

## Giovani, università, direzioni risorse umane: una prospettiva

### Il fatto

**C**on venti milioni di disoccupati/inoccupati previsti in Europa entro la metà del 2014, picco massimo dall'inizio della crisi, a dispetto dei segnali di ripresa partiti nel 2013, i paesi dell'Eurozona si attesteranno nell'anno corrente su una media di disoccupazione generale tra il 12% e il 13%, come emerge da una ricerca Ernst & Young (tabella 1). I dati assumono un significato ancora più allarmante, se consideriamo i tassi di disoccupazione giovanile, che in alcuni Paesi sono superiori al 50% (tabella 2).

Tabella 1 - Andamento del tasso di disoccupazione nell'Eurozona 2013-2017, valori percentuali

Paese	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Media 2013-2017
Austria	4,4	4,9	4,9	4,7	4,6	4,5	4,7
Germania	5,5	5,4	5,4	5,3	5,0	4,8	5,2
Lussemburgo	5,1	5,8	6,3	6,0	5,5	4,9	5,7
Malta	6,4	6,1	6,1	6,0	5,7	5,5	5,9
Olanda	5,3	6,8	7,4	7,3	7,2	6,9	7,1
Finlandia	7,8	8,1	7,9	7,4	7,1	6,8	7,5
Estonia	10,1	8,6	8,1	7,7	7,1	6,6	7,6
Belgio	7,6	8,6	8,6	8,2	7,8	7,6	8,2
Slovenia	9,0	10,6	10,6	10,3	9,8	8,8	10,0
Francia	10,3	11,0	11,2	11,1	10,9	10,7	11,0
Irlanda	14,7	13,5	12,9	12,2	11,4	10,6	12,1
EUROZONA	11,4	12,2	12,6	12,4	12,0	11,6	12,2
ITALIA	10,7	12,2	12,8	12,6	12,1	11,5	12,2
Slovacchia	14,0	14,2	13,9	12,9	12,0	10,9	12,8
Portogallo	15,9	18,0	18,8	17,8	16,9	16,4	17,6
Cipro	12,1	18,7	24,1	25,3	25,0	22,2	23,1
Spagna	25,1	26,8	27,6	27,5	27,1	26,4	27,0
Grecia	24,3	27,8	29,0	28,2	27,1	26,1	27,6

Fonte: Ernst & Young, 2013, "Ernst & Young Eurozone Forecast Spring edition – September 2013"<sup>1</sup>, con adattamenti

<sup>1</sup> Ricerca disponibile al sito: <http://www.ey.com/IT/it/Issues>

Tabella 2 - Tasso di disoccupazione giovanile in alcuni Paesi Europei

Grecia	Spagna	Italia	Portogallo	Francia	UK	Germania
57%	57%	41%	37%	26%	21%	8%

Fonte: McKinsey, 2013

Nel complesso, il quadro indica che l'Europa viaggia a velocità molto diverse.

Era un'informazione già nota, ma le ricerche citate ci dicono una cosa in più, ovvero che ci sono alcuni paesi – fino a pochi anni fa additati come campioni delle politiche per gli incentivi all'occupazione – che oggi sono in piena crisi di impiego (vedi Irlanda e Spagna).

Le ricerche citate danno una dimensione quantitativa alla mancanza di lavoro per i giovani, che Angela Merkel definisce «forse il più urgente tra i problemi che l'Europa si trova ad affrontare al giorno d'oggi».

L'enfasi sulla disoccupazione delle nuove generazioni porta inevitabilmente ad affrontare il tema in termini di E2E (*Education to Employment*), ovvero di comprensione delle dinamiche che sottendono alla costruzione di competenze, nonché di preparazione e supporto alla ricerca di opportunità professionali per quei giovani che affrontano il mondo del lavoro provenendo dall'educazione post-secondaria. Su questi argomenti, recentemente McKinsey&Co. ha realizzato due significative ricerche: *Education to Employment: Designing a System that Works* (2012) e *Education to Employment: getting Europe's youth into work* (2013)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Entrambe le ricerche sono disponibili al sito: <http://www.mckinsey.com/insights>

### Commento di Luca Bauckneht<sup>3</sup>

Il report di McKinsey, che colpisce per estensione della ricerca, affronta diversi temi e contraddizioni: frammentazione dell'offerta didattica e della ricerca (a livello nazionale e tanto più a livello europeo); costi dell'educazione universitaria; segmentazione della popolazione studentesca (dove il ceto sociale e la famiglia di provenienza giocano ancora un ruolo importante nella *employability* dei ragazzi); caratteristiche dei datori di lavoro (per dimensioni e *industry*) e relative esigenze in termini di *skills sourcing*; *match* tra competenze costruite e competenze richieste dal mercato del lavoro; servizi di supporto e preparazione al *placement*; ruolo della Comunità Europea nelle politiche di formazione e occupazione.

