Università e politiche attive per il lavoro

Sistema Orientamento Università Lavoro

Edizioni Nuova Cultura

SOUL

SOUL

Sistema Orientamento Università Lavoro

SOUL
Via Cesare De Lollis 22
00185 Roma
T: +39 06 49 70 75 07
F: +39 06 49 70 367
Mail: info@jobsoul.it
www.jobsoul.it

Unione europea
Fondo sociale europeo

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione

Fondo Sociale Europeo

Questo progetto è stato cofinanziato dall'Unione Europea - Fondo Sociale Europeo

In collaborazione con:

Università e politiche attive per il lavoro

Sistema Orientamento Università Lavoro

Edizioni Nuova Cultura

Copyright © 2008 Edizioni Nuova Cultura - Roma
ISBN: 978-88-6134-251-4

È vietata la riproduzione non autorizzata,
anche parziale, realizzata con qualsiasi
mezzo, compresa la fotocopia, anche
ad uso interno o didattico.

Questo volume è stato stampato
con tecnologia "print on demand"
presso centro stampa Nuova Cultura
P.le Aldo Moro, 5 - 00185 Roma
tel. 06.49912685
per ordini: ordini@nuovacultura.it

Tutti i partecipanti al Progetto SOUL hanno reso possibile la realizzazione del presente volume anche se la redazione delle singole parti è stata affidata ad alcuni di essi. In particolare: il dott. Marco Morelli ha redatto i Capitoli 1, 6 par. 5, e il profilo dei *partner* operativi B, C, D; il dott. Andrea Paladin ha redatto il Capitolo 2 e la dott.ssa Eleonora Renda il Capitolo 3; la dott.ssa Giovanna Trevisonne ha dato vita al Capitolo 4; il Capitolo 5 è stato il frutto del lavoro della dott.ssa Claudia Selvaggi e il 6 della dott.ssa Filomena Carelli mentre il Capitolo 7 è stato redatto da Pierpaolo Vicinanzo e dalla dott.ssa Eleonora Rossi. Infine il Capitolo 8 è stato il risultato del lavoro organizzativo e redazionale della dott.ssa Antonella Perotti per il par. A e del dott. Mauro Digiacomo per i par. B, C, D.

Due dei nostri principali *partner* operativi hanno redatto una specifica descrizione delle attività realizzate in collaborazione con SOUL: Il Progetto FIxO a opera della dott.ssa Giovanna Campanella e della dott.ssa Valeria Grisanti e il Progetto Zona Tutela Lavoro da Andrea Pace, Valerio Moscatello e il dott. Stefano Costa.

L'*editing* del volume è stato curato dalla dott.ssa Emanuela Melchiorre e dal dott. Marco Morelli. L'edizione per la stampa è frutto del lavoro del dott. Danny Cinalli.

Indice

Ringraziamenti **XIII**
Premessa **XVII**

Capitolo 1
Le linee guida del progetto regionale **1**

1.1. Promozione, sperimentazione e potenziamento dei sistemi universitari di *placement* 1

1.2. Dalla Borsa Lavoro Università Sapienza al Sistema Orientamento Università Lavoro 2

1.3. Gli obiettivi e le azioni del Progetto BLUS/SOUL 3

Potenziamento dei servizi in rete per il placement e per la gestione dei tirocini curriculari e post lauream 3

Realizzazione della rete dei "servizi in presenza" e attività di informazione e orientamento 3

Impostazione e sviluppo di un sistema permanente di relazione con le imprese e gli enti pubblici economici della regione 4

La formazione 4

Attività di promozione, comunicazione e pubblicizzazione delle attività poste in essere 5

1.4. I *partner* del progetto 5

CASPUR 5

Sapienza Università di Roma 6

Università di Roma Tre 7

Università di Roma "Tor Vergata" 8

Università dello Sport "Foro Italico" 9

Capitolo 2
Università e imprese si incontrano sul web **11**

2.1. Politiche attive per il lavoro e sistemi informatici 11

2.2. Le principali problematiche affrontate nella realizzazione di SOUL portale per il *placement* e l'orientamento al lavoro dei laureati 13

Il rapporto fra università e imprese 14
Integrazione dei servizi SOUL nella rete dei servizi per l'impiego 14
Il problema della verifica degli esiti occupazionali 15
Gestione dei tirocini SOUL 15
2.3. Da BLUS al nuovo sistema SOUL: lo sviluppo di nuovi servizi 15
Messa in linea del portale SOUL e porting dei dati provenienti da BLUS 16
Creazione di un contact center 17
Affinamento dell'algoritmo di prossimità 19
Realizzazione del modulo tirocini sul portale SOUL 21
Integrazione dei servizi SOUL nella rete dei servizi per l'impiego 21
Interfaccia con le segreterie studenti 22
Il tentativo di verifica degli esiti occupazionali 22
2.4. Alcuni significativi risultati conseguiti 23
2.5. Le questioni ancora aperte e una valutazione delle prospettive 24

Capitolo 3
I nuovi servizi di orientamento al lavoro "in presenza" 27
3.1. Giovani disoccupati e scoraggiati: un allarme per la società 27
3.2. Un modello di attività per l'orientamento al lavoro: i servizi "in presenza" 29
3.3. Alla ricerca della professione di orientatore 31
3.4. L'attività degli orientatori di placement: alcuni esempi 34
I seminari sul curriculum vitae 34
La stesura di una lettera di presentazione 35
I seminari sul colloquio di selezione 36
Informazioni sulle opportunità presenti nel mondo del lavoro 37
Presentazioni aziendali 38
3.5. Indicazioni per il futuro degli operatori di *placement* nelle università 38
ALLEGATI 40
GLI OPERATORI DI *PLACEMENT* DELLA SAPIENZA
GLI OPERATORI DI *PLACEMENT* DI ROMA TRE
LE ATTIVITÀ DEGLI OPERATORI DI SPORTELLO
LA SCHEDA DI ACCOGLIENZA
FORM UTILIZZATO PER IL REPORT MENSILE DEGLI OPERATORI DI SPORTELLO

Capitolo 4
Un servizio di *counseling* per la transizione dall'università al lavoro **49**

4.1. Servizio di *counseling* psico-attitudinale 50

4.2. Gli ingredienti dello sviluppo e della realizzazione personale: consapevolezza di sé in termini di obiettivi, competenze e motivazioni 52

4.3. Un parziale bilancio delle attività, qualche considerazione sulle aree di miglioramento e prospettive future. 55

Capitolo 5
Una rete europea per il *placement* e l'orientamento al lavoro **59**

5.1. Dalla lotta contro la disoccupazione alle politiche attive per il lavoro 59

5.2. Gli obiettivi di Lisbona interpretati dal Sistema Orientamento Università Lavoro 64

5.3. Europlacement, mercato europeo del lavoro e coesione sociale 67

5.4. Qualche prima considerazione non conclusiva, un parziale bilancio delle attività e buoni propositi per il futuro 68

ALLEGATI 73

IL 1° E IL 2° MEETING EUROPLACEMENT

EUROPLACEMENT'S AGENDA

Capitolo 6
Mille imprese in rete per la ricerca di lavoro **77**

6.1. Le caratteristiche essenziali del sistema produttivo laziale 77

6.2. Le strategie intese a favorire la cooperazione tra università e imprese 81

6.3. Uno stabile canale di comunicazione fra Università e sistema produttivo 84

6.4. I principali canali di ricerca di lavoro per i neolaureati 85

6.5. Gli aspetti operativi del sistema SOUL 87

Capitolo 7
Strategie e strumenti di comunicazione istituzionale del Progetto SOUL **93**

7.1. Considerazioni di scenario e analisi del contesto 93

7.2. Obiettivi del progetto di comunicazione 95

7.3. Definizione dell'immagine istituzionale del Sistema Orientamento Universitario al Lavoro 96
Studio del logotipo 97
Visual design e Copy strategy 98
7.4. Il piano di comunicazione e gli strumenti operativi 102
Definizione di tempi e risorse 103
La produzione editoriale 103
L'area web 103
Il direct mailing 104
I supporti audiovisivi 104
L'affissione 104
"Area media" 104
Eventi 104
Seminari 105
Fiere e saloni 105
Gadget 105
Targhe segnaletiche ed esposizione bandiere 105
Monitoraggio e rilevazione risultati 105
7.5. Il ruolo dell'ufficio stampa nella comunicazione istituzionale 106
7.6. Alcune considerazioni sui risultati e i propositi per il futuro 111

Capitolo 8
Tavoli di incontro con il mondo produttivo **113**
A. La cooperazione tra università e imprese 114
A.1. Il mercato del lavoro e l'inserimento professionale dei giovani 117
A.2. Le finalità del progetto 118
A.3. La descrizione dell'attività 119
ALLEGATI 124
DICHIARAZIONE DI INTENTI
I PARTECIPANTI ALL'INCONTRO DELL'8 MAGGIO 2008
I PARTECIPANTI ALL'INCONTRO DEL 18 SETTEMBRE 2008
B. Il difficile rapporto tra le università e gli ordini professionali 128
B.1. Il tavolo di ascolto delle professioni 131

B.2. Le sollecitazioni degli ordini professionali 134

B.3. Le conclusioni dell'incontro 139

ALLEGATI 142

I PARTECIPANTI ALL'INCONTRO DEL 24 SETTEMBRE 2008

C. Le università romane incontrano i sindacati 143

C.1. L'incontro tra l'università e i sindacati nell'ambito del Progetto SOUL 144

C.2. L'impegno delle università per promuovere occupazione di qualità 145

C.3. Il punto di vista dei sindacati 146

C.4. Le conclusioni delle università romane 149

ALLEGATI 151

I PARTECIPANTI ALL'INCONTRO DEL 5 GIUGNO 2008

D. Attivazione di un tavolo permanente università imprese del Terzo Settore 152

D.1. L'economia sociale e l'inserimento professionale dei giovani 153

D.2. Un *career day* per il Terzo Settore 154

ALLEGATI 158

I PARTECIPANTI ALL'INCONTRO DEL 5 NOVEMBRE 2008

Capitolo 9
I *partner* operativi **159**

9.1. Progetto FIxO. Il progetto formazione e innovazione per l'occupazione: una risorsa per i tirocini 159

Il Progetto FIxO (Formazione e Innovazione per l'Occupazione) alla Sapienza 161

La valutazione delle performance 164

Piano di comunicazione 165

9.2 Il progetto "Un Ponte Rosa"contro le discriminazioni di genere 166

I risultati raggiunti 166

9.3 Il sostegno di Laziodisu al Progetto SOUL 170

9.4 Bic Lazio per il Progetto SOUL 174

Il Business Innovation Centre della Regione Lazio 175

I servizi BIC Lazio per SOUL 176

7.5 La Zona Tutela Lavoro per gli studenti lavoratori 177

L'attività di ZTL nel Sistema di Orientamento Universitario al Lavoro 179

Le principali motivazioni che inducono lo studente al lavoro 180

Le tipologie di sostegno richieste allo sportello itinerante ZTL 181

Università, lavoro nero e tutela dei diritti 183

Le tipologie di studenti lavoratori alla base del lavoro di ZTL 183

L'attività di ZTL e le questioni di genere 186

Qualche prima considerazione sulla prima fase di ZTL e le nuove prospettive 186

ALLEGATI 188

OBIETTIVI E ATTIVITÀ SVOLTE DALLO SPORTELLO DEI DIRITTI - ZONA TUTELA LAVORO

Ringraziamenti

Il presente volume e le attività in esso descritte sono stati realizzati grazie ai finanziamenti del Fondo Sociale Europeo - POR ob.3 2000/20006 FSE - Misura A2 "Promozione, Sperimentazione e Potenziamento dei Sistemi Universitari di Placement" di cui alla determinazione regionale n° D 4072/07 Direzione Regionale Formazione Professionale, FSE e altri interventi cofinanziati.

Un ringraziamento particolare va a Silvia Costa Assessore a *Istruzione, Diritto allo studio e Formazione della Regione Lazio* che fin dall'inizio ha sostenuto questo progetto con preziose indicazioni e suggerimenti, sia attraverso la supervisione dell'attività svolta con estrema competenza ed efficacia dalla direzione regionale guidata dall'Avv. Elisabetta Longo, sia attraverso Laziodisu che, con il Commissario Ornella Guglielmino, il prof. Lucio Pagnoncelli e i direttori Maurizio Tenenbaum e Pierluigi Mazzella, ha aiutato il progetto nella fase d'avvio mettendo a disposizione una sede e il prezioso contributo del CED a cui si deve la prima realizzazione della piattaforma BLUS.

BLUS e SOUL nascono dal lavoro comune delle università statali e dalla collaborazione che queste hanno stabilito con le Istituzioni e le forze sociali di Roma e del Lazio. Il presente progetto del Fondo Sociale Europeo ha certamente rappresentato un sostegno importante, tuttavia, è doveroso ricordare che ci siamo avvalsi di altri contributi e collaborazioni.

In particolare i nostri ringraziamenti vanno a:

- Alessandra Tibaldi Assessore al *Lavoro Pari opportunità e Politiche giovanili della Regione Lazio* a cui si deve l'attenzione alla rete istituzionale dei servizi per l'impiego e ai direttori regionali Roberto Crescenzi e Lea Battistoni;
- Gli Assessori Gloria Malaspina e Massimiliano Smeriglio, che si sono succeduti alla guida dell'Assessorato alle Politiche del Lavoro e della Formazione della Provincia di Roma, per la particolare attenzione rivolta al Progetto BLUS e alla sua evoluzione;
- Il dott. Luigi Guariniello e il dott. Antonio Capitani per i proficui rapporti con i Centri per l'Impiego;
- la dott.ssa Paola Bottaro che ha seguito con grande partecipazione il Progetto *Un Ponte Rosa*;

- l'Assessorato alla Sicurezza e alle Politiche giovanili e ai rapporti con le Università del Comune di Roma con il quale grazie all'interessamento dell'Assessore Jean Leonard Tuadì sono intercorse intese per lo sviluppo del sistema di *placement* e orientamento al lavoro a livello comunale attraverso la collaborazione con i Centri di Orientamento al Lavoro;
- il Ministero del Lavoro che attraverso l'attività della dott.ssa Grazia Strano, della dott.ssa Lea Battistoni, e della dott.ssa Anastasia Giuffrida hanno sostenuto il complesso avvio del progetto.

Un particolare ringraziamento va, inoltre, indirizzato al Presidente Andrea Mondello e al Vice Presidente Lorenzo Tagliavanti della Camera di Commercio di Roma che hanno fortemente sostenuto l'iniziativa anche attraverso l'IRFI e il Suo Direttore Piero Pagnotta.

Naturalmente i ringraziamenti vanno estesi a tutti gli altri *partner* per il contributo di fattiva collaborazione alle attività di BLUS e di SOUL, e in particolare:

- ItaliaLavoro per la preziosa assistenza tecnica fornita dai dottori Danilo Mattoccia, Maurizio Sorcioni, Adriano Meucci, Raffaella Croce e da tutto lo *staff* per la gestione e la organizzazione del Corso di Alta Formazione in *operatori per i Servizi per l'Orientamento e per l'Impiego*;
- le Confederazioni Sindacali che attraverso i loro dirigenti Amalia De Sanctis (CGIL), Danilo Roncon (CISL) e Franco Dore (UIL) hanno garantito all'iniziativa il sostegno e il punto di vista delle rappresentanze sociali e si sono fatte parte attiva nell'apertura dello Sportello ZTL negli atenei dell'intesa SOUL che è stata siglata dai segretari regionali delle tre organizzazioni sindacali;
- l'ISFOL che per l'interessamento del Direttore Giovanni Principe ha messo a disposizione un'ampia documentazione e il sostegno tecnico-scientifico per l'analisi e la valutazione dello stato e dell'evoluzione del mercato del lavoro;
- BIC LAZIO che attraverso il suo Direttore Luigi Campitelli ha contribuito alle numerose iniziative promosse da SOUL e favorito l'apertura di uno sportello per l'imprenditoria giovanile presso il *back office* di SOUL.

Questa impresa non sarebbe stata possibile senza la costante attenzione dei Rettori Renato Guarini, Guido Fabiani, Alessandro Finazzi A-

grò e Paolo Parisi che hanno creduto nella forza della collaborazione tra università dando costantemente appoggio e fiducia al nostro lavoro.

Tale supporto ha trovato una costante ed efficace collaborazione nella preziosa attività dei Delegati Rettorali Paolo Coppa e Stefania Sabatini nonché a tutti i numerosissimi docenti delle Università che hanno sempre sostenuto il progetto.

Ringraziamo inoltre tutto il Comitato Scientifico di BLUS: prof.ssa Maria Ambrosio, prof. Francesco Avallone, prof.ssa Marina Capparucci, prof.ssa Emanuela Ghignoni, prof. Claudio Leporelli, prof. Renato Masiani, dott.ssa Lia Matrisciano, prof.ssa Marina Moscarini, prof.ssa Anna Salerni, prof. Pietro Valentino che hanno fornito importanti suggerimenti e linee guida per la realizzazione delle attività.

Infine ricordiamo il grande lavoro delle strutture amministrative dei due atenei e del Caspur che è dietro a tutte le nostre attività e senza il quale non sarebbe stato possibile procedere.

prof. Pietro Lucisano
prof. Maria Rosaria Stabili
prof. Alfonso Miola

Premessa

È possibile fare qualcosa di utile e di intelligente con poche risorse e molto impegno? È possibile farlo stravolgendo logiche che sembrano essere ineludibili?

Noi qualche risultato lo abbiamo raggiunto e possiamo ancora migliorare il nostro lavoro in modo che i risultati ottenuti finora possano essere considerati solo un punto di partenza.

La storia di questo progetto comincia poco più di un anno fa quando il Ministero del Lavoro e Italia Lavoro chiesero alle università di aderire alla *Borsa Continua Nazionale del Lavoro* realizzando un collegamento tra i *curricula* degli studenti e il sistema nazionale di collocamento *on line* che si andava in quel momento definendo.

Ci siamo chiesti, assieme a Carlo Magni (che aveva già lavorato su queste tematiche) come realizzare un progetto coerente con la nostra natura di università, con la nostra missione di rappresentare un luogo di costruzione del sapere, con il nostro stile di rapporto con le giovani generazioni.

Nasce così alla Sapienza il Progetto BLUS, già nel nome, che sta per Borsa Lavoro Università Sapienza, é contenuta la filosofia che ispira questo progetto. BLUS ricorda un sound, una musica, e BLUS si propone come il luogo di ricerca del giusto accordo tra l'esperienza di formazione e le esigenze della società del lavoro. Non dunque un'università che si appiattisce sui bisogni delle imprese, ma un'università che forma persone e aiuti le persone a trovare una utile collocazione per loro e per la società.

Così, dopo avere coinvolto la Commissione Orientamento di ateneo, abbiamo formato un piccolo gruppo di lavoro e ci siamo rimboccati le maniche e, man mano che si andava avanti, abbiamo continuato a chiarirci le idee. I vecchi modelli del collocamento non avevano funzionato e il modello previsto dal Ministero per la Borsa Continua Nazionale del Lavoro rimaneva per molti versi ancorato a queste vecchie logiche. Ciascun aspirante a una opportunità di occupazione, poteva entrare in Borsa solo facendo riferimento a una singola attività lavorativa, un sistema rigido che si era rivelato poco adatto per i profili professionali più bassi e si rivelava asfittico per i neo laureati.

