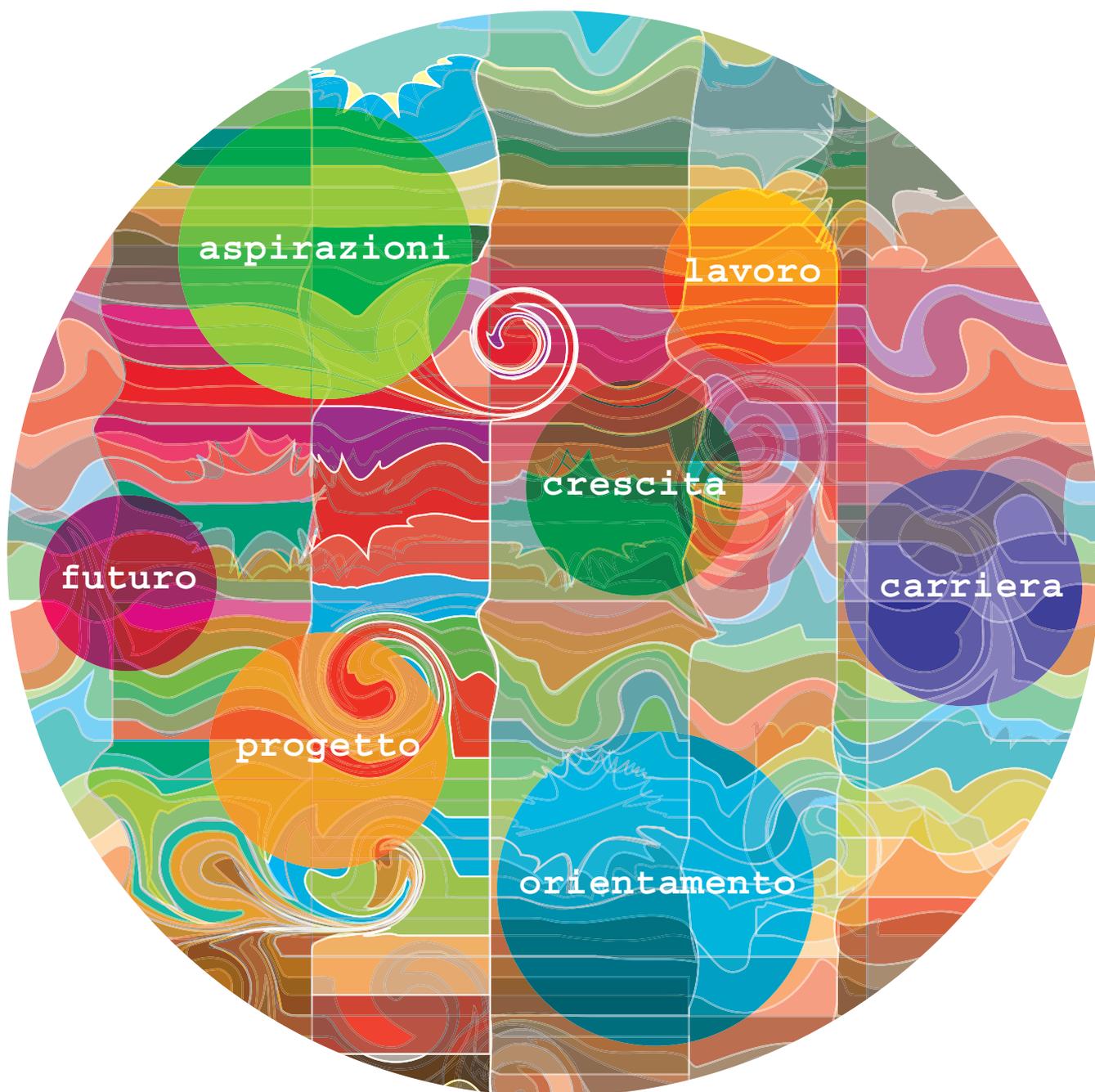




FONDAZIONE I STUD



I Giovani e il Lavoro:

la ricerca di senso tra flessibilità e appartenenza



*I giovani e il lavoro: la ricerca di senso
tra flessibilità e appartenenza*

Si ringraziano le aziende sponsor del progetto di ricerca.

Main sponsor:



Supporting sponsor:



Si ringraziano, inoltre, per il prezioso contributo alla realizzazione del progetto di ricerca: Daniele Boldizzoni, Mirta Cesareo, Vincenzo Cesareo, Federico Ferrauto, Fabio Introini, Virginia Sartoretti.

Un ringraziamento speciale va, infine, ad Annalisa Porrini.

Indice

1. INTRODUZIONE E NOTA METODOLOGICA	pag. 5
1.1 Premessa	» 5
1.2 Il mercato del lavoro: evoluzione e nuovi paradigmi	» 5
1.3 Il mondo dei giovani: identità fluida e appartenenze multiple	» 7
1.4 Alcune questioni aperte	» 8
1.5 Il progetto di ricerca: finalità, aree di indagine e metodologia	» 12
1.6 L'impianto metodologico	» 13
2. INDAGINE DESK	» 17
2.1 Premessa	» 17
2.2 Le cose importanti nella vita dei giovani	» 19
2.3 La progettualità: chi sono oggi e chi sarò domani...	» 23
2.3.1 I quattro profili idealtipici: una proposta di mapping	» 29
2.4 Il percorso formativo	» 37
2.5 Le esperienze lavorative durante gli studi universitari	» 46
2.6 Dopo la laurea (triennale) cosa si fa?	» 48
2.7 Dalla formazione al lavoro	» 53
2.8 La condizione occupazionale dei laureati	» 53
2.9 Il grande passo: l'accesso nel mondo del lavoro. Esperienze, tempi di inserimento, canali per trovare lavoro e per "fare carriera"	» 58
2.10 Alcune rappresentazioni del lavoro: il lavoro "desiderato"	» 62
2.11 Il lavoro svolto: gli elementi di continuità e discontinuità con quello desiderato	» 67
2.12 Conclusioni	» 76
3. INDAGINE SUL CAMPO	» 78
3.1 Premessa	» 78
3.2 La prospettiva dei giovani	» 79
3.2.1 Le aree indagate	» 83
3.2.2 L'immagine che i giovani hanno del lavoro	» 84
3.2.3 Il processo deliberativo nella scelta del percorso di studio	» 88
3.2.4 L'immagine del lavoro "ideale"	» 93

Indice

3.2.5 Il concetto di “Azienda”	» 97
3.2.6 Le strategie per la ricerca attiva del lavoro	» 101
3.2.7 La percezione delle strategie aziendali di comunicazione	» 105
3.2.8 La progettualità	» 108
3.2.9 Conclusioni	» 109
3.3 La prospettiva delle imprese	» 111
3.3.1 Le immagini del mercato del lavoro dei giovani	» 112
3.3.2 Le caratteristiche del mercato del lavoro dei giovani	» 118
3.3.3 Il problema della retention	» 124
3.3.4 Il profilo del laureato “ideale”	» 127
3.3.5 La comunicazione	» 129
3.3.6 Conclusioni	» 132
4. CONCLUSIONI	» 135
ALLEGATO N. 1: CHECK LIST PER FOCUS GROUP CON I LAUREANDI	» 146
ALLEGATO N. 2: CHECK LIST PER FOCUS GROUP CON LE AZIENDE	» 148
BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO	» 150

1. INTRODUZIONE E NOTA METODOLOGICA *a cura di Elena Sala*

1.1 Premessa

Nel corso degli anni, la Fondazione ISTUD ha dedicato crescenti investimenti alla riflessione circa le problematiche del mercato del lavoro giovanile ad alta qualificazione e alla questione inerente l'integrazione tra il sistema della domanda e quello dell'offerta di professionalità. Tali investimenti si sono tradotti in attività di studio e analisi che hanno portato alla costituzione di un Osservatorio sul lavoro giovanile e alla pubblicazione del volume "Dopo la laurea", edito da Il Sole 24 Ore (2002).

La ricerca "I giovani e il lavoro: la ricerca di senso tra flessibilità e appartenenza" si colloca all'interno di questo filone di analisi e si pone l'obiettivo di contribuire alla riflessione, in prima istanza portata avanti dalla ricerca sociale, riguardante il rapporto tra mondo del lavoro e giovani ad alta qualificazione. Questo tema non è certo nuovo ma risulta oggi più che mai attuale a fronte degli importanti cambiamenti che interessano tanto il sistema della domanda quanto quello dell'offerta.

1.2 Il mercato del lavoro: evoluzione e nuovi paradigmi

A partire dalla fine degli anni Novanta, il mercato del lavoro ha vissuto una evoluzione nella direzione di una progressiva flessibilità in seguito a una serie di cambiamenti che si sono prodotti nello scenario competitivo.

La presenza di mercati sempre più concorrenziali, la crisi della pianificazione di medio e lungo termine, l'accorciamento dei cicli di vita dei prodotti, la progressiva accelerazione dei processi di obsolescenza delle competenze a fronte della necessità di innovazione, delle pressioni dei mercati finanziari su logiche di breve periodo, degli interventi normativi¹ sono fattori che hanno messo in crisi le logiche tradizionali di gestione aziendale

¹ Si fa riferimento a una serie di provvedimenti normativi che a partire dalla metà degli anni novanta sono stati introdotti nel nostro Paese - la legge 196/97 (denominata Pacchetto Treu), il d.l. 496/97 che ha conferito alle regioni e agli enti locali funzioni e compiti esclusivi in relazione al collocamento, alle politiche attive del lavoro, all'istituzione della Commissione provinciale per le politiche del lavoro, il d.l. 297/2002 che ha introdotto norme per agevolare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, la legge 30/2003 di delega sul mercato del lavoro - e che hanno profondamente modificato il contesto di azione per l'accesso al mercato del lavoro (Iard, 2007).

I. Introduzione e nota metodologica

(gerarchia, eterocontrollo, parcellizzazione del lavoro e standardizzazione), richiedendo alle imprese la capacità di sviluppare modalità e prassi gestionali, in modo da adattarsi continuamente al mercato, diventando quindi flessibili.

Tra i molteplici ambiti interessati da questo orientamento alla flessibilità, quello lavorativo emerge come uno tra i più coinvolti, poiché sono cambiate le regole principali che disciplinano, in primo luogo, il rapporto tra individuo e organizzazione.

Gli anni Novanta, infatti, hanno segnato l'avvio di un *processo diffuso di evoluzione del contratto*² che regola il rapporto tra lavoratore, da un lato, e datore di lavoro, dall'altro. Si è passati dal tradizionale contratto di natura relazionale – in cui prevale una logica di lungo periodo, l'individuo si aspetta la sicurezza del posto di lavoro e un percorso di crescita/carriera progressivo e certo, mentre l'organizzazione richiede in cambio lealtà, dedizione e identificazione con gli obiettivi e i valori aziendali – a uno di tipo transazionale dove si afferma la logica di breve periodo, lo scambio è di tipo economico e individuo e organizzazione valutano ogni giorno la convenienza della transizione in una prospettiva di “appartenenza temporanea”.

In questo nuovo rapporto l'organizzazione si aspetta flessibilità nelle forme e nella durata della relazione nonché immediata adattabilità ai cambiamenti mentre l'individuo richiede avanzamenti di carriera rapidi, coerenza tra necessità aziendali e proprio progetto professionale, possibilità di apprendimento e di sviluppo a difesa della propria *employability* sul mercato del lavoro, bilanciamento tra vita professionale e privata, qualità relazionale e benessere nel luogo di lavoro (Zapelli, 2001).

L'evoluzione sinteticamente descritta ha determinato un *impatto* molto rilevante *sulle politiche di gestione delle risorse umane* adottate dalle aziende che sono state impegnate nel tentativo di creare un contesto organizzativo “nuovo”, in cui individuo e organizzazione potessero trovare ancora un senso (diverso, ma pur sempre un senso) nella relazione di scambio reciproco.

Ancora oggi, questa è la sfida delle organizzazioni modernamente strutturate e in primo

² Il riferimento è alla teoria del contratto psicologico (Rousseau, 1993) secondo la quale tra lavoratore e datore di lavoro si instaura un accordo – a livello psicologico – a partire dalle aspettative reciproche di scambio. Tale accordo, pur essendo influenzato dal tipo di contratto formale di lavoro, ha una portata diversa, per certi versi più ampia e complessa, ha una natura dinamica e rappresenta un fattore decisivo nella determinazione dei comportamenti organizzativi (Quarantino, 2007; Solari, 2004).

luogo delle Direzioni del Personale: individuare modalità efficaci per creare e gestire il nuovo contratto riuscendo ad attrarre e trattenere le figure professionali necessarie ai fini della competitività aziendale. Fortemente coinvolto in questa sfida è anche il sistema della formazione che, nel suo ruolo di istituzione ponte tra accademia e mondo delle professioni, è chiamato a rivedere i propri programmi formativi per renderli coerenti rispetto alle mutate regole del mercato del lavoro, ai fabbisogni di professionalità e alle esigenze/aspirazioni espresse dagli individui.

In questa sfida uno dei segmenti più critici da intercettare e raggiungere sembra essere rappresentato dai giovani ad alta qualificazione che si affacciano sul mercato del lavoro.

1.3 Il mondo dei giovani: identità fluida e appartenenze multiple

I giovani ad alta scolarizzazione, in particolare gli alti potenziali, rappresentano un bacino molto importante da cui attingere nuove professionalità e competenze.

La criticità rappresentata da questa particolare popolazione può essere spiegata facendo riferimento a quanto sopra riportato: se per l'azienda il mantenimento del vantaggio competitivo si basa sulla capacità di evolvere rapidamente e di adattarsi al cambiamento, ne deriva che le persone, in quanto risorse flessibili, sono uno degli *asset* più importanti su cui puntare e tra queste un ruolo importante è giocato proprio dalle nuove generazioni che si apprestano a entrare nel mercato del lavoro.

Questo *target* risulta, inoltre, particolarmente critico in quanto si configura come una risorsa scarsa – la domanda di professionalità supera l'offerta – per effetto di un fenomeno di natura demografica che ha interessato le economie occidentali negli ultimi anni. Si fa riferimento al forte calo delle nascite registrato nella metà degli anni Settanta, che ha provocato una situazione di *workforce shortage*, ovvero una sostanziale difficoltà a reclutare persone qualificate appartenenti alla cosiddetta "Generazione X" (ovvero i nati tra la metà degli anni Sessanta e la fine degli anni Settanta). In Italia questo fattore ha avuto una particolare rilevanza e ha inciso profondamente anche sul sistema della formazione: nel corso degli anni Novanta, il numero complessivo degli iscritti all'università non è cresciuto e questo si è tradotto in una progressiva carenza di risorse ad alta qualificazione.

Centralità e importanza crescente (soprattutto in una società della conoscenza come la nostra) delle risorse umane da un lato, scarsità di figure professionali ad alta qualificazione in uscita dall'università dall'altro, possono spiegare l'interesse rivolto a questo segmento di popolazione da parte della società in generale e del sistema dell'istruzione e delle aziende in particolare.

Molto è già stato scritto sui giovani e numerosi sono stati i tentativi di individuare tratti comuni e orientamenti prevalenti. In realtà, l'universo giovanile, oggi più che mai, sfugge ad ogni tentativo di categorizzazione: è riduttivo parlare dei giovani come di un'unica categoria, laddove il dato emergente è semmai la diversità dei percorsi di vita, delle attese e degli obiettivi, delle priorità e dei valori (Boldizzoni, 2002). In questo senso, quella di cui parliamo è una generazione che possiede un'identità fluida e che della flessibilità ha fatto una caratteristica identitaria: una fluidità esperienziale, prodotta dalle *continue transizioni tra diverse attività e ruoli sociali* (Bauman, 1999; 2001; 2002; Cesareo, 2006).

In questa situazione di "fluidità" sembrano messi in discussione alcuni assunti fondamentali del rapporto "giovani-lavoro", quali la realizzazione professionale come uno degli elementi fondanti la realizzazione personale, il valore della "carriera", la progettualità ed emergono tendenze quali la priorità della sfera privata (più sicura e accogliente), l'appartenenza multipla, il "presentismo" (l'importanza del qui e ora). Si tratta di orientamenti, talvolta anche contraddittori, che ben esprimono l'incertezza attuale e che possono rappresentare importanti questioni da cui partire per ricostruire i *trend* emergenti in tema di scelte di lavoro, professionalità e, rispetto a queste, di formazione *post-lau-ream*.

1.4 Alcune questioni aperte

Se il contesto è quello sopra descritto, è possibile individuare un nucleo di questioni fondamentali che è necessario analizzare e, probabilmente, con una certa urgenza:

- 1) *"Entrare in azienda" è ancora un traguardo?* Rappresenta ancora la realizzazione di un'aspirazione professionale? Si sta assistendo – seppur con traiettorie ancora non ben definite – all'emergere di altri ambiti considerati come possibili mercati di sbocco quali il mondo legato al *no profit*, il settore del volontariato, la creazione di impresa (auto-imprenditorialità). Su questo punto, l'indagine Iard 2007 evidenzia come il

lavoro autonomo sembra rappresentare per i giovani la forma preferita di rapporto con il mercato del lavoro in quanto meno sottoposto a vincoli, più rispondente ai bisogni di espressività e creatività individuale e maggiormente remunerativo rispetto ai “tradizionali” lavori offerti dalle imprese attraverso contratto dipendente.

- 2) *Esiste ancora il valore della carriera?* E, inoltre, quale carriera e in quale contesto a fronte della flessibilità? Qui l’orientamento è contraddittorio: da un lato “salire” la scala gerarchica sembra ancora avere un significato importante anche in termini di gratificazione sociale (forse più per le famiglie che non per i giovani); dall’altro, si stanno affermando percorsi di carriera diversi (non lineari ma trasversali e discontinui) in linea con i cambiamenti del mercato del lavoro e quindi promossi dalle aziende. Su questo aspetto, l’indagine Iard 2007 evidenzia che le dimensioni legate alla carriera e al prestigio della professione (legate all’*achievement*) non sembrano fare eccessiva presa sui giovani, almeno ad oggi. Anche questo dato trova conferma nella ricerca Universum (2007) secondo cui gli studenti italiani non aspirano a responsabilità dirigenziali, tanto è vero che gli *item* associati al concetto di carriera storicamente dominante (raggiungere livelli manageriali, influenzare strategie aziendali e dirigere progetti) sembrano registrare oggi preferenze modeste.
- 3) *Il lavoro è ancora una delle principali fonti di realizzazione?* E quale tipo di lavoro? Qui l’orientamento prevalente tra i giovani sembra chiaro: il lavoro viene vissuto soprattutto per i suoi aspetti auto-realizzativi e relazionali, non disgiunto da un’attenzione per gli aspetti e le condizioni concrete di lavoro (pragmatismo). Emerge una visione del lavoro che si concentra molto attorno allo sviluppo di sé e alla costruzione di connessioni e relazioni con l’intorno professionale³ (Iard, 2007). Sembra che il lavoro sia uno degli ambiti di realizzazione, come conferma l’importanza attribuita al bilanciamento vita privata e vita lavorativa: esiste (Universum, 2007), tra i giovani, una forte preoccupazione per quanto riguarda la difesa del proprio tempo *extra-lavorativo*. Emergono preferenze verso una gestione articolata dell’orario di lavoro e della sua distribuzione all’interno della settimana, per conciliare i tempi del lavoro con gli altri tempi e interessi di vita (Iard, 2007). Sembra farsi strada un dubbio: vale la pena sacrificarsi a fronte di un lavoro incerto e talvolta non remunerato in modo equo?

³ Vale la pena precisare che a questi aspetti si uniscono una forte sensibilità per la stabilità lavorativa, un adeguato trattamento salariale e la vicinanza del posto di lavoro al luogo di residenza a dimostrazione di un orientamento fortemente pragmatico.

I. Introduzione e nota metodologica

- 4) *Quanto si è disposti e capaci di interpretare la flessibilità in termini di opportunità da cogliere e non di minaccia da evitare?* La flessibilità “gestita” e non “subita” consente di costruirsi una professionalità completa e spendibile (*employability*) con successo nel mercato del lavoro. Tutto questo richiede un atteggiamento attivo e l’adozione di un orizzonte di medio periodo per vedere realizzate le proprie aspirazioni professionali (coerentemente con le scelte delle aziende che hanno allungato i tempi di selezione e inserimento: i contratti flessibili consentono di valutare la persona per un periodo di tempo ragionevolmente lungo e quindi di inserirla una volta verificatene le potenzialità riducendo così il rischio di fallimento – non più sostenibile nel contesto attuale). La sensazione prevalente è che si stia affermando la consapevolezza che le regole del mercato del lavoro sono cambiate e che dalla fase di “reazione difensiva” si stia passando, seppur con fatica, a quella di “azione proattiva” con comportamenti ancora contraddittori e non “lineari”. Più precisamente, il lavoro temporaneo suscita pareri contrastanti, prodotto del convergere di sensibilità diverse che spesso coesistono nelle rappresentazioni dei giovani: da una parte, il senso di insicurezza e precarietà è vissuto negativamente e viene posto come causa della lunga permanenza in famiglia; dall’altra, se non diventa condizione irreversibile, viene percepito come opportunità di esperienza professionale (Iard, 2007). Il timore diffuso, tuttavia, è che diventi una condizione permanente trasformando la flessibilità in precarietà.
- 5) *Quanto si è disposti a investire nella propria professionalità* quando non esiste più la garanzia del ritorno dell’investimento fatto in termini di tempo e denaro? E ancora: quale formazione privilegiare, a fronte di un’offerta sovrabbondante e della mancanza di criteri per valutare la qualità dei corsi proposti? Una scelta può essere allora di limitare il rischio optando per percorsi brevi che accelerino (o, quantomeno, promettono di farlo) l’ingresso nel mercato del lavoro, con un costo contenuto e possibilmente vicino a casa. L’investimento limitato consentirebbe allora di “contenere” le aspettative: diventa più accettabile l’ipotesi di frequentare un percorso formativo che consenta di avvicinarsi a un lavoro magari meno interessante professionalmente, ma che permetta di acquisire un livello minimo di autonomia (i costi legati al vitto e alloggio sono sostenuti dalla famiglia) e di soddisfare le esigenze del “qui e ora”⁴.

⁴ In relazione al tema dell’impatto economico della formazione *post-lauream*, l’esperienza maturata dalla Fondazione ISTUD nel corso degli anni nella realizzazione di *master* per neolaureati conferma come la scelta di questi ultimi di frequentare tali percorsi sia spesso legata a valutazioni di ordine economico: a fronte della possibilità di usufruire di agevolazioni finanziarie – ad esempio borse di studio erogate da fondi pubblici o da aziende – aumenta la propensione dei giovani ad allontanarsi da casa, scegliendo percorsi più strutturati come contenuti e durata, a costi maggiori e, presumibilmente, più coerenti con le loro aspettative professionali.

I. Introduzione e nota metodologica

Oggi, in questa situazione di incertezza, dove quelle sopra riportate sono solo alcune delle questioni aperte, la maggior parte delle aziende è impegnata nella ricerca di nuovi approcci nelle proprie politiche di reclutamento e di *retention* dei giovani, in particolar modo degli alti potenziali. Le risorse dedicate sono consistenti: le giornate di incontro in università, le presentazioni sui *career book*, le *partnership* con i siti *online* rivolti ai giovani, l'uso di mezzi di comunicazione "vicini" al *target* (esempio circuito *Promocard*, ecc.) sono esempi delle iniziative messe in atto e che rientrano sotto l'etichetta di politiche di *employer branding*. Tuttavia la sensazione è che i risultati non ripaghino i consistenti impegni in termini di tempo dedicato e risorse spese.

È come se il sistema di incontro tra domanda e offerta di professionalità – unito a quello della transizione tra i due mondi, ovvero il sistema di formazione *post-lauream* – soffrisse di un problema dovuto all'utilizzo di codici linguistici e di attribuzione di significati diversi o comunque distanti.

Per questa ragione si pone la *necessità di avviare una riflessione* tesa ad analizzare le questioni principali che chiamano in causa questi due mondi. Sullo sfondo, ma al momento può apparire poco più che una provocazione, sembrano avvertirsi segnali che su entrambi i fronti la logica transazionale cominci a mostrare i propri limiti e, come anticipato da qualcuno (Pfeffer, 1998), emerga la necessità di un ritorno a un contratto psicologico capace di recuperare la logica del lungo termine che significa anche investimento reciproco di lungo termine.

Elementi, questi, di cui individui e organizzazioni sembrano avere un forte bisogno per vincere le rispettive sfide. Probabilmente vanno ripensati i termini dello scambio: da una parte un progetto organizzativo capace, ad esempio, di offrire relazioni e ambienti lavorativi di qualità, di costruire un equilibrio reale tra lavoro e sfera privata; dall'altra, ad esempio, individui capaci di ripensare continuamente la propria professionalità per sostenere i continui cambiamenti a cui le organizzazioni sono inevitabilmente chiamate (Quarantino, 2007).

Questi sono i temi e le aree interessanti da indagare per contribuire alla scoperta di un nuovo paradigma, alla definizione del quale concorrano aziende e giovani attraverso un confronto e un dialogo.

I. Introduzione e nota metodologica

1.5 Il progetto di ricerca: finalità, aree di indagine e metodologia

Le questioni sopra riportate sono alcune delle tematiche all'ordine del giorno e possono rappresentare interessanti traiettorie di ricerca e di ulteriore approfondimento. È in questo contesto che si inserisce il progetto "I giovani e il lavoro: la ricerca di senso tra flessibilità e appartenenza", promosso e realizzato dalla Fondazione ISTUD, in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e con il sostegno di Amplifon, Brembo, Chiesi Farmaceutici, Edison, Enel, Ferrero Learning Lab Geie, Gruppo Generali, Iveco, Pirelli & C. Real Estate, Telecom Italia, Vodafone.

La ricerca ha avuto l'obiettivo di comprendere gli orientamenti e le preferenze dei giovani circa le motivazioni e i significati attribuiti al lavoro, le percezioni e le aspettative nei confronti del proprio futuro lavorativo, i progetti di ulteriore investimento formativo, la propensione verso la mobilità e le attese di sviluppo professionale. La migliore comprensione di questo "universo" rappresenta, infatti, il primo passo per individuare nuove modalità di incontro e di dialogo tra mondo del lavoro e universo giovanile.

Più in dettaglio, le principali *aree di indagine*⁵ affrontate sono state:

- percezioni e aspettative nei confronti del proprio futuro;
- motivazioni e significati attribuiti al lavoro;
- aspettative nei confronti del lavoro;
- eventuali esperienze di studio/lavoro;
- rapporto tra scelte formative e sbocchi lavorativi attesi;
- esigenze in termini di orientamento e accompagnamento nella transizione dalla formazione al lavoro;
- attese in termini di mobilità e sviluppo professionale;
- progetti di ulteriore investimento formativo.

Al fine di indagare le aree sopra indicate, la ricerca si è avvalsa di una metodologia qualitativa che ha previsto il coinvolgimento e il confronto, mediante la realizzazione di *focus group*, sia di rappresentanti dell'universo giovanile oggetto dello studio, sia di esponenti del mondo del lavoro.

⁵ Si tratta di aree tendenzialmente coincidenti con quelle indagate nell'ambito del già citato progetto di ricerca "Osservatorio sul lavoro giovanile", i cui principali risultati sono riportati nella pubblicazione "Dopo la laurea" (2002).

I. Introduzione e nota metodologica

In relazione a questo secondo punto, una condizione essenziale per il buon esito del progetto di ricerca qui presentato è stata la partecipazione delle aziende interessate a un confronto sui temi oggetto dell'indagine che chiamano in causa le politiche di gestione delle risorse umane, *in primis* le fasi di reclutamento e inserimento unite alle iniziative di *employer branding*.

Le aziende *partner* della ricerca hanno fatto parte, assieme ai rappresentanti della Fondazione ISTUD e dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, dello *Steering Committee*, che ha partecipato alla fase di progettazione, contribuendo alla definizione di dettaglio degli indirizzi, degli ambiti di ricerca e degli strumenti di indagine.

Nel corso della ricerca, i rappresentanti del Comitato sono stati costantemente aggiornati sullo stato di avanzamento dei lavori e sulle evidenze di volta in volta emerse dalle varie fasi della ricerca al fine di fornire una prima – seppur parziale – validazione dei dati raccolti.

1.6 L'impianto metodologico

La metodologia adottata, come anticipato, è stata di tipo qualitativo e si è articolata in due momenti, distinti ma strettamente interconnessi:

- *un'indagine desk*, svolta tra febbraio e marzo 2008, basata sulla raccolta e analisi della letteratura – sia le molte ricerche esistenti sia libri che forniscano modelli – sul tema utile a individuare le questioni importanti;
- *un'indagine field* realizzata nei mesi di marzo e aprile 2008 e basata sullo svolgimento di alcuni *focus group*, sia con i giovani laureandi iscritti al biennio di specializzazione, sia con le aziende, volta a validare i risultati emersi dalla prima fase della ricerca e a indagare in profondità le questioni più critiche e rilevanti.

I. Introduzione e nota metodologica

Si riporta di seguito l'articolazione temporale delle diverse fasi di svolgimento della ricerca:

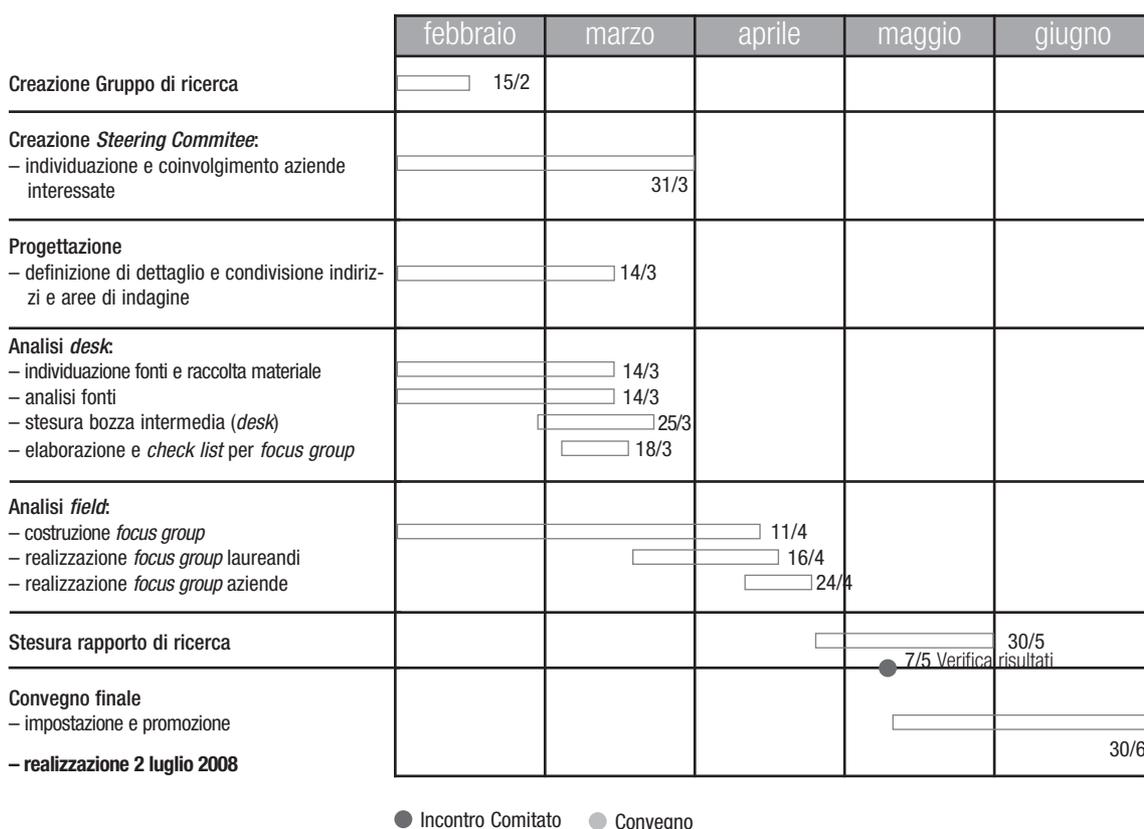


Figura 1: *Gantt* del progetto di ricerca.

La prima fase della ricerca, l'indagine *desk*, si è configurata come un passaggio propedeutico nei confronti dell'indagine sul campo, in quanto ha consentito:

- l'elaborazione di alcune prime ipotesi interpretative che hanno permesso di mettere a fuoco i temi chiave da affrontare nell'indagine e indirizzare la fase successiva della ricerca;
- la costruzione degli strumenti di indagine (*check-list*)⁶ da utilizzare nel corso dell'indagine sul campo.

⁶ Vedi Allegati 1 e 2.

I. Introduzione e nota metodologica

Successivamente, l'indagine *field* ha previsto la realizzazione di sette *focus group* con giovani laureandi e di due *focus group* con le aziende.

Per quanto riguarda i primi, la costruzione del campione di laureandi impegnati nei *focus group* ha coinvolto un bacino di partecipanti che comprendesse laureandi provenienti da facoltà appartenenti sia all'area scientifico-gestionale, sia all'area umanistico-sociale. Nella costruzione del campione si è privilegiata una logica estensiva, ovvero l'invito a partecipare rivolto a tutti i giovani provenienti dalle facoltà o corsi di laurea selezionati per la ricerca, rispetto a una costruzione del campione che tenesse conto di criteri di rappresentatività statistica dei corsi di laurea.

Si è cercato, inoltre di garantire la copertura del territorio nazionale, svolgendo i *focus group* nel Nord (Milano), nel Centro (Roma) e nel Sud (Palermo), in modo da poter osservare eventuali elementi comuni o differenze tra le aree territoriali metropolitane.

L'elenco delle aree disciplinari prese in considerazione dalla ricerca è proposto in Tab. 2:

Area scientifico-gestionale		Area umanistico-sociale	
Pure	Applicate	Pure	Applicate
Biologia/Chimica	Economia ⁷	Lettere/Filosofia	Scienze Politiche
Matematica/Fisica	Ingegneria		Scienza della Comunicazione
			Scienza della Formazione
			Giurisprudenza

Tabella 2: Facoltà/corsi di laurea presi in esame nella ricerca.

I *focus group* realizzati con le aziende, invece, hanno previsto il coinvolgimento di rilevanti realtà interessate all'iniziativa. L'obiettivo di questi incontri è stato quello di riflettere insieme sui primi risultati emersi dalla indagine *desk* e dai *focus group* con i lau-

⁷ La scelta dei ricercatori di includere i laureandi in economia all'interno del raggruppamento delle lauree scientifico-gestionali applicate nasce dalle riflessioni circa la maggiore natura "aziendalista" di questo tipo di laureati. Questo elemento accomuna i laureandi in economia a quelli in ingegneria gestionale e, generalmente, è considerato fonte di una maggiore "appetibilità" di questi giovani da parte del mercato del lavoro, tanto da far parlare di queste discipline in termini di lauree "forti".

I. Introduzione e nota metodologica

reandi e confrontarsi, partendo dai dati, sulle politiche di gestione rivolte al *target* “giovani” con una particolare attenzione alle fasi di reclutamento e agli strumenti di *employer branding*.

In questo senso, i *focus group* con le aziende hanno rappresentato un momento chiave della ricerca, in quanto hanno favorito la discussione e l’ulteriore indagine rispetto al nucleo di questioni individuate come critiche. Inoltre, questi incontri si sono proposti come opportunità di scambio e condivisione di alcune ipotesi di lavoro sul tema della gestione delle risorse umane, da cui potranno avere origine ulteriori momenti di confronto – nella forma ad esempio di *workshop* permanenti, tavoli di lavoro, attività di ricerca, ecc. – sulle tendenze innovative in tema di *human resources management*.

La scelta del *focus group* quale principale strumento per la conduzione dell’indagine sul campo è stata dettata dalle considerazioni circa la sua maggiore idoneità a indagare gli *item* oggetto della ricerca. Tale affermazione si lega soprattutto a due motivazioni:

- il *focus group* consente di costruire una fotografia completa circa gli orientamenti, le aspettative e i significati valoriali e simbolici che i giovani attribuiscono al “mondo lavoro”;
- il *focus group* fornisce spunti ricchi per la progettazione di iniziative mirate, sia sul fronte delle aziende, sia su quello della formazione *post-lauream*.

Tale metodologia si basa sulla somministrazione di alcuni stimoli (spunti di riflessione, domande dirette riguardanti l’oggetto di indagine) a un gruppo selezionato di partecipanti da parte di un conduttore e sulla successiva raccolta delle reazioni/risposte.

Parallelamente, a valle di ciascuno stimolo e delle reazioni che ne scaturiscono, il conduttore guida una breve discussione finalizzata a esplorare con maggiore profondità il tema proposto e a favorire il confronto di opinioni tra i presenti. Il conduttore cerca così di problematizzare le questioni e di far esplicitare ai partecipanti le loro opinioni e motivazioni.

L’utilità di tale metodologia risiede nel favorire l’attivazione di dinamiche di gruppo, che consentano una maggior spontaneità e disponibilità al confronto e quindi permettano al ricercatore anche una migliore comprensione delle problematiche indagate.

2. INDAGINE *DESK* a cura di Cristina Pasqualini

2.1 Premessa

Se è vero che nulla accade isolatamente e che ciascun avvenimento va letto contestualmente e storicamente, non si può pensare di parlare dei giovani di oggi tralasciando di affrontare alcune delle principali trasformazioni socioculturali avvenute in questi ultimi decenni. Trasformazioni che a loro volta hanno generato significative trasformazioni sugli individui e, in particolare, sui giovani, da sempre considerati, da un lato, il motore del cambiamento e, dall'altro, i soggetti maggiormente sensibili ai cambiamenti in corso.

È indubbio infatti che gli individui – come conseguenza della fine delle grandi narrazioni (Lyotard, 1997) e della frammentazione sociale (Cesareo, a cura di, 2005) – crescono in una società adiaforica (Bauman, 1996), con molteplici punti di riferimento spesso divergenti tra loro, il più delle volte senza punti di riferimento certi, percependo un pervasivo vuoto etico e una conseguente maggiore libertà a livello sia normativo sia valoriale (Donati, Colozzi, 1997; Pasqualini, 2005). Una libertà probabilmente apparente, una libertà dal gusto un po' amaro, in quanto non si può essere veramente liberi se non si hanno delle appartenenze salde. Gli individui sono infatti inseriti in una rete sociale frammentata, costituita da gruppi, istituzioni, organizzazioni, oramai incapaci di legare a sé le persone, di generare solidarietà sociale, di produrre una società integrata.

Ad essere poste in discussione sono proprio la struttura e la tenuta del sistema sociale, almeno così come abbiamo imparato a considerarle nella modernità societaria (Giaccardi, Magatti, 2003). Il legame sociale si sfibra, si incrina, talvolta si spezza, a fronte di un'eccessiva individualizzazione e privatizzazione. Le persone percepiscono che la società ha allentato la morsa del controllo e sviluppano pertanto forme sempre più raffinate di autonomia e di gestione della loro vita (Bauman, 2002).

Ecco allora che in una società, che in virtù della sua progressiva *deregulation* diviene sempre più complessa, sono soprattutto i giovani che faticano a trovare i punti di riferimento coerenti per la propria vita, dal momento che in essa la stessa logica sistemica e istituzionale subisce *un processo di frammentazione* in cui i differenti ambiti di esperienza e vita sociale divengono tra loro sempre più autonomi e autoreferenziali, pertanto

2. Indagine desk

non riconducibili ad un quadro normativo e valoriale coerente, omogeneo e coeso. Inoltre, indagare come si strutturano i percorsi biografici, i sistemi valoriali, la progettualità, le rappresentazioni del lavoro così come del futuro più in generale dei giovani, significa anche riconoscere la difficoltà di marcare i confini tra le età della vita.

Se nella modernità il corso di vita era convenzionalmente suddiviso in diverse fasi temporali e sequenziali (infanzia, adolescenza, giovinezza, adultità, vecchiaia) a cui corrispondevano ruoli sociali, compiti ben delineati e condivisi, nella società contemporanea estetizzata (Bauman, 2000), in cui l'adolescenza viene protratta oltre misura e si inserisce all'interno del più ampio processo di giovanilizzazione della società (Santambrogio, 2002), diviene sempre più difficile dire quando inizia e quando finisce un'età della vita ma, soprattutto, si assiste sempre più spesso ad una sconnessione, ad una mancata coincidenza tra età biologica ed età sociale. In altri termini, si può essere biologicamente adulti ma ancora socialmente giovani. Al contrario e molto più raramente, si può essere biologicamente giovani e socialmente adulti.

Vedremo pertanto cosa significa tutto ciò, ma soprattutto che ripercussioni genera a livello sociale. Molto probabilmente, infatti, il culto della giovinezza (Dal Lago, Molinari, 2001), ovvero il diffondersi di stili di vita giovanilistici e il loro protrarsi al di là di quelle soglie biografiche e anagrafiche che fino al più recente passato ne contrassegnavano la spontanea cessazione, non deve essere tuttavia inteso come risultato di operazioni per lo più estetiche e di superficie, come lavoro che il sé effettua, esclusivamente, sulla propria immagine.

Esso ha anche un più profondo significato antropologico essendo l'espressione delle tattiche esistenziali che i soggetti si sentono chiamati a dispiegare per far fronte alla emergente complessità sociale. Una complessità in cui, essendo evaporate gran parte delle legature (Dahrendorf, 1994) che offrivano all'individuo l'orizzonte valoriale e cognitivo per decidere quali opzioni incorporare nel proprio progetto di vita, il soggetto è posto di fronte ad un elevato numero di possibili esistenziali tra loro equivalenti e difficilmente gerarchizzabili.

Situazione che per il soggetto può declinarsi, euforicamente, come desiderio di continua e costante sperimentazione (Bauman, 2000) o, disforicamente, come aumento dell'anomia percepita e, di conseguenza, dell'incertezza e della precarietà esistenziali (Ehrenberg 1999). In ogni caso il risultato è un percorso biografico non lineare, sempre aperto a pos-

2. Indagine desk

sibili revisioni, che cerca di espungere, differendola *ad libitum*, ogni scelta o per lo meno di epurarle da tutte le marche della definitività. Una tattica, per dirla alla Beck (2001), che porta il soggetto a vivere nella dimensione dell'“E” (*et et*) e non più in quella dell'“O” (*aut aut*).

All'interno di questo complesso quadro storico-sociale contemporaneo, può essere interessante riflettere sulle strategie impiegate dai giovani per orientarsi tra appartenenze che orientano, non orientano o non orientano più come in passato. Analizzare come i giovani riconfigurano i propri corsi di vita, anche alla luce delle trasformazioni socioculturali di cui si è parlato sopra, significa innanzitutto indagare la loro progettualità, gli orientamenti valoriali a cui si ispirano, ovvero le cose che ritengono importanti nella vita.

Tali premesse conoscitive ci consentiranno infatti di approfondire, di focalizzare e comprendere con maggiore efficacia il senso attribuito oggi dai giovani alla formazione, ma soprattutto al lavoro. È infatti fuori discussione, come ci conferma la letteratura in materia, che le rappresentazioni sociali attribuite dalle giovani generazioni al lavoro sono mutate sensibilmente dal secondo dopoguerra ad oggi.

Vedremo perciò non soltanto come queste sono cambiate nell'immaginario collettivo giovanile, ma anche come il lavoro è cambiato nei fatti. Questo significa, in altri termini, indagare cosa accade oggi ai giovani una volta terminato il periodo formativo, come avviene l'accesso al mondo lavorativo, come è cambiato il lavoro e quanto risulta ancora un ambito esperienziale soddisfacente, totalizzante o residuale all'interno di un progetto esistenziale più complesso.

2.2 Le cose importanti nella vita dei giovani

Da sempre pensati come il motore del cambiamento, i giovani appaiono oggi sostanzialmente diversi rispetto solo ad alcuni decenni fa. Sono descritti spesso come individui al riparo delle istituzioni, che stabiliscono con esse rapporti passivi di pura utenza, probabilmente sfiduciati nelle loro capacità di influenzare le scelte che contano, ma soprattutto demotivati a prendere parte attivamente, con la propria impronta e il proprio portato valoriale, alla costruzione del futuro del Paese.

Abbandonati quasi definitivamente gli ideali che li avevano visti manifestare nelle piaz-

2. Indagine desk

ze a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta, i giovani lasciano l'arena sociale e si ripiegano "opportunicamente" nel proprio privato. L'attenzione a *issue* postmaterialiste testimoniata dalla nascita dei cosiddetti "nuovi" movimenti sociali sorti per esprimere rivendicazioni legate alla qualità della vita e ai grandi valori universali come la pace, così come le più recenti esperienze movimentiste *new global*, che avevano fatto ipotizzare il ritorno di uno "spirito giovanile" contestatario, sembrano aver subito un generale riflusso, fatto salvo qualche sporadico guizzo per mantenere una certa visibilità mediatica.

Ad eccezione di alcune frange marginali che li vedono impegnati nel sociale e per una società migliore, solitamente i giovani sono descritti come disaffezionati alla nazione, allo Stato, alle istituzioni politiche e religiose (Cartocci, 2002).

Hanno a cuore alcuni valori, riconducibili all'intorno più prossimo della propria persona, come ad esempio la ricerca del "successo" – inteso piuttosto come espressività piena del sé piuttosto che come ricerca del benessere economico – nel campo lavorativo, la relazionalità amicale e affettiva, la rincorsa ad un'ideale di fisicità e di bellezza – spesso risultato di un rispecchiamento emulativo dei modelli mediatici. In questo senso sembrano attivarsi, mentre restano nell'ombra alcuni progetti che – sociologicamente – sono considerati indicatori di maturità personale oltre che sociale.

