tipici dell'Università di Macerata, Tuscia a Roma, Genova, Padova, Perugia, Reggio Calabria (Mediterranea), l'Aquila, Torino, Trieste, Insubria, Molise, Lecce e Firenze.

Nel quadro generale, un ruolo significativo viene rivestito dal Politecnico di Torino che, pur presentando un ufficio job-placement attivo e dinamico, con numerose attività di incontro tra aziende e laureati e sportelli per l'organizzazione di *career day*, nonché servizi specifici (come l'invio alle aziende degli elenchi contenenti i dati dei neo laureati secondo modalità *una tantum* o di abbonamento annuale oppure l'invio di *mailing list* di laureati rispondenti a profili cercati), propone tali servizi a pagamento indicando costi e modalità per i bonifici.

Occorre citare nuovamente il caso dell'Università di Lecce che presenta una asimmetria informativa sul il sito di ateneo. Dall'analisi del portale infatti, l'informazione che viene recepita immediatamente mediante la consultazione degli spazi dedicati al placement, è relativa alla delega presso Almalaurea delle funzioni di intermediazione. Tuttavia, analizzando in modo più approfondito il sito web, alla voce *Unisalento e lavoro*, si evince con chiarezza che l'ateneo svolge a livello centrale a titolo completamente gratuito (cfr. previa attivazione del servizio di intermediazione nel mercato del lavoro ai sensi dell'art 6 del Decreto Legislativo n. 276 del 10 settembre 2003) l'attività di *matching* e di messa a disposizione dei curricula dei laureati.

Università	Accesso ai cv (con o senza login), gratuità o onerosità		
	Accesso a CV o liste tramite sito internet	Gratuito o a pagamento	Altre modalità
Basilicata	Sì, (con login)	gratuito	
Bari	No	a pagamento	tramite Almalaurea
Bergamo	Sì	gratuito (con login)*	-
Bologna	Sì, (con login) ²⁶	sul sito non c'è indicazione specifica di gratuità per le aziende. Verosimilmente a pagamento.	-
Brescia	Sì, (con login)	gratuito	
Cagliari	No	gratuito	contatto con ufficio placement (fornitura solo elenchi nominativi)

⁽²⁶⁾ Informazione sul sito non completamente trasparente, non è chiaro se per il tramite di una registrazione e un login si acceda alla visualizzazione dei cv o ad ulteriori *step* o solo ad una preselezione delle candidature già realizzata dagli uffici competenti.

Calabria (Università della)	NO	gratuito	contatto con ufficio placement (fornitura solo elenchi nominativi)
Camerino	Sì, con registrazione e login	gratuito	
Cassino	<i>Nessuna informazione chiara sul sito, rinvio a sito Almalaurea</i>		
Castellanza (Carlo Cattaneo)	Sì, (con login)	gratuita	
Catania	Sì, (con login)*	sul sito non c'è indicazione specifica di gratuità per le aziende.	
Catanzaro "Magna Graecia"	No	a pagamento	tramite Almalaurea
Cattolica (TUTTE LE SEDI)	Sì, (con login)	rimborso spese	
Chieti	Sì, (con login)*	sul sito non c'è indicazione specifica di gratuità per le aziende.	
Ferrara	No	a pagamento	tramite Almalaurea
Firenze	Sì	gratuito	
		a pagamento	tramite Almalaurea*
Foggia	Sì, (con login)*	sul sito non c'è indicazione specifica di gratuità per le aziende.	
Genova	Sì, (con login)	gratuito	
		a pagamento	tramite Almalaurea
L'Aquila	No	gratuito	contattando ufficio
		a pagamento	tramite Almalaurea
Lecce	Sì	gratuito*	
		a pagamento	tramite Almalaurea
Macerata	Sì, (con login)	gratuito	
		a pagamento	tramite Almalaurea
Messina	Sì, (con login)	gratuito	

