



## **Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali**

Università degli Studi di Trieste Piazzale Europa 1

34127, Trieste

tel.: 040 558 3278



DIREZIONE EDITORIALE  
Giuseppe Ieraci

COMITATO SCIENTIFICO  
Diego Abenante, Daniele Andreozzi, Serena Baldin,  
Gabriele Blasutig, Giovanni Delli Zotti, Daniela Frigo, Igor Jelen

*Gli articoli presentati in questa serie sono sottoposti a due referees esterni al Comitato scientifico*



ISBN 978-88-8303-442-8

EUT - Edizioni Università di Trieste  
Via Weiss, 21 - 34127 Trieste  
<http://eut.units.it>

# La condizione occupazionale dei laureati e le nuove sfide per le politiche del lavoro

Gabriele Blasutig

Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali  
dell'Università degli Studi di Trieste

## JOB CONDITIONS OF GRADUATED PEOPLE AND THE NEW CHALLENGES OF THE LABOR POLICIES

### ABSTRACT

*According to the Europe 2020 Strategy, at least 40% of young people between 30 and 34 years should achieve a tertiary education at the end of the current decade. Italy is one of the member states which appears furthest away from that goal. This situation is exacerbated because, despite the fact that young Italian graduates are relatively few, the market offers insufficient job opportunities to make their educational investment profitable. In the light of these considerations, supported by empirical evidence, the paper assumes the hypothesis that Italy is running a serious risk of drifting towards a “lack” of human capital. Some guidelines are traced on policies potentially able to counteract this risk, assigning a key role to employment policies. Finally, from an examination of the factors and mechanisms that characterize the field of applicability, the paper addresses the specific labor policies dedicated to the youth segment during the entry, crossing and exit phases in the higher education circuit, suggesting some possible delivery mechanisms.*

### KEYWORDS

Graduates and labour market, Labour policies, Placement services.

### SINTESI

*Secondo la Strategia Europa 2020 alla fine del decennio in corso almeno il 40% di giovani tra i 30 ed i 34 anni dovrà aver raggiunto un titolo di istruzione terziaria. L'Italia è uno degli stati membri che appaiono più distanti da tale obiettivo. Questa situazione è aggravata dal fatto che, nonostante i giovani laureati italiani siano relativamente pochi, il mercato del lavoro offre loro insufficienti opportunità di valorizzazione dell'investimento formativo effettuato. Alla luce di queste considerazioni, supportate da evidenze empiriche, il paper assume l'ipotesi che l'Italia stia correndo il serio rischio di una deriva verso una “via bassa” del capitale umano. Quindi, vengono fornite delle indicazioni sulle politiche potenzialmente in grado di contrastare tale rischio, assegnando un ruolo strategico alle politiche del lavoro. Infine, a partire da un esame dei fattori e dei meccanismi che caratterizzano il campo d'intervento, il paper affronta nello specifico le politiche del lavoro dedicate al segmento dei giovani in fase di ingresso, attraversamento ed uscita dal circuito dell'istruzione terziaria, suggerendo alcuni possibili dispositivi di attuazione.*

### PAROLE CHIAVE

Laureati e lavoro, Politiche del lavoro, Servizi di placement

## 1. INTRODUZIONE<sup>1</sup>

Negli ultimi decenni l'interesse scientifico verso il tema del rapporto tra l'istruzione superiore ed il lavoro è cresciuto in modo significativo. Ciò è avvenuto di pari passo con la progressiva erosione dell'idea tradizionale che assumeva in maniera pressoché assiomatica l'esistenza di una corrispondenza stretta, di natura funzionale, tra l'espansione dell'istruzione superiore, da un lato, e la crescita economica unita alla riduzione delle disuguaglianze sociali, dall'altro (Ballarino 2007; Schomburg e Teichler 2006). A partire dagli anni '90, il quadro generale si è complessificato, in seguito al profilarsi di alcuni ben noti macrofenomeni: i processi di globalizzazione dell'economia e della società, l'impatto delle tecnologie informatiche, i nuovi modelli organizzativi, il profilarsi della disoccupazione strutturale, l'evoluzione verso l'università di "massa", ecc. Da tale quadro emergono segnali di un "diffuso e perdurante" *mismatch* (sia quantitativo che qualitativo) tra la domanda e l'offerta di lavoro qualificato (Schomburg e Teichler 2006). Si tratta di una situazione che rende problematica la piena valorizzazione dell'investimento formativo da parte dei giovani che entrano nel mercato del lavoro (Wolbers 2003). Peraltro, di fronte a questo scenario, sono rilevabili in letteratura posizioni più pessimiste (Borghans, de Grip 2000) o più ottimiste (Elias, Purcell 2004), rispetto alla possibilità che nel medio periodo si inneschino dei meccanismi di riequilibrio tra la domanda e l'offerta.

Per quanto concerne l'Italia, la situazione dei giovani laureati, nel confronto con gli altri paesi a sviluppo avanzato, appare per molti versi più problematica. In primo luogo, per il minor "rendimento" del titolo di studio rispetto alla posizione e alle condizioni occupazionali conseguibili. In secondo luogo, perché tale situazione si registra in un contesto in cui la quota dei giovani istruiti è decisamente inferiore rispetto a molti altri paesi (Terraneo 2010).

Questo paper, facendo specifico riferimento al caso italiano, propone alcune analisi sui rischi che derivano da tali elementi di criticità. Si tratta di rischi che riguardano non soltanto i soggetti dotati di elevato capitale intellettuale esposti, in quote crescenti, a situazioni problematiche, ma anche i possibili scenari evolutivi del mercato del lavoro, dell'economia e della società nel suo complesso.

Considerata la necessità di riconoscere appieno la crucialità delle sfide derivanti da tali rischi, vengono quindi sviluppate alcune riflessioni sul ruolo strategico che può essere assunto dalle politiche del lavoro, analizzandone sia le possibili logiche d'intervento, sia i possibili dispositivi di attuazione.

---

<sup>1</sup> Una versione preliminare di questo paper è stata presentata in occasione della Espanet Conference "Innovare il welfare. Percorsi di trasformazione in Italia e in Europa" (Milano, 29 Settembre - 1 Ottobre 2011).

Prima di sviluppare l'analisi sulle nuove sfide per le politiche del lavoro, vorremmo in questo primo paragrafo produrre alcune basi di conoscenza empirica relative alla situazione occupazionale dei giovani laureati nel mercato del lavoro italiano.

La letteratura sull'argomento ci dice che in Italia i rendimenti positivi dell'investimento nell'istruzione superiore si manifestano con tempi sempre più lunghi dopo il conseguimento del titolo universitario. Il periodo di transizione dall'università ad una posizione lavorativa consolidata risulta per molti laureati non solo sempre più prolungato nel tempo, ma anche sempre più problematico, dal punto di vista della stabilità occupazionale, delle condizioni di lavoro e dei contenuti professionali (Blasutig 2008). Le ricerche impostate secondo una prospettiva diacronica dimostrano che anche nel corso degli anni di espansione occupazionale che hanno preceduto la recente crisi economica si è verificato un progressivo peggioramento delle condizioni di inserimento per i giovani più istruiti (Ballarino, Bratti 2009). Peraltro, le risultanze più negative sul rendimento dell'istruzione nel mercato del lavoro vengono rivelate dagli studi comparativi. Da questi si evince che i giovani laureati italiani sono relativamente pochi e, nonostante ciò, il vantaggio occupazionale derivante dall'investimento formativo è significativamente inferiore a quello che si registra in molti altri paesi con analogo livello di sviluppo socioeconomico (Reyneri 2005).

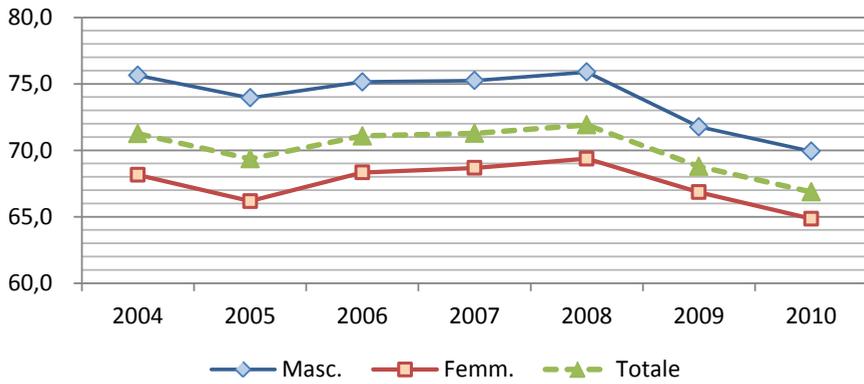
Nell'ambito di questo quadro generale, può essere utile ed interessante aggiornare tali conoscenze, verificando l'impatto della recente crisi economica. Ci possiamo chiedere se, e in che misura, la componente più istruita dell'offerta abbia subito i contraccolpi della crisi, ovvero se, nell'attuale fase di congiuntura negativa del mercato del lavoro, il capitale intellettuale costituisca uno scudo protettivo o perlomeno determini un "effetto paracadute" capace di attutire in maniera significativa l'eventuale caduta. Alcune risposte di prima approssimazione a questi quesiti possono essere ricavate dall'osservazione degli indicatori di base del mercato del lavoro, relativi all'andamento dell'occupazione e della disoccupazione, integrate opportunamente con i dati relativi alla diffusione delle forme di lavoro precario.

Cominciando dalla lettura sull'andamento dell'occupazione, la Figura 1 illustra il trend del tasso di occupazione dei laureati nella fascia d'età dai 25 ai 34 anni, dal 2004 al 2010. Si riscontra una riduzione non trascurabile di tale indicatore innescata dalla crisi economica. L'unico aspetto positivo desumibile dal grafico riguarda il genere femminile ed in particolare il fatto che la distanza dal genere maschile ha continuato a ridursi anche negli ultimi anni. Il confronto con i diplomati di pari età<sup>2</sup> (Figura 2) evidenzia, per questi ultimi, oltre alla forte incidenza

---

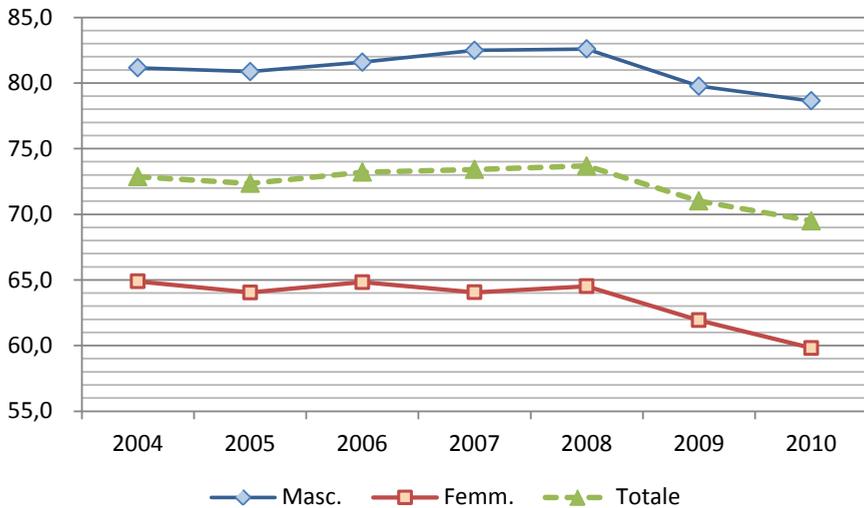
2 Va precisato che il confronto tra laureati e diplomati è solo indicativo, nonostante l'apparte-

FIGURA 1 – Andamento del tasso di occupazione dei laureati classe d'età 25-34 anni in Italia



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Istat

FIGURA 2 – Andamento del tasso di occupazione dei diplomati classe d'età 25-34 anni in Italia



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Istat

delle variabile di genere, una caduta del tasso di occupazione un po' meno sensibile rispetto a quella registrata dai laureati, in particolare per quanto concerne la componente maschile.

Come è noto, una riduzione del tasso di occupazione può determinarsi in seguito ad una diminuzione del tasso di attività (che per i laureati si verifica soprattutto quando quote aggiuntive intraprendono ulteriori percorsi formativi dopo gli studi universitari) e/o ad un aumento del tasso di disoccupazione. In questo caso si sono verificati entrambi i fenomeni, anche se l'effetto più sensibile sembra riguardare il secondo. Infatti, confrontando la situazione del 2007 con quella del 2010, il tasso di attività è sceso dal 78,7% al 76,6%, mentre il tasso di disoccupazione è salito dal 9,5% al 12,8% (fonte: ns. elaborazioni su dati Istat).