Approfondendo il problema ci siamo resi conto di come fosse necessario realizzare un sistema di *placement* specifico per le università e che

per farlo dovevamo sviluppare una ipotesi di lavoro, un modello e procedere poi alla ricerca di alleanze e di risorse.

Ma partiamo dall'ipotesi di lavoro. Se la costruzione della conoscenza è una attività finalizzata alla realizzazione di un bene pubblico, che si rappresenta secondo la Costituzione del nostro Paese, come una attività dello Stato, anche il sistema di *placement* deve essere interpreto come un nodo della rete degli interventi pubblici di politiche attive per il lavoro, dunque cercare di operare in accordo con Regione Lazio, Provincia e Comune di Roma e con le altre strutture pubbliche di riferimento. Ma il linguaggio con cui ancora si parla di questi servizi rimane ambiguo, risente delle impostazioni di una economia iperliberista, (di cui stiamo cominciando ad apprezzare i risultati) di documenti dell'Unione Europea in cui i concetti si inseguono e si contraddicono senza alcun rigore. In questa prospettiva, nella definizione dell'ipotesi di lavoro, è stato necessario un chiarimento concettuale e non nascondo che la matrice educativa abbia giocato un ruolo significativo, anche se non sono mancate riflessioni di taglio economico, ma legate all'idea che anche l'economia possa contribuire a cambiare la società e non si limiti ad assecondarne le regole. Provo a riassumere in sintesi il risultato di queste riflessioni:

1. La questione della continuità studio lavoro non può essere lasciata ai soli meccanismi di domanda/offerta, ai soli meccanismi di mercato; è una questione troppo rilevante, che richiede una risposta intelligente e socialmente utile, bisogna trovare il modo di avvicinare le persone con i loro desideri e il loro patrimonio di esperienze, di studio e di capacità, al contesto in cui possono essere maggiormente valorizzate.
2. I nostri studenti non sono merce, forza lavoro, capitale umano, risorse immateriali. La nostra funzione, come università, non è quella di inserire su questi semilavorati valore aggiunto per renderli più *competitivi* sul *mercato del lavoro*. Il nostro compito è far maturare nei ragazzi scienza e coscienza, aiutarli ad assumere quell'atteggiamento scientifico che solo consente di liberarsi da dogmi e abitudini e di affrontare i problemi con spirito aperto. La società del lavoro ha bisogno di innovazione e non solo di persone addestrate a ubbidire e ripetere; è dunque necessario stimolare maggiore continuità tra esperienza di studio e di lavoro. Le università devono superare la loro autoreferenzialità e le imprese devono essere più aperte ai giovani, all'innovazione, alla ricerca e a profili più qualificati. La conoscenza che si costruisce nelle

università e quella che si acquisisce nella società del lavoro, sono della stessa natura e solo cattivi maestri e imprenditori poco avveduti non se ne rendono conto.

3. È necessario superare il concetto di flessibilità nella sua associazione all'idea di precariato. Suggeriamo di sostituire il termine flessibile con il termine polivalente. Flessibile è un individuo disposto a flettersi, l'educazione invece insegna a camminare eretto, l'educazione deve drizzare le schiene, troppi anni sono serviti per superare una umanità di "plebi all'opra chine". Più sensato è parlare di persone polivalenti, nessun ricercatore si tira indietro se c'è da fare fotocopie o pulire provette, ma questo non diminuisce il suo valore anzi lo accresce.
4. Lo scopo del *placement* è dunque di creare ponti, di stabilire contatti, di rafforzare collaborazioni, sia durante la fase di formazione sia subito dopo. Maggiore è la continuità, maggiore è la possibilità di valorizzare l'esperienza formativa. In questa prospettiva acquisisce rilievo il ruolo dei tirocini formativi curriculari e *post lauream*.
5. La gestione dei servizi di orientamento al lavoro richiede professionalità che vanno costruite e non possono essere lavori affidati a personale residuale non formato e tantomeno precario.
6. Da ultimo ci guida la convinzione che non dobbiamo competere con nessuno. La costruzione della conoscenza è un sistema cooperativo. La conoscenza se non è trasmessa e diffusa è come se non ci fosse. Cooperare è meglio che competere anche in economia, del resto tutti i soggetti forti mostrano di collaborare e fare cartello. Se potessero comunicare i prigionieri del mitico dilemma non potrebbero che accordarsi sulla soluzione più vantaggiosa per entrambi e la globalizzazione avvantaggia la comunicazione.

Con queste idee, ci siamo dunque messi al lavoro cercando di realizzare un sistema che consentisse un incontro tra domanda e offerta, rispettoso ed efficace, capace di parlare con i sistemi pubblici. Un po' di colleghi, il contributo di Laziodisu, l'appoggio della Camera di Commercio di Roma, del BIC Lazio, qualche risorsa dell'università e il supporto della direzione studenti, un piccolo *back office*, un comitato scientifico: così nasce BLUS.

Prepariamo insieme all'IRFI e a Italia Lavoro il primo Corso di Alta Formazione per operatori di orientamento al lavoro, con il CED di Laziodisu cominciamo a organizzare un sito.

Vengono molte idee, il sito è pensato in modo da fornire la massima tutela a imprese e giovani. Viene controllata la qualità delle imprese che propongono lavoro, i giovani scelgono di mostrare il loro *curriculum* inviandolo a chi presenta offerte o rendendolo visibile a chi fa ricerca. Scegliamo di avere nel portale solo giovani effettivamente in cerca di lavoro e dunque rifiutiamo l'idea di un reclutamento forzato, anzi scegliamo di pulire il sito periodicamente dagli inattivi. Le imprese vengono descritte perché si deve capire con chi si va a lavorare, gli annunci debbono essere trasparenti. Cominciano a iscriversi giovani e imprese. Nasce l'idea di lavorare sulla prossimità tra domanda e offerta, così si comincia a sviluppare il primo algoritmo basato su meccanismi di ricerca analogica. Il sistema, dunque, fa orientamento permettendo a ogni studente di vedere i punti di forza e di debolezza del suo *curriculum* rispetto a ciascuna delle offerte di lavoro. Si sviluppano i rapporti con il BIC Lazio che inserisce un suo sportello nel *Back office* per promuovere le leggi sull'imprenditoria giovanile e sul prestito d'onore della Regione Lazio e le altre iniziative nazionali e locali. Intanto si ragiona su un accordo con i Sindacali Confederali, nasce l'idea di un servizio di tutela agli studenti, i giovani sindacalisti trovano un nome simpatico ZTL (Zona Tutela Lavoro).

Arrivano i primi risultati, crescono gli iscritti, le imprese, le offerte di lavoro, si aprono sportelli BLUS in tutte le facoltà della Sapienza, crescono le collaborazioni istituzionali, il Ministero del Lavoro lancia il Progetto FIxO sui tirocini, ci impegniamo e vengono fuori molte idee. Cominciamo a riflettere con l'Agenzia Lazio Lavoro sul problema dei tirocini e sulla necessità di realizzare una gestione trasparente e più efficace di queste attività, in questa prospettiva anche l'Assessorato al Lavoro della Regione Lazio ci da un piccolo contributo.

La professoressa Maria Rosaria Stabili Prorettore di Roma Tre ci invita a un convegno sui tirocini e cominciamo a ragionare sulla possibilità di collaborare, così quando la Regione Lazio propone un bando sul *placement* universitario siamo già pronti per lavorare insieme. Formiamo una associazione temporanea di scopo con il CASPUR e cerchiamo di coinvolgere anche l'ateneo di Tor Vergata e l'Università dello Sport "Foro Italico", ma per queste due università purtroppo non ci sono i tempi tecnici per partecipare al bando.

Otteniamo così dalla Regione risorse strategiche e insieme a Roma Tre progettiamo un nuovo sistema, ma non rinunciamo a lavorare con le altre due università con cui, prima dell'estate, riusciamo a siglare accordi quadro: così a luglio del 2008 spegniamo BLUS e nasce SOUL, con una nuova piattaforma e una nuova immagine grafica. Il nome viene suggerito da un professore di Tor Vergata. Collaborare è meglio di competere, bisogna competere con i problemi e collaborare con quanti devono risolverli. SOUL nasce come il sistema di *placement* delle quattro università statali di Roma, con un bacino potenziale di oltre 200.000 studenti, trentasettemila laureati l'anno in quasi tutte le discipline possibili, la più grande fabbrica di conoscenza d'Europa.

BLUS trasferisce a SOUL più di 500 aziende, oltre 10.000 utenti con 8.511 *curricula* inseriti. Dal 3 luglio 2008 si moltiplicano gli sforzi e il lavoro. Alla fine di agosto altri 2575 utenti hanno inserito il proprio *curriculum vitae* all'interno del sistema. In questi due mesi registriamo 10.704 contatti tra aziende e studenti, ogni giorno vengono sfogliate in media 65000 pagine del sito e circa 1000 visitatori unici al giorno utilizzano il portale. Nei primi quattro giorni di settembre il volume delle visite raggiunge i valori registrati nei primi 15 giorni di luglio. Le risorse della Regione Lazio aiutano l'attivazione di nuovi servizi e nuovi contatti: parte il servizio di *counseling* professionale alla Sapienza e a Roma Tre, si attivano i tavoli di confronto con le forze sociali, imprenditori, ordini professionali e terzo settore, si consolida il progetto *Europlacement* a cui partecipano le università di 10 paesi europei.

La collaborazione con la Provincia di Roma comincia a produrre risultati. A fine luglio cominciamo a studiare le modalità di interazione tra SOUL e i Centri per l'Impiego della Provincia, a settembre il sistema è operativo e la sinergia consente ai Centri per l'Impiego di utilizzare SOUL e a SOUL di avvalersi della rete di rapporti dei Centri per l'Impiego. Ci si incontra per presentare al personale le nuove opportunità, ma già molti hanno cominciato a utilizzarle, l'idea di fare un lavoro utile unisce i due gruppi di operatori e consente di mettere in luce e risolvere molti problemi.

Intanto procede lo sviluppo del sistema tecnologico: con il CASPUR stiamo lavorando a migliorare i servizi in rete, l'algoritmo di prossimità passa dal prototipo analogico a un nuovo modello basato sulle reti neurali. Si tratta di avviare un sistema di ricerca sempre più in grado di aiutare la persona giusta a trovare il posto giusto.

Procede il lavoro sui tirocini sia con il progetto FIxO, con il quale abbiamo raggiunto e superato i 1000 tirocini formativi e di inserimento la-

vorativo avviati da Sapienza, Roma Tre e Tor Vergata, che con il progetto Ponte Rosa finanziato dalla Provincia di Roma. Un progetto che vede Sapienza e Roma Tre, insieme all'IRFI, impegnate nella ricerca di tirocini per donne non solo laureate.

Procede anche la realizzazione del sistema di gestione dei tirocini che viene presentato a Roma Tre nel seminario interno del 4 novembre scorso. Il sistema è ora in sperimentazione e consentirà alle quattro università di coordinare i servizi per i tirocini, di semplificare la gestione per le facoltà e per le aziende e di realizzare in tempo reale le comunicazioni obbligatorie.

Il 31 ottobre abbiamo raggiunto le mille imprese registrate. Oggi mentre scrivo SOUL ha attive centinaia di opportunità di lavoro. Gli studenti registrati sono più di 18.000 e ovviamente il lavoro è appena cominciato. Con Ministero e Regione dobbiamo realizzare una anagrafe completa dei percorsi lavorativi utilizzando i dati della comunicazione obbligatoria, migliorare i curricula, raggiungere le piccole imprese, creare un clima di fiducia verso le istituzioni sia da parte dei giovani sia da parte del mondo imprenditoriale.

Tante sono le idee in cantiere e secondo il nostro stile cercheremo di farle camminare su forti gambe con il vostro aiuto.

prof. Pietro Lucisano

Capitolo 1
Le linee guida del progetto regionale

1.1. Promozione, sperimentazione e potenziamento dei sistemi universitari di *placement*

Il tema del rapporto fra l'università, il mondo della produzione di beni e servizi e la società civile è, da alcuni anni, al centro dell'attenzione di studiosi e *policy maker*. Questa rinnovata attenzione al tema è stata anche il frutto della maturata consapevolezza dell'importanza della formazione e della ricerca universitaria, non solo per rispondere alle sollecitazioni dei nuovi scenari competitivi internazionali ma anche per assicurare al Paese le alte professionalità e il sapere diffuso che appaiono una prerogativa essenziale per ogni processo di sviluppo sostenibile delle moderne società.

Tale maturata consapevolezza e il nuovo quadro normativo, definito dalla Legge 14 febbraio 2003, n. 30 (chiamata anche legge Biagi), che assegna alle università il compito di sostenere i propri laureati nella fase di inserimento nel mercato del lavoro e di accompagnare e favorire, con attività di orientamento, le opportunità di occupazione, ha indotto molti atenei italiani a dotarsi di adeguati strumenti di *placement* e gestione di tirocini formazione/lavoro.

È in questo nuovo scenario legislativo, economico e sociale che la Sapienza Università di Roma e l'Università di Roma Tre hanno deciso, insieme con il CASPUR, di costituire un Associazione Temporanea di Scopo (ATS) per rispondere al bando della Regione Lazio per la realizzazione del Progetto Promozione, sperimentazione e potenziamento dei sistemi universitari di *placement*, utilizzando i fondi europei relativi al POR Ob. 3, FSE 2000/2006 - Misura A.2 - annualità 2007.

L'ATS, formata dalle due università e dal CASPUR, è risultata vincitrice del bando di gara che stanziava un finanziamento di circa 2.000.000 di euro, da suddividere fra i *partner* sulla base delle differenti funzioni.

Il Progetto Promozione, sperimentazione e potenziamento dei sistemi universitari di *placement*, nato con il sostegno di Laziodisu, si è mosso nella prospettiva di trasferire agli altri atenei dell'area romana e progressivamente a quelli dell'intera Regione Lazio, le *best practice* maturate nel corso della sua realizzazione e di estendere l'uso della nuova piattaforma informatica per le attività di *placement* e gestione dei tirocini.

1.2. Dalla Borsa Lavoro Università Sapienza al Sistema Orientamento Università Lavoro

Il sistema di *placement* della Borsa Lavoro Università Sapienza (BLUS), nato come risposta alla necessità di realizzare un incontro efficace tra domanda e offerta di lavoro per le alte professionalità provenienti dalla formazione universitaria, si è caratterizzato per operare utilizzando i più avanzati sistemi informatici e di comunicazione, che rappresentano una delle più importanti innovazioni che ha segnato la modalità di comunicazione sociale dalla fine del Novecento. Il sistema di *placement* ha fornito, nel suo primo anno di attività, importanti risposte nella direzione della ricerca di modalità intelligenti e pratiche per la semplificazione della fase di incontro fra la domanda e l'offerta di lavoro. BLUS, oltre a configurarsi come uno strumento del sistema pubblico di politiche attive per il lavoro, ha creato le condizioni per una collaborazione con altri soggetti. In questa prospettiva, infatti, il progetto ha sviluppato relazioni con la Borsa Continua Nazionale del Lavoro, con la Regione Lazio, con la Provincia di Roma e con il Comune di Roma, con la Camera di Commercio di Roma e con le organizzazioni sindacali.

La sfida che BLUS ha raccolto è stata quella di realizzare un sistema di *placement* in grado di raccogliere e di indirizzare al lavoro, non solo quei laureati che provengono dai percorsi di studio che tradizionalmente si collegano spontaneamente con i servizi di *placement* (economia e ingegneria), ma di operare sull'intera gamma dell'offerta formativa dell'università e sul complesso e dinamico sistema produttivo regionale per realizzare un incontro tra la domanda e l'offerta anche nei settori "creativi" e in quelli emergenti del Terzo Settore. Una particolare attenzione è stata dedicata anche al mondo delle professioni e agli sbocchi professionali dei laureati nelle discipline scientifiche in senso stretto (Fisica, Matematica, Biologia etc.).

Nel corso dello sviluppo del progetto, è stato raggiunto un primo importante obiettivo attraverso il coinvolgimento delle Università di Roma "Tor Vergata" e dello Sport "Foro Italico" (già IUSM) nella prospettiva di includere anche le altre due università della Regione Lazio, quali quelle di Cassino e di Viterbo.

L'allargamento del progetto e la progressiva integrazione delle altre università pubbliche del Lazio hanno richiesto un adeguamento e uno sviluppo dell'originario portale internet denominato BLUS. È nato così SOUL (Sistema Orientamento Università Lavoro) un portale in grado di gestire l'intero flusso di dati relativi ai tirocini e alle offerte di inserimen-

to lavorativo delle quattro università, all'interno del quale sono contenute e veicolate oggi le informazioni di oltre 20.000 persone e le domande di più di 1.000 aziende pubbliche e private sia italiane che estere.

1.3. Gli obiettivi e le azioni del Progetto BLUS/SOUL

L'obiettivo generale del progetto è stato quello di potenziare e rafforzare il sistema di *placement* delle Università Sapienza e Roma Tre. Tale obiettivo è stato perseguito attraverso quattro specifiche azioni e un intervento trasversale.

Potenziamento dei servizi in rete per il placement e per la gestione dei tirocini curriculari e post lauream

La prima azione ha avuto per oggetto il potenziamento del servizio di *placement* in rete per migliorarne la capacità di individuare percorsi utili a studenti e aziende per un incontro tra la domanda e l'offerta e per renderlo progressivamente adeguato alle esigenze di un numero crescente di utenti (studenti, neolaureati, aziende) e lo sviluppo di una gestione informatizzata di un altro importante servizio: i tirocini universitari *pre* e *post lauream*. Il carattere innovativo del portale BLUS/SOUL è stata l'utilizzazione di un nuovo metodo per la ricerca di prossimità basato su reti neurali. Tale ricerca consente, infatti, di confrontare le caratteristiche dichiarate da tutti i soggetti che hanno inserito nel sistema il proprio *curriculum* con le caratteristiche dei profili ricercati dalle aziende registrate nel sistema. A supporto del portale di accesso ai servizi di *placement* e tirocinio, è stata attivata una rete di sportelli nelle facoltà delle università coinvolte nel progetto tesa ad ampliare e potenziare i "servizi in presenza" rivolti agli utenti (docenti, studenti e laureati). Per il coordinamento di tutta l'attività di contatto con utenti e imprese, è stata costituita anche una struttura di *back-office* in ognuno degli atenei.

Realizzazione della rete dei "servizi in presenza" e attività di informazione e orientamento

La seconda azione si è posta l'obiettivo di agevolare l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro sostenendoli in uscita dal sistema formativo universitario attraverso una molteplicità di interventi di orientamento rivolti sia a soggetti che sono all'interno del sistema universitario, sia

a coloro che ne sono usciti da poco. Per realizzare tali interventi è stata utilizzata una vasta gamma di strumenti, dal contatto con gli utenti presso gli sportelli, per migliorare la loro capacità di ricerca del lavoro, al *counseling* psico-attitudinale, dai seminari informativi alle presentazioni aziendali nelle facoltà.