	Rif. a L. 183/2010 del 04/11/2010.		
Milano - Bicocca	Sì, (con login)	Sul sito non c'è indicazione specifica di gratuità per le aziende. Verosimilmente a pagamento.	
Milano - Bocconi	Sì, (con login)	Sul sito non c'è indicazione specifica di gratuità per le aziende. Verosimilmente a pagamento.	
Milano - IULM	No	a pagamento	tramite Almalaurea
Milano - Statale	Sì, (con login)	gratuito	
Modena e Reggio Emilia	No	a pagamento	tramite Almalaurea
Molise	No	gratuito	contatto con ufficio placement (fornitura solo elenchi nominativi)
		a pagamento	tramite Almalaurea
Napoli - Federico II	No	a pagamento	tramite Almalaurea
Napoli - L'Orientale	No	a pagamento	tramite Almalaurea
Napoli - Parthenope	Sì, (con login)	Sul sito non c'è indicazione specifica di gratuità per le aziende.	
Padova	No	non c'è indicazione specifica di gratuità per le aziende	contatto con ufficio placement
		a pagamento	tramite Almalaurea
Palermo	Sì, (con login)	gratuito	
Parma	No	gratuito	contatto con ufficio placement (fornitura solo elenchi nominativi)

Pavia	Sì, (con registrazione)	temporaneamente gratuito	
Perugia	No	gratuito	contatto con ufficio placement (fornitura solo elenchi nominativi)
		a pagamento	tramite Almalaurea
Pisa	Sì, (con login)	con rimborso spese	
Piemonte Orientale	In fase di costruzione	gratuita	
Politecnico delle Marche	Sì, (con login)	a pagamento	tramite Almalaurea
Reggio Calabria – Mediterranea	Sì, con registrazione	gratuito	
		a pagamento	tramite Almalaurea
Roma 3	Sì, (con login)	gratuito*	
Roma - La Sapienza	Sì, (con login)	gratuito	
Roma – LUISS	No	gratuito	contatto con ufficio placement
Roma - Santa Maria Assunta, LUMSA	Sì, (con login)	gratuito	
Roma - Tor Vergata	Sì, (con login)	gratuito	
Roma - Libera Università degli Studi "S. Pio V"	Sì, (con login)	gratuito	
Roma – Università della Tuscia	Sì, (con login)	sul sito non c'è indicazione specifica di gratuità per le aziende	
		a pagamento	tramite Almalaurea
Salerno	Sì, (con login)	gratuito	
Sassari	Sì, (con login)	gratuito	
Siena	Informazione non chiara sul sito	gratuito	
Siena - Università per gli stranieri	Sì, (con login)	sul sito non c'è indicazione specifica di gratuità per le aziende	

Torino	Sì, (con login)	gratuito	
		a pagamento	tramite Almalaurea
Torino - Politecnico	Sì	a pagamento	
Teramo	Informazione non chiara sul sito	gratuito	selezione candidati
Trento	Informazione non chiara sul sito	a pagamento	tramite Almalaurea
Trieste	Informazione non chiara sul sito	gratuito	selezione candidati
		a pagamento	tramite Almalaurea
Udine	Informazione non chiara sul sito	informazione non chiara sul sito	
Urbino	No	sul sito non c'è indicazione specifica di gratuità per le aziende	
Varese - Como - Insubria	No	gratuito	contatto con ufficio placement
		a pagamento	tramite Almalaurea
Venezia	Informazione non chiara sul sito	a pagamento	tramite Almalaurea
Verona	No	gratuito	invio modulo agli uffici
Viterbo - Toscana	No	a pagamento	tramite Almalaurea

* Le informazioni relative ai servizi a cui è possibile accedere mediante *login* non sono proposte in modo immediato ed chiaro.

4.5. Le criticità dell'attività di placement.

Numerose sono le criticità rilevate durante la fase di mappatura.