Il focus di questo approfondimento sarà su due aspetti che interessano da vicino l'impresa e le Direzioni del Personale: da un lato, il *career support* (ovvero il novero delle iniziative volte a indirizzare gli studenti a trovare opportunità professionali); dall'altro, il tema degli *stage*.

Sul fronte del *career support*, dalla ricerca McKinsey si traggono questi spunti:

- meno del 40% degli studenti europei di istituzioni post-secondarie che hanno partecipato all'indagine afferma di aver potuto accedere con facilità a informazioni relative a: lavori, salari, curricula, selezioni; e anche laddove il servizio sia stato fornito, la qualità non è considerata eccellente;
- la mancanza di servizi di *Career Support* - o la qualità discon-

<sup>3</sup> Luca Bauckneht è attualmente Regional HR Director Europe & Nordics per ADP, multinazionale americana del settore IT. Con precedenti esperienze in FIAMM e Manpower, collabora con l'Università di Padova, l'Università Ca' Foscari di Venezia, l'Università di Teramo e la Fondazione CUOA. È membro del comitato direttivo di AIDP Triveneto (Associazione Italiana per la Direzione del Personale).

tinua laddove presenti - è particolarmente incresciosa: è dimostrato che la loro esistenza può davvero fare la differenza; gli studenti che hanno infatti beneficiato dei servizi di *career support* per le *application* e per il colloquio di selezione, hanno il 17% di probabilità in meno di trovarsi inoccupati dopo sei mesi dal conseguimento del titolo di studio. L'assistenza nella creazione del curriculum, similmente, riduce la possibilità di non avere un lavoro del 15% dopo i primi sei mesi e del 50% dopo dodici mesi;

- solo il 31% dei giovani italiani che hanno risposto alla *survey* riporta la possibilità di accedere a servizi di supporto per redigere il curriculum o avere dei consigli per sostenere il colloquio di selezione; solo il 34% ritiene di avere accesso a informazioni relative a lavori, qualifiche e salari dei diversi settori; tra quelli che hanno accesso, tra il 56% e il 59% hanno trovato utili questi servizi.

In linea con il report McKinsey, il punto di vista delle Direzioni del Personale conferma che la qualità dell'offerta dei servizi di *placement* nelle Università italiane è percepita come altamente variabile. Si passa dalla semplice gestione amministrativa della convenzione di tirocinio (e relativa attivazione dei singoli tirocini curriculari, resi obbligatori da alcuni corsi di laurea), a più complesse attività di *match* tra domanda e offerta, fino ad attività di bilancio delle competenze e orientamento al mondo del lavoro (scrittura del curriculum, ricerca di opportunità, simulazioni colloquio). Benché negli Atenei più grandi, o situati nei territori a più chiara vocazione industriale, esistano degli uffici centrali di coordinamento, l'attività di puro orientamento (*career support*, per usare la terminologia di McKinsey), nella maggior parte dei casi nasce su iniziativa e dalla volontà dei singoli Dipartimenti.

Questo stato di fatto riflette, da un lato, le specificità di ogni Dipartimento, dall'altro la mancanza del *placement* come criterio ispiratore nella *mission* universitaria, nonostante le indicazioni contenute nella recente riforma del 2010/2011<sup>4</sup>. In sintesi, pur individuando alcune eccellenze nelle attività di *job placement*, rimane forte la percezione che, a livello generale, non esista una direttrice comune, e che il *career support* sia affidato alla buona volontà dei singoli. Non solo: anche negli *Uffici Stage* che funzionano meglio, non sempre si adottano strategie e politiche di gestione coerenti: l'elevato turnover del personale è il peggior nemico della qualità dei servizi erogati, perché per svolgere al meglio il *career support*, e non limitarsi a un'intermediazione di stampo amministrativo, serve una approfondita conoscenza del tessuto imprenditoriale e degli interlocutori di riferimento, che è possibile acquisire solo con il tempo.

Detto questo, e nonostante siano molte le idee che si potrebbe chiedere all'Università di implementare, dal mio punto di vista la responsabilità principale di questa missione fondamentale appartiene all'impresa.