Impostazione e sviluppo di un sistema permanente di relazione con le imprese e gli enti pubblici economici della regione

La terza azione è consistita in un complesso di attività volte ad agevolare e sviluppare i rapporti e le sinergie tra tutti gli attori del mercato del lavoro sia sul fronte della domanda che su quello dell'offerta, con la costruzione di occasioni di incontro con le realtà produttive della regione e con professionisti e *policy maker* allo scopo di attivare e sviluppare gli scambi tra la formazione accademica e quella in azienda e/o sul lavoro. Con l'obiettivo di costruire strumenti permanenti di collaborazione fra università e mondo del lavoro, sono stati attivati "tavoli" permanenti di consultazione con il mondo imprenditoriale e industriale, gli ordini e le associazioni professionali, le organizzazione *non profit* del Terzo Settore e il mondo del sindacato.

Nell'ambito di questa azione è stata avviata una ricognizione delle esperienze di altre università europee per l'orientamento e il *placement* di studenti e laureati. A questo proposito sono stati organizzati incontri con atenei di altri paesi dell'Unione Europea, con l'obiettivo, da un lato, di scambiare *know how* e *best practice* e, dall'altro, di integrare i sistemi di *placement* al fine di permettere agli studenti di conoscere le offerte di lavoro e di tirocinio di altri paesi dell'Unione e di accedere alle opportunità di occupazione e di *stage*.

La formazione

Il progetto ha, inoltre, previsto alcune iniziative per l'aggiornamento e la preparazione degli operatori di sportello e di *contact center*, predisposti per orientare e facilitare gli utenti dei servizi di BLUS/SOUL nel rapporto con la domanda di lavoro. Sono state, inoltre, promosse occasioni di scambio tra gli operatori delle strutture di *placement* attivate nelle università e quelli delle amministrazioni ai vari livelli territoriali che perseguono attività di orientamento al lavoro. Tale attività è stata finalizzata a far conoscere agli operatori le potenzialità dei servizi offerti dal-

la piattaforma SOUL, per metterla a disposizione e renderla accessibile in tutti i servizi pubblici per l'impiego.

Attività di promozione, comunicazione e pubblicizzazione delle attività poste in essere

L'attività di promozione e comunicazione sulle caratteristiche, gli obiettivi e le finalità del progetto e su tutti i servizi attivati, è stata indirizzata verso la popolazione universitaria e gli attori del sistema produttivo grazie a un intervento di tipo trasversale. Accanto alle attività di comunicazione e promozione del servizio mirata ai *target* individuati sono stati realizzati interventi destinati anche all'opinione pubblica più in generale con l'obbiettivo di informare sulle nuove opportunità offerte dal servizio BLUS/SOUL per il mercato del lavoro regionale. A questo proposito, è stato attivato uno specifico servizio di comunicazione, che ha operato in stretto raccordo con gli uffici stampa e comunicazione degli atenei coinvolti, per progettare e realizzare attività e prodotti quali la nuova "identità visiva" del portale, la campagna pubblicitaria, la promozione dei servizi di *placement*, i seminari informativi nelle facoltà, la predisposizione e la diffusione di materiali multimediali, audiovisivi, le *newsletter*, lo sviluppo di pubbliche relazioni.

1.4. I *partner* del progetto

CASPUR

Il Consorzio Interuniversitario per le applicazioni di Supercalcolo per Università e Ricerca (CASPUR) è stato costituito il 5 Giugno 1992 e ha sede in Roma. Il CASPUR gestisce le strutture di elaborazione dati atte a soddisfare le esigenze di calcolo intensivo della comunità scientifica, in particolare per le istituzioni di ricerca dell'Italia centro-meridionale, ed è un centro di competenza sulle tecnologia dell'informazione e della comunicazione e l'utilizzo delle loro applicazioni a disposizione del sistema nazionale universitario e di ricerca, oltre che del MIUR. Il Consorzio non ha scopo di lucro ed è finanziato dal MIUR e dalle seguenti università consorziate: Politecnico di Bari; Università degli studi di Bari; Università del Salento; Sapienza Università di Roma; Università degli Studi Roma Tre; Università degli Studi della Tuscia - Viterbo; Università dello Sport "Foro Italico" di Roma; Università degli Studi di Foggia; Universi-

tà degli Studi di Roma "Tor Vergata". Al fine di realizzare i propri scopi, il Consorzio può stipulare convenzioni con università, enti di ricerca e con altri enti o organi pubblici o privati che operino in settori interessati alle attività del Consorzio. Al momento sono attive convenzioni tra il CASPUR e l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), l'Ente per le Nuove Tecnologie, l'Energia e l'Ambiente (ENEA) e l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (INGV), l'Istituto Nazionale per Studi ed Esperienze di Architettura Navale (INSEAN), l'Istituto per le Applicazioni del Calcolo (IAC-CNR) e alcune università non consorziate.

Sapienza Università di Roma

Con oltre 700 anni di storia e 145mila studenti, la Sapienza è la prima università in Europa e la seconda al mondo dopo quella del Cairo. Il recente processo di decongestionamento, destinato a integrare maggiormente l'università nel tessuto urbano di Roma, ha portato alla creazione di cinque atenei federati ai quali afferiscono 21 facoltà. I docenti sono oltre 4.500, i tecnici e gli amministrativi circa 5.000. L'attuale Rettorato è collegiale; accanto al rettore, operano un prorettore vicario e un gruppo di prorettori e delegati con competenze specifiche, ai quali si affiancano alcune commissioni e due nuclei di ateneo per la valutazione e per la programmazione strategica. L'offerta formativa della Sapienza comprende oltre 370 corsi di laurea e 380 master. Tra i servizi a disposizione vi sono 155 biblioteche, 21 musei, gli sportelli di orientamento Ciao e Sort, lo sportello per i diritti delle persone disabili. Della platea studentesca fanno parte oltre 30mila fuorisede, più di 5.000 iscritti di nazionalità non italiana e circa 1.000 studenti Erasmus all'anno. L'orientamento in entrata, il *placement* in uscita e l'informatizzazione sono l'orizzonte strategico in tema di servizi. La Sapienza, grazie a 110 dipartimenti e oltre 35 centri di studio, raggiunge livelli di eccellenza in campi di ricerca quali l'archeologia, la fisica e l'astrofisica, le scienze umanistiche e i beni culturali, l'ambiente, le nanotecnologie, la terapia cellulare e genica, il design, l'aerospazio. Nel 2006, insieme a Filas, Bic Lazio e Unicredit Banca, è stato attivato il Consorzio Sapienza Innovazione che promuove il collegamento tra università, centri di ricerca e imprese. La Sapienza è un'università pubblica, autonoma e libera, impegnata a contribuire allo sviluppo della società della conoscenza attraverso la ricerca, la formazione di eccellenza e di qualità e la cooperazione internazionale. Le iniziative e gli eventi rivolti al pubblico, organizzati negli ultimi anni con rassegne estive nell'ambito dell'Estate romana del Comune di Roma,

vanno verso un'idea di comunità culturale che apre le sue porte ai cittadini e consente agli studenti di riappropriarsi della vita universitaria.

Università di Roma Tre

L'Università di Roma Tre è stata istituita nel 1992 ed ha una popolazione studentesca di circa 40mila iscritti. L'ateneo dispone di 8 facoltà e 31 dipartimenti di ricerca. L'offerta formativa 2008-2009 prevede 29 corsi di laurea triennale, un corso di laurea a ciclo unico quinquennale, un corso di laurea quadriennale, 44 corsi di laurea magistrale. L'offerta didattica proposta da Roma Tre, articolata e innovativa, presta attenzione alla qualità dell'insegnamento e all'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, in una dimensione europea e trasnazionale. Da sempre attento anche alla qualità della vita universitaria degli studenti, l'ateneo mette a disposizione: Ufficio Studenti, Ufficio Orientamento, Ufficio per studenti in situazione di disabilità, Centro di ascolto psicologico, Ufficio *Stage* e Tirocini, Ufficio *Job Placement*, Servizio gratuito di trasporto Unibus, Servizio biciclette, Servizio consulenza ASL, Laziodisu Roma Tre - Azienda per il Diritto allo Studio Universitario e Centri sportivi. Roma Tre vanta anche importanti infrastrutture informatiche e di telecomunicazione con una vasta gamma di servizi evoluti, come il Sistema Bibliotecario di ateneo con prestito automatizzato e 200 punti di accesso alla rete di ateneo, 500 postazioni internet in 25 laboratori informatici, 80 punti dotati di tecnologia *wireless*, preiscrizione e immatricolazione *on line* a tutti i corsi di studi, pagamento *on line* delle tasse universitarie e il Portale dello studente, che permette a tutti gli studenti iscritti di poter consultare *on line* tutte le informazioni relative alla propria carriera universitaria, dagli esami sostenuti alle informazioni di carattere amministrativo. Si tratta di un servizio che si propone di agevolare anche gli studenti lavoratori e fuori sede, molto spesso impossibilitati a recarsi personalmente presso le segreterie studenti. Gli studenti possono usufruire gratuitamente della Piazza Telematica di ateneo, primo centro informatico universitario organizzato come un *internet point* aperto anche al pubblico, che mette a disposizione 200 postazioni multimediali per studiare e navigare in internet. L'Ufficio Progetti Comunitari promuove i rapporti con istituzioni accademiche e di ricerca in ambito comunitario e internazionale, mentre l'Industrial Liaison Office consente ai ricercatori dell'ateneo di realizzare il trasferimento tecnologico dei loro prodotti di ricerca per la creazione di nuove realtà imprenditoriali che incontrino le esigenze del territorio. Roma Tre sta anche realizzando un Campus uni-

versitario che nascerà all'interno dell'area Valco San Paolo nell'ambito dell'intervento di riqualificazione e recupero urbanistico della zona.

Università di Roma "Tor Vergata"

È una università atipica nel panorama italiano. Progettata negli anni Ottanta, sul modello dei campus universitari anglosassoni, si estende su un'area di circa 600 ettari nella periferia Sud-Est di Roma. Questo grande spazio ha permesso di dedicare edifici autonomi e funzionali per ogni facoltà e ospitare importanti istituzioni di ricerca, tra cui il CNR e l'Agenzia Spaziale Italiana, rendendo "Tor Vergata" una delle più dinamiche aggregazioni d'Italia sia per la didattica che per la ricerca. In prossimità del Campus gravitano diversi altri centri di ricerca (ENEA, ESA-ESRIN, Istituto Nazionale di Astrofisica e l'Osservatorio di Monteporzio, Istituto Nazionale di Fisica Nucleare) che creano un'importante aggregazione di ricerca nei settori più avanzati. In tale contesto è stato creato un Consorzio tra Ministero dell'Università e Ricerca, Regione Lazio, CNR, ENEA, INFN e Università "Tor Vergata" per la realizzazione, all'interno del territorio universitario, di una grande attrezzatura di ricerca, un Laser a Elettroni Liberi (il secondo in Europa) in grado di coinvolgere fisici, chimici, biologi, ingegneri in esperimenti fondamentali per la determinazione strutturale di materiali inorganici e biologici a livello atomico. Tor Vergata ha una popolazione di circa 44.000 studenti e per le sue attività coinvolge 1.472 docenti (compresi i ricercatori) e 962 tecnici e amministrativi. Ha 6 facoltà e dispone di 117 corsi di laurea triennale e specialistici, 5 corsi di laurea a ciclo unico, 157 corsi di perfezionamento e master, 54 scuole di specializzazione. Accanto alle strutture didattiche e di ricerca sorgerà la "Città dello Sport", realizzata in collaborazione con il Comune di Roma per i Mondiali di Nuoto 2009 e progettata dal famoso architetto Santiago Calatrava, il cui centro sarà un grandioso Palazzo dello Sport che ospiterà un impianto da 15.000 spettatori, dedicato agli sport di squadra al coperto e agli spettacoli, e un impianto natatorio (nuoto e tuffi), con una capienza di 5.000 spettatori. All'interno del Palazzo saranno accolte palestre e locali dedicati agli insegnamenti teorico-pratici dei Corsi di Laurea in Scienze Motorie. All'esterno, altri impianti sportivi all'aperto e tutti i servizi relativi. In prossimità del Palazzo dello Sport sorgerà anche il Museo dello Sport, progettato dal CONI e finanziato dal Ministero dei Beni Culturali, che si avvarrà per allestimento e gestione della collaborazione universitaria. Inoltre, l'Università ha in costruzione nuove residenze universitarie per studenti, docenti e ospiti del

Policlinico, per un totale di 1.500 stanze. Le nuove residenze si aggiungono alle già presenti residenze della Casa dello Studente edificate e gestite dalla Regione tramite Laziodisu.

Università dello Sport "Foro Italico"

È la quarta università statale di Roma ed è l'unico ateneo italiano, e uno dei pochissimi europei, interamente dedicato all'attività motoria e allo sport. Istituito nel 1998, ha origine dalla trasformazione dell'ISEF – Istituto Superiore Statale di Educazione Fisica (Roma, 1952) – e prima ancora dall'Accademia di Educazione Fisica fondata nel 1928. La sua sede è situata nel grande complesso monumentale del Foro Italico, che ospita alcuni degli impianti sportivi più importanti della capitale. Dispone di moderne strutture didattiche (11 aule, 2 aule informatiche, 4 laboratori linguistici, 1 biblioteca specializzata), sportive (10 palestre modernamente attrezzate, due vasche, un centro remiero sul Tevere) e scientifiche (oltre 20 laboratori e centri di ricerca). È dotato, inoltre, di un moderno Centro Produzione Audiovisivi (che realizza autonomamente materiale video didattico e divulgativo) e di sale conferenze in cui si svolgono congressi di rilievo nazionale e internazionale. Con i suoi circa 2.000 iscritti e 60 docenti lo IUSM si trova attualmente in vetta alle classifiche nazionali per strutture e numero di docenti disponibili per studente. Fortemente aperto al territorio e alla cooperazione internazionale, lo IUSM ha anche una tra le più elevate percentuali di studenti fuori sede (circa 30%) e stranieri (oltre 6%). L'ateneo è strutturato in tre dipartimenti: Dipartimento di Scienze del Movimento Umano e dello Sport; Dipartimento di Scienze della Formazione per le Attività Motorie e dello Sport; Dipartimento di Scienze della Salute.

Complessivamente i quattro atenei aderenti a SOUL offrono servizi a circa 230mila studenti (sia connazionali che stranieri), e rappresentano un numero ragguardevole di occupati: quasi 12mila dipendenti, di cui circa 7mila docenti e circa 6.500 impiegati amministrativi.

Capitolo 2
Università e imprese si incontrano sul web

2.1. Politiche attive per il lavoro e sistemi informatici

In questi ultimi anni si è assistito a una crescente evoluzione dei servizi erogati al cittadino tramite il *web* che riflette la crescente attenzione con cui la popolazione si avvicina e usa le tecnologie per la comunicazione. Gli utenti che si sono connessi al *web* almeno una volta nel gennaio 2007 da casa e/o dall'ufficio sono, infatti, più di 23 milioni e, nel corso del 2007, sono cresciuti del 23%. Sono aumentati in modo significativo anche i consumi della rete internet. Il tempo speso mensilmente *on line* per persona, infatti, è aumentato di quasi 4 ore, passando dalle 18 ore del 2006 alle circa 22 del 2007[1]. L'aumento di tutti questi indicatori sul consumo di servizi *on line* è anche la diretta conseguenza dello sviluppo delle connessioni a banda larga, sia nelle abitazioni, sia nelle strutture pubbliche.

Questa straordinaria estensione del bacino di utenza di Internet, unitamente ai vantaggi connessi a una gestione informatica dei dati e delle procedure ha imposto, sia alla pubblica amministrazione che ai privati, la necessità di riesaminare le modalità di erogazione di servizi alla luce di un approccio multicanale centrato sul *web*.

Le politiche attive destinate a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro sono state uno dei primi campi di applicazione dei nuovi sistemi che utilizzano il *web* come luogo virtuale dove i soggetti in cerca di occupazione possono conoscere le opportunità offerte dal mercato. È interessante sottolineare come, a oggi, siano circa 4 milioni gli italiani che utilizzano tale sistema per proporre la propria candidatura o per reclutare risorse umane con specifici profili da inserire nei posti vacanti delle aziende e degli Enti. La ricerca di personale delle imprese si appoggia ai nuovi sistemi multimediali per gli evidenti vantaggi di velocità e riduzione dei costi. Inoltre, il *target* degli utenti è sempre più trasversale, riflettendo la tendenza più generale di diffusione dell'utilizzo di Internet tra diverse categorie di soggetti.

D'altra parte il primo Rapporto Formez-Censis sui "Siti dei servizi per l'impiego", nel prendere atto della diffusione di questo tipo di servizio, si propone proprio di segnalare i principali problemi di cui soffrono

[1] Dati tratti da analisi della Nielsen Company

i siti *web* che si occupano di *job placement* come, in particolare, il basso livello di accessibilità, la non completezza delle informazioni riportate, la mancanza di servizi associati al sito offerti alle imprese e agli utenti per l'evasione di tutti gli adempimenti via Internet, la mancanza di interoperabilità a livello dei dati gestiti e la conseguente impossibilità di conferire i dati a strutture centrali.

Il progetto alla base della realizzazione del nuovo sito SOUL è nato proprio con l'intento di superare i problemi segnalati tramite l'utilizzo di tecnologie e metodologie di sviluppo che garantissero accessibilità, sicurezza e scalabilità[2] dell'applicazione e prevedendo per gli operatori del *back office* i ruoli e gli strumenti che consentissero loro di fornire il necessario supporto all'utenza. I dati utilizzati dal sistema, inoltre, sono stati definiti in modo da essere compatibili con quelli presenti nella base dati della struttura regionale (Portalavoro) e vengono conferiti utilizzando i nuovi *standard* introdotti nel corrente anno.

Con il nuovo portale SOUL (Sistema Orientamento Università Lavoro) si è inteso progettare, realizzare e rendere disponibile a studenti, laureati e aziende un portale *web* per il *placement* universitario e i tirocini al quale, in una prima fase, facessero riferimento i due atenei Sapienza e Roma Tre. In seguito il progetto ha coinvolto anche l'Università di Roma "Tor Vergata" e l'Università dello Sport "Foro Italico", tramite un accordo formale.

A supporto dei servizi offerti dal portale SOUL, il progetto ha previsto sia un *back office* centrale, per la gestione dei rapporti con le aziende e le istituzioni, sia una struttura di supporto distribuita su una rete di sportelli dislocati presso le facoltà degli atenei partecipanti al progetto, con l'obiettivo di informare e aiutare gli studenti che intendono utilizzare il portale per la ricerca di lavoro e di tirocinio.

Il primo obiettivo che si è inteso raggiungere tramite la realizzazione del nuovo portale *web* è stato quello di estendere su più università, razionalizzare, semplificare e ampliare le funzionalità offerte sia agli utenti che al *back office* dal preesistente sistema di *placement* BLUS (Borsa Lavoro Università Sapienza) in modo da incrementare il suo bacino di utenza e migliorare le capacità di comunicazione con i diversi soggetti coinvolti nel processo di avviamento al lavoro.