Partendo da una dimensione squisitamente informativa e di efficacia comunicativa, si segnala, in un numero considerevole di siti di ateneo, una carenza di completa trasparenza nelle modalità di trasmissione delle informazioni. Nello specifico, come rilevato anche

in precedenza, alcuni portali non spiegano efficacemente le attività svolte dagli uffici mostrando asimmetrie informative rispetto a siti di facoltà, spesso più completi. Inoltre, relativamente al placement in particolare, pochi sono i siti che identificano in concreto i servizi a cui le aziende possono accedere registrandosi al portale. Negli atenei precedentemente segnalati, si fa riferimento ad un servizio di intermediazione tra la banca dati dei laureati e le aziende senza specificare se questo significhi che le aziende possano accedere o meno ai cv liberamente, se queste siano o meno attività mediate dalle università (e che quindi alle aziende non vengano spediti dei curricula ma solo delle liste di nominativi e profili) o se le operazioni di *login* siano poi seguite da ulteriori *step* proposti dagli uffici competenti. Da queste lacune informative derivano difficoltà di mappatura omogenee e di verifica di standard imposti per legge.

Maggiore invece è il grado di fruibilità dei siti, alcuni dei quali sono certamente ben strutturati, accattivanti anche da un punto di vista prettamente simbolico (come ad esempio nella scelta di icone e disegni per offrire una idea visiva del servizio di placement) laddove il servizio sia gestito a livello centrale dall'ateneo e secondo una visione integrata tra orientamento, placement e stage. In questi casi, i portali *web* appaiono più chiari, in grado di offrire informazioni coerenti e maggiormente agili nella consultazione e nella struttura. Nei casi in cui le attività sono svolte autonomamente dagli uffici di facoltà, la ricerca è più difficile e lunga.

Un'altra criticità che si può certamente rilevare come elemento comune alla quasi totalità degli atenei analizzati è la mancanza, all'interno delle pagine *web* dedicate ai servizi, di riferimenti normativi specifici (soprattutto relativamente al placement), nonostante le ultime disposizioni, di cui si è parlato nella prima parte di questo lavoro, rendano obbligatoria la pubblicazione dei curricula e quindi rendano necessario un aggiornamento del sistema di ateneo. Maggiormente aggiornate invece sono le aree di riferimenti normativi dedicati a stage e tirocini, complete di modulistica per l'attivazione degli stage sia per le aziende che per gli studenti.

Da un profilo prettamente di servizio, invece, è rilevabile diffusamente una scarsa attenzione degli uffici analizzati verso le questioni di genere. Nei contesti di placement e di orientamento, infatti, appare che queste non vengano percepite come reali

problematiche a dispetto degli esiti discriminatori a cui poi si assiste sul mercato del lavoro. Tuttavia possiamo segnalare l'esperienza della Facoltà di Agraria dell'Università di Milano: qui infatti l'ufficio responsabile dell'orientamento è anche l'ufficio delegato per le pari opportunità e questa condizione sembra suggerire che le attività vengano svolte in una prospettiva egualitaria di genere (nonostante sul sito non vengano indicate delucidazioni).

5. FORUM DELLE IMPRESE E BREVE INDAGINE SUGLI UFFICI PLACEMENT

5.1. Il forum delle imprese sulla questione della occupazione giovanile.

Con l'obiettivo di approfondire la questione della occupazione giovanile, è stato organizzato (dalla Fondazione Marisa Bellisario e da Adapt) un forum delle imprese per verificare in modo pratico attraverso un confronto diretto in che modo esse cerchino i giovani talenti da assumere. Hanno partecipato a questo momento dialogico: Tenaris, FS, Eni, Tetra Pak, Roche, Ferrari, Ferrero, Brembo, Crif, Cimolai, De Tomaso, Alitalia, Gruppo Creminini, Micron, Chiesi Farmaceutici, Vodafone, Agusta Westland, ABB, IBM, Intesa San Paolo e Bosch.