Più che una mancanza reale di attenzione per alcuni obiettivi prevale un atteggiamento non tanto rinunciatario, quanto di costante differimento nell'attivazione di quella tensione ad essi che dovrebbe indirizzare e guidare i loro stessi percorsi biografici.

È sempre più frequente per i giovani del nuovo secolo, cresciuti in un contesto sociale frammentato, privo di certezze e di valori forti, incontrare difficoltà nel percorso che porta alla definizione della propria identità.

Rispetto alla pluralizzazione dei riferimenti valoriali che i giovani si trovano a dover gestire, è tuttavia possibile individuare linee di tendenza proprie degli attuali orientamenti giovanili. Ripiegati su valori individualistici e a "breve-corto raggio", Buzzi, Cavalli e de Lillo (2002) ipotizzano e confermano una *irresistibile ascesa della socialità ristretta*.

Se chiediamo ai giovani di indicare le cose importanti nella loro vita (Fig. 2), ordinandole per importanza in una scala gerarchica, la famiglia viene considerata il valore più

2. Indagine desk

importante dall'83,1% di coloro che hanno un'età compresa tra i 15 e i 34 anni (Buzzi, Cavalli, de Lillo 2007). A seguire vengono indicati come valori molto importanti l'istruzione (68,1%) e il lavoro (67,2%). Agli ultimi posti dei sistemi valoriali delle nuove generazioni si collocano e si confermano i valori dell'impegno sociale (28,6%), della religione (21,7%) e dell'attività politica (6,2%)⁸.

Se la famiglia – intesa sia come famiglia di origine sia come famiglia di elezione – rappresenta oggi e ha rappresentato negli ultimi venti anni il valore più importante per i giovani, un punto di riferimento imprescindibile, ma soprattutto il volano della progettualità individuale, è innegabile l'importanza di alcuni valori come l'istruzione e il lavoro.

L'importanza attribuita dai giovani all'istruzione trova conferma da un lato nella riduzione dei tassi di abbandono scolastico, dall'altro nell'aumento percentuale di coloro che non solo conseguono un diploma di scuola media superiore, ma addirittura una laurea. Un discorso a parte andrebbe fatto sul livello medio di qualità dell'istruzione realizzato dai giovani, che, soprattutto nella scuola superiore, sembra essersi abbassato considerevolmente. È innegabile tuttavia che più persone studiano e più persone – con più o meno

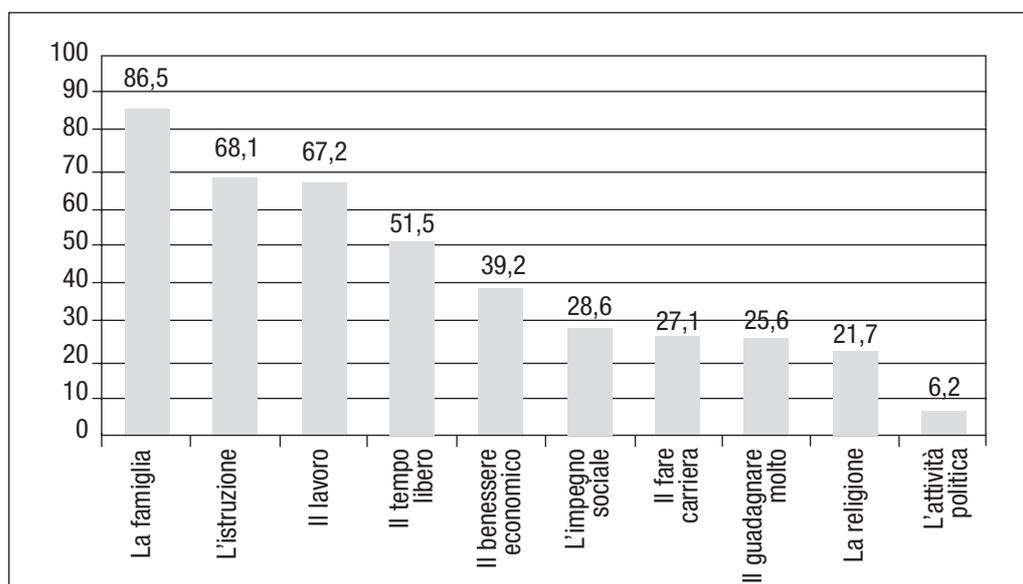


Figura 3: Aspetti della vita secondo l'ordine di importanza (valori %). Fonte: Iard 2007.

⁸ Questi stessi risultati emergono dalla ricerca sugli adulti-giovani realizzata in Italia su una popolazione di età compresa tra i 25 e i 39 anni. I risultati sono contenuti nei volumi: Cesareo (a cura di), 2005; Introini, Pasqualini, 2005.

2. Indagine desk

anni di ritardo rispetto alla media – arrivano alla tappa della laurea.

Da parte sua, il lavoro resta un valore importante nell'immaginario giovanile, un lavoro di cui i giovani hanno spesso un'idea vaga, stereotipata proprio perché molti vi accedono ad un'età sempre più avanzata a causa dell'allungamento dell'*iter* formativo.

Il lavoro è importante in sé, come ambito esperienziale in cui la persona può realizzarsi, ma non realizzarsi completamente, perché la piena autorealizzazione è la sintesi di più elementi, non tutti aventi a che fare necessariamente con il lavoro. Come vedremo più avanti, nel lavoro si ricerca la possibilità di esprimersi, di relazionarsi, di imparare sempre cose nuove. Un lavoro *che sia conciliabile con il tempo libero*, ovvero che lasci degli spazi per il divertimento e la vita privata, un lavoro *per cui si debba viaggiare* e che lasci lo spazio per viaggiare. Meno importanti appaiono i valori (connessi al lavoro) di tipo più materiale/strumentale come, ad esempio, il benessere economico (39,2%), il fare carriera (27,1%) e il guadagnare molto (25,6%).

È interessante infine prendere brevemente in esame l'evoluzione dell'importanza attri-

Le cose importanti della vita	1983	1987	1992	1996	2000	2004
La famiglia	81,9	82,9	85,9	85,5	85,3	83,1
Il lavoro	67,7	66,6	60,2	62,5	60,5	62,4
L'amicizia	58,4	60,9	70,6	73,1	74,7	79,9
L'attività politica	4,0	2,8	3,7	4,7	2,7	6,1
L'impegno religioso	12,2	12,4	13,2	13,6	10,7	19,1
L'impegno sociale	21,9	17,9	23,5	22,2	17,5	25,2
Lo studio e gli interessi culturali	34,1	32,2	36,4	39,5	33,4	39,8
Lo svago nel tempo libero	43,6	44,2	54,4	53,6	52,1	54,5
Le attività sportive	32,1	31,9	36,1	34,3	32,7	37,8
Basi	4.000	2.000	1.718	1.686	1.429	1.671

Tabella 4: Confronto tra chi ha risposto "molto importante" alla domanda sulle cose importanti della vita nelle diverse rilevazioni dell'Istituto Iard. Fonte: Iard 2007.

2. Indagine desk

buita dai giovani ad alcuni valori negli ultimi venti anni (Tab. 4).

Se la famiglia resta saldamente al primo posto nei sistemi valoriali dei giovani, l'importanza attribuita al lavoro ha subito una significativa inflessione, passando dal 67,7% nel 1983 al 62,4% nel 2004. Alcuni autorevoli studiosi contemporanei giustificano tale cambiamento con il passaggio registrato in questi ultimi decenni da valori materialistici a valori postmaterialistici (Inglehart, 1983), che poggia a sua volta sulla teoria di Maslow (1977), secondo cui una volta soddisfatti i bisogni primari si pensa alla soddisfazione di quelli secondari. In realtà, oggi, tale teoria e tali teorici potrebbero essere contestati da più punti di vista, perché non è così vero, soprattutto per i giovani, trovare un lavoro, condizione primaria per soddisfare proprio i bisogni primari.

2.3 La progettualità: chi sono oggi e chi sarò domani...

Nella società dell'incertezza – come ricorda Bauman – gli individui, senza distinzione d'età, si “difendono” adottando *la strategia della non-scelta* per mantenere aperte più possibilità, ovvero scelgono di essere flessibili ai cambiamenti evitando di definire in maniera stabile la propria identità: siamo divenuti eterni “turisti” (Bauman, 1999), raccoglitori e ricercatori instancabili di sempre nuove esperienze ed emozioni. Dal canto suo, la giovinezza ha subito in questi ultimi decenni processi di “proletarizzazione” (Santambrogio, 2002), poiché da condizione privilegiata di pochi e di una determinata età della vita è divenuta condizione di molti e di tutte le età, perdendo autenticità e assumendo talvolta una connotazione negativa.

La giovinezza si è divulgata a tal punto da essere considerata spesso un'età e un modo di vivere ozioso, di moratoria interminabile, in cui si tengono aperte tutte le possibilità, perché non si ha chiaro chi si è e cosa si voglia fare da grandi. La giovinezza dunque potrebbe essere vista come possibile risposta di tipo tattico *à la de Certeau* (de Certeau, 2001) all'incertezza della nostra società, alla frammentazione individuale e sociale, al vuoto etico, tipici di quest'epoca storica. Quando le certezze diminuiscono, quando la società diviene eticamente neutra (Donati, Colozzi, 1997) e affida ai singoli individui la possibilità di scegliere del proprio futuro, si ha come reazione il ripiegamento della persona sul proprio io, unico legislatore.

L'autocentratura del soggetto, oltre ad accentuare le tendenze di individualismo, fa sì che ciascuno decida le strategie che ritiene migliori per un vita felice, per soddisfare i

2. Indagine desk

propri bisogni di appartenenza e relazionali, che restano fondamentali. Come è noto, quando si sceglie si precludono sempre altre possibilità; per sua natura la scelta è un *aut-aut* che crea ansia ed emozioni, soprattutto se quest'ultima viene operata nell'assoluta incertezza, senza punti di riferimento forti. Dunque, *la giovinezza* come età sociale, disancorata dall'età biologica, sembra adattarsi bene a questo periodo storico: essa diviene il mito da seguire a tutte le età.

La peculiarità della giovinezza, che la fa essere così tanto desiderabile, è la sua natura di transizione, di “non essere più e non essere ancora”, di flessibilità, di atteggiamento di non scelta, o meglio, di rinuncia alla definitività e all'irreversibilità. Atteggiamento, questo, che comporta una significativa abdicazione alla progettualità, individuale e sociale o ad una sua totale contrazione all'istante presente, vissuto come unica certezza.

L'età adulta – con tutte le responsabilità che le sono proprie – incute sicuramente perplessità e timori. Dunque è preferibile restare giovani (Pasqualini, 2005). Per citare solo uno dei tanti dati interessanti che si possono portare a conferma di tale *trend*, è risultato, da una recente indagine condotta a livello nazionale su un campione di 3.500 intervistati di età compresa tra i 25-39 anni, che ben il 30,8% si è posizionato, lungo il *continuum* di un differenziale semantico giovane-adulto, sulla prima polarità a discapito della seconda, sulla quale si è invece collocato solo il 6,4% del campione (Cesareo, a cura di, 2005).

Di qui la riflessione sulla progettualità giovanile, sulla transizione dei giovani all'adulthood, ai ruoli dell'età adulta, un passaggio che sembra compiersi con tempi e modalità differenti rispetto solo ad alcuni decenni fa. Alla luce delle attuali convenzioni si è soliti ritenere adulto a tutti gli effetti l'individuo che è definitivamente uscito dal percorso formativo, che è entrato e fa parte, continuativamente, di un ambito lavorativo e che si è affrancato, in maniera permanente, dalla famiglia di origine mediante l'“abbandono” della casa dei genitori (Buzzi, Cavalli, de Lillo, 2002; 2007). Altre due tappe, infine, sebbene non determinanti per l'acquisizione dello *status* di adulto, ma ad esso comunque connesse, sono ugualmente importanti per la sopravvivenza della società: ci riferiamo alla formazione di una nuova famiglia e all'assunzione di un ruolo genitoriale con la generazione di figli. Diventare adulti, insomma, non è solo una questione privata e forse proprio per questo la sociologia, come del resto la società, è molto interessata alla questione.

2. Indagine desk

Tappe di transizione	Età				
	15-17 anni	18-20 anni	21-24 anni	25-29 anni	30-34 anni
<i>Anno indagine Istituto Iard</i>					
Uscita dal circuito formativo					
1983	16,7	39,4	46,1	–	–
1987	11,0	30,8	44,6	–	–
1992	5,6	25,8	38,0	53,1	–
1996	7,2	32,1	49,7	75,6	–
2000	5,7	28,5	47,9	69,9	84,1
2004	3,1	24,8	43,2	64,5	79,5
Inserimento nel lavoro					
1983	5,4	18,1	29,7	–	–
1987	4,6	15,6	32,7	–	–
1992	4,6	15,1	35,0	49,7	–
1996	1,5	10,7	26,6	43,9	–
2000	2,3	21,2	38,5	56,6	72,8
2004	3,4	18,5	39,8	65,2	76,8
Indipendenza abitativa					
1983	0,1	2,3	13,5	–	–
1987	0,3	2,5	12,5	–	–
1992	0,0	3,0	10,2	39,0	–
1996	0,0	2,4	8,5	36,2	–
2000	0,3	2,2	6,1	29,7	64,9
2004	0,0	1,6	10,2	31,6	63,8
Matrimonio/convivenza					
1983	0,0	3,7	20,2	–	–
1987	0,1	3,2	15,3	–	–
1992	0,0	1,8	11,4	35,5	–
1996	0,0	2,2	6,8	31,9	–
2000	0,3	1,6	4,8	23,4	59,3
2004	0,3	0,6	8,4	27,1	60,3
Nascita di un figlio					
1983	0,0	2,3	12,2	–	–
1987	0,4	1,8	10,4	–	–
1992	0,0	1,0	5,0	20,6	–
1996	2,0	2,4	5,0	21,6	–
2000	0,0	0,8	3,0	12,2	44,4
2004	0,3	0,3	4,2	15,7	39,5

Tabella 5: Il superamento delle tappe di transizione all'età adulta per classi di età nelle sei edizioni delle indagini dell'Istituto Iard (incidenze percentuali). Fonte: Iard 2007.

2. Indagine desk

Ma vediamo nello specifico, ad oggi, quanto sono adulti i nostri giovani (tab. 5): Complessivamente, la situazione non si presenta molto rassicurante in quanto la maggior parte dei marcatori di passaggio vengono conseguiti, quando sono conseguiti, sempre più avanti negli anni, alimentando quel processo di giovanizzazione della società di cui si è detto sopra. Nello specifico, l'uscita dal circuito formativo viene procrastinata sempre di più.

Questo dato emerge chiaramente se solo si confronta la rilevazione del 2004 con quella del 2000, per non parlare di quella del 1996. All'età di 25-29 anni il 64,5% dei giovani è uscito definitivamente dal circuito formativo, all'età di 30-34 anni solo il 79,5%. Conseguentemente, il 65,2% dei 25-29enni è inserito (in maniera continuativa) nel lavoro, il 76,8% dei 30-34enni e solo il 39,8% dei 21-24enni. Va tuttavia osservato che nonostante il periodo di studio-formazione si sia in media allungato, nel 2004, rispetto alla rilevazione del 2000, si è assistito ad un generale incremento piuttosto significativo di coloro che accedono al mondo lavorativo, probabilmente spiegabile con la formula mista del "lavoratore studente"/"studente lavoratore" e con le sempre più diffuse nuove tipologie lavorative flessibili e a tempo determinato.

Possiamo concludere che, se valutati complessivamente, i giovani confermano in questi ultimi anni una generale tendenza a spostare in avanti il conseguimento di alcuni importanti obiettivi della loro vita. Tuttavia, si evidenziano piccoli miglioramenti soprattutto per quanto concerne i seguenti marcatori: l'inserimento lavorativo e il matrimonio/convivenza. Restano ancora più difficili da raggiungere la piena autonomia abitativa e la decisione di avere un figlio, che come sappiamo rappresentano per i giovani, insieme alla difficoltà di trovare lavoro, due nodi problematici rilevanti.

È chiaro che non si possono addossare tutte le colpe ai giovani, dipingerli come irresponsabili, scarsamente motivati, eterni *Peter Pan*, dotati di scarsa progettualità, perché il problema del lavoro, della casa e dei figli va letto non tanto come una questione privata, ma sociale, a cui si può far fronte principalmente attraverso politiche sociali adeguate (Pasqualini, 2007).

Se chiamati a fare alcune previsioni da qui ai prossimi cinque anni, ovvero quali tra i marcatori di passaggio presi sopra in esame pensano di aver conseguito, i giovani manifestano maggiori certezze per gli ambiti della formazione e del lavoro, mentre maggiori insicurezze si evidenziano per quanto concerne la possibilità di essere usciti di casa, di esser-

2. Indagine desk

Nei prossimi cinque anni	Età				
	15-17 anni	18-20 anni	21-24 anni	25-29 anni	30-34 anni
Previsione di finire la scuola					
È già successo	3,1	24,8	43,2	64,5	79,5
Sì certamente	15,7	21,0	27,3	12,9	4,6
Credo di sì	14,9	30,5	15,9	8,0	3,6
No/non so	66,3	23,7	13,6	14,6	12,3
Previsione di lavorare continuativamente					
È già successo	3,4	18,5	39,8	65,2	76,8
Sì certamente	13,4	13,0	16,2	9,7	4,0
Credo di sì	23,1	33,7	26,4	13,0	5,9
No/non so	60,1	46,5	17,6	12,1	13,3
Previsione di uscire da casa					
È già successo	–	1,6	10,2	31,6	63,8
Sì certamente	5,4	9,0	13,1	17,1	9,4
Credo di sì	19,3	23,9	32,1	24,4	10,1
No/non so	75,3	65,5	44,6	26,9	16,6
Previsione di sposarsi/convivere					
È già successo	0,3	0,6	8,4	27,1	60,8
Sì certamente	0,9	2,5	9,3	12,7	6,8
Credo di sì	7,7	12,5	18,9	21,8	8,8
No/non so	91,1	84,4	63,4	38,4	23,6
Previsione di avere un figlio					
È già successo	0,3	0,3	4,2	15,7	39,5
Sì certamente	0,3	0,5	1,9	7,3	8,9
Credo di sì	1,7	5,2	13,3	20,9	17,3
No/non so	97,7	94,0	80,6	56,1	34,3

Tabella 6: Previsione che l'evento accada nei prossimi cinque anni per classi di età (valori percentuali). Fonte: Iard 2007.

si sposato/di convivere e di aver avuto un figlio (Tab. 6).

Pessimismo, realismo, indeterminatezza, leggerezza? Quali tra questi attributi rappresentano meglio la generazione giovanile contemporanea? Come vedono i giovani il loro futuro? Come si attrezzano a far fronte alle sfide dell'adulità? Che atteggiamento hanno verso la vita? Sono autodeterminati o fatalisti?

Per la maggioranza dei giovani *il futuro appare pieno di sorprese e di opportunità*, che bisogna saper cogliere, a volta anche rischiando (tab. 7). Ciò non vuol dire non darsi degli obiettivi, ma questi non debbono essere necessariamente irremovibili e soprattutto immu-

2. Indagine desk

A quale delle due affermazioni di ciascuna coppia si sente più vicino	15-17	18-20	21-24	25-29	30-34	Totale
<i>Quando penso al mio futuro lo vedo pieno di possibilità e di sorprese</i>	49,6	52,3	58,9	55,5	59,8	56,4
<i>Quando penso al mio futuro lo vedo pieno di rischi e di incognite</i>	33,9	37,7	32,5	33,8	28,8	32,5
<i>Non so</i>	16,5	10,0	8,6	10,7	11,7	11,1
<i>Nella vita è importante avere degli obiettivi e delle mete</i>	72,7	72,3	79,4	80,9	75,4	76,9
<i>È inutile fare tanti progetti perché succede sempre qualcosa che impedisce di realizzarli</i>	19,8	22,3	15,3	16,5	18,9	18,1
<i>Non so</i>	7,4	5,4	5,3	2,6	5,7	5,0
<i>Se non si fanno presto scelte ben precise è difficile riuscire nella vita</i>	15,7	10,8	14,8	19,5	15,9	16,0
<i>Nella vita è sempre meglio tenersi sempre aperte molte possibilità e molte strade</i>	78,5	80,0	79,9	73,2	79,0	77,7
<i>Non so</i>	5,8	9,2	5,3	7,4	5,1	6,3
<i>Il successo dipende dal lavoro sodo e la fortuna conta poco</i>	59,5	55,4	55,0	52,2	58,0	55,8
<i>Non è saggio fare tanti programmi per il futuro perché molto dipende dalla fortuna</i>	22,3	26,2	21,5	27,6	24,6	24,7
<i>Non so</i>	18,2	18,5	23,4	20,2	17,4	19,5
<i>Al giorno d'oggi per riuscire nella vita è necessario saper rischiare</i>	52,9	51,5	60,3	51,1	40,8	50,0
<i>Non è mai saggio rischiare, meglio esser prudenti e saper valutare le proprie forze</i>	39,7	43,1	30,6	41,2	47,7	41,2
<i>Non so</i>	7,4	5,4	9,1	7,7	11,4	8,8
<i>Anche le scelte più importanti della vita non sono mai "per sempre", possono essere sempre riviste</i>	43,8	50,0	63,2	55,5	61,6	56,9
<i>Nella vita viene sempre il momento delle scelte decisive dalle quali non si può più "tornare indietro"</i>	43,0	37,7	28,2	36,4	30,9	34,0
<i>Non so</i>	13,2	12,3	8,6	8,1	7,5	9,1

Tabella 7: Opinioni su alcuni aspetti della vita secondo l'età (valori percentuali). Fonte: elaborazione dati Iard 2007.

2. Indagine desk

tabili. Gli obiettivi ci sono, sono spesso supportati da valori saldi e vanno coltivati con molto impegno e dedizione. Potremmo quindi concludere che i giovani sono paradossalmente sia autodeterminati, niente affatto rinunciatari, sia fatalisti per quanto concerne la tempistica e le modalità con cui alcuni obiettivi saranno raggiunti.

Volendo approfondire la previsione dei giovani di lavorare continuativamente da qui ai prossimi cinque anni – tra i 25-29enni, per i quali è già successo per la maggioranza (65,2%) – per il 9,7% ciò avverrà sicuramente, per il 13% accadrà molto probabilmente. Il 12,1% dichiara infine di non sapere se ciò avverrà o addirittura dichiara che ciò non avverrà.

Nello specifico, Bichi (2005) ha parlato di “ricomposizione magica”, ovvero di una ricomposizione identitaria che prima o poi avviene, anche se non si conoscono esattamente i modi e i tempi.

2.3.1 I quattro profili idealtipici: una proposta di mapping

Sulla base dei dati appena presi in esame, è possibile delineare quattro differenti tipologie di giovani e di relative progettualità. Se valutati infatti alla luce dei cinque marcatori di passaggio, è facile accorgersi di come i corsi di vita dei giovani risentano di una crescente complessificazione e di una minore linearità rispetto al passato. Dalle storie di vita raccolte con giovani italiani di età compresa tra i 20 e i 34 anni siamo in grado di formulare *quattro profili emergenti di corsi di vita*, ovvero quattro idealtipi (Introini, Pasqualini, 2005).

Detto in altri termini, immaginando entrambi gli indicatori (linearità *versus* complessità e risorse sociali *versus* risorse individuali) come due *continua* possiamo rappresentare la loro relazione attraverso un piano cartesiano a quattro quadranti (Fig. 8):

2. Indagine desk

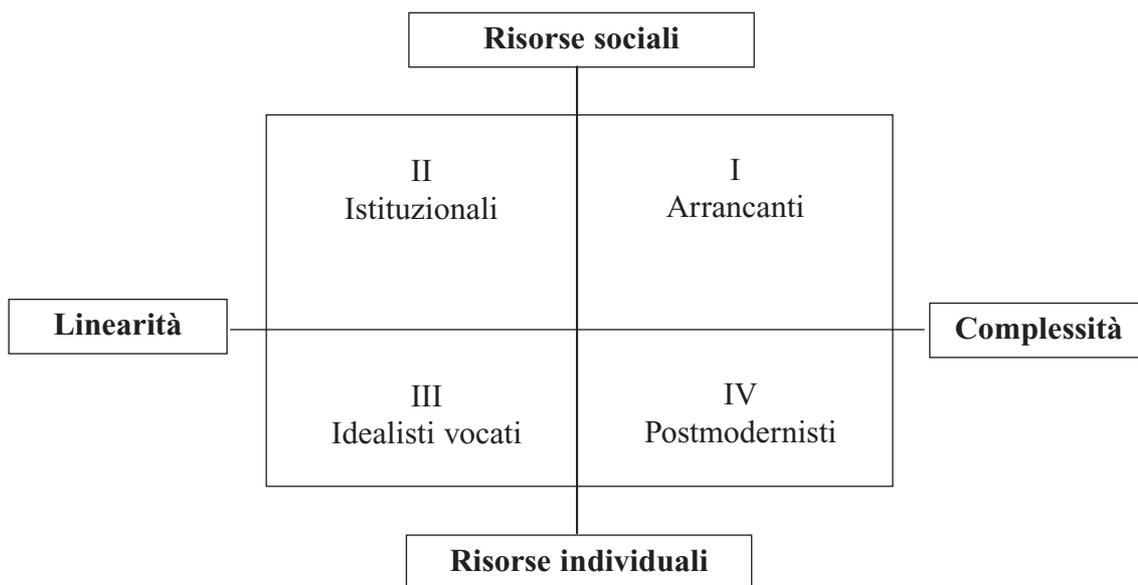


Figura 8: *Mapping dei profili*. Fonte: Introini, Pasqualini, 2005.

Le caratteristiche dei corsi di vita nei singoli quadranti possono essere riassunte (Pasqualini, 2006) come di seguito.

Primo profilo: gli arrancanti

In questo profilo rientrano gli adulti giovani che riconoscono ancora la funzione di dimensioni, schemi e soprattutto tempi sociali da adeguare nella propria progettualità. Tuttavia, a causa di “traumi”, la loro progettualità subisce un ritardo rispetto a quello che possiamo definire un “percorso *standard*”. Le esperienze negative – come una grave malattia, la perdita improvvisa di un familiare o di un affetto importante, l’interruzione dell’*iter* formativo o la cessazione di un incarico professionale – rende tali soggetti riflessivi, autocritici e consapevoli del loro disagio. Nei confronti delle risorse sociali mostrano un atteggiamento per lo più strumentale e comunque le percepiscono come ancora di salvezza. In qualche misura compare quasi sempre la figura della famiglia come “pezza d’appoggio”, come referente imprescindibile. In definitiva, negli arrancanti la complessità emerge come sconnesione tra biografico e sociale che impedisce la piena armonizzazione delle due dimensioni, quindi un disordine per lo più “temporale”.

2. Indagine desk

Una testimonianza che può essere ricondotta a questo profilo e può restituire le dimensioni che lo caratterizzano è quella di una giovane di 30 anni, trasferitasi a Milano per motivi di studio e per lasciarsi alle spalle una situazione familiare piuttosto conflittuale. Oramai a Milano da diversi anni, l'intervistata non ha ancora terminato gli studi universitari, lavora *part-time*, è *single*, vive in un bilocale con suo fratello – anche lui a Milano per studiare. Abbiamo scelto questa storia di vita in quanto idealtipo di questo profilo:

R⁹: E se dovessi fare un bilancio, adesso a 30 anni, un po' della tua vita...

I: [risata] Io rido perché ho compiuto da poco 30 anni e dicevo: "Caspita, devo...se faccio un bilancio [breve risata]...". No, mi sento sicuramente alla ricerca e quindi non sono di certo una di quelle persone che dice, come mi capita di sentire: "Ho delle convinzioni, ho delle certezze." Penso che questa sia una forza perché non sentirsi mai arrivati è comunque una forza perché comunque vuol dire camminare. E...se ti dico che cosa sono riuscita a combinare...dico: "assolutamente niente". E...sì, comunque sono alla ricerca, non...bò, sì, non mi sento assolutamente arrivata e...non...però non mi sento nemmeno a un punto di forza nel dire: "Ho fatto qualcosa".

R: Alla ricerca rispetto...

I: Tutto. Cioè, alla ricerca rispetto tutto, nel senso, no. Io, per dire, con questa persona con cui sto, mi trovo molto bene, però alla ricerca comunque di, di una, di una stabilità, come potrebbe essere la ricerca di un figlio, come potrebbe essere la ricerca di un, di un...condividere a due...un percorso insieme...(...) bò, comunque, cioè, sono abbastanza...sicuramente ecco, mi metto molto in discussione, quindi questo trovo che sia positivo perché vuol dire non fermarsi, però di dire un obiettivo che ho raggiunto nella mia vita, penso niente perché sono assolutamente una inconcludente priva di...non lo so, non, non sono per niente in grado di portare avanti una cosa a lungo tempo, anche perché mi annoio tremendamente – questo è il mio grandissimo difetto – mi annoia sempre tutto...Per cui anche io se mi penso in funzione professionale – cioè, amo molto il mio lavoro, quindi mi piacerebbe comunque rimanere in questo settore – però non penso che riuscirei mai a stare stabilmente più di tot anni in un posto.

⁹ Le verbalizzazioni delle storie di vita sono state contrassegnate con le lettere R e I che si riferiscono ai turni di parola, in cui R sta per ricercatore e I per intervistato.

2. Indagine desk

[...]

R: *Quali sono i tuoi progetti futuri?*

I: *Ma, eh quello che vorrei...No, mi piacerebbe...sicuramente un figlio. Come quel proverbio cinese: "Pianta un albero, fai un figlio, scrivi un libro", le tre cose, ecco sicuramente queste sarebbero tre dei...tre dei sogni, come dice quel proverbio, sì.*

Secondo profilo: gli istituzionali

Come nel caso degli arrancanti, anche gli adulti giovani che abbiamo scelto di chiamare istituzionali mostrano un atteggiamento strumentale nei confronti delle istituzioni e delle risorse sociali, oltre ad una certa elasticità rispetto ai tempi sociali. Questi corsi di vita sono i più classici e tradizionali e quindi i più lineari, in cui i soggetti appaiono spesso lucidi e razionali nella costruzione del proprio progetto di vita. Individui che, grazie alle risorse sociali a loro disposizione, hanno scelto o si sono trovati a ricoprire ruoli sociali "adulti", come quello di coniuge, genitore, indipendenza abitativa ed autonomia economica.

Tuttavia, non mancano le narrazioni di giovani da cui si evince un lieve senso di frustrazione, un sentirsi vittima delle circostanze, ovvero di una condizione di adultità che si è creata quasi magicamente piuttosto che in virtù di un intenzionale processo di avvicinamento ad essa. Si legge altresì in filigrana la nostalgia di una giovinezza sfumata, di un bisogno di evasione da un *habitus* sociale spesso troppo grande, faticoso e carico di responsabilità rispetto alla propria età. In definitiva, la linearità degli istituzionali è costruita sulla forte e poco problematizzata adesione ai modelli sociali e ai *pattern* istituzionali.

La storia che proponiamo come esemplificazione di questo profilo è quella di un giovane ventottenne originario di Lecce, anche lui attualmente a Milano. Dopo essersi laureato in Bocconi ha intrapreso varie attività professionali di alto profilo, che tuttavia gli rendono impossibile la formazione di una famiglia propria, dal momento che la sua fidanzata vive e lavora a Lecce. La sua progettualità sembra essere lineare a tutti gli effetti, perché conseguita la laurea, acquisite una serie di competenze professionali, ha intenzione di ritornare nella sua città di origine per istituzionalizzare la sua relazione di coppia:

2. Indagine desk

I: La mia idea era far carriera, il che non si conciliava appunto con avere una relazione seria. Ho detto, appunto, “voglio fare carriera a Milano, penso di non trovare posto, appunto, a Lecce e al momento comunque...”. Poi invece boh, aver vissuto due mesi da laureato giù a Lecce, aver visto come si sta bene a Lecce...mi ero dimenticato...come stavo bene con lei, ci ho ripensato, che forse, appunto, non vale forse molto la pena venire a far carriera, specie se il mondo del lavoro è questo qua che tutti mi dicono, e che ad oggi ho visto. No, se è così, no. Molto meglio la vita privata. Quindi il lavoro soltanto per quella parte che serve, per portare i soldi, ma molto meglio, appunto, la vita privata. Sì sì. E quindi...ah, no...secondo me...ti ripeto l’unica cosa, appunto, dopo, è la lontananza, però non si può far nulla al momento, perché comunque lei ha un bel lavoro, secondo me. Fa quello che le piace fare, quello per il quale ha studiato, ha dei progetti, anche, di aprire uno studio, appunto, professionale.

R: Bello!

I: Quindi non mi sento neanche, appunto, di dirle di venir su a Milano. Anche se lei lo farebbe, però, appunto, non è il caso. E comunque voglio prima provare a vivere a Lecce, se proprio non riesco, poi, si vedrà.

R: Perché tu vuoi ritornare a Lecce...

I: Sì sì. Tra un paio d’anni sì. Ti dicevo, appunto, fare un po’ di esperienza qui, 3-4 anni, e poi comunque andarmene a casa. No, non riesco a immaginarmi a Milano, comunque...con una vita, diciamo, anche privata a Milano.

R: Questo è interessante...

I: Nel senso che, anche se lei fosse qua, io molte volte arrivo a casa alle 8, le 9...quanto tempo potrei spendere con lei? Un paio d’ore? Eh, arrivo alle 9, si cena, vedi un filmetto, una cosa...si è fatta già mezzanotte e vai a dormire. Cioè, son tre ore. E non è molto tempo, secondo me. Per cui, se devo stare a Milano, la vedo dura, cioè, come posso, appunto, avere una vita mia privata, una famiglia, qui a Milano? Tre ore non bastano. Cioè, come facevano i miei genitori, dalle 8 alle 2... va beh, mio padre faceva i turni, comunque non più di sei ore. Magari, appunto, per me non sarà così se vado giù a Lecce, però, presumo che alle 5 possa finire di lavorare. Dalle 5 in poi, hai un bel po’ di tempo, appunto, per organizzarti la vita. Però, lo sai, ho avuto un ripensamento nell’ultimo anno, eh. Perché, fino, appunto, all’anno scorso, ti garantisco che, no no, volevo far carriera, di qua e di là...a mezzanotte.

2. Indagine desk

Terzo profilo: gli idealisti vocati

Gli idealisti vocati sono adulti giovani dal carattere forte che hanno in testa – da sempre – un progetto ben definito che vogliono realizzare facendo conto prevalentemente sulle proprie forze ma anche sulle risorse sociali e istituzionali. A queste risorse si rivolgono da veri e propri utenti – mostrando una scarsa affezione e senso di appartenenza – come chiave di accesso ai loro progetti. Progetti che pur essendo vissuti come “sogni” rientrano, tutto sommato, nel regime dell’ordinario. Ad esempio, i giovani intervistati dichiarano di voler svolgere la professione di medico o di diventare un bravo professionista nel campo della psicologia cercando di conciliare la passione per la musica. La loro forte tensione progettuale è sinonimo di propensione all’autenticità (in senso etico), in cui è chiaro e ben definito il rifiuto del compromesso o della riduzione delle aspettative realizzative. Il forte radicamento dei valori a cui si ispirano, la curiosità e la passione che li anima, li fa muovere spesso autonomamente sul territorio attraverso processi di acquisività e autoformazione. In sintesi, la linearità dei corsi di vita è fondata sulla propria soggettività e sulla propria tenacia.

La storia scelta in questo caso è quella di una giovane trentenne di Milano, sposata, in attesa del primo figlio, laureata in medicina e attualmente frequentante la scuola di specializzazione per diventare medico anestesista. Nella sua vita il progetto di diventare medico è apparso chiaro sin da quando era bambina e pur non potendo contare spesso su risorse sociali e istituzionali, sebbene con qualche rallentamento temporale, l’intervistata ha sempre proseguito con determinazione per la sua strada:

R: Mi hai detto che ti sei laureata in medicina...come sei arrivata a scegliere questa Facoltà?

I: Mahh...la scelta era tra medicina o nient’altro. Nel senso che io è da quando ero bambina che dico che voglio fare il dottore, cioè credo che alla torta di compleanno, credo dei quattro anni, mi sono vestita da dottoressa, per cui ho sempre pensato di fare il medico e sono andata avanti su questa strada. Amavo le materie scientifiche e ho fatto il Liceo classico perché mi hanno detto che per fare medicina era meglio, quindi ho fatto il Liceo classico. Non so dirti da dove nasce. Ho uno zio medico, il fratello del mio papà, che non ama particolarmente la professione e infatti adesso fa tutt’altro e quando ci è capitato di parlare della cosa ha sempre tentato di farmi desistere dall’idea; quindi neanche

2. Indagine desk

da dire: “Ho seguito le orme...”. Non lo so, è sempre stata, così, un mio sogno, una mia passione e l’ho seguita.

[...]

R: Quali sono i punti fermi nella tua vita?

I: La famiglia. Prima la famiglia...l’amore fa parte della famiglia. Il lavoro lo metto come cosa satellite nel senso che è stata una cosa che ho desiderato sin da bambina ed è la mia passione, però non fa parte della mia scala dei principi, se c’è spazio ci metto dentro anche quello. Però è una cosa accessoria.

R: Se dovessi fare un bilancio della tua vita...esperienze positive e negative...

I: Sono più le esperienze positive.

R: E il tuo futuro?

I: Mah, in questo momento non lo so. Ho i due risvolti della medaglia che riguarda sia il mio nucleo familiare di adesso che lo vedo sereno e poi ho tutte le incognite che stanno intorno. Però appunto ho il punto fermo della mia famiglia.

R: Paure?

I: [silenzio] Paure...in questo momento...Poi questo è un momento particolare, è un momento di entusiasmo, quindi ci sono talmente tante aspettative positive, che le paure passano un po’ in secondo piano. Non è che non abbia paure, perché comunque sta arrivando un bimbo, che dipenderà completamente da me. Insomma, ci sono tante cose in ballo, però sono talmente tanti gli aspetti positivi importanti che in questo momento le paure stanno un po’ passando in secondo piano.

R: Quindi aspettative positive...

I: Aspettative positive, sicuramente la nuova esperienza di un figlio...

Quarto profilo: i postmodernisti

In questo profilo dedicato ai postmodernisti possiamo ricondurre gli adulti giovani che mostrano di saper fare un utilizzo tattico delle risorse istituzionali (né espressivo né strumentale). In questo caso la progettualità appare strategica – nel senso moriniano (1993) di “calcolata passo dopo passo” e a medio-breve raggio – e non tanto programmatica, capace di anticipare e razionalizzare l’imprevisto. Mostrano un’elevata disponibilità al cambiamento proprio perché le direttrici tracciate sono volutamente indeterminate e pronte a subire ridefinizioni *in itinere*. Anche in questo caso le risorse sociali e istituzionali permangono sullo sfondo e prevale un forte accento sull’acquisività, il ricorso all’ar-

2. Indagine desk

te del “fai da te”, la propensione di procedere per tentativi ed errori. La complessità che caratterizza i corsi di vita dei postmoderni può essere vista come situazione sistemica da sfruttare appunto tatticamente a proprio vantaggio.

La storia che proponiamo è quella di una giovane milanese di 26 anni, sposata, che ha dovuto abbandonare improvvisamente gli studi universitari a causa di una gravidanza inattesa. In questo caso, lo spiazzamento di fronte alle emergenze da affrontare viene vissuto con un atteggiamento quasi blasè, grazie anche alla presenza di risorse sociali piuttosto rassicuranti. Il corso di vita subisce quindi una improvvisa ridefinizione e in maniera “tattica” l’intervistata ricomponne la sua vita:

R: Potresti già fare un bilancio della tua vita?

I: Mah il bilancio, forse c’è la voglia, sia da parte mia che da parte di mio marito, di vivere un attimino più da soli la vita matrimoniale, cioè da soli nel senso che un figlio bene o male ti porta via tanto tempo e soprattutto il tempo di vivere da sola con tuo marito, magari di vivere un attimino più di tranquillità insieme, questo non lo si ha, e questo un attimino un po’ lo rimpiangi, però un minimo. Ecco, tornando indietro forse un po’ di tempo da sola con lui nella vita matrimoniale cioè l’avrei fatto.

R: E rispetto alle altre scelte?

I: Ma la scelta dei bimbi la rifarei comunque sicuramente, rifarei tutto, cioè tutte le mie scelte le rifarei magari lascerei un po’ di spazio per la vita matrimoniale.

R: Rispetto invece a una tua realizzazione personale, professionale...

I: No per me stessa forse continuerei la mia attività lavorativa, forse perché adesso non ce l’ho e sento l’esigenza proprio di un ambito lavorativo, fare qualche cosa...

R: Ma hai qualche idea?

I: Sinceramente ci stavo pensando già da un po’, perché adesso mio figlio inizierà l’asilo, qualcosina volevo fare ma non lo so ancora, però sempre a contatto con la gente, un lavoro che mi offra la possibilità di stare a contatto con la gente, adesso non lo so a partire da un negozio o cioè sinceramente non lo so ancora, una attività in proprio magari non so ancora esattamente cosa...si stava pensando a qualcosa che desse oltre che dei riscontri personali anche dei

2. Indagine desk

riscontri economici, perché aprirla tanto per aprirla e magari non avere nessuna entrata mi scoccerebbe ecco.

R: E invece aspettative, sogni, ma qui puoi sbizzarrirti puoi pensare in grande.

I: Sogni? Bah, io non so se sono una che si adagia facilmente ma sogni particolari non ce ne ho, mi sento abbastanza realizzata, ecco tranne l'ambito lavorativo poi a livello familiare, a livello di tutto mi sento abbastanza realizzata, sogni particolari non è che ce ne ho.

In sintesi, la tendenza alla complessificazione dei corsi di vita, per quanto consolidata e diffusa presso le giovani generazioni, non deve tuttavia far pensare ad una totale abdicazione a quel corso di vita idealtipico che potremmo definire come tradizionale ed istituzionalizzato. Dai dati in nostro possesso emerge infatti che, con l'aumentare dell'età, cresce anche la possibilità per i giovani di ricomporre i propri percorsi biografici intorno agli ambiti della famiglia, del lavoro, così come della religione e delle istituzioni politiche, ravvisando delle significative differenze tra le classi di età dei 25-29enni, dei 30-34enni e dei 35-39enni. A livello nazionale, sono proprio i 35-39enni ad avvicinarsi maggiormente all'idealtipo di corso di vita tradizionale: il 65,7% è coniugato, il 64,3% ha figli, il 32,7% lavora nel settore pubblico e percepisce la propria vita come ordinata (60%) (Cesareo, a cura di, 2005).

Appare evidente allora il desiderio di recuperare una certa linearità nel proprio percorso di vita, senza che tuttavia questa risulti come una direttrice talmente rigida da impedire di aprirsi alla novità di eventi ancora ignoti di cui il futuro potrebbe essere carico. Possiamo concludere, allora, che con il crescere dell'età aumentano i riferimenti istituzionali nei propri corsi di vita e compare una certa linearità (Bichi, 2005). Non possiamo tuttavia non riconoscere un'emergente processo di giovanilizzazione e complessificazione del sociale e dei corsi di vita, soprattutto dei più giovani.

2.4 Il percorso formativo

L'istruzione abbiamo visto essere un valore importante per i giovani italiani, un elemento ritenuto ancora fondamentale per l'accesso al mondo lavorativo. Cerchiamo allora di capire meglio perché i giovani si iscrivono all'università.

2. Indagine desk

Studenti universitari		
	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo
Motivazioni espressive		
Per accrescere la mia cultura	34,9	59,4
Perché mi interessano le materie insegnate	34,4	59,9
Per trovare un lavoro coerente con i miei interessi	28,5	64,3
Motivazioni strumentali		
Per costruirmi una buona professionalità	37,5	54,7
Senza laurea è difficile trovare lavoro	40,7	25,9
Per trovare un lavoro redditizio	48,4	30,2
Per beneficiare del prestigio della laurea	35,0	15,0
Motivazioni eterodirette		
Perché lo vogliono i miei genitori	10,5	3,0
Per continuare a frequentare i miei amici	5,7	2,6
Perché non troverei comunque lavoro	11,9	4,0
Basi	557	

Tabella 9: **Accordo con diverse motivazioni all'iscrizione da parte degli studenti universitari. Fonte: Elaborazioni dati Iard 2007.**

Molte e differenti sono le motivazioni per cui sempre più giovani decidono di iscriversi all'università (Tab. 9): motivazioni espressive, motivazioni strumentali e motivazioni eterodirette. Secondo l'ultima indagine Iard (2007), gli studenti universitari intervistati hanno risposto di aver deciso di iscriversi all'università prevalentemente per motivazioni espressive, ovvero per accrescere la loro cultura (59,4%) e per trovare un lavoro coerente con i propri interessi (64,3%). Non mancano tuttavia le motivazioni strumentali, come ad esempio trovare un lavoro redditizio (30,2%). Meno significative appaiono le motivazioni eterodirette. Questo significa che i giovani molto spesso scelgono liberamente e autonomamente di iscriversi all'università e ad un certo tipo di università senza subire pressioni da parte dei genitori o di amici¹⁰.

¹⁰ Questo dato è confermato anche dalla ricerca Istat (2007).

2. Indagine desk

Più nello specifico, la maggioranza (52,1%) dei laureati intervistati da AlmaLaurea nel 2006 ha dichiarato di avere tenuto conto nello scegliere un determinato corso di laurea sia dei fattori culturali sia dei fattori professionalizzanti (Fig. 10). Questi sono gli stessi che sono arrivati alla laurea maggiormente soddisfatti della propria esperienza di studi. Una “fetta” significativa di laureati (il 30,1%) ha tuttavia privilegiato fattori prevalentemente culturali, contro l’8,2% di coloro che hanno puntato su fattori prevalentemente professionalizzanti.