[2] Nelle telecomunicazioni, nell'ingegneria del *software* e in altre discipline, il termine scalabilità si riferisce, in termini generali, alla capacità di un sistema di crescere o decrescere, ossia aumentare o diminuire di scala, in funzione delle necessità e delle disponibilità. Un sistema che gode di questa proprietà viene detto scalabile.

Il secondo obiettivo è stato quello di realizzare un sistema informatico che rispettasse i requisiti di accessibilità derivanti dalla normativa vigente e che si basasse su tecnologie specifiche per questo tipo di applicazioni. In concreto, questo ha significato progettare un sistema sicuro, modulare e aperto le cui funzionalità potessero essere facilmente estese, che consentisse la personalizzazione dei servizi offerti e i cui componenti informatici e le soluzioni tecnologiche realizzate fossero riutilizzabili dall'intero sistema universitario e produttivo laziale.

Il terzo obiettivo è stato quello di generare innovazione e aprire nuovi campi di ricerca da trasferire alle altre università e ai sistemi regionali di collocamento, in considerazione del fatto che le due università protagoniste del progetto hanno un bacino di utenza che rappresenta oltre il 12% dell'intera popolazione universitaria nazionale, una offerta formativa tale da coprire quasi completamente l'intera gamma dei possibili sbocchi professionali e costituiscono un terreno ideale per la sperimentazione di soluzioni innovative dal punto di vista tecnologico. Infatti, nelle due università il ricorso a tecnologie dell'informazione è una modalità diffusa fra il corpo docente, i quadri amministrativi e gli studenti; le iscrizioni, le prenotazioni, la verbalizzazione degli esami e gran parte delle altre attività informative e organizzative vengono, infatti, ormai gestite in rete.

Nei prossimi paragrafi si esamineranno con maggior dettaglio le direttrici di intervento previste dal progetto per la realizzazione degli obiettivi descritti.

2.2. Le principali problematiche affrontate nella realizzazione di SOUL portale per il *placement* e l'orientamento al lavoro dei laureati

Il portale *web* per il *placement* e l'orientamento al lavoro dei laureati ha dovuto affrontare, per la sua realizzazione, un ampio ventaglio di tematiche che scaturiscono dalla complessità del mercato del lavoro e che debbono tener conto dell'ampia articolazione della formazione universitaria.

Data la complessità del mercato del lavoro e del sistema formativo universitario, il portale ha avuto come riferimenti un'ampia gamma di soggetti che comprende gli studenti, i docenti, le imprese produttrici di beni e servizi e le istituzioni.

Il rapporto fra università e imprese

Il portale SOUL è stato sviluppato con una chiara identità grafica, realizzata *ad hoc* dall'agenzia di comunicazione Egolab e approvata dalle quattro università partecipanti al progetto, capace di essere accettata dal mondo accademico e da quello produttivo. Per la gestione dei dati relativi a studenti appartenenti a università che fanno parte del progetto, si prevede di definire modalità che consentano l'estrazione automatica di dati su laureandi e laureati dalle segreterie studenti.

Per migliorare l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro il sistema SOUL prevede, inoltre, di confrontare le caratteristiche dichiarate da tutti i soggetti che hanno inserito nel sistema il proprio *curriculum* con le caratteristiche dei profili ricercati dalle aziende registrate nel sistema. Sulla base di questo confronto è possibile generare un incontro fra le caratteristiche della domanda e quelle dell'offerta fornendo una prima indicazione visibile ai giovani e alle aziende. Il progetto prevede l'affinamento di questa procedura, già presente in BLUS, tramite un nuovo algoritmo basato su reti neurali che permetterà ai giovani di comprendere meglio gli elementi di debolezza del proprio *curriculum* e alle aziende di valutare in base a un indicatore oggettivo la correttezza e l'adeguatezza delle proprie richieste.

Integrazione dei servizi SOUL nella rete dei servizi per l'impiego

Uno dei problemi più difficili da risolvere nel sistema pubblico di politiche attive del lavoro è lo scambio delle informazioni tra i diversi soggetti attori del processo di collocamento. In assenza di un sistema centrale di gestione dei servizi per l'impiego, i diversi attori hanno sviluppato una molteplicità di sistemi informativi non sempre in grado di interagire. L'avvio di un nuovo rapporto di lavoro richiede una rapida comunicazione ai Centri per l'Impiego e alle istituzioni interessate all'assolvimento degli obblighi assicurativi e previdenziali. La Sapienza e Roma Tre stanno già sperimentando, in stretto rapporto con la Regione Lazio, la Provincia e il Comune di Roma, una gestione informatica delle procedure che appare in grado di semplificare e snellire gli aspetti amministrativi.

Con questo intervento, il progetto ha inteso realizzare un sistema di procedure informatizzate per ridurre al minimo i passaggi burocratici, garantendo, al tempo stesso, la costruzione di una rete informativa sempre aggiornata e la possibilità di accesso alle informazioni, nonché un

monitoraggio dei percorsi di tirocinio e di accesso al lavoro, sia da parte degli atenei, sia da parte delle altre istituzioni competenti.

Il problema della verifica degli esiti occupazionali

Attualmente il sistema universitario per accertare gli esiti occupazionali delle sue attività di *placement* utilizza solo ricerche di tipo statistico basate su interviste a un campione di laureati. L'obiettivo che si intende raggiungere con questo intervento è la possibilità di utilizzare in questo tipo di indagini dati occupazionali reali provenienti dall'INPS in modo da verificare gli esiti dei contatti avvenuti attraverso il sistema SOUL. Questo intervento consentirebbe una valutazione della efficacia dei percorsi di studio ai fini dell'inserimento lavorativo e, al tempo stesso, dell'efficacia raggiunta dai servizi di orientamento e *placement*. Tali valutazioni possono avere un ruolo determinante in sede di progettazione formativa delle università coinvolte nel progetto.

Gestione dei tirocini SOUL

Il progetto prevede di inserire sulla piattaforma SOUL un sistema di gestione dei tirocini in rete nel rispetto di quanto stabilito in materia dalla legislazione nazionale e osservando la Disciplina regionale dei tirocini formativi e di orientamento della Regione Lazio (L.196/97 - D.M.142/98). Come nel caso del *placement*, alla realizzazione del servizio informatico si affianca una rete di servizi di assistenza e di *back office* dedicati. Il sistema, pur consentendo la gestione decentrata del servizio, prevede il monitoraggio dei tirocini svolti e dei rapporti attivati con i soggetti datoriali *partner* a livello di ateneo. Le procedure previste dal sistema forniranno assistenza in tutte le fasi che costituiscono il tirocinio: dalla stipula delle convenzioni con le aziende alla definizione del progetto formativo e alla assegnazione dei *tutor* aziendali e universitari. Inoltre, il sistema prevede di conferire tutti i dati in suo possesso alla Regione Lazio, mediante il sistema "Tirocini *on line*" che sarà integrato sul portale regionale "Portalavoro".

2.3. Da BLUS al nuovo sistema SOUL: lo sviluppo di nuovi servizi

La scelta di realizzare *ex novo* una applicazione *web* per la gestione del *placement* universitario e dei tirocini è stata assunta solo dopo la presen-

tazione del progetto che, inizialmente, prevedeva una revisione del precedente portale di *placement* universitario BLUS (Borsa Lavoro Università Sapienza) utilizzato a partire dal gennaio 2007.

Questa scelta è maturata in seguito a una attenta analisi delle attività necessarie, da un lato, ad adeguare il portale esistente ai criteri definiti in fase progettuale e, dall'altro, a realizzare un nuovo sistema che implementasse, in modo nativo, quei criteri. Il confronto tra le stime dei costi necessari per la realizzazione delle due ipotesi, unitamente alla possibilità di riesaminare alcune scelte effettuate in precedenza alla luce dell'esperienza maturata nel settore, ha portato alla decisione di procedere a una nuova realizzazione del portale *web*.

Il nuovo portale SOUL è stato realizzato nella prospettiva di un allargamento delle attività di *placement* e orientamento al lavoro alle altre università statali romane e, in prospettiva, a tutte quelle della Regione Lazio.

Messa in linea del portale SOUL e porting dei dati provenienti da BLUS

A partire dal 15 giugno, parallelamente all'avvio dei test preliminari sul sito SOUL e in vista della messa in linea del servizio, è stata avviata l'attività di analisi relativa al trasferimento dei dati presenti sul sistema BLUS verso il nuovo portale SOUL. Il *porting* dei dati tra i due database è stato concluso intorno alla metà del mese successivo, subito prima della messa in linea del sito. La fase di analisi preliminare è stata resa necessaria dal fatto che le basi dati associate ai due sistemi presentavano schemi alquanto differenti. A questa fase di analisi è seguita la realizzazione di apposite procedure informatiche che consentissero:

- di trasferire i dati comuni ai due sistemi;
- di tradurre ciascun dato compatibile presente sul database di partenza in uno o più dati sul database di destinazione;
- di eliminare un insieme di record e di dati ridondanti o incongruenti presenti sul database di partenza.

Il *porting* dei dati tra BLUS e SOUL ha coinvolto anche i profili degli utenti presenti sul sistema ed è stato fatto coincidere con un cambio delle password utilizzate per accedere alle aree riservate del portale. La scelta di richiedere agli utenti di accedere al portale SOUL, utilizzando nuove credenziali è stata effettuata per raggiungere i seguenti obiettivi:

- imposizione di una *password* di almeno 8 caratteri come richiesto dalla normativa vigente;
- verifica degli utenti registrati tramite richiesta di autenticazione sul nuovo portale;
- aggiornamento e validazione dei dati inseriti in precedenza dagli utenti;
- aggiunta al profilo utente dei dati SOUL obbligatori, ma non presenti sul precedente sistema BLUS.

Tramite questa attività si è, quindi, garantito il passaggio e l'aggiornamento dei dati presenti sul portale BLUS (*curricula*, profili utente, opportunità di lavoro, candidature) sul nuovo sistema, l'autenticazione sul portale degli utenti con nuove credenziali e la conseguente eliminazione degli utenti inattivi presenti sul precedente sistema.

La messa in linea del portale SOUL all'indirizzo www.jobsoul.it è avvenuta il giorno 3 luglio 2008. Contestualmente a questa operazione si è proceduto alla messa "*off line*" del preesistente sistema informatico BLUS. Alla messa in linea del sito è seguita un'azione informativa sugli utenti per invitarli ad accedere al nuovo portale. Questa azione si è realizzata tramite l'invio di una e-mail personalizzata che riportava al suo interno anche le nuove credenziali per l'accesso al sito.

È da segnalare che, sin dalla messa in linea, il portale SOUL ha attratto un massiccio afflusso di vecchi e nuovi utenti, anche in conseguenza della campagna informativa parallelamente lanciata dalla agenzia di comunicazione Egolab.

Creazione di un contact center

La messa in linea del portale SOUL ha comportato la creazione di una apposita struttura preposta al supporto degli utenti e del personale di *back office* impegnato nel progetto. A questo fine sono state impiegate quattro risorse con il compito di gestire un *contact center* che è stato attivato a luglio 2008, subito dopo la messa in linea del postale SOUL, con l'obiettivo primario di rispondere, tramite telefono ed e-mail alle domande di aiuto provenienti dagli utenti, relative ai problemi sorti nell'utilizzo dei servizi offerti da SOUL. Il *contact center*, inoltre, ha assicurato un aiuto costante a studenti e laureati durante la migrazione degli utenti dal portale BLUS al sistema SOUL.

L'avvio delle attività sul sito, unitamente alle inevitabili difficoltà dovute al cambio di sistema che hanno coinvolto le aziende e gli utenti durante l'aggiornamento dei loro dati, ha comportato una attività di supporto molto intensa da parte dell'*help desk* associato al *contact center*.

Per poter garantire questo supporto qualificato il personale impegnato nel *contact center*, prima di iniziare le sue attività, ha frequentato un apposito corso di formazione, previsto dal progetto, in cui sono state illustrate le modalità di funzionamento sia del precedente portale BLUS che del nascente portale SOUL insieme a una analisi delle problematiche associate al *placement* e ai tirocini universitari.

Oltre alle attività di supporto fornite dal *contact center* sono state definite le modalità di assistenza offerte dal sistema stesso ai propri utenti. ad esempio sui moduli per l'inserimento dei dati (*form*) si è cercato di introdurre, dove necessario, testi che spiegassero come valorizzare i campi maggiormente complessi; si è offerta, inoltre, all'utente la possibilità di apprendere le modalità di funzionamento dei servizi presenti in SOUL tramite l'uso di *tutorial* e così via.

L'insieme di queste attività ha avuto lo scopo di assicurare all'utente di SOUL tutto il supporto necessario, sia in autoapprendimento sia tramite contatto diretto con un operatore, per risolvere i problemi che si presentano durante l'utilizzo del sistema.

Il *contact center*, per quanto riguarda gli interventi da effettuare sul sistema informatico in risposta alle segnalazioni provenienti dagli operatori di *back office*, si è servito di un apposito gruppo tecnico in grado di fornire il necessario supporto informatico. Un esempio di domande provenienti periodicamente dal *back office* che hanno richiesto l'intervento del gruppo tecnico, sono quelle relative alla generazione di *report* in seguito a interrogazioni mirate sul database SOUL (*query*) per estrarre dati relativi a indagini statistiche o per creare graduatorie di candidature a corsi di formazione, progetti riservati a particolari categorie sociali e così via.

Il gruppo di supporto tecnico ha avuto, inoltre, il compito di verificare e correggere le anomalie e gli errori segnalati su SOUL dal *back office* e dagli utenti tramite il *contact center*. CASPUR ha provveduto ad aprire sia una casella di posta che un numero telefonico dedicati alla raccolta di queste segnalazioni. Durante il mese di luglio 2008, il gruppo di sviluppo ha iniziato una intensa attività relativa alla manutenzione correttiva – nonostante si fosse già svolto un ciclo di *test* e *debug* del sistema antecedente alla messa in linea – utilizzando proprio le segnalazioni di errori e le richieste di modifiche raccolte attraverso il *contact center*.

L'attività collegata alla manutenzione correttiva ed evolutiva del sistema è poi proseguita per tutta la durata del progetto ed ha garantito il corretto funzionamento del portale SOUL, l'adeguamento di alcune delle funzioni offerte dal portale per renderle più adatte ai bisogni dell'utenza e la creazione di nuovi servizi non previsti in fase di specifica.

Affinamento dell'algoritmo di prossimità

L'algoritmo di prossimità lineare, utilizzato in una prima fase per ordinare i risultati di una ricerca di *curricula* o di opportunità di lavoro al fine di migliorare l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, presentava una serie di problemi strutturali ben documentati: presenza di risultati duplicati o posizionati in modo scorretto, lentezza nel calcolo, impossibilità di filtrare i risultati. Per eliminare questi problemi si è quindi proceduto inizialmente a una profonda revisione dell'algoritmo stesso ridefinendo i criteri di base per effettuare il calcolo della prossimità lineare e ottimizzando la realizzazione informatica del calcolo in modo da avere tempi "ragionevoli" per la consultazione dei risultati di una ricerca. Nelle pagine di ricerca sono stati, inoltre, aggiunti dei filtri, gestibili direttamente da aziende e utenti, al fine di eliminare dall'elenco dei risultati i *curricula* o le opportunità di lavoro che non rispondessero ai criteri selezionati. Per impostare all'interno dell'algoritmo i valori dei pesi da associare alle varie esperienze presenti sul *curriculum*, al fine di calcolare un valore di prossimità il più possibile adeguato alle aspettative dell'utenza, si è utilizzata l'esperienza in merito maturata dagli esperti di *placement* del *back office* di SOUL.

Questa prima attività ha prodotto un documento di specifica relativo all'insieme di criteri adottati per valutare la prossimità lineare durante la ricerca di *curricula* e opportunità di lavoro, l'implementazione e il *test* del nuovo algoritmo di prossimità lineare, la sua integrazione all'interno del sistema SOUL e la verifica dei risultati prodotti.

Il passo successivo per rendere più significativo il calcolo della prossimità tra *curricula* e opportunità di lavoro è consistito nella realizzazione di un apposito algoritmo basato su reti neurali che si propone di sostituire o affiancare il precedente algoritmo lineare.

Per comprendere le motivazioni di questa scelta ricordiamo che l'algoritmo di prossimità lineare calcola la distanza tra un *curriculum* e una opportunità di lavoro tramite una somma pesata. Il valore della prossimità dipende, quindi, fortemente dalla scelta di questi pesi, il cui

tuning viene fatto "a mano" da un esperto. La prossimità così calcolata, inoltre, dipende unicamente dai valori dei campi a scelta vincolata presenti sui due elementi che si confrontano. Nella prossimità neurale, invece, la misura della distanza tra un *curriculum* e una opportunità di lavoro utilizza tutte le informazioni presenti sui due documenti, non utilizza pesi scelti *ad hoc* e tiene conto del contesto di tutti i *curricula* e di tutte le opportunità presenti al momento del calcolo.

Il metodo utilizzato nella sperimentazione dell'algoritmo per generare la rete neurale adotta una procedura di apprendimento ben nota nella letteratura scientifica: *Self Organizing Map*.

La sostituzione dell'algoritmo lineare con quello neurale per il calcolo di prossimità in SOUL dovrebbe garantire, al termine della sperimentazione, un migliore rilevamento di possibili candidature anche quando i profili dei candidati, per ragioni contingenti o per il modo in cui i candidati si sono descritti, non corrispondono immediatamente alle proposte di lavoro. Questo metodo, inoltre, può fornire a studenti e laureati che utilizzano SOUL un sistema per valutare quanto e come i propri *curricula* differiscono da quelli predominanti o di maggior successo, e identificare per tale via le carenze da colmare nel proprio bagaglio di competenze in vista della presentazione di una propria candidatura. Tale metodo è utile anche perché può fornire alle aziende e agli enti uno strumento di analisi per capire perché certe offerte di lavoro, non trovano facile corrispondenza nei *curricula*.

Da punto di vista tecnico, l'algoritmo che valuta la prossimità neurale, per poter essere utilizzato in tempo reale, richiede una potenza di calcolo superiore a quella richiesta dal calcolo della prossimità lineare e questo, unitamente alla richiesta di fornire un componente indipendente per la ricerca neurale, ha reso necessario l'utilizzo di un server dedicato a questo scopo. Il dialogo tra il server SOUL e il *server* neurale è stato, infine, realizzato tramite *web service*. Come ultima valutazione riguardo a questa scelta architetturale c'è da considerare che il motore neurale, essendo un componente separato del sistema, in futuro potrà essere riutilizzato per operare su insiemi di dati diversi da quelli utilizzati sul sito SOUL, previo adattamento.