I numerosi rappresentanti delle aziende invitate hanno accolto con favore lo spirito dell'incontro esprimendo il proprio contributo e condividendo le *best practices* caratteristiche delle proprie realtà aziendali, attraverso le quali si relazionano con i giovani, selezionano i talenti e tentano, spesso con successo, di risolvere le problematiche legate alla netta divisione tra mondo accademico e imprese. In particolare, hanno condiviso la propria esperienza aziendale, spiegando come incontrano i giovani, come li selezionano, quali politiche interne attivano per motivarli e trattenerli, ed infine se riescono a dare corso ad un'ottica meritocratica, piuttosto che basata sulla anzianità.

Dall'insieme delle testimonianze è emersa l'estrema difficoltà per le aziende, specialmente quelle altamente specializzate in settori tecnici (AgustaWestland, Eni, Micron Technology, IBM, Bosch, Ferrari, Chiesi Farmaceutici), di intercettare giovani talenti la cui preparazione sia corrispondente alle esigenze aziendali. Nello

specifico le aziende constatano quotidianamente, nell'attività di ricerca del personale, una estrema difficoltà nel trovare talune professionalità tecniche, a causa della poca attrattiva o della difficoltà intrinseca a specifici percorsi formativi (per esempio la formazione ingegneristica), nonché una qualche diffidenza degli atenei italiani a presentare loro i giovani più meritevoli o in generale l'insieme dei loro studenti e laureati.

Alcune hanno rilevato, inoltre, l'inadeguatezza dell'orientamento dei giovani alle scelte del percorso formativo da intraprendere, sottolineando l'importanza dell'orientamento nelle scuole superiori per una adeguata scelta universitaria che tenga conto delle prospettive nel mercato del lavoro a termine del percorso.

Parimenti, l'orientamento universitario *in itinere* e in uscita ed il placement, come attualmente operanti in Italia, non sono idonei né a collocare il giovane, né tantomeno a mettere in evidenza i talenti alle realtà aziendali italiane che così fortemente li cercano e per i quali sono disposte ad investire (ENI, Vodafone).

Un'opinione condivisa dai partecipanti all'incontro è stata quella che vede il mercato del lavoro italiano poco attrattivo per i giovani, sia italiani che stranieri, e pertanto ancor meno per i talenti. Gli ostacoli sono costituiti da un sistema normativo lacunoso e di difficile attuazione, dalla poca flessibilità in uscita nel rapporto di lavoro, dalle allettanti possibilità occupazionali degli altri Paesi, più redditizie a livello retributivo, che determinano nel nostro Paese il triste fenomeno del *brain drain*.

Con riferimento in particolare al rapporto aziende e università, emerge ancora in modo considerevole la separazione e il difficile dialogo tra il mondo accademico e quello aziendale e produttivo.

Nonostante ciò si segnalano alcune buone pratiche, vengono citati infatti alcuni atenei, Università Bocconi, il Politecnico di Milano e l'Università Cattolica, quali appunto esempi di Università che si sono adeguatamente strutturate per rispondere alle esigenze delle aziende nella fase di ricerca di giovani laureati.

Tuttavia, troppo spesso le esperienze fattive e maggiormente positive dipendono da buoni rapporti personali che si instaurano tra le aziende e singoli professori. Tendenzialmente manca quindi

un'adeguata strutturazione della collaborazione tra aziende e Università.

Le aziende, perciò, hanno provveduto autonomamente ad ovviare alla difficoltà di ricerca dei talenti, adottando diverse strategie: l'organizzazione di master di alta specializzazione volti a creare figure professionali *ad hoc* (AgustaWestland, Ferrari s.p.a.); la collaborazione (anche mediante corsi di formazione e informazione rivolti agli insegnanti) con istituti tecnici superiori (AgustaWestland); la progettazione di corsi in collaborazione con docenti universitari (Ferrari s.p.a.); la promozione e l'organizzazione di incontro con giovani studenti delle scuole superiori per orientarli nelle future scelte formative (Bosch, Ferrari s.p.a.); l'istituzione di percorsi virtuosi all'interno delle proprie realtà aziendali (Vodafone, Eni).