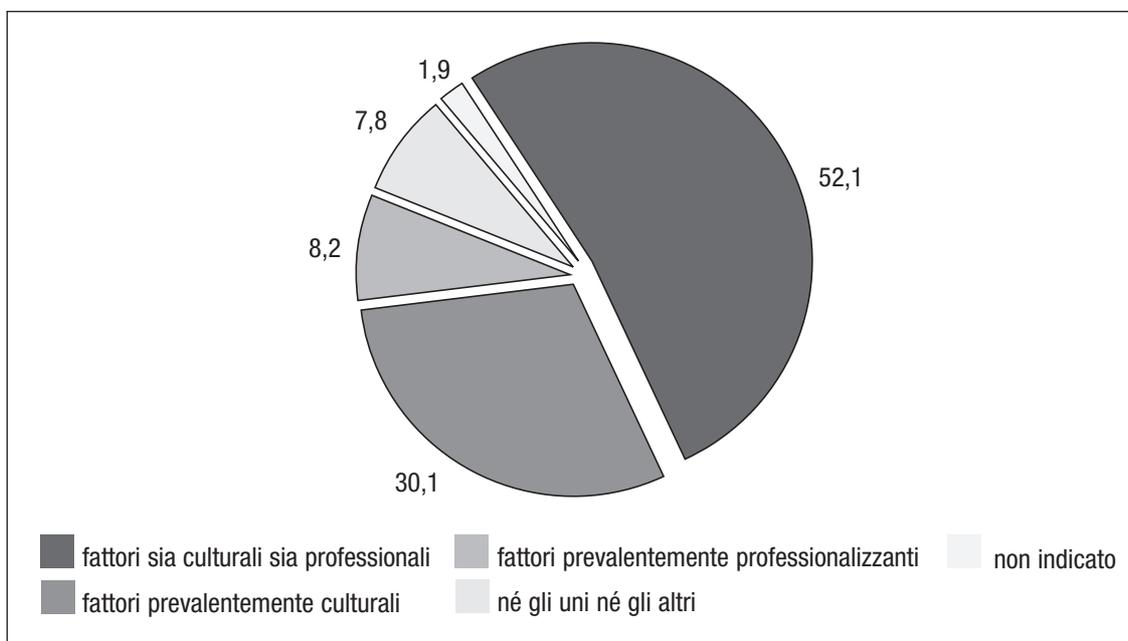


Figura 10: Laureati per tipo di motivazione nella scelta del corso di laurea (%). Fonte: AlmaLaurea, Profilo laureati 2006.

Come è piuttosto immaginabile, la tipologia motivazionale presenta delle forti connessioni con il tipo di corso di studi scelto. Il gruppo disciplinare preferito dagli studenti spinti da motivazioni principalmente culturali è il letterario, mentre quasi la metà dei laureati che hanno scelto il corso pensando soprattutto agli sbocchi occupazionali sceglie il gruppo economico-statistico o ingegneria (Fig. 11).

2. Indagine desk

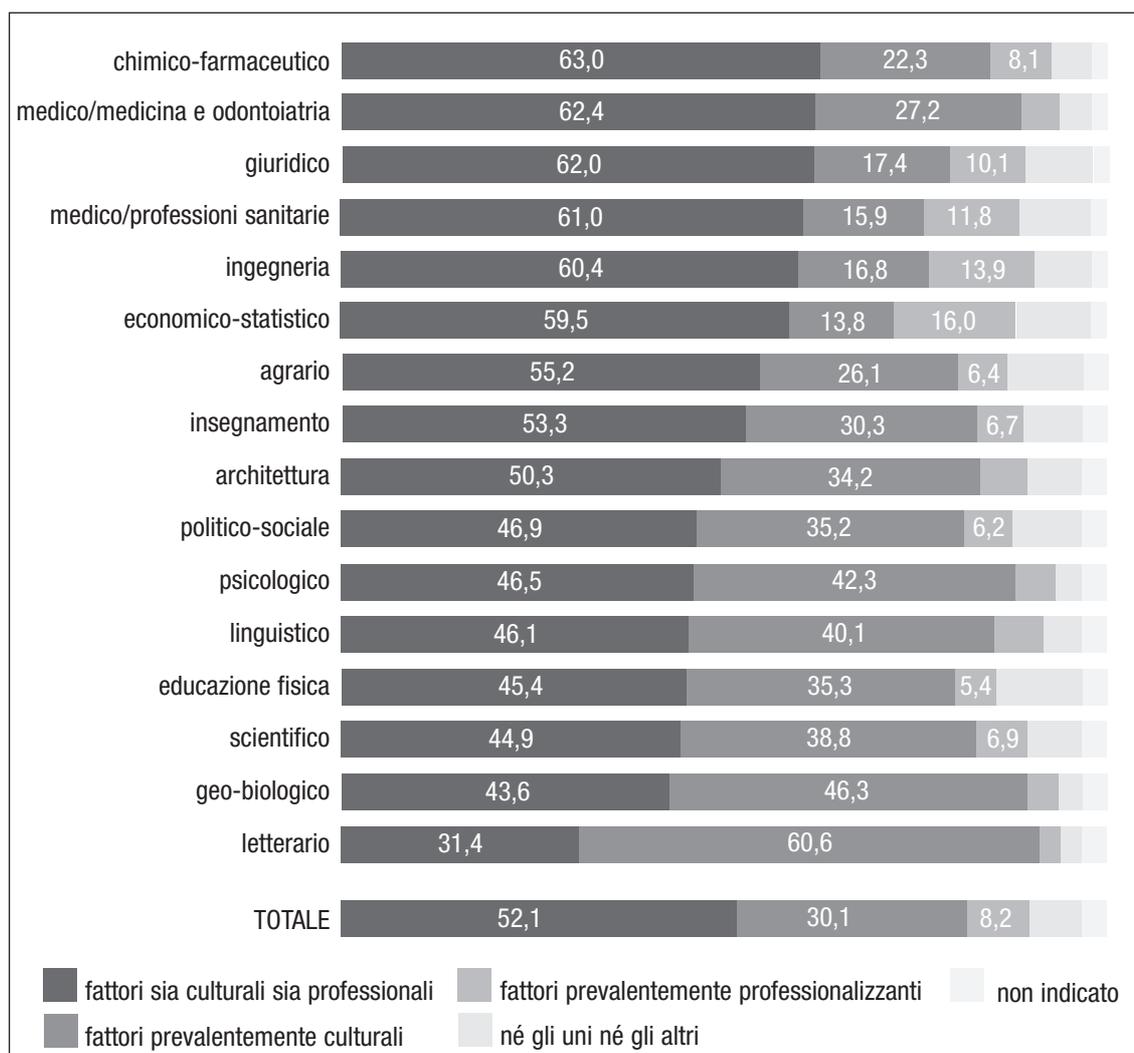


Figura 11: Laureati per gruppo disciplinare e tipo di motivazione nella scelta del corso di laurea (%).
 Fonte: AlmaLaurea, Profilo laureati 2006.

Posto che queste sono le principali motivazioni che spingono i giovani a proseguire gli studi dopo il diploma, a che facoltà si iscrivono? A prescindere dalla tipologia di corso (*pre e post-riforma*) – di cui avremo modo di parlare più avanti – il 62% dei laureati nel 2006 appartiene a corsi dell'area delle scienze umane e sociali e il 38% a corsi dell'area tecnico-scientifica (tab. 12). Complessivamente, rispetto alla rilevazione del 2001, nel

2. Indagine desk

2006 si registra un incremento di laureati nell'area tecnico-scientifica (+5 punti %) e una riduzione del numero di laureati nell'area delle scienze umane e sociali (-5 punti %).

All'interno dell'area tecnico-scientifica, il gruppo ingegneria, che contempla già al suo interno il numero più alto di laureati, presenta l'incremento più elevato. Di contro, all'interno dell'area delle scienze umane e sociali, il gruppo politico-sociale fa registrare il maggiore incremento di laureati, spiegabile con il successo che alcune specifiche lauree hanno avuto in questi anni, come ad esempio scienze della comunicazione e scienze politiche e relazioni internazionali.

	2001	2006	
Agrario	2,3	2,1	↓
Architettura	4,4	4,5	—
Chimico-farmaceutico	3,8	2,8	↓
Educazione fisica	0,3	1,0	↑
Geo-biologico	4,2	4,1	—
Ingegneria	10,6	11,5	↑
Medico: medicina e odontoiatria	4,6	2,4	↓
Medico: professioni sanitarie	—	6,7	↑
Scientifico	2,9	2,8	—
TOTALE area tecnico-scientifica	33,0	38,0	↑
Economico-statistico	17,0	13,2	↓
Giuridico	15,7	9,8	↓
Insegnamento	4,5	5,3	↑
Letterario	10,7	9,7	↓
Linguistico	5,7	5,5	—
Politico-sociale	9,7	13,5	↑
Psicologico	3,6	5,1	↑
TOTALE area delle scienze umane e sociali	67,0	62,0	↓
TOTALE	100,0	100,0	
Numero dei laureati	100.863	185.361	

Tabella 12: Laureati per gruppo disciplinare: confronto 2001-2006 (%). Fonte: AlmaLaurea, Profilo laureati 2006.

Come è noto, l'università è stata interessata in questi ultimi anni dalla riforma dei cicli che, sperimentale nell'A.A. 2000-2001, è divenuta esecutiva dall'A.A. 2001-2002. Tale riforma ha reso difficile in un primo momento analizzare l'andamento dei laureati nelle diverse tipologie formative: lauree 1° livello *post-riforma* (o triennali); lauree specialistiche (LS) *post-riforma*; lauree specialistiche a ciclo unico *post-riforma* (LSCU); lauree *pre-riforma* (ora in via di esaurimento).

2. Indagine desk

Dai dati raccolti dal Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, risulta infatti che complessivamente i laureati nel 2006 sono stati oltre 185.000, di cui il 52,9% di 1° livello *post-riforma*, il 3,1% di LSCU *post-riforma*, il 9,2% di LS *post-riforma* e il 34,8% di *pre-riforma* (Fig. 13).

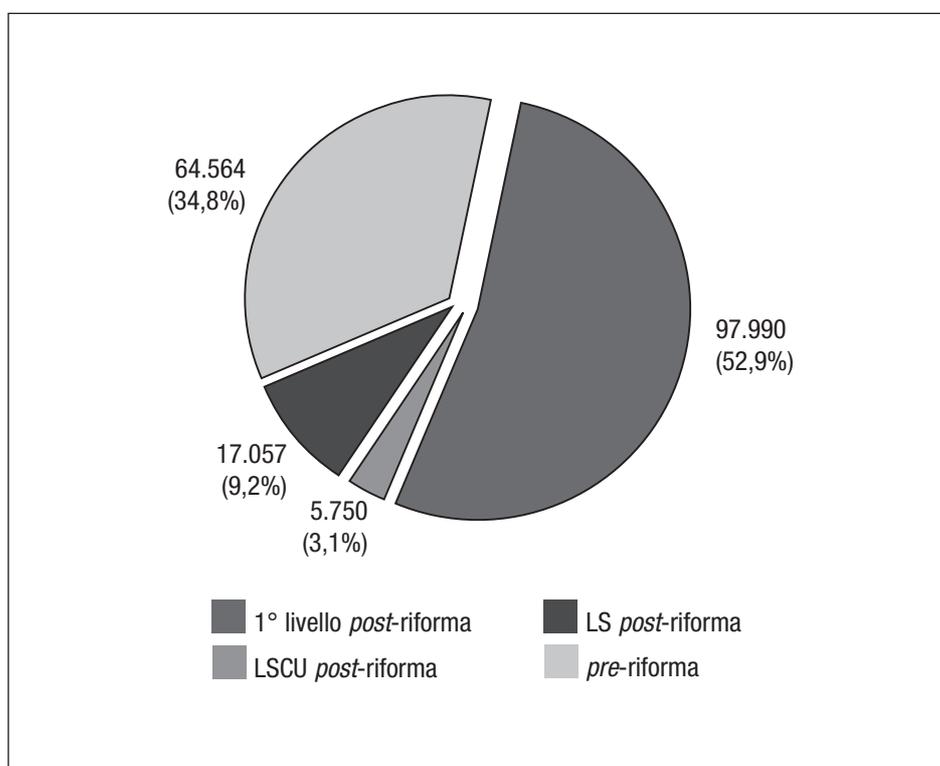


Figura 13: Laureati per tipo di corso. Fonte: AlmaLaurea, Profilo laureati 2006.

Si potrebbe in qualche misura avanzare un primo bilancio dei laureati in Italia, guardando ad esempio l'impatto della riforma sulla composizione complessiva dei laureati (Fig. 14). Dal 2001 al 2006 si è visto da un lato contrarsi in maniera decisiva e del resto aspettabile – dal momento che le lauree *pre-riforma* sono ad esaurimento – la percentuale dei laureati *pre-riforma* (dal 99,3% al 34,8%) e dall'altro aumentare in maniera altrettanto significativa la percentuale di laureati di 1° livello (dall'11,8% del 2002 al 52,9% del 2006).

2. Indagine desk

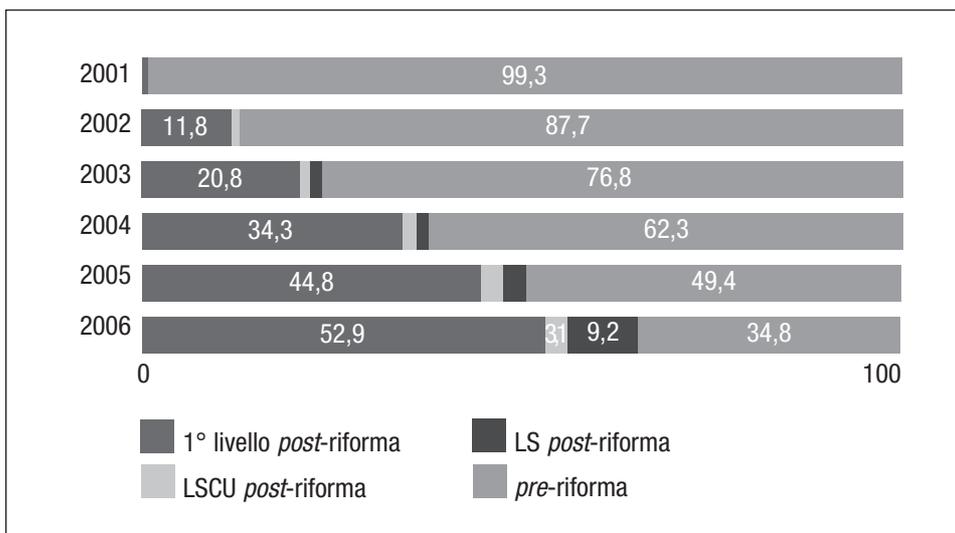


Figura 14: Laureati per tipo di corso (%). Fonte: AlmaLaurea, Profilo laureati 2006.

È evidente che i laureati alla LS sono ancora un numero contenuto, anche perché le LS attualmente attivate sono ancora un numero ridotto, o, molto più semplicemente, non abbiamo ancora i dati su questa popolazione che è sicuramente in fase di espansione, in quanto, come vedremo in seguito, *la maggioranza dei laureati di primo livello sceglie di proseguire gli studi*, iscrivendosi proprio ad una LS.

Se questa è la situazione generale dei laureati in Italia, prima di procedere a prendere in esame che cosa succede generalmente una volta conseguita la laurea triennale, proviamo a delineare un breve *identikit* del laureato di 1° livello (Tab. 15). È evidente infatti che i laureati del nuovo ordinamento presentano caratteristiche strutturali e *performance* di studio molto spesso totalmente differenti rispetto ai laureati provenienti dal vecchio ordinamento.

Non solo, un'evidente diversità si ravvisa anche all'interno del "pacchetto" laureati di 1° livello, perché al suo interno convivono attualmente due tipologie differenti di studenti: coloro che hanno compiuto il percorso di studi per intero ed esclusivamente nel nuovo ordinamento (definiti convenzionalmente puri) e coloro che hanno ottenuto il titolo di primo livello concludendo un percorso di studi iniziato nel vecchio ordinamento (definiti convenzionalmente ibridi).

2. Indagine desk

Complessivamente, su un totale di 185.361 laureati, nel 2006 i laureati di 1° livello sono stati 97.990, di cui 68.199 “puri” e 16.264 “ibridi”. Possiamo riassumere che in generale i laureati di 1° livello “puri” hanno *performance* più brillanti rispetto agli “ibridi”, così come si evince, ad esempio, dall’età media alla laurea, pari a 24 per i primi e 29 per i secondi¹¹. Sebbene i “puri” si laureino in corso o, al massimo, con un anno di ritardo, si può ipotizzare che con il passare degli anni la percentuale dei fuori corso tenderà ad aumentare, per una normale “legge fisiologica”. Nel 2006, l’indice di ritardo alla laurea è pari al 0,14 per i laureati “puri” e al 0,95 per i laureati “ibridi”.

¹¹ Il dato non sorprende, in quanto è tuttora in atto una fase di transizione dal vecchio ordinamento al nuovo e di progressiva fuoriuscita di molti iscritti al vecchio ordinamento. Tra questi ultimi, è lecito pensare che vi siano molti studenti fuori corso, ovvero studenti che stanno registrando *performance* scolastiche meno brillanti rispetto non solo ai laureati “puri” di 1° livello, ma anche rispetto alla media di tutti i laureati. Parallelamente, il passaggio di iscrizione dal vecchio ordinamento al nuovo può costituire per molti “ibridi” una soluzione per ridurre i tempi necessari per concludere l’*iter* formativo. [NdR]

2. Indagine desk

	Laureati di 1° livello			
	Totale laureati	In complesso	“puri”	“ibridi”
numero di laureati	185.361	97.990	68.199	16.264
età media alla laurea (%)	27,1	25,8	24,2	29,4
età alla laurea (%)				
meno di 23 anni	17,6	33,2	43,7	0,6
27 anni e oltre	32,8	19,6	7,8	49,0
almeno un genitore laureato (%)	25,1	23,5	23,9	22,1
classe sociale (%)				
borghesia	23,2	22,5	22,7	21,9
classe operaia	21,8	22,8	22,9	22,5
voto di laurea (medie)	102,8	101,9	102,3	100,2
regolarità negli studi (%)				
in corso	34,3	44,8	49,2	22,7
1° anno fuori corso	22,4	29,4	35,6	7,7
indice di ritardo (rapporto tra ritardo e durata legale del corso) (medie)	0,49	0,31	0,14	0,95
valutazione esperienza universitaria: decisamente soddisfatti (%)				
corso di studi	36,4	35,2	35,7	33,0
rapporto con i docenti	20,7	20,4	19,5	24,3
si iscriverebbe di nuovo all'Università (%)				
sì, allo stesso corso	67,9	67,9	69,0	63,5
sì, ma ad un altro corso dell'Ateneo	11,1	11,4	11,1	13,0
sì, allo stesso corso ma in un altro Ateneo	11,3	11,5	11,5	11,7
sì, ma ad un altro corso e in un altro Ateneo	6,6	6,5	6,2	7,6
Non si iscriverebbero più all'Università	1,7	1,3	1,0	2,7
hanno esperienze di lavoro durante gli studi (%)	75,1	73,3	70,5	84,6
lavoratori-studenti	8,8	8,4	5,3	21,5
nessuna esperienza di lavoro	23,9	25,8	28,5	14,3
lavoro coerente con gli studi	19,8	18,7	16,2	29,5
intendono proseguire gli studi (%)	66,4	79,5	82,9	65,2
laurea specialistica	35,6	66,0	70,5	47,0
<i>master</i> o corso di perfezionamento	10,9	7,4	6,8	9,9
scuola di specializzazione <i>post</i> -laurea	6,1	1,4	1,3	1,5
tirocinio o praticantato	3,9	0,7	0,6	0,9
tipo di lavoro cercato (%)				
alle dipendenze nel settore privato	20,3	20,9	21,2	19,8
alle dipendenze nel settore pubblico	19,7	20,0	20,0	20,3
in conto proprio	10,1	10,4	10,3	10,6
nessuna preferenza	48,3	47,1	47,2	46,9

Tabella 15: Principali caratteristiche dei laureati 2006. Fonte: Elaborazioni dati AlmaLaurea, Profilo laureati 2006.

2. Indagine desk

2.5 Esperienze lavorative durante gli studi universitari

Sempre dal profilo dei laureati 2006 di 1° livello emerge che complessivamente il 73,3% ha avuto esperienze di lavoro durante gli studi, ma soprattutto una spiccata differenza tra laureati “puri” e “ibridi” (Fig. 16). Sono infatti i primi a dichiarare in misura minore di aver avuto esperienze lavorative durante gli studi (70,6%) a fronte di un 84,6% degli “ibridi”. Questo significa che molto spesso i laureati “puri” completano la laurea triennale senza aver avuto mai modo di sperimentare il mondo del lavoro. Tanto che *il lavoro per molti di loro rimane un “mistero”*, un ambito esperienziale astratto, quasi avulso dal loro quotidiano, di cui si hanno informazioni più o meno vaghe e molto spesso stereotipate.

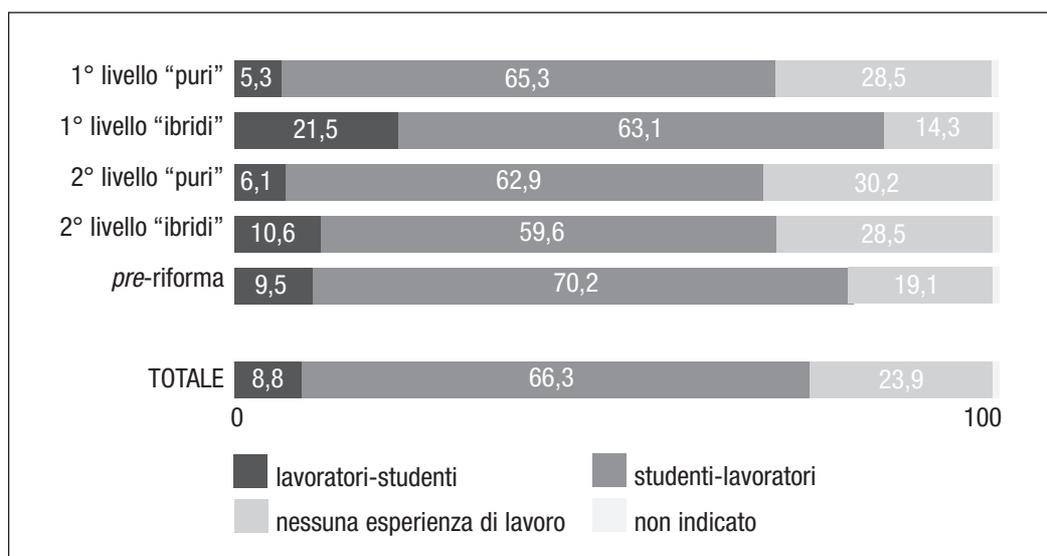


Figura 16: Laureati con esperienze di lavoro durante gli studi, per tipo di corso (%).

Fonte: AlmaLaurea, Profilo laureati 2006.

Tra coloro che hanno avuto esperienze lavorative durante gli studi universitari dobbiamo necessariamente distinguere tra due gruppi di giovani: i lavoratori-studenti e gli studenti-lavoratori¹². Complessivamente gli studenti-lavoratori costituiscono più della maggioranza (66,3%) dei laureati che hanno avuto esperienze lavorative durante gli

¹² Nell'indagine condotta da AlmaLaurea i lavoratori-studenti sono i laureati che hanno dichiarato di aver svolto attività lavorative continuative a tempo pieno per almeno la metà della durata degli studi sia nel periodo delle lezioni universitarie sia al di fuori delle lezioni. Gli studenti-lavoratori sono tutti gli altri laureati che hanno compiuto esperienze di lavoro nel corso degli studi universitari.

2. Indagine desk

studi, contro l'8,8% di coloro che si sono dichiarati lavoratori-studenti. È interessante osservare che i lavoratori-studenti sono soprattutto laureati di 1° livello "ibridi" (21,5%).

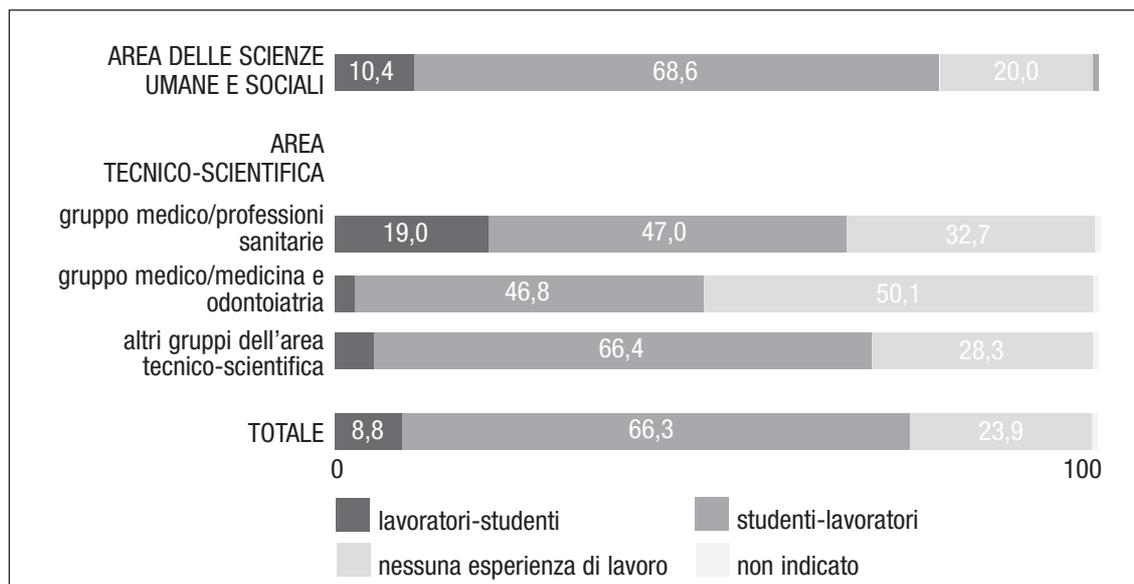


Figura 17: Laureati con esperienze di lavoro durante gli studi, per area disciplinare (%).

Fonte: AlmaLaurea, Profilo laureati 2006.

Per quanto concerne le differenze tra le aree disciplinari (Fig. 17), gli studenti umanistico-sociali hanno solitamente maggiori occasioni di avere esperienze lavorative durante il periodo degli studi universitari, anche perché, come vedremo in seguito, alcune professioni di natura umanistico-sociale non richiedono necessariamente un titolo di studio specifico, tanto meno la laurea¹³. Al contrario, questo avviene meno di frequente nelle professioni tecnico-scientifiche. Come avremo modo di approfondire più avanti, il fatto di avere avuto esperienze lavorative durante gli studi rappresenta sicuramente un'esperienza positiva, ma soprattutto un numero consistente di giovani

¹³ Un'ulteriore chiave di lettura di questo dato è rappresentata dalla percezione di "maggiore difficoltà" solitamente attribuita agli studi di tipo tecnico/scientifico. Questi ultimi sono solitamente considerati come studi che assorbono maggior tempo ed energie e, quindi, consentono minori possibilità di conciliazione con eventuali attività lavorative. Come si avrà modo di osservare nella presentazione dei dati emersi dall'indagine sul campo, gli studenti provenienti dalle facoltà tecnico-scientifiche dichiarano spesso di non essere in cerca di lavoro perché non avrebbero il tempo per svolgerlo. Al contrario, gli studenti provenienti dalle facoltà umanistiche appaiono maggiormente interessati alla possibilità di integrare gli studi in corso con attività lavorative, seppur occasionali. [Ndr]

2. Indagine desk

lavoratori-studenti, una volta terminati gli studi, mantiene il lavoro, magari migliorando la posizione all'interno dell'organigramma.

2.6 Dopo la laurea (triennale) cosa si fa?

Se, come abbiamo più volte sottolineato, la quota dei laureati di 1° livello tende naturalmente ad aumentare, in quanto ricordiamo che la riforma è in vigore da oramai sei anni, è interessante domandarsi che cosa pensano e decidono di fare questi ultimi una volta terminato questo *step* formativo. Sappiamo già che molti di loro sono stati studenti-lavoratori, altri lavoratori-studenti, altri assolutamente digiuni del mondo lavorativo, ma non sappiamo che cosa hanno in mente di fare per il proseguo della loro vita.

Le possibilità di scelta non sono chiaramente infinite ma neppure così poche. Si può scegliere di entrare *ex novo*, solo per un periodo, definitivamente, o di rimanere nel mondo del lavoro, se si è già inseriti. Si può decidere di proseguire gli studi *full time* o di proseguire gli studi e di entrare/rimanere nel mondo del lavoro come studenti-lavoratori e lavoratori-studenti. In questo caso, i giovani che tipo di formazione scelgono? Si può scegliere una laurea specialistica, oppure un *master* di primo livello, un corso di perfezionamento, una scuola di specializzazione *post-lauream*. Chiaramente il fatto di continuare o meno gli studi e che tipo di studi intraprendere dipende dal tipo di corso (Fig. 18) e dall'area disciplinare di riferimento.

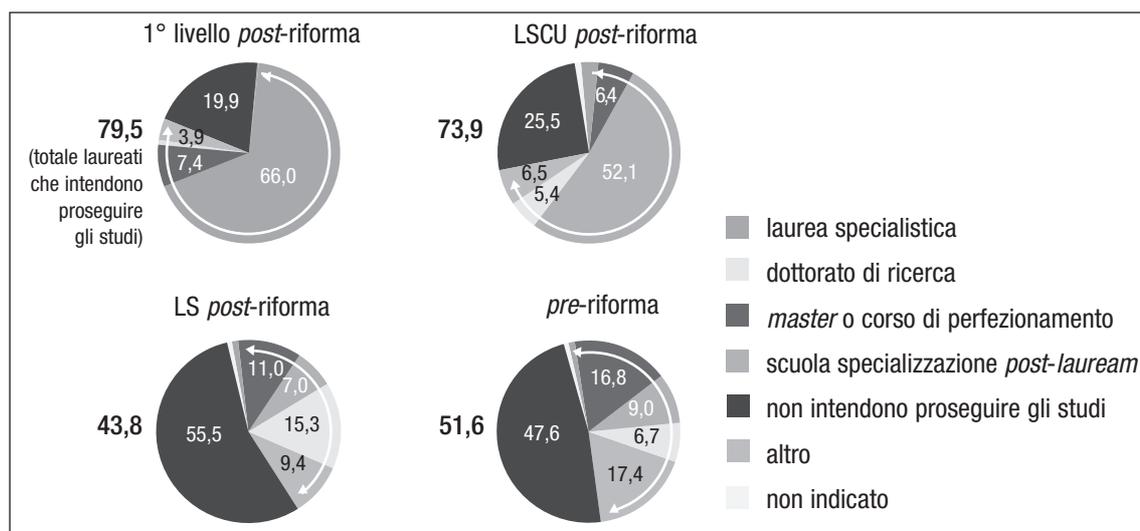


Figura 18: Laureati che intendono proseguire gli studi, per tipo di corso (%). Fonte: AlmaLaurea, Profilo laureati 2006

2. Indagine desk

I laureati che intendono proseguire gli studi sono in numero maggiore tra coloro che hanno terminato il 1° livello *post-riforma* (79,5%), la maggioranza dei quali opta per la laurea specialistica (66%) o per un *master*/corso di perfezionamento (7,4%). Tra i laureati LSCU *post-riforma*, il 74 % circa prosegue gli studi, di cui il 52% attraverso l'iscrizione ad una scuola di specializzazione *post-lauream*. Il numero di coloro che non intendono proseguire gli studi cresce decisamente tra i laureati LS *post-riforma* (56%) e i laureati *pre-riforma* (48%). È interessante tuttavia che proprio in queste ultime due tipologie di studenti il *master* viene preso seriamente in considerazione (quasi il 17% nei *pre-riforma*).

Un'ultima parola va spesa per i laureati LS *post-riforma* che, pur essendo ancora pochi in Italia, rappresentano delle vere punte di eccellenza all'interno del panorama dei laureati italiani. Tra i laureati LS *post-riforma*, il 44% sente l'esigenza di perfezionare ulteriormente la propria formazione, iscrivendosi a un *master*/corso di perfezionamento (11%), oppure scegliendo la strada della carriera accademica, che come è noto passa attraverso il dottorato di ricerca (15%).

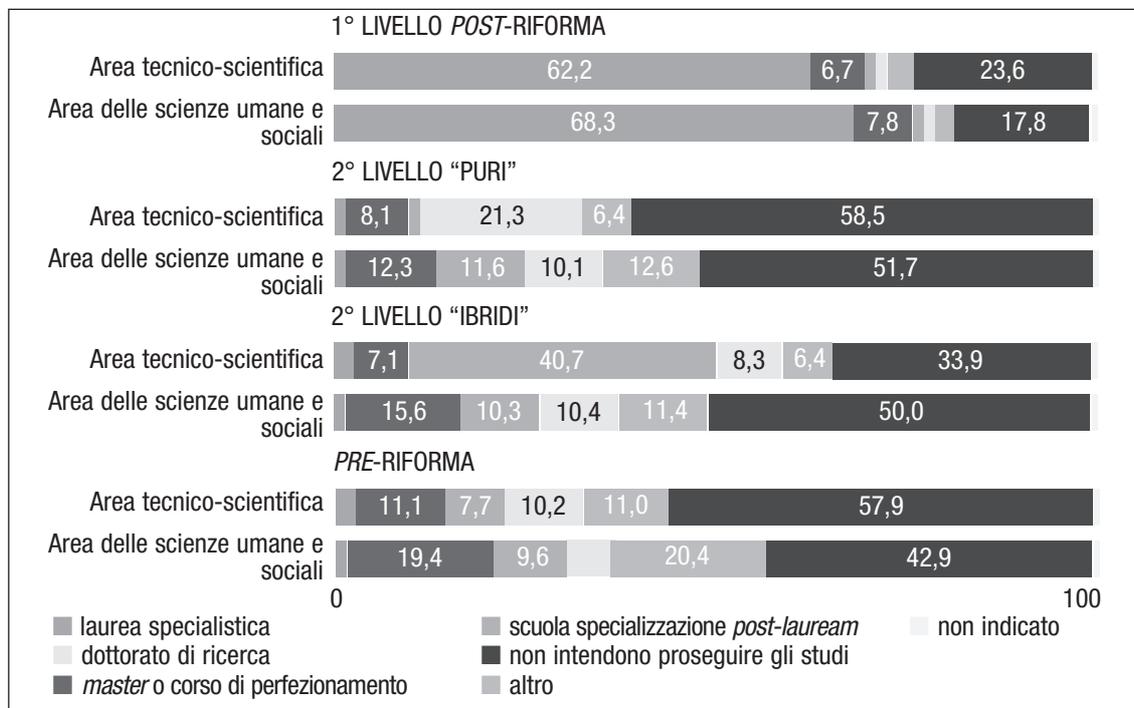


Figura 19: Laureati che intendono proseguire gli studi per tipo di corso e area disciplinare (%). Fonte: AlmaLaurea, Profilo laureati 2006.

2. Indagine desk

Dai dati a nostra disposizione possiamo concludere che tendono a rimanere in formazione soprattutto i laureati di 1° livello *post*-riforma, iscrivendosi quasi naturalmente alla LS. Non solo, la variabile area disciplinare incide in maniera significativa sulla scelta di proseguire o meno gli studi (Fig. 19): sono infatti i laureati nelle discipline dell'area delle scienze umane e sociali a prediligere di rimanere più a lungo all'interno del circuito formativo.

Inoltre, i laureati di 1° livello che intendono iscriversi ad una LS (Fig. 20) – pari al 66% – lo fanno all'interno dei seguenti gruppi disciplinari: psicologico (87,7%), giuridico (85%), ingegneria (80,2%), letterario (68,8%), economico-statistico (68,7%), scientifico (67,5%), politico-sociale (62,4%), agrario (58,8%), linguistico (56,9%), chimico-farmaceutico (52,7%), insegnamento (51,6%), educazione fisica (49,8%), medico/professione sanitaria (28,1%).

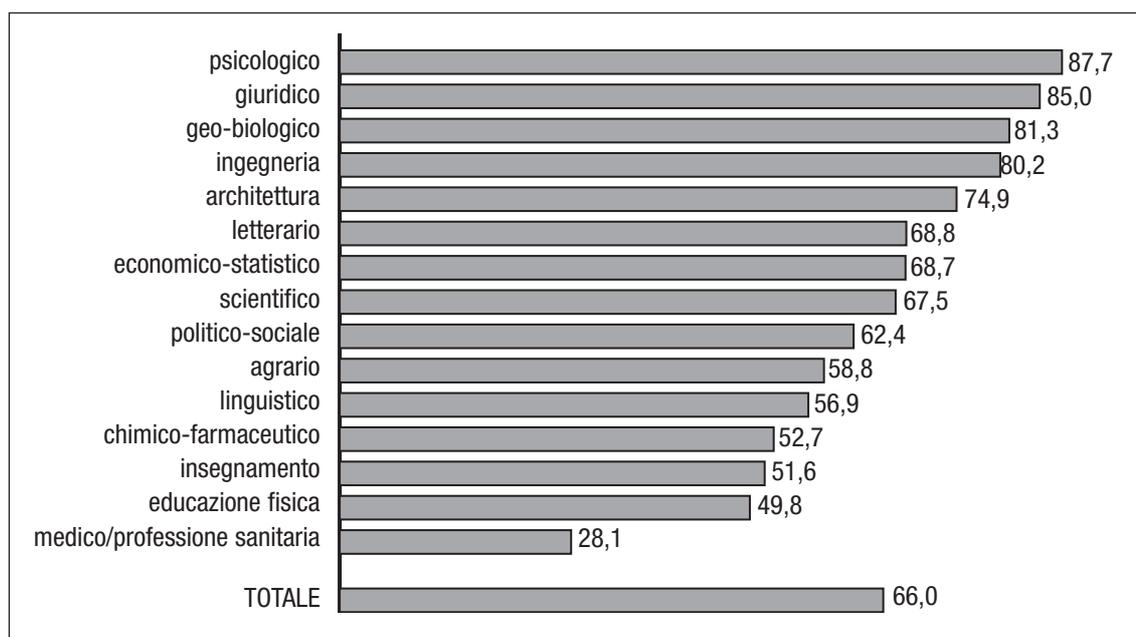


Figura 20: Laureati di 1° livello che intendono iscriversi ad una laurea specialistica, per gruppo disciplinare (valori per 100 laureati). Fonte: AlmaLaurea, Profilo laureati 2006.

Dal momento che *la LS sembra configurarsi come la naturale prosecuzione* dopo la laurea di 1° livello, è interessante provare a delineare una sorta di *identikit* dello studente iscritto alla LS. Che cosa accade ad un anno dalla laurea triennale? Perché si sceglie la LS? Come abbiamo visto sopra, i gruppi di corsi con i più alti tassi di iscrizione alla laurea specialistica sono quelli psicologico, giuridico e geo-biologico. Secondo

2. Indagine desk

l'indagine AlmaLaurea (2007) ad un anno dalla laurea di 1° livello, il 63,8% è iscritto ad una LS, di cui il 45,4% studia soltanto, mentre il 18,4% studia e lavora (Fig. 21).

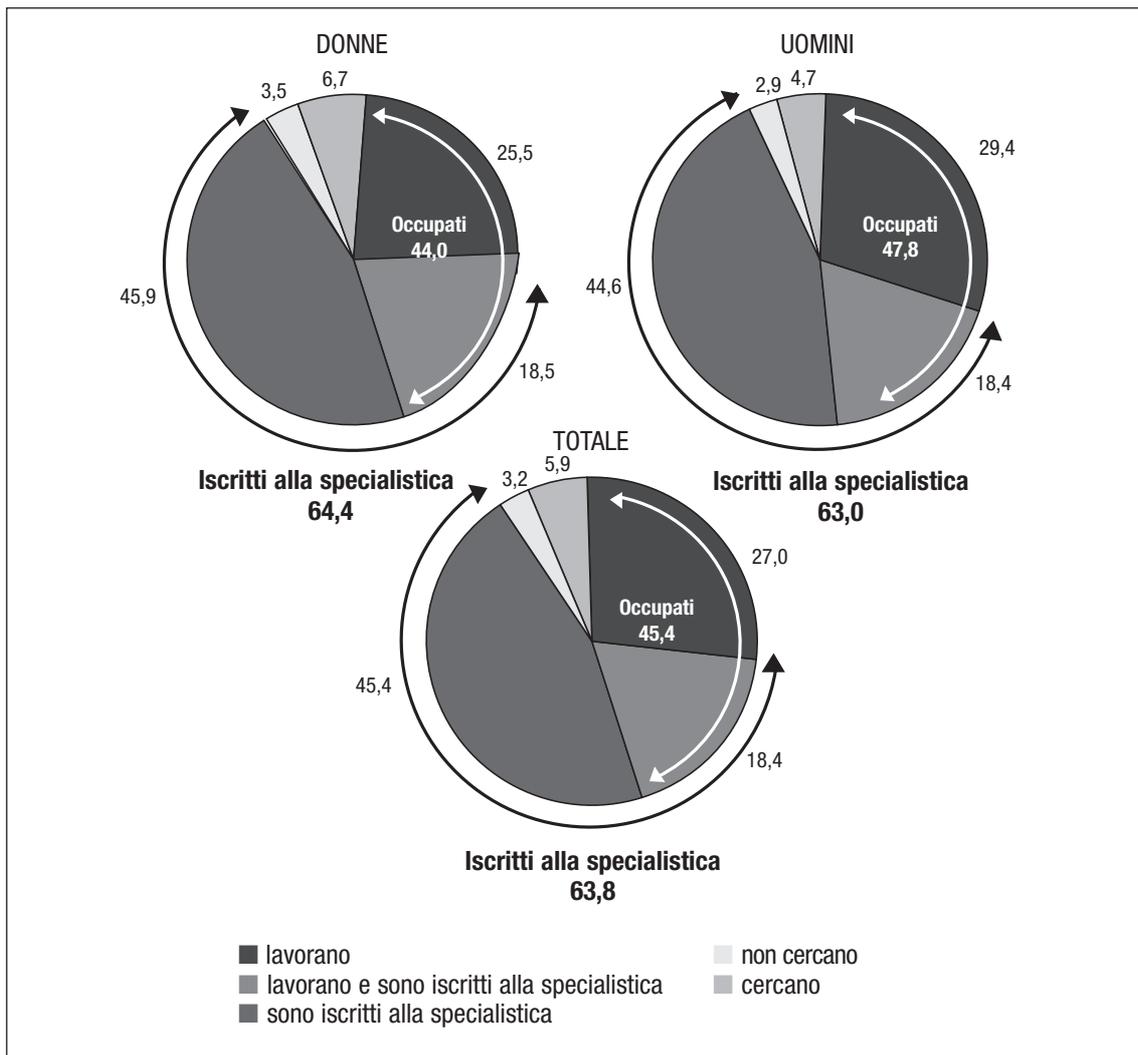


Figura 21: Condizione occupazionale e formativa per genere - Laureati 1° livello.

Fonte: AlmaLaurea, Condizione occupazionale dei laureati *pre* e *post*-riforma, X indagine 2007.

I laureati di 1° livello decidono di iscriversi alla LS (Fig. 22) principalmente per completare o arricchire la loro formazione (66,3%), ma anche perché questa risulta essere

2. Indagine desk

quasi una scelta obbligata per accedere al mondo del lavoro (30,3%). Tra le motivazioni per cui si decide al contrario di non iscriversi ad una LS possiamo evidenziare: la difficoltà di conciliare studio e lavoro (47,8%), ma anche perché interessati ad un altro tipo di formazione *post-lauream* (10%), come ad esempio un *master* o un corso di perfezionamento.