Questa attività ha prodotto un documento di specifica relativo al motore di prossimità neurale, l'implementazione e il *test* del nuovo algoritmo su un *server* dedicato, la definizione di un protocollo di comunicazione tramite *web service* tra il *server* neurale e il sistema SOUL, l'addestramento delle reti neurali e la sperimentazione sui risultati prodotti da differenti configurazioni della rete neurale

Realizzazione del modulo tirocini sul portale SOUL

Come nel caso del *placement*, le attività relative alla definizione delle specifiche funzionali del modulo tirocini, dei *workflow*, dei livelli di utenza e dei dati utilizzati dal sistema hanno richiesto la costruzione di un gruppo di lavoro *ad hoc*, composto da analisti del CASPUR ed esperti di tirocini provenienti dagli uffici SOUL. La definizione delle specifiche ha avuto luogo principalmente durante il mese di settembre 2008 ed ha preceduto l'attività di implementazione del modulo che è avvenuta durante il mese di ottobre 2008.

La definizione delle specifiche si è rivelata particolarmente complessa per la necessità di uniformare in un unico gestionale, la pluralità di procedure utilizzate per portare a termine una stessa operazione, dovuta al fatto che i tirocini sono attualmente gestiti in relativa autonomia dalle varie facoltà e corsi di laurea.

La messa in linea del modulo tirocini sul portale SOUL è avvenuta durante il mese di novembre 2008. Alla messa in linea del modulo è seguita una azione informativa su studenti, docenti e personale amministrativo delle università coinvolte nel progetto per spiegare le modalità di gestione dei tirocini tramite SOUL.

L'avvio delle attività di *back office* sui tirocini, unitamente alle inevitabili difficoltà dovute al passaggio *on line* delle preesistenti procedure, ha richiesto una intensa attività da parte dell'*help desk* associato al *contact center*.

Integrazione dei servizi SOUL nella rete dei servizi per l'impiego

L'integrazione dei servizi offerti da SOUL nella rete dei servizi per l'impiego ha richiesto come precondizione la progettazione di una base dati che fosse compatibile con quella definita dai nodi centrale, regionale e nazionale. Per quanto riguarda il passaggio vero e proprio dei dati verso il nodo centrale si è, invece, dovuto tener conto della contemporanea revisione e adeguamento delle modalità di conferimento, attualmente in corso di revisione, sia a livello regionale che nazionale.

I dati gestiti dal portale SOUL interessati al conferimento verso la Borsa Continua Nazionale del Lavoro (BCNL) sono curricola, opportunità di lavoro e candidature. I dati relativi ai tirocini dovranno, invece, essere conferiti al nodo regionale Tirocini *on line* non appena questo sarà in grado di gestire il processo di trasferimento.

Per quanto riguarda la trasmissione dei dati di *placement*, dato che anche il sistema per il conferimento regionale si trova in una fase di speri-

mentazione, l'attività ha richiesto una serie di incontri preliminari per la definizione delle procedure necessarie al conferimento con i responsabili della Regione Lazio e della società LaIT (Lazio Innovazione Tecnologica) che si occupa di progettare, realizzare e gestire il Sistema Informativo della Regione Lazio. Durante questi incontri sono stati esaminati sia i nuovi *standard* tecnologici associati al conferimento utilizzati dalla LaIT, sia la specifica dei dati che dovranno essere conferiti al nodo regionale e a quello nazionale. Sono state, inoltre, definite le scadenze temporali per la realizzazione dell'attività compatibilmente con la disponibilità dei servizi informatici messi a disposizione per il conferimento da parte della Regione Lazio.

A valle di questi incontri il CASPUR ha provveduto a istanziare, su un *server* dedicato, il componente "porta di domino", necessario per gestire lo scambio di dati con la Regione, e ad avviare i *test* congiunti con LaIT per la verifica della correttezza dei dati conferiti e del loro formato.

Questa attività ha avuto come risultato il conferimento dei *curricula* e delle opportunità di lavoro alla BCNL tramite la condivisione delle specifiche tecniche e la definizione di un piano di *test* del servizio.

Interfaccia con le segreterie studenti

Un servizio che il sito SOUL intende fornire agli iscritti di ognuna delle università che partecipano al progetto, riguarda la capacità di prelevare automaticamente parte dei dati di un laureando/laureato presenti presso le segreterie studenti relativamente all'anagrafica, allo stato degli studi e dei tirocini. Questi dati, quindi, non dovranno più essere inseriti a mano dallo studente iscritto alle università partecipanti al progetto, ma verranno compilati direttamente dal sistema SOUL.

Per raggiungere questo obiettivo, durante il mese di novembre 2008, è stata attivata una prima convenzione con la Sapienza, attraverso la quale è stato definito un protocollo di intesa per l'acquisizione e l'utilizzo dei dati degli studenti in possesso delle segreterie. Questa convenzione consentirà di avere a disposizione questi dati a partire dal prossimo anno.

Il tentativo di verifica degli esiti occupazionali

Uno degli aspetti più carenti degli attuali servizi di *job placement* è quello relativo al monitoraggio degli esiti occupazionali del servizio. A tal fine, in genere, ci si basa su interviste telefoniche a campione o ad al-

tre indagini di tipo statistico, che però non consentono una misurazione oggettiva di quanto sia stata efficace l'azione del servizio in termini di raggiungimento dell'obbiettivo primario: l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro.

La piattaforma SOUL prevede di integrare la capacità di utilizzare dati puntuali sullo stato occupazionale al fine di monitorare i risultati delle attività di incontro tra domanda e offerta di lavoro che si svolgono sul sito. Per la realizzazione di questo obiettivo, durante il mese di novembre 2008, sono state poste le basi per una convenzione con ISFOL attraverso la quale è stato definito un protocollo di intesa per l'acquisizione e l'utilizzo dei dati occupazionali in possesso dell'INPS, al fine di verificare gli esiti occupazionali dei contatti avvenuti attraverso il sistema.

2.4. Alcuni significativi risultati conseguiti

Il miglior risultato raggiunto nella capacità di rispondere alle esigenze dell'utenza universitaria e del sistema di imprese è rappresentato senza dubbio dalla piattaforma informatica per la gestione del *placement* e dei tirocini universitari SOUL e dell'insieme di strutture informative a essa collegate: il *back office*, gli sportelli presso le facoltà delle università coinvolte e la struttura centrale di *contact center* per l'assistenza agli utenti. Dal punto di vista dei vantaggi che questa piattaforma presenta, relativamente agli altri servizi di *job placement* e di tirocini attualmente presenti in rete appare fondamentale sia la presenza in molte facoltà di sportelli dedicati al supporto SOUL, con personale formato *ad hoc* e in grado di aiutare gli studenti a utilizzare al meglio le possibilità offerte dallo strumento informatico, sia l'esistenza di un *back office* centrale, formato da personale esperto, in grado di consigliare ai referenti delle aziende le migliori strategie per il reperimento delle risorse di cui necessitano.

Un ulteriore fattore qualificante del progetto è rappresentato dalla compatibilità dei dati raccolti dal sistema SOUL con quelli previsti dalle strutture informative regionali e nazionali, come "Porta lavoro" e "Tirocini *on line*" e la conseguente azione di conferimento dati. Questa attività ha rappresentato un esperienza pilota anche per i sistemi regionali stessi e ha consentito di concorrere alla messa a punto sui siti regionali, di sistemi e di procedure per la gestione del conferimento dati ai nodi centrali. Da segnalare, infine, l'ampia partecipazione sul portale che si riflette

nella presenza di quasi 20.000 utenti e di oltre 1.000 aziende attualmente iscritti al servizio SOUL.

2.5. Le questioni ancora aperte e una valutazione delle prospettive

Le principali questioni aperte sono essenzialmente relative a funzionalità del sistema SOUL che richiedono l'utilizzo o l'invio di dati verso altri sistemi informatici, con cui attualmente non si è ancora in grado di dialogare: le segreterie studenti, relativamente all'auto-completamento dei dati di studenti e laureati; l'ISFOL per la fornitura di dati sullo stato occupazionale al fine di monitorare i risultati delle attività di incontro tra domanda e offerta di lavoro; il nodo regionale Tirocini *on line* per il conferimento dei dati relativi ai tirocini gestiti da SOUL. In tutti questi casi, sono stati comunque stipulati accordi con le istituzioni che gestiscono i dati richiesti, al fine di poter iniziare le attività necessarie alla realizzazione dei servizi descritti, non appena i sistemi informatici con cui SOUL dovrà dialogare saranno in grado di cedere e acquisire i dati.

Un sistema complesso, come quello messo a regime durante il progetto in esame non può che tener conto, per una valutazione delle prospettive future, della totalità delle sue componenti: quella informatica, al centro del presente capitolo, quella relativa all'organizzazione di una rete di sportelli (e conseguentemente di operatori formati dal progetto) per il supporto all'utenza e, infine, quella relativa alla predisposizione di accordi e protocolli per l'utilizzo di dati esterni al progetto.

La prima necessità che si intravede, infatti, è quella di riuscire non solo a garantire in futuro la gestione dell'esistente, ma anche e soprattutto di proseguire le attività che l'orizzonte temporale del progetto (meno di un anno) ha consentito di impostare. A questo proposito si ricordano gli accordi presentati nel paragrafo precedente che, una volta attuati, dovranno portare allo sviluppo di nuove funzionalità del sistema, come, ad esempio, l'utilizzo in SOUL dei dati presenti presso le segreterie studenti che dovrebbero consentire non solo di semplificare e velocizzare la gestione del profilo da parte di uno studente, ma anche di esporre alle aziende presenti su SOUL dati certificati per quanto riguarda la descrizione della carriera universitaria. Un altro aspetto, che prevede interessanti sviluppi è quello relativo all'utilizzo del motore neurale per valutare la prossimità tra *curricula* e opportunità di lavoro. Il componente sviluppato durante il progetto rappresenta, infatti, solo il primo passo di una ricerca che richiederà successivi studi e verifiche per divenire real-

mente operativa, ma che si preannuncia sin da ora come un fattore discriminante relativamente all'ordinamento dei risultati delle ricerche effettuate da studenti, laureati e aziende. La metodologia utilizzata potrà consentire, inoltre, di integrare il calcolo con quanto si può apprendere dai risultati delle procedure di selezione durante la storia del sistema e di affinare la selezione del *curriculum,* utilizzando le caratteristiche che in passato si sono dimostrate "vincenti".

Capitolo 3
I nuovi servizi di orientamento al lavoro "in presenza"

3.1. Giovani disoccupati e scoraggiati: un allarme per la società

Il tema della crescita qualitativa delle forze di lavoro rappresenta un elemento chiave, nel contesto della Strategia Europea per l'Occupazione (SEO). L'esigenza di migliorare la qualità del lavoro si colloca trasversalmente in tutti i documenti e le direttive della Comunità volti ad aumentare i livelli di integrazione fra la fase della formazione e le esigenze del sistema produttivo negli Stati membri.

Per favorire l'occupazione in tutte le fasce d'età e migliorare la qualità del lavoro, l'UE si impegna a investire di più e meglio nella formazione lungo tutto l'arco della vita e nei sistemi di intermediazione e supporto per la ricerca attiva del lavoro.

In troppi casi infatti l'incapacità di inserirsi nel mondo del lavoro da parte delle giovani generazioni è dovuta a una carenza di qualifiche adeguate e alle difficoltà di affrontare in modo consapevole e attivo gli inevitabili passaggi dalla fase di formazione a quella dell'inserimento professionale.

Rispetto alle *performance* degli altri Stati membri, l'Italia sconta uno storico ritardo anche in termini di sviluppo e occupazione delle forze di lavoro con un alto livello di istruzione. Sebbene negli ultimi anni le differenze con gli altri paesi dell'Unione si stiano riducendo, il tasso di occupazione dei giovani di età tra i 20 e i 29 anni con un livello di istruzione secondario è pari, nel nostro Paese, al 53,3% collocandosi fra i più bassi d'Europa, mentre quello dei giovani laureati si riduce al 50,2% (il più basso in assoluto, inferiore di oltre 25 punti percentuali a quello medio dell'UE). L'Italia è l'unico Paese europeo nel quale il tasso di occupazione dei laureati tra i 20 e i 29 anni è inferiore a quello dei coetanei con un livello di istruzione inferiore. Inoltre, i giovani fino a 35 anni presentano un differenziale retributivo lordo inferiore del 26% rispetto agli adulti.

I dati analizzati disegnano un paradossale scenario di concorrenza tra diplomati e laureati. I giovani in possesso di una qualifica universitaria infatti si trovano spesso costretti a candidarsi per posizioni lavorative rispetto alle quali risultano sovra qualificati (si pensi a fenomeni come quello dei *call center*) e costretti a vivere una frustrante attesa che le aspettative createsi lungo il percorso degli studi si realizzino.

Per quel che riguarda il caso italiano, la scarsità di domanda di lavoro intellettuale, in particolare con livello di istruzione universitaria, costituisce senza dubbio una caratteristica costante del mercato del lavoro.

La concentrazione della domanda di lavoro sui profili medio-bassi rispecchia, ancora oggi, una condizione del sistema italiano che sembra incapace di assorbire e valorizzare le competenze acquisite durante il percorso di studi provocando un effetto "scoraggiamento" sugli individui in cerca di occupazione. Il fenomeno potrebbe riguardare attualmente circa mezzo milione di persone in possesso di un titolo di terzo livello. In particolare, gli incontri realizzati con il sistema produttivo laziale e con gli ordini professionali, fanno emergere, nel primo caso una inadeguatezza dei *curricula* rispetto alle posizioni richieste e, nel secondo, un eccesso di offerta rispetto agli effettivi fabbisogni che emergono dal mercato (ad esempio, medici e architetti).

È opportuno sottolineare che il *mismatch* più volte evidenziato tra domanda e offerta di lavoro presenta una molteplicità di cause.

In primo luogo le difficoltà di rapporti tra sistema produttivo e università italiana, due mondi che stentano a dialogare, provoca un sostanziale disallineamento tra offerta e domanda di figure professionali, generando quel fenomeno paradossale della compresenza di *job vacancy* e disoccupazione.

In secondo luogo, le medie e le piccole imprese, che costituiscono una parte rilevante del sistema produttivo italiano, mostrano una scarsa propensione alla ricerca di personale qualificato attraverso i servizi di intermediazione fra domanda e offerta di lavoro sia di natura pubblica (Centri per l'Impiego) che privata, scegliendo di utilizzare meccanismi di selezione e reclutamento del tutto "informali" e basati su reti di relazioni dirette.

In terzo luogo, occorre registrare un certo ritardo nell'adozione di politiche attive del lavoro volte a facilitare l'occupazione di giovani laureati. Tali politiche dovrebbero accompagnare e sostenere le persone alla ricerca di occupazione nella fase di transizione verso il mercato del lavoro con azioni di tipo formativo e informativo realizzate direttamente con i soggetti interessati.

In questo allarmante scenario di giovani "disoccupati e scoraggiati", la sperimentazione di un nuovo Sistema di Orientamento Università e Lavoro (SOUL), in linea con le direttive comunitarie e con la legge 30 /2003, può portare alla messa a punto di uno degli strumenti per le politiche attive del lavoro volti a supportare e accompagnare la transizione dei laureati nel sistema produttivo nazionale e internazionale.

3.2. Un modello di attività per l'orientamento al lavoro: i servizi "in presenza"

Attualmente numerose istituzioni hanno generato sistemi informatici in grado di far incontrare l'offerta con la domanda di lavoro. La loro efficacia però è condizionata dalla conoscenza di tali opportunità da parte di coloro che sono in cerca di una occupazione e da una maggiore consapevolezza delle azioni da compiere lungo il percorso che conduce a all'ingresso nel sistema produttivo.

L'acquisizione di informazioni e soprattutto di una maggiore consapevolezza richiede necessariamente l'erogazione di una serie di servizi "in presenza" con un approccio che riesca a integrare gli strumenti informatici a disposizione con la componente umana.

Il valore di un qualsiasi sistema di *placement* risiede soprattutto nel rapporto personale e umano che si stabilisce tra operatori e utenti e che si rivela sempre un concreto supporto di orientamento per l'inserimento professionale dei giovani laureati.

Per questo motivo il Progetto SOUL prevede attività realizzate "in presenza" da una serie di operatori di orientamento che animano il portale dove la domanda e l'offerta di lavoro si incontrano e che senza dubbio trasformano uno strumento astratto e distante in un sistema più efficace e completo. Il portale www.jobsoul.it assume cosi la doppia veste di strumento di *placement* e di utile dispositivo per l'organizzazione del lavoro degli operatori che agiscono "in presenza".

In particolare, oltre alla possibilità di utilizzare i servizi *on line* che la piattaforma offre (inserimento e aggiornamento curricula, gestione delle proprie candidature, utilizzo dell'indice di prossimità), gli utenti possono usufruire di consulenze specificatamente dedicate che operano "in convenzione" con SOUL e di operatori interni allo *staff*.

Il personale in convenzione è composto da consulenti di BIC (Business Innovation Centre) Lazio per la promozione e lo sviluppo dell'autoimprenditorialità e da personale formato dalle Organizzazioni Sindacali (CGIL, CISL e UIL) per un supporto in materia di contratti e diritti specifici degli studenti lavoratori.

Lo *staff* del progetto si costituisce di un *back office* a disposizione di imprese e studenti, di un *team* di psicologi del lavoro per la stesura di profili individuali e piani di sviluppo professionali (vedi relazione sul lavoro svolto in altra parte del volume), e da operatori di orientamento al lavoro per una prima accoglienza e informazione sul sistema SOUL e disponibili per colloqui di orientamento.

Circa la metà degli operatori per l'orientamento al lavoro sono stati formati attraverso la realizzazione di un corso per operatori di *placement* organizzato con l'Istituto Romano per la Formazione Imprenditoriale (IRFI) della Camera di Commercio di Roma della durata di sei mesi (di cui tre di aula e 2 di formazione *on the job*). L'altra metà è stata reclutata con apposito bando fra soggetti che hanno già avuto esperienze, presso strutture pubbliche o private, nell'implementazione di politiche attive per il lavoro e/o di gestione della fase di incontro fra domanda e offerta di lavoro.

Il lavoro degli operatori di *placament* richiede infatti una preparazione teorica e pratica di alto livello ed è per questo che il Corso di Alta Formazione in operatori nei Servizi per l'Orientamento e per l'Impiego è destinato a diventare una Scuola di formazione permanente per tutti coloro che vogliano intraprendere, con una adeguata preparazione, la carriera di operatore nei servizi pubblici o privati per l'orientamento e per l'impiego.

Lo *staff* di Orientatori dislocati nelle 28 facoltà degli atenei partecipanti al Progetto BLUS ha registrato una notevole richiesta di sostegno e suggerimenti da parte di laureati e laureandi: in due anni di esperienza, prima con BLUS e poi con SOUL, è stato possibile rispondere a molte richieste di aiuto da parte di giovani disorientati che rinviavano da troppo tempo la ricerca di informazioni e la riflessione, sulle proprie prospettive di lavoro e sulle modalità di concretizzarle.

I giovani studenti e laureandi, infatti, vivono gli studi universitari come una corsa a tappe che va rapidamente conclusa lungo un percorso didattico la cui definizione spesso prescinde dalle prospettive o aspettative di lavoro. Si assiste dunque a una sorta di rimozione collettiva dello stretto legame fra competenze acquisite nel corso di studi e prospettive professionali. Sfortunatamente un simile atteggiamento è talvolta rintracciabile anche fra il corpo docente.