L'osservazione della Figura 3 ci fornisce alcune informazioni aggiuntive. In primo luogo, verifichiamo che l'incidenza e l'andamento della disoccupazione non è molto dissimile per i laureati e per i diplomati di pari età. In secondo luogo, osserviamo che il problema si presenta in maniera decisamente più marcata nelle regioni del Centro e del Mezzogiorno, anche nel confronto con i diplomati. Peraltro, non appaiono insignificanti i valori registrati anche nelle regioni del Nord, tenuto conto della bassa incidenza della disoccupazione in questi territori. Per esempio, nelle regioni del Nord-est il tasso di disoccupazione dei laureati compresi nella classe d'età 25-34 anni (pari al 7,3%) è significativamente superiore a quello relativo all'intera popolazione (5,5%). Per quanto riguarda la variabile di genere, essa non pare assumere un peso particolarmente rilevante: se è vero infatti che il tasso di disoccupazione delle femmine è stato nel 2010 pari al 13,5%, contro l'11,7 dei maschi, è anche vero la crescita della disoccupazione dal 2007 al 2010 è stata più contenuta per le femmine che per i maschi (fonte: ns. elaborazioni su dati Istat).

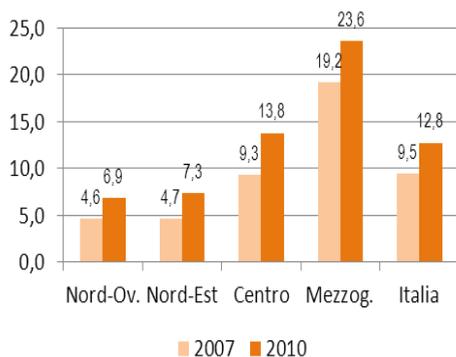
Come era facile attendersi, i dati disponibili dimostrano che il problema della disoccupazione si fa sentire in particolare nella prima fase di transizione dalla laurea al lavoro che, come si è già notato in precedenza, risulta particolarmente prolungata ed irta di ostacoli. La Figura 4, tratta dalla *XIII Indagine sulla Condizione occupazionale dei laureati* realizzata da Almalaurea (2011), indica che in corrispondenza della crisi economica si è verificato un deciso aumento del tasso di disoccupazione a un anno dal conseguimento della laurea, in particolare per i laureati specialistici ed a ciclo unico.

Di pari passo con il peggioramento della posizione occupazionale, si registra anche un sensibile peggioramento sul fronte delle condizioni occupazionali. Si verifica infatti un'ulteriore crescita della quota di laureati impiegati attraverso forme di lavoro precarie (Figura 5). L'indagine di Almalaurea evidenzia analoghe tendenze negative anche con riferimento ad altri indicatori, quali la retribuizio-

---

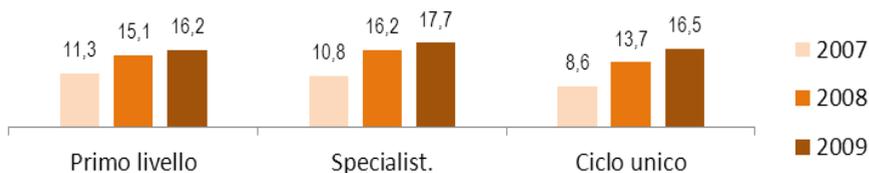
nenza alla medesima classe d'età, in quanto i diplomati possono vantare una posizione mediamente più consolidata nel mercato del lavoro, in virtù della maggiore distanza temporale dalla conclusione degli studi.

FIGURA 3 – Tasso di disoccupazione di laureati e diplomati in classe età 25-34 nel 2007 e nel 2010



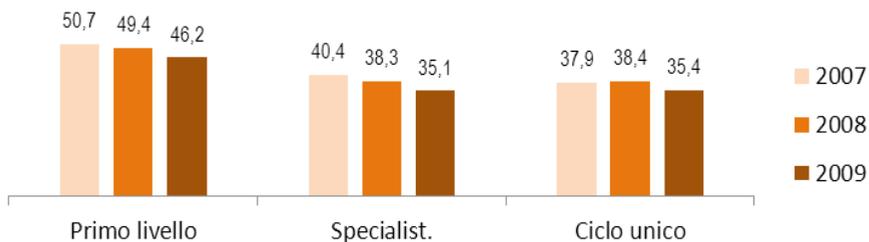
FONTE: ns. elaborazioni su dati Istat

FIGURA 4 – Tasso di disoccupazione a un anno dalla laurea: confronto tra laureati nel 2007, 2008, 2009



FONTE: Almalaurea, Condizione occupazionale dei laureati. XIII Indagine 2010

FIGURA 5 – Laureati nel 2007, 2008, 2009 occupati con lavoro stabile (%) a un anno dalla laurea



FONTE: Almalaurea, Condizione occupazionale dei laureati. XIII Indagine 2010

ne, la coerenza del lavoro svolto con gli studi effettuati o il livello di soddisfazione maturato.

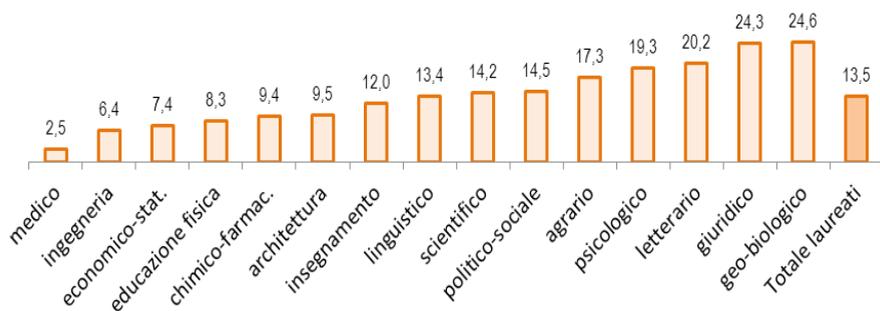
Rilevato che le criticità sul fronte occupazionale per i giovani laureati si sono intensificate in seguito all'esplosione della crisi economica, osserviamo che l'impatto di tali criticità varia in maniera molto significativa in relazione ai diversi indirizzi di studio. A questo proposito, i dati Almalaurea evidenziano delle differenze piuttosto significative nel confronto tra i diversi gruppi disciplinari. A tre anni di distanza dal conseguimento del titolo risultano scostamenti ragguardevoli, sia per quanto riguarda la quota di laureati che sono ancora alla ricerca di un lavoro (Figura 6), sia per quanto riguarda la quota di laureati occupati con forme di lavoro precarie (Figura 7).

Dunque, le tendenze di lungo periodo evidenziate dalla letteratura vengono confermate anche dopo la crisi economica innescatasi nel 2008. Data una situazione generale che vede, come è noto, le coorti giovanili dell'offerta di lavoro fortemente penalizzate rispetto a quelle adulte, per i giovani in possesso di un livello di istruzione elevato, non sembra di poter scorgere delle condizioni di particolare vantaggio nelle fasi di congiuntura bassa del mercato del lavoro. Peraltro, la componente dei giovani più istruiti risulta tutt'altro che omogenea e l'analisi empirica effettuata fornisce chiari segnali della presenza di sacche di criticità che convivono con situazioni più favorevoli. Ciò si verifica a seconda che i laureati risiedano in aree territoriali ricche o povere di opportunità occupazionali, ma anche a seconda degli indirizzi delle lauree conseguite (Ballarino, Bratti 2009; Terraneo 2010). Sicuramente favorevole (anche se meno di quanto non fosse in passato) è la situazione per un laureato in ingegneria, in economia e commercio o in informatica. Invece, per molti dei laureati nelle cosiddette "lauree deboli" (ad esempio, di area umanistica o sociale) (Zucchetti, Lodigiani 2002), specie se non possono disporre di significativi aiuti da parte della famiglia di origine, la prospettiva è quella di trovarsi in condizioni molto problematiche, anche diversi anni dopo il conseguimento della laurea. Non a caso, del resto, in molti dei recenti studi sulle condizioni di vulnerabilità, associate in particolare a situazioni di lavoro precario o di intrappolamento nei mercati del lavoro secondari, i giovani laureati costituiscono una categoria tipica della casistica esaminata (Fullin 2004; Armano 2010; Bertolini, Rizza 2005).

### 3. IL RISCHIO DI DERIVA VERSO LA "VIA BASSA" DEL CAPITALE UMANO

Le conseguenze delle criticità relative al segmento più istruito dell'offerta, oltre a riguardare direttamente gli attori sociali che le subiscono in prima persona, si riverberano amplificate sui livelli sistemici di ordine superiore. La mancata o parziale valorizzazione degli ingenti investimenti in capitale umano non solo corrisponde ad un grave spreco di risorse, ma determina anche una forte limitazione dei potenziali di sviluppo del sistema-paese.

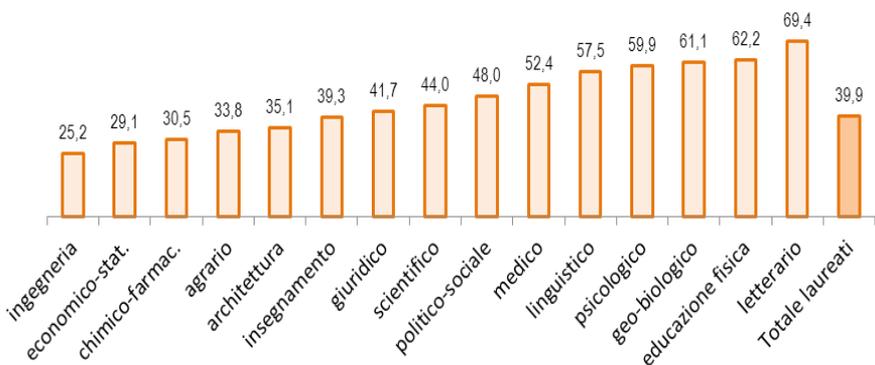
FIGURA 6 – Laureati specialistici (\*) in cerca di lavoro a 3 anni dalla laurea (% su laureati) per gruppo disciplinare nel 2010



(\*) Presi in considerazione laureati ciclo unico per gruppi agrario, chimico-farmaceutico, medico.

FONTE: ns. elaborazioni su dati Almalaurea

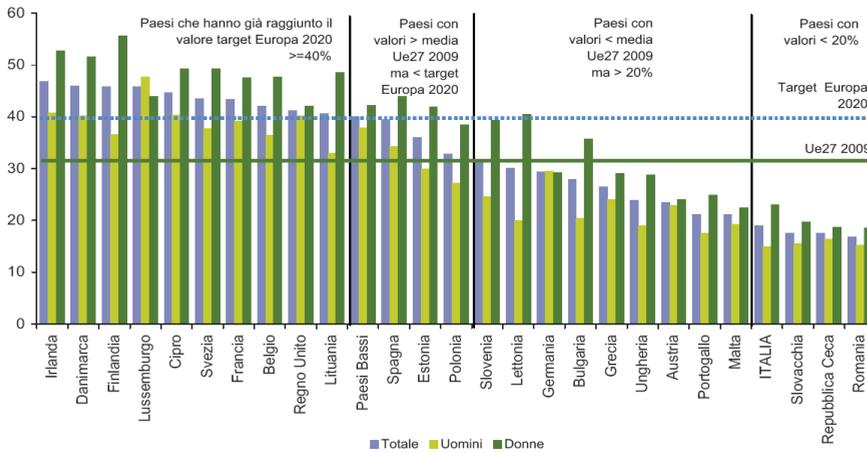
FIGURA 7 – Laureati specialistici (\*) con occupazioni di natura instabile (% su occupati) a 3 anni dalla laurea per gruppo disciplinare nel 2010



(\*) Presi in considerazione laureati ciclo unico per gruppi agrario, chimico-farmaceutico, medico.