5.2. Breve indagine sugli uffici placement.

Mentre in generale le aziende dimostrano difficoltà nel relazionarsi con le Università e nell'instaurare un rapporto strutturato, non così difficoltosi (con tutte le prudenze del caso) appaiono i rapporti con gli uffici placement delle università. Le aziende partecipati al forum hanno compilato un breve questionario volto a conoscere, attraverso l'esperienza delle imprese stesse, il supporto fornito da questi uffici nella ricerca dei giovani laureati.

Tutte le aziende rispondenti (17) affermano di avere contatti con gli uffici placement delle Università e tutti affermano di avere potuto ottenere almeno le liste dei laureati. L'interesse della rilevazione era anche capire se tutti gli atenei lo facessero gratuitamente oppure fosse in alcuni casi una attività onerosa. Quanto emerso conferma quanto rilevato nella mappatura degli uffici placement ⁽²⁷⁾. La stragrande maggioranza di essi svolge l'attività gratuitamente, secondo la rilevazione infatti solo in 4 casi si riporta che le liste o i CV dei laureati sono fornite a pagamento.

⁽²⁷⁾ Cfr., *supra*, par. 4.4.

Con riferimento alla qualità delle informazioni e dei dati ottenuti (per esempio aggiornamento dei profili), la metà delle risposte la definisce media, quasi la metà la definisce buona. Solo in un caso si riporta una qualità scarsa delle informazioni.

La rilevazione conferma quanto emerso nel forum rispetto alle strategie adottate dalle imprese alla ricerca di giovani talenti, che tuttavia avviene in collegamento con le università. Le aziende infatti affermano di partecipare ai *career day (job meeting, job fair)*, di svolgere presentazioni aziendali presso le università (oltre ad altre iniziative di *branding*), di finanziare master o contribuire alla progettazione di corsi di laurea. A queste poi si aggiungono la ricerca sui *social network* e attraverso il proprio e altri siti internet di incontro tra domanda e offerta di lavoro. Viene ancora citato il “passaparola” come strategia per conoscere nuovi giovani.

Si deve, infine, segnalare che la rilevazione è limitata a poche aziende, anche se *leader* nei loro settori. I risultati che emergono, in particolare rispetto agli uffici di placement, dipendono ovviamente dal fatto che le aziende cercano di attivare contatti con diverse Università e mantengono poi i rapporti con le Università che si dimostrano maggiormente recettive e propositive.

6.

NOTE CONCLUSIVE: VERSO UN PLACEMENT EFFICACE

Sulla base delle rilevazioni e delle osservazioni compiute, nonché sulle riflessioni già svolte nel corso del rapporto, ci possono trarre alcune considerazioni riepilogative.

Si ritiene che un placement efficace ovvero una agevole transizione dall'università al mercato del lavoro non dipenda soltanto dai servizi messi in campo dall'Università nella fase conclusiva del percorso di studi, ma esso inizi già nell'orientamento dei giovani nella scelta universitaria.

È fondamentale l'orientamento all'università e al lavoro che deve essere effettuato nelle scuole medie superiori per supportare gli studenti in una scelta consapevole dell'università. Devono essere fornite certamente informazioni circa le diverse caratteristiche e specificità dei corsi di laurea e del contenuto della offerta formativa delle diverse facoltà, ma è necessario che siano date informazioni agli studenti circa le opportunità, le tempistiche e le condizioni di accesso al mercato del lavoro per ogni singola tipologia di laurea e in particolare quali tra le lauree sono quelle più richieste dal mercato.