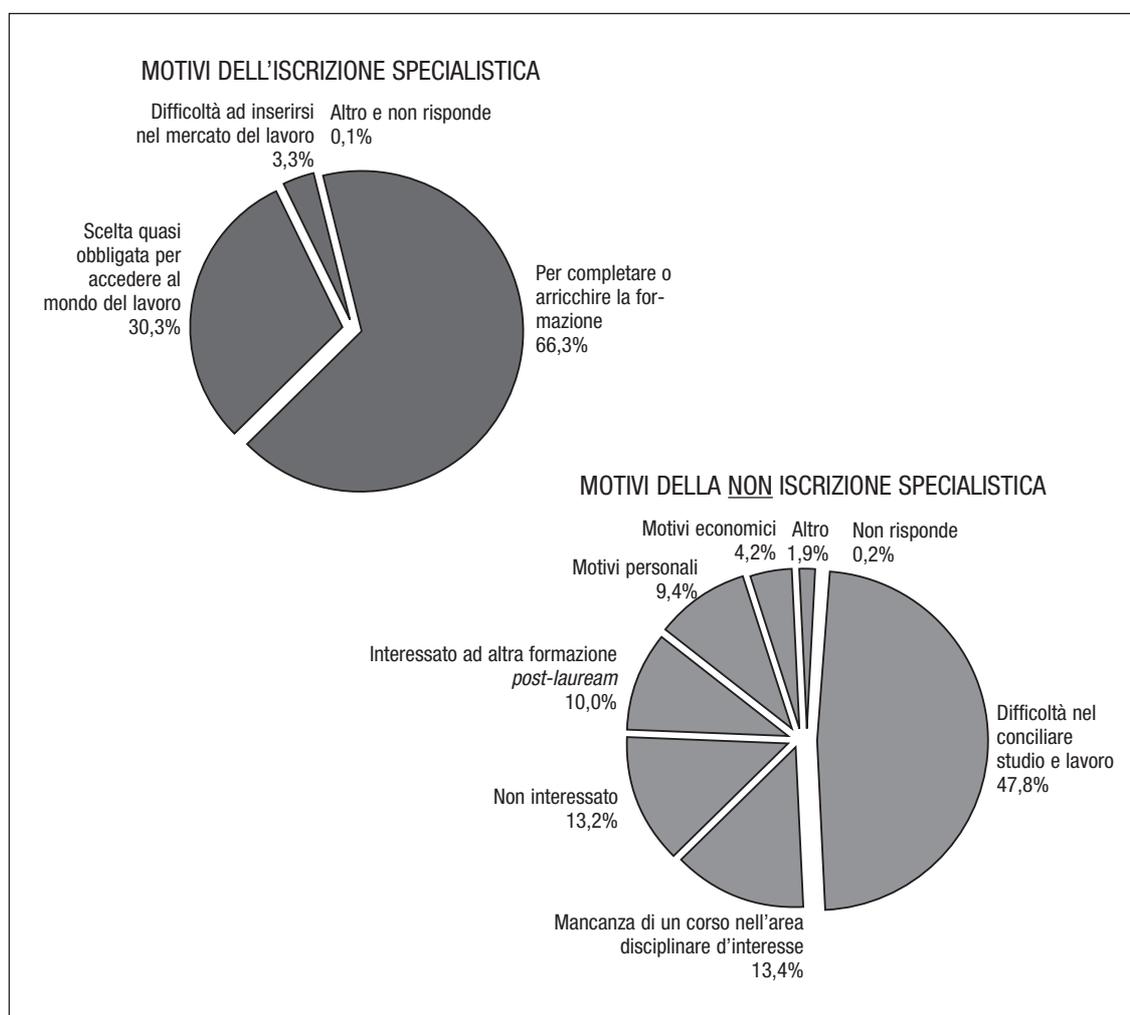


Figura 22: Motivazioni delle scelte *post-lauream* – Laureati 1° livello.

Fonte: AlmaLaurea, Condizione occupazionale dei laureati *pre* e *post-riforma*, X indagine 2007.

2.7 Dalla formazione al lavoro

Sebbene si senta dire sempre più di frequente che la formazione è permanente, è inevitabile che, ad un certo punto della vita di una persona, non rappresenti più l'attività principale e spesso totalizzante ma resti, eventualmente, un elemento accessorio e non più dominante, anche in termini di energie e di tempo impiegati. Ovvero, per la maggior parte delle persone, prima o poi, arriva il tempo del lavoro.

Come abbiamo visto, i giovani arrivano al lavoro in maniera piuttosto differente e multiforme. Premettendo che non prendiamo in considerazione in questa sede coloro che entrano nel mondo del lavoro con un diploma di scuola media superiore, ma solo coloro che hanno conseguito una laurea, di qualunque tipo essa sia, riformata o *pre-riformata*, è evidente che per la maggioranza dei giovani laureati il periodo degli studi ha consentito di fare soltanto qualche carotaggio all'interno del mondo del lavoro, attraverso lavoretti stagionali, il più delle volte di scarsa attinenza con i propri studi.

Quello che andremo a vedere adesso è che cosa succede ai giovani laureati ad uno e più anni di distanza dal termine degli studi? Cercheremo di approfondire da un lato quelle che sono le aspettative dei giovani e dall'altro di verificare le possibili convergenze e discrepanze tra il lavoro ideale, desiderato e sognato e quello realmente svolto, accettato, scelto e, talvolta, subito (come esito di una non scelta).

2.8 La condizione occupazionale dei laureati

Secondo l'ultima indagine Istat in merito all'inserimento professionale dei laureati relativamente all'anno 2004, a circa tre anni dal conseguimento del titolo, i laureati che svolgono un'attività lavorativa sono il 74%, il 12,6% è alla ricerca di una occupazione e il restante 13,4% dichiara di non lavorare e, al contempo, di non cercare un lavoro (Fig. 23).

2. Indagine desk

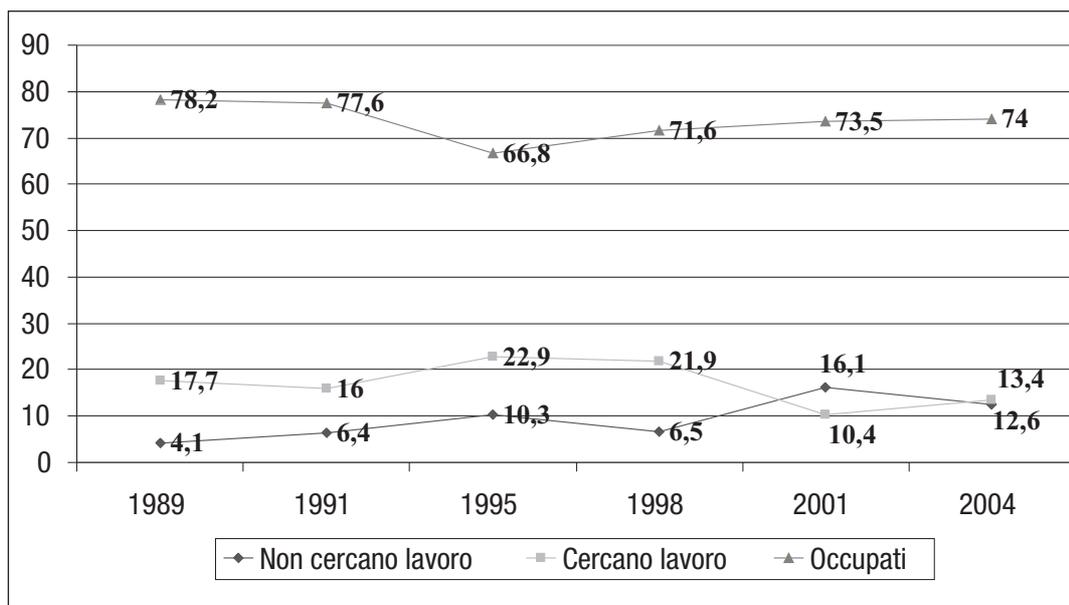


Figura 22: Laureati a tre anni dal conseguimento del titolo per condizione occupazionale – Anni 1989, 1991, 1995, 1998, 2001, 2004 (composizioni percentuali).

Fonte: Istat, I laureati e il mercato del lavoro. Indagine 2004.

Come sottolinea l'Istat, l'analisi dell'andamento della laurea sul mercato del lavoro nel corso dell'ultimo quinquennio mostra come la quota di occupati, che si era andata riducendo tra il 1989 ed il 1995, segni una netta ripresa negli anni successivi. Il principale motore di questa inversione di tendenza è stata la ripresa economica globale alla quale si è assistito nella seconda metà degli anni Novanta. Successivamente, la crescente diffusione delle nuove forme contrattuali a tempo determinato introdotte dalle innovazioni legislative di fine anni Novanta ha consentito una stabilizzazione del fenomeno anche in presenza di una situazione economica in recessione.

È interessante precisare che a tre anni di distanza dalla laurea, la maggioranza degli occupati – che abbiamo visto essere il 74% – è impegnata in un lavoro avviato dopo il conseguimento della laurea (62,2%), prevalentemente di tipo continuativo (56,4%). L'11,8% svolge un lavoro iniziato prima della laurea, perché, come abbiamo già visto, sono numerosi anche gli studenti-lavoratori e i lavoratori-studenti.

2. Indagine desk

Per quanto riguarda *i tassi di occupazione*, si ravvisano significative differenze rispetto alle variabili di genere, di territorio, ma soprattutto riguardo l'indirizzo disciplinare prescelto. Non è una novità infatti che *le donne faticano mediamente più dei maschi* ad inserirsi nel mondo lavorativo: a tre anni dalla laurea lavora il 78,7% dei maschi e il 70,5% delle femmine. Non solo svolge un lavoro iniziato dopo la laurea il 58,3% delle femmine contro il 67,2% dei maschi, ma una notevole differenza si ravvisa anche in merito alla continuità del lavoro stesso: è continuativo per il 51,8% delle donne e per il 62,2% dei maschi.

Differenze ancora più consistenti si registrano a livello territoriale, in quanto nel 2004 ha dichiarato di svolgere un lavoro continuativo, pertanto stabile, a tre anni dalla laurea, il 64,6% dei laureati residenti al Nord, il 56,4% dei residenti al Centro e il 42,3% dei residenti nel Mezzogiorno. Sebbene le nuove tipologie lavorative atipiche siano oramai diffuse in tutto il Paese, molto probabilmente esse risultano prevalenti nel Meridione, dove si ravvisano appunto i tassi più alti di disoccupazione e i tassi più alti di tipologie lavorative discontinue e a tempo determinato.

Ai differenziali territoriali e di genere si aggiungono quelli legati alle scelte formative, relative cioè all'indirizzo disciplinare prescelto e alla sede accademica di iscrizione (tab. 24). Come è noto, il tipo di corso universitario frequentato dischiude più o meno possibilità lavorative, ma soprattutto possibilità lavorative più o meno immediate. Non è infatti una novità che i corsi afferenti all'area umanistico-sociale, pur essendo ancora oggi privilegiati e scelti dai giovani, offrono una minore immediata occupazione rispetto ai titoli di studio afferenti all'area tecnico-scientifica.

Stando ai dati Istat, a tre anni dalla laurea, il 74% dei laureati lavora, di cui il 90,8% dei laureati del gruppo ingegneria e il 55,9% del gruppo giuridico. Sono evidenti le differenze tra il polo scientifico e il polo umanistico, anche per quanto concerne la continuità lavorativa: l'81,6% per il gruppo ingegneria contro il 41,6% del gruppo giuridico e il 46,2% del gruppo letterario.

Possiamo quindi concludere che le *chance* di trovare un lavoro stabile risultano nettamente superiori per quanti hanno conseguito un titolo di studio del settore ingegneria, chimico-farmaceutico ed economico-statistico, ovvero nelle lauree forti, almeno per ora.

2. Indagine desk

Inoltre, all'interno del gruppo umanistico-sociale presentano valori interessanti in termini di tassi di attività i laureati nelle facoltà di scienze della comunicazione e relazioni internazionali (scienze politiche). I gruppi più svantaggiati sono quello giuridico, letterario, insegnamento e psicologico, ovvero le cosiddette lauree deboli, almeno per ora.

CORSI	Lavorano			Non lavorano			Svolgono un lavoro continuativo iniziato dopo la laurea
	Totale	di cui:		Cercano lavoro	Totale	Non cercano	
		Svolgono un lavoro iniziato prima della laurea	Svolgono un lavoro iniziato dopo la laurea			di cui svolgono un'attività di formazione retribuita	
Totale	74,0	11,8	62,2	12,6	13,4	6,0	56,4
Gruppo scientifico	69,3	7,7	61,6	11,2	19,3	14,0	57,0
Gruppo chimico-farmaceutico	79,6	5,2	74,4	8,0	12,3	9,6	72,5
Gruppo geo-biologico	65,7	5,9	59,8	16,7	17,5	13,4	52,8
Gruppo medico	34,1	0,9	33,2	3,0	62,7	53,9	19,4
Gruppo ingegneria	90,8	5,5	85,3	4,5	4,5	2,9	81,6
Gruppo architettura	85,6	14,2	71,4	9,2	5,0	1,1	60,0
Gruppo agrario	75,4	5,7	69,7	13,5	11,0	6,1	58,9
Gruppo economico-statistico	80,6	10,5	70,1	10,3	9,0	3,4	68,1
Gruppo politico-sociale	85,6	25,9	59,7	10,3	4,0	1,1	55,6
Gruppo giuridico	55,9	8,6	47,3	20,7	23,2	1,4	41,6
Gruppo letterario	69,6	15,1	54,5	19,1	11,1	3,4	46,2
Gruppo linguistico	75,2	14,3	60,9	17,6	7,0	1,8	53,6
Gruppo insegnamento	83,7	27,3	56,4	12,2	3,9	0,3	50,8
Gruppo psicologico	76,4	13,6	62,8	14,5	8,9	3,7	52,0
Gruppo educazione fisica	90,0	64,4	25,6	4,2	5,7	0,9	20,6

Tabella 24: Laureati del 2001 per condizione occupazionale nel 2004 e corso.
Fonte: Elaborazioni dati Istat, I laureati e il mercato del lavoro. Indagine 2004.

2. Indagine desk

Vediamo allora un ulteriore elemento a supporto di quanto stiamo affermando: i tassi di disoccupazione¹⁴ dei laureati nei differenti gruppi disciplinari e per ripartizione territoriale (tab. 25). In Italia, nel 2004, il tasso di disoccupazione dei laureati era pari al 14,5%, con significative differenze territoriali: 6,7% per il Nord, 12,5% per il Centro e 30,0% per il Mezzogiorno. Il più alto tasso di disoccupazione si registra tra i laureati del gruppo giuridico (27,1%) e letterario (21,6%), mentre il più basso tra i laureati del gruppo ingegneria (4,8%).

GRUPPI DI CORSI	Tasso di disoccupazione - Anno 2004
Gruppo scientifico	14,0
Gruppo chimico-farmaceutico	9,2
Gruppo geo-biologico	20,3
Gruppo medico	8,3
Gruppo ingegneria	4,8
Gruppo architettura	9,8
Gruppo agrario	15,2
Gruppo economico-statistico	11,4
Gruppo politico-sociale	10,8
Gruppo giuridico	27,1
Gruppo letterario	21,6
Gruppo linguistico	19,0
Gruppo insegnamento	12,8
Gruppo psicologico	16,0
Gruppo educazione fisica	4,6
Totale	14,5
RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	
Nord	6,7
Centro	12,5
Mezzogiorno	30,0
Italia	14,5

Tabella 25: Laureati in cerca di lavoro per gruppo di corsi e ripartizione geografica.
Fonte: Elaborazioni dati Istat, I laureati e il mercato del lavoro. Indagine 2004.

¹⁴ Il tasso di disoccupazione è calcolato rapportando i laureati in cerca di lavoro agli attivi.

2. Indagine desk

2.9 Il grande passo: l'accesso nel mondo del lavoro. Esperienze, tempi di inserimento, canali per trovare lavoro e per "fare carriera"

Come è noto, a partire dagli anni Novanta si è assistito ad un cambiamento significativo del mercato del lavoro e delle tipologie lavorative messe in essere. Nel 2004, il 50,7% dei giovani laureati ha dichiarato di aver interrotto o concluso un lavoro, con percentuali leggermente superiori al Sud. Tra i lavori interrotti o conclusi, la maggioranza di questi era di tipo occasionale/stagionale (50,3%) contro il 49,7% di lavori di tipo continuativo, di cui a termine il 27,4% e senza termine il 22,3%.

Tra le motivazioni per cui i laureati hanno interrotto il loro contratto di lavoro (Tab. 26), le più significative sono legate al fatto che il lavoro era a termine (31%), oppure perché hanno trovato un altro lavoro (24,3%), magari più confacente ai propri studi e alle proprie aspettative.

		Hanno interrotto o concluso un lavoro perchè era:								
	Avevano trovato un altro lavoro	A termine	Non piaceva	Che non garantiva stabilità	Non soddisfacente per trattamento economico	Non soddisfacente per possibilità di carriera	Con sede troppo distante	Volevano studiare	Avevano impegni familiari o personali	Per licenziamento/o chiusura attività
Ripartizioni geografiche										
Nord-ovest	27,0	26,1	15,9	5,2	6,5	4,3	2,1	2,2	1,3	2,8
Nord-est	22,6	31,0	14,1	4,1	7,1	3,4	2,1	2,0	2,8	3,1
Centro	25,6	33,8	11,1	5,5	5,9	2,6	2,7	1,9	1,4	3,2
Sud	19,3	35,8	10,9	4,7	8,4	4,2	3,0	3,6	2,3	2,7
Isole	23,1	36,0	8,0	2,8	9,5	2,0	3,4	1,9	2,6	1,9
Totale	24,3	31,0	13,1	4,7	6,9	3,5	2,4	2,3	2,0	2,9

Tabella 26: Laureati del 2001 che nei tre anni successivi alla laurea hanno interrotto o concluso un lavoro per motivo e ripartizione geografica. Fonte: Elaborazioni dati Istat, I laureati e il mercato del lavoro. Indagine 2004.

2. Indagine desk

È interessante osservare che il 13,1% dei laureati ha interrotto o concluso un lavoro perché non piaceva – motivazione probabilmente riconducibile alla dimensione della espressività – mentre perché non era soddisfacente per il trattamento economico (6,9%) e non soddisfacente per possibilità di carriera (3,5%) – motivazioni riconducibili a motivazioni di tipo più strumentali.

Oggi giorno, interrompere un lavoro perché non piace sembra essere un privilegio, visti i tassi di disoccupazione giovanili e la difficoltà in genere di trovare un lavoro continuativo. Quanto tempo intercorre tra la laurea e il primo lavoro continuativo iniziato dopo la laurea? Potremmo già rispondere che mediamente passano 11 mesi. Differenze significative si ravvisano ancora una volta tra maschi e femmine, per gruppi di corsi e ripartizione geografica (Tab. 27).

Le femmine ancora una volta risultano svantaggiate rispetto ai maschi, mediamente di un mese. Se guardiamo i due estremi della scala temporale (meno di 3 mesi *versus* 2 anni e più), sui tempi brevi (meno di tre mesi) i maschi sono favoriti nel trovare il lavoro e superano le femmine di 5 punti percentuali (25,1% i primi e 20% le seconde). Sui tempi lunghi (2 anni e più) i maschi confermano ancora una volta il loro vantaggio sulle femmine di ben 7 punti percentuali (14,1% i primi e 19,4% le seconde).

Questo sta a significare la maggiore facilità per i maschi di trovare un lavoro continuativo dopo la laurea e le tante difficoltà con cui le donne devono fare ancora i conti se decidono di lavorare. Per trovare un lavoro continuativo al Sud si impiegano mediamente alcuni mesi in più (13 mesi) rispetto al Centro (12 mesi) e al Nord (11 mesi).

2. Indagine desk

GRUPPO DI CORSI						Intervallo in tempo medio (mesi)		
	Meno di 3 mesi	Da 3 a 6 mesi	Da 7 a 11 mesi	Da 1 anno a meno di 2 anni	2 anni o più	Maschi e femmine	Maschi	Femmine
Gruppo scientifico	30,0	28,7	12,3	13,9	14,8	10	9	10
Gruppo chimico-farmaceutico	20,6	32,4	19,6	19,3	7,8	9	8	9
Gruppo geo-biologico	18,1	18,4	19,9	23,6	19,7	13	13	13
Gruppo medico	15,5	23,5	20,3	24,2	16,2	12	11	13
Gruppo ingegneria	28,8	30,3	16,2	16,9	7,5	8	8	8
Gruppo architettura	24,1	19,6	18,8	20,3	16,9	11	11	12
Gruppo agrario	16,4	17,7	20,7	25,8	19,2	13	13	14
Gruppo economico-statistico	23,1	27,8	15,3	20,5	13,1	10	11	10
Gruppo politico-sociale	16,5	19,4	17,3	23,4	23,1	14	14	13
Gruppo giuridico	27,4	17,0	12,0	20,5	22,8	13	12	13
Gruppo letterario	13,3	13,8	14,1	28,3	30,3	16	16	16
Gruppo linguistico	25,2	22,5	16,8	18,3	17,0	11	13	11
Gruppo insegnamento	21,4	23,1	16,7	23,4	15,1	11	14	11
Gruppo psicologico	5,9	8,6	11,3	41,4	32,6	18	17	19
Gruppo educazione fisica	20,4	13,8	19,6	19,5	26,5	15	14	15
Totale	22,4	23,2	15,9	21,4	16,9	11	11	12

Tabella 27: Laureati del 2001 per intervallo di tempo intercorso tra la laurea e il primo lavoro continuativo iniziato dopo la laurea per gruppi di corsi e sesso.

Fonte: Elaborazioni dati Istat, I laureati e il mercato del lavoro. Indagine 2004.

È interessante infine sottolineare le differenze tra i gruppi di corsi. Stando soltanto ai valori medi, si passa da un minimo di 8 mesi per il gruppo ingegneria e di 9 mesi per il gruppo chimico-farmaceutico ad un massimo di 16 mesi per il gruppo letterario e addirittura di 18 mesi per il gruppo psicologico.

2. Indagine desk

Ancora una volta viene confermata la distinzione tra lauree forti e deboli, distinzione da intendersi nei termini di tempistica di inserimento lavorativo e non di certo di qualità di formazione ricevuta. Nei gruppi scientifici così come in quelli umanistici si possono ravvisare punte di eccellenza formativa, che tuttavia nel primo caso non trovano difficoltà a trovare lavoro (il più delle volte sono le stesse aziende che contattano i neolaureati attraverso le banche dati costituite presso le università) e nel secondo debbono invece fare i conti con un mercato “saturato”.

Viste le difficoltà di trovare lavoro, quanto contano oggi le competenze e le conoscenze (intese come “segnalazioni”) per accedere a questo mondo? Secondo l’ultima indagine Iard (2007), per un campione rappresentativo di giovani italiani di età compresa tra i 15 e i 34 anni, tra i fattori importanti per trovare lavoro, al primo posto ci sarebbero le competenze maturate (37,9%) e al secondo l’aiuto di persone influenti (31,9%). Mentre i più giovani attribuiscono un peso maggiore alle competenze rispetto alle conoscenze, con il crescere dell’età le due componenti si equivalgono.

Molto probabilmente mentre i più giovani hanno un’idea ancora approssimativa del lavoro e sicuramente idealizzata, i primi tentativi di accesso può aver fatto maturare loro la sensazione che impegnarsi nello studio non sempre è sufficiente per trovare lavoro. Questi stessi giovani ritengono un fattore importante per fare carriera le competenze (46,5%) e la disponibilità a lavorare molto (15,8%).

Tra le differenze territoriali più evidenti possiamo segnalarne due: i giovani residenti al Sud rispetto a quelli residenti al Nord ritengono più spesso che per trovare lavoro siano fondamentali le raccomandazioni; i giovani residenti al Nord ritengono in misura superiore rispetto a quelli residenti al Sud che per fare carriera è importante essere disponibili e lavorare molto.

Se queste sono le opinioni dei giovani, nei fatti attraverso quali canali i neolaureati hanno trovato un lavoro continuativo? Secondo i dati Istat, *a tre anni dalla laurea, i giovani hanno trovato un lavoro continuativo* attraverso le seguenti modalità: invio *curriculum* ai datori di lavoro (30,5%), conoscenza diretta del datore di lavoro o segnalazione di parenti/conoscenti (20%), con inserzioni sui giornali (10,3%), a seguito di uno *stage* (7,2%), per pubblico concorso (6,6%), attraverso la segnalazione di Università e centri di formazione (5,2%), per chiamata diretta dell’azienda (5,1%).

2. Indagine desk

Per quanto concerne la chiamata diretta dell'azienda, questa sembra avvenire in maniera superiore per i laureati dei gruppi tecnico-scientifici (ingegneria, chimico-farmaceutico), mentre i laureati dei gruppi umanistico-sociali (linguistico, letterario, giuridico) fanno più spesso ricorso ai concorsi pubblici.

All'interno dei differenti gruppi di corsi, *i laureati più o meno indistintamente hanno fatto ricorso a conoscenze personali*. Chi sono allora queste persone utili per trovare lavoro? Ma, soprattutto, che tipo di aiuto viene richiesto loro? Tra le persone utili i conoscenti sono la maggioranza (77,3%), mentre il 12,7% dei laureati è ricorso a un genitore e il 10,1% ad un altro parente. In merito al tipo di aiuto emerge quanto segue: messo in contatto con l'attuale datore di lavoro (60,7%), fornito informazioni rivelatesi decisive (20,7%), messo a disposizione strutture o apparecchiature (8,9%), preparazione alle prove di selezione o finanziamento iniziale (4,1%).

2.10 Alcune rappresentazioni del lavoro: il lavoro "desiderato"

Il fatto di desiderare qualcosa che non si ha o qualcosa di diverso rispetto a quanto si ha già, costituisce il più delle volte il motore della ricerca lavorativa, la ricerca di un mestiere ideale, ovvero che si avvicini il più possibile alle proprie attitudini, aspirazioni, capacità. Abbiamo già visto attraverso quali canali i giovani laureati arrivano al lavoro, attraverso quali percorsi formativi, ora approfondiremo i desideri e le aspettative, spesso legittimi, di questi ultimi, ovvero gli aspetti rilevanti, spesso imprescindibili, nella ricerca del lavoro, che possono essere di natura differente e molteplice: flessibilità *versus* stabilità, tempo pieno *versus* tempo *part-time*, espressività/relazionalità *versus* strumentalità, mobilità sul territorio *versus* stanzialità, ecc.

Dai dati a nostra disposizione (Tab. 28) possiamo affermare che per i giovani che sono alla ricerca del lavoro una componente rilevante è l'acquisizione di professionalità, seguita dalla stabilità del posto del lavoro, possibilità di carriera e di guadagno. Rispetto a queste caratteristiche, sembrano essere meno rilevanti la coerenza con gli studi compiuti, la rispondenza a interessi culturali, la possibilità d'indipendenza/autonomia e di avere a disposizione del tempo libero. Guardando le variazioni tra il 2005-2006, sembrano aver acquisito maggiore importanza la rispondenza a interessi culturali e l'indipendenza/autonomia. In altre parole, sono in aumento i giovani che vogliono fare il mestiere che a loro più interessa, mantenendo elevati livelli di autonomia e di indipendenza.

2. Indagine desk

Autonomia e indipendenza che tuttavia dovrebbero collocarsi all'interno di una tipologia di lavoro stabile, in cui sia presente la componente di crescita intellettuale/professionale coniugata con la componente più strumentale del guadagno.

	Graduatoria				
	2005	2006	Variazione 2005-2006	2005	2006
acquisizione di professionalità	81,8	82,6	+ 0,8	1°	1°
stabilità del posto di lavoro	61,5	64,4	+ 2,9	2°	2°
possibilità di carriera	58,2	61,5	+ 3,3	3°	3°
possibilità di guadagno	55,1	56,3	+ 1,2	4°	4°
coerenza con gli studi compiuti	47,6	50,1	+ 2,5	5°	5°
rispondenza a interessi culturali	44,6	49,2	+ 4,6	7°	6°
indipendenza o autonomia	44,9	48,4	+ 3,5	6°	7°
tempo libero	25,0	27,3	+ 2,2	8°	8°

Tabella 28: **Aspetti decisamente rilevanti nella ricerca del lavoro (valori %).**

Fonte: AlmaLaurea, Profilo laureati 2006.

L'aspetto "acquisizione di professionalità", come abbiamo visto, è il più importante. Ricoprire un posto di lavoro che consenta di crescere, di fare esperienza, di sperimentare, di mettersi in gioco, di metterci "la faccia", di acquisire competenze, significa acquisire una professionalità, che il più delle volte vuol dire anche fare carriera e avere possibilità di guadagno.

Dovendo distinguere tra una dimensione più strumentale e una più espressiva del lavoro, tra i maschi e le femmine compaiono delle significative differenze (Fig. 29). Per le donne, che abbiamo descritto sin qui come l'anello debole, l'aspetto decisamente più importante di un lavoro è la sua stabilità (68,8%) che vuol dire soprattutto assicurarsi una serie di garanzie, in particolar modo in caso di maternità. Molte giovani donne, infatti, decidono di non fare figli sin quando non hanno maturato delle sicurezze lavorative.

2. Indagine desk

Questo accade soprattutto laddove le giovani donne non possono far conto su un capitale economico elevato o/e su un consolidato capitale sociale (rete genitoriale, parentale, amicale). La scarsa disponibilità di capitale economico-sociale mette infatti la donna nella condizione di ricorrere più frequentemente dell'uomo a politiche di conciliazione famiglia-lavoro quali il *part-time* o il congedo parentale (Galluzzi *et al.* 2006).

Nonostante le difficoltà che le donne incontrano nel lavoro, esse prediligono maggiormente, rispetto ai maschi, le dimensioni espressive, come appunto la coerenza con gli studi compiuti e la rispondenza ai propri interessi culturali.

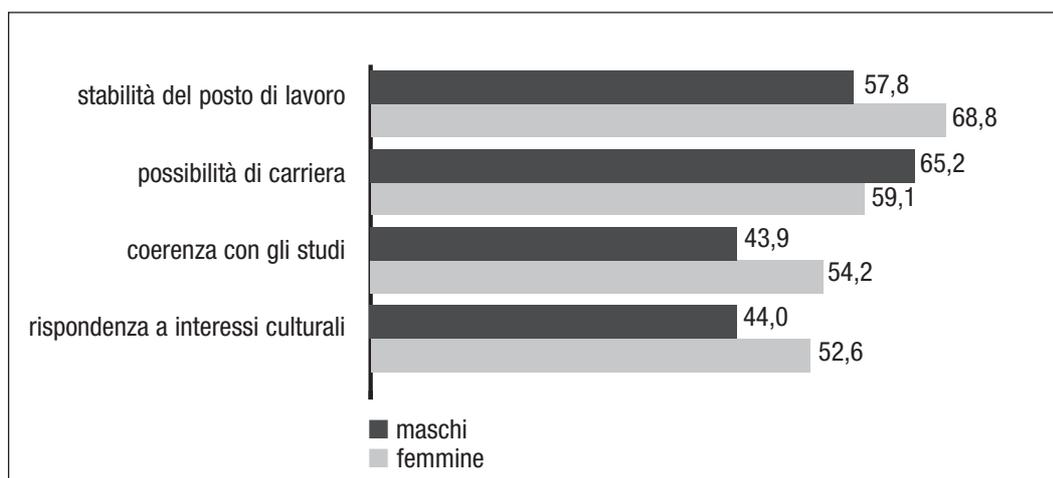


Figura 29: Aspetti decisamente rilevanti nella ricerca del lavoro, per genere (valori %).
Fonte: AlmaLaurea, Profilo laureati 2006.

In generale, e molto probabilmente anche per i motivi che abbiamo discusso sopra, i maschi sono più interessati alla possibilità di fare carriera (65,2%) e conferiscono meno importanza al fatto di trovare un lavoro come dipendenti (il 50,8% degli uomini contro il 60% delle donne) (Istat 2006).

Altre distinzioni possono essere fatte per quanto concerne l'area disciplinare di provenienza dei laureati che cercano lavoro (Fig. 30). I laureati del gruppo medico "spiccano" sugli altri per tutte le dimensioni, ma soprattutto per la ricerca della coerenza con gli studi realizzati (77,6%), contro addirittura il 47,3% dell'area delle scienze umane e sociali.

2. Indagine desk

È evidente che alcune professioni (medico, chimico, biologo, ecc.) per essere svolte hanno bisogno di studi specifici e la coerenza tra studio e lavoro è una condizione assolutamente necessaria e imprescindibile. Da un lato allora alcune professioni per essere

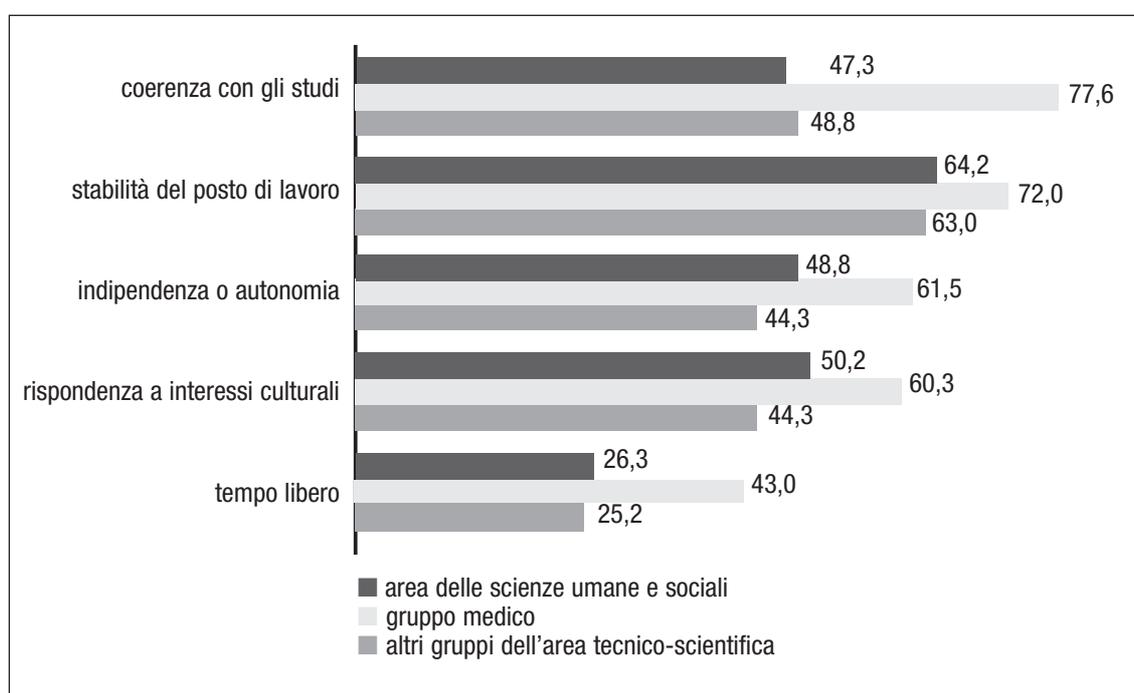


Figura 30: Aspetti decisamente rilevanti nella ricerca del lavoro, per area disciplinare (valori %).
Fonte: AlmaLaurea, Profilo laureati 2006.

svolte richiedono una accurata specializzazione che, tuttavia, abbiamo imparato negli ultimi anni essere anche un punto a sfavore in un sistema sociale e lavorativo in continua evoluzione come il nostro. L'eccessiva specializzazione può essere quindi una condizione facilitante in una prima fase di accesso al lavoro, ma può anche rivelarsi una caratteristica penalizzante sul lungo periodo se non si è disposti o capaci di riconvertirsi e di procedere con le trasformazioni del lavoro stesso.

Per definizione, alcune aree disciplinari molto meno specializzanti/professionalizzanti (area umanistico-sociale) possono, da un lato, mettere il giovane laureato nella difficoltà

2. Indagine desk

di non trovare in tempi brevi un lavoro confacente con le proprie aspettative e con il proprio titolo di studio (molte professioni non richiedono infatti neppure la laurea), dall'altro tuttavia rendono il giovane "flessibile" e capace di ricoprire professioni differenti rispondendo all'indeterminatezza/flessibilità del mondo lavorativo grazie a un tipo di formazione indeterminata/flessibile/aperta/multidimensionale, strategica, come direbbe Edgar Morin (2000), uno dei più autorevoli sociologi contemporanei.

I giovani laureati quando pensano al lavoro lo vorrebbero e lo cercano strutturato sul tempo pieno (61,8%) piuttosto che sul *part-time* (26%), mostrando una spiccata disponibilità al trasferimento sia in Italia che all'estero (38,2%). Se cambiare città non costituisce per quasi la maggioranza dei giovani (41,2%) uno stravolgimento esistenziale e identitario, alcuni si mostrano più radicati al territorio (20,5%) e ancora una volta questi ultimi sono in prevalenza donne (Istat 2006). Sono infatti i maschi (e soprattutto quelli residenti al Sud) a mostrarsi più favorevoli alla mobilità per trasferte lavorative ed eventualmente trasferimenti di residenza.

Infine, alcune considerazioni possono essere fatte anche sul tipo di lavoro cercato, ovvero sulla tipologia ideale di azienda in cui i giovani laureati si indirizzano: secondo AlmaLaurea le quattro aree aziendali preferite dai laureati sono ancora ricerca e sviluppo (50%), risorse umane, selezione, formazione (46,5%), organizzazione e pianificazione (44,1%) e *marketing*, comunicazione e pubbliche relazioni (41,6%).

Concludiamo questo rapido *excursus* sul lavoro ideale, osservando che i giovani più in generale, e quindi non solo i laureati, quando pensano in astratto al lavoro, quando cercano lavoro e quando valutano il lavoro che stanno svolgendo, hanno in mente fondamentalmente quattro dimensioni, ordinate per importanza (dal più importante al meno importante) come segue: *l'espressività, la relazionalità, la strumentalità e l'achievement* (Iard, 2007). Questo significa che nell'immaginario collettivo, ma soprattutto nell'immaginario giovanile, al lavoro viene conferita una forte accezione espressiva e relazionale, dimensioni che non escludono quelle della strumentalità e dell'*achievement*¹⁵.

¹⁵ Per approfondimenti, cfr. Lo Verde, 2005.

2. Indagine desk

2.11 Il lavoro svolto: gli elementi di continuità e discontinuità con quello desiderato

Il confronto tra il lavoro svolto dai giovani laureati e il lavoro da loro desiderato è necessario in quanto è vero che l'inserimento occupazione rappresenta una necessità imprescindibile e di primaria importanza, ma è altrettanto vero che una volta giunti al termine del percorso formativo si hanno maturato una serie di aspettative e attese per la professione che si vorrebbe intraprendere di lì a breve. Ecco allora che non si può omettere di analizzare il tipo di lavoro svolto dai laureati, o meglio, la qualità del lavoro svolto, la corrispondenza tra lavoro svolto e la formazione universitaria conseguita ed infine il grado di vicinanza o meno tra lavoro svolto e lavoro desiderato.

	Totale	Maschi	Femmine
Lavorano in modo continuativo	90,7	92,6	88,9
Lavorano occasionalmente/stagionalmente	9,3	7,4	11,1
Contratto a tempo indeterminato	57,9	65,8	51,4
Contratto a tempo determinato	42,1	34,2	48,6
Tempo pieno	87,7	92,7	83,1
<i>Part-time</i>	12,3	7,3	16,9

Tabella 31: Laureati del 2001 che nel 2004 lavorano per posizione lavorativa, tipo di contratto, tipo di orario.
Fonte: Elaborazioni dati Istat, I laureati e il mercato del lavoro. Indagine 2004.

Tra i laureati del 2001, nel 2004 lavora in modo continuativo il 90,7%, mentre il 9,3% lavora occasionalmente/stagionalmente, un dato, quest'ultimo, raddoppiato rispetto a solo quattro anni prima (Tab. 31). Questo fa ipotizzare, o meglio conferma, che i lavori occasionali/stagionali sono in crescente aumento a discapito chiaramente di forme lavorative più stabili nel tempo.

Restando nell'ambito delle dimensioni continuità/occasionalità, è interessante approfondire il tipo di contratto (indeterminato *versus* determinato): il 57,9% è occupato in un lavoro a tempo indeterminato mentre il 42,1% in un lavoro a tempo determinato. I contratti a tempo determinato sono più frequenti tra le femmine (48,6%) che i maschi (34,2%), i quali hanno più spesso la *chance* di trovare lavori a tempo indeterminato (65,8% i maschi e 51,4% le femmine). Il fatto di svolgere un lavoro a tempo determinato non è propriamente una scelta, ma per la metà di coloro che vi sono coinvolti (il 28%) rappresenta l'unica possibilità, ossia il fatto di non aver trovato un lavoro che non fosse senza scadenza.

2. Indagine desk

Per quanto concerne la variabile territoriale, i contratti a tempo indeterminato sono più frequenti al Nord che al Centro e Sud. Di contro, i contratti a tempo determinato ricorrono più spesso al Centro e Sud piuttosto che al Nord. Non solo, il lavoro, pur essendo continuativo per il 90,7% dei giovani laureati, è a tempo pieno per l'87,7% e *part-time* per il 12,3%. Il *part-time* è molto più utilizzato dalle femmine (16,9%) che dai maschi (7,3%), i quali lavorano molto più spesso a tempo pieno (il 92,7%, *versus* il 83,1% delle femmine). In relazione alla differenza tra uomini e donne nell'utilizzo del *part-time*, va detto che tale dato è influenzato anche dalla maggior presenza di queste ultime all'interno di settori che, come ad esempio quello dei *call center*, si caratterizzano per un maggiore utilizzo di questa particolare formula contrattuale (Donati, Bagnara, Schael, 2002).

In quale settore di attività sono impegnati i giovani laureati (Tab. 32)? Secondo i dati a nostra disposizione la maggioranza dei laureati è impegnata nei servizi (77,8%), mentre il 20,5% nei settori industriali e appena l'1,8% nell'agricoltura.

2. Indagine desk

	Servizi									Totale
	Agri- cultura	Indu- stria	Com- mercio e pub- blici esercizi	Tra- sporti /Credi- to	Attività profes- sionali e di consu- lenza	Infor- matica	Istru- zione	Sanità	Pub- blica ammi- nistra- zione	
GRUPPO DI CORSI										
Gruppo scientifico	0,2	14,2	3,0	10,3	5,9	41,1	20,1	2,2	1,8	85,6
Gruppo chimico- farmaceutico	0,5	35,9	14,5	0,1	3,9	0,5	1,7	39,4	1,2	63,7
Gruppo geo-biologico	5,4	27,8	4,6	0,8	19,9	2,7	8,9	18,4	6,9	66,7
Gruppo medico	–	0,1	0,2	0,1	2,6	–	0,5	93,8	2,1	99,9
Gruppo ingegneria	0,3	48,3	1,9	7,9	20,8	12,3	2,4	0,9	3,1	51,4
Gruppo architettura	0,4	15,9	2,4	1,5	63,0	3,2	2,4	0,1	5,6	83,7
Gruppo agrario	36,1	17,2	4,9	1,2	11,7	1,4	2,9	16,4	4,0	46,7
Gruppo economico- statistico	1,1	19,5	11,5	30,9	18,2	4,3	3,7	1,0	6,2	79,3
Gruppo politico- sociale	1,3	11,7	13,7	19,0	15,9	4,5	7,8	3,4	9,2	87,1
Gruppo giuridico	1,0	6,4	4,2	15,0	51,1	1,2	3,9	0,5	13,5	92,5
Gruppo letterario	0,9	5,7	10,0	9,9	13,1	3,5	29,9	3,1	7,1	93,5
Gruppo linguistico	1,2	20,4	13,6	14,2	12,0	3,0	22,7	1,6	4,7	78,4
Gruppo insegnamento	0,1	4,2	7,8	2,1	4,9	0,2	40,8	24,5	3,2	95,7
Gruppo psicologico	0,3	0,7	3,8	0,9	12,6	0,3	21,3	39,9	4,8	99,0
Totale maschi e femmine	1,8	20,5	7,6	13,5	22,1	5,5	9,2	7,6	6,1	77,8
Maschi	2,1	27,4	6,3	13,1	23,7	7,7	5,1	5,1	5,3	70,5
Femmine	1,4	14,1	8,7	13,3	20,7	3,6	13,0	9,8	6,9	84,5

Tabella 32: Laureati del 2001 che nel 2004 svolgono un lavoro continuativo per settore di attività economica, sesso, gruppi di corsi. Fonte: Elaborazioni dati Istat, I laureati e il mercato del lavoro. Indagine 2004.

Premesso che i servizi hanno una maggiore ricettività di giovani laureati al Centro e Sud, l'industria si mostra più ricettiva al Nord e l'agricoltura al Sud. Questi dati non fanno altro che confermare le caratteristiche economiche e strutturali dell'Italia. Per quanto concerne invece il genere, le femmine sono maggiormente inserite nei servizi (84,5% *versus* il 70,5%

2. Indagine desk

dei maschi), mentre i maschi superano le femmine nei settori sia dell'industria che dell'agricoltura.

Notevole è la corrispondenza tra gruppi di corsi e settore di attività. In particolar modo è doveroso segnalare che il 48,3% degli occupati nel settore dell'industria proviene dal gruppo ingegneria, il 36,1% degli occupati nel settore dell'agricoltura proviene dal gruppo agrario. Molte altre corrispondenze si ravvisano anche nel settore dei servizi, come ad esempio il gruppo insegnamento nella categoria lavorativa istruzione (40,8%) e il gruppo medico nella categoria lavorativa sanità (93,8%).

Altre tre corrispondenze restano ancora da indagare: a) il ruolo/posizione ricoperto dai laureati nella loro professione; b) il reddito medio mensile percepito; c) il grado di utilizzo della laurea conseguita nella professione svolta; d) le possibilità di "fare carriera".

a) Il ruolo/posizione ricoperto dai laureati nella loro professione

Che posizioni occupano i giovani laureati nell'organigramma aziendale? Sicuramente le posizioni professionali variano da mestiere a mestiere e quindi anche in relazione al titolo di studio posseduto. In azienda, e soprattutto in aziende che lavorano nei settori della comunicazione, dell'informatica, delle nuove tecnologie – ovvero altamente specializzate – alcuni ruoli di prestigio vengono conseguiti prima. In alcuni tipi di aziende si ha un *turnover* più veloce delle risorse umane, si punta sui giovani, in quanto individui che sono al momento al massimo della specializzazione, giovani che arrivano presto ad essere responsabili/dirigenti, ma invecchiano anche presto e vengono quindi sostituiti attraverso un meccanismo dinamico e accelerato, trovandosi paradossalmente all'età di 50 anni già vecchi per questo tipo di aziende.