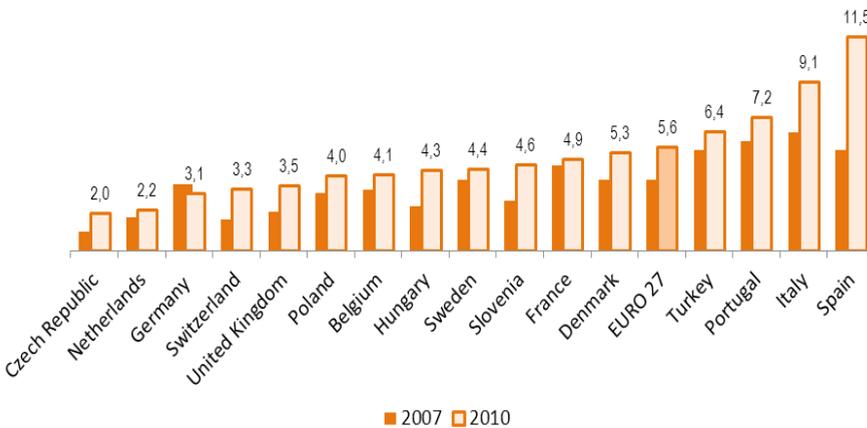
FONTE: ns. elaborazioni su dati Almalaurea

FIGURA 8 - Popolazione in età 30-34 anni che ha conseguito un titolo di studio universitario per sesso nei paesi Ue - Anno 2009 (valori percentuali)



Fonte: Istat Rapporto annuale. La situazione del paese nel 2010, p. 230

FIGURA 9 - Tasso di disoccupazione dei laureati in classe d'età 30-34 anni in alcuni paesi europei nel 2007 e nel 2010



Fonte: ns. elaborazioni su dati Eurostat

La strategia *Europa 2020* (Commissione Europea 2010) assume come obiettivo per il decennio in corso il raggiungimento della quota del 40% dei giovani in classe d'età 30-34 anni in possesso di un titolo di istruzione terziaria. La logica soggiacente a tale obiettivo strategico è, evidentemente, quella di perseguire un modello di sviluppo socio-economico fondato sulla conoscenza e sull'innovazione, ovvero sulla disponibilità e l'impiego di un adeguato stock di capitale umano ad elevato potenziale. Come è stato recentemente evidenziato nel rapporto annuale dell'Istat, l'Italia risulta molto lontana da questo obiettivo (Istat 2011). La distanza dai paesi più virtuosi, che in numero cospicuo hanno già raggiunto e superato l'obiettivo strategico europeo, è tanto eclatante da risultare allarmante<sup>3</sup> (cfr. Figura 8).

Come se ciò non bastasse, l'Italia, pur essendo uno dei paesi europei con la più bassa quota di giovani con un titolo di studio universitario, costituisce uno dei mercati del lavoro meno "ospitali" per questa componente dell'offerta, come si può evincere dal confronto dei tassi di disoccupazione registrati nei principali paesi europei (cfr. Figura 9). Si noti, tra l'altro, che in alcuni di questi paesi, come la Germania, la Francia, la Svezia e l'Olanda, i giovani laureati non hanno subito significative ripercussioni negative in seguito alla crisi economica, come si può riscontrare confrontando il tasso di disoccupazione del 2007 con quello del 2010.

La bassa ricettività del mercato del lavoro italiano verso i giovani più istruiti è altresì dimostrata dalla rilevazione annuale effettuata da Unioncamere che monitora, come è noto, le previsioni di assunzione formulate dai datori di lavoro del settore privato. La quota di assunzioni riservate ai laureati, anche se in crescita negli ultimi anni, resta su livelli decisamente bassi, pur con delle differenze su base territoriale (cfr. Figura 10). Più in particolare, colpisce il profilo declinante di questo indicatore nell'ultimo periodo nelle regioni del Nord-est, un andamento sorprendente vista la dinamicità di queste economie. La situazione appare ulteriormente aggravata distinguendo le preferenze espresse dei datori di lavoro in base alle lauree di provenienza dei potenziali assunti. La Figura 11, ottenuta rapportando il numero di assunzioni previste con la consistenza numerica dei laureati nei vari indirizzi di studio, evidenzia enormi differenze in termini di opportunità occupazionali per i diversi gruppi disciplinari.

La situazione negativa registrata sul versante delle domanda retroagisce inevitabilmente sull'offerta. A questo proposito, le elaborazioni statistiche evidenziano un dato ulteriormente preoccupante, alla luce degli obiettivi strategici di *Europa 2020*: negli ultimi anni la quota di giovani diplomati che si sono iscritti all'università, dopo una crescita registrata nei primi anni dello scorso decennio, ha ripreso una tendenza declinante (cfr. Figura 12). È assai probabile che tale trend sia correlato alla credenza, socialmente diffusa e non priva di qualche fonamen-

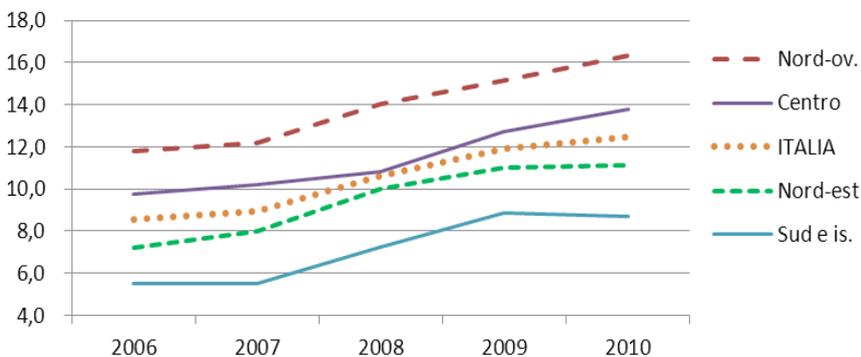
---

3 Bisogna precisare che nel documento programmatico di attuazione della strategia "Europa 2020", denominato Programma nazionale di riforma (PNR), l'Italia ha fissato per il 2020 l'obiettivo del 26-27%. Si noti che si tratta di un valore inferiore alla media europea del 2009.

to, relativa allo scarso “rendimento” in chiave occupazionale dell’investimento nell’istruzione superiore. È chiaro, infatti, che la credenza relativa alla rilevanza del titolo di studio per l’ottenimento di una posizione stabile e significativa nel mercato del lavoro pesa in maniera significativa nella decisione se iscriversi o meno a percorsi universitari, se dedicare in maniera esclusiva il proprio tempo all’attività di studio e se portare o meno a termine il percorso formativo. L’ulteriore osservazione del grafico in oggetto consente di notare che negli ultimi anni si è anche arrestata la più che decennale crescita della quota di diplomati sulla popolazione giovanile di riferimento. Si tratta di un dato molto preoccupante, probabilmente influenzato dall’idea che studiare, anche nella prospettiva di un futuro percorso universitario, serva a poco dal punto di vista delle chances lavorative.

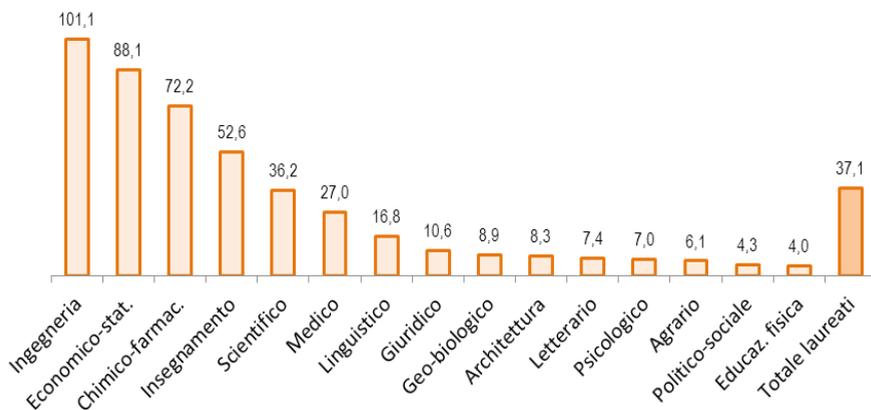
Ci troviamo dunque di fronte ad un problema serio, da affrontare con la dovuta attenzione e determinazione, anche perché l’osservazione di quanto accade sia sul versante della domanda che su quello dell’offerta non fa intravedere la possibilità di soluzioni derivanti da adattamenti spontanei degli attori in campo. Al contrario, si possono scorgere chiari segnali del rischio che il mercato del lavoro italiano subisca una deriva verso quella che potremmo chiamare una *via bassa del capitale umano*, parafrasando ed estendendo un’espressione ampiamente utilizzata in sociologia economica (Trigilia 2009). Una “via bassa” che, confrontata con la “via alta” di altri paesi a sviluppo avanzato, è caratterizzata da un equilibrio del mercato del lavoro fondato su una quota relativamente contenuta di forza lavoro con elevato livello di istruzione. Una componente qualificata della forza lavoro che tende ad essere limitata e fortemente compartimentata in alcuni ambiti professionali o funzioni organizzative (aree dirigenziali, tecnostrutture, professionisti, ecc.). Dunque, il sistema economico-produttivo non appare sufficientemente permeato da quelle “intelligenze” a cui fa riferimento l’Unione Europea,

FIGURA 10 – Percentuale assunzioni di laureati sul totale delle assunzioni previste (nel settore privato) dal 2006 al 2010



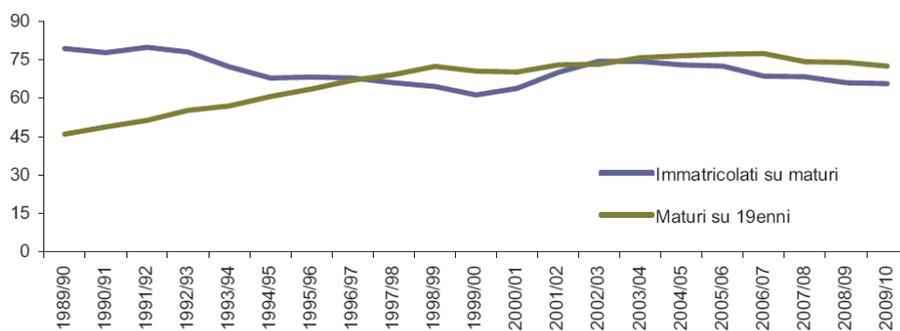
Fonte: ns. elaborazioni su dati Sistema informativo Excelsior

FIGURA 11 – Rapporto tra previsioni di assunzione (nel settore privato) per il 2010 e numero totale di laureati nel corso del 2009 (auree triennali più lauree a ciclo unico) per gruppo disciplinare



FONTE: ns. elaborazioni su dati Sistema informativo Excelsior e su dati Miur

FIGURA 12 – Andamento della domanda potenziale (maturi su 19enni) e della domanda effettiva (immatricolati sul maturi) di partecipazioni e all'istruzione universitaria in Italia dal 1989/90 al 2009/2010



FONTE: Istat Rapporto annuale. La situazione del paese nel 2010, p. 233

il cui radicamento e la cui diffusione risultano condizioni imprescindibili per l'adozione di strategie di sviluppo economico e sociale fondate sull'innovazione e sulla qualità.

#### 4. UN RUOLO STRATEGICO PER LE POLITICHE DEL LAVORO

Per arrestare questa pericolosa deriva e spingere il sistema verso equilibri più virtuosi non si può prescindere dall'adozione di politiche incisive capaci di correggere le inerzie presenti nel mercato del lavoro e di stimolare radicali innovazioni di sistema. Tali politiche dovrebbero agire su tre principali versanti: a) il sistema di istruzione (politiche educative); b) il sistema economico (politiche industriali); c) il mercato del lavoro (politiche del lavoro). Un punto qualificante fondamentale per queste politiche, viste nel loro complesso, è che esse dovrebbero essere ideate e gestite in maniera integrata, sinergica e bilanciata, a partire dall'assunzione di un indirizzo strategico comune. L'osservazione della realtà empirica sembra suggerire che non siano stati fatti ancora passi significativi in questa direzione.