A tale riguardo, è opportuno sottolineare che questo orientamento all'università e al lavoro nei confronti degli studenti delle scuole superiori non può essere effettuata dai servizi di orientamento in entrata delle facoltà. Le loro attività possono essere paragonate ad attività di marketing, dal momento in cui il loro compito è quello di contribuire a incrementare il numero degli iscritti alla facoltà.

Essi offrono informazioni comunque essenziali che aiutano lo studente a scegliere il corso di studi e l'ateneo più adatto alle proprie esigenze rispetto alle caratteristiche delle facoltà, dei corsi di laurea e dell'offerta formativa. Ma è necessario anche un intervento di orientamento che fornisca ai giovani le altre informazioni circa la

maggior o minor solidità o richiesta di una certa laurea sul mercato del lavoro, che difficilmente possono essere fornite dai servizi di orientamento in entrata.

Parallelamente, un placement efficace si basa necessariamente sull'istituzione di corsi di laurea e sulla progettazione della relativa offerta formativa che siano coerenti con i fabbisogni formativi e professionali espressi dalle imprese, perché evidentemente maggior sarà la possibilità di assorbimento da parte del mercato del lavoro di laureati che abbiano profili professionali rispondenti alle esigenze delle aziende.

Per una buona transizione dall'università al lavoro fondamentale è anche l'abbassamento dell'età alla laurea, per cui insieme agli altri aspetti citati, rilevante diventa una strutturazione e progettazione dei percorsi che tendano a concretizzare anche questo obiettivo.

A sua volta, lo sviluppo di percorsi universitari che garantiscano l'occupabilità dei laureati è imprescindibile da una buona anticipazione e rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali del mondo delle imprese. Per questa ragione, è necessario compiere formalmente e informalmente tali rilevazioni e raccordarle tra loro.

Un placement efficace sembra dipendere anche dalla possibilità per gli studenti di effettuare esperienza del mondo del lavoro già durante il percorso formativo. A tale fine, paiono indubbiamente utili i tirocini formativi ed orientamento. La prima tipologia consente agli studenti di mettere in pratica le conoscenze teoriche. La seconda, come dice il nome stesso, è utile al fine di orientare gli studenti nel mondo del lavoro, in particolare testando le proprie aspettative, che peraltro spesso risultano inadeguate rispetto al mercato del lavoro.

È stato già ricordato come i percorsi universitari in apprendistato siano uno strumento di placement e siano funzionali a realizzare una buona transizione al lavoro. Indubbiamente non è possibile pensare che tutti gli studenti possano avere accesso al mercato del lavoro attraverso questa strada, tuttavia pare indispensabile un forte impegno delle Università a progettare e realizzare corsi di studio in alto apprendistato.

Sicuramente, poi, dove non sono ancora sufficientemente sviluppate, devono essere potenziate tutte le attività di orientamento al lavoro che garantiscono agli studenti la possibilità di conoscere il mondo delle aziende e del lavoro in generale e che favoriscono

l'incontro diretto con gli studenti (presentazioni aziendali, job corner, visite aziendali, *career day*, ecc.) e che, inoltre, risultano fondamentali per raccordare in modo strutturato il modo universitario e produttivo.

Nell'ottica di favorire e facilitare l'incontro diretto tra studenti e laureati ed imprese, a favore di una maggiore fluidità e trasparenza del mercato, è imprescindibile l'effettiva ed immediata messa a disposizione dei CV degli studenti e dei laureati sia attraverso i siti di ateneo sia attraverso l'inserimento nella borsa continua nazionale del lavoro.

Quello che manca totalmente a livello universitario con riferimento alla fase di supporto alla transizione al lavoro è l'ottica di genere. Le Università devono prendere in considerazione il fatto che le giovani donne sul mercato del lavoro sono penalizzate rispetto agli uomini. Una azione qualificante non potrà fare a meno di adottare azioni, oggi completamente mancanti, che supportino le giovani laureate nell'inserimento nel mercato del lavoro.