ATTIVITÀ ECONOMICA	Indipendenti			Dipendenti					Collaboratore coordinato e continuativo
	Imprenditore	Libero professionista	Totale	Dirigente	Quadro/ Funzionario	Impiegato alta media qualifica	Impiegato esecutivo	Totale	
Totale	0,9	16,5	18,4	1,2	9,5	44,8	8,4	64,7	16,9
Agricoltura, caccia, pesca	6,0	21,7	30,9	3,6	6,7	31,2	4,5	48,3	20,9
Industria	1,7	6,7	8,6	1,1	9,5	67,6	7,7	87,1	4,3
Servizi	0,6	19,0	20,7	1,2	9,6	39,0	8,7	59,2	20,1

Tabella 33: Laureati del 2001 che nel 2004 svolgono un lavoro continuativo per posizione nella professione e settore di attività. Fonte: Elaborazioni dati Istat, I laureati e il mercato del lavoro. Indagine 2004.

2. Indagine desk

Al contrario, altri settori lavorativi – le professioni mediche, giuridiche, accademiche in genere – procedono con logiche opposte: i giovani sono considerati ancora inesperti e quindi entrano attraverso le posizioni più basse e arrivano al massimo della scala gerarchica, quando ci arrivano, solo in età avanzata, ovvero tra i 50/60 anni.

A parte la categoria dei lavoratori indipendenti (imprenditori, liberi professionisti) che rappresenta tra i giovani laureati il 18,4%, tra i lavoratori dipendenti laureati (che sono il 64,7%) la maggioranza (il 44,8%) ricopre la qualifica di impiegato di alta-media qualificazione, contro solo il 9,5% di quadri/funzionari, l'8,4 di impiegati esecutivi e l'1,2% di dirigenti (Tab. 33).

b) Il reddito medio mensile percepito

Esattamente 1.257 euro al mese: questo è il reddito medio mensile netto percepito dai giovani laureati italiani nel 2004 (Tab. 34).

GRUPPO DI CORSI	Fino a 800 euro	Da 800,01 a 1100 euro	Da 1100,01 a 1500 euro	Oltre i 1500 euro	Reddito medio mensile netto
Gruppo scientifico	2,6	29,8	52,1	10,1	1.251
Gruppo chimico-farmaceutico	0,7	22,4	54,6	14,2	1.345
Gruppo geo-biologico	7,8	36,8	38,3	10,2	1.209
Gruppo medico	6,0	15,4	16,1	42,5	1.854
Gruppo ingegneria	1,6	16,2	57,4	18,3	1.409
Gruppo architettura	14,2	29,3	27,1	13,3	1.233
Gruppo agrario	10,2	40,4	29,4	10,1	1.182
Gruppo economico-statistico	2,9	29,1	51,6	11,5	1.277
Gruppo politico-sociale	8,2	40,7	35,6	10,4	1.195
Gruppo giuridico	16,7	26,7	33,6	7,6	1.172
Gruppo letterario	13,9	44,8	27,4	4,4	1.071
Gruppo linguistico	7,1	55,1	23,7	8,3	1.122
Gruppo insegnamento	10,4	60,8	18,6	4,6	1.049
Gruppo psicologico	6,9	48,3	27,0	13,4	1.203
Gruppo educazione fisica	7,8	41,9	31,0	10,9	1.156
Totale	6,9	31,0	42,0	12,0	1.257

Tabella 34: Laureati del 2001 che nel 2004 svolgono un lavoro continuativo a tempo pieno per classi di guadagno mensili netto, per gruppo di corsi. Fonte: Elaborazioni dati Istat, I laureati e il mercato del lavoro. Indagine 2004.

2. Indagine desk

Complessivamente il 42% dei laureati che svolge un lavoro continuativo percepisce mensilmente uno stipendio compreso tra i 1.100 e i 1.500 euro, il 31% uno stipendio variabile tra gli 800 e i 1.100 euro. Un minor numero di laureati percepisce fino a 800 euro (6,9%), mentre il 12% più di 1.500 euro.

c) Il grado di utilizzo e valutazione della laurea conseguita nella professione svolta

Ecco allora un secondo paradosso: un numero sempre più consistente di giovani consegue la laurea a fronte di un mercato del lavoro che fatica ad assorbire paradossalmente proprio i lavoratori altamente qualificati, specie se giovani: ben 32 laureati su 100 sono impegnati in lavori per i quali il titolo posseduto non è requisito necessario (Tab. 35)

GRUPPO DI CORSI	Possedere una laurea è necessario per il lavoro				Laurea non necessaria
	Esclusivamente la laurea posseduta	Una laurea in specifiche aree disciplinari	Una laurea qualsiasi	Totale	
Totale	31,3	32,2	4,4	67,9	32,1
Gruppo scientifico	20,6	44,7	3,4	68,9	31,0
Gruppo chimico-farmaceutico	48,3	44,9	0,5	93,9	6,0
Gruppo medico	84,8	13,6	0,1	98,7	1,2
Gruppo ingegneria	40,4	41,0	1,3	82,8	17,1
Gruppo economico-statistico	21,2	34,8	5,9	62,1	37,8
Gruppo politico-sociale	6,3	32,3	7,9	46,7	53,2
Gruppo giuridico	49,1	17,8	4,6	71,7	28,2
Gruppo letterario	14,9	28,0	8,0	51,1	48,8
Gruppo insegnamento	25,6	27,8	5,5	59,0	40,9

Tabella 35: Laureati del 2001 che nel 2004 svolgono un lavoro continuativo iniziato dopo la laurea secondo le caratteristiche richieste per accedere al lavoro svolto, per gruppo corsi. Fonte: Elaborazioni dati Istat, I laureati e il mercato del lavoro. Indagine 2004.

È anche vero che circa il 68% dichiara che la laurea è necessaria: di cui il 31,3% esclusivamente il tipo di laurea posseduta, il 32,2% una laurea in specifiche aree disciplinari e il 4,4% una laurea qualsiasi. Nello specifico, come abbiamo in parte già anticipato sopra, ad alcuni lavori si accede solo attraverso un preciso percorso di studi. Questo vale soprattutto per i mestieri ad alta specializzazione a cui si può pensare di avere accesso

2. Indagine desk

solo attraverso una formazione altrettanto specialistica: gruppo medico (84,8%), gruppo giuridico (49%), chimico-farmaceutico (48,3%), gruppo ingegneria (40,4%).

Di contro, la minore capacità di specializzazione/professionalizzazione intrinseca agli studi umanistico-sociali fa sì che coloro che svolgono una professione per la quale è necessaria una qualsiasi laurea sono in percentuale superiore proprio tra i seguenti gruppi di corsi: politico-sociale (7,9%), letterario (8,0%). Gli stessi gruppi di corsi che sono anche associati a laureati che svolgono un lavoro in cui non è neppure necessaria una laurea.

d) *Le possibilità di “fare carriera”*

Se, come abbiamo visto, l'accesso al mondo del lavoro non è affatto semplice, cosa avviene una volta che si è dentro il sistema? Si può aspirare ad un miglioramento del trattamento economico? Ad un miglioramento del trattamento lavorativo? Ad un miglioramento di entrambi questi elementi?

I dati dicono che il 56% dei laureati occupati non ha avuto alcun tipo di miglioramento sul lavoro negli anni successivi alla laurea (Tab. 36).

GRUPPO DI CORSI	Miglioramento				Totale
	Nessun miglioramento	Solo posizione economica	Solo posizione lavorativa	Posizione economica e lavorativa	
Totale	56,0	3,6	14,6	25,8	44,0
Gruppo scientifico	42,8	6,7	15,9	34,3	57,2
Gruppo chimico-farmaceutico	31,3	1,1	10,5	56,7	68,4
Gruppo medico	61,2	0,0	14,7	23,9	38,8
Gruppo ingegneria	43,5	0,0	13,0	43,5	56,5
Gruppo economico-statistico	46,3	4,8	14,4	34,6	53,7
Gruppo politico-sociale	67,7	4,5	9,6	18,2	32,3
Gruppo giuridico	54,7	4,3	17,8	23,2	45,3
Gruppo letterario	71,9	2,1	12,7	13,1	28,1
Gruppo insegnamento	57,4	4,3	23,3	15,0	42,6

Tabella 36: Laureati del 2001 che nel 2004 lavorano per variazione della posizione economico-lavorativa negli anni successivi alla laurea, per gruppo di corsi.

Fonte: Elaborazioni dati Istat, I laureati e il mercato del lavoro. Indagine 2004.

2. Indagine desk

Tra coloro che invece hanno dichiarato di aver avuto un miglioramento lavorativo – complessivamente il 44% – il 25,8% ha avuto delle trasformazioni positive sia in merito alla posizione economica sia lavorativa, il 14,6% solo della posizione lavorativa e il 3,6% solo di quella economica.

Questo può voler significare che oggi l'espressione "far carriera" assume probabilmente un significato differente rispetto a soli alcuni decenni fa. Nel senso che per "fare carriera" si è inteso per anni salire di posizione/ruolo all'interno di una scala gerarchica, acquisire quindi maggiore prestigio sociale sia all'interno dell'azienda che nel sistema sociale più ampio, e di contro acquisire un corrispondente incremento sul piano del trattamento economico. Se questa può essere una possibile definizione di "fare carriera", è anche vero che oggi si svuota di contenuto e significato. Con questo vogliamo dire che molto probabilmente ancora oggi utilizziamo l'espressione "fare carriera" a cui tuttavia attribuiamo non necessariamente un miglioramento della posizione economica e lavorativa, ma molto più di frequente solo di quella lavorativa (Galluzzi, Simeone, 2003).

Di questi tempi fare carriera significa essere disposti ad assumere maggiori responsabilità sul lavoro, sacrificare quote elevate del proprio tempo libero, rinunciare alla distinzione netta tra vita lavorativa e vita privata, essere disponibili ad un'elevata mobilità territoriale, ma anche usufruire di alcuni *benefit* aziendali (premi di produzione sottoforma di buoni viaggio, telefono aziendale, sconti in alcuni negozi – incentivi che tuttavia avevano un effettivo valore sino a qualche anno fa), ma non sempre di un adeguato trattamento economico, soprattutto per i più giovani.

Se così stanno le cose, non possiamo tuttavia non riconoscere ai giovani *un atteggiamento ottimista nei confronti del lavoro, ma soprattutto un elevato spirito di adattabilità*. Abbiamo preso in esame le possibilità di miglioramento lavorativo ed economico che hanno i giovani sul lavoro, abbiamo analizzato e quantificato i loro salari mensili medi, ora ci troviamo a commentare il grado di soddisfazione dei giovani laureati relativamente ad alcuni aspetti del loro attuale lavoro e i risultati non possono che farci parlare di grande adattabilità (Tab. 37).

I livelli di soddisfazione sono elevati per tutti gli elementi, a partire dal grado di autonomia (88,7%), dal tipo di mansioni svolte (85,7%), dalla stabilità del posto di lavoro (71,5%), dall'utilizzo delle competenze acquisite (65,7%), dalla possibilità di carriera (64,8%) al trattamento economico (61,9%).

2. Indagine desk

I giovani hanno imparato ad accontentarsi? Si sono abbassate le aspettative dei giovani nei confronti del lavoro? In qualche maniera potremmo rispondere di sì, perché indubbiamente i giovani dimostrano maggiore spirito di adattabilità, rivendicano meno i loro diritti lavorativi, sanno che è necessario aspettare e non farsi troppe illusioni perché il lavoro spesso è a tempo determinato, non rinnovabile e non sempre farsi vedere motivati e produttivi è garanzia di un miglioramento lavorativo ed economico.

GRUPPO DI CORSI	Trattamento economico	Possibilità di carriera	Stabilità del posto di lavoro	Utilizzo delle conoscenze acquisite	Mansioni svolte	Grado di autonomia
Totale	61,9	64,8	71,5	65,7	85,7	88,7
Gruppo scientifico	59,5	58,2	69,1	65,5	86,6	90,4
Gruppo chimico-farmaceutico	67,1	60,0	85,6	70,1	90,3	88,9
Gruppo medico	71,7	73,0	74,2	81,8	93,5	93,3
Gruppo ingegneria	63,9	68,3	82,7	66,2	86,7	90,7
Gruppo economico-statistico	67,7	72,5	80,5	66,8	86,2	88,3
Gruppo politico-sociale	59,6	56,7	64,6	57,4	79,9	85,9
Gruppo giuridico	60,0	76,9	68,1	67,2	87,6	88,7
Gruppo letterario	56,9	50,0	54,6	61,1	83,4	87,3
Gruppo insegnamento	53,5	49,2	61,0	68,3	83,5	88,1

Tabella 37: Laureati del 2001 che nel 2004 svolgono un lavoro continuativo iniziato dopo la laurea e sono molto o abbastanza soddisfatti relativamente ad alcuni aspetti dell'attuale lavoro, per gruppi di corsi.

Fonte: Elaborazioni dati Istat, I laureati e il mercato del lavoro. Indagine 2004.

Torna utile allora richiamare brevemente l'attuale sistema valoriale dei giovani. Come abbiamo visto questi ultimi conferiscono al lavoro sicuramente un posto importante nella loro vita, ma meno importante rispetto a soli venti anni fa. Non solo, secondo l'indagine Iard del 2007, il lavoro è molto importante per il 67,2% dei giovani, mentre meno importanti risultano i valori "fare carriera" (27,1%) e guadagnare molto (25,6%). Il lavoro è sicuramente importante come ambito esperienziale, ma i giovani sono anche divenuti maggiormente consapevoli che il sistema lavorativo – così come la società più in generale – si è trasformato e un continuo confronto (in termini di rimpianto) con il passato spesso non ha molto senso. Occorre, al contrario, adeguarsi in maniera strategica al nuovo che avanza.

2. Indagine desk

2.12 Conclusioni

Alla luce di quanto è stato approfondito, possiamo concludere che i giovani laureati sono un universo composito, eterogeneo, difficilmente riconducibile ad un'unica tipologia. Le differenze di genere, di età, di capitale economico, culturale e sociale, territoriali, giocano un ruolo decisivo nell'orientare e spesso determinare un tipo di progettualità piuttosto che un'altra. Possiamo tuttavia provare a sintetizzare le principali emergenze rinvenute dall'analisi della letteratura in materia, nel tentativo appunto, senza alcun intento di generalizzazione, di delineare *una sorta di identikit dei giovani laureati italiani* (Tab. 38).

Orientamenti valoriali:	maggior importanza conferita alla famiglia, all'istruzione e al lavoro. Minore alla carriera e al guadagnare molto
Progettualità:	tendenzialmente arrancanti, ma proiettati verso il profilo degli istituzionali
Percezione del futuro: Percorso formativo:	prevalentemente fatalisti, ricomposizione magica incremento dei laureati di 1° livello con naturale continuazione in una LS, piuttosto che un <i>master</i> ; prevalenza di laureati umanistico-sociali rispetto ai tecnico-scientifici; scelta della laurea in base a criteri sia culturali sia professionalizzanti; generale soddisfazione
Rappresentazione del lavoro "ideale":	principalmente ricerca di espressività, relazionalità, mobilità, formazione/professionalizzazione, ma anche possibilità di carriera e di guadagno
Grado di soddisfazione del lavoro reale: Rappresentazione dell'azienda:	atteggiamento adattivo, di generale soddisfazione visione meno stereotipata rispetto al passato, ricerca di personalizzazione, di relazionalità ed espressività, di conoscenza e condivisione della <i>mission</i> aziendale.

Tabella 38: *L'identikit dei giovani laureati.*

In estrema sintesi, il lavoro dei/per i giovani: il lavoro dei giovani generalmente li soddisfa, sono disposti ad investire tempo ed energie soprattutto nei primi anni dopo la laurea, ma intorno ai 30 anni sentono l'esigenza di fare un primo bilancio, ovvero di inserire il lavoro all'interno di una progettualità più ampia, in cui la famiglia e il tempo libero rivestono un peso importante.

2. Indagine desk

Si torna a desiderare una distinzione più marcata tra tempo lavorativo e tempo privato/libero. Nel lavoro i giovani si aspettano di trovare una qualche coerenza con gli studi realizzati, vogliono avere l'occasione di viaggiare, di esprimersi, di relazionarsi, di imparare continuamente: questi aspetti sono decisamente più importanti di quelli meramente strumentali, che tuttavia permangono.

3. INDAGINE SUL CAMPO a cura di Antonio Nastri e Luca Quaratino¹⁶

3.1 Premessa

A partire dai dati raccolti mediante l'indagine *desk* si è provveduto, in una seconda fase della ricerca, a operare “sul campo” attraverso la realizzazione di sette *focus group* con un campione di studenti iscritti al biennio di specializzazione universitaria e due *focus group* con alcune aziende particolarmente interessate a un confronto sui temi oggetto dell'indagine.

Così concepiti, i *focus group* hanno rappresentato il naturale proseguimento dell'indagine *desk*. Essi, infatti, hanno favorito una validazione delle evidenze emerse dallo studio della bibliografia disponibile e hanno consentito di approfondire, attraverso l'utilizzo delle discussioni guidate, alcuni temi considerati particolarmente rilevanti.

Nell'organizzazione temporale dei *focus group*, si è preferito dare la precedenza agli incontri con i giovani laureandi. Operando in questo modo, i due *focus group* con le aziende sono stati concepiti non solo come momento di riflessione conclusiva dell'indagine, ma anche come occasione per fornire alle aziende una prima restituzione circa la percezione che i giovani hanno del mondo del lavoro.

La scelta di orientare l'indagine sul campo utilizzando i *focus group* con i laureandi e con le aziende ha consentito, inoltre, di *analizzare lo scenario attuale che caratterizza il mondo del lavoro* secondo due prospettive differenti, opposte ma complementari al tempo stesso:

- quella dell'offerta di lavoro qualificato, ovvero dei giovani che si preparano ad affacciarsi sul mondo del lavoro. Relativamente a questo punto di vista, i *focus group* hanno cercato di analizzare come i giovani laureandi vivono questo momento di confronto, le loro aspettative, l'idea – più o meno concreta o astratta – che hanno del “lavoro” e il significato/valore che ad esso attribuiscono come componente del loro percorso di vita;
- quello della domanda di lavoro qualificato, con particolare riferimento alle aspettative

¹⁶ Il terzo capitolo, pur essendo frutto di un lavoro in comune, è stato curato nel paragrafo 3.2 da Antonio Nastri e nel paragrafo 3.3 da Luca Quaratino.

3. Indagine sul campo

che le aziende nutrono nei confronti dei giovani in uscita dall'Università e alle strategie da esse adottata per attrarre i migliori talenti.

Il confronto tra queste due prospettive dovrebbe favorire una visione “*più consapevole*” – *seppur non esaustiva* – dei trend e delle evoluzioni in atto nel mondo del lavoro relativamente all'incontro tra domanda e offerta di giovani neolaureati. Una visione che, secondo le intenzioni del *team* di ricerca che ha progettato e condotto l'indagine, potrà essere utile ai differenti *stakeholder* che, a diverso titolo, sono interessati e coinvolti da queste dinamiche evolutive:

- alle aziende, al fine di orientare con ancora maggiore efficacia le proprie strategie di reclutamento, sviluppo, valorizzazione del capitale umano in un'ottica di *employer branding*;
- alle università, nella misura in cui la ricerca consentirà di approfondire la conoscenza circa la capacità dell'attuale sistema universitario di rispondere efficacemente alle richieste e ai bisogni del mondo delle aziende;
- alle organizzazioni (sia quelle che, come le *Business School*, operano nel campo della formazione *post*-universitaria, sia quelle che offrono servizi di orientamento o di intermediazione con le aziende) che hanno nei propri obiettivi quello di operare come istituzioni ponte tra il mondo della formazione e il mondo del lavoro;
- ai decisori pubblici, nella misura in cui le evidenze emerse dall'indagine sul campo potranno favorire spunti di riflessione utili a orientare le future decisioni politiche in materia di normativa del lavoro.

Partendo da questa premessa, nelle prossime pagine saranno illustrate separatamente le evidenze emerse dai *focus group* realizzati con i giovani laureandi e quelle emerse dal confronto con le aziende.

3.2 La prospettiva dei giovani

Tra il 19 marzo e il 16 aprile sono stati realizzati sette *focus group* – tre a Milano, due a Roma e due a Palermo – che hanno coinvolto complessivamente 54 studenti. La scelta

3. Indagine sul campo

delle tre città come sedi degli incontri ha rappresentato un tentativo di distribuzione dell'indagine su tre aree geografiche – Nord, Centro e Sud – caratterizzate da significative differenze economiche e socio-demografiche che producono impatti *significativi* sulle dinamiche inerenti al mercato del lavoro. In relazione alle differenze tra le tre aree territoriali, si pensi, solo a titolo di esempio, alle rilevazioni Istat sulle forze di lavoro (Istat, 2007), che testimoniano di un tasso di disoccupazione del 3,8% al Nord, del 6,1% al Centro e dell'11,8% al Sud.

In forza di tali differenze è apparso fondamentale, ai fini della ricerca, esplorare se il contesto territoriale di riferimento produca effetti sulla percezione che i giovani hanno del mondo del lavoro e, in caso di risposta affermativa, verificare la portata e le conseguenze di tali effetti. È da osservare come Milano abbia ospitato un *focus group* in più rispetto a Roma e Palermo. Tale differenza è dovuta prevalentemente all'esigenza dei ricercatori di svolgere – oltre agli eventi già pianificati – un primo *focus group* di prova, volto a verificare e validare lo strumento di indagine (*check-list*) progettato per la gestione degli incontri.

Si propongono di seguito alcuni dati di sintesi sui laureandi che hanno partecipato ai *focus group*.

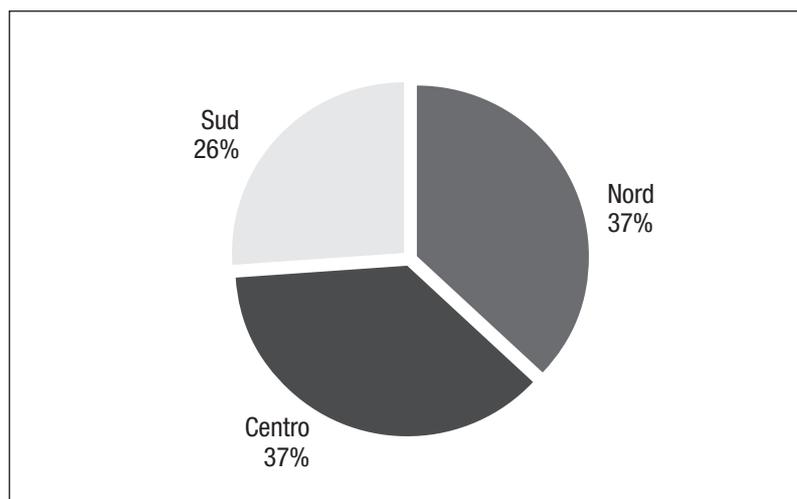


Figura 39: Distribuzione dei partecipanti ai *focus group* per area territoriale.

3. Indagine sul campo

Relativamente alla distribuzione per area territoriale di appartenenza (Fig. 39), si osserva un sostanziale equilibrio tra i tre territori: 20 laureandi hanno partecipato ai *focus group* di Milano, 20 a quelli di Roma e 14 a quelli di Palermo.

La maggioranza dei partecipanti sono donne (30, corrispondente al 56% del campione). È un dato che non sorprende, in quanto riflette il panorama nazionale caratterizzato dalla maggior presenza di donne tra i laureati in uscita dall'Università, come proposto in Fig. 40:

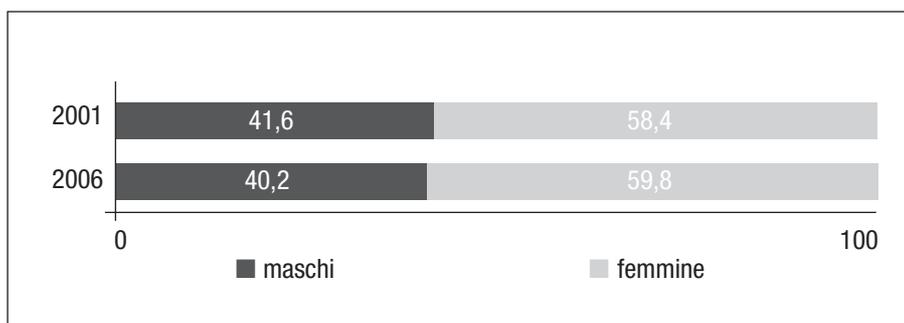


Figura 40: Laureati italiani per genere. Fonte: AlmaLaurea, 2007.

Osservando la distribuzione dei partecipanti in base al corso di laurea di provenienza (Tab. 41) è possibile apprezzare la prevalenza di laureandi in discipline umanistiche rispetto ai laureandi in discipline umanistico-gestionali. Gli umanisti, infatti, rappresentano circa il 65% dei partecipanti ai *focus group*.

Corso di laurea	Numero
Biologia/Chimica	3
Economia	5
Giurisprudenza	5
Ingegneria	8
Lettere/Filosofia	7
Matematica/Fisica	3
Scienze della Comunicazione	9
Scienze della Formazione	6
Scienze Politiche	8
Totale	54

Tabella 41: Distribuzione dei partecipanti per corso di laurea di provenienza.

3. Indagine sul campo

Il raggruppamento dei partecipanti nelle quattro classi principali di corsi di laurea (scientifico-gestionali “pure”; scientifico-gestionali “applicate”; umanistiche “pure”; umanistiche “applicate”), inoltre, evidenzia una prevalenza delle discipline applicate rispetto alle pure, come illustrato in fig. 42:

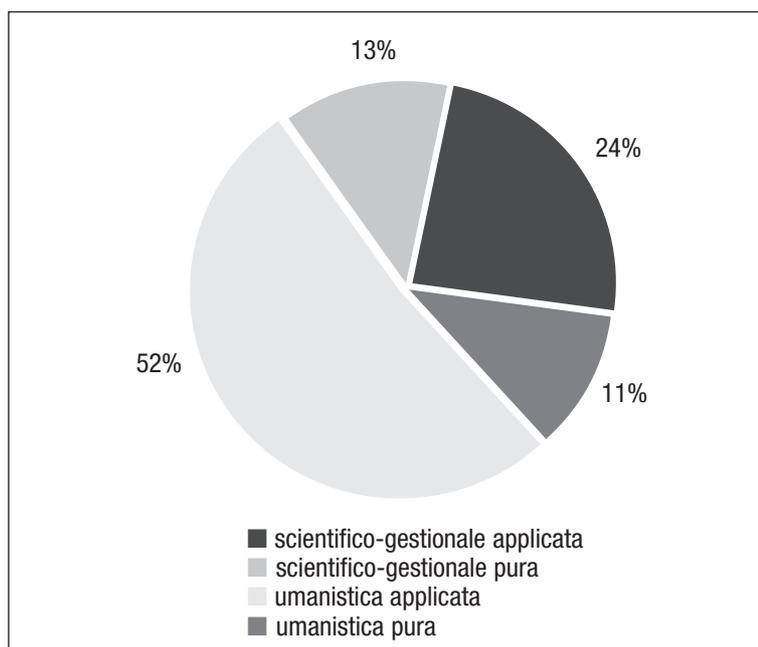


Figura 42: Raggruppamento dei partecipanti per macro-area disciplinare di provenienza.

Incrociando i tre dati primari (genere, territorio e area disciplinare) è possibile ricostruire la fotografia complessiva del campione di laureandi che ha partecipato ai *focus group* (Tab. 43):

Area disciplinare	Donne			Uomini		
	Nord	Centro	Sud	Nord	Centro	Sud
Scientifico/gestionale “applicata”	0	4	0	4	1	4
Scientifico/gestionale “pura”	1	0	1	4	0	0
Umanistica “applicata”	5	8	6	3	4	2
Umanistica “pura”	2	2	1	1	1	0
Totale	8	14	8	12	6	6

Tabella 43: Profilo di sintesi dei partecipanti ai *focus group*.

3. Indagine sul campo

3.2.1 Le aree indagate

I *focus group*, ciascuno dei quali ha avuto una durata complessiva di tre ore, sono stati gestiti sulla base di una griglia di analisi volta a indagare alcuni aspetti considerati fondamentali per le finalità della ricerca. In particolare, le aree esplorate attraverso i *focus group* sono state:

- l’immagine che i giovani hanno del lavoro;
- il processo deliberativo attraverso il quale i partecipanti hanno scelto di frequentare un determinato percorso di studi e hanno deciso di proseguire l’*iter* universitario dopo il conseguimento della laurea di primo livello;
- l’immagine del lavoro “ideale” di ciascun partecipante e gli eventuali elementi di prosimità/distanza che, nella loro prospettiva, questo modello ideale può presentare nei confronti della realtà;
- la mappa concettuale che i partecipanti hanno dell’azienda, in termini di significati e valori positivi o negativi che associano ad essa;
- le principali strategie messe in atto dai partecipanti (nella pratica attuale o nelle intenzioni future) per la ricerca attiva del lavoro;
- le strategie aziendali di comunicazione rivolte ai giovani neolaureati che i partecipanti ritengono più efficaci in termini sia di contenuti, sia di canali, sia di stile di comunicazione;
- la visione dei partecipanti circa le loro prospettive future a lungo termine (come si immaginano tra cinque anni).

È da precisare che nella conduzione dei *focus group* si è fatto uso sia di domande dirette, attraverso le discussioni guidate, sia di strumenti creativi come, ad esempio, la realizzazione in gruppo di *poster* che raffigurassero l’immagine di lavoro “ideale” condivisa dai partecipanti. L’impiego di questa seconda tipologia di strumenti, che fanno della metafora visiva il principale veicolo dei significati, ha consentito di dare maggiore ampiezza e profondità di indagine alla ricerca. La metafora, infatti, grazie al suo potere evocativo¹⁷, ha la possibilità di racchiudere all’interno di un’unica espressione/significante una pluralità di contenuti/significati, consentendo ai ricercatori la ricostruzione di

¹⁷ È opportuno, in tal senso, ricordare che l’etimologia del termine “metafora” si riconduce al greco *metá* (oltre) e *phérein* (portare): la metafora è, dunque, la figura retorica che consente di “portare oltre” il significato originario di una parola, di una frase o di un’immagine.

3. Indagine sul campo

una gamma più ricca di vissuti, aspettative e timori dei partecipanti rispetto a quanto sarebbe emerso utilizzando solo domande dirette. Ciò appare vero soprattutto se si pensa al particolare tema oggetto di indagine: il “lavoro”, infatti, è un elemento fondamentale della vita di ciascun individuo e, inevitabilmente, pensare a tale tema genera nelle persone sensazioni e stati d’animo che difficilmente sono estrinsecabili solo con criteri razionali ma, piuttosto, si spiegano meglio ricorrendo a metafore.

Si riportano di seguito le evidenze emerse dai *focus group* relativamente a ciascuna delle aree di indagine precedentemente illustrate.

3.2.2 *L'immagine che i giovani hanno del lavoro*

La parola “lavoro” evoca nel campione di laureandi intervistati *un complesso mix di sensazioni positive e negative*. Le prime sono riconducibili a concetti quali l’acquisizione di una certa stabilità economica, l’indipendenza/affrancamento dalla famiglia di origine, l’assunzione di responsabilità; le seconde, invece, fanno riferimento a concetti quali la precarietà, il rischio di dover rinunciare a parte dei propri interessi privati, il rischio di doversi confrontare con una cultura poco meritocratica (e quindi di non veder premiati i propri sforzi e contributi), il timore di annoiarsi e di dover svolgere un lavoro routinario, poco stimolante.

Osservando tutte le dichiarazioni raccolte non è possibile dire se prevalga maggiormente una visione positiva o negativa del mondo del lavoro. Questo perché i significati e i valori positivi che la parola “lavoro” evoca nei partecipanti si equivalgono a quelli negativi. È però possibile affermare che anche in coloro che evidenziano sensazioni prevalentemente negative emerge un atteggiamento di fondo ottimista nella misura in cui dichiarano la loro volontà di confrontarsi con una realtà che – in questo momento – non apprezzano ma che desiderano cambiare, magari anche mettendo in discussione se stessi e le proprie radici: *«Il lavoro qui è riservato solo agli “amici di...”. Se vuoi trovare lavoro e non hai i canali giusti o non vuoi raccomandazioni sai già che devi andare fuori dalla Sicilia»*.

Ciò significa essere disposti a trasferirsi fuori dalla propria terra di origine se ciò potesse essere d’aiuto a trovare un lavoro, o un contesto lavorativo, maggiormente in linea con le proprie aspettative e desideri. Da questo punto di vista, *il tema del viaggio rappresenta un leit-motiv* di tutti i *focus group* realizzati, anche se con alcune significative differenze relative all’area territoriale di riferimento:

3. Indagine sul campo

- per i laureandi del Sud, il trasferimento per lavoro è visto spesso come una condizione indispensabile per favorire le proprie possibilità di successo lavorativo. Tale trasferimento è visto, nella maggior parte dei casi, come un allontanamento dalla propria regione di origine, rimanendo però all'interno dei confini nazionali: «*Noi siciliani viviamo col mito di Milano e quando pensiamo di spostarci per lavoro immaginiamo di andare a Milano*». Fa eccezione il gruppo degli ingegneri, maggiormente proiettato verso l'estero (soprattutto verso il mondo anglosassone) e una quota minoritaria di partecipanti che dichiara la loro ferma intenzione di rimanere in Sicilia anche a fronte di una situazione lavorativa meno favorevole;
- per i laureandi del Centro e del Nord, invece, il trasferimento è visto soprattutto come un'opzione interessante da prendere in considerazione solo se può consentire di accedere a posizioni lavorative considerate più allettanti. Nel loro caso, la meta del trasferimento è prevalentemente all'estero e non si segnalano particolari distinzioni legate al corso di laurea di provenienza. Anche nel caso dei laureandi del Centro e del Nord c'è una minoranza che dichiara di non essere interessata a viaggiare e, tantomeno, a trasferirsi, poiché vedrebbero in questo spostamento un sacrificio eccessivo – e non necessario – per la propria vita personale.

Questi due opposti punti di vista relativi al tema del trasferimento per lavoro – come necessità o come opportunità – trovano spiegazione non solo nel differente contesto socio-economico di riferimento dei tre territori, ma anche nel timore diffuso da parte dei laureandi del Sud di non trovare il lavoro per il quale hanno studiato. Si noti perciò, che il loro timore «*non è quello di non trovare un lavoro in un tempo ragionevole – obiettivo nei confronti del quale si dimostrano ottimisti – ma quello di non vedere premiati i nostri sforzi di studenti con un lavoro in linea con ciò che abbiamo studiato all'Università*».

Per tutti, invece, si pone come obiettivo auspicabile, in caso di trasferimento, il ritorno a casa al termine di un arco temporale la cui lunghezza ideale varia da soggetto a soggetto. Tale ritorno è descritto soprattutto come un momento di valorizzazione delle esperienze e degli apprendimenti maturati nel corso degli anni precedenti, ma con profonde differenze semantiche e valoriali:

- per i laureandi del Centro e del Nord, il ritorno a casa avrebbe soprattutto il significato di ingresso in una nuova fase della propria vita, caratterizzata da una maggiore sta-

3. Indagine sul campo

bilità e serenità: *«Dopo qualche anno di lavoro frenetico in giro per il mondo immagino di tornare a casa e dedicarmi a un'attività più stabile»;*

- i laureandi del Sud, invece, attribuiscono all'eventuale ritorno a casa anche un profondo desiderio di rivalsa e di fare qualcosa di concreto per la propria terra di origine: *«Mi piacerebbe poi tornare a Palermo e contribuire all'economia siciliana, magari avviando un'attività imprenditoriale».*

Raramente nei *focus group* i partecipanti hanno citato l'azienda parlando della loro idea di "lavoro". Stimolati su questo punto, le risposte fornite dai partecipanti delle tre aree territoriali sono molto diverse:

- i partecipanti del Nord motivano la mancata citazione dell'azienda come un fenomeno scontato: *«Non abbiamo citato l'azienda perché per noi è una cosa scontata. Quando parliamo di lavoro ci vediamo inseriti in un'azienda ed è una cosa che per noi è così ovvia che spesso riteniamo superfluo specificarla»;*
- i partecipanti del Centro, invece, affermano prevalentemente di considerare l'azienda come una realtà poco attraente, seppure con motivazioni che cambiano da caso a caso: *«Per me l'azienda con la "A" maiuscola è rappresentata solo e unicamente dalla multinazionale che è quasi sempre un'impresa straniera. Perciò, se penso all'Italia, mi vengono in mente solo piccole-medie imprese che considero meno interessanti»;* o, ancora: *«A me viene in mente soprattutto l'azienda pubblica, che ritengo poco appealing perché è poco moderna, poco organizzata e estranea al concetto di meritocrazia»;*
- i partecipanti del Sud, infine, ammettono di non aver citato l'azienda parlando del concetto di lavoro *«perché non siamo portati a pensare al lavoro come attività da svolgere all'interno di un'azienda, almeno se ci riferiamo alla grande impresa. Il classico lavoro che uno pensa qui in Sicilia è in una banca o presso un ente pubblico. E, comunque, se pensiamo a un'azienda, la pensiamo fuori dalla Sicilia».*

Al di là di queste differenze, è da segnalare anche come in tutti e tre i gruppi vi sia una minoranza di persone che dichiarano di non aver citato l'azienda semplicemente perché è un tipo di realtà che non suscita i loro interessi e non rientra nei loro progetti professionali.

3. Indagine sul campo

Parlando delle accezioni negative associate dai partecipanti al concetto di “lavoro”, si è fatto riferimento *al problema della conciliazione e al rischio di trovarsi relegati a svolgere un lavoro routinario o poco stimolante*. Questi due temi rappresentano gli elementi nei confronti dei quali sono state registrate le differenze più significative in base ai percorsi di studio di provenienza. I timori di non trovare un soddisfacente livello di conciliazione tra lavoro e vita privata sono, infatti, segnalati soprattutto dai laureandi provenienti dai percorsi di studio umanistici o dalle aree scientifico-gestionali “pure”, mentre non sembrano trovare riscontro negli ingegneri e nei laureandi in economia. Allo stesso modo, i primi dichiarano la volontà di trovare un lavoro che consenta loro la possibilità di esprimere la propria creatività e che non sia monotono e routinario. Emerge, perciò, una profonda distinzione tra il gruppo dei laureandi in discipline scientifico-gestionali “applicative” e tutti gli altri laureandi: distinzioni che, come sarà possibile osservare più avanti, hanno guidato in molti casi anche le scelte dei giovani relative ai percorsi universitari da frequentare.

In sostanza, si può affermare che dai *focus group* siano emerse due differenti filosofie, due diverse visioni del concetto di lavoro:

- la prima, identificativa della popolazione degli economisti e degli ingegneri, appare di tipo strumentale. Il lavoro è descritto come lo “strumento” attraverso il quale è possibile acquisire un determinato *status* economico e sociale. Tale prospettiva è caratterizzata da un’idea del concetto di carriera come aumento della retribuzione e come scalata nella gerarchia organizzativa. In funzione di questi due obiettivi, chi è portatore di questa filosofia si dichiara disposto anche a sacrificare una parte significativa della propria vita privata, ad esempio, dichiarandosi disposto a sostenere anche orari di lavoro particolarmente pesanti;
- la seconda, rappresentativa di tutti gli altri laureandi (ma, soprattutto, degli umanisti), evidenzia una visione del lavoro come fonte di soddisfazioni personali in termini di stimoli e di acquisizione di conoscenze. Chi è portatore di questa filosofia si dichiara disponibile anche ad avere una retribuzione un po’ più bassa *«pur di svolgere un lavoro che sia realmente interessante e di lavorare in un ambiente piacevole»*.

Il confronto tra queste due diverse filosofie pone in evidenza un curioso paradosso. Infatti, i laureandi in economia e in ingegneria che, per la natura dei loro studi universitari, dovrebbero essere quelli culturalmente più vicini al mondo dell’azienda, sono quel-

3. Indagine sul campo

li che descrivono maggiormente il lavoro come un elemento separato dal resto della vita privata. È come se i due mondi fossero totalmente estranei l'uno all'altro. Per questo motivo, il lavoro è descritto soprattutto come la leva attraverso la quale procurarsi le risorse necessarie per godersi meglio i momenti di *relax* e coltivare i propri interessi quando sono fuori dall'ambiente di lavoro.

Viceversa, per gli altri partecipanti il lavoro appare come una componente fondamentale della propria vita e della propria identità. Per loro, il lavoro deve essere una fonte di piacere, al pari di altre attività/*hobby*. Per questo motivo, il lavoro non deve apparire come un elemento separato dal resto ma deve piuttosto integrarsi e armonizzarsi con le altre dimensioni della vita privata.

Relativamente al tema della precarietà – anch'esso citato tra le accezioni negative del concetto di lavoro – va precisato che l'atteggiamento prevalente degli intervistati non è di chiusura. Anzi, si potrebbe affermare che la maggior parte dei partecipanti vedono nella flessibilizzazione del mercato del lavoro un'opportunità nella misura in cui può favorire un più rapido inserimento lavorativo e può permettere di confrontare tra loro esperienze di lavoro differenti che possono rivelarsi utili per compiere una scelta professionale più consapevole in futuro. Questa *lettura positiva del fenomeno della flessibilità*, però, è possibile, a giudizio dei partecipanti, solo a patto che si rispettino due condizioni fondamentali:

- la prima è che essa sia realmente utile per avvicinarsi gradualmente a un lavoro maggiormente in linea con i propri interessi e con le proprie aspettative;
- la seconda è che essa sia valida solo per un periodo di tempo limitato (stimato nell'arco di due, tre anni) dopo il quale dovrebbe tramutarsi in un rapporto di lavoro più stabile e duraturo.

3.2.3 Il processo deliberativo nella scelta del percorso di studio

Le due filosofie del concetto di lavoro precedentemente descritte si riflettono anche nei processi deliberativi che hanno guidato i partecipanti nella scelta dei rispettivi percorsi universitari. Il comportamento di chi ha scelto lauree “forti” quali economia o ingegneria appare spesso condizionato da valutazioni relative alla spendibilità futura del titolo

3. Indagine sul campo

piuttosto che a reali interessi personali verso la disciplina: *«Ho scelto di iscrivermi a ingegneria perché era il corso di laurea che mi garantiva maggiori possibilità di trovare un lavoro con buoni guadagni».*

Viceversa, chi ha scelto altri corsi di laurea lo ha fatto soprattutto sulla base dei propri interessi: *«Ho scelto questa facoltà per interesse, per gli argomenti, per le cose in cui credo. Non ho fatto valutazioni di tipo economico altrimenti non avrei scelto scienze della comunicazione. Per me sarebbe frustrante fare qualcosa che non mi piace».*

Anche per questa categoria di partecipanti, comunque, emerge talvolta l'idea di un compromesso tra la scelta di un percorso formativo "ideale" e uno sguardo più concreto, che tenesse conto anche alle possibilità occupazionali: *«Se avessi scelto solo con il cuore mi sarei iscritta a storia dell'arte, ma sarebbe stato un suicidio. Mi sono posta allora l'obiettivo di trovare un altro corso di laurea che mi interessasse e che avesse/offrisse maggiori possibilità di trovare lavoro e la scelta è caduta su scienze della comunicazione».*

Un dato significativo riguarda le dichiarazioni degli intervistati circa le proprie convinzioni sulla qualità della scelta effettuata. Quasi tutti dichiarano che se potessero tornare indietro nel tempo, al momento dell'iscrizione al proprio corso di laurea, ripeterebbero la stessa scelta. Fa eccezione solo una partecipante, laureanda in scienze della comunicazione, che dichiara che se potesse tornare indietro si iscriverebbe ad economia e commercio.

Vi è una sostanziale unanimità di vedute degli intervistati anche relativamente alla scelta effettuata di proseguire gli studi universitari dopo il conseguimento della laurea di 1° livello. Quasi tutti affermano che già al momento della prima iscrizione universitaria avevano *la consapevolezza di voler proseguire gli studi fino al conseguimento della laurea specialistica* e gli altri dichiarano di aver maturato tale decisione già nel primo anno di università.

In sostanza, è come se i partecipanti pensassero all'*iter* universitario più facilmente come a un unico blocco della durata di cinque anni che non a due blocchi separati di tre e due anni. Tale modo di pensare si lega a due differenti tipologie di considerazioni:

– da un lato, c'è la diffusa sensazione che fermarsi alla laurea di 1° livello corrisponda a una sorta di interruzione prematura degli studi:

3. Indagine sul campo

«Sarebbe come sentirsi mezzo ingegnere».

«Per me la triennale non è una laurea. Solo il percorso di cinque anni può chiamarsi laurea».

«Non ho mai avuto dubbi. Fermarmi alla triennale significava lasciare qualcosa di incompiuto».

– dall'altro lato, vi sono considerazioni circa le minori opportunità di lavoro riservate ai laureati di primo livello:

«La laurea specialistica offre il vantaggio di competere di più con gli altri nel mercato del lavoro».

«La laurea specialistica mi offre maggiori possibilità di trovare lavoro».

«È un obbligo: in alcuni posti di lavoro ti chiedono non solo la laurea specialistica, ma addirittura il dottorato».

«Le aziende non sono interessate alla laurea triennale».

«Già con la laurea specialistica è difficile trovare lavoro, figuriamoci con la triennale...».

Va detto anche che in alcuni casi le considerazioni circa le minori possibilità lavorative associate alla laurea di 1° livello hanno trovato anche riscontro empirico nelle esperienze dei partecipanti:

«Sul finire dei tre anni mi sono capitati colloqui con le aziende in cui mi hanno detto in modo esplicito che per loro la triennale era una mezza laurea».

«Non appena cominci a fare colloqui capisci subito che la laurea triennale non è ben vista».

«Nel corso di un colloquio mi è stato chiesto: ma lei ha la laurea vera o quella di tre anni?».

3. Indagine sul campo

Unica voce fuori dal coro è quella di un ragazzo, laureando in scienze della comunicazione, che afferma di aver interrotto gli studi al termine del primo triennio e di aver cominciato a lavorare. Poi, sulla base delle prime esperienze maturate, nonché dei consigli di alcuni colleghi ha deciso, dopo un anno, di riprendere gli studi universitari.