È abbastanza evidente, infatti, che fino a questo momento il dibattito e gli interventi concreti (vuoi quelli di natura correttiva, vuoi quelli di portata riformatrice) si sono concentrati quasi esclusivamente sul sistema universitario (Benedusi 1997; Capano 1998; Rostan 2006; Schizzerotto, Barone 2006; Vaira 2003). In sostanza, le difficoltà dei laureati nel mercato del lavoro italiano sono state lette come una questione essenzialmente ascrivibile alle università e, in particolare, all'immobilismo ed alla autoreferenzialità che caratterizzerebbero tali istituzioni. Schematizzando all'estremo le posizioni del dibattito corrente, si rilevano due principali nodi critici. Il primo riguarda la scarsa "produttività" del sistema di istruzione terziario, sia in termini di attrattività verso i giovani, sia in termini di funzionalità (basso rapporto tra laureati ed immatricolati, elevata età media in uscita); il secondo nodo critico riguarda l'inadeguatezza dei percorsi formativi (in termini di contenuti ed in termini di metodologie didattiche) rispetto alle esigenze espresse dal mondo del lavoro e dalla società in genere. Sono questi i problemi di fondo a cui cerca di rispondere il processo riformatore avviato ormai da più di un decennio e che si identifica con la tanto discussa struttura "3+2" dell'offerta formativa. La riforma, quindi, mira ad allargare la base di partecipazione al sistema di istruzione universitaria ed a facilitare/accelerare i tempi di "attraversamento". Inoltre, mira a rendere i laureati più appetibili agli occhi dei potenziali datori di lavoro, mettendo a punto ordinamenti didattici più flessibili e calibrati rispetto alle loro esigenze, soprattutto dal punto di vista delle competenze sviluppate (Colasanto, Lodigiani 2005). In questo modo, per via indiretta, in seguito alla spinta esercitata dall'offerta, si ritiene possibile allargare e qualificare gli spazi occupazionali riservati ai laureati.

Alla prova dei fatti queste intenzioni sembrerebbero essere state in buona parte disattese. Il motivo principale appare legato al modo in cui l'insieme degli attori in campo (studenti, docenti, datori di lavoro, ecc.) hanno interpretato e stanno interpretando il nuovo quadro normativo, determinandone uno stravolgimento, se non addirittura un "tradimento"<sup>4</sup>. A questo proposito, si rileva un diffuso orientamento che attribuisce la "dignità" di laurea in senso pieno alla sola laurea specialistica. Data questa interpretazione dominante, il nuovo assetto viene letto dai più non come un modello articolato in due momenti formativi autonomi e distinti (per finalità, metodi e contenuti), ma come un percorso unico costituito da due tappe consequenziali e strettamente collegate. Il risultato finale è che, di fatto, gli studi universitari per essere portati a termine richiedono tempi più lunghi (per la maggiore durata e per il superiore numero di esami da superare) rispetto alla situazione ante riforma. In secondo luogo, dal punto di vista dei contenuti e delle metodologie didattiche, non sembra di poter scorgere, al di là delle fantasiose ed accattivanti etichette talvolta attribuite ai diversi corsi, dei cambiamenti sostanziali rispetto al passato, tali per cui si possa dire che oggi si sia significativamente accorciata la distanza tra il tipo e la natura delle competenze erogate dal sistema universitario e quelle richieste dal mondo del lavoro (Rostan 2006).

Peraltro, fermanoci a questo livello di analisi restiamo intrappolati entro un dominio cognitivo che riduce fortemente la capacità di diagnosi ed intervento rispetto al problema della valorizzazione delle componenti più istruite dell'offerta nel mercato del lavoro italiano. Come detto in precedenza, l'attenzione analitica ed operativa è apparsa in questi anni fortemente sbilanciata sul sistema universitario. Troppo poco si è detto ed ancora meno si è fatto rispetto agli altri due versanti di intervento.

Uno di questi, come si diceva poc'anzi, riguarda le politiche industriali. È evidente che se anche l'università italiana fosse capace di attuare in maniera fedele i principi ispiratori della riforma, l'assenza di adeguati processi di innovazione di natura strutturale sul versante della domanda di lavoro (tali da determinare un ampliamento e miglioramento delle opportunità di impiego per laureati) retroagirebbe negativamente sulla riforma stessa, inibendone inevitabilmente i possibili effetti positivi.

Il punto di partenza delle riflessioni su questo argomento è rappresentato dal fatto, ben noto, che l'Italia è uno dei paesi avanzati con il più basso livello di investimenti nel settore della ricerca (di base ed applicata), sia per la parte di finanziamento privato che, soprattutto, per la parte di finanziamento pubblico (Almalaurea 2011; Istat 2011). Ciò viene interpretato come un segnale della relativamente bassa propensione del sistema socioeconomico verso l'innovazione.

---

4 In questi termini si è esplicitamente espresso uno dei padri fondatori della riforma universitaria, Ortensio Zecchino, già ministro dell'Università e della Ricerca, in occasione del convegno intitolato "Verso quale università? Modelli europei a confronto", svoltosi il 14 marzo 2011 presso l'Università di Trieste.

Molti osservatori sottolineano la correlazione tra tale caratteristica strutturale e le asfittiche opportunità occupazionali riservate ai laureati<sup>5</sup>.

Si tratta di una constatazione del tutto condivisibile e fondata. Va tuttavia rimarcato il fatto che se ci si ferma a questo step interpretativo si corre il rischio di fornire una lettura riduttiva e quindi di elaborare delle risposte parzialmente efficaci. In particolare, ci riferiamo all'idea piuttosto diffusa che la dimensione tecnologica costituisca la chiave di volta del problema. L'attenzione analitica ed operativa si rivolge in termini quasi esclusivi alle innovazioni di tipo *hard*, riguardanti gli aspetti tecnici e tecnologici. Su questi aspetti, in effetti, vertono molte delle fruttuose collaborazioni che si registrano tra le università e il sistema d'impresa (Dell'Anno 2010; Petroni 2010). L'assunto implicito è che le innovazioni di tipo *soft* (riguardanti ad esempio le strutture organizzative, le risorse umane, le competenze professionali, ecc.) si producano a cascata e indirettamente, come processi secondari derivanti in automatico dal processo principale. Da qui, secondo tale impostazione, deriverebbe l'allargamento generalizzato delle opportunità occupazionali per le componenti più istruite dell'offerta.

Ci sono argomenti per dubitare sulla piena fondatezza di tale assunto, in particolare per ciò che concerne la possibilità di un impatto profondo e diffuso sul capitale umano di alto profilo. A questo proposito, possiamo richiamare all'attenzione le caratteristiche del sistema di piccole e medie imprese che innerva il nostro paese e le logiche competitive e gestionali che lo connotano. L'ammodernamento di questo sistema richiede molto di più dell'introduzione di innovazioni tecnologiche e del conseguente rafforzamento delle correlate funzioni tecniche e specialistiche nei sistemi produttivi. La capacità di "creare" valore (anziché semplicemente "produrre" valore) in rapporto alle sfide di un mondo sempre più globalizzato e complesso, richiede che le organizzazioni crescano in termini dimensione, complessità ed articolazione organizzativa e soprattutto conoscano processi di arricchimento dell'intelligenza collettiva di cui possono disporre. Un'intelligenza che deve caratterizzarsi per essere di tipo plurale e diffuso in tutte le funzioni organizzative (dalla direzione strategica, al marketing, alle relazioni commerciali, alla gestione delle risorse umane, ecc.). In questo modo non solo si possono allargare gli spazi di opportunità occupazionali per le componenti più istruite dell'offerta, ma tali opportunità si aprono anche ad indirizzi di studio (ad esempio quelli politico-sociali o umanistici) che altrimenti, restando chiusi entro una concezione esclusivamente *hard* dell'innovazione, non beneficerebbero dell'allargamento di opportunità di impiego e valorizzazione (Benneworth, Jongbloed 2010)<sup>6</sup>.

---

5 Ad esempio, in questi termini si è espresso Andrea Cammelli nel corso della sua relazione introduttiva al convegno internazionale "Human Capital and Employment in the European and Mediterranean Area", organizzato dal Consorzio Almalaurea (Bologna, 10-11 marzo 2011).

6 Alcuni ritengono che il problema della occupabilità dei laureati provenienti dagli indirizzi più deboli nel mercato del lavoro, in particolare quelli di ambito umanistico e sociale, vada

Dopo aver evidenziato il forte coinvolgimento delle politiche industriali in relazione alle problematiche dei laureati nel mercato del lavoro italiano e avendo sviluppato alcune considerazioni sulle logiche che ne dovrebbero contrassegnare l'azione, volgiamo ora l'attenzione sul possibile ruolo delle politiche del lavoro. Si tratta del versante d'intervento che appare più debole, in relazione alle problematiche qui considerate. In effetti, allo stato attuale, le politiche del lavoro non sembrano considerare in maniera sistematica il target dei laureati come una categoria sociale meritevole di una specifica attenzione ed elaborazione progettuale. Ciò per svariate ragioni. Quella che si può cogliere con maggiore immediatezza è che le politiche del lavoro, in quanto ispirate dalla logica della protezione sociale propria del sistema di welfare state, sono orientate prioritariamente a supportare le categorie più vulnerabili (Borghi 2002). Tradizionalmente i giovani laureati non vengono ricondotti a tali categorie. La loro "forza" nel mercato del lavoro viene supposta (o data per scontata) in virtù del possesso di un consistente capitale intellettuale accumulato nel corso dei lunghi anni di studio, ma anche in virtù della disponibilità di risorse familiari tradizionalmente attribuite agli studenti universitari italiani, vista la persistenza di diseguali opportunità di accesso all'istruzione superiore in funzione della classe sociale di appartenenza (Schizzerotto 2002).

Il problema è che tali convinzioni, alla prova dei fatti ed alla luce delle evoluzioni recenti, si stanno piano piano sgretolando. Come abbiamo visto, dati alla mano, per un numero crescente di laureati i titoli conseguiti non costituiscono credenziali particolarmente apprezzate nel mercato del lavoro. In più, l'evoluzione della composizione sociale degli studenti universitari determinatasi con l'avvento dell'università di massa fa sì che una quota crescente di laureati non disponga di un rilevante capitale sociale di sostegno (Argentin, Triventi 2011).

Peraltro, anche laddove si riconosca l'intensificarsi dell'esposizione dei giovani laureati a situazioni di vulnerabilità, normalmente essi non vengono riconosciuti come un gruppo bersaglio specifico per le politiche del lavoro, ma si tende a ricondurli a categorie sociali più generali: i giovani, i precari, le donne, ecc. Ciò rischia di ridurre fortemente l'efficacia di queste misure.

---

affrontato puntando sul riproporzionamento delle quote dei laureati tra questi indirizzi di studio e quelli tecnico-scientifici (AaVv 2007; Ballarino, Bratti 2009). La comparazione a livello internazionale dei dati sulla composizione degli iscritti al sistema di istruzione terziario induce a relativizzare tale indicazione. Da nostre elaborazioni su dati Eurostat, è emerso, ad esempio, che la percentuale di studenti iscritti in percorsi del settore umanistico (comprendente gli indirizzi Teaching and training, Education science, Arts e Humanities) in Italia (pari al 20,1%) è ampiamente inferiore a quella di molti altri paesi come la Svezia (27,7%), il Regno Unito (25,5%), gli Stati Uniti (24,5%) e la Germania (22,4%). Questo dato costituisce un serio indizio del fatto che la presenza di una quota elevata di laureati in percorsi di area umanistica e/o sociale non costituisce di per sé una causa delle difficoltà occupazionali per i giovani più istruiti. Va anche detto, d'altro canto, che gli studi comparativi su scala internazionale evidenziano l'esistenza generalizzata di qualche difficoltà in più nel mercato del lavoro per i laureati provenienti da questi percorsi di studio (Reimer et al. 2008).

Cerchiamo di spiegarci con un esempio. Di fronte all'elevata disoccupazione giovanile, oggi si è imposto all'attenzione non solo degli addetti ai lavori, ma anche dell'opinione pubblica il problema dei cosiddetti NEET<sup>7</sup>, acronimo che si riferisce alla categoria dei giovani (di solito intesi nella classe d'età 15-24 anni) che non studiano e non lavorano (o cercano lavoro). In questo caso il problema principale è rappresentato dal rischio dell'intrappolamento di questi soggetti in spirali di demotivazione, inattività, marginalità ed (auto)esclusione. Le politiche del lavoro vengono chiamate in causa per innescare e sostenere processi e percorsi di attivazione (Lodigiani 2008), sia sul fronte lavorativo che, soprattutto, su quello formativo. Ebbene questo tipo di approccio non appare adeguato alle esigenze del target dei giovani laureati. Per questi ultimi l'esigenza fondamentale, come vedremo meglio in seguito, dovrebbe essere quella di fornire supporti per gestire una crescente complessità del campo decisionale ed operativo, complessità che si manifesta anche a causa della discrepanza tra la gamma delle risorse intellettuali possedute, da un lato, e la varietà dei percorsi potenziali e gli effettivi spazi di opportunità rilevabili nel mercato del lavoro, dall'altro (Lodigiani 2001). Dunque, volendosi tarare su tale target, le politiche del lavoro dovrebbero definire e mettere a punto degli approcci, dei modelli e degli strumenti di intervento specifici ed all'altezza del compito. In caso contrario, questi soggetti, quando si trovano in condizioni di difficoltà, vengono di fatto lasciati soli, privi di supporti o sostegni, se non quelli derivanti dalle proprie reti di relazioni personali.