Tra le molteplici difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro da parte delle giovani generazioni si riscontra, in particolare, una mancata informazione sulle opportunità esistenti nel sistema produttivo locale e nazionale, un disorientamento sulla spendibilità del profilo formativo/professionale acquisito durante il percorso universitario, una scarsa capacità di autovalutazione dei propri ritardi formativi di fronte alle richieste delle imprese e di attuazione di adeguate strategie di recupero. Inoltre, si percepisce un approccio al proprio futuro lavorativo condizionato da pregiudizi ideologici o da iconografie proposte dai *media* che, spesso, non corrispondono alla realtà: il lavoro si presenta nella sua ve-

ste peggiore, come problema e non come opportunità di inserimento nella società civile e occasione di emancipazione. Tutto ciò genera una forte preoccupazione sulle difficoltà che si possono incontrare nel sostenere prove di selezione, colloqui di lavoro e stesura di *curriculum vitae*.

3.3. Alla ricerca della professione di orientatore

La professione di orientatore, che ancora oggi stenta a configurarsi come un sistema definito di competenze, se non altro per l'eterogeneità dei possibili approcci sperimentati e dei più disparati campi di applicazione (scuola, lavoro e università), si rivela sempre più indispensabile per supportare un giovane neolaureato nell'individuare e costruire percorsi professionali soddisfacenti e strategie concrete per realizzarli.

In termini più generali l'obiettivo dell'orientatore è quello di fare in modo che la persona trovi un occupazione coerente con le competenze acquisite, che risponda alle sue aspettative di vita e che soddisfi i propri interessi professionali e culturali. Insomma la persona giusta al posto giusto per migliorare anche la qualità della sua vita.

L'attività di orientamento risulta essere molto diffusa nei sistemi formativi come funzione di accompagnamento alla scelta dei percorsi e delle strategie da intraprendere per la ricerca di un lavoro buono, economicamente equo e onesto. Nel caso dell'Orientamento al lavoro, rivolto in particolare ai neo laureati, l'obiettivo principale è quello di tutorare/monitorare la fase della ricerca del lavoro prima e dopo la laurea prevenendo comportamenti inefficaci e pianificando strategie di ottimizzazione dei percorsi formativi e di inserimento lavorativo rispetto alle proprie aspirazioni.

Per poter raggiungere capillarmente i soggetti beneficiari degli interventi auspicati dal progetto sono stati attivati sportelli di accoglienza e informazione presso tutte le 29 facoltà dei due atenei che hanno dato vita al progetto e di avviare la realizzazione di nuovi sportelli nelle Università "Tor Vergata" e dello Sport "Foro Italico"). Presso tali sportelli gli operatori di Orientamento al lavoro, precedentemente formati, forniscono servizi di accoglienza e informazione sulla piattaforma SOUL sulle opportunità che il sistema offre e colloqui di orientamento al lavoro volti a definire un obiettivo professionale da raggiungere e le strategie operative per mettere in atto una efficace e consapevole ricerca attiva.

Gli sportelli costituiscono un presidio informativo sulle opportunità di occupazione che vengono intermediate dal sistema SOUL e proposte

quotidianamente a studenti, laureandi e laureati con avvisi affissi nelle facoltà e quelle che emergono da una analisi delle altre fonti disponibili in rete o di pubblicazioni specializzate. È da tenere presente che mentre per le università di Roma Tre e la Sapienza il sistema degli sportelli di orientamento al lavoro è stato sostanzialmente potenziato, per gli altri due atenei di SOUL si è trattato di progettare ex novo il servizio e di attivare e organizzare il servizio di *back office*.

Oltre a una attività di generica accoglienza, gli operatori hanno sviluppato numerosi interventi di orientamento fornendo informazioni e sostegno a coloro che si rivolgevano agli sportelli di facoltà per dotare l'utenza di alcuni strumenti utili per la ricerca attiva di un lavoro: analisi statistiche sulle dinamiche del mercato del lavoro e sulle figure professionali emergenti, sul funzionamento delle realtà aziendali e sulle metodologie di selezione dei responsabili risorse umane; laboratori pratici sulle tecniche e le metodologie per un'efficace stesura del *curriculum vitae* o di un'incisiva lettera di presentazione; simulazioni di colloqui di lavoro e strategie per superare brillantemente i colloqui di selezione, nonché informazioni sulle formule contrattuali proposte più frequentemente dalle imprese o dalle professioni.

In estrema sintesi, la principale difficoltà che rende problematico l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, è spesso semplicemente la carenza di informazioni o la scarsa conoscenza di strategie, regole, indirizzi. È attraverso consigli, esame di casi concreti, risposte precise a problemi frequenti, strumenti informatici adeguati alla conoscenza di opportunità di lavoro, risorse professionali e tecnico operative efficienti, che è stato possibile fornire indicazioni utili per orientare gli studenti nella ricerca di una opportunità lavorativa rispondente alle loro aspettative.

La costruzione di professionalità adeguate all'attività di operatore di *placement*, l'organizzazione e il coordinamento dei 29 sportelli di facoltà e la costruzione delle opportune sinergie fra questi e il *back office* di ateneo hanno richiesto una profonda conoscenza dei contesti normativi e politico-istituzionali nei quali si opera (università, formazione professionale, sistema produttivo, ordini professionali etc.), nonché una capacità di definizione dei contenuti, delle metodologie e degli strumenti da utilizzare in linea con la filosofia del progetto che deve, per quanto più possibile, essere condivisa tra gli stessi operatori.

Uno degli impegni maggiori è stato proprio quello di "allineare le procedure di lavoro" in uso tra gli operatori appartenenti allo stesso ateneo e tra gli sportelli di tutti gli atenei aderenti al progetto. È evidente

infatti che un sistema integrato di Orientamento al lavoro dovrebbe essere in grado di operare per quanto più possibile, mantenendo le specificità di appartenenza, secondo metodologie e strumenti condivisi riuscendo a garantire a tutti lo stesso servizio.

Per questo motivo sono stati creati, a seguito di un lungo lavoro di studio, confronto e condivisione di posizioni ed esperienze professionali pregresse, documenti condivisi che sono oggi in uso in ogni sportello SOUL. L'adozione di questi strumenti permette inoltre un monitoraggio complessivo e puntuale rispetto ai risultati raggiunti e alle criticità incontrate nel lavoro quotidiano degli operatori.

La necessità di garantire un miglioramento continuo di un servizio capace di adattarsi alle profonde trasformazioni intervenute in questi anni nelle università e nei sistemi produttivi ha richiesto interventi formativi e informativi continui realizzati presso le facoltà. Gli interventi di aggiornamento e formazione continua hanno cercato di fornire risposte alle richieste degli stessi operatori che, in contatto quotidiano con i giovani laureati/laureandi, ricercavano nuovi stimoli e nuovi strumenti operativi capaci di vincere una certa resistenza da parte dell'utenza ad approcciare tematiche relative all'orientamento al lavoro.

La resistenza di studenti e laureandi ad affrontare le questioni riguardanti le proprie aspirazioni professionali emergeva chiaramente tutte le volte che l'attività di orientamento veniva considerata con interesse solo se svolta al termine del percorso di studi. Questo atteggiamento piuttosto diffuso anche fra laureandi e laureati conferma il forte scollamento esistente tra formazione universitaria e mondo del lavoro e la scarsa propensione a interrogarsi sulle problematicità occupazionali riflettendo sulle prospettive professionali future. Si assiste, in alcuni casi già segnalati, a una sorta di rimozione di ciò che poi diventerà, con il passare degli anni, il problema del lavoro.

Da un punto di vista metodologico, le attività seminariali realizzate nel Corso di formazione organizzato con IRFI, hanno seguito un approccio teorico esperienziale. La parte teorica è infatti integrata con esercitazioni pratiche che richiedono il coinvolgimento attivo dell'aula. In questo senso, le esercitazioni sono concepite come compiti da proporre ai partecipanti utilizzando la loro esperienza diretta quale parte fondamentale dell'apprendimento. L'attività, infatti, ha facilitato il processo di comprensione individuale diventando il luogo di espressione ma anche di apprendimento di competenze e di condivisione delle tematiche affrontate.

3.4. L'attività degli orientatori di placement: alcuni esempi

I seminari sul curriculum vitae

Il desiderio di presentare il meglio di se stessi, rischia di rovesciare sulla pagina del *curriculum* torrenti di informazioni superflue, disorganizzate, male espresse, confuse, oppure fredde, schematiche, stereotipate, burocratizzate. Sono molti gli errori possibili. Ciò che emerge dunque è che, scrivere un *curriculum*, non è cosa scontata, soprattutto se ciò comporta impostare una comunicazione che valorizzi la propria storia, catturi l'attenzione e risponda alle esigenze dell'interlocutore. Il seminario sulla modalità di compilazione del *curriculum vitae* nasce proprio per aiutare i laureandi e laureati a evitare, passo dopo passo, tutte le difficoltà di compilazione e a presentarsi al meglio nel mondo del lavoro. Lo scopo dell'attività è quello di promuovere nei partecipanti la capacità di utilizzare in modo efficace il *curriculum* per valorizzare le proprie conoscenze e competenze, per conoscere di più "se stessi" e attivare una ricerca di lavoro più consapevole e autonoma.

I partecipanti vengono rassicurati sul fatto che non esiste il *curriculum* perfetto. Ogni *curriculum* è una biografia personalizzata e finalizzata: non devono esistere *curricula* fotocopia né *curricula* a pioggia. Il *curriculum* deve essere costruito a seconda dell'opportunità per cui ci si accinge a candidarsi, può essere interpretato come un messaggio lanciato nel futuro e non solo come un resoconto, spesso confuso e burocratico, sul passato. Esso può servire per entrare in nuove esperienze, non per raccontare delusioni o occasioni perdute. Si sottolinea inoltre, come la redazione del *curriculum* richieda una preliminare analisi della propria esperienza formativa e professionale in termini di capacità, conoscenze e abilità acquisite. Si tratta di un'operazione di ricostruzione e autovalutazione del bagaglio personale e delle risorse sviluppate sia in ambito professionale (competenze specifiche), sia in riferimento a esperienze non lavorative (cioè competenze trasversali). Quest'ultimo aspetto diviene di enorme importanza nei percorsi di orientamento rivolti ai neolaureati, che hanno spesso scarse esperienze professionali ma hanno condotto attività sportive, esperienze conoscitive in tanti campi che possono aiutare il lettore a comprendere meglio la personalità del candidato. La finalità è quella di far emergere, per ognuno, i propri punti di forza e di debolezza rispetto all'esperienza di lavoro e/o di formazione. Viene stimolata in questo senso un'autovalutazione delle risorse individuate, per capire in che misura le caratteristiche personali e professionali che risultano im-

portanti per l'inserimento lavorativo fanno già parte del bagaglio di competenze della persona e quali possono essere ulteriormente migliorate con attività formative *on the job.*
Un'attenzione particolare viene posta sul modello *Europass*, sempre più richiesto dalle grandi aziende agevolando la lettura e il confronto tra più CV nel caso in cui i candidati siano di numero elevato. La finalità dell'*Europass* è quella di favorire, a livello europeo, la trasparenza e il riconoscimento delle qualifiche, dei titoli accademici e professionali, per consentire ai cittadini di presentare e utilizzare le proprie competenze in ogni Paese membro, indipendentemente dal luogo e dal contesto di acquisizione. Tale strumento, inoltre, sembra essere particolarmente indicato per studenti e neolaureati che, non avendo ancora una significativa esperienza professionale, hanno la necessità di arricchire il proprio profilo valorizzando soprattutto il percorso formativo. Il modello Euopass, da questo punto di vista, offre infatti la possibilità di evidenziare in modo più approfondito gli studi svolti e di descrivere le diverse competenze acquisite nel corso della vita e del proprio lavoro, non necessariamente certificate da appositi titoli o attestati, ma comunque relative a occasioni di apprendimento e maturazione personale.

La stesura di una lettera di presentazione

L'attività tende a fornire informazioni utili su come compilare una lettera di presentazione, mettendo in evidenza quando essa possa servire a completare il *curriculum vitae*. La finalità di tale strumento è quella di catturare l'attenzione del selezionatore e invogliarlo a leggere il *curriculum* allegato. Riferimenti specifici sono inoltre forniti rispetto ai contenuti da inserire, allo stile da utilizzare nella compilazione del testo della lettera e allo schema a cui far riferimento.

In sede di seminario, inoltre, si evidenzia il fatto che la lettera di presentazione è un breve testo che deve contenere non solo una sintesi di motivazioni e competenze di colui che si candida (una sorta di riassunto discorsivo del *curriculum*) ma soprattutto saper rispondere in modo convincente alla domanda che si pone chi riceve il *curriculum*: «Perché questa persona vuole venire a lavorare proprio nella nostra organizzazione?».

I partecipanti vengono stimolati a riflettere sul fatto che non mandare la propria lettera di presentazione può essere interpretato come un segnale di pigrizia o di scarso interesse nei confronti della posizione offer-

ta. Allegarla invece significa garantirsi una *chance* in più per accedere al colloquio.

Il lavoro proposto ai partecipanti è finalizzato a focalizzare come, tramite la lettera di presentazione, il laureato può far emergere non solo preparazione, esperienza e personalità ma anche aspettative, interessi e ambizioni. Soprattutto attraverso questo documento si ha modo di chiarire il contributo specifico che potrebbe portare all'azienda in questione. Quello che lui, e solo lui può offrire, riservandosi il dono della modestia e cautelandosi verso eccessi di autostima. Per ottenere ciò, vengono dunque fornite alcune linee guida da seguire per la compilazione della lettera: a chi indirizzarla, come indicare i riferimenti dell'offerta a cui si sta rispondendo, come mettere l'accento su quegli aspetti del *curriculum* che secondo il candidato sono più rilevanti per l'azienda e per la posizione per cui ci si sta candidando, come dimostrare di conoscere l'attività dell'azienda e del mercato in cui opera, come riuscire a mostrare le possibili competenze rispondenti alla posizione da ricoprire.

I seminari sul colloquio di selezione

Il colloquio di lavoro rappresenta il secondo passo nel processo di selezione. È il momento cruciale, un occasione unica per presentarsi all'impresa che ci interessa. Per i neolaureati che non hanno molta esperienza il suggerimento, prima di andare con incoscienza e insicurezza a un colloquio di selezione, è quello di prepararsi accuratamente: solo partecipando consapevolmente e attivamente all'incontro, si potranno cogliere gli spunti per valorizzare la propria storia e, aspetto certo non secondario, si sapranno acquisire gli elementi per valutare se la proposta sia in linea con le proprie aspettative. Prepararsi a questo incontro richiede dunque metodo, tempo ed energia.

Il seminario sul colloquio di selezione, attraverso un approccio esperienziale, sottopone gli utenti a simulazioni di tecniche utilizzate dalle aziende durante l'*iter* di selezione dei candidati: il colloquio individuale e il colloquio di gruppo/*assessment center.* Nel corso del seminario viene data una particolare enfasi alla fase di preparazione del colloquio, nella quale è necessario prendere informazioni sull'azienda, sull'effettivo lavoro che viene offerto, sui compiti da svolgere e sulle conoscenze e abilità richieste. Rispetto alla seconda fase di svolgimento effettivo del colloquio, si affrontano tutti gli aspetti tecnici della messa in pratica e delle regole da seguire, facendo riferimento ad alcune domande che ricorrono e sono facilmente prevedibili e alle risposte efficaci da poter fornire. Il

suggerimento è quello di fare sempre molta attenzione alla comunicazione non verbale, imparando a osservare sia il proprio comportamento che quello dell'intervistatore. Questo spesso aiuta nella relazione e permette di entrare più facilmente in sintonia con la persona che si ha di fronte imparando a osservare le reazioni dell'interlocutore, cogliendone lo stile, prestando attenzione a come reagisce, badando alle sue espressioni da cui è possibile cogliere il suo interesse e le sue eventuali perplessità.

Informazioni sulle opportunità presenti nel mondo del lavoro

L'attività è finalizzata ad affrontare varie tematiche del mondo del lavoro volte ad approfondire le conoscenze e le competenze tecniche degli studenti e dei neolaureati al fine di agevolare la loro autopromozione per la ricerca di una occupazione.

Nello specifico le tematiche affrontate sono quelle relative alla ricerca attiva del lavoro: selezione di opportunità su giornali e internet, creazione di indirizzari, auto candidature, risposte ad annunci, condivisione di esperienze, tecniche di ricerca e informazioni sul mondo del lavoro e sulle professioni.

Nel corso del seminario si propone un'indagine esplorativa che ricostruisce la tipologia di strumenti già sperimentati dagli utenti, la percentuale di successi ottenuti, le caratteristiche dei problemi e delle difficoltà incontrate (ad esempio la difficoltà di riconoscere le inserzioni ingannevoli etc.). Un *focus* particolare viene riservato a come cercare informazioni sul lavoro che si desidera fare, come esaminare il comparto produttivo o professionale verso cui ci si intende indirizzare e quanto la posizione ricercata è richiesta, come confrontare le proprie caratteristiche, conoscenze ed esperienze rispetto al settore lavorativo a cui ci si è orientati.

Spesso studenti e laureati credono di conoscere un mestiere ma in realtà ne hanno solamente una vaga idea. Nel corso del seminario si evidenzia come, per definire correttamente il proprio progetto professionale non bisogna limitarsi allo scopo generale dell'attività che si vorrebbe svolgere, ma se ne devono comprendere i compiti, le attività, le aree di responsabilità. Solo così si può sapere cosa interessa davvero, se corrisponde ai propri obiettivi e se è alla propria portata. In sintesi la riflessione sulle aree occupazionali e i rispettivi profili professionali è importante non solo per definire il lavoro a cui puntare, ma anche per impo-

stare il proprio progetto professionale generale, in considerazione delle proprie caratteristiche e delle richieste del mercato.

Presentazioni aziendali

Gli incontri con imprese, enti pubblici ed economici o associazioni professionali che presentano la propria *mission*, la propria organizzazione interna e le metodologie di selezione sono un momento importante di "scambio" tra chi cerca lavoro e colui che lo domanda, e più in generale, tra chi appartiene al mondo della formazione e chi a quello del lavoro.

Le presentazioni, più specificatamente illustrate nel capitolo sui rapporti con le imprese, costituiscono un'occasione interessante per gli utenti di conoscere e farsi conoscere dalle aziende coinvolte, presentando personalmente il proprio *curriculum* e stabilendo un rapporto diretto con il responsabile delle risorse umane dell'impresa ospitata.

Molto spesso le presentazioni aziendali sono una occasione per superare preconcetti stereotipati su modelli di organizzazione aziendale e sulla qualità del lavoro o, viceversa, per avere conferma di situazioni imprenditoriali indesiderate e approcci alla professione non coerenti con la propria visione del mondo.