Proprio i consigli esterni sembrano avere un peso notevole sulle scelte di prosecuzione dei ragazzi: familiari, docenti universitari e conoscenti/amici già inseriti nel mondo del lavoro rappresentano le principali fonti di informazioni. È da osservare come il ruolo di questi consiglieri non influenzi tanto la scelta circa l'interruzione o la prosecuzione degli studi, quanto piuttosto il tipo di prosecuzione, ovvero il tipo di specializzazione da scegliere.

Se la scelta di proseguire gli studi al termine del primo triennio universitario ha rappresentato una certezza per quasi tutti i partecipanti ai *focus group*, non si può affermare che tale scelta abbia condotto a risultati omogenei in termini di soddisfazione dei ragazzi. Le posizioni degli intervistati, in tal senso, oscillano tra l'entusiasmo di chi riconosce un effettivo salto qualitativo tra il percorso triennale e il biennio di specializzazione (soprattutto in virtù di un taglio più pratico dato ai contenuti oggetto dello studio) e la delusione di quanti vedono nella specializzazione una sorta di ripetizione dei contenuti già studiati nel corso della laurea triennale:

«Sono molto contento della scelta fatta. La laurea specialistica va anche oltre le mie aspettative iniziali. La laurea triennale mi era sembrata quasi una prosecuzione del liceo».

«Credo dipenda molto dal tipo di corso di laurea. Se studi ingegneria, per esempio, il biennio di specializzazione è quello che realmente ti indirizza verso un tipo di sbocco lavorativo».

«Mi aspettavo dalla specialistica la possibilità di fare più esperienze pratiche».

«Nei due anni di specialistica rifai gli stessi esami che hai già dato nel triennio».

«I corsi che frequenti nel biennio di specialistica sono gli stessi che hai già frequentato nel triennio iniziale con la sola aggiunta di etichette quali 'progredito' o 'avanzato'. Sono comunque lontani dal mondo del lavoro».

3. Indagine sul campo

Alla luce di queste esperienze, non sempre positive, alcuni partecipanti ammettono che, di fatto, la scelta di proseguire gli studi universitari costituisca più un obbligo – perché richiesto dal mondo del lavoro – che non una vera occasione per consolidare il proprio patrimonio di competenze:

«Forse avrei potuto scegliere di frequentare un master per acquisire competenze più specifiche».

Proprio il *master* rappresenta oggi per alcuni intervistati una possibilità da prendere in considerazione, anche se le posizioni assunte dai diversi laureandi sono molto diverse:

- c'è una quota di laureati in economia e ingegneria che dichiara di avere tra i propri obiettivi quello di frequentare un MBA *post-experience*, preferibilmente all'estero e vede in questo percorso una leva attraverso la quale poter conseguire un significativo salto di carriera;
- qualcuno, tra i laureandi in discipline umanistiche, vede nel *master* la possibilità di consolidare le proprie competenze in modo da sentirsi più preparato all'ingresso nel mondo del lavoro o, eventualmente, ri-orientare il proprio percorso formativo verso nuovi sbocchi professionali;
- c'è anche chi vede nel *master* una possibilità da prendere in considerazione solo nel caso in cui si riscontrino effettive difficoltà nel trovare lavoro;
- c'è, infine, una quota minoritaria di persone che dichiarano un elevato senso di insicurezza e di timore nel confronto con il mondo del lavoro e vedono nel *master* non solo uno strumento attraverso il quale consolidare le proprie competenze, ma anche una soluzione per ritardare di circa un anno il momento dell'ingresso nel mondo del lavoro.

Al di là delle motivazioni e degli orientamenti nei confronti dei *master*, un dato evidente è la *difficoltà dichiarata dagli intervistati nel valutare la qualità dei percorsi formativi post-lauream*. Tale difficoltà, che in molti casi si traduce in una vera e propria diffidenza nei confronti degli operatori del mercato della formazione, si lega, da un lato, a considerazioni di natura economica, nella misura in cui è difficile valutare il reale ritorno dell'investimento da sostenere per frequentare un *master* e, dall'altro lato, a conside-

3. Indagine sul campo

razioni circa l'inflazionamento del mercato dei corsi di formazione *post-lauream*:

«Poveri i miei genitori, mi dovrebbero mantenere ancora, perché con un master spendi e non guadagni».

«Vedi che ci sono tanti master, ma non sai quali sono quelli veramente seri».

«A volte, vedi pubblicità di master che dichiarano un placement del 90%, ma poi scopri che si tratta solo di contratti a 3 o a 6 mesi».

Per coloro che dichiarano di prendere in considerazione l'ipotesi di frequentare un *master*, comunque, tale ipotesi riguarda solo i *master* di II livello, in quanto sono considerati gli unici in grado di aggiungere valore al percorso universitario quinquennale e perché «non tutte le università riconoscono l'anno di master di 1° livello come anno di *specialistica*». Partendo da questa considerazione, l'*identikit* del *master* ideale, secondo le dichiarazioni degli intervistati, dovrebbe essere così caratterizzato:

- essere altamente professionalizzante;
- offrire garanzie di trovare lavoro al termine del percorso;
- offrire garanzie di ottenere retribuzioni mediamente più alte rispetto a quelle alle quali si potrebbe aspirare senza aver frequentato un *master*;
- avere una durata di almeno un anno e con un peso maggiore assegnato allo *stage* (circa due terzi del percorso) rispetto alle attività d'aula;
- proporre *partnership* con aziende interessanti e qualificate.

3.2.4 L'immagine del lavoro "ideale"

Utilizzando alcune riviste, si è chiesto ai partecipanti, suddivisi in piccoli gruppi, di realizzare dei *poster/collage* che fossero rappresentativi della loro visione del lavoro ideale. Attraverso questo esercizio, quindi, è stato possibile ricostruire le caratteristiche principali che il "lavoro dei sogni" dovrebbe avere.

L'analisi dei *poster* realizzati dai partecipanti, pur presentando differenze ed elementi specifici di ciascun gruppo, ha consentito di evidenziare *alcuni elementi ricorsivi, presenti in tutti i lavori*.

3. Indagine sul campo

Tre, in particolare sembrano essere gli elementi che ricorrono con maggiore continuità:

- *il tema della conciliazione* – questo tema, emerso già nelle discussioni relative alla visione del mondo del lavoro da parte dei partecipanti, ritorna in tutta la sua importanza e nelle sue varie sfaccettature nei *poster* realizzati. Tra i vari significati del tema della conciliazione rientrano sia quelli legati alla gestione/tutela del tempo libero (immagini di vacanze), sia, soprattutto, alla famiglia. Ne sono testimoni le fotografie che ritraggono famiglie felici, case (considerate simbolo di stabilità) e neonati;
- *il viaggio* – anche questo tema presenta numerose sfumature. Il viaggio, infatti, è in alcuni casi utilizzato come sinonimo di vacanza (assimilabile, quindi, al tema già citato della conciliazione) e, in altri casi, come metafora del desiderio di lavorare in un contesto internazionale e multiculturale;
- *la retribuzione* – il tema dei soldi è, probabilmente, quello che maggiormente riflette le differenze tra le caratteristiche personali dei partecipanti. Pur essendo presente in tutti i *poster*, infatti, i significati attribuiti al tema della retribuzione sono profondamente differenti da *poster a poster*. Nei gruppi caratterizzati dalla presenza di ragazzi maggiormente determinati e ambiziosi (provenienti prevalentemente dai corsi di laurea in discipline scientifico-gestionali applicate), prevale l'utilizzo del concetto di denaro come sinonimo di successo e potere. Metafore di questa associazione di idee sono le fotografie di automobili sportive o di altri oggetti di lusso o, in alcuni casi, di belle donne *sexy*. Negli altri gruppi, pur essendo ugualmente presente, il tema della retribuzione compare con una minore ossessività: i soldi sono descritti soprattutto come indicatore dell'aver raggiunto una retribuzione adeguata e in grado di favorire il raggiungimento di alcuni obiettivi vitali come il creare una famiglia (foto di una coppia unita o di una donna incinta).

Accanto a questi tre temi “universali”, ve ne sono altri che, seppur con minor frequenza, ricorrono in molti *poster*. Di questi, il più importante da segnalare è indubbiamente quello della creatività, raffigurata spesso attraverso le foto di artisti al lavoro (*band* di musicisti, circensi), ma anche attraverso immagini di fantasia (foto del topolino *Ratatouille* vestito da cuoco). La creatività, unita al divertimento, è definita dai partecipanti come capacità di lavorare mettendoci sempre un tocco di originalità, per non annoiarsi mai e stupire anche i propri colleghi. L'enfasi posta sulla creatività rappresenta quindi la rivendicazione dei partecipanti del desiderio di trovare un lavoro che consenta loro di espri-

3. Indagine sul campo

mere sempre la propria personalità. La creatività, perciò, è definita come l'opposto dell'omologazione, come la risorsa principale da utilizzare per evitare il rischio di «*sentirsi solo un numero*».

Se il concetto di “creatività” ha consentito ai partecipanti di ragionare sul tema del lavoro ideale in termini di categorie dicotomiche (ovvero di contrapposizione tra cosa si vorrebbe trovare e cosa non si vorrebbe trovare nel lavoro dei sogni), alcuni gruppi si sono spinti oltre, evidenziando nei loro *poster* anche l'*identikit* del lavoro che proprio non vorrebbero svolgere. Simbolo assoluto del lavoro “da evitare”, perché considerato spersonalizzante, omologante, routinario e fonte di insicurezza, è il *call center*. Numerose immagini (fotografie di operatori telefonici al lavoro, locandina del film “Tutta la vita davanti”) propongono, con accezione negativa, *la figura del call center, che può quindi essere definito come lo “spauracchio” dei laureandi*.

In relazione a questo punto, è curioso confrontare la percezione del *call center* descritta dai partecipanti ai *focus group* con i risultati di un'indagine realizzata nel 2007 da Confartigianato (2008) che evidenziava come la crisi delle vocazioni dei giovani nei confronti delle professioni artigiane dipendesse principalmente dalla concorrenza e dalla maggiore attrattività di altri settori lavorativi, tra i quali spiccava soprattutto il *call center*.

Alla luce di questo confronto emerge come il lavoro nel *call center* costituisca una sorta di “zona di confine”: verso il basso per i laureandi che lo vivono come «*il baratro maggiormente temuto*» e verso l'alto per i giovani con un titolo di studio non universitario, che lo vedono come un traguardo lavorativo allettante e auspicabile.

La realizzazione dei *poster*, inoltre, ha favorito l'opportunità di discutere con i partecipanti circa la vicinanza o la distanza tra il modello di lavoro “ideale” illustrato nei *poster* e il lavoro “reale”, ovvero quello che i partecipanti pensano realisticamente di poter raggiungere. In relazione a questo punto, le posizioni dei partecipanti appaiono molto differenti:

- i più ottimisti sono i laureandi in economia e ingegneria, che appaiono come i giovani maggiormente fiduciosi circa la possibilità di trovare un lavoro che si avvicini a quello dei sogni. Le loro posizioni si collocano all'interno di uno spettro che oscilla tra il moderato ottimismo di chi ammette di non avere le idee molto chiare, ma di avere fidu-

3. Indagine sul campo

cia «*sulla base delle esperienze fatte dai miei colleghi di università che si sono già laureati e hanno trovato lavoro in poco tempo*» e le ostentazioni di sicurezza di chi dichiara «*come ingegnere il mio futuro me lo costruisco da solo*»;

- più fatalisti, ma non per questo sfiduciati, appaiono i laureandi nelle altre discipline. Essi, infatti, si dimostrano più consapevoli del fatto che la ricerca di un lavoro vicino ai propri sogni e alle proprie aspettative richiederà un significativo sforzo in termini di impegno e ostinazione e un percorso più lungo in cui si procederà per avvicinamenti progressivi. Appaiono anche consapevoli del fatto che, forse, bisognerà accettare anche qualche compromesso: «*So che ci saranno alcune cose che mi piacerà fare e altre cose che invece non mi piaceranno*».

Tutti i partecipanti, inoltre, concordano su alcuni requisiti considerati fondamentali per il raggiungimento del lavoro “ideale”:

- la mobilità, non solo nel senso del dover cambiare spesso lavoro, ma anche del viaggiare tanto;
- la flessibilità, intesa come capacità di adattamento;
- la pazienza;
- la perseveranza;
- la creatività, perché bisogna «*trovare altre soluzioni e strade diverse per superare gli ostacoli*»;
- la disponibilità ad accettare alcuni compromessi;
- l’aiuto da parte dei genitori, poiché «*all’inizio, per raggiungere il lavoro ideale, ci sarà ancora bisogno del supporto economico dei genitori*»;
- l’eccellenza, perché «*essere bravi può non essere sufficiente. Bisogna essere i migliori*».

Il confronto tra rappresentazione del lavoro “ideale” e rappresentazione del lavoro “reale” ha consentito, inoltre, di mettere a fuoco i *differenti punti di vista* dei partecipanti *circa il concetto di “carriera”* che, seppur in maniera molto disomogenea, era ricorrente in molti *poster*. Le differenti posizioni degli intervistati possono essere così schematizzate:

- carriera come “*sfida allettante*” – è la posizione tipica soprattutto dei laureandi più determinati e grintosi. Per loro “fare carriera” significa soprattutto crescere nella gerarchia aziendale e raggiungere posizioni di prestigio, con maggiori responsabilità e redditi più elevati. “Fare carriera” è una sfida da vincere ed è una competizione allettante;

3. Indagine sul campo

- carriera come “*competizione temuta*” – chi propone questo punto di vista condivide l’idea di carriera del gruppo precedente. Tuttavia, la possibilità che si generino dei comportamenti competitivi e dei potenziali conflitti con i propri colleghi è fonte di ansie e di paure. Prevale l’idea che fare carriera significhi soprattutto «*fare le scarpe agli altri*»;
- carriera come obiettivo “*poco interessante*” – chi propone questa posizione si dichiara non interessato alla carriera. Nel lavoro cerca prevalentemente gratificazioni legate all’essere felici dell’attività che si svolge;
- carriera come “*obiettivo negato a chi non ha le giuste conoscenze*” – prevale in questo caso un concetto di carriera slegato da quello di meritocrazia e un senso di sfiducia e di diffidenza circa le proprie possibilità di fare carriera.

Accanto alle quattro posizioni precedentemente descritte, va segnalata anche la posizione di chi si fa portatore di un significato differente del concetto di carriera, basato soprattutto sul principio della crescita personale e professionale. Per chi si fa portatore di questa visione, la carriera non è necessariamente un elemento legato al potere gerarchico o alla retribuzione elevata, ma dipende soprattutto dalla possibilità di sviluppare maggiori capacità e competenze.

3.2.5 Il concetto di “Azienda”

Non risulta facile per i giovani laureandi ragionare sul concetto di “Azienda”, poiché essa rappresenta per loro un mondo ancora lontano e relativamente astratto, di cui parlano spesso in modo abbastanza stereotipato.

L’unica certezza che gli intervistati hanno in relazione a tale concetto è che non è possibile parlarne in termini assolutamente positivi o assolutamente negativi:

«*Ci sono aziende in cui si lavora bene e aziende in cui si lavora male*».

«*Ci sono aziende in cui si respira un’atmosfera piacevole e altre in cui l’atmosfera è pesante*».

«*In alcune aziende si lavora molto e c’è un certo ordine; in altre non si lavora e c’è un gran disordine*».

3. Indagine sul campo

Pur se l'idea di entrare a lavorare in azienda è considerata un evento positivo, l'idea di "Azienda" di cui gli intervistati si fanno portatori è piuttosto neutra e fonde insieme aspetti positivi e negativi:

- i primi sono legati alle possibilità di far carriera e di crescere professionalmente, di ricevere formazione, di lavorare in *team* e di acquisire una certa stabilità contrattuale;
- i secondi, invece, sono legati al concetto di omologazione, al timore di svolgere un lavoro noioso, alla possibilità di essere sottoposti a *stress* eccessivo in nome della produttività, agli obblighi di orario e di timbrare il cartellino.

In sostanza, dunque, l' "Azienda" è una realtà che affascina e spaventa al tempo stesso. "L'Azienda dei sogni" è quella che forma le proprie risorse umane, investe sul loro sviluppo, che costruisce percorsi di crescita nel tempo («oggi sei qui, domani passerai lì») e che non usa e getta le persone in base alle sue necessità. È anche un' Azienda dove c'è spazio per fare ciò che piace e a cui si aspira, dove è lasciata autonomia di organizzarsi e gestirsi il lavoro («no cartellino»).

Per gli intervistati, dunque, "l'Azienda ideale" deve avere le seguenti caratteristiche:

- è meritocratica;
- offre possibilità di fare carriera;
- non richiede esperienze lavorative precedenti ai giovani in cerca di prima occupazione;
- offre possibilità di crescita professionale: «Far crescere le proprie competenze, ad esempio attraverso corsi di formazione»;
- si dimostra disponibile ad «ascoltare le idee e le proposte del personale»;
- gode di una buona solidità finanziaria;
- è intelligente «nel senso di saper mettere ciascuna persona a svolgere il lavoro che sa fare meglio»;
- riconosce gli straordinari in busta paga;
- offre un clima di lavoro positivo;
- si dimostra attenta alle esigenze dei lavoratori «ad esempio, fornendo anche aree e servizi per il relax».

Non a caso, gli esempi di aziende "modello", in cui i partecipanti dichiarano che andrebbero a lavorare volentieri, fanno riferimento proprio alle caratteristiche sopra indicate:

3. Indagine sul campo

«Ho un amico che è entrato a lavorare in Ferrari come operaio semplice e ha fatto carriera, quindi è un'azienda in cui c'è meritocrazia. Inoltre è un'azienda in cui tutte le persone che lavorano sentono davvero la responsabilità di quello che fanno e il coinvolgimento verso il proprio lavoro. È anche un'azienda in cui le persone possono fare pausa caffè in tutto relax e hanno la palestra aziendale».

«So che Mercedes, oltre ad offrire una buona retribuzione, fornisce supporto ai dipendenti per l'acquisto della casa, nel senso che garantiscono per te per il mutuo».

«Ci sono alcune aziende Hi-tech come Google o Pixar che utilizzano criteri di gestione moderni orientati al rispetto delle esigenze di conciliazione e alla cura delle persone. Sono aziende moderne, con orari di lavoro flessibili, offrono servizi per il relax e, soprattutto, lasciano libera espressione alla creatività delle persone».

È da osservare come gli esempi positivi riportati dagli intervistati si basino su esperienze concrete di amici o conoscenti. La referenza diretta, quindi, sembra avere un peso determinante – prima ancora del prestigio del *brand* o dell'efficacia delle comunicazioni istituzionali dell'azienda – sulla volontà dei giovani di lavorare o non lavorare per una determinata organizzazione.

“L'Azienda degli incubi” è invece quella *«con 50 postazioni tutti in una stanza, ammucchiati come i cinesi, un carnaio in cui non si respira»*: nell'immaginario collettivo domina la figura del già citato *call center*. Da segnalare anche un elevato senso di diffidenza nei confronti di tutte le Pubbliche Amministrazioni – ma anche le aziende caratterizzate da una elevata partecipazione statale – descritte come modelli di aziende *«in cui si lavora male, la precarietà è sempre presente, la gente non si impegna»* e come luoghi *«in cui non si riesce ad apportare nessun cambiamento e, di conseguenza, non è possibile crescere professionalmente»*.

Si segnala che i giovani sembrano disposti a mettere in conto anche un'esperienza lavorativa iniziale in un'azienda di questo tipo (*«per iniziare si soffre anche»*), purché resti un passaggio temporaneo, un breve momento di transizione. Chi ha già fatto qualche piccola esperienza di lavoro di questo genere afferma con decisione di non essere disponibile a ripassarci: *«Se le esperienze non sono formative, meglio non farle»*. Ciò che viene sottolineato è il fatto che esperienze lavorative di segno negativo ti segnano:

3. Indagine sul campo

«Sono bastati 3 mesi di stage, mi hanno segnata».

«Ho svolto uno stage in Regione e mi sono accorta che lì il responsabile comunicazione si limita solo a fare la rassegna stampa».

«Ti uccidono l'entusiasmo e i sogni e senza quelli non vai avanti come persona».

In generale, il modello di "Azienda" considerato più vicino al profilo ideale è la multinazionale: da un lato, offre maggiori possibilità di carriera, di crescita, «di svilupparti a 360 gradi, come persona»; dall'altro lato, offre la dimensione internazionale, la possibilità di viaggiare. Questo ultimo aspetto sembra essere preminente: infatti, anche la piccola e media impresa – che gode di una immagine meno positiva – viene rivalutata se è internazionalizzata. L'immagine parzialmente negativa delle piccole e medie imprese è legata al fatto che nel percepito degli intervistati sono aziende che hanno bisogno di una forza lavoro operativa, di braccia e non di menti: «Cercano manovali e non universitari». Quindi con questo tipo di imprese – che sono la quasi totalità del tessuto industriale italiano – l'alta qualificazione sembra non pagare.

Un tema al quale i partecipanti sembrano dare notevole importanza è quello dell'appartenenza. La possibilità di sentirsi parte integrante dell'azienda è considerata dai giovani un valore importante e ricercato nella misura in cui può contribuire alla motivazione verso il proprio lavoro e alla soddisfazione personale. Vi sono, tuttavia, *alcune perplessità e criticità* manifestate *rispetto* ad alcune modalità e processi attraverso i quali le aziende cercano spesso di costruire *il senso di appartenenza* delle persone:

- emerge il bisogno di sentirsi «liberi di appartenere» e non costretti a scimmiettare sentimenti non sinceri di appartenenza generati dall'obbligo di partecipazione a rituali organizzativi imposti (esempio la festa di Natale). Questi rituali vengono considerati efficaci solo se sono coerenti con il clima di lavoro che si respira quotidianamente in azienda: «Se durante l'anno si è lavorato bene, la festa di Natale ha realmente un senso; invece, se in azienda si è respirato un clima molto pesante e poco piacevole, la festa di Natale risulta un'imposizione, un obbligo e basta»;
- l'elemento maggiormente in grado di favorire la costruzione del senso di appartenenza e l'orgoglio nei confronti dell'azienda è la possibilità di veder riconosciuti i propri meriti. I partecipanti, tuttavia, sottolineano come sia necessario prestare molta atten-

3. Indagine sul campo

zione alle modalità con cui vengono gestiti questi riconoscimenti, al fine di non innescare conflitti e invidie tra le persone: *«Svolgere una cerimonia ufficiale per premiare il miglior dipendente dell'anno può essere pericoloso: si rischia di instaurare conflitti e invidie. È più costruttivo ed efficace fare in modo che il riconoscimento avvenga in una forma più privata, magari tra la persona e il suo capo».*

In sostanza, emerge come la costruzione del senso di appartenenza all'azienda, dal punto di vista dei partecipanti, sia legato non tanto all'esecuzione/partecipazione a rituali stereotipati (*«la cena di Natale mi fa pensare ai film di Fantozzi»*), ma piuttosto alla possibilità di sentirsi *«un meccanismo importante per quell'azienda»*. I giovani aspirano a non sentirsi dei semplici numeri, ma soggetti attivi e produttivi rispetto all'azienda, luogo in cui ciascuno dovrebbe riuscire a dare il proprio contributo per farla crescere.

3.2.6 Le strategie per la ricerca attiva del lavoro

Le strategie che i giovani mettono in atto, o prevedono di mettere in atto per la ricerca attiva del lavoro, sono numerose.

Un primo gruppo, al quale appartengono gli aspiranti magistrati, avvocati, giornalisti, ricercatori, sembra muoversi lungo un percorso le cui tappe sono chiaramente definite e scandite nel tempo:

«Dovrò fare la scuola di specializzazione per la magistratura. Sono percorsi istituzionali, è un meccanismo necessario. Il percorso è strutturato e la scelta è limitata».

«Mi iscriverò alla pratica, poi frequenterò la scuola e poi parteciperò al concorso».

«Al termine dell'Università proverò il concorso per il dottorato e poi tenterò di entrare all'Istituto Nazionale di Geofisica».

«Proverò a scrivere articoli e a farmeli pubblicare e intanto comincerò la scuola di giornalismo».

Le tappe e gli esiti possono essere più o meno controllabili, ma il percorso da compiere è ben visibile e chiaro nella mente di questi partecipanti.

3. Indagine sul campo

Un secondo gruppo, parzialmente sovrapposto al precedente, è quello di chi comunque vede la ricerca del lavoro come una tappa ancora differita nel tempo, prima della quale è previsto un ulteriore investimento formativo che, in alcuni casi, appare già ben definito (esempio dottorato di ricerca o scuola di giornalismo) e, in altri casi, è di carattere più generalista. In questo secondo caso l'area di elezione è quella delle lingue, ritenute una carta in più sul mercato del lavoro:

«Appena mi laureo parto e vado a imparare l'inglese, poi torno e si vedrà».

«Se non trovo subito un lavoro soddisfacente, parto e vado a studiare l'inglese».

Un terzo gruppo è quello di coloro che stanno cercando di costruirsi un ponte tra l'Università e il mondo del lavoro, valorizzando relazioni interpersonali costruite durante il percorso di studi:

«Ho un contatto con la professoressa della tesi che lavora in un laboratorio».

«Tramite alcuni assistenti con cui ho fatto gli esami, vorrei far girare il mio curriculum».

Al di là di queste tre tipi di strategie messe in atto, i comportamenti adottati dai partecipanti – almeno da coloro che hanno tra i propri obiettivi l'ingresso in azienda – presentano alcuni elementi comuni. Tra questi, in particolare, si segnala il ruolo di *Internet* quale canale preferenziale per la ricerca del lavoro. L'utilizzo del *Web* a fini della ricerca di lavoro comprende sia l'uso di siti specializzati, sia la segnalazione delle proprie candidature all'interno delle sezioni "Lavora con noi" dei siti aziendali.

Relativamente all'utilizzo di *Internet*, però, le modalità di approccio degli intervistati sono differenti:

- alcuni, in particolare i laureandi nelle discipline scientifico-gestionali "applicate", appaiono più selettivi. Scelgono solo le aziende che ritengono realmente interessanti e che possono offrire molte opportunità di crescita. Inoltre, qualcuno di loro, solitamente gli ingegneri gestionali, si mostra particolarmente ottimista perché consapevole di godere di maggiori privilegi, poiché spesso sono le aziende interessate a ricercarli e intercettarli prima ancora dell'uscita definitiva dall'università:

3. Indagine sul campo

«Le aziende contattano spesso direttamente l'università per richiedere i nostri nominativi e i nostri CV»;

– altri, invece, hanno un comportamento più generalista. Qualcuno ammette di «inviare il CV “a tempesta” a tutti» e di essere disposto a «scendere maggiormente a compromessi accettando anche di iniziare a lavorare in un'azienda poco appealing». Questo compromesso è descritto come un «modo per cominciare a entrare nel mondo del lavoro» e come «un periodo di transizione verso un lavoro più in linea con i miei interessi».

Oltre a rappresentare il canale privilegiato per la ricerca attiva del lavoro, *Internet* costituisce anche uno strumento utile per recuperare informazioni utili per imparare a scrivere un curriculum, in particolare il CV Europeo. Questa utilità risulta fondamentale nella misura in cui i ragazzi dichiarano l'esigenza di «modulare il CV a seconda della tipologia di azienda a cui bisogna inviarlo», «vai sul sito e ti dice esattamente come compilare il CV. Non è difficile».

Un ulteriore canale è rappresentato dalle agenzie di somministrazione di lavoro. Le posizioni dei partecipanti nei confronti di queste agenzie, però, sono discordanti: qualcuno dichiara di apprezzarne l'utilità; altri, invece, manifestano un certo livello di diffidenza nei loro confronti:

«Sono un pò limitate. Se mi rivolgo a un'agenzia di Palermo, mi dicono che si occupano solo ed esclusivamente delle aziende presenti in provincia di Palermo e allora so già di avere pochissime opportunità di trovare lavoro».

Infine, un altro canale considerato molto utile è offerto dai contatti diretti, intesi come la possibilità di recuperare informazioni sulle aziende che cercano personale da parte di amici o conoscenti che lavorano all'interno di quelle aziende. Il ruolo delle conoscenze è ritenuto fondamentale per accedere al posto di lavoro, e anche chi ha già un lavoro, per quanto “piccolo”, deve questa occupazione alla propria rete relazionale:

«Punto sulla rete dei miei ex-colleghi universitari che si sono già sistemati. Per fortuna ho degli amici che già lavorano e un patrimonio sociale da sfruttare».

Un tema ricorrente nelle affermazioni di molti partecipanti è il bisogno di ricevere

3. Indagine sul campo

comunque un *feedback* – sia esso positivo o negativo – dalle aziende contattate. È considerato un segnale di serietà dell'azienda in quanto ha preso in considerazione la candidatura:

«Per me Procter & Gamble è un'azienda seria: un mio amico ha spedito il suo CV ed è stato contattato».

«Ho spedito il CV al museo Enzo Ferrari e sono stati gli unici a rispondermi dicendo che al momento non avevano bisogno, ma mi facevano i complimenti per il CV e aggiungevano di sperare di vederci presto».

Proprio all'esigenza/desiderio di ricevere *«un momento di attenzione e riconoscimento»* si lega la scelta di chi dichiara di provare a contattare telefonicamente le aziende per chiedere se è possibile passare a consegnare di persona il proprio CV.

Per avvicinarsi al mondo del lavoro, tutti gli intervistati considerano *lo stage una tappa fondamentale*. Lo *stage* è descritto come *«un ponte tra l'università e l'azienda»*. Per qualcuno, inoltre, lo *stage* rappresenta *«un ingresso soft – quindi non traumatico – nel mondo del lavoro»*. Si tratta, quindi di un'occasione per entrare in azienda, sentendosi però ancora protetti/accuditi.

Gli atteggiamenti nei confronti dello *stage*, però, sono differenti:

- c'è chi ha già sperimentato lo *stage* (in termini sia di tirocinio obbligatorio, sia di altre forme di *stage*) ed è rimasto deluso dall'esperienza: *«Si fanno solo fotocopie e non hai nessun valore aggiunto dall'esperienza di stage»*. Di conseguenza, per queste persone il mondo del lavoro costituisce ancora qualcosa di lontano e astratto;
- al primo gruppo si affiancano coloro che, pur non avendo ancora svolto uno *stage*, dichiarano di essere interessati a questo tipo di esperienza *«purché sia altamente professionalizzante. Lo stage è professionalizzante se ti trasmettono competenza e conoscenza, non voglio fare solo fotocopie, voglio sentirmi utile»*. Il desiderio che accomuna questi ragazzi è quindi quello di sentirsi parte attiva di un processo produttivo;
- c'è poi chi è disponibile e interessato all'ipotesi di svolgere uno *stage* anche se non retribuito, a patto che questo non richieda uno spostamento dalla propria città *«per que-*

3. Indagine sul campo

stioni di ordine economico, in quanto lo spostamento rappresenterebbe un costo eccessivo». In caso di *stage* lontano da casa è necessaria una retribuzione, seppur minima;

- c'è, infine, chi dichiara di essere interessato allo *stage* solo se c'è un'effettiva possibilità di inserimento nell'azienda: «*Lo stage ha senso se poi si trasforma in un rapporto di lavoro vero e proprio*»; «*Spesso le aziende ti sfruttano e basta, e poi ti mandano a casa*».

Relativamente ai *requisiti considerati indispensabili per avere successo nel mondo del lavoro*, ovvero quei requisiti che, secondo gli intervistati, le aziende richiedono ai giovani in uscita dall'università, i pareri raccolti sono differenti ma tutti orientati ad enfatizzare soprattutto i requisiti afferenti alla sfera dei comportamenti e delle attitudini piuttosto che alle competenze tecniche. Tra i requisiti principali segnalati si evidenziano:

- la flessibilità e la capacità di adattamento;
- l'umiltà, intesa come disponibilità al sacrificio e come consapevolezza del fatto che c'è una lunga strada da percorrere e che quindi bisogna evitare atteggiamenti da saccente;
- la serietà e la voglia di lavorare;
- la tenacia e la capacità di perseguire i propri obiettivi;
- la propositività, intesa come atteggiamento di chi non aspetta che gli vengano dati dei compiti, ma si attiva in modo intelligente e veloce per intervenire nelle varie situazioni.

Tra i requisiti ascrivibili alle competenze individuali, invece, si impone soprattutto la conoscenza delle lingue straniere. Il tema del viaggio, ricorrente nelle affermazioni degli intervistati, è descritto infatti anche come un'opportunità per acquisire maggiore confidenza con le lingue e le culture straniere.

3.2.7 La percezione delle strategie aziendali di comunicazione

Stimolati su quali siano le modalità più efficaci da parte delle aziende per invogliare i ragazzi a entrarvi, sono emersi numerosi spunti su cui riflettere:

- come primo punto, i partecipanti manifestano l'*esigenza di ricevere il maggior numero di informazioni sulle aziende* (organigramma, storia, contesto di *business*...). Per questo motivo, accusano le aziende – soprattutto quelle più conosciute – di dare spes-

3. Indagine sul campo

- so per scontate troppe informazioni e di omettere nelle presentazioni alcuni elementi che, in realtà, i partecipanti non possiedono. Questa accusa vale sia nel caso di incontri faccia a faccia con le aziende, come le presentazioni in università, sia nel caso delle comunicazioni istituzionali sui siti *Web*. Nei confronti di quest'ultimo punto, il desiderio dei partecipanti è quello di andare su *Internet* e trovare un sito *Web* dell'azienda aggiornato, chiaro ed esaustivo, soprattutto per quanto riguarda le sezioni dedicate alle offerte di lavoro: *«Spesso capita di vedere aziende che hanno dei siti bellissimi, ma le sezioni dedicate alle offerte di lavoro sono poco aggiornate e troppo generiche. Ad esempio, non dicono quale tipo di contratto offrono. Il sito è bello solo graficamente, ma è vago»*.
- *la trasparenza e la sincerità* appaiono essere i principali requisiti di una comunicazione efficace. Tali tematiche possono essere declinate sia in termini di esplicitazione chiara di cosa l'azienda sta cercando (*«essere trasparenti circa i profili e le competenze richieste»*), sia in termini di chiarimento sulle prospettive future di carriera (*«essere sinceri senza dare false aspettative circa le prospettive di lavoro»*; *«dimostrare la propria serietà e far vedere che c'è la possibilità di avere un futuro all'interno dell'azienda»*). Il tema della trasparenza viene declinato anche come coerenza tra il dichiarato e l'agito delle aziende;
 - se trasparenza e sincerità sono requisiti fondamentali per tutti, il tipo di stile di comunicazione preferito cambia da persona a persona. Alcuni intervistati hanno manifestato la preferenza per uno stile informale e in linea con le tendenze comunicative del momento (*«Friendly & Glamour»*), in modo da diminuire la distanza tra azienda e ragazzi; altri partecipanti, invece, dichiarano la preferenza per uno stile *«più professionale, più formale e tecnico»*, che trasferisca maggiormente l'idea di serietà dell'azienda.
 - *particolarmente efficaci appaiono i momenti di incontro fisico* con le aziende. I partecipanti manifestano un forte bisogno di avvicinarsi, “toccare con mani”, conoscere le aziende. Ciò è testimoniato dal grande apprezzamento nei confronti di tutte le iniziative promosse presso le università in occasione delle quali le aziende vanno a presentarsi ai giovani. La richiesta è di intensificare queste occasioni di contatto fisico, sia anticipandole già durante gli anni universitari, sia organizzando momenti *ad hoc* per i laureandi in cui sia possibile sostenere dei colloqui. Tale richiesta riguarda soprattutto le giornate di incontro presso le università. Proprio queste ultime sono viste come l'ambiente ideale per il primo incontro, ovvero quello più naturale e più protetto per i gio-

3. Indagine sul campo

vani laureandi, che viene contrapposto ad altre possibili *location* quali gli *hotel* o altre sedi che sono descritte come «*eccessivamente sfarzose, formali e ansiogene*».

Rispetto alle presentazioni aziendali nelle università, unanimemente apprezzate dagli intervistati, sono da sottolineare tre elementi di interesse:

- il problema della corretta ed efficace visibilità e promozione degli eventi. «*Spesso – accusano alcuni intervistati – ti accorgi della presentazione di un’azienda in università quando è già avvenuta, perché non sono state affisse locandine o perché nessuno ne ha sparso la voce*». Questo problema implica la necessità per le aziende di individuare più efficaci modalità di coinvolgimento delle università e, soprattutto, dei professori che, durante le loro lezioni «*dovrebbero informare gli studenti degli eventi*»;
- il desiderio dei giovani di sentir raccontare «*storie di vita*» da parte delle persone che lavorano all’interno dell’azienda, del dirigente che «*ha fatto carriera*», ma anche del giovane inserito da poco tempo che racconta la sua esperienza. Ciò significa che gli intervistati hanno il desiderio non solo di avere informazioni dettagliate sull’azienda, ma anche di sentirsi proiettati nel futuro immaginando come potrebbe essere la loro vita lavorativa tra qualche anno e iniziando a respirare l’atmosfera di quella specifica azienda;
- la voglia di combinare momenti di incontro in università con visite guidate in azienda. Questo *mix* consente ai giovani di abbandonare l’idea astratta di azienda per avvicinarsi a un’immagine molto più concreta e di poter fare una scelta più consapevole nella segnalazione della propria candidatura.

Infine, una ulteriore esigenza, molto comune e marcata, è la comunicazione di fiducia nei confronti del neolaureato, il bisogno di sentirsi dire «*credo in te, ti dò fiducia*», «*ti dò uno stipendio, dei mezzi e delle condizioni che ti consentano di esprimere il tuo valore*». A fronte di questo i giovani si dichiarano disposti a essere misurati sui risultati, sull’impegno: non è una fiducia incondizionata, ma un’apertura di credito iniziale, che spesso avvertono mancare nei loro confronti. Dare fiducia significa per loro sentirsi valorizzati, trattati diversamente, riconosciuti, molla indispensabile per il loro impegno. L’idea diffusa è che ci si impegni in due con un investimento reciproco: «*L’azienda che investe su di te, magari con la formazione, nel lungo periodo ne ha un vantaggio: persone identificate, appartenenti, disposte a cooperare, che conoscono i meccanismi interni*». C’è quasi

3. Indagine sul campo

un po' di stupore di fronte a questi comportamenti, anche perché il rischio è che *«se l'azienda ha logiche di breve periodo, allora anche il dipendente diventa opportunista»*.

Questa fiducia può alimentarsi poi nel tempo attraverso due ulteriori elementi che, dal punto di vista degli intervistati, andrebbero maggiormente enfatizzati nella comunicazione verso il mercato del lavoro: il riconoscimento del merito (*«allora l'investimento educativo acquisisce senso!»*) e la costruzione di piani di sviluppo/carriera definiti, che molti vorrebbero che fossero formalizzati *«nero su bianco»*, quasi non si fidassero delle promesse fatte in fase di reclutamento.

Va osservato che le prospettive di sviluppo – inteso sia come possibilità di essere indirizzati verso un percorso di carriera, sia come possibilità di ricevere una formazione continua – diventano anche il terreno indicato dai partecipanti per generare retention delle risorse: *«Mi trattiene se investi su di me nel medio periodo»*. Quando invece la percezione è che il rischio sia tutto a carico dei lavoratori, allora si rompe il contratto psicologico. Un segnale tangibile in questo senso è al durata del contratto: *«Non necessariamente a tempo indeterminato ma di una lunghezza tale da far intravedere intenzioni serie da parte dell'azienda»*.

3.2.8 La progettualità

Elemento comune a quasi tutti gli intervistati è la difficoltà a vedersi proiettati nei prossimi cinque anni. Quasi tutti ammettono, senza particolare vergogna o imbarazzo, di fare *grande fatica a immaginare come potrebbe essere il loro futuro* in un arco temporale così lungo.

Fa eccezione solo un gruppo ristretto di laureandi in discipline scientifico-gestionali “applicate” (in particolare, il riferimento è ai laureandi in ingegneria) che ostentano maggiore sicurezza e dichiarano di vedersi *«manager in una grande azienda, magari all'estero»*. Hanno però maggiori difficoltà a specificare il tipo di azienda in cui andranno a lavorare e il tipo di mansione/ruolo che andranno a svolgere e tendono a raccontarsi in maniera alquanto stereotipata.

Va precisato che l'incertezza relativa al futuro – e l'inevitabile fatalismo che emerge in questo tipo di situazioni – raramente è accompagnata da pessimismo. C'è piuttosto la

3. Indagine sul campo

convinzione che il prossimo quinquennio costituirà *un necessario periodo di sperimentazione* nel corso del quale ciascuno farà esperienze diverse, ma utili per trovare la propria strada e per avvicinarsi a un lavoro vicino ai propri sogni:

«Penso di ritrovarmi più sereno, più competente e più tranquillo».

«Sarò ancora in corsa. Con un mio posticino nel mondo, ma con ancora tanto da fare».

«Credo che sfrutterò molto i primi anni dopo la laurea, magari lavorando tanto per poi mollare un po' e costruire qualcosa di più concreto, come la famiglia».

«Mi vedo in movimento, non so se ancora a Milano o dove altro, ma comunque in cerca di stimoli continui».

3.2.9 Conclusioni

Il confronto con i giovani laureandi ha evidenziato uno scenario controverso in cui ottimismo e scetticismo sembrano fondersi per cercare un equilibrio che resta, comunque, dinamico e in continuo cambiamento.

L'ottimismo è dettato dalla visione del futuro di cui i giovani intervistati si fanno portatori. Una visione positiva, seppur consapevole, del fatto che l'inserimento nel mondo lavorativo potrà essere non semplice, né immediato. Tale visione scaturisce soprattutto dalla fiducia che i giovani ripongono nelle risorse che sentono di possedere e di poter mettere in campo: dinamismo, entusiasmo, determinazione che, in alcuni casi (gli appartenenti alle cosiddette "lauree forti"), si trasforma quasi in sicurezza.

Per alcuni di loro che hanno già avuto la possibilità di confrontarsi col mondo del lavoro – mediante *stage* o lavori a progetto – la fiducia appare rafforzata anche dall'essersi sentiti "adeguati" nei confronti dell'attività svolta e dall'aver ricevuto dei *feedback* positivi.

Lo scetticismo, invece, deriva da un diffuso senso di diffidenza che gli intervistati sembrano nutrire nei confronti delle aziende: l'enfasi da loro posta su problematiche quali la sincerità e la trasparenza nella comunicazione aziendale è emblematica di questa loro scarsa disponibilità a *«fidarsi aprioristicamente di ciò che le aziende dicono»*. Questa

3. Indagine sul campo

situazione, a sua volta, genera il desiderio degli intervistati di recuperare informazioni sulle aziende utilizzando anche canali non istituzionali quali il passaparola o il confronto con chi già lavora per verificare in che misura ciò che leggono nelle comunicazioni ufficiali o ciò che sentono raccontare nelle occasioni di presentazioni istituzionali corrisponde alla realtà. In tal senso, le nuove tecnologie forniscono loro un prezioso aiuto, nella misura in cui consentono di accedere a *forum* o a gruppi di discussione *online* attraverso i quali è possibile recuperare maggiori informazioni su una determinata azienda, spesso parlando anche – in modo informale e spontaneo – con chi già lavora all'interno di quell'azienda.

Si sta concretizzando nel rapporto tra aziende e giovani in cerca di lavoro quanto già proposto nelle “95 tesi” illustrate da Levine *et al.* (2001) a proposito del rapporto tra aziende e clienti:

«Sia nei mercati connessi via Internet sia tra i dipendenti collegati sulle Intranet, le persone si parlano in un modo nuovo, più efficace. [...] Il risultato è che i consumatori stanno diventando più intelligenti, più informati, più organizzati. [...] Le persone che formano questi nuovi mercati in Rete hanno capito che possono ottenere più informazioni e sostegno parlando tra loro, piuttosto che con chi vende».

Diventa perciò più semplice per i giovani verificare quanto ciascuna realtà aziendale sia vicina o lontana – al di là di quanto dichiarato nelle comunicazioni istituzionali – ai propri ideali e ai propri valori. L'importanza attribuita dagli intervistati a questa verifica appare importante soprattutto se correlata ad altre dinamiche legate ai processi evolutivi che negli ultimi anni hanno caratterizzato il mercato del lavoro: processi caratterizzati da una progressiva diffusione di forme flessibili di contratti di lavoro e dal conseguente allungamento dei tempi necessari per conseguire una maggiore stabilità contrattuale.

Consapevoli di queste difficoltà, i giovani appaiono determinati a compensare con altri valori la precarietà lavorativa con la quale sono chiamati loro malgrado a doversi confrontare. Sono valori legati prevalentemente ai loro personali interessi, alla ricerca di un lavoro che piaccia e che sia divertente, alla ricerca di un ambiente gradevole e stimolante.

Osservati da questo punto di vista, i giovani che hanno partecipato ai *focus group* sembrano aver metabolizzato maggiormente, rispetto alla generazione di laureati che li ha

3. Indagine sul campo

immediatamente preceduti nell'inserimento lavorativo, il tema della flessibilità lavorativa e, quindi, sembrano anche maggiormente intenzionati a utilizzarlo a loro vantaggio. Ciò significa che *i giovani appaiono orientati a sfruttare la mobilità* come un valore che può consentire loro, attraverso cambiamenti frequenti, di avvicinarsi a lavori considerati più interessanti o più piacevoli o, semplicemente, più retribuiti.