Ma le conseguenze negative della debolezza delle politiche del lavoro riservate alla componente più istruita dell'offerta non si fermano qui. Il sistema complessivo delle politiche (dispiegato sui tre versanti a cui stiamo facendo riferimento) non può prescindere dall'attribuire alle politiche del lavoro un ruolo forte, di rilevanza strategica. Infatti, queste corrispondono a dispositivi (come, ad esempio, la formazione professionale, i servizi per l'impiego, i servizi di orientamento, ecc.) che hanno l'importate proprietà e peculiarità di attivare canali di connessione tra il mondo dell'istruzione ed il mondo del lavoro. Si può pertanto riconoscere in questa caratteristica la funzione fondamentale di colmare i "buchi strutturali" (Burt 1992) che inevitabilmente separano i due sistemi (e le specifiche politiche che li riguardano) e per determinare in questo modo le condizioni per "nuove combinazioni". Questa chiave di lettura tende a trascendere una concezione meramente welfarista delle politiche del lavoro. Del resto, non diciamo nulla di nuovo, visto che molti dei documenti di programmazione dell'Unione Europea contenenti misure di governo del mercato del lavoro dimostrano che le politiche del lavoro, nel fornire sostegni e opportunità ai soggetti deboli, assumono nel contempo un ruolo di stimolo per l'innovazione e la competitività dei sistemi.

---

7 Not in Education, Employment or Training

Fino a questo momento abbiamo rilevato la presenza di fondati argomenti che supportano l'idea che le politiche del lavoro dovrebbero riconoscere e cogliere una sfida proveniente dalla questione relativa alle opportunità di impiego e valorizzazione delle componenti più istruite dell'offerta di lavoro giovanile, elaborando ed assumendo delle strategie e strumenti rivolti specificatamente a questo target. In questo modo si potrebbe cogliere un duplice obiettivo: secondo una prospettiva welfarista, si darebbero delle risposte ad un segmento dell'offerta che oggi appare oggettivamente trascurato, tenuto conto delle crescenti problematiche da cui è investito; in un'ottica, più allargata, di governo del sistema, si fornirebbe un contributo per l'avvio di un processo in grado di spingere il sistema stesso verso un equilibrio più virtuoso rispetto a quello attuale, identificabile come la "via alta" del capitale umano, in ottemperanza agli obiettivi strategici europei.

Abbiamo anche visto che le politiche del lavoro possono contribuire al raggiungimento di questi obiettivi essenzialmente per la loro peculiare ed insostituibile proprietà di attivare e fluidificare i processi di comunicazione e scambio, nelle relazioni sia a livello micro (tra giovani laureati ed imprese), sia a livello meso (tra istituzioni universitarie e istituzioni economiche) sia a livello macro (rapporto tra sistema dell'istruzione terziaria e sistema economico). È necessario accumulare ulteriore lavoro sul piano della ricerca e delle analisi per fornire elementi di conoscenza e riflessione a supporto delle soluzioni ipotizzabili. Si può peraltro cominciare a dissodare questo terreno analitico a partire dalla riflessione sul campo d'intervento, identificandone gli aspetti più rilevanti.

Come è risaputo, le politiche del lavoro si distinguono in due grandi tronconi, le politiche passive e le politiche attive. Molto schematicamente, diciamo che le prime tutelano il reddito dei lavoratori, le seconde ne promuovono l'occupabilità. Pur nella consapevolezza che si tratta di due componenti interdipendenti e operanti congiuntamente, manteniamo qui la distinzione sul piano analitico e focalizziamo l'attenzione sulle politiche attive, essendo quelle maggiormente suscettibili di una profilatura che riguardi i giovani più istruiti (Cantalupi, Demurtas 2009). Ciò non toglie che anche le politiche passive sono pertinenti e rilevanti per il target in questione, soprattutto a causa del prolungamento dei periodi di transizione dalla laurea al lavoro e della conseguente maggiore esposizione a periodi di indisponibilità (o di disponibilità limitata) di reddito da lavoro, in corrispondenza di rapporti atipici o irregolari. Ma questa tematica porterebbe il ragionamento su spazi analitici di ordine più generale, riguardanti la posizione dei giovani nel mercato del lavoro e nella società italiana, mettendo in discussione un sistema che risulta piuttosto discriminante nei loro confronti (Boeri, Galasso 2007).

Parlando dunque di politiche attive, un aspetto fondamentale riguarda le logiche generali di intervento: volendo incrementare l'occupabilità di giovani con livelli di istruzione elevati, i dispositivi a disposizione (ad esempio, servizi di intermediazione, formazione professionale, incentivi all'assunzione, ecc.) vanno necessariamente applicati a entrambi i versanti del mercato del lavoro, quello dell'offerta e quello della domanda. Ciò è vero sempre, ma lo è in particolare in questo specifico settore d'intervento. Se è necessario che si producano dei processi di adattamento capaci di far crescere l'occupabilità, è fondamentale che questi avvengano in senso reciproco e bidirezionale. Ad esempio, i tentativi di adattare (in termini di competenze, aspettative, motivazioni, ecc.) i laureati provenienti da studi umanistici alle esigenze delle imprese risultano certamente meno efficaci se non si opera, di pari passo, per produrre delle modificazioni dei criteri e delle procedure di *recruitment* utilizzati dalle imprese, oggettivamente poco favorevoli verso questa categoria di laureati (Quarantino, Ghezzi 2002).

Alla luce di queste considerazioni, quindi, è importante incrementare le proprie conoscenze relativamente ad entrambi i versanti del mercato del lavoro, a partire da una riflessione sui fattori ed i meccanismi che determinano le logiche in base alle quali gli attori sociali si muovono nel proprio campo d'azione (Elster 2010).

Per quanto riguarda il versante dell'offerta il fattore critico che appare più rilevante concerne il crescente livello di complessità del campo d'azione (sistema di vincoli ed opportunità) in cui i giovani, nelle fasi di ingresso, attraversamento ed uscita dal sistema di istruzione terziaria, sono chiamati a sviluppare le proprie credenze e preferenze e, conseguentemente, ad esercitare le proprie prerogative decisionali. Tale tendenza sembra riconducibile a tre principali dinamiche:

a) *la proliferazione delle opzioni formative*

Ciò deriva da un lato da un ampliamento della gamma, dell'articolazione e della specificità dell'offerta di corsi universitari (di base e specialistici), conseguente ai processi di riforma dell'università; dall'altro lato, al notevole ampliamento dell'offerta di formazione postlaurea, provenienti sia dallo stesso sistema universitario, sia dal sistema della formazione professionale (Rostan 2006);

b) *le trasformazioni continue della struttura del mercato del lavoro*

È ben noto che tali trasformazioni sono principalmente il portato dell'introduzione delle nuove tecnologie dell'informazione ed all'intensificazione delle dinamiche competitive sospinte soprattutto dal fenomeno della globalizzazione. Tutto ciò alimenta processi di costante trasformazione delle professionalità, delle competenze, delle carriere, dei contesti organizzativi. In particolare ciò avviene sulle aree di frontiera del mercato del lavoro che interessano specificatamente i giovani con titoli di studio più elevati (Blasutig 2008; Elias Purcell 2004).

c) *l'overload informativo*

a cui i giovani e le loro famiglie debbono far fronte, essendo chiamati a gestire una ridondante mole di informazioni sempre più facilmente accessibili (Wurman 1989). Tale fenomeno deriva *in primis* dalla rivoluzione informatica e dall'aumento esponenziale della quantità di dati trattati dai sistemi informativi. Ma deriva anche da innovazioni di sistema che hanno determinato la moltiplicazione e la diffusione su scala decentrata dei sottosistemi che svolgono funzioni di trattamento ed intermediazione delle informazioni. Un esempio emblematico è costituito dal sistema di intermediazione nel mercato del lavoro, diventato sempre più articolato e complesso (proliferazione delle agenzie pubbliche e private, dei portali internet specializzati, dei data base sulla domanda e sull'offerta, delle fonti di informazione statistica e documentale, ecc.).

Questi tre grandi dinamiche di ordine strutturale innalzano il livello di incertezza che segna i processi decisionali e, nel contempo, catalizzano la proliferazione di dilemmi in cui ricadono le scelte effettuate in un'ottica di "rendimento" occupazionale. La letteratura e l'osservazione empirica ci offrono le principali coordinate per comprendere le opzioni di fondo in gioco. La prima concerne le scelte relative ai percorsi di studio (quale corso di studi, in quale facoltà, in quale università, ecc.). In questo contesto, il dilemma riguarda la scelta tra percorsi di studio orientati a professioni "istituzionalizzate", riguardanti i tradizionali mestieri dei laureati (medico, ingegnere, avvocato, commercialista, farmacista, insegnante, ecc.) e percorsi di studio che – per loro natura (come, ad esempio, nel caso di del gruppo delle lauree politico-sociali) o per condizioni intervenienti connesse al sostanziale blocco degli sbocchi occupazionali tradizionali (come ad esempio accade per gli studi umanistici) – indirizzano verso territori occupazionali e professionali relativamente nuovi o poco battuti (Blasutig 2008; Santoro, Pisati 1996). Si tratta di quella grande area delle "nuove professioni" o delle "professioni del futuro" che risulta tanto ampia ed in crescita, quanto vaga ed indefinita nelle sue articolazioni (Elias, Purcell 2004). Da questa opzione di fondo derivano ulteriori declinazioni, come la scelta tra indirizzi di studio più specialistici o più generalisti, oppure tra indirizzi tecnico-scientifici (comprensivi delle *hard social sciences*) e quelli riferibili agli studi umanistici ed alle *soft social sciences* (Ballarino, Bratti 2009). Tali varianti si legano anche ad un criterio più generale, evidenziato da tempo dalla letteratura, che distingue tra la frequenza dei corsi universitari come forma di "consumo culturale" (data anche la forte valenza simbolica della laurea sul piano della costruzione identitaria) o come forma di investimento finalizzata ad incrementare le opportunità occupazionali (Pacífico 1996; Santoro, Pisati 1996).

I dilemmi appena descritti si applicano in particolar modo alla fase di ingresso nel circuito dell'istruzione terziaria. Ma non esclusivamente. Infatti, vista la crescente diversificazione verticale dell'offerta formativa conseguente alle recen-

ti riforme (Rostan 2006), esso può porsi anche in momenti successivi: cambio di facoltà, scelta del percorso di laurea magistrale, iscrizione a master di primo o secondo livello. A questi dilemmi se ne aggiungono altri, altrettanto cruciali, che riguardano più direttamente a) la fase di attraversamento e b) la fase di uscita dall'università. Nel primo caso, ad esempio, si impone la decisione tra una partecipazione esclusiva ed intensiva agli studi universitari, oppure una partecipazione meno intensiva coniugata con altre esperienze, *in primis* di tipo lavorativo e, non raramente, di tipo formativo. Nel secondo caso, facciamo riferimento a scelte tra modelli transizionali dall'università al lavoro, che la letteratura identifica come *slow but good*, da un lato, e *fast but bad* (Franchi 2007), dall'altro, riguardanti la possibilità di alzare o abbassare le aspettative sulla qualità del lavoro ricercato, in rapporto all'investimento temporale richiesto. A quest'ultima scelta si lega quella relativa alla possibilità o meno di intraprendere dopo la laurea ulteriori percorsi formativi, siano essi master universitari, percorsi di formazione professionale o tirocini di formazione ed orientamento. Infine, vanno presi in considerazione dilemmi di carattere più generale, che richiamano considerazioni di ordine esistenziale, riguardando le biografie dei soggetti e la loro transizione verso l'età adulta (Cesareo 2005); tra tutti, il più importante riguarda le scelte tra le contrastanti esigenze sul versante delle relazioni affettive e familiari e quelle inerenti la sfera lavorativa. Si tratta di un dilemma che grava, per vari motivi, in particolare sulle donne (Blasutig 2009).