3.5. Indicazioni per il futuro degli operatori di *placement* nelle università

Dall'esperienza acquisita nel corso della realizzazione del progetto, si registra una crescente necessità di orientare le scelte dei giovani che entrano nell'università verso percorsi di studio coerenti con le esigenze della realtà produttiva e di adattare i percorsi di studio alle effettive richieste del sistema produttivo. Questa attività di orientamento realizzata "in presenza" deve tener conto delle aspirazioni dei giovani studenti o laureati per un lavoro buono, equo e giusto che assicuri la realizzazione delle proprie aspettative economiche e di qualità della vita; presupposti indispensabili per l'aumento della produttività e della coesione sociale. Per costruire un sistema integrato formazione/occupazione è necessario, infatti, raccordarsi anche con tutte quelle attività di "orientamento in entrata" che devono supportare i giovani neodiplomati in una scelta consapevole e mirata rispetto al percorso universitario da intraprendere.

Troppo spesso si sceglie una facoltà piuttosto che un'altra seguendo criteri che prescindono da una reale conoscenza degli sbocchi professio-

nali relativi o delle competenze e delle professionalità che quel percorso consentirà di acquisire. Questa scelta "inconsapevole" porta spesso a un precoce abbandono dell'università, o nel migliore dei casi, a una sofferta disaffezione alle mansioni svolte in ambito lavorativo.

Gli operatori di orientamento potrebbero dunque candidarsi a rappresentare un anello di congiunzione tra orientamento in entrata e orientamento in uscita mettendo in campo azioni diffuse di informazione e comunicazione rivolte sia a chi si trova a dover scegliere la facoltà da intraprendere, sia a chi, concluso il percorso di studi, sta per affacciarsi sul mondo del lavoro.

Inoltre, gli operatori di Orientamento possono sensibilizzare il personale docente che talvolta sembra non interessarsi affatto del futuro lavorativo dei propri laureati e che invece può rappresentare uno straordinario strumento per fornire consigli e suggerimenti per l'inserimento attivo nella società.

Solo raccordando il sistema produttivo alla realtà accademica, spesso chiusa e autoreferenziale, SOUL potrà considerarsi, a ragione, uno strumento attivo per le politiche formativo- occupazionali.

Le buone intenzioni per il futuro debbono però fare i conti con la difficoltà di garantire una continuità e una sostenibilità economica dei servizi, dato che i finanziamenti ricadono solo in minima parte sull'ateneo di riferimento e, come nel caso del Progetto SOUL, sono in gran parte costituiti da erogazioni di risorse legate all'attuazione di progetti a termine (FSE, Regione, Provincia) oltre che vincolati da procedure amministrative lunghe e spesso tortuose.

L'assenza di risorse certe e continue specificatamente destinate all'attività di orientamento genera tra gli operatori, e più in generale tra tutti coloro che lavorano in un sistema di *placement*, un elevatissimo *turn over*, che non permette la costruzione di stabili relazioni, né una sedimentazione delle esperienze e un conseguente accrescimento di professionalità, costringendo tutti, alla maniera di Sisifo, a dover cominciare sempre da capo.

ALLEGATI

GLI OPERATORI DI *PLACEMENT* DELLA SAPIENZA

Sportelli Sapienza	numero operatori presenti
Architettura "L. Quaroni"	2
Architettura "Valle Giulia"	2
Economia	2
Farmacia	2
Filosofia	2
Giurisprudenza	2
Ingegneria	2
Lettere e filosofia	-
Medicina e chirurgia I	2
Medicina e chirurgia II	2
Psicologia I	2
Psicologia II	2
Scienze politiche	2
Scienze della comunicazione	4
Scienze MFN	4
Scienze umanistiche	2
Scienze statistiche	2
Sociologia	2
Studi orientali	2
Scuola di ingegneria aeronautica	2
Scuola Speciale Archivisti e Bibliotecari	2
CIAO	2
Totale	**47**

GLI OPERATORI DI *PLACEMENT* DI ROMA TRE

Sportelli Roma Tre	numero operatori presenti
Architettura/Scienze della formazione	1
Giurisprudenza/Lettere	1
Economia/Scienze politiche	1
Giurisprudenza/Lettere	1
Totale	**4**

LE ATTIVITÀ DEGLI OPERATORI DI SPORTELLO

I contatti con l'utenza realizzati dagli operatori di sportello	numero contatti
Colloqui di Orientamento al lavoro, assistenza alla compilazione del CV, assistenza alla stesura della lettera motivazionale, assistenza alla registrazione sul portale	60 al mese c.a. per ogni sportello
Presentazioni del servizio SOUL rivolte agli studenti e realizzate presso le facoltà	15 su 21 facoltà
Presentazioni del servizio SOUL rivolte ai docenti e realizzate nel Consiglio di facoltà	12 su 21 facoltà
Laboratori e seminari in plenaria di orientamento	10
Colloqui e interviste con i docenti	10 al mese c.a. per ogni sportello

LA SCHEDA DI ACCOGLIENZA

1. Come sei venuto a conoscenza del servizio?

☐ Altro utente ☐ Amici/Conoscenti ☐ Internet ☐ Radio/TV ☐ Giornali ☐ Cartellonistica
☐ Volantino/Brochure ☐ Docenti ☐ Personale amministrativo
☐ da altri Enti (Regione, servizi all'impiego, servizi sociali etc.) _____
☐Altro _____

2. Ti sei rivolto/a allo sportello per:

☐ Informazione sul servizio e sulla rete dei servizi SOUL ☐ Iscrizione al portale SOUL
☐ Elaborazione CV ☐ Orientamento ☐ *Stage* ☐ Formazione ☐ Supporto alla ricerca di lavoro

DATI ANAGRAFICI

Nome e Cognome_____ Età_____
Residenza _____ via _____ n. ____ CAP _____
Domicilio _____ via _____ n. ____ CAP _____
Nazionalità _____ C.F. _____ patente _____
Cellulare _____ email _____@_____

3. Studi e formazione

Diploma _____ Anno _____
Laurea _____ facoltà _____
Corso di laurea _____
☐ Triennale ☐ Specialistica ☐ Magistrale ☐ Vecchio Ordinamento
Anno _____
☐ Studente/ssa ☐ Laureando/da ☐ Laureato/a ☐ Neolaureato/a (fino a 18 mesi)
☐ Corsi di specializzazione postlaurea ☐ Master ☐ Corsi di formazione professionale
☐ Corsi e attività formative varie (arte, attività culturali, attività motorie e sportive etc.)
☐ Alta formazione ☐ Altro_____

4. Condizione occupazionale:

Occupato:

☐ Full-time ☐ Part-time n° ore settimanali_____ (verticale/orizzontale)

☐ A tempo determinato (Scadenza_____) ☐ A tempo indeterminato ☐ Lavoratore a progetto

☐ Lavoratore interinale ☐ Collaborazione occasionale ☐ Lavoratore autonomo

☐ Senza contratto

Disoccupato:

☐ Disoccupato di lunga durata (più di 12 mesi) ☐ Disoccupato di breve durata (meno di 12 mesi)

☐ Inoccupato (in cerca di prima occupazione da meno di 12 mesi)

☐ Inoccupato di lunga durata (in cerca di prima occupazione da oltre 12 mesi)

☐ *Iscritto al collocamento ordinario/disoccupato dal/da quanti anni ?* _____

Iscritto al collocamento speciale ☐ si ☐ no

Attualmente, stai cercando lavoro? ☐ si ☐ no

Eventuale appuntamento per un successivo colloquio:

_____

Si autorizza il trattamento dei dati personali esclusivamente a fini di ricerca, per uso interno in conformità al Dlgs 196/03. Informativa per l'email: l'email da me rilasciata è utilizzata per l'invio di informative relative al servizio Sistema Orientamento Università Lavoro (SOUL).

Data _____ Firma _____

***FORM* UTILIZZATO PER IL REPORT MENSILE DEGLI OPERATORI DI SPORTELLO**

Sistema Orientamento Università Lavoro
Ufficio SOUL Sapienza Università di Roma - via Cesare De Lollis, 22 00185 Roma
www.jobsoul.it
(T) 06/49707507; Mail: studenti@jobsoul.it

RELAZIONE MENSILE - Operatori facoltà
RAPPORTO MENSILE
Operatori Facoltà di …….

Mese: …/.../2008

Nome	Cognome	Ore mensili svolte

ATTIVITÀ SVOLTE

1) Organizzazione di sportello

ATTIVITÀ di distribuzione materiali	N°
Pubblicazioni Isfol - Orientaonline	
Pubblicazioni Isfol Professional	
Pubblicazioni Europass	
Pubblicazioni *Job Advisor*	
Brochure studenti	
Cartelline SOUL	
Altro (specificare)	

ATTIVITÀ di organizzazione bacheca	N°
Annunci di lavoro e opportunità di tirocinio	
Comunicazioni (bandi, master etc.)	
Manifesti	
Altro (specificare)	

Eventuali note e/o richieste relative ad aspetti tecnico/organizzativi

2) Orientamento al lavoro

ATTIVITÀ di primo contatto con l'utenza	N°
Colloqui di orientamento al lavoro	
Assistenza alla compilazione del CV	
Assistenza alle registrazione sul sito www.jobsoul.it	
Questionari somministrati	
Altro (specificare)	

PROBLEMATICHE TECNICHE ricorrenti

DOMANDE/RICHIESTE ricorrenti relativamente al nostro Servizio

Note e suggerimenti per migliorare l'attività di Orientamento

3) Comunicazioni e organizzazioni eventi

EVENTI	DATA
Presentazione SOUL Consiglio di facoltà	
Seminari e/o Laboratori (specificare)	
Presentazione agli studenti	
Altro (specificare)	

ATTIVITÀ extra	operatori	luogo	data
Banchetti informativi			
Tensostruttura			
Riunioni plenarie di coordinamento			
Incontri con il *back office*			

Note e suggerimenti per migliorare l'attività di Comunicazione

4) Contatti docenti e personale universitario

ATTIVITÀ di contatto docenti	N°
Mail informative inviate ai docenti	
Colloqui con i docenti	
Questionari somministrati	
Altro (specificare)	

CRITICITÀ riscontrate con i docenti e/o il personale tecnico amministrativo

PROPOSTE e SUGGERIMENTI provenienti dal mondo accademico

COLLABORAZIONI poste in essere con i docenti

Note e suggerimenti per migliorare l'attività di Contatto docenti

Capitolo 4
Un servizio di *counseling* per la transizione dall'università al lavoro

La consapevolezza dei propri obiettivi professionali e delle proprie motivazioni e competenze è una condizione fondamentale per l'individuo che, sempre più spesso, è chiamato ad attivarsi e ad assumere un ruolo centrale e responsabile circa il proprio percorso professionale, evitando l'obsolescenza delle competenze acquisite e, soprattutto, puntando sull'accrescimento del proprio valore.

Sono diversi e complessi i fattori che spingono a intraprendere un percorso di sviluppo professionale. Una sintesi è proposta nei cinque punti che seguono:

1. l'accrescimento della propria spendibilità professionale (*employability*), attraverso lo sviluppo di crescenti capacità e di una mentalità orientata alla flessibilità e all'apprendimento continuo;
2. la riduzione del rischio di rapida obsolescenza del proprio *know how*, a causa delle rapide trasformazioni tecnologiche, organizzative, di mercato;
3. la necessità di responsabilizzazione individuale sul proprio apprendimento, con assunzione di iniziative a questo finalizzate, attività di ricerca di occasioni utili a sviluppare le proprie capacità e ad affinare le proprie conoscenze;
4. la consapevolezza che le opportunità di crescita e di carriera sono legate, non solo a fattori esterni, ma anche al proprio patrimonio di competenze e alle capacità che ciascuno esprime nei propri comportamenti lavorativi;
5. la possibile richiesta di miglioramento della prestazione, nella posizione professionale in cui opera.

Lo sviluppo, personale e professionale, ha successo se l'individuo possiede consapevolezza di sé, dei propri obiettivi e delle proprie motivazioni, unitamente a una forte spinta all'apprendimento e a un'adeguata proattività per cogliere le opportunità offerte dal mondo del lavoro.

Una maggiore consapevolezza di sé può essere acquisita attraverso un percorso di riflessione sulla propria storia professionale e personale, sulle proprie motivazioni, nonché sui propri punti di forza e le proprie

aree di miglioramento. Da tali riflessioni nasce la spinta ad ampliare il programma di *placement* universitario del Progetto SOUL, con il Servizio di *counseling* professionale avviato da un *team* di psicologi del lavoro per gli studenti delle università partecipanti.

Lo scenario accademico attuale e il complesso mondo del lavoro richiedono agli individui, laureandi e laureati, una maggiore consapevolezza e un deciso monitoraggio sulle proprie esperienze di formazione, personali e lavorative, in relazione ad alcuni elementi fondamentali e portanti:

- i propri obiettivi professionali;
- il proprio portafoglio di caratteristiche personali, intese come insieme di *know how,* capacità, e competenze;
- le proprie motivazioni rispetto agli obiettivi professionali;
- i propri valori;
- le proprie convinzioni di autoefficacia.

La spinta all'apprendimento e alla realizzazione personale può essere favorita dall'analisi e dalla valutazione dei *gap*, degli obiettivi e dei programmi di sviluppo con il supporto di consulenti professionali, d'orientamento e *placement* e di psicologi del lavoro.

In un lavoro integrato con gli sportelli di orientamento e *placement*, presenti in tutte le facoltà, il *team* di psicologi SOUL ha offerto ai laureati e ai laureandi un servizio di consulenza professionale finalizzato alla maggiore conoscenza di se stessi, dei propri interessi, delle proprie motivazioni e potenzialità, per elaborare un progetto di sviluppo professionale e tradurre in obiettivi concreti le aspirazioni lavorative.

L'obiettivo, pertanto, è stato quello di permettere a uno studente o a un neolaureto di utilizzare al meglio le proprie risorse e di cogliere le opportunità di occupazione più affini ai propri obiettivi professionali, sfruttando le offerte di lavoro, di *stage* e di tirocinio presenti sulla piattaforma di SOUL.

4.1. Servizio di *counseling* psico-attitudinale

Le ragioni che hanno spinto il *team* degli psicologi a investire tempo e risorse per progettare le attività, le metodologie e gli strumenti per i colloqui, risiedono nella consapevolezza che, in particolare per le attività di consulenza psicologica professionale, nessuna pratica operativa può es-

sere veramente efficace se manca un'adeguata condivisione degli approcci teorici e delle metodologie da utilizzare. Pertanto, una particolare attenzione è stata posta nella progettazione e nella pianificazione di un "linguaggio condiviso", finalizzato a offrire un servizio concreto di consulenza circa la carriera, di orientamento al lavoro e di *placement*.

L'importanza dei risultati ottenuti dal servizio di *counseling* professionale non può essere valutata solo negli aspetti quantitativi relativi alla numerosità degli utenti o dei colloqui svolti, ma soprattutto per il suo significato in termini di professionalità offerta, di coerenza teorica e di sperimentazione attiva sul campo e, *last but not least*, in termini di integrazione e di coesione con il *back office*, gli sportelli di *placement* di facoltà e il Progetto FIxO relativo alla gestione dei tirocini.

Tale integrazione è stata realizzata soprattutto con interventi mirati, in collaborazione con i responsabili delle differenti funzioni del *back office*, con la progettazione e la pianificazione di seminari e di laboratori sulla redazione del *curriculum* e sulla sperimentazione di un colloquio e di un percorso di selezione, in interazione con gli operatori degli sportelli di facoltà. Infine, con l'erogazione di un'attività di consulenza sulla rielaborazione dell'esperienza fatta nel periodo di *stage* o tirocinio per i fruitori del Progetto FIxO è stato possibile tramite strumenti per una consapevole valutazione dell'esperienza vissuta.

Nell'implementare il servizio di *counseling* professionale SOUL, sono stati individuati i seguenti obiettivi:

a. definire le linee guida teoriche per l'identificazione di una "metodologia SOUL" per i colloqui e per il *placement* universitario;
b. sperimentare e costruire strumenti operativi per favorire la consapevolezza delle proprie risorse e potenzialità e permettere lo sviluppo personale e professionale degli utenti;
c. offrire l'opportunità di sperimentarsi e rafforzare le proprie competenze e professionalità affrontando, in laboratori tematici, le prove di selezione;
d. provvedere al continuo riallineamento e miglioramento del servizio attraverso il monitoraggio costante del proprio operato, raccogliendo, prima le aspettative dell'utenza e poi la valutazione sul servizio erogato, attraverso un questionario di gradimento anonimo.

4.2. Gli ingredienti dello sviluppo e della realizzazione personale: consapevolezza di sé in termini di obiettivi, competenze e motivazioni

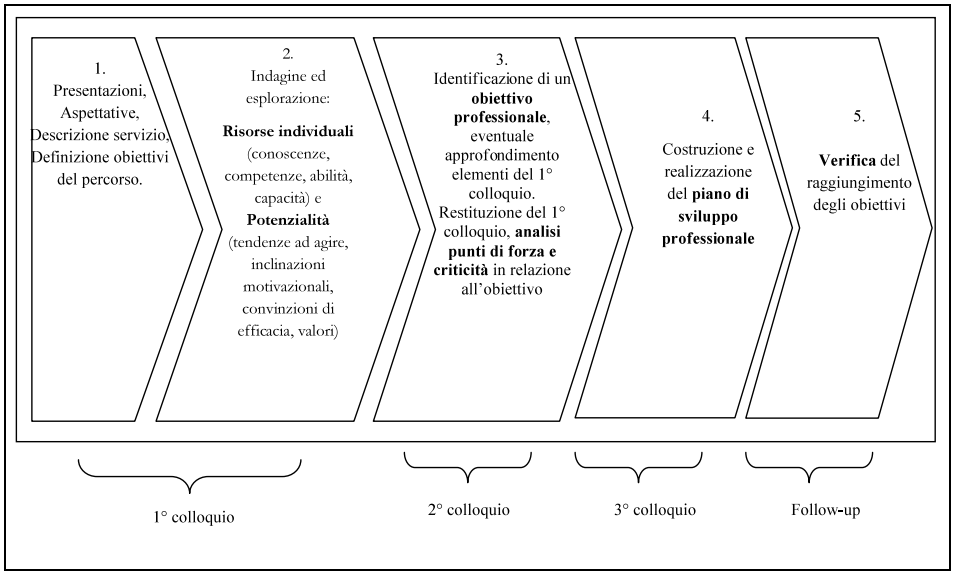
Le riflessioni emerse nel primo periodo di attività del servizio di *counseling* professionale attraverso un continuo confronto tra i membri del *team* degli psicologi hanno portato alla realizzazione di:

- una breve guida alla conduzione dei colloqui;
- un fascicolo di raccolta dei dati dell'utente;
- una batteria di questionari informatizzati;
- una serie di strumenti operativi di supporto all'identificazione dell'obiettivo professionale, alla definizione dell'importanza del lavoro, alla preparazione di un piano di sviluppo, alla facilitazione della presa di decisione;
- una scheda *on line* per la rilevazione del confronto tra le rappresentazioni del mondo accademico e del mondo del lavoro e per la rilevazione delle competenze utili a favorire un'opportunità di occupazione.

È utile, a questo punto, una breve sintesi di alcune dimensioni considerate e una schematizzazione delle stesse su cui si fonda il percorso di *counseling* professionale messo a punto dal *team* degli psicologi.