È inevitabile che riflessioni di questo tipo possano indurre i giovani a comportamenti orientati a un rapporto estremamente utilitaristico – ovvero orientati a massimizzare il valore a proprio vantaggio – nella relazione con il mondo del lavoro, che, in alcuni casi, possono tradursi anche in comportamenti mercenari.

Pur senza esprimere giudizi di valore nei confronti di questo fenomeno, appare fondamentale segnalare come questa evoluzione implichi per le aziende una profonda riflessione circa le modalità di approccio più efficaci al mondo dei giovani e, soprattutto, circa le strategie da adottare per la gestione, la valorizzazione e la *retention* dei propri talenti.

3.3 La prospettiva delle imprese

Nell'ambito delle attività di rilevazione sul campo previste dalla ricerca, sono stati realizzati due *focus group* finalizzati a ricostruire “il punto di vista delle aziende”. In totale hanno partecipato 18 aziende, 8 delle quali in qualità di *sponsor* della ricerca.

L'individuazione delle altre aziende si è basata sul criterio di coprire nel modo più adeguato possibile – tenuto conto dei vincoli operativi che normalmente si incontrano nel processo di convocazione – i diversi settori e le diverse tipologie di aziende. Per quanto concerne le dimensioni, si è scelto di concentrare l'attenzione sulle grandi aziende e su aziende medie in forte crescita. Inoltre, sono stati coinvolti due operatori specializzati nella ricerca e selezione di personale, la cui presenza ha consentito di ampliare e integrare il punto di vista delle aziende.

Qui di seguito è riportato l'elenco completo delle imprese coinvolte:

- ABB
- Amplifon*
- Brembo*

3. Indagine sul campo

- Castorama Italia
- Chiesi Farmaceutici*
- Coca-Cola Italia
- Edison*
- Elica
- Enel*
- IBM Italia
- Iocap, Interventi Organizzativi e di consulenza
- Iveco*
- LVMH Italia - Divisione Sephora
- Robert Mc Derry Consulting
- Pirelli & C. Real Estate*
- Sitel Italia
- Telecom Italia*
- Xerox.

Anche per la realizzazione dei *focus group* con le aziende si è provveduto a sviluppare un'apposita *check-list* che ha costituito la guida attraverso la quale sono state condotte le discussioni e i momenti di confronto.

I principali *item* indagati nel corso dei *focus group* con le aziende sono stati:

- le immagini del mercato del lavoro dei giovani;
- le caratteristiche del mercato del lavoro dei giovani;
- le problematiche inerenti la *retention* dei giovani all'interno delle aziende;
- il profilo del laureato “ideale”;
- le problematiche inerenti la comunicazione rivolta al segmento dei giovani laureati.

Si riportano di seguito le principali evidenze emerse per ciascuno di questi item.

3.3.1 *Le immagini del mercato del lavoro dei giovani*

Da parte delle imprese, emerge nettamente una visione di questi due mondi – i giovani e il lavoro – come *realtà molto distanti tra di loro e reciprocamente impermeabili*.

* Aziende sponsor.

3. Indagine sul campo

L'impressione è che domanda e offerta in questo momento non riescano a incontrarsi, in quanto viaggianti lungo due binari paralleli ognuno caratterizzato dalla sue logiche, esigenze e aspettative.

«Sono due mondi molto lontani. I giovani escono da un percorso universitario che spesso non ha nulla a che fare col mondo del lavoro, anche per quanto riguarda le norme di comportamento, il clima.... Si aspettano che l'azienda sia in grado di offrire molto in termini di futuro, ma gli scenari sono cambiati e le aziende pure. Oggi le aziende non sono in grado di offrire pianificazione e futuro».

«Gli studenti, ad esempio, non cercano di capire le richieste di trasversalità provenienti dalle aziende e queste ultime, a loro volta, non sono attente al bisogno da parte dei giovani di essere maggiormente sostenuti e supportati».

Inoltre, questa difficoltà a trovare un punto di incontro e di accordo sembra essersi fortemente accentuata nei tempi più recenti: il rapporto tra questi due mondi è diventato molto più difficile rispetto al passato e questo perché sono cambiati alcuni capisaldi che in precedenza regolavano la relazione. In passato, il rapporto tra impegno nel lavoro e risultati era molto più chiaro: fare qualcosa di buono assicurava a una persona *«in modo quasi matematico»* certi risultati, in termini di crescita e di carriera. Oggi sembra non essere più così, non ci sono più certezze: *«Una volta ti mettevi a dieta ed eri certo di perdere peso, adesso no, ti metti a dieta e non perdi peso, i rapporti causa effetto non sono più chiari».*

Le aziende partecipanti ai *focus group* riconoscono che alcuni sforzi e tentativi sono stati fatti nel tempo:

- da un lato, la costruzione dei servizi di orientamento che in qualche modo *«facilitano e rendono più morbido, accompagnano l'ingresso nel mondo del lavoro»*;
- dall'altro, l'atteggiamento di *«maggiore sofisticazione che mediamente le aziende hanno nei confronti della risorsa umana, anche dei neo».*

Tuttavia, rimane una sensazione di insufficienza, in quanto, nel frattempo, entrambi i mondi hanno continuato a trasformarsi profondamente, rendendo ancora più complessa la loro relazione: *«Parlerei di un rapporto che si è fatto sempre più complesso, in cui*

3. Indagine sul campo

diventa difficile orientarsi per entrambi, come se questi due mondi si muovessero a velocità sempre più diverse».

Le ragioni e le responsabilità di questa situazione di fatto sono, nell'opinione dei partecipanti, varie e diffuse.

In primo luogo, l'atteggiamento di fondo dei giovani spesso orientato al breve termine e al volere tutto e subito:

«Oggi i giovani dovrebbero avere un po' più umiltà e darsi il tempo di imparare il mestiere».

«Mi chiedo quanto i giovani oggi percepiscano il tempo che viene concesso loro per crescere come un fattore potenzialmente vincente. Voglio dire che non so quanto i giovani utilizzino questo tempo come un'opportunità per mettere in atto delle strategie utili per sostenere la propria competitività sul mondo del lavoro».

Si tratta di riflessioni in linea con i più recenti contributi teorici presenti in letteratura (la cui analisi è riportata nella prima parte di questo lavoro) e che riconducono al tema più generale del valore che il lavoro riveste oggi per i giovani. La domanda che sorge è se si tratti di un valore centrale o periferico rispetto ai loro sistemi di interessi e di priorità. La risposta da parte delle aziende è chiara:

«Il lavoro per molti giovani non è un interesse centrale, ma un pezzetto marginale, forse perché siamo di fronte a una generazione che ha perso la fame, che è abituata ad avere già tutto pronto».

«L'impressione è che per questa generazione ci sia un salto culturale enorme rispetto al passato, assumono rispetto al lavoro comportamenti per noi impensabili».

«Proprio l'altra settimana un nostro giovane – badate bene, lo abbiamo scelto tra molti dopo una accurata selezione, non si tratta dell'ultimo arrivato – ha lasciato lì una presentazione non completa per i suoi capi perché a una certa ora doveva andare in palestra».

«Appena entrati vogliono fare gli Amministratori Delegati e si lamentano perché hanno uno stipendio da operai!».

3. Indagine sul campo

In questa situazione – in cui tutto è (o sembra essere) «*facile, a portata di mano, sottocasa*» – diventa difficile dare valore al lavoro, concentrarsi sul proprio apprendimento, sulla propria crescita e progettare la propria impiegabilità in modo paziente e continuo nel tempo.

E in tutto ciò i giovani spesso non vengono aiutati a prendere atto della realtà e a rimodulare le proprie aspettative da quelle istituzioni che potrebbero e dovrebbero farlo: la famiglia, il sistema dell'educazione e gli operatori del mercato lavoro. Tutti, per motivi diversi (dall'istinto di protezione di un genitore all'esigenza di fare *business* da parte di chi vende servizi), tendono invece ad alimentare e gonfiare queste aspettative, contribuendo a creare i presupposti per grandi delusioni e “sconfitte” che sono al contempo professionali e personali:

«Bisognerebbe far capire ai ragazzi che il mercato del lavoro ha le sue esigenze e non ci sono posti illimitati per ogni mestiere...se tutti vogliono fare advertising e nessuno l'analista di mercato, beh, prima o poi un problema sorgerà».

Secondo le aziende, sembra evidenziarsi (e il tema è ribadito più avanti a proposito dei *master*) l'esistenza di uno spazio grigio tra sistema educativo e mondo del lavoro, una sorta di “terra di mezzo” in cui possono trovare spazio servizi di orientamento e formazione ben fatti che aiutino i giovani a capire quali sono i mestieri e le attività che si fanno in azienda e li supportino nell'orientarsi e trovare la loro strada. Resta naturalmente aperta la grande questione su chi abbia le competenze e la legittimazione a operare in questa terra di mezzo.

Un secondo ordine di spiegazioni alla questione della distanza tra questi due mondi può essere identificato nella riconosciuta “ignoranza” da parte delle aziende rispetto al modo di ragionare dei giovani:

«Io mi chiedo quali siano le leve più efficaci per comunicare con il mondo dei giovani. Spesso ci capita di organizzare delle giornate di selezione e i ragazzi non si presentano e non avvisano neanche. È una cosa che capita spesso per cui, oltre a rammaricarci, dovremmo iniziare a chiederci perché accade e cercare di capire in cosa stiamo sbagliando perché a questo punto il problema diventa mio, dell'azienda».

«Non possiamo dimenticare nemmeno che c'è stata un'evoluzione nei linguaggi per cui

3. Indagine sul campo

facciamo più fatica a comunicare con i giovani. Questo per noi non deve però rappresentare un alibi, ma una sfida».

Questo tema della mancata presentazione ai colloqui appare estremamente comune e soprattutto, contrariamente a quanto ci si potrebbe aspettare, diffuso su tutto il territorio nazionale: *«Anche noi abbiamo il problema dei candidati che non si presentano alle selezioni e che non avvisano. C'è da dire che questo fenomeno si verifica non solo nelle giornate di selezione che facciamo al Nord, ma anche in quelle che facciamo a Roma, anche con i candidati che provengono dalle regioni del Sud»;*
«Sei colloqui fissati a Lamezia Terme: non si è presentato nessuno!».

Confrontando questa situazione con il lamento da parte dei giovani rispetto alla mancanza di lavoro e di occasioni di contatto diretto con le aziende, sorgono spontanee alcune domande: perché non si presentano? Perché non avvisano? Dove vanno a finire questi candidati che rinunciano a un colloquio di selezione?

In terzo luogo, la lontananza tra i giovani e il mondo del lavoro è probabilmente accentuata dal ruolo giocato (o forse sarebbe meglio dire “non giocato” o “giocato in modo non efficace”) dal sistema universitario ed educativo in generale. Le aziende sottolineano diversi elementi di criticità, che la recente riforma sembra aver accentuato in parte:

- profili in uscita più deboli e poveri rispetto al passato, sia sul fronte delle conoscenze che su quello del livello culturale generale (*«ad esempio, non ci sono più ingegneri che dopo cinque anni di università siano in grado di saper leggere un disegno tecnico»*);
- allungamento di fatto della durata del percorso universitario – da tre a cinque anni – dal momento che i laureati triennali sembrano non interessare a nessuno se non per posizioni in cui la vera criticità è *«tenere basse le aspettative del neo-inserito in termini di sviluppo di carriera»*;
- proliferazione di corsi di laurea, talvolta, spinta dalle regole del *marketing* e non da una reale analisi dell'evoluzione del modo del lavoro, con il paradosso di *«corsi utili alle imprese, ma vuoti e corsi strapieni in quanto “affascinanti”, ma per i cui laureati non ci sono posti di lavoro»*;
- lentezza nel recepire i cambiamenti e le evoluzioni del mercato del lavoro, *«oggi tutte*

3. Indagine sul campo

le multinazionali stanno accentrando a livello corporate – fuori dall'Italia che diventa una semplice filiale commerciale – le funzioni di staff; questo vuol dire che per chi si occupa di amministrazione è cruciale conoscere l'inglese e principi contabili internazionali, mentre il sistema scolastico prepara i soliti ragionieri».

E, per colmare queste carenze, diverse aziende stanno cominciando a risalire la filiera educativa per eludere la mediazione di alcuni interlocutori – *«per molte università la distanza dal mondo del lavoro rimane abissale»* – e andare a intercettare i giovani prima, alle scuole superiori, altrimenti il rischio è che sia troppo tardi. In questo modo, secondo chi sta provando a percorrere questa strada, diventa possibile comunicare in modo diretto le esigenze del mondo del lavoro e fornire ai giovani orientamento per le scelte future, per tempo.

A parere dei partecipanti ai *focus*, se non si troverà rapidamente il modo di incidere con efficacia sulle dinamiche appena descritte, si corre il rischio che da entrambe le parti – ma pensando al sistema nel suo complesso anche le Università, le *Business School*, le Scuole di Formazione sono chiamate in causa – si sviluppino comportamenti opportunistici:

«Il rapporto tra giovani e aziende tende a basarsi su uno sfruttamento reciproco».

«Oggi questo rapporto è un gioco a somma negativa in cui se c'è uno che vince lo fa a scapito dell'altro, credo si possa...si debba pensare, anche oggi, ad una formula dove ognuno deve perdere qualcosa per potersi incontrare, si deve adattare, deve cambiare qualcosa».

Questa ultima riflessione appare molto interessante in quanto testimonia una forte disponibilità da parte delle aziende – condivisa da tutti i partecipanti ai due *focus group* in modo pressoché unanime – ad avviare un esame di coscienza, a mettersi in discussione e a provare a comprendere il fenomeno nelle sue radici profonde.

Una ulteriore immagine emersa con una certa forza è legata a *Internet* e, più in generale, alle nuove tecnologie, che rappresentano uno dei canali privilegiati di comunicazione tra aziende e giovani. A questo proposito sono stati evidenziati elementi sia positivi sia negativi. Da un lato, si sottolinea la difficoltà che talvolta i giovani sembrano avere nello sfruttare quella che comunque è un'opportunità (*«tra tante informazioni diventa difficile discriminare e orientarsi»*); dall'altro, si mette in luce il fatto che questo processo di “vir-

3. Indagine sul campo

tualizzazione” della relazione possa di fatto rendere più difficile costruire un rapporto solido e proficuo tra i giovani e il mondo del lavoro.

Questa ultima considerazione appare interessante in quanto richiama in modo molto immediato la richiesta, espressa con forza dai giovani intervistati, di “fisicità”, di “luoghi fisici” dove incontrare le aziende dal vero.

3.3.2 Le caratteristiche del mercato del lavoro dei giovani

Un primo dato è relativo al fatto che *le aziende sempre più spesso pensano al mercato del lavoro in modo allargato*, valicando i confini nazionali. Le motivazioni principali – al di là della caratura multinazionale o meno dell’impresa – sono:

- *shortage* su alcuni profili in termini di competenze tecniche: «*Non ci sono più ingegneri di qualche anno fa, che erano in grado di saper leggere un disegno tecnico. Ciò ci costringe ad andare a cercare gli ingegneri bravi all’estero, in Cina o in India, dove ci sono laureati più preparati rispetto a quelli italiani*»;
- una superiorità dal punto di vista della motivazione e dell’atteggiamento verso il lavoro: sia per chi arriva da paesi emergenti «*I ragazzi stranieri spesso hanno una preparazione migliore rispetto ai nostri. Ma ci sono differenze importanti anche negli atteggiamenti. Molti stranieri, soprattutto gli extracomunitari, dimostrano una motivazione solitamente maggiore perché associano al lavoro anche la voglia di riscatto nei confronti dei sacrifici sostenuti*» sia per chi arriva da paesi sviluppati: «*A parità di lavoro sono molto più efficaci, focalizzati, più esercitati alla soluzione, gli stranieri hanno un approccio più concreto al mondo del lavoro*».

La possibilità di operare un confronto con i neolaureati stranieri e la possibilità di attingere a un bacino di risorse più ampie produce effetti anche sulle aspettative delle aziende: «*Non ci accontentiamo più delle risorse disponibili sul territorio; anche i ragazzi percepiscono questo cambiamento nella concorrenza sul mercato del lavoro e reagiscono modificando rispetto al passato i loro ordini di priorità: tra un “lavoro sicuro” e un soggiorno studio/lavoro di un anno all’estero scelgono il secondo*».

È interessante osservare che questa attenzione e predilizione per l’estero sono molto dif-

3. Indagine sul campo

fuse anche tra i giovani – che sottolineano il fatto che l'Italia è un paese bloccato, che funziona male e che difficilmente offre opportunità qualificanti sia a livello educativo che lavorativo.

Va precisato che rispetto a questo tema della volontà dei giovani di voler andare all'estero, di voler viaggiare, è emersa qualche ambiguità nei *focus group* a loro dedicati; ambiguità che anche le aziende ribadiscono percependo un *gap* tra le dichiarazioni dei giovani di voler viaggiare (aspirazione a trasferite all'estero e prospettive di carriera internazionale, ecc.) e la loro reale disponibilità («*Pechino? No grazie!*»).

Un secondo dato, che emerge dal confronto con i partecipanti, è legato al fatto che le aziende in generale sentono di non potersi permettere di essere selettive come in passato, soprattutto sui profili dove c'è maggiore concorrenza, come gli ingegneri e gli economisti. Questa aumentata concorrenza sta generando anche qualche difficoltà di interazione al proprio interno con la linea: «*Il manager vuole il ragazzo che ha già masticato in qualche modo i temi, lo vuole ingegnere, e per noi è difficile fare spazio anche ad altre lauree, magari adatte, come matematica o fisica. I manager vengono da te e ti chiedono una persona, sono convinti che fuori dalla porta ci sia la fila e lui li può scegliere invece è cambiato e fuori dalla porta non c'è nessuno, sono i ragazzi che scelgono. Bisogna lavorare quindi anche sulla flessibilità dei manager*».

Confrontando queste affermazioni con il punto di vista dei giovani, emerge un *paradosso* rispetto al tema della maggiore concorrenzialità del mercato del lavoro: ognuno è convinto che sia l'altro ad avere il coltello dalla parte del manico, a possedere maggiore potere contrattuale e quindi a poter scegliere.

Per quanto concerne i bacini preferenziali di reclutamento, in termini di facoltà di provenienza, in linea di massima non sembrano evidenziarsi particolari novità: le lauree più appetibili restano ingegneria e quelle del ramo economico, quantomeno per la minor distanza dai bisogni delle aziende («*ingegneria ed economia. Invece di dire che queste lauree sono quelle più "vicine" al mondo del lavoro è più corretto dire che si tratta delle lauree meno "lontane"*»). Scendendo nel dettaglio le aziende osservano:

– una perdita di *focus* e di qualità anche per i laureati in ingegneria: «*Oggi arrivano ingegneri che sono meno pronti, meno abili rispetto al passato per determinati lavori*»; «*Gli ingegneri sono oramai di qualità bassina*»;

3. Indagine sul campo

- un generale disamoramento dei laureati in discipline tecnico-scientifiche per un coinvolgimento nelle carriere tecniche: *«Preferiscono tutti le carriere manageriali/gestionali. Perciò, al problema della difficoltà a reperire alcune competenze (ad esempio, gli ingegneri petroliferi che non si trovano in Italia e che non rintracciamo più in università!) si aggiunge il problema delle motivazioni nei confronti di determinati percorsi di carriera che si traduce anche in una scarsa voglia dei neolaureati a colmare “sul campo” i gap di competenze tecniche»;*
- l'esistenza di un bacino potenzialmente interessante come quello dei laureati provenienti dalle facoltà scientifiche “pure” che però, rispetto al mondo dell'azienda, rimangono molto distanti: *«Sono quelli più spaesati quando devono confrontarsi col mondo del lavoro, come matematica ad esempio, sono proprio confusi, non sanno cosa vogliono».*

Per quanto concerne tutte le altre facoltà sembra perdersi ogni distintività, talvolta anche per gli economisti: *«Un laureato in economia e uno in lettere sono equivalenti per noi. Le altre lauree sono una massa indistinta, un gran calderone. Sono dei giovani sbandati, che rincorrono la pagnotta in un mercato cannibalizzante».* Secondo qualcuno si tratta allo stesso tempo anche di una carenza da parte di chi in azienda interagisce con il mercato del lavoro e che vive la difficoltà di comprensione e decodifica di questo mondo: *«Non è da escludere che forse siamo anche noi che non sappiamo segmentare correttamente questa massa di popolazione. Voglio dire che forse c'è una parte di questa popolazione che noi oggi non stiamo prendendo in considerazione, che ha più un valore di quanto noi oggi immaginiamo».*

Trasversale a tutte le lauree è il riscontro da parte delle aziende di una carenza nella padronanza delle lingue e il candidato che le sa ha un chiaro vantaggio competitivo: *«Più che alla laurea badiamo al fatto che il candidato conosca bene l'inglese. Siamo più propensi a prendere un giovane brillante con un buon inglese e a provvedere noi a fornirgli le competenze tecniche di cui ha bisogno che non a cercare un buon tecnico che non parla l'inglese».*

Passando ora all'analisi del livello di qualificazione richiesto, o comunque preferito dalle aziende, il dato più eclatante riguarda la percezione rispetto alle lauree triennali:

«I laureati di primo livello non li prendiamo neanche in considerazione. Sono degli ibridi, non sono né laureati, né diplomati. Certo, magari sono più preparati dei diplomati,

3. Indagine sul campo

ma hanno anche pretese maggiori e sono perciò più complessi da gestire e non valgono come un laureato di secondo livello. Da noi i tre anni non sono come all'estero: i nostri non sanno fare».

«In passato abbiamo preso qualche laureato di primo livello, ma erano veramente “bambini”».

In modo unanime vengono sottolineati tre ordini di problemi: la maturità personale – elemento a cui le aziende prestano sempre maggiore attenzione a fronte di contesti organizzativi e interpersonali complessi e mutevoli; la preparazione superficiale ma al contempo non di taglio pratico; infine, le aspettative generate dal fatto di “essere laureati” e che spingono i ragazzi a non accettare certe condizioni e certe posizioni.

Leggermente diversa la situazione del settore *retail* dove, per quanto concerne i ruoli nel punto vendita, compresa la direzione di negozio, il “triennialista” è decisamente più adeguato:

«Preferiamo i laureati con la triennale che si adattano più facilmente alle nostre esigenze, mentre se hanno la specialistica o addirittura il master non riusciamo a gestirli in termini di aspettative di carriera».

«Ci sono lauree specialistiche dedicate al mondo distribuzione il che è un segnale di attenzione da parte dell'università verso il nostro mondo, tuttavia vanno bene solo per alcuni ruoli di sede, mentre altri mestieri non li vogliono fare».

«A livello di punto vendita più che l'iter di studi contano le caratteristiche personali, quindi può bastare anche il diploma».

Chiarita la propria visione delle lauree triennali, le aziende affermano che il profilo ritenuto migliore è quello che prevede *«laurea specialistica, master e magari anche lo stage!»*.

Per quanto concerne la specialistica si è già detto: per le imprese, così come per i giovani, essa rappresenta il naturale completamento del percorso di studi e, allo stesso tempo, un prerequisito indispensabile per l'ingresso in azienda.

Rispetto al *master*, invece, la situazione e le opinioni sono più articolate. Premesso che anche da parte delle aziende vi è la percezione di un *mare magnum* in cui è necessario

3. Indagine sul campo

sapersi muovere e sapere distinguere le proposte di qualità («con l'etichetta master ormai si spaccia di tutto!»), la valutazione per questa soluzione è generalmente positiva per le seguenti ragioni:

- rispetto alla laurea rappresenta un differenziale in termini di socializzazione al linguaggio e alle logiche aziendali: «Chi ha il master è più facile da inserire, in quanto è più orientato rispetto ai diversi mestieri aziendali»; «Chi ha fatto un master ha un po' di consapevolezza in più del mondo del lavoro, ha un vocabolario, perché ha già cominciato a mettere i piedi nella realtà»;
- costituisce un buon completamento della preparazione di un neolaureato «dal punto di vista sia pratico che cognitivo»;
- lo scegliere di impegnarsi in un master da parte di un giovane è visto come un segnale di serietà e buona volontà: «L'aver frequentato un master o un corso di specializzazione post-lauream, è comunque un indice del fatto che il giovane ha interesse e motivazione»;
- costituisce un utile veicolo per l'ingresso in azienda con particolare riferimento ai ruoli di staff, rispetto ai quali «ti consente anche di attingere a quelle lauree che altrimenti non prendi in considerazione. Questo perché aiuta a colmare parte dei gap che le lauree 'deboli' hanno nei confronti di quelle più forti».

Va anche detto che rispetto a chi esce da un master, permangono comunque alcune piccole perplessità:

- da un lato, la reale capacità pratica di fare le cose («c'è comunque scetticismo rispetto a cosa sa realmente fare quando esce dal master»), che sembra dipendere molto dalla esistenza e dalla qualità di una esperienza di stage («quando i master prevedono un periodo di stage consistente è un valore aggiunto, allora i ragazzi diventano interessanti, soprattutto se fanno certi stage»);
- dall'altro, il possibile aumento delle aspettative («il master in alcuni casi può essere anche un boomerang, in quanto il ragazzo che esce dal master spesso ha aspettative maggiori e si rivela un po' meno umile rispetto agli altri neolaureati»).

Si riconosce che molto dipende dalla maturità e dallo spirito con cui un giovane affronta

3. Indagine sul campo

questa esperienza, che potenzialmente può avere un forte valore come momento di orientamento: *«Spesso si esce dall'iter scolastico con le idee confuse – anche perché i servizi di orientamento non funzionano granché –, allora il master è un buon luogo per chiarirsi le idee, certo un po' tardi».*

Come già accennato in precedenza, lo *stage* è visto dalle aziende come un *plus*, non indispensabile, ma molto gradito, in quanto riduce i tempi di ingresso (*«i ragazzi sanno già muoversi»*); in particolare, ci sono aziende riconosciute come eccellenti nella gestione degli *stage*: *«Lo stage è molto utile anche se svolto all'esterno, nel senso che spesso si assume un giovane che ha fatto uno stage in un'altra azienda perché si percepisce il valore dell'esperienza che ha fatto. Da questo punto di vista, alcune aziende rappresentano una garanzia: il marketing di IBM, ad esempio sforna degli ottimi stagisti».*

Per quasi tutte le aziende lo *stage* si conferma un canale di reclutamento, selezione e inserimento privilegiato (Boldizzoni, 2002):

«Per noi lo stage è un canale abituale di recruiting: se lo stage va bene, la persona rimane in azienda».

«Per noi è il bacino prioritario di inserimento. Le percentuali di stagisti che poi vengono assunti in azienda sono molto alte. Solo nell'area ricerca abbiamo percentuali più basse, ma dipende soprattutto dalle scelte personali dei giovani: chi lavora nella ricerca ha come obiettivo principale entrare in Università».

Di fronte alla provocazione se lo *stage* non sia oramai prevalentemente uno strumento di gestione della flessibilità – aspetto sottolineato dai giovani – le aziende ammettono che in alcuni casi è anche così, ma che in queste circostanze viene esplicitato fin dall'inizio. Infatti, gli intervistati dichiarano percentuali di assunzione degli stagisti che vanno dal 70 all'85%. Allo stesso tempo riconoscono l'esistenza di comportamenti diversi da parte di alcune imprese: *«È però vero che in alcune aziende lo stage viene utilizzato soprattutto per colmare dei buchi e che la risorsa viene impiegata per svolgere non uno stage, ma un lavoro».*

Probabilmente la vera questione, per le aziende che fanno un uso serio dello *stage*, è quella di capire come comunicare con efficacia al mercato del lavoro questa propria differenza, per evitare il rischio di essere assimilati a chi lo utilizza in maniera più strumentale.

3. Indagine sul campo

Per quanto concerne infine la questione dello “*skill shortage*”, tale fenomeno in linea generale sembra riguardare solamente profili di nicchia molto specializzati ognuno tipico di uno specifico settore, come ad esempio ingegneri meccanici, ingegneri nucleari, audioprotesisti, tecnici del multimediale. Emerge invece una riflessione interessante, a cui abbiamo già fatto accenno, rispetto alle modalità con cui le aziende si stanno attrezzando per gestire con efficacia la carenza di profili sul mercato, basata sull’idea di risalire – “come i salmoni” – la filiera educativa:

«Partendo dalla considerazione che il nostro è un business molto particolare, ci sono alcuni profili che sono quasi del tutto assenti in Italia. Ad esempio l’audioprotesista, che è una figura obbligatoria per vendere gli apparecchi acustici. Purtroppo, quasi nessuno dopo la laurea in medicina sceglie questa specializzazione. Per poterli avere siamo obbligati a intercettare giovani brillanti già al liceo e ad accompagnarli e sostenerli nel percorso di studi, offrendo loro garanzie di lavoro già quando sono all’Università».

«C’è carenza di profili anche per tutte le professioni legate al mondo del multimedia. Qui, inoltre, c’è il paradosso che i neodiplomati rispetto ai neolaureati hanno competenze più solide in quanto hanno frequentato scuole di specializzazione più in linea con i nostri bisogni e, inoltre, hanno meno pretese. Un diplomato si accontenta di fare il tecnico audiovisivo, un laureato vuole fare il regista. Di qui la nostra strategia di stringere relazioni direttamente con gli istituti tecnici migliori».

Si tratta in ogni caso di iniziative individuali e sporadiche. Sono le aziende stesse a riconoscere che raramente si investe in modo sistematico e soprattutto si coopera: *«C’è da dire che le aziende non seminano e che con un concorrente non facciamo azione congiunta sul mercato, anche a fronte di alcune figure irreperibili, come ad esempio gli ingegneri nucleari, di cui potrebbe esserci un crescente bisogno nei prossimi anni».*

3.3.3 Il problema della retention

Se attrarre in azienda i migliori laureati è operazione oggi sempre più complicata per l’elevata concorrenza sul mercato del lavoro, le aziende evidenziano che un problema ancora maggiore è quello della *retention*. La questione sembra avere almeno due sfaccettature.

3. Indagine sul campo

Da una parte, molti giovani appaiono piuttosto volubili e scostanti e finiscono per cambiare spesso lavoro a fronte di migliori prospettive retributive di breve periodo o in ragione dell'immagine dell'azienda, perdendo di vista la costruzione della propria professionalità:

«È soprattutto un problema di retention, non di attraction, in quanto su questo secondo punto i neolaureati ignorano il concetto di progetto professionale».

«Spesso i giovani sono sensibili soprattutto alla variabile retributiva, anche perché sanno che oggi possono guadagnare, domani forse no».

«Nel nostro mondo, invece, più che una questione di soldi è una questione di immagine. In azienda, ad esempio, negli anni scorsi abbiamo vissuto una fase caratterizzata dalla fuga di molte risorse. Questo perché pagavamo anche noi le conseguenze del calo di immagine del Gruppo. Ora che l'immagine del Gruppo è in ripresa stiamo registrando molti casi di persone che erano andate via qualche mese fa e che ora chiedono di tornare da noi. La nostra policy interna, fino a poco tempo fa, prevedeva che queste persone non venissero riassunte, ora invece è cambiata: se sono bravi li riprendiamo».

Dall'altra parte, un gruppo più ristretto di giovani sembra avere compreso la nuova situazione del mercato del lavoro ed essersi adeguato: *«Hanno chiaro che non si fermeranno a lungo nelle aziende, mettono in atto dei comportamenti che li aiutano a sopravvivere a prescindere dall'azienda singola. Quelli di loro che lo fanno hanno operato un vero cambio di paradigma e cominciano a pensare alla carriera come percorso trasversale in cui si evolve passando da un'azienda a un'altra. Per noi è un problema perché ci troviamo a investire su risorse che poi vanno via».*

È come se il tema dell'employability, di cui molte aziende hanno fatto una bandiera a sostegno di maggiore flessibilità e di un nuovo contratto psicologico con gli individui, diventasse un boomerang, andando a penalizzarle proprio sulle fasce a maggiore potenziale con cui le aziende vorrebbero instaurare relazioni di medio e lungo periodo.

Ad avviso dei partecipanti ai focus, diventa allora cruciale lavorare sugli strumenti in grado di costruire fidelizzazione e favorire il trattenimento delle risorse: la formazione (ritornano sempre più spesso iniziative sul modello dei "master interni"), la mobilità interna sia di tipo verticale che orizzontale e la qualità del clima e dell'ambiente di lavoro:

3. Indagine sul campo

«Di solito noi preferiamo utilizzare altre leve per supportare la retention del personale, come la formazione e la creazione di percorsi di sviluppo personalizzati, ma con questi profili queste leve si rivelano poco efficaci».

«Oltre alla retribuzione e alla formazione/sviluppo c'è una terza leva a supporto della retention che è la mobilità interna. È una leva su cui noi non siamo ancora abbastanza forti (almeno non come lo siamo sulle altre due) e che dovrà essere maggiormente sviluppata in futuro».

«Siamo convinti dell'importanza della mobilità interna, soprattutto se collegata alla possibilità di fare esperienze internazionali. Se vediamo le persone che nella nostra azienda hanno avuto la possibilità di fare esperienze all'estero ci accorgiamo che la loro motivazione è mediamente più alta».

«Il problema della retention per i giovani è anche una questione di clima di lavoro – chiedono un ambiente divertente, stimolante e questo è nuovo, prima non era così – e, soprattutto, di rapporto con i capi. Se penso alle persone che vanno via dalla nostra azienda, sono soprattutto persone che “vanno via da un capo”».

Un tema spesso collegato a quello dell'*attraction* e della *retention* delle risorse è quello della *conciliazione tra vita lavorativa e vita privata*. I giovani dichiarano apertamente di ritenerlo un punto qualificante nel fare le proprie scelte, tuttavia le aziende osservano che, una volta entrati, i giovani sembrano adattarsi a logiche di segno opposto: *«Il problema della conciliazione, quando i giovani entrano in azienda, sembra perdere importanza: i ragazzi sembrano adattarsi spontaneamente ai ritmi dell'azienda: cominciano a fare orari lunghi anche se all'inizio nessuno chiede loro di comportarsi in questo modo. Successivamente, quando subentrano altre esigenze legate alla famiglia il problema della conciliazione riemerge e la richiesta di politiche di conciliazione si ripropone».*

Il tutto non senza la complicità degli ambienti lavorativi, dato che la conciliazione sembra essere un valore di riferimento per molte aziende solamente a parole: *«Tutte le aziende dichiarano a parole di prestare attenzione al problema della conciliazione, poi, nella pratica, molte si comportano in maniera diametralmente opposta rispetto a ciò che raccontano».*

Alcune aziende, molto esposte nel confronto internazionale, hanno osservato che, rispet-

3. Indagine sul campo

to al tema della conciliazione, l'Italia sembra essere un po' in ritardo rispetto ad altri paesi dove sia sul versante dell'organizzazione sia sul versante del lavoratore la questione è oramai divenuta centrale.

3.3.4 Il profilo del laureato "ideale"

I tratti distintivi del "laureato dei sogni", tracciati da quattro differenti gruppi di partecipanti ai *focus group* con le aziende, presentano diversi elementi in comune:

Primo gruppo

- sorridente
- mente aperta
- con una marcia in più (comportamento proattivo)
- voglia di sporcarsi le mani
- luce negli occhi
- competenze *hard* (solidità culturale, conoscenza delle lingue)
- piedi per terra
- sale in zucca (capacità di *problem solving*)

Secondo gruppo

- testa (preparato, curioso, velocità di apprendimento)
- cuore (entusiasmo/passione, etica/correttezza, consapevolezza di sé, motivazione)
- gambe (flessibilità, dinamismo, determinazione)

Terzo gruppo

- creatività, innovazione, curiosità, buttarsi
- focalizzazione al compito
- rigore e precisione
- apertura internazionale
- capacità di relazione
- tenacia e orientamento al risultato
- cooperativo
- *addicted* al lavoro

3. Indagine sul campo

Quarto gruppo

- “io costruisco” nel tempo, con pazienza, con gli obiettivi fermi lì in fondo
- mettersi in discussione/osare (ma consapevolezza di sé, tuffo)
- flessibilità
- energia
- forza
- passione
- regole e creatività
- cooperativo
- dedito al lavoro

Dai quattro *identikit* presentati e dalla discussione che ne è seguita si evince come le caratteristiche del profilo del laureato “ideale” alle quali viene attribuita maggiore importanza sono relative soprattutto alla *sfera delle attitudini e dei comportamenti*. Ciò non significa che le competenze tecniche non siano importanti ma, relativamente a queste ultime, è necessario operare una distinzione tra quelle che appaiono “fondamentali” e quelle che invece sono “auspicabili”.

In termini generali, possiamo dire che in ordine di importanza ci devono essere:

- uno “zoccolo duro” di competenze *hard* di base (esempio inglese) che rappresentano un requisito imprescindibile;
- le caratteristiche attitudinali/comportamentali che rendono il giovane flessibile, in grado di imparare in fretta e di relazionarsi bene con gli altri;
- le competenze tecniche specifiche, nei confronti delle quali le aziende si dimostrano disponibili anche a concedere tempo ai giovani affinché possano colmare “sul campo” gli eventuali *gap* che si portano dietro uscendo dall’Università («*sono più facili da insegnare*»).

Chiamate a confrontare il profilo del laureato ideale tracciato con quello reale, le aziende evidenziano i seguenti principali *gap*:

- progettualità: «*Nella realtà, i ragazzi hanno una scarsa visione progettuale. Non hanno*

3. Indagine sul campo

idea di cosa sia un progetto professionale. È una carenza che si trascinano fin dal passaggio dalla scuola superiore all'università»;

- proattività: *«I ragazzi hanno solitamente un senso del compito molto sviluppato – è una caratteristica che hanno acquisito attraverso anni di studio – ma non hanno il senso dell'obiettivo. Questa situazione si traduce in comportamenti poco proattivi (esempio recuperare le informazioni che ti servono per svolgere un dato lavoro)»;*
- pragmatismo: *«I giovani mancano di pragmatismo. Non hanno il senso di cosa significhi lavorare in azienda, non sono abituati a sporcarsi le mani»;*
- investimento di lungo termine: *«I ragazzi tendono a concentrarsi su un arco temporale troppo breve: sono concentrati sul qui e ora; manca il valore della gavetta e della fatica e, più in generale, del percorso di crescita»;*
- passione: *«In generale c'è anche poca passione per l'azienda, in termini di attaccamento all'azienda. È più facile che i ragazzi si appassionino al tipo di attività che svolgono»;*

Rispetto agli ultimi due punti emerge una palese contraddizione, in termini di messaggi inviati al mercato del lavoro, di cui le aziende sono pienamente consapevoli: come è possibile chiedere ai giovani un orientamento di lungo termine quando le aziende spesso non sono in grado di offrire orizzonti temporali e forme contrattuali stabili («magari troviamo il candidato ideale e cosa gli offriamo? Dodici mesi di stage pagandogli solo la mensa ...»)? Ancora: come si fa a chiedere attaccamento all'azienda, fedeltà e passione, quando l'azienda per prima non riesce a garantirla e lo *slogan* dominante è quello dell'impiegabilità, che inevitabilmente produce attaccamento alla professione e al mestiere più che all'organizzazione?

3.3.5 La comunicazione

Oggi sembra esserci *una vera e propria esplosione di eventi e situazioni* – (presentazioni in Università, *job fair*, *job meeting*, ecc.) – in cui le aziende possono comunicare con il mondo dei giovani. In questa vera e propria babele, diventano indispensabili due cose:

- da un lato, essere selettivi nella scelta dei canali e degli appuntamenti focalizzando le

3. Indagine sul campo

- risorse e gli investimenti (*«è perfettamente inutile investire tempo e soldi in modo dispersivo, facendo il minimo indispensabile – lo stand – tanto per esserci sempre»*);
- dall'altro, sviluppare una politica ben definita di *employer branding* che aiuti le aziende a distinguersi (*«sul mercato del lavoro facciamo fatica a distinguerci. Non c'è una unique employment proposition»*).

Il tema della focalizzazione delle risorse e delle energie appare centrale, dal momento che le aziende in modo pressoché unanime evidenziano l'esiguità delle risorse (finanziarie e umane) messe a disposizione per le politiche di *employer branding*: *«Se l'investimento è basso e molto disperso, il ritorno non può che essere insoddisfacente»*.

E questo è sempre più problematico a fronte di un mercato del lavoro maggiormente concorrenziale, in cui i numeri di candidati disponibili e appetibili sono calati molto rispetto al passato: *«Non ti arrivano più le valangate di CV di una volta né hai la coda di neo-laureati fuori dalla porta»*. Questo ultimo punto, molto chiaro per gli specialisti delle Risorse Umane, è invece spesso fonte di incomprensioni con la linea: sembra evidenziarsi, come già accennato, un punto cruciale nella capacità di far comprendere al proprio interno le mutate condizioni del mercato del lavoro e riuscire, quindi, a sbloccare risorse e investimenti da parte dell'azienda.

La selettività riguarda, ad esempio, la scelta delle *partnership* sul versante universitario, un mondo con cui non è sempre facile dialogare e capirsi:

«Oggi è fondamentale avere una strategia di employer branding. Attualmente stiamo svolgendo un'analisi delle principali università italiane per capire quali ci interessano realmente e quali no. L'impressione è che alcuni eventi come le job fair siano elementi abilitanti, ma non siano distintivi per l'azienda».

«Relativamente al tema della relazione con le università, dipende da caso a caso: alcune Università funzionano bene in termini di partnership, altre no».

«Talvolta manca la comunicazione diretta con i docenti che fanno fatica a capire il mondo dell'azienda. Per questo motivo bisognerebbe modulare la comunicazione anche nei loro confronti».

3. Indagine sul campo

E allora se non si trova aiuto si cercano strade diverse e innovative in cui l'interlocutore "Università" viene disintermediato e i giovani vengono portati direttamente all'interno delle aziende:

«Relativamente alla possibilità di organizzare giornate di incontro nelle università, ci scontriamo spesso con l'eccessiva rigidità delle strutture amministrative degli atenei. Perciò stiamo pensando di spostare il baricentro della comunicazione con gli studenti dall'università all'azienda organizzando degli open day presso la nostra sede».

«Al di là delle occasioni di incontri istituzionali presso le università, bisogna riuscire a portare i ragazzi dentro l'azienda. Purtroppo non ci riusciamo perché i budget per le politiche di employer branding sono molto limitati. A questa carenza nostra di risorse si aggiunge anche il fatto che in alcune università l'ufficio placement non funziona».

Le aziende ritengono che per distinguersi debba anche essere modificato il modo di comunicare verso i giovani, rispondendo al loro bisogno di conoscere ciò che c'è realmente dentro le aziende: come sono strutturate, che mestieri si fanno, quali sono le attività di tutti i giorni.

«Cerchiamo sempre più di portare in università i progetti dell'azienda. Cerchiamo anche di portare racconti di vita attraverso le testimonianze dei line manager».

«Sono molto apprezzati gli incontri in università in cui si spiega concretamente come è fatto il mondo dell'azienda, non con le solite presentazioni istituzionali, ma chiarendo in piena trasparenza come è fatto l'ambiente di lavoro, quali sono i percorsi di sviluppo».

Altrettanto importanti sono la coerenza dei messaggi rispetto ai comportamenti agiti, punto sul quale i giovani sono molto attenti e pronti ad attivare il passaparola:

«È importante che le politiche di employer branding siano coerenti e allineate con le strategie di branding sviluppate dal marketing».

«In termini di comunicazione, il biglietto da visita più importante è il comportamento dell'azienda: i valori che comunica e che mette in atto. Quando si dimostra che c'è coerenza tra i valori dichiarati e i comportamenti agiti si mette in atto un passaparola positivo che amplifica l'attrattività dell'azienda».

3. Indagine sul campo

«C'è una certa diffidenza da parte dei giovani nei confronti dell'azienda. Spesso ci accusano di falsità. Per questo motivo il passaparola è importante, perché è una comunicazione considerata più attendibile rispetto a quella istituzionale».

Nel complesso, la sfida della comunicazione verso questo segmento del mercato del lavoro è sicuramente complessa per almeno due ordini di motivazioni:

- in primo luogo, perché il mercato è inquinato dal comportamento non sempre corretto di tutti (*«qualcuno nel comunicare l'azienda fa il gioco sporco, promettendo la luna, e questo lo pagano tutti»*), con la conseguente perdita di credibilità di tutto il sistema delle aziende;
- in secondo luogo, perché i giovani continuano, nonostante tutto, ad essere molto sensibili e quindi attratti dal *brand* (*«su un neolaureato il brand pesa l'80%»*). Questo ultimo problema riguarda non solo le piccole e medie imprese o le aziende con una collocazione territoriale sfavorevole (la provincia rispetto ai grandi centri metropolitani), ma anche grandi multinazionali penalizzate dall'immagine del settore:

«La Grande Distribuzione Organizzata ha una brutta immagine presso i neolaureati, che non vedono la possibilità di fare carriera molto più velocemente che altrove, ad esempio».

«La verità è che fa più cool lavorare per un brand noto ricoprendo un ruolo marginale, che non in aziende meno conosciute, magari perché operanti nel B2B, ma con responsabilità vere».

3.3.6 Conclusioni

Dal confronto con le aziende è emerso un tratto, che caratterizza in modo forte la loro visione del mercato del lavoro dei giovani laureati, rappresentato dalla percezione di distanza, lontananza e conseguente difficoltà di comprenderne le logiche, le dinamiche, le richieste ed aspettative nei propri confronti.