La situazione di complessità decisionale si aggrava in considerazione del fatto che le scelte non si presentano in momenti temporalmente circoscritti e segmentati, secondo tempistiche regolari ed ordinate. I percorsi dei laureati sono infatti sempre meno "tipici" e standardizzati, ovvero si presentano sempre meno come delle successioni di tappe delimitate, sequenziali e non reversibili che circoscrivono i momenti decisionali alle brevi fasi di passaggio da una tappa all'altra (Müller, Gangl 2003). Le decisioni, invece, si distribuiscono in maniera continua e poco ordinata lungo tutto il percorso che va dall'iscrizione all'università fino al raggiungimento di una posizione stabile nel mercato del lavoro (evento che si verifica in età sempre più avanzata) (Brischiani, Franchi 2006).

Se tutto quanto abbiamo a detto sin qui sulla crescente complessità dei processi decisionali è valido in generale, lo è in maniera ancora più evidente e marcata per coloro i quali affrontano percorsi di studio "generalisti" (ad esempio i molti corsi che ricadono nel gruppo politico-sociale), per i quali sono difficilmente accessibili i percorsi professionali "tipicamente" e "tradizionalmente" riservati ai laureati. Per questi, tenuto conto anche di un basso livello di ricettività del mercato del lavoro, la prospettive lavorative connesse alle diverse scelte diventano ancora più segnate dall'incertezza, legate, come sono, a evoluzioni del mercato del lavoro difficilmente prefigurabili, anche perché sviluppate in larga parte su territori "di frontiera" (Blasutig 2008).

Questa situazione incide negativamente sulla qualità delle decisioni e, conseguentemente, sulla qualità/efficacia dei percorsi intrapresi. Quando le decisioni

sono segnate da elevati stati di disorientamento ed incertezza, ne risulta penalizzato il respiro strategico, essendo precluso, in tutto o in parte, un confronto consapevole tra preferenze (legate a vocazioni, inclinazioni ed aspirazioni), risorse possedute (attitudinali, intellettuali e motivazionali) e il sistema esterno di vincoli ed opportunità (riguardanti i percorsi di studio, il mercato del lavoro, i possibili settori di inserimento lavorativo, le professionalità, ecc.). Al contrario, le scelte effettuate derivano spesso dalle opportunità del momento, da fattori casuali, dal “sentito dire”, da mode più o meno passeggere, da strategie imitative nel gruppo dei pari, da aspettative infondate e non realistiche sulle opportunità occupazionali, ecc.. In questa situazione, in particolare quando il confronto con la realtà esterna è frustrante, c'è il rischio che le fondamentali risorse psicologiche (fiducia, autostima, determinazione, ecc.) si indeboliscano. Si possono così innescare spirali negative che coinvolgono non solo aspettative ed obiettivi, ma anche l'impegno, la dedizione e l'assiduità impiegati nelle attività svolte (di studio o lavoro), come pure la capacità di affrontare il futuro con un atteggiamento proattivo e non semplicemente reattivo o, peggio, attendista e fatalista (Blasutig 2008). Ciò ha conseguenze non solo sui singoli individui e sulla qualità dei loro percorsi. L'effetto sistemico derivante dall'aggregazione di siffatti comportamenti individuali è quello di portare verso un abbassamento del valore percepito dei soggetti laureati che si immettono nel mercato del lavoro e, quindi, di determinare una riduzione del potere di “segnalazione” del titolo di laurea nei confronti dei potenziali datori di lavoro.

Ed è proprio ai datori di lavoro che si rivolgono gli spunti finali di questo paragrafo. Il versante della domanda appare quello più trascurato. Considerando nell'insieme la letteratura nazionale ed internazionale, ci si rende conto della relativa esiguità delle ricerche che si occupano in maniera specifica degli atteggiamenti e dei comportamenti delle imprese nei confronti dei lavoratori più istruiti (De Weert 2007; La Mendola 1995; Quarantino, Ghezzi 2002). Sono tante le domande rispetto alle quali disponiamo di risposte solo abbozzate e parziali: quali sono le logiche ed i criteri con cui le organizzazioni economiche sviluppano le proprie strategie e pratiche di *recruitment* (Colombo 2006; Pittaway, Thedham 2005)? Quali sono i modelli di gestione e sviluppo delle risorse umane in gioco (Legge 1995)? Quali sono i possibili sviluppi economici ed organizzativi che possono favorire un ampliamento delle opportunità di impiego per le componenti più istruite dell'offerta?

Disporre di risposte affidabili a queste domande è fondamentale per capire quali margini vi siano per determinare, attraverso l'operare congiunto delle politiche economiche e delle politiche del lavoro, processi di innovazione o adattamento della domanda di lavoro, tali da ampliare e arricchire gli spazi di opportunità per i laureati, nella consapevolezza che dinamiche di adattamento che si producano unilateralmente solo sul fronte dell'offerta, come già più volte rilevato, sono destinate a produrre effetti limitati.

Si tratta di margini di manovra che vengono spesso trascurati per effetto di una frequente lettura dei comportamenti delle imprese in una prospettiva economicista, lettura che attribuisce a queste ultime una capacità ed una disposizione ad agire secondo un modello di razionalità massimizzante. In realtà il campo delle decisioni relative alle risorse umane si scosta fortemente da quello previsto dai modelli della *rational choice theory* (Checchi 2001). La capacità predittive sulla produttività dei lavoratori in prospettiva futura dei candidati all'assunzione risultano infatti fortemente limitate da una serie di aspetti di ordine strutturale (incertezza sull'evoluzione del mercato, delle tecnologie, dell'organizzazione del lavoro e delle professionalità) o inerenti le soggettività coinvolte (incertezza su competenze e caratteristiche attitudinali/comportamentali delle risorse umane). Le decisioni relative alle politiche del personale, in particolare quelle del *recruitment*, sono soggette, dunque, a forti gradi di incertezza (Dequech 2003). Entrano in gioco, pertanto, forme di "razionalità cognitiva" (Grandori 1999) che funzionano attraverso riduzioni "soddisfacenti" della complessità (Simon 1984) e fanno leva su credenze ed assunti dati per scontati, a loro volta influenzati dai sistemi di valore e di rappresentazione simbolica maturati in seno alle organizzazioni (Gagliardi 1986) o mutuati dall'ambiente circostante (soluzioni di "isomorfismo mimetico" e "miti istituzionali" presenti nei campi organizzativi) (Di Maggio, Powell 2000).

Si tratta di sistemi di credenze che influenzano fortemente il modo in cui le organizzazioni economiche trattano i segnali rappresentati dalle credenziali formative che i lavoratori portano in dote (Ballarino 2007; Checchi 2001). Ad esempio, secondo questa prospettiva, ci si può chiedere quali categorie concettuali e criteri valutativi vengono impiegati dai datori di lavoro nel distinguere i laureati dai diplomati (costi, adattabilità operativa, autonomia, potenzialità di sviluppo professionale, ecc.), o nel distinguere le lauree tecniche e specialistiche da quelle lauree di carattere generalista, o ancora nell'abbinare le diverse figure professionali operanti nell'organizzazione ai diversi titoli ed indirizzi di studio. Inoltre possiamo interrogarci su quali siano i fattori ed i meccanismi da cui dipendono tali criteri decisionali. La letteratura si è concentrata e si concentra molto su un fattore abbastanza scontato: le dimensioni dell'organizzazione. Ma alla variabile dimensionale andrebbero aggiunti altri elementi altrettanto importanti. Ad esempio: la strategia di mercato dell'impresa, la struttura dell'organizzazione, le competenze presenti al suo interno, la cultura organizzativa prevalente, la composizione della compagine direttiva e manageriale, le politiche e gli strumenti di gestione delle risorse umane, i metodi relativi alla ricerca e selezione del personale, ecc. (Albertini 2002).

Le politiche del lavoro dovrebbero dunque disporre di un quadro di conoscenze approfondite relative al campo di intervento sul versante della domanda, partendo dal presupposto che esistono dei margini significativi per retroagire proattivamente sui modelli di impiego adottati dai potenziali datori di lavoro,

sviluppando strategie e strumenti per modificare i meccanismi ed i fattori che segnano i loro processi decisionali.

## 6. ALCUNE POSSIBILI LINEE D'AZIONE

Concludiamo questo contributo, adottando un registro analitico di tipo progettuale, con l'intento di tracciare alcune possibili linee d'azione per le politiche del lavoro, concepite nel quadro degli orientamenti strategici discussi in precedenza. Ovviamente, non si vuole in questo contesto vagliare e proporre soluzioni di dettaglio, ma stabilire alcuni indirizzi e criteri generali. Il ragionamento si muove su due fronti. Il primo riguarda gli aspetti sostantivi, ovvero il tipo di interventi che potrebbero essere messi in campo. Il secondo fronte, a cui dedicheremo le battute conclusive del paper, riguarda invece gli aspetti organizzativi, riflettendo sulla titolarità delle responsabilità gestionali, con qualche accenno anche sugli assetti di *governance* del sistema.

Partendo dunque dagli aspetti di natura sostantiva, uno degli indirizzi più importanti è rappresentato dalla ridefinizione e dal deciso rafforzamento dei servizi di *placement*, che gli studi comparativi internazionali indicano come una delle peculiarità negative del sistema universitario italiano (Rostan 2006; Schomburg, Teichler 2006). Oggi, come si è rilevato in precedenza, i giovani studenti universitari o laureati, che si trovano nelle condizioni di fare delle scelte formative orientate alle ricadute lavorative o si muovono nel mercato del lavoro alla ricerca di opportunità occupazionali, non dispongono di servizi esterni (sia pubblici che privati) adeguati alle loro necessità. Peraltro, molte università stanno cominciando ad approntare dei servizi interni di *placement*, soprattutto sull'onda della crescente diffusione dei tirocini di formazione ed orientamento, sia curriculari (svolti durante il percorso di studi) sia professionalizzanti (svolti al termine degli studi). Ferma restando l'esiguità degli studi empirici sull'argomento (Sonatore 2010), l'osservazione e l'esperienza diretta consentono di affermare che, in linea di massima, i servizi esistenti si limitano generalmente a svolgere attività di raccolta e trattamento dell'informazione, attraverso la gestione di archivi sui laureati e sulle offerte (di tirocinio o di lavoro) provenienti dalle imprese. Le uniche, pur importanti, attività di natura promozionale riguardano l'organizzazione di iniziative di natura "fieristica", in occasione delle quali gli studenti hanno l'opportunità di incontrare direttamente le imprese.

Alla luce di quanto detto nei paragrafi precedenti questo tipo di impostazione non appare più sufficiente: è necessario un salto di qualità che renda le attività di *placement* dei veri e propri servizi di intermediazione del lavoro che si qualificano per essere *avanzati, specializzati e dedicati*. Per giungere a questo risultato si richiedono alcuni passaggi chiave (Varesi 1997).

Il primo, forse il più rilevante, riguarda la necessità che tali servizi non si limitino alla gestione di sistemi e di processi informativi relativi alle funzioni di in-

crocio tra domanda ed offerta. Oltre a tali imprescindibili funzioni (che andrebbero ulteriormente potenziate ed affinate), è importante la piena assunzione di un indirizzo di tipo *promozionale*, perseguendo in maniera proattiva il reciproco adattamento tra domanda ed offerta. Il che significa non solo rendere più efficienti i meccanismi di incontro tra lavoratori e datori di lavoro, ma anche affrontare le inerzie e le routine che tendono a congelare tali meccanismi, con l'intento di stimolare cambiamenti dei criteri, delle logiche e dei parametri di decisione/azione che stanno alla base dei comportamenti individuali e collettivi.