In attesa che le Università si dotino di un vero e proprio piano strategico per svolgere per davvero un "ruolo attivo nello sviluppo economico e sociale del territorio", le donne e gli uomini di azienda *devono* entrare in Università, offrire il loro tempo e la loro esperienza al servizio dei giovani e dei futuri collaboratori delle loro società. Testimonianze, attività di orientamento sul mondo del lavoro, mentoring individuale. Si fa un gran parlare di *Social Corporate Responsibility*, ma troppo spesso capita di avere imprenditori e direttori generali che vedono il rapporto con l'Università

<sup>4</sup> Dei tre criteri ispiratori (didattica, ricerca e terza missione), colpisce proprio quest'ultimo, che pur indicando il "ruolo attivo dell'Università nello sviluppo economico e sociale del territorio", segnala, con questa curiosa definizione, un'alterità semantica del lavoro rispetto alla centralità di didattica e ricerca.

a senso unico, unicamente in *avere*, e non in *dare*, guardando con sospetto a qualsiasi richiesta di testimonianza in aula o investimento di tempo per la formazione/orientamento dei giovani (per non parlare del finanziamento di borse di studio).

L'auspicio è che le attività di *career support* vengano effettuate in sinergia con l'impresa, attraverso il contributo strutturato di dirigenti e professionisti. Non solo perché è solamente l'azienda che può indicare quali sono le *sue* reali esigenze, ma soprattutto perché l'emergenza occupazionale giovanile in questo paese rischia di segnare il destino delle imprese stesse.

Passando al fronte degli *stage*, la ricerca McKinsey fornisce ulteriori interessanti spunti di riflessione:

- meno della metà (46%) dei giovani italiani ha portato a termine un work-placement, ben al di sotto della media europea (61%). E questi stage, d'altra parte, non sembrano essere stati particolarmente utili. A sei mesi dalla laurea, per esempio, si riscontra un misero -6% nella probabilità di essere disoccupato di un giovane che ha fatto uno stage, contro chi non l'ha fatto (in Francia registriamo un -36%). La nostra conclusione è che gli stage in Italia non forniscono ai giovani le competenze di cui hanno bisogno;
- tre sono i fattori che determinano se un giovane beneficerà o meno di uno stage: disponibilità, che considera come il sistema paese mette in condizioni le istituzioni accademiche e le imprese di incrociare domanda e offerta, incentivando e promuovendo lo strumento<sup>5</sup>; accessibilità, che riguarda se e quan-

<sup>5</sup> Availability. In some European countries, work placements are built into post-secondary education. For example, in France post-secondary providers are required to leave time during the course for students to undertake a fulltime work placement. And financial incentives are given to employers to offer these. As a result, in France, more than 85% of post-secondary students reported undertaking a work placement, typically lasting one to three months. Although

to lo stage verrà retribuito, ovvero quanti studenti potranno permettersi economicamente di effettuare il work placement<sup>6</sup>; qualità, che fa riferimento alla progettazione dello stage e al trasferimento effettivo di competenze<sup>7</sup>.

Partirei dagli ultimi due aspetti, *accessibilità* e *qualità*, in quanto direttamente collocati nella sfera di influenza dell'impresa.

Assistiamo in Italia ad un paradosso: le migliori aziende, quelle che rappresentano il *sogno* di ogni studente, pagano lo stage. E lo pagano bene. Hanno consapevolezza, forse, che ciò che è gratis non ha valore e che attrarre i migliori vuol certo dire offrire al giovane brand, reputazione e formazione, ma anche mettere sul piatto della bilancia rispetto per il lavoro altrui e responsabilità sociale d'impresa (interessante in questo senso la nota di McKinsey sulla

these are not designed to lead directly to full-time employment – and indeed, there has been criticism that employers use this a source of free or cheap labour – most are paid (...). In Germany, where there is a well established apprenticeship system, young people routinely work for an employer throughout their course of study. Most young people on vocational courses undertake a work placement; so do more than three quarters of students on academic courses.

<sup>6</sup> Accessibility. One factor that can affect whether a young person can accept an internship is whether it is paid or not. There are risks to young people associated with unpaid or low-paid internships. First, not everyone can afford to take unpaid work in order to build skills or experience. Indeed, there is a risk that, by providing unpaid internships, companies exacerbate socio-economic differences—by ensuring that the best work experience opportunities go to young people from wealthier backgrounds. (...) Second, unpaid internships present a risk to those looking for full-time entry-level jobs. Employers offering internships may be tempted to use this form of cheap or unpaid labour as a substitute for employing a young person full time on an entry level salary.