Allo stesso tempo, le aziende sembrano prendere consapevolmente atto di ciò. Se è vero, che ai loro occhi, i giovani sempre più spesso attribuiscono al lavoro un valore periferico, sono orientati al breve termine, non sono disponibili a sacrificare eccessivamente la propria sfera privata e fanno fatica a costruirsi un progetto di crescita professionale nel

3. Indagine sul campo

tempo, parallelamente le aziende mostrano di aver capito che il problema oramai è anche loro. L'impressione è che ci si trovi di fronte a *cambiamenti strutturali della società* – e quindi anche del mercato del lavoro – che finiscono per diventare nuovi vincoli con cui confrontarsi.

Se già l'ampia adesione a questo progetto di ricerca ha costituito un segnale di questa presa di coscienza da parte delle imprese, senza dubbio i *focus group* hanno consentito di intercettare con chiarezza un atteggiamento orientato, da un lato, ad assumersi la responsabilità di costruire strategie efficaci per gestire questo nuovo contesto, e, dall'altro, ad avviare una riflessione critica rispetto a quello che è stato fino a oggi il modo di rapportarsi con il mercato del lavoro dei giovani.

Le aziende si dichiarano pronte a rivedere in particolare il proprio processo di comunicazione, diventando maggiormente selettive nella scelta dei canali, provando a essere innovative in termini di contenuto dei messaggi di questa comunicazione (meno comunicazione istituzionale e più comunicazione legata alla realtà lavorativa concreta).

Vi è anche la consapevolezza che in questa dinamica risulterà cruciale il ruolo giocato dal sistema educativo – nei suoi diversi gradi – e la qualità della collaborazione che si riuscirà a costruire con esso: dal funzionamento degli uffici *placement* delle università, alla *partnership* con istituti capaci di costruire un'offerta di *master* “di qualità”, capace di distinguersi nel *mare magno* attuale, alle collaborazioni con le scuole superiori per favorire l'orientamento “tempestivo” dei ragazzi. In definitiva, le aziende sembrano chiedere di non abbassare la qualità e di offrire un orientamento efficace rispetto alle reali esigenze e potenzialità del mercato del lavoro.

Infine, le aziende hanno espresso con altrettanta chiarezza la presa di coscienza che alcune grandi questioni – con cui oggi si confrontano e rispetto alle quali faticano a trovare risposte efficaci – sono in buona parte dipendenti dal proprio modo di ragionare e di operare a fronte delle sempre più accentuate pressioni competitive:

- come è possibile chiedere ai giovani un orientamento di lungo termine quando le aziende spesso non sono in grado di offrire orizzonti temporali e forme contrattuali stabili?
- come si fa a chiedere attaccamento all'azienda, fedeltà e passione, quando l'azienda per prima non riesce a garantirla e lo slogan dominante è quello dell'impiegabilità, che in-

3. Indagine sul campo

vitabilmente produce attaccamento alla professione e al mestiere più che all'organizzazione?

Interrogativi che, unitamente alle riflessioni a proposito del valore che oggi il lavoro sembra avere per i giovani, inevitabilmente allargano la riflessione a dinamiche più generali relative al modello di economia e di società verso cui oggi il mondo sta andando e rispetto alla sostenibilità del quale, anche per le aziende, sembrano sorgere dei dubbi.

4. Conclusioni

4. CONCLUSIONI a cura di Antonio Nastri e Luca Quaratino

La presente ricerca è stata progettata e sviluppata a partire da una serie di interrogativi, oramai largamente consolidati in letteratura, che ricordiamo brevemente: entrare in azienda è ancora un traguardo, la realizzazione di un'aspirazione professionale? Esiste ancora il valore della carriera e con quali sfumature a fronte di un contesto caratterizzato da una forte richiesta di flessibilità? Il lavoro continua a rappresentare una delle principali fonti di realizzazione e di identità personale? Quanto i giovani sono disposti e capaci di interpretare la flessibilità in termini di opportunità da cogliere e non di minaccia da evitare? Quale è la disponibilità ad investire nella propria professionalità a fronte di un ritorno dell'investimento sempre più incerto? E con quali criteri si sceglie a fronte di un'offerta di formazione sovrabbondante?

Le evidenze emerse hanno innanzitutto fornito la possibilità di trovare alcune possibili risposte, talvolta solamente parziali, alle domande proposte. In alcuni casi, i dati raccolti hanno invece sollecitato nuovi punti interrogativi o comunque aperto diverse e più ampie questioni.

Le presenti conclusioni vanno pertanto lette in questa prospettiva, vale a dire come indicazioni che, senza la pretesa di chiudere in modo definitivo ed esaustivo l'argomento, sono riuscite ad illuminare alcune zone d'ombra e che, si spera, potranno essere utili per orientare le azioni dei diversi *stakeholder* coinvolti nelle problematiche inerenti il mercato del lavoro dei giovani laureati.

Nel complesso, *la ricerca ha portato alla luce uno scenario controverso* che, in parte, ha confermato elementi già emersi in altri studi precedenti illustrati dall'indagine *desk* e, in parte, ha rilevato nuovi spunti di riflessione che potranno essere di riferimento per eventuali studi futuri.

Le principali conferme sono legate alla forte componente espressiva e relazionale che i giovani associano al lavoro e, conseguentemente, alla richiesta di un lavoro che consenta elevate possibilità di espressione alla loro soggettività. Anzi, nelle dichiarazioni dei giovani intervistati l'importanza associata al bisogno di espressività appare ancora maggiore rispetto a quanto rilevato dalla letteratura consultata.

4. Conclusioni

Va ricordato, a tal proposito, che la richiesta di soggettività, unita alla percezione di incertezza e all'orientamento al breve periodo, è uno dei principali tratti distintivi di una società "liquida" *post*-industriale le cui caratteristiche sono state parzialmente illustrate nel report dell'indagine *desk*.

Si tratta di una richiesta che fa spesso anteporre ai giovani alcuni elementi "accessori" (la conciliazione, la possibilità di viaggiare) rispetto a variabili maggiormente collegate al "contenuto" del lavoro (come, ad esempio, l'acquisizione di conoscenze e la crescita professionale). Ciò non significa che queste ultime non siano considerate importanti, ma nell'ipotetica graduatoria di priorità fornita dai giovani intervistati esse sembrano collocarsi in secondo piano rispetto ad altri valori. Questo può essere spiegato dal fatto che da valore centrale nella vita delle persone, *il lavoro tende a modificarsi nelle nuove generazioni in un valore "periferico"* o, quantomeno, in un valore "condizionato". Ciò significa che esso è considerato realmente importante solo "a condizione che" sia in grado di garantire alle persone il rispetto di una serie di requisiti (espressività, conciliazione, individualismo) considerati chiave dai giovani.

Emerge, inoltre, una profonda *difficoltà di comunicazione tra i diversi mondi coinvolti*: quello dei giovani e quello delle aziende, ma anche tra aziende e università. Non si tratta di una novità assoluta, ma in relazione a questo aspetto vi sono alcuni spunti sui quali appare opportuno soffermarsi.

Un primo spunto riguarda la differente percezione, da parte degli attori coinvolti nella ricerca, circa i rapporti di potere nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Il confronto tra il punto di vista dei giovani laureandi e il punto di vista delle aziende, infatti, ha evidenziato che entrambe le categorie consultate pensino che il coltello dalla parte del manico sia nelle mani della controparte. Nel chiederci dove sia la verità, emerge la sensazione che entrambe abbiano (parzialmente) ragione. Infatti, forse più che parlare di mercato del lavoro in senso generale è possibile affermare che vi siano due distinti mercati, caratterizzati da regole e da giochi di potere differenti:

– c'è un mercato, numericamente più esiguo, in cui si trovano i migliori potenziali. Sono i giovani più bravi, che escono dalle università più prestigiose, laureati nei tempi previsti in economia o in ingegneria, con una buona conoscenza delle lingue e, preferibilmente, anche un *master*.

4. Conclusioni

Nei confronti di queste “perle rare” si avverte la crescente difficoltà delle aziende non solo nell’individuare ed attrarre (si segnalano frequenti casi di candidati che rinunciano, senza neanche dare preavviso, a presentarsi ai colloqui di selezione), ma anche e soprattutto nel trattenerle. Sono, infatti, queste le risorse nei confronti delle quali le aziende denunciano maggiormente l’inefficacia di leve come la formazione continua e la pianificazione dei percorsi professionali, tradizionalmente impiegate a supporto dell’*employability* e della *retention*.

Alla luce di queste considerazioni, appare plausibile il senso di debolezza avvertito da alcune aziende nei confronti di questa tipologia di laureati;

– c’è poi un secondo mercato, decisamente più vasto, caratterizzato dai laureati “deboli”. Per questi giovani, la debolezza del profilo può dipendere da numerose variabili come, ad esempio, la tipologia di laurea, i tempi di laurea, la mancata conoscenza di lingue straniere o, in alcuni casi, la provenienza da un ateneo considerato poco qualificante. Nei confronti di questo *mare magno*, il comportamento spesso generalista delle aziende, che non vedono o tendono a ignorare le differenze tra i vari profili, giustifica il rischio avvertito da alcuni giovani di «*sentirsi trattati come dei numeri*». Parallelamente, sono le stesse aziende probabilmente a perdere delle “opportunità nascoste”, che richiederebbero naturalmente l’attivazione di strumenti di segmentazione e canali di accesso specifici a questa ampia fetta del mercato del lavoro (ad esempio, *partnership* di qualità con Atenei e corsi di laurea diversi da quelli a cui tradizionalmente si attinge); o, ancora, la costruzione di micro-progetti, rivolti ai giovani, finalizzati a favorire in modo rapido e mirato la transizione verso il linguaggio e le logiche aziendali.

Va detto anche che parte della difficoltà che le aziende incontrano nel distinguere i diversi profili dei neolaureati, soprattutto in riferimento ai percorsi di studi di provenienza, dipende anche dall’evoluzione che ha coinvolto negli ultimi anni il sistema di istruzione universitario. Questa evoluzione si è infatti caratterizzata non solo nella suddivisione dei percorsi in lauree di primo e secondo livello, ma anche nella proliferazione di un vasto numero di corsi di laurea tra i quali le aziende dichiarano di far fatica a percepire le reali differenze e sfumature.

Il secondo spunto riguarda la diffidenza: giovani e aziende appaiono come due mondi molto distanti tra loro e reciprocamente impermeabili, ciascuno caratterizzato da proprie logiche, esigenze e aspettative ma anche, spesso, da linguaggi differenti.

4. Conclusioni

L'intera filiera Istruzione-Formazione-Orientamento-Lavoro sembra pervasa da un clima di mancanza di fiducia reciproca tra i differenti attori. Il senso di diffidenza maggiore, però, è quello che i giovani dichiarano di provare nei confronti delle aziende. Si tratta di una diffidenza che trova la sua genesi principalmente nella percezione delle promesse non mantenute o nelle aspettative disattese.

In relazione a questo punto, giovani e aziende concordano nell'attribuire la responsabilità ad alcuni operatori: aziende accusate di avere un comportamento «*poco corretto*» e di fare promesse che non sono poi in grado di mantenere. Si tratta, probabilmente, di un comportamento minoritario. Tuttavia, se si considera la difficoltà che i giovani avvertono nel discriminare i “buoni” dai “cattivi”, è comprensibile che vi sia un eccesso di diffidenza che finisca col coinvolgere anche quelle aziende che maggiormente si sforzano di comportarsi in maniera coerente con l'immagine di sé che cercano di comunicare all'esterno.

A questo proposito va anche osservato che le cause alla base di comportamenti talvolta incoerenti da parte delle aziende – e quindi difficilmente comprensibili agli occhi dei giovani – possono essere ricondotte a fenomeni più ampi e strutturali, rispetto alla “poca correttezza” di un singolo operatore. Le aziende vivono oggi, infatti, all'interno di dinamiche competitive tali da essere loro per prime a sperimentare pressioni contraddittorie: da un parte, la spinta ai risultati breve periodo, alla flessibilità e all'adattamento continuo; dall'altra, la necessità di contare su risorse altamente motivate e attaccate con passione all'organizzazione, elementi indispensabili per mantenere elevata la competitività. Ne risulta un messaggio paradossale verso il mercato del lavoro: ti chiedo passione e identificazione, ma spesso posso solamente offrirti una situazione lavorativa precaria e a termine. Di qui la “non comprensione” e quindi la diffidenza, in particolare da parte dei giovani.

A fronte delle difficoltà di comunicazione e della diffidenza cui si è fatto riferimento, c'è da segnalare *la reciproca volontà di trovare soluzioni in grado di favorire l'avvicinamento tra i giovani e le aziende.*

Relativamente al punto di vista dei primi, si è già scritto, nel corso del presente *report*, del desiderio di avere maggiori occasioni di incontro con le aziende. Occasioni che, preferibilmente, dovrebbero avvenire in territori vicini ai giovani, come, ad esempio le università, in cui questi ultimi si sentono maggiormente “protetti”.

4. Conclusioni

I *focus group* con i laureandi, infatti, hanno evidenziato una notevole preferenza degli intervistati nei confronti delle presentazioni aziendali presso l'Ateneo di appartenenza. A questo proposito, i giovani incontrati segnalano anche l'esigenza di un diverso modo di presentarsi da parte delle aziende: non tanto e soltanto presentazioni istituzionali (che rischiano, tra l'altro, di suonare tutte uguali), quanto piuttosto racconti di "vita aziendale e lavorativa" reali (ad esempio, *manager* di linea che raccontino la loro esperienza concreta). Parallelamente, i giovani apprezzano anche gli incontri o le "visite guidate" presso le aziende, ma dichiarano di preferire che questi siano preceduti da un primo appuntamento svolto in un territorio amico o, quantomeno, "neutrale".

La logica dell'incontro a "due tempi" assume nel percepito dei giovani una duplice valenza. Essa, infatti, da un lato comunica il senso di una maggiore attenzione dedicata loro dalle aziende e, dall'altro, consente di verificare "sul campo" la veridicità di quanto dichiarato dall'azienda nel corso del primo incontro.

Anche le aziende, da parte loro, dichiarano la volontà di intensificare le occasioni di incontro con i giovani ma, al contempo, devono confrontarsi con difficoltà legate a numerosi fattori: la limitata disponibilità di *budget* (spesso non sufficienti per sviluppare efficaci strategie di *employer branding*), le relazioni, non sempre facili e non sempre efficaci, con le università, i limitati ritorni derivanti dalla partecipazione ad eventi fieristici dedicati al mondo del lavoro. Eventi nei confronti dei quali le aziende evidenziano la necessità di essere selettive nella scelta dei canali e degli appuntamenti, focalizzando le risorse e gli investimenti. Si ha altresì l'impressione che lo sviluppo reale di tali strategie richieda alle Direzioni del Personale prima un considerevole sforzo di sensibilizzazione interna al fine di ottenere il supporto necessario per la loro implementazione.

In relazione a quest'ultimo punto, il problema dell'identità dell'azienda si manifesta in maniera speculare rispetto a quanto dichiarato dai laureandi. Infatti, così come i giovani temono il rischio di venire considerati come dei numeri all'interno delle aziende, anche queste ultime temono di non riuscire a distinguersi dagli altri operatori che partecipano, con obiettivi identici ai loro, a queste fiere.

Si avverte perciò il bisogno diffuso delle aziende di individuare strategie e modalità di comunicazione più efficaci nei confronti dei giovani, ma mancano al momento indicazioni chiare in merito. Questa incertezza, a sua volta, si traduce nel desiderio di confronto – ne sono una prova, come detto, l'adesione delle aziende a questo progetto di ricerca

4. Conclusioni

e la partecipazione ai *focus group* – tra i vari operatori, al fine di ragionare insieme sulle strade percorribili ed, eventualmente, individuare alcune *best practice* di riferimento.

Dalla ricerca sembra emergere la centralità del punto appena analizzato, vale a dire il superamento delle difficoltà di comunicazione e della diffidenza lungo l'intera filiera e, in special modo nel rapporto tra giovani e aziende. Vi è infatti una percezione condivisa che il perdurare dell'attuale situazione di distanza e non comprensione reciproca finirebbe inevitabilmente per determinare comportamenti di tipo opportunistico.

La problematica della comunicazione induce anche a riflettere sul ruolo di facilitatori del processo che alcuni operatori potrebbero svolgere, agendo come veri e propri connettori tra i diversi attori coinvolti.

Esistono, infatti, delle vere e proprie “terre di mezzo” che segnano il passaggio tra le varie tappe del percorso Scuola-Università-Lavoro alle quali si associa l'esigenza di una più efficace azione di quegli attori, quali i centri di orientamento o le scuole di formazione *post-lauream*, chiamati a svolgere un triplice compito:

- supportare i giovani nel percorso di avvicinamento al mondo del lavoro, favorendo l'assunzione di scelte più consapevoli circa il proprio *iter* scolastico e universitario;
- operare da “ponte” tra il mondo della “Scuola” e quello dell’“Università” e tra quest'ultima e il mondo delle aziende, favorendo le occasioni di confronto e dialogo;
- focalizzare (nel caso dei *master post-lauream*) i percorsi formativi dei giovani, favorendone l'avvicinamento ai linguaggi e alle logiche dell'azienda e fornendo loro le basi necessarie per un più efficace inserimento lavorativo.

Tuttavia, anche questi “operatori della terra di mezzo”, di cui le aziende sottolineano l'importanza, incontrano, a loro volta, difficoltà nell'affermare la propria identità per almeno due ordini di ragioni.

In primo luogo, per il fatto che, come evidenziato dalla ricerca, i principali influenzatori delle scelte di formazione dei giovani continuano ad essere le famiglie e, in particolare, i genitori. Genitori che però hanno vissuto e sperimentato dinamiche di mercato del lavoro profondamente diverse da quelle attuali. Ne consegue che i suggerimenti offerti

4. Conclusioni

rischiano di risultare superati e inefficaci a fronte di una situazione che, solo negli ultimi dieci anni, si è trasformata radicalmente.

In secondo luogo, in un mercato caratterizzato dalla presenza di una pluralità di operatori e da diversi livelli di qualità dell'offerta, i giovani sottolineano la loro difficoltà nel distinguere gli operatori più seri, affidabili e qualificati dagli altri e tale difficoltà si traduce, spesso, in comportamenti orientati alla logica del "non scegliere" per evitare di commettere errori.

Si tratta, tuttavia, di un comportamento che in alcuni casi può precludere loro possibilità lavorative. Ciò appare vero soprattutto nel caso dei laureati "deboli": per questa categoria, infatti, il *master* è descritto spesso dalle aziende come un elemento distintivo che può consentire ai giovani laureati di emergere dal *mare magno* delle lauree "deboli" cui si è fatto precedentemente riferimento. Colpisce da questo punto di vista la percezione esattamente opposta dei giovani che dichiarano di considerare il *master* semplicemente come un ulteriore tassello del loro *iter* formativo, tassello che inoltre né si distingue dagli altri né assume, secondo loro, un valore qualificante agli occhi delle aziende.

Sorprende, a una prima lettura, la scarsa connotazione "ideologica" attribuita dai giovani ad alcune tematiche inerenti il lavoro e l'azienda: valori quali l'ambiente o la responsabilità sociale, così forti nella società odierna, non sono stati citati (se non marginalmente) dai laureandi intervistati nel corso dei *focus group*.

Sarebbe però un errore pensare a questi valori come "secondari" per i giovani. Ciò che emerge dall'indagine è piuttosto la visione dell'azienda come luogo non idoneo per perseguire istanze etiche e sociali: laddove i giovani manifestano scarsa fiducia nei confronti delle aziende è plausibile la scelta di preferire altri contesti *extra-lavorativi*, afferenti alla sfera delle relazioni amicali e associative, come luoghi in cui affermare la propria adesione a questi valori. Allo stesso tempo, si tratta di un atteggiamento coerente con un altro dei principali tratti distintivi della nostra epoca *post-industriale*, la pluriappartenza, che significa anche "fedeli a tutti e fedeli a nessuno", se non a se stessi.

Il confronto tra il punto di vista dei giovani e quello delle aziende ha evidenziato anche posizioni e *punti di vista differenti rispetto al tema della conciliazione*. Questa problematica, infatti, appare di estrema importanza nelle dichiarazioni dei laureandi, che indicano la capacità di bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa come uno dei requisiti

4. Conclusioni

indispensabili del lavoro ideale. Le aziende, da parte loro, evidenziano come questa istanza sembri del tutto sparire nelle richieste dei giovani quando cominciano la loro avventura lavorativa per poi riproporsi solo successivamente, dopo alcuni anni.

Non si tratta di una contraddizione, ma semplicemente di una naturale evoluzione legata alla transizione tra le differenti fasi del ciclo di vita degli individui (Fig. 44):

- i giovani laureandi, infatti, manifestano oggi un elevato bisogno di conciliazione soprattutto perché spinti dal timore di dover rinunciare a parte dei propri interessi. Per loro, in questo particolare momento, il problema della conciliazione si propone soprattutto come una questione “individuale”, che impatta sulla coltivazione dei propri *hobby* e sulla gestione del tempo libero;
- successivamente, nella fase immediatamente seguente all’inserimento lavorativo, la domanda di conciliazione sembra ridimensionarsi significativamente. Più che al raggiungimento di un vero equilibrio, questo cambiamento è da attribuirsi a un cambiamento di alcune priorità da parte dei giovani. Infatti, il confronto con nuovi stimoli, unito all’entusiasmo iniziale e al desiderio di vedere riconosciute e apprezzate le proprie capacità sul posto del lavoro, riconfigura il *set* di priorità dei giovani, che si dimostrano spesso maggiormente disponibili a sacrificare parte dei propri interessi e della vita privata;

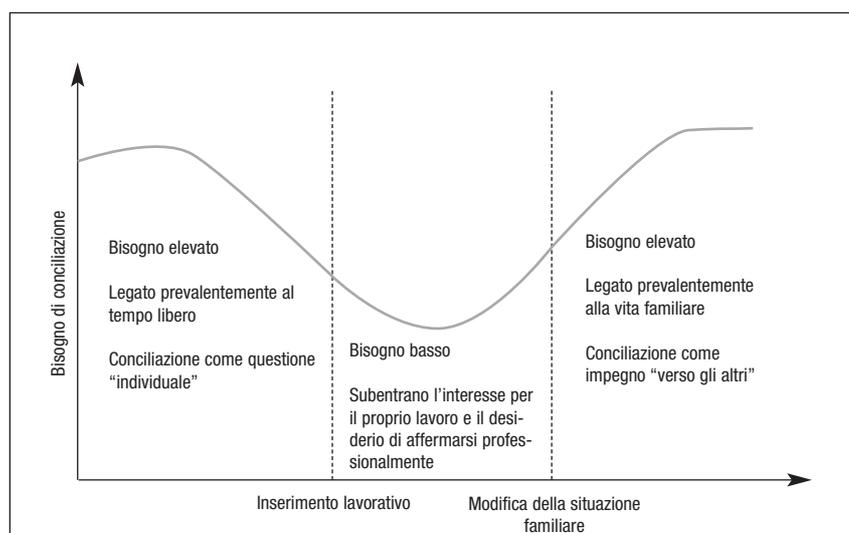


Figura 44: Evoluzione del bisogno di conciliazione nel tempo.

4. Conclusioni

– il problema della conciliazione si ripropone poi a distanza di qualche anno, quando subentra una nuova fase del ciclo di vita personale, legata alla costruzione della famiglia o alla nascita di un figlio. In questa nuova fase, quindi, il problema della conciliazione diventa una questione collettiva nella misura in cui si configura in termini di impegno “verso gli altri”.

Un’ultima importante riflessione riguarda il rapporto dei giovani con la flessibilità, senza dubbio uno dei tratti distintivi dell’attuale mercato del lavoro.

Rispetto alla generazione che li ha preceduti di pochi anni nell’inserimento lavorativo e che ha “subito” suo malgrado gli effetti della crescente flessibilizzazione del mercato del lavoro, i giovani osservati sul campo sembrano aver sviluppato *un nuovo livello di consapevolezza nei confronti del tema della flessibilità* e, per certi versi, essersi fatti un po’ di “anticorpi” rispetto ad essa. In questo senso, appare interessante osservare che, di fronte alla sollecitazione di immaginarsi tra cinque anni, il tratto prevalente che emerge (accanto ad una fisiologica difficoltà) è l’idea che questi cinque anni saranno comunque un periodo di sperimentazione, di tentativi ed errori, di approssimazioni successive e non di soluzioni stabili e definitive. La flessibilità, insomma, fa parte oramai del loro universo di riferimento, nel bene e nel male.

Infatti, pur non amandola, ne apprezzano alcuni aspetti positivi che sono in grado di bilanciare parzialmente quelli negativi legati alla precarizzazione del rapporto di lavoro.

Tali aspetti positivi sono da collegare soprattutto alla possibilità di sviluppare un maggior numero di esperienze, in un arco di tempo relativamente breve e di poter quindi acquisire un maggior livello di consapevolezza che potrà consentire loro di avvicinarsi progressivamente a un lavoro più consono con i loro interessi e aspettative.

È inevitabile, però, che questo cambio di paradigma conduca verso un “nomadismo” delle persone in cerca di opportunità più interessanti e verso l’insorgere di forme di appartenenza “temporanee”, legate più all’attività svolta che non all’organizzazione. È altrettanto inevitabile che tale comportamento produca conseguenze sulla capacità delle aziende di sviluppare il senso di appartenenza e la retention delle proprie risorse, obiettivi sempre più difficili da perseguire e che si connotano come vere sfide per le aziende nei prossimi anni.

4. Conclusioni

In particolare, sembrano delinearsi due categorie di giovani, a fronte di un contesto flessibile:

- da un lato coloro che, con un atteggiamento prevalentemente fatalista, la accettano come parte inevitabile del proprio futuro prossimo professionale: si tratta dei giovani che agli occhi delle aziende sembrano mancare di progettualità, di voglia di incidere e di cambiare le cose. Probabilmente hanno deciso di investire le loro migliori energie in altri ambiti, diversi dal lavoro;
- dall'altro lato coloro che, con un atteggiamento di forte autonomia e indipendenza, la cavalcano, come grande opportunità per il loro futuro professionale: si tratta di quei giovani che hanno fatto proprio il concetto di *employability*, che si costruiscono la carriera entrando e uscendo da diverse organizzazioni, che sono fedeli a se stessi e al proprio mestiere e professionalità e dai quali sempre più difficilmente le aziende potranno aspettarsi fedeltà.

Giunti alla fine di questo rapporto di ricerca ci piacerebbe fare una “*sorta di confessione*” (Kunda, 2000) rispetto alla nostra esperienza sul campo e di successiva interpretazione dei dati raccolti.

In generale, ci siamo confrontati con un quadro caratterizzato da elevati gradi di incertezza, dalla difficoltà da parte dei diversi attori interessati di comprendere il fenomeno e di comunicare tra di loro. Noi stessi nel cercare di ricostruire rapporti di causa-effetto lineari ci siamo trovati spesso in difficoltà: anziché risposte precise, si aprivano nuovi interrogativi. La parola che più spesso è ricorsa nelle nostre riunioni, e spesso l'hanno usata anche le aziende, è stata “paradossi”.

E così interpretare i dati e scrivere queste conclusioni è stato un processo articolato e non sempre pienamente coerente nei diversi passaggi interni; quasi come cucire tra di loro con un filo, che talvolta diventava invisibile, diversi “frammenti di verità”.

“Gesù! Ho ripensato a quel tipo un migliaio di volte da allora, e mi sono chiesto che cosa mai gli può essere capitato a uscire da solo per strada per andare a vedere Bensonhoist poiché gli piaceva il nome! Andare a piedi da solo di notte

4. Conclusioni

per Red Hook guardando sulla sua cartina! (...) Quanto tempo ci vorrebbe, anche con una buona cartina, per sapere tutto quello che c'è da sapere su Brooklyn!

Thomas Wolfe, *Only the Dead Know Brooklyn*

ALLEGATO N.1: *Check list per focus group con i laureandi*

1. L'immagine che i giovani hanno del lavoro

- ✓ concreto/astratto
- ✓ vicino/lontano
- ✓ desiderato/temuto
- ✓ cosa è imposto/cosa possono progettare

2. Il processo deliberativo nella scelta del percorso di studio

- ✓ i motivi della scelta (in particolare: espressiva *versus* strumentale)
- ✓ le aspettative
- ✓ le eventuali operazioni compiute per arrivare alla scelta
- ✓ persone/soggetti che sono intervenuti nell'orientare la scelta:
 - a) famiglia
 - b) docenti
 - c) lettura personale del mercato del lavoro
 - d) servizi/centri di orientamento (quali? con quali esiti?)
- ✓ perché non un *master*?
 - a) ragioni "sostanziali"
 - b) ragioni pratiche (scomodo da raggiungere, costo eccessivo...)
 - c) assenza di informazioni
 - d) passione per uno studio più "accademico"
 - e)...
- ✓ valutazione della scelta: semplice o difficile?
- ✓ rifarebbero la stessa scelta?
- ✓ pensano che questa scelta li aiuterà nella ricerca del lavoro?
- ✓ quando si sono iscritti alla triennale, perché hanno scelto quella facoltà? Pensavano di proseguire? Quanto sono stati condizionati dalle aspettative lavorative?

3. L'immagine del lavoro "ideale"

Collage per ricostruire l'identikit del lavoro "ideale"

- ✓ possibilità di viaggiare molto
- ✓ stipendio, incentivi e prospettive di guadagno
- ✓ prospettive di avanzamento lavorativo
- ✓ auto-realizzazione
- ✓ fatica (quanto *stress* e "superlavoro" sarebbero disposti ad accettare e a che condizioni)

Allegato I

- ✓ conciliabilità con tempo libero/famiglia
- ✓ vicinanza a casa
- ✓ consequenzialità con studi effettuati
- ✓ compatibilità con principi etici

4. Il concetto di “Azienda”

- ✓ distinzione tra tipologie di aziende
- ✓ quella più vicina/lontana e perché
- ✓ quella in cui non andrebbero mai a lavorare neppure a condizioni fantastiche
- ✓ quella in cui andrebbero a qualsiasi costo, anche a condizioni svantaggiose

5. Le strategie per la ricerca attiva del lavoro

- ✓ quali risorse pensano di utilizzare?
- ✓ quando pensano di attivarsi?
- ✓ quali risorse sono percepite come più necessarie/importanti (*stage*)?
- ✓ quanto pensano di sapersi attivare? (scrivere un *curriculum*, affrontare un colloquio...)?
- ✓ quanto percepiscono la necessità di una formazione?
- ✓ le risorse di cui avrebbero bisogno ma che percepiscono come assenti?
- ✓ dove pensano di reperire le risorse di cui sentono la necessità?
- ✓ quanto pensano alla consequenzialità scuola-lavoro?
- ✓ qual è il livello di accettazione di lavori anche non graditi in attesa di altro?
- ✓ qual è l'atteggiamento prevalente? Ottimismo o pessimismo?
- ✓ quali pensano essere le caratteristiche “vincenti” per imporsi sul mercato del lavoro?
- ✓ come vedono il mercato (in generale e rispetto ai propri obiettivi professionali)?
- ✓ cosa pensano che le aziende si possano aspettare da un neolaureato?
- ✓ la comunicazione delle aziende: la conoscono? Come la vedono? Quali giudizi?

6. La percezione delle strategie aziendali di comunicazione

- ✓ quali messaggi?
- ✓ quali stili comunicativi?
- ✓ quali *media planning* (canali, luoghi della comunicazione)?

7. La progettualità

- ✓ come immaginano sarà la loro vita tra 5 anni?

ALLEGATO N. 2: Check list per focus group con le aziende

1. Il mercato del lavoro dei giovani: immagini, caratteristiche

Quali sono i *trend* in corso e quelli previsti per i prossimi anni in relazione a:

- ✓ profili cercati (famiglie professionali di inserimento)
- ✓ lauree (sia come facoltà, sia come distinzione tra I e II livello)
- ✓ confronto tra mercato italiano e mercato estero
- ✓ rischi di *shortage*
- ✓ talenti (c'è ancora la guerra dei talenti? Come viene gestito il problema della *retention*?)
- ✓ come le aziende vedono le differenze tra:
 - a) laureati di I e di II livello
 - b) *master* SI/NO (ed eventualmente quale tipo di *master*)
 - c) diverse facoltà di provenienza

2. Il profilo del neolaureato “ideale”

Collage per ricostruire l'*identikit* del neolaureato “ideale”

- ✓ quali tratti caratterizzano il laureato ideale (conoscenze, abilità, competenze)
- ✓ quali scostamenti tra ideale e reale
- ✓ quali le ragioni degli scostamenti

3. Il problema della *retention*

Quali differenze nelle dinamiche di “*attraction*” e “*retention*”

- ✓ talenti (c'è ancora la guerra dei talenti? Come viene gestito il problema della “*retention*”?)
- ✓ coerenza tra i profili in entrata (competenze, aspettative) e posizioni/percorsi di sviluppo che l'azienda è in grado di offrire

4. Politiche di reclutamento e comunicazione verso i giovani

Analisi dei canali di reclutamento e dei processi di comunicazione verso il mercato dei giovani laureandi

- ✓ quali sono i principali canali utilizzati per il reclutamento dei giovani neolaureati?
- ✓ quali canali sono più efficaci (*Internet*, sito aziendale, siti di incontro domanda/offerta, rete relazionale personale/passa parola...)?

Allegato II

- ✓ quali sono i partner privilegiati e perché (Università, *Business School*, agenzie del lavoro...)?
- ✓ cosa comunicano le aziende (coerenza, trasparenza, sincerità...)?
- ✓ come/con quale stile comunicano le aziende (formale, informale...)?
- ✓ in quali luoghi/ con quali canali (fiere del lavoro, incontri in università, visite presso le sedi aziendali...)?
- ✓ quali criticità riscontrano nel processo di comunicazione?

NB: la *check list* prevede la possibilità di utilizzare alcune prime evidenze emerse dai *focus* con i giovani come stimoli per le riflessioni

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

AA.VV. 1988. *I laureati e l'impresa. La gestione delle Risorse Umane tra aspirazioni individuali e contesti organizzativi*. FrancoAngeli, Milano.

BAUMAN Z. 2001. *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*. Laterza, Roma-Bari.

BAUMAN Z. 1996. *Le sfide dell'etica*. Feltrinelli, Milano.

BAUMAN Z. 1999. *La società dell'incertezza*. Il Mulino, Bologna.

BAUMAN Z. 2000. *La solitudine del cittadino globale*. Feltrinelli, Milano.

BAUMAN Z. 2002. *La Società Individualizzata*. Il Mulino, Bologna.

BICHI R. 2005. "Più o meno giovani. I corsi di vita e le differenze di età", in Cesareo V. (a cura di). 2005. *Ricomporre la vita. Gli adulti giovani in Italia*. FrancoAngeli, Milano.

BECK U. 2001. *L'era dell' "E"*. Asterios, Trieste.

BESOZZI E. (a cura di). 1998. *Navigare tra formazione e lavoro*. Carocci, Roma.

BOLDIZZONI D. (a cura di). 2002. *Dopo la laurea. Rapporto sul lavoro giovanile ad alta qualificazione*. Il Sole 24 Ore, Milano.

BRESCIANI P.G., FRACCAROLI F., GHIOTTO G. 1991. *Il lavoro tra realtà e desideri*. FrancoAngeli, Milano.

BRESCIANI P.G., FRANCHI M. 2006. *Biografie in transizione. I progetti lavorativi nell'epoca della flessibilità*. FrancoAngeli, Milano.

BUZZI C., CAVALLI A., DE LILLO A. (a cura di). 2007. *Giovani del nuovo secolo. Quinto rapporto Iard sulla condizione giovanile in Italia*. Il Mulino, Bologna.

Bibliografia

- BUZZI C., CAVALLI A., DE LILLO A. (a cura di). 2007. *Rapporto giovani. Sesta indagine dell'Istituto Iard sulla condizione giovanile in Italia*. Il Mulino, Bologna.
- CARTOCCI R. 2002. *Diventare grandi in tempi di cinismo. Identità nazionale, memoria collettiva e fiducia nelle istituzioni tra i giovani italiani*. Il Mulino, Bologna.
- CASELLI M., MAGATTI M. 2005. "Il legame abilitante: famiglia e percorsi di vita", in Cesareo V. (a cura di). 2005. *Ricomporre la vita. Gli adulti giovani in Italia*. Carocci, Roma.
- CENSIS. 2002. *Osservatorio europeo sui giovani. Giovani lasciati al presente*. FrancoAngeli, Milano.
- CESAREO V. (a cura di). 1984. *Senso e non senso del lavoro. I laureati tra Università e azienda*. Franco Angeli, Milano.
- CESAREO V. 1985. *La società flessibile*. FrancoAngeli, Milano.
- CESAREO V. (a cura di). 2005. *Ricomporre la vita. Gli adulti giovani in Italia*. Carocci, Roma.
- COLASANTO M. et al. 1988. *I laureati e l'impresa*. FrancoAngeli. Milano.
- CONSORZIO INTERUNIVERSITARIO ALMALAUREA (a cura di). Maggio 2007. *Profilo dei laureati 2006 pre e post riforma*. www.almalaurea.it
- CONSORZIO INTERUNIVERSITARIO ALMALAUREA (a cura di). Febbraio 2008. *Condizione occupazionale dei laureati pre e post riforma. X indagine 2007*. www.almalaurea.it
- CRESPI F. (a cura di). 2002. *Le rappresentazioni sociali dei giovani*. Carocci, Roma.
- DAHRENDORF R. 1994. *La libertà che cambia*. Laterza, Roma-Bari.
- DAL FRATE C. 2008. "Artigiani, 71mila posti vuoti". *Il Corriere della Sera*. 20 Marzo.
- DAL LAGO A., MOLINARI A. 2001. *Giovani senza tempo, il mito della giovinezza nella società globale*. Ombre Corte, Verona.

Bibliografia

- D'EDIGIO P., DA FERMO M. (a cura di). 2002. *I giovani in Abruzzo*. FrancoAngeli, Milano.
- DE CERTEAU M. 2001. *L'invenzione del quotidiano*. Edizioni Lavoro, Roma.
- DE LUIGI N. 2007. *I confini mobili della giovinezza. Esperienze, orientamenti e strategie giovanili nelle società locali*. FrancoAngeli, Milano.
- DE LUIGI N., MARTELLI A., ZURLA P. 2004. *Radicamento e disincanto. Un'indagine sui giovani della provincia di Forlì-Cesena*. FrancoAngeli, Milano.
- DIAMANTI I. (a cura di). 1999. *La generazione invisibile. Inchiesta sui giovani del nostro tempo*. Il Sole 24 Ore, Milano.
- DONATI E., BAGNARA S., SCHAEEL T. 2002. *Call & Contact Center. Strategie di Customer Relationship Management nelle imprese private e pubbliche*. Il Sole 24 Ore, Milano.
- DONATI P., COLOZZI I. (a cura di). 1997. *Giovani e generazioni. Quando si cresce in una società eticamente neutra*. Il Mulino, Bologna.
- EHRENBERG A. 1999. *La fatica di essere se stessi*. Einaudi, Torino.
- FARINA F. (a cura di). 2005. *Giovani della società dei lavori*. FrancoAngeli, Milano.
- FERRARI OCCHIONERO M. 2002. *Disagio sociale e malessere generazionale. Dinamiche valoriali tra persistenza e mutamento*. FrancoAngeli, Milano.
- FRANCHI M. 2005. *Mobili alla meta. I giovani tra università e lavoro*. Donzelli Editore, Roma.
- GALLUZZI R. et al. 2006. *Valutare i risultati delle politiche di conciliazione*. Quaderno di Ricerca. Fondazione ISTUD, Stresa.
- GALLUZZI R., SIMEONE F. 2003. "Carriera e sviluppo: dall'anzianità al potenziale", in Boldizzoni D. (a cura di). 2003. *Management delle risorse umane*. Il Sole 24 Ore, Milano.
- GASPARINI G. 1986. *Il tempo e il lavoro*. FrancoAngeli, Milano.

Bibliografia

- GIACCARDI C., MAGATTI M. 2003. *L'io globale*. Laterza, Roma-Bari.
- GOSETTI G. 2005. *Giovani, lavoro e significati: un percorso interpretativo e di analisi empirica*. FrancoAngeli, Milano.
- GUIZZARDI L., BONINI R. (a cura di). 2007. "Diventare adulto: un nuovo diritto?", in *Sociologia e politiche sociali*. Vol. 10-2. FrancoAngeli, Milano.
- INGLEHART R. 1983. *La rivoluzione silenziosa*. Rizzoli, Roma.
- INTROINI F., PASQUALINI C. 2005. *Complexx-età. Dentro le storie degli adulti giovani*. Carocci, Roma.
- INTROINI F., PASQUALINI C. 2005. "Verso una restaurazione silenziosa? Metamorfosi valoriali nei percorsi biografici degli adulti giovani in Italia", in Elsheikh Salem M. (a cura di). 2005. *I giovani nella società dell'incertezza*. Edizioni Cantagalli, Firenze.
- ISTAT. 2003. *I laureati e il mercato del lavoro. Inserimento professionale dei laureati. Indagine 2001*. www.istat.it
- ISTAT. 2006. *I laureati e il mercato del lavoro. Inserimento professionale dei laureati. Indagine 2004. Informazioni*, N. 14. www.istat.it
- ISTAT. 2006. *Università e lavoro. Orientarsi con la statistica*. www.istat.it
- ISTAT. 2007. *I laureati e lo studio. Inserimento professionale dei laureati. Indagine 2004. Informazioni*. N. 3. www.istat.it
- KUNDA G. 2000. *L'ingegneria della cultura*. Edizioni di Comunità, Torino.
- LA ROSA M., GOSETTI G. (a cura di). 2005. *Giovani, lavoro e società: valori e orientamenti tra continuità e discontinuità. Secondo rapporto sulla popolazione giovanile nella provincia di Bologna*. FrancoAngeli, Milano.
- LEVINE R., LOCKE C., SEARLS D., WEINBERG D. 2001. *Cluetrain Manifesto*. Fazi Editore, Roma.

Bibliografia

- LODIGIANI R., MARTINELLI M. (a cura di). 2002. *Dentro e oltre i post-fordismi. Impresa e lavoro in mutamento tra analisi teorica e ricerca empirica*. Vita e Pensiero, Milano.
- LO VERDE F.M. 2005. *(S)legati (d)al lavoro. Adulti giovani e occupazione tra ricomposizione e frammentazione sociale*. FrancoAngeli, Milano.
- LYOTARD J.F. 1997. *La condizione postmoderna*. Feltrinelli, Milano.
- MARTINELLI M. 2003. *Il legame incrinato. Lavoro e società in trasformazione nell'epoca della globalità*. Vita e Pensiero, Milano.
- MASLOW A.H. 1977. *Motivazione e personalità*. Armando, Roma.
- MERICO M. 2004. *Giovani e società*. Carocci, Roma.
- MORIN E. 1993. *Introduzione al pensiero complesso*. Sperling&Kupfer, Milano.
- MORIN E. 2000. *La testa ben fatta*. Raffaello Cortina, Milano.
- PACELLI D. (a cura di). 2004. *Nuove espressioni di socialità. Dal reale al virtuale: il reticolo delle esperienze giovanili*. FrancoAngeli, Milano.
- PASQUALINI C. 2005. *Adolescenti nella società complessa*. FrancoAngeli, Milano.
- PASQUALINI C. 2005. "Diventare adulti tra sogni & progettualità", in *Proposta educativa*. N. 2.
- PASQUALINI C. 2006. "La transizione all'età adulta: i corsi di vita tra linearità e complessità", in Zucchetti E. (a cura di) 2006. *Rapporto città Milano 2006*. FrancoAngeli, Milano.
- PASQUALINI C. 2007. "Le giovani coppie. Difficoltà e opportunità di una scelta di vita", in *Politiche sociali e servizi*. N. 2.
- PFEFFER J. 1998. *The Human Equation: Building Profits by putting People First*. Harvard Business Press, Boston (MA).

Bibliografia

QUARATINO L. 2007. “I sistemi di ricompensa: dal salario al total reward”, in Boldizzoni D. (a cura di). 2007. *Management delle risorse umane*. Il Sole 24 Ore, Milano.

QUARATINO L. 2007. “Ricompensare le risorse umane: alcune tendenze evolutive”, in *Sviluppo & Organizzazione*. N. 122. Luglio/Agosto.

RAUTY R. (a cura di). 2007. *Le vite dei giovani. Carriere, esperienze e modelli culturali*. Marlin Editore, Salerno.

ROUSSEAU D. 1995. *Psychological Contracts in Organizations*. Sage, Thousand Oaks (CA).

SANTAMBROGIO A. 2002. “Le rappresentazioni sociali dei giovani in Italia: alcune ipotesi interpretative”, in Crespi F. (a cura di). 2002. *Le rappresentazioni sociali dei giovani*. Carocci, Roma.

SECONDULFO D. 2005. *La bella età. Giovani e valori nel nord-est di un'Italia che cambia*. FrancoAngeli, Milano.

SENNET R. 1999, *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*. Feltrinelli, Milano.

SOLARI L. 2004. *La gestione delle risorse umane*. Carocci, Roma.

TACCHI E.M. 1990. “Giovani laureati e orientamento ‘pluralistico’ nei confronti del lavoro”, in *Studi di sociologia*. XXVIII. 1.

VARDANEGA A. (a cura di). 2004. *Crescere in provincia. Racconti di percorsi verso l'adul-
tità*. FrancoAngeli, Milano.

WOLFE T. 1935. “Only the Dead Know Brooklyn”. *The New Yorker*. June 15.

ZAPELLI G. 2001. *L'incerto organizzativo*. Guarini e Associati, Milano.

ZURLA P. (a cura di). 2000. *La difficile lettura della società. Seconda indagine sugli studenti di Scienze Politiche*. FrancoAngeli, Milano.