In quest'ottica, prendendo in primo luogo in considerazione le azioni svolte sul versante dell'offerta, l'aspetto prioritario riguarda la necessità di fornire strumenti e supporti ai giovani studenti e laureati per aiutarli ad affrontare adeguatamente i momenti decisionali che costellano l'intero ciclo degli studi universitari, comprensivo delle fasi di ingresso, attraversamento ed uscita. Si tratta di sposare ed applicare in maniera sistematica la logica del "welfare attivo" e, quindi, di sviluppare l'*empowerment* e le capacità d'azione dei soggetti coinvolti (Lodigiani 2008), lavorando in particolare sul loro livello di consapevolezza. La letteratura specialistica e l'osservazione delle pratiche diffuse nel contesto dei servizi per l'impiego e dei servizi di orientamento ci offrono molteplici esempi di dispositivi e tecniche che si ispirano a questa logica ed a questi: orientamento, bilancio di competenze, *counselling*, *coaching*, *tutorship*, ecc. (Pombeni, Vattovani 2005). L'uso di questi strumenti mette i beneficiari nelle condizioni (intese come combinazioni di capacità soggettive e possibilità oggettive) di elaborare criticamente e ridefinire il bagaglio di vocazioni, interessi, competenze, attitudini ed esperienze, in un rapporto di *feedback* con il sistema di vincoli ed opportunità presenti nel campo d'azione, sia in ambito formativo che in ambito lavorativo (Accornero 1999). Ciò rende possibile la definizione di strategie sensate e consapevoli, che possono includere processi di adattamento significativi, ad esempio incorporando nel proprio campo di opzioni percorsi di studio o sbocchi occupazionali inizialmente non considerati, oppure adattando o riconvertendo, attraverso percorsi di formazione professionale e/o lavoro, le competenze formali maturate in ambito universitario.

A questo proposito, la formazione professionale è senza dubbio uno strumento di fondamentale rilevanza a supporto dei servizi di *placement*. In particolare, per i laureati che risultano coinvolti in percorsi di studio di natura generalista o che sono esclusi dalle carriere professionali tipiche dei propri indirizzi di laurea, l'effettuazione di percorsi formativi fortemente professionalizzanti, con modalità formative miste (aula più tirocini pratici) appare un passaggio in molti casi ineludibile. Rispetto alla situazione attuale, che vede un crescente ricorso allo strumento dei tirocini formativi, sarebbe necessaria una maggiore capacità di supportare una programmazione delle scelte formative, ma anche la disponibilità di iniziative formative mirate. Si può ad esempio pensare a corsi di formazione brevi, indirizzati a sviluppare specifiche competenze, che possono essere svolti anche durante gli studi universitari, eventualmente prevedendo meccanismi di

riconoscimento nei curricula degli studi. Oppure, a corsi più lunghi, da svolgere prevalentemente al termine dei cicli di studio universitari, finalizzati a lavorare su un sistema di competenze integrato, orientato a determinati settori occupazionali o ruoli professionali.

L'impostazione del servizio che si ispira ad una logica promozionale, richiede l'adozione di un modello di intervento che può essere definito *low tech/high touch*. Con questa formulazione si richiama il significato etimologico del concetto di "servizio", che ne enfatizza i contenuti di relazionalità, empatia, cura, attenzione, ma anche di immaginazione, ideazione e creatività<sup>8</sup>. Ciò significa assumere una logica di *case management* che si traduce in forme di *presa in carico* dei soggetti coinvolti, non escludendo la possibilità di sviluppare azioni di ricerca attiva del lavoro ed accompagnamento, naturalmente con intensità variabile e modalità differenziate a seconda delle specifiche situazioni. Inoltre, questa impostazione comporta l'elaborazione di soluzioni *ad hoc*, calibrate rispetto a situazioni che risultano sempre peculiari, in considerazione del complesso *set* di variabili che segnano il campo d'azione dei soggetti in questione. Tale impostazione si sposa pienamente con una filosofia di "pluralizzazione, destandardizzazione e personalizzazione" che ispira i modelli di *welfare attivo* (Lodigiani 2008), coerenti con i processi di individualizzazione che caratterizzano in particolare i percorsi tra formazione e lavoro dei più istruiti (Colasanto, Zucchetti 2008).

Peraltro, l'efficacia del processo riformatore dei servizi di *placement* risulterebbe fortemente limitata se riguardasse solo le attività rivolte all'offerta. Uno sforzo altrettanto significativo ed incisivo va prodotto anche nei confronti della domanda. Si tratta del fronte di intervento probabilmente più arduo, perché non solo costituisce in generale il lato più debole delle esperienze dei servizi per l'impiego nell'ambito delle politiche del lavoro, ma anche perché risulta poco supportato da consolidate basi di conoscenza empirica, riflessioni critiche, proposte di natura tecnica e programmatica. Tuttavia, è difficile pensare che un servizio di *placement* che voglia essere all'altezza del proprio compito possa prescindere dall'attitudine e dalla capacità di interfacciarsi in maniera diretta con il mondo del lavoro.

In primo luogo, ciò è vero perché le strutture dedicate debbono maturare una conoscenza piena e solida sulle caratteristiche del mondo del lavoro, delle situazioni che lo definiscono e dei soggetti che lo popolano. Un mondo del lavoro che per i lavoratori più istruiti corrisponde ad uno spettro molto variegato – oltre che in costante e rapida trasformazione – di possibili percorsi ed approdi, dal punto di vista dei settori occupazionali, delle categorie dei potenziali datori di lavoro, dei contesti organizzativi, dei ruoli e dei profili professionali.

---

8 Questa definizione e concezione del servizio è stata proposta da James Hillman (2002) il quale ha contrapposto questo modello a quello *high tech/low touch*, caratterizzato da un uso molto spinto dell'interfaccia tecnologica e da un elevato grado di impersonalità e standardizzazione delle prestazioni.

In secondo luogo, un'interlocuzione diretta con i soggetti del mondo del lavoro è imprescindibile perché la logica promozionale va necessariamente assunta ed applicata anche in questa direzione. Come abbiamo più volte ripetuto, il problema dei laureati nel mercato del lavoro italiano non può trovare soluzioni sostanziali se non si verificano processi di adattamento anche da parte dei soggetti deputati al loro utilizzo. A questo fine, si tratta di agire per superare o modificare la trama di credenze, stili cognitivi, rappresentazioni della realtà, criteri e parametri valutativi, routine decisionali ed operative, ecc. che regolano i processi di *recruitment* (Breugh 2008) e che determinano una limitazione delle opportunità di impiego e valorizzazione offerte ai più istruiti, in particolare quelli provenienti da indirizzi di studio più discriminati.

A questo fine, lo sottolineiamo ancora una volta, non appaiono sufficienti azioni di natura meramente informativa (gestione di archivi ed elaborazione/fornitura di liste di potenziali candidati in base ai criteri indicati dai datori di lavoro). Uno sforzo di tipo proattivo e promozionale significa, in primo luogo, supportare gli inserimenti lavorativi di soggetti, o categorie di soggetti, esclusi dal campo di preferenze dei potenziali datori di lavoro. E ciò può avvenire attraverso azioni di supporto alla ricerca attiva, di accompagnamento e di monitoraggio dell'inserimento lavorativo, puntando in maniera particolare sul rinforzo degli elementi fiduciari che stanno alla base degli scambi e delle relazioni di impiego. Più in generale, come dimostra la letteratura specialistica sui servizi di intermediazione del lavoro (Varesi 1997), si richiede l'attitudine e la capacità di svolgere una funzione consulenziale nei confronti dei datori di lavoro che comprenda l'analisi dell'organizzazione, dei ruoli organizzativi e dei profili e delle competenze professionali ivi operanti, letti anche in chiave prospettica. Su questa base è possibile sviluppare gli abbinamenti con i potenziali candidati in base alle loro caratteristiche personali ed alle loro esperienze di studio/formazione/lavoro. Il tutto si iscrive in un'opera più ampia che miri a produrre in capo agli interlocutori del mondo del lavoro un processo di elaborazione dei loro assunti impliciti relativi ai modelli di gestione delle risorse umane e di sviluppo organizzativo.

L'insieme delle azioni promozionali rivolte alla domanda di lavoro richiede l'ausilio di strumenti di incentivazione finanziaria. I servizi di *placement* così intesi dovrebbero poter contare sulle tipiche misure di politica attiva del lavoro (Cantalupi, Demurtas 2009) utilizzate per incentivare l'impiego di determinate categorie di laureati, in particolare quelle maggiormente svantaggiate. Ma dovrebbero anche poter contare su misure di incentivazione, collegate alle politiche industriali, volte a favorire dinamiche evolutive di ordine strutturale, che comprendano la crescita e lo sviluppo delle organizzazioni economiche e d'impresa, sia dal punto di vista dimensionale, sia dal punto di vista della articolazione e complessità interna, favorendo in particolare lo sviluppo di funzioni, attività e professionalità *knowledge intensive*, ovvero quelle a più elevato contenuto di capitale umano (Butera *et al.* 1997).

Dopo aver parlato di alcuni elementi sostantivi, dedichiamo le riflessioni conclusive alle questioni relative all'organizzazione del sistema delle politiche e dei servizi rivolti alla componente più istruita dell'offerta. Si tratta infatti di fornire adeguate risposte a domande rilevanti: quale cornice organizzativa dare a questi servizi, chi li svolge, in quale contesto vengono erogati, quali sono le professionalità coinvolte, chi detiene funzioni di elaborazione programmatica e regia, con quali risorse si intende operare? La complessità di tali quesiti, unita alle limitate indicazioni che provengono dalla letteratura e dalle esperienze sul campo, certamente non agevola la possibilità di strutturare delle risposte compiute. Ci fermeremo qui ad un piano di proposizioni molto generali ed embrionali, da assumere come ipotesi di lavoro per successive eventuali elaborazioni ed approfondimenti.

Il criterio chiave che dovrebbe guidare le scelte organizzative, facilmente desumibile dagli argomenti sviluppati fino a questo momento, concerne la necessità di approntare delle *strutture specializzate e dedicate*, dotate di personale con un elevato livello di professionalità, all'altezza della complessità, sia degli strumenti utilizzati, sia del campo d'intervento. Fa da corollario a tale criterio il fatto che tali servizi dovrebbero essere il più possibile *unificati*, in modo che le risorse (umane, tecniche, metodologiche, economiche, ecc.) possano essere gestite in maniera integrata. Un ulteriore possibile corollario è che essi vengano erogati in contesti fisicamente vicini o interni alle istituzioni universitarie, sull'onda di quanto accade attualmente, in modo da renderli non solo più accessibili per l'utenza universitaria, ma anche maggiormente identificabili per gli *stakeholder* esterni.

Questo tipo di impostazione non deve far intendere che tali servizi possano essere condotti in forma "autogestita" da parte delle università. Queste ultime non sembrerebbero infatti idonee ad elaborare e realizzare da sé l'insieme di strategie ed azioni suggerite in questo paper, in primo luogo perché le loro *vision* e *mission*, costitutive della cultura che le permea, riguardano l'alta formazione e la ricerca. Le attività di supporto all'inserimento lavorativo dei laureati non possono che essere percepite come secondarie, rispetto agli obiettivi strategici ed operativi fondamentali. A ciò va aggiunto il fatto che per portare avanti radicali programmi di sviluppo dei servizi di *placement* sono necessarie professionalità e competenze che, per ovvie ragioni, sono scarsamente presenti all'interno delle università. Perciò i processi ipotizzati dal paper richiedono la capacità di fare sistema e costituire pool di risorse comuni, attraverso la messa in rete dei diversi attori, in primis quelli istituzionali, coinvolti nelle politiche del lavoro. Operativamente ciò significa che i servizi in parola richiedono l'impiego di risorse messe a disposizione congiuntamente sia delle Università, sia dagli interlocutori esterni che nel nostro ordinamento hanno in carico pezzi fondamentali delle politiche del lavoro, in particolare, i servizi per l'impiego, i servizi di orientamento al lavoro, i servizi di formazione professionale.

Il tutto dovrebbe iscriversi in una coerente cornice istituzionale di livello sistemico superiore. Il che significa affrontare il problema del sistema di *governan-*

ce. Si può ipotizzare, tenendo conto della vigente architettura istituzionale delle politiche del lavoro, di creare delle strutture operanti su scala provinciale che coinvolgano in maniera paritetica le istituzioni universitarie assieme agli enti pubblici territoriali e, eventualmente, ad altri enti o soggetti di rilievo istituzionale. Tali strutture dovrebbero assolvere a funzioni di regia, che comprendano, sia attività di rilevanza strategica (indirizzo, riparto delle risorse, programmazione, monitoraggio e valutazione), sia attività di natura gestionale (direzione e coordinamento dei servizi approntati e delle misure avviate). L'assetto istituzionale di *governance* dovrebbe altresì tenere conto del fatto che il funzionamento dei servizi determina l'attivazione di un'ampia ed articolata rete di collaborazioni con e tra molteplici soggetti, anche di natura privatistica (enti di formazione, associazioni di categoria, sindacati, agenzie per l'impiego private, ecc.). Per rendere più efficace il funzionamento di questa rete bisognerebbe superare un modello di adattamento reciproco fondato esclusivamente sui rapporti informali. Andrebbe quindi valutata l'ipotesi di istituire un tavolo di coordinamento capace di coinvolgere la maggior parte dei soggetti interessati. Questo consesso potrebbe avere funzioni di confronto, scambio informativo, raccordo operativo, nonché funzioni di consultive, propositive e di controllo nei confronti delle strutture di governo del sistema.