<sup>7</sup> Quality. In Germany the system of dual apprenticeships ensures a consistent, long-term placement for vocational trainees. In many companies, internships serve as a practical testing ground for potential employees, who may be hired at the end of their work placement. Nonetheless, internships can also be ineffective. As discussed above, they can be used by companies as a recurring source of cheap labour, rather than leading to employment opportunities. Sometimes they can be poorly designed and fail to provide young people with challenging tasks that prepare them for the workplace. (...)



non retribuzione dello stage come limite alla progressione sociale interclasse). Che lo stage debba essere pagato, dovrebbe essere fuori discussione<sup>8</sup>, ma apparentemente molte realtà indulgono ancora nella presunzione del «*ti insegno il mestiere, non vorrai anche mica essere pagato*».

Quanto alla *qualità*, il confronto con il mondo industriale attesta come siano ancora molte le aziende ad improvvisare gli *induction plan* di impiegati e dirigenti regolarmente assunti: immaginiamoci il programma di inserimento e formazione per uno stagista, che rimane il più delle volte lettera morta. Tutto questo per dire che, nel guardare con occhio critico ai dati di McKinsey per l'Italia, nello stigmatizzare gli indubbi lacci e laccioli del sistema Italia, si dovrebbe anche riflettere sulla capacità dell'impresa di utilizzare correttamente lo stage, a beneficio proprio e dei giovani inseriti.

Veniamo alla disponibilità, ovvero al ruolo del legislatore e delle istituzioni in questa cruciale dinamica.

Benché se ne possa mettere in discussione l'onerosa burocrazia, il sistema italiano offre già un'avanzata normativa in materia di "stage", prevedendo il "tirocinio curriculare" (rivolto a studenti e specializzandi) e il "tirocinio formativo e di orientamento" (rivolto ai giovani in transizione tra il mondo della scuola e quello del lavoro). Senza entrare nel merito tecnico dell'uno e dell'altro, ritengo che l'attuale declinazione abbia, al netto di alcune lungaggini burocratiche o ambiguità per lo più legate al recepimento regionale, una buona architettura fondante, sicuramente più sensata e semplice rispetto a "l'incubo apprendistato", come qualcuno l'ha definito.

<sup>8</sup> Principio introdotto finalmente dalla L. 92/2012, che stabilisce il riconoscimento di una "congrua indennità", non inferiore a 300 € lorde e comunque determinato a livello regionale. Alcune Regioni, peraltro, non hanno ancora legiferato in materia.

Esistono tuttavia, in particolare per il tirocinio formativo, alcune aree di miglioramento. Mi riferisco al limite rappresentato dalla possibilità di accedere a questo tipo di stage entro e non oltre i dodici mesi dal conseguimento del titolo di studio: considerando il mercato del lavoro degli ultimi anni, questo limite rappresenta una serie ipoteca sulla *employability* di molti giovani<sup>9</sup>. Un altro tema è quello della durata massima, sei mesi. Se da un lato sono chiari gli intenti del legislatore, volti a prevenire l'abuso dello strumento, dall'altro si potrebbe ipotizzare un innalzamento progressivo (e obbligatorio) dell'indennità economica a favore del tirocinante, prevedendo un periodo massimo di nove o dodici mesi.

Un'ultima provocazione. L'attuale configurazione dei Centri per l'Impiego è costosa e inefficace, come viene spesso ripetuto in occasione degli appuntamenti elettorali. E irrealistica, al momento, sembra essere l'idea di uniformarsi al modello della efficientissima BA (Bundesagentur für Arbeit) tedesca, *best in class* mondiale nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

E se pensassimo di delegare *in toto* all'Università l'intero universo dei tirocini per laureandi e laureati, trasferendo una quota delle risorse dei Centri per l'Impiego agli Atenei? Non solo avremmo forse meno burocrazia e meno passaggi, ma soprattutto più risorse in Università focalizzate sul *placement*, e non solo sulle procedure amministrative.

<sup>9</sup> L'attuale escamotage, ovvero farsi "certificare" da un Centro per l'Impiego lo stato di disoccupazione per poter accedere al cosiddetto Stage di Inserimento, è soggetto alle eventuali disposizioni regionali, con un assetto normativo disomogeneo sul territorio.