Non è possibile, in questo contesto d'analisi, andare oltre tali indicazioni di massima sugli aspetti organizzativi. Peraltro è fondamentale che la riflessione sulle politiche del lavoro, in questo come in altri casi, non si fermi all'analisi dei contenuti (misure, servizi, strumenti operativi, ecc.), come purtroppo accade frequentemente. Lo stesso rilievo va infatti attribuito all'analisi ed alla progettazione delle "strutture di implementazione" dalla cui architettura dipende in larga misura il successo delle politiche stesse (Hjern, Porter 1981).

- AA.Vv. (2007), *La scelta universitaria: istruire la pratica*, Torino, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli.
- ACCORNERO, A. (1999), *Perché l'orientamento al lavoro è ancora più importante di ieri*, Il Mulino, 1: 133-141.
- ALBERTINI S. (2002), *La gestione delle risorse umane nei distretti industriali. Lavoro e partecipazione nelle piccole medie imprese*, Milano, Etas.
- ALMALAUREA (2011), *Condizione occupazionale dei laureati. XIII indagine 2010*, Bologna, Consorzio universitario Almalaurea.
- ARGENTIN G., TRIVENTI M. (2011), Social inequality in higher education and labour market in a period of institutional reforms: Italy, 1992–2007, in *Higher Education*, 3: 309-323.
- ARMANO E. (2010), *Precarietà e innovazione nel postfordismo. Una ricerca qualitativa sui lavoratori della conoscenza a Torino*, Bologna, Emil di Odoja.
- BALLARINO G. (2007), Sistemi formativi e mercato del lavoro, in M. Regini (a cura di), *La sociologia economica contemporanea*, Roma-Bari, Laterza: 231-257.
- BALLARINO G., BRATTI M. (2009), Field of Study and University Graduates' Early Employment Outcomes in Italy during 1995–2004, *Labour*, 3: 421-457.
- BENADUSI L. (1997), Scuola, lavoro e riforma Berlinguer, *Il Mulino*, 1: 77-92.
- BENNEWORTH P., JONGBLOED B. (2010), Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation, *Higher Education*, 5: 567-588.
- BERTOLINI S., RIZZA R., (a cura di) (2005), *Atipici?*, Milano, FrancoAngeli.
- BLASUTIG G. (2008), Dalla laurea al lavoro. Le rotte e gli approdi, in M. Colasanto, E. Zucchetti (a cura di), *Mobilità e transizioni nei mercati del lavoro locali*, Milano, FrancoAngeli: 127-154.
- BLASUTIG, G. (2009), Le transizioni della laurea al lavoro. Un'analisi di genere, in: Aa.Vv, *Lavoro femminile e politiche di conciliazione in Friuli Venezia Giulia. Rapporto 2008*, Milano, FrancoAngeli: 183-218.
- BOERI T., GALASSO V. (2007), *Contro i giovani. Come l'Italia sta tradendo le nuove generazioni*, Milano, Mondadori.
- Borghans L., de Grip A. (a cura di) (2000), *The Overeducated Worker?*, Cheltenham, E. Elgar.
- BORGHI V. (a cura di) (2002), *Vulnerabilità, inclusione sociale e lavoro*, Milano, FrancoAngeli.
- BREAUGH J. A. (2008), Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research, *Human Resource Management Review*, 3: 103-118.
- BRESCIANI P. G., FRANCHI M. (a cura di) (2006), *Biografie in transizione. I progetti lavorativi nell'epoca della flessibilità*, Milano, FrancoAngeli.
- BURT R (1992), *Structural holes*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- BUTERA F., DONATI E., CESARIA R. (a cura di) (1997), *I lavoratori della conoscenza. Quadri, middle management e alte professionalità tra professione e organizzazione*, Milano, FrancoAngeli.
- CANTALUPI M., DEMURTAS M. (a cura di) (2009), *Politiche attive del lavoro, servizi per l'impiego e valutazione*, Bologna, Il Mulino.
- CAPANO G. (1998), *La politica universitaria*, Bologna, Il Mulino.
- CESAREO V. (a cura di) (2005), *Ricomporre la vita. Gli adulti giovani in Italia*, Roma, Carocci.
- CHECCHI D. (2001), Scuola, formazione e mercato del lavoro, in L. Brucchi (a cura di), *Manuale di economia del lavoro*, Bologna, Il Mulino: 21-55.
- COLASANTO M., LODIGIANI R. (2005), *L'università incompetente. L'istruzione terziaria tra competenze, formazione ed*

- educazione, *Sociologia del lavoro*, 100: 171-199.
- COLASANTO M., ZUCCHETTI E. (2008), Volti e percorsi della mobilità lavorativa, in M. Colasanto, E. Zucchetti (a cura di), *Mobilità e transizioni nei mercati del lavoro locali*, Milano, FrancoAngeli: 7-36.
- COLOMBO S. (2006), *I criteri di selezione del personale. L'ingresso nel mercato del lavoro gestito dai professionisti della selezione*, Milano, FrancoAngeli.
- COMMISSIONE EUROPEA (2010), *Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile, inclusiva*, Bruxelles, Commissione Europea.
- DE WEERT E. (2007), Graduate Employment in Europe: The Employers' Perspective, in U. Teichler (a cura di), *Careers of University Graduates*, Springer: 225-246.
- DELL'ANNO D. (2010), *La conoscenza dall'università all'impresa. Processi di trasferimento tecnologico e sviluppo locale*, Roma, Carocci.
- DEQUECH, D. (2003), Uncertainty and Economic Sociology. A preliminary discussion, *American Journal of Economics and Sociology*, 62 (3): 509-532.
- DI MAGGIO, P. J., POWELL, W., (2000), La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi, in id. (a cura di), *Il neoinstituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Milano, Comunità: 88-115.
- ELIAS P., PURCELL K. (2004), Is Mass Higher Education Working? Evidence from the Labour Market Experiences of Recent Graduates, in *National Institute Economic Review*, 1: 60-74.
- ELSTER J. (2010), *La spiegazione del comportamento sociale*, Bologna, Il Mulino.
- FRANCHI M. (2007), Lunghezza e qualità dei percorsi di transizione al lavoro dei laureati, in M. La Rosa, R. I., E. Zucchetti (a cura di), *Vecchi e nuovi dualismi nell'analisi dell'economia, del lavoro, delle organizzazioni*, Milano, Angeli: 145-158.
- FULLIN G. (2004). *Vivere l'instabilità del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- GAGLIARDI, P. (a cura di) (1986), *Le imprese come cultura*, Isedi, Torino.
- GRANDORI, A. (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- HJERN B., PORTER D. O. (1981), Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis, *Organization Studies*, 3: 211-227.
- HILLMAN J. (2002), *Il potere, come usarlo con intelligenza*, Milano, Rizzoli.
- ISTAT (2011), *Rapporto annuale. La situazione del paese nel 2010*, Roma, Istituto nazionale di statistica.
- LA MENDOLA S. (1995), *Con gli occhi di Caronte. Le imprese e i neolaureati*, Bologna, Clueb.
- LEGGE K. (1995), *Human Resource Management. Rethorics and Realities*, Basingstoke, Palgrave.
- LODIGIANI R. (2001), Capitale umano, occupabilità, inclusione sociale: l'evoluzione della riflessione sociologica sul rapporto tra istruzione e lavoro, *Studi di sociologia*, 4: 539-559.
- LODIGIANI R. (2008), *Welfare attivo. Apprendimento continuo e nuove politiche del lavoro in Europa*, Trento, Edizioni Erickson.
- MÜLLER W., GANGL M. (2003), The Transition from School to Work: A European Perspective, in W. Müller, M. Gangl (a cura di), *Transitions from Education to Work in Europe. The Integration of Youth into EU Labour Market*, New York, Oxford University Press: 1-22.
- PACIFICO M. (1996), *Immagini e rappresentazioni di una professione non realizzata. Profili formativi dei laureati in sociologia*, Milano, FrancoAngeli.
- PETRONI G. (2010), *Il trasferimento tecnologico. Principi, metodi, casi*, Milano, EGEA.
- PITTAWAY L., THEDHAM J. (2005), 'Mind the Gap'; Graduate Recruitment in Small Businesses, *International Small Business Journal*, 4: 403-426.
- POMBENI, M. L., VATTOVANI P. (a cura di) (2005), *Centri dedicati per un sistema integrato di orientamento. Differenze per qualificare*, Milano, FrancoAngeli.
- QUARATINO L., GHEZZI G. (2002), Dalla parte delle imprese: i fabbisogni di professionalità delle aziende, in D. Boldizzoni (a cura di), *Dopo la laurea*, Milano, Il sole 24 Ore.
- REIMER D., NOELKE C., KUCEL A. (2008), Labor Market Effects of Field of Study in Comparative Perspective, in *International Journal of Comparative Sociology*, 4-5: 233-256.
- REYNERI E. (2005), *Sociologia del mercato del lavoro. Il mercato del lavoro tra famiglia e welfare*, Bologna, Il Mulino.
- ROSTAN M. (2006), *Laureati italiani ed europei a confronto. Istruzione superiore e lavoro alle soglie di un periodo di riforme*, Milano, LED Edizioni Universitarie.
- SANTORO M., PISATI M. (1996), *Dopo la laurea. Status, sfide e strategie*, Bologna, Il Mulino.
- SCHIZZEROTTO A., BARONE C. (2006), *Sociologia dell'istruzione*, Bologna, Il Mulino.
- SCHIZZEROTTO, A. (2002), *Vite ineguali. Disuguaglianze e corsi di vita nell'Italia contemporanea*, Bologna, Il Mulino.
- SCHOMBURG H., TEICHLER U. (2006), *Higher education and graduate employment in Europe: results from graduate surveys from twelve countries*, Dordrecht, Springer.
- SIMON H.A. (1984), *La ragione nelle vicende umane*, Bologna, Il Mulino.
- SONATORE A. (2010), *Imparare facendo. Il tirocinio come esperienza formativa in contesto di lavoro*, Milano, FrancoAngeli.

TERRANEO M. (2010), Istruzione e lavoro: la condizione dei neolaureati italiani, *Stato e mercato*, 90: 425-470.

TRIGILIA C. (2009), *Sociologia economica. Temi e percorsi contemporanei*, Bologna, Il Mulino.

VAIRA M. (2003), Verso un'Università post-fordista? Riforma e ristrutturazione organizzativa nell'Università italiana, *Rassegna italiana di sociologia*, 3: 337-355.

VARESI P.A. (a cura di) (1997), *I servizi per l'impiego*, Milano, FrancoAngeli.

WOLBERS M. H. J. (2003), Job Mismatches and their Labour Market Effects among School Leavers in Europe, *European Sociological Review*, 3: 249-266.

WURMAN, R. S. (1989) *Information Anxiety*, New York, Doubleday Books.

ZUCCHETTI E., LODIGIANI R. (2002), Dalla parte dei giovani: aspettative e percorsi di ricerca del lavoro dei disoccupati, in D. Boldizzoni (a cura di), *Dopo la laurea. Rapporto sul lavoro giovanile ad alta qualificazione*, Milano, Edizioni Il Sole 24 Ore: 1-68.



## ABOUT THE AUTHOR

GABRIELE BLASUTIG is Senior lecturer in the Faculty of Political Science of Trieste University, Italy, and teaches Sociology of Organization and Economic Sociology. His main research interests are in the field of organization studies, sociology of capitalism, university graduates and employment, local labour markets. His most recent publications include: *Esercizi di diagnosi organizzativa*, Trieste, Aracne 2008, "Dalla laurea al lavoro. Le rotte e gli approdi", in M. Colasanto, E. Zucchetti (eds.), *Mobilità e transizioni nei mercati del lavoro locali*, Milano, FrancoAngeli, 2008.