Predisporre un piano di sviluppo personale implica riuscire a individuare gli obiettivi professionali analizzando le proprie motivazioni e coltivando le proprie competenze. Ciò si presenta come un'operazione complessa. Pertanto, è necessario un adeguato inquadramento concettuale, metodologico, e una serie di strumenti specifici, unitamente alla conoscenza delle fasi da seguire.

Grafico 1. Le fasi del percorso



Ciascun soggetto può scegliere tra due opzioni:

- intraprendere tutto il percorso prenotandosi, già in chiusura del primo colloquio, a tutti e quattro gli appuntamenti successivi (naturalmente solo l'ultimo dovrà essere concordato in sede di terzo colloquio, poiché dipendente dagli obiettivi e dal piano di sviluppo);
- decidere di chiudere la propria consulenza con il secondo incontro.

Seguono alcune riflessioni che possano maggiormente chiarire il rapporto tra obiettivi personali, competenze e motivazioni, che guidano la pratica operativa del servizio:

- identificazione dell'obiettivo, traguardo professionale che si intende raggiungere, valutato in base all'effettiva realizzabilità (misurabilità, tempistica, specificità, chiarezza, motivazione etc.), primo passo verso il percorso di pianificazione della propria carriera;
- consapevolezza delle competenze possedute per sfruttare al meglio le caratteristiche personali considerate rilevanti in campo professionale;

- motivazione, base costante di energia, disponibile e rinnovabile, che richiede una capacità di gestione per finalizzarla e sfruttarla al meglio.

Gli individui contribuiscono attivamente ed efficacemente al raggiungimento dei propri obiettivi e risultati, impegnandosi nello sviluppo di competenze, attraverso la sperimentazione e il consolidamento di nuovi comportamenti, essendo motivati a farlo e provvedendo costantemente alla loro analisi e valutazione.

La consapevolezza rispetto alle competenze che sono già consolidate, e di quanto può essere ancora migliorato, può aiutare a mettere a fuoco i propri bisogni di apprendimento.

Investire sullo sviluppo delle persone significa agire contestualmente su tre livelli: obiettivi, competenze e motivazione.

sviluppo = competenze x motivazione x obiettivi

Sono queste le premesse che inducono a considerare che ciò che può fare realmente la differenza nella gestione consapevole ed efficace del percorso professionale degli individui è la capacità di analizzare e gestire queste tre variabili fondamentali: obiettivi, competenze e motivazioni.

Provvedere allo sviluppo professionale significa coltivare il talento (ovvero le competenze e le potenzialità) e indirizzare l'energia motivazionale, favorendo investimenti mirati: si tratta in altri termini di promuovere iniziative che valorizzino le capacità e aiutino ad assecondare le inclinazioni delle persone in relazione alle proprie aspirazioni.

Inoltre, nei colloqui si provvede a indagare:

- le risorse individuali favorendo, da parte del soggetto, una valutazione generale delle conoscenze, competenze, abilità maturate, mediante le attività di apprendimento formale, informale e non formale[3] favorendo le capacità sviluppate in ambito tecnico-

[3] *Apprendimento formale*: avviene in un contesto strutturato e organizzato, il cui fine prioritario è l'apprendimento (istituti di istruzione e formazione) e porta all'ottenimento di diplomi e qualifiche riconosciute. *Apprendimento informale*: è il corollario della vita quotidiana, non sempre necessariamente intenzionale, spesso lo stesso interessato non ne ha consapevolezza in termini di apporto alle proprie conoscenze e competenze. *Apprendimento non formale*: avviene in contesti strutturati e organizzati anche non finalizzati prioritariamente

professionale, nell'area della comunicazione (verbale, non verbale, scritta), nell'area logica (modalità di ragionamento analitica, sintetica, analogica, simbolica, intuitiva), nell'area tecnica/tecnologica (linguaggi informatici e multimediali), nell'area della manualità (costruzione, riparazione, manipolazione etc.) e nell'area creativa (espressività); e ancora, nelle aree intellettuale, relazionale, gestionale, emozionale e innovativa;

- le risorse potenziali, facendo riferimento a dimensioni latenti che sottendono il comportamento dell'individuo, quali: tendenze abituali ad agire (disposizioni o tratti), inclinazioni motivazionali; convinzioni di efficacia, valori e *standard* personali.

4.3. Un parziale bilancio delle attività, qualche considerazione sulle aree di miglioramento e prospettive future.

L'effettiva implementazione del servizio di *counseling* professionale SOUL ha prodotto significativi risultati che permettono alcune considerazioni valutative e un parziale bilancio, unitamente ad alcune proposte per potenziare le aree di miglioramento e muoversi verso interessanti prospettive future.

Gli utenti che sono entrati in contatto con il servizio sono circa 150, e con una media settimanale di 5 richieste di prenotazione per i colloqui. La maggior parte dei soggetti ha limitato la consulenza ai primi due incontri. Solo con qualche soggetto si è intrapreso un discorso più approfondito portando avanti il percorso completo.

Nell'ultimo periodo di attività sono state avviate alcune iniziative di promozione del servizio offrendo maggiore collaborazione, sia agli sportelli di *placement* di facoltà, sia agli operatori del Progetto FIxO. Tali iniziative hanno favorito una maggiore visibilità del servizio e hanno fatto registrare un incremento della richiesta di appuntamenti individuali.

Nel complesso l'utenza è soprattutto femminile (circa 70% donne) e si distribuisce per provincia di residenza, titolo di studio, condizione attuale e aspettative e/o richieste al servizio, secondo le percentuali sintetizzate nelle tabelle che seguono:

all'apprendimento (luoghi di lavoro, organizzazioni o gruppi della società civile, organizzazioni o servizi a complemento dei sistemi formali).

Tabella 1. Caratteristiche anagrafiche e occupazionali degli utenti

Sesso	
Maschile	30,33 %
Femminile	69,67 %
Provincia di residenza	
RM	40,16 %
Fuori Roma	59,84
Titolo di studio	
Studente univeristiario	26,33 %
Laurea triennale	23,77 %
Laurea magistrale	12,30 %
Laurea V.O.	37,70 %
Condizione attuale	
Studente	32,79 %
Studente lavoratore	12,30 %
Lavoratore	21,31 %
In cerca di occupazione	29,51 %
Altro	4,10 %

Tabella 2. Motivazioni sulle aspettative e sulla richiesta del servizio

Si rivolge al Centro di Counseling Professional SOUL per…	
Accrescere la sua spendibilità	13,93 %
Sviluppare una mentalità che si adatti al mondo del lavoro	23,77 %
Capire le richieste del mondo del lvoro	19,67 %
Adeguare le sue conoscente alla richieste del mondo	11,48 %
Valorizzare le sue conoscenze e competenze	24,59 %
Elaborare un progetto di sviluppo professionale	24,59 %
Individuare il lavoro più adatto a quello che si sente	37,70 %
Affrontare più consapevolmente le sue prossime	23,77 %
Conoscere e sviluppare le sue potenzialità	29,51 %
Stabilire nuovi e più sfidanti obiettivi professionali	13,93 %

Per tutti i 150 utenti del servizio sono stati registrati i dati relativi alle rappresentazioni del mondo del lavoro e del mondo universitario e quelli relativi alle competenze ritenute necessarie e rilevanti per un possibile ingresso nel mercato. In questa fase di attività del servizio si sta provvedendo a effettuare le definitive elaborazioni e pianificare l'azione di analisi e sintesi dei dati per una successiva pubblicazione dei risultati emersi e delle conseguenti valutazioni e considerazioni. Si prevede, al contempo, di disporre l'analisi e la valutazione dei dati emersi dalle somministrazioni della batteria di questionari utilizzata nei colloqui, al fine di sviluppare e costruire nuovi strumenti di lavoro a supporto

dell'attività di consulenza: questionari di autovalutazione per l'orientamento al lavoro e la valutazione del potenziale, esercitazioni, schede operative per l'autoregolazione e l'autosviluppo, strumenti creati *ad hoc* per il servizio di *counseling*.

Infine, qualche considerazione sulle difficoltà e le problematiche incontrate, gli obiettivi emersi in corso d'opera e sulle possibili aree di miglioramento.

Sicuramente il tempo disponibile per l'intero progetto è stato un limite rilevante. Provvedere alla progettazione, all'allineamento, alla pubblicizzazione e all'implementazione del servizio in un tempo così limitato (sei mesi compreso agosto) ha causato qualche difficoltà, soprattutto per la messa a sistema di alcune modalità operative e procedure di erogazione del servizio. Altro limite importante si può evidenziare nell'attuale carenza degli strumenti tecnologici attualmente disponibili; è da sottolineare, però, che tali limiti sono assolutamente prevedibili e "fisiologici" nell'ambito di un progetto in evoluzione e sviluppo.

Alla luce di quanto appena esposto si prevede di mettere a regime il servizio secondo quanto già pianificato; potenziare la comunicazione esterna, ancora parziale, rispetto alle attività già a regime; ampliare la strumentazione tecnologica per rendere più efficace ed efficiente il servizio; rafforzare il lavoro di rete già avviato con gli operatori di sportello presso le facoltà e gli operatori FIxO; potenziare i collegamenti e la comunicazione fra il *team* di psicologi e il *back office*, in particolare per quanto riguarda l'area *marketing* e l'area imprese; "fare sistema" attraverso la pianificazione strutturata di incontri fra gli atenei coinvolti nel Progetto SOUL per un allineamento delle procedure, degli strumenti e delle modalità di erogazione, al fine di rendere il servizio *counseling* professionale un reale ed efficace strumento nell'ambito di un articolato e completo sistema di *placement* universitario.

Capitolo 5
Una rete europea per il *placement* e l'orientamento al lavoro

5.1. Dalla lotta contro la disoccupazione alle politiche attive per il lavoro

Il *Libro Bianco "Crescita, competitività e occupazione"*[4] di Jacques Delors del 1993 può essere considerato un punto di svolta nelle politiche europee per l'occupazione in grado di marcare il passaggio da interventi, i cui esiti venivano valutati da aspetti di natura prevalentemente quantitativi, a complesse politiche attive per il lavoro che perseguivano obiettivi anche di natura sociale.

Il Libro Bianco, infatti, affronta le tematiche occupazionali, che in quegli anni suscitavano un intenso dibattito fra i *partner* dell'Unione, con formule innovative rispetto agli approcci prevalenti di politica economica.

Il tema non veniva affrontato con l'obiettivo di raggiungere la piena occupazione (obiettivo puramente teorico e irraggiungibile in un contesto economico reale), quanto di porre in essere politiche per una occupazione di qualità, capaci di garantire una crescita sociale e civile e, in ultima analisi, maggiore coesione sociale.

In tale contesto favorire una occupazione di qualità significa mettere la persona giusta al posto giusto, favorire un migliore rapporto fra competenze e posizioni professionali, assicurare un lavoro in grado di soddisfare le aspirazioni di reddito e l'integrazione sociale dei cittadini dell'Unione.

Questo approccio più complesso rispetto al rudimentale collocamento di manodopera che non tiene conto delle aspirazioni dei futuri lavoratori, non solo affidava al lavoro una forte connotazione sociale quale mezzo essenziale di relazione fra le persone, ma coniugava nuovi strumenti di politiche attive capaci di migliorare la coesione sociale, la qualità della vita dei lavoratori con i tradizionali obiettivi di crescita della produttività.

Il Libro Bianco anticipava temi che poi sarebbero stati patrimonio di tutti i paesi membri fornendo contenuti e indirizzi strategici nella fase di

[4] Jacques Delors, *Libro Bianco "Crescita, competitività e occupazione - Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo"*, Commissione Europea (COM (93)700), Lussemburgo, 1993.

riposizionamento dell'Europa nella nuova divisione internazionale del lavoro, scaturita dalla progressiva globalizzazione dei mercati.

Di fronte alla crisi occupazionale che in quegli anni investiva l'Europa[5], il Rapporto Delors propone ai paesi membri di costruire una nuova «economia sana, aperta, decentrata, competitiva e solidale», dando enfasi al fatto che la semplice crescita dell'economia non può essere sufficiente a garantire un adeguato sviluppo se non si procede a una profonda riforma del mercato del lavoro. Il malfunzionamento del mercato del lavoro e una inadeguata interpretazione del ruolo che il lavoro svolge nelle moderne società post industriali, sia in rapporto alla crescita economica sia nel sistema di relazioni sociali, sono fra le principali cause della disoccupazione ormai strutturale composta in gran parte da giovani e da disoccupati di lungo periodo[6].

In particolare, una delle cause principali delle implicazioni sociali della disoccupazione è l'inadeguato livello di istruzione e di formazione professionale rispetto ai rapidi mutamenti della tecnologia e alla sfida posta dall'apertura di nuovi mercati.

La formazione e l'istruzione, realizzate lungo tutto l'arco della propria vita, sono considerate strumenti cardine di una efficace politica attiva per il lavoro, in quanto destinate ad adeguare la preparazione professionale dei lavoratori in generale, ma soprattutto delle giovani generazioni, alle mutevoli esigenze del mercato.

Dai principi cardine del Libro Bianco hanno preso avvio altri importanti orientamenti europei per lo sviluppo delle politiche attive del lavoro. È utile ricordarne i più importanti.

a. Il Consiglio europeo di Essen[7], che ha avuto luogo il 9 e il 10 dicembre del 1994, definisce per la prima volta a livello europeo

[5] Secondo l'analisi proposta dal Rapporto della Commissione, la recessione dei primi anni Novanta è stata causata dalla combinazione di un basso tasso di crescita potenziale e da errori di politica economica. La scarsa creazione di posti di lavoro e il basso livello degli investimenti nella Comunità, riscontrabili dopo il primo shock petrolifero del 1973, sono dovuti principalmente alle politiche macroeconomiche adottate dagli Stati membri. Ciò ha avuto un effetto negativo sia sulla competitività del "sistema Europa", che sulla crescita dell'economia. Infatti, l'economia europea cresce a un ritmo molto più lento che in passato.

[6] Per giovani disoccupati si intendono gli individui di età compresa tra i 15 e i 25 anni in cerca di occupazione. Si definiscono, invece, disoccupati di lunga durata, quelle persone in cerca di lavoro da almeno 12 mesi. Il tasso di disoccupazione giovanile è la percentuale della popolazione giovanile – compresa tra i 15 e i 25 anni - in cerca di lavoro sul totale delle forze attive – pari alla somma di occupati e disoccupati – della stessa fascia d'età.

[7] Commissione Europea, Conclusioni della Presidenza del Consiglio Europeo di Essen, 10 dicembre 1994.

alcuni indirizzi a breve e medio termine in tema di occupazione, concentrandosi sull'analisi delle cause strutturali della disoccupazione e sul ruolo centrale del dialogo responsabile tra le parti sociali e il mondo politico per la risoluzione del problema occupazionale.

b. Nel documento noto come "Azione per l'occupazione in Europa: un patto di fiducia[8]", nel giugno 1996, la Commissione europea fornisce direttive allo scopo di mobilitare tutti gli interlocutori a livello comunitario, nazionale e locale e di inserire una visione sociale a medio e a lungo termine nella lotta contro la disoccupazione.

   È evidente che, in materia di politiche per il lavoro, comincia ad acquisire importanza crescente un approccio di tipo attivo e preventivo per intervenire sulle cause profonde della disoccupazione. In tal senso, sta cambiando il paradigma nel modo di concepire lo Stato sociale, con un passaggio cioè dal Welfare al Workfare, ovvero da una logica di indennizzo e di risarcimento a una di qualificazione e orientamento.

   In altre parole, nel recente passato del nostro Paese, ma anche degli altri Stati Membri dell'UE, le politiche del lavoro, tutt'altro che attive, si concentravano essenzialmente su interventi di tipo assistenziale, su sistemi di protezione sociale volti a garantire il lavoratore nel momento della perdita del posto di lavoro (sussidi di disoccupazione, assegni di integrazione salariale, cassa integrazione etc.).

   L'elevato costo economico che deriva da questo meccanismo, insieme alla necessità di affrontare i cambiamenti intervenuti nel mondo del lavoro negli ultimi anni, ha determinato una diversa attenzione da parte dell'UE alle politiche per l'occupazione. Ciò ha dato luogo a un nuovo modo di concepire l'approccio ai problemi della disoccupazione, nella convinzione che le sole politiche passive non permettano di risolvere alla radice il problema.

c. Il Trattato di Amsterdam[9] siglato da tutti gli Stati membri nel giugno del 1997, modifica il Trattato sull'Unione Europea im-

[8] Commissione Europea, Azione per l'occupazione in Europa. Un patto di fiducia, Supplemento al Bollettino della UE, n.4, Ufficio delle pubblicazioni Ufficiali della UE, Bruxelles, Lussemburgo, 1996.

[9] Comissione Europea, Conclusioni della presidenza del Consiglio Europeo di Amsterdam, 16 e 17 giugno 1997.

pegnandosi a sviluppare una strategia coordinata a favore dell'occupazione, e in particolare a favore della promozione di una forza lavoro competente, qualificata e adattabile e di mercati del lavoro in grado di rispondere ai mutamenti economici.
Con il Trattato di Amsterdam, gli interventi per l'occupazione, a cui per la prima volta viene dedicato un titolo specifico (Titolo VIII - Occupazione), vengono inseriti formalmente fra le priorità delle azioni comunitarie.
Per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi occupazionali, il nuovo titolo dispone che la Comunità contribuisca a un elevato livello di occupazione promuovendo la cooperazione tra gli Stati membri, sostenendone e integrandone l'azione.
In questo contesto, l'occupazione viene vista come terreno unificante dell'insieme delle politiche e delle attività comunitarie. La platea di attori responsabili delle politiche occupazionali non è più costituita solo dai governi e dalle parti sociali, ma anche da soggetti che gestiscono le politiche a livello locale (operatori pubblici e privati locali, le organizzazioni sociali, le università pubbliche e private). Inoltre, il Trattato riconosce un ruolo attivo e visibile nel rafforzare l'efficacia delle misure occupazionali alle organizzazioni del volontariato, alle cooperative, alle associazioni non governative.

d. Il Consiglio straordinario sull'occupazione[10], tenutosi a Lussemburgo il 20-21 novembre 1997, contribuisce in modo decisivo alla definizione delle linee guida della Strategia Europea per l'occupazione (SEO)[11], che viene articolata su quattro settori di intervento, noti come i 4 pilastri degli "orientamenti per l'occupazione": occupabilità, imprenditorialità, adattabilità e pari opportunità.
La Commissione e gli Stati membri attribuiscono, dunque, una chiara priorità ai giovani come *target* d'intervento principale

[10] Commissione Europea, Conclusioni della Presidenza del Consiglio Europeo sull'occupazione di Lussemburgo, 20-21 novembre 1997.

[11] La SEO introduce un nuovo metodo di lavoro, "il metodo aperto di cooperazione (MAC)". Questo metodo crea un equilibrio fra la responsabilità della comunità e quella degli Stati membri (il principio di "sussidiarietà"), la definizione di obiettivi comuni quantificati da perseguire a livello comunitario e istituisce la sorveglianza a livello europeo sostenuta dallo scambio di esperienze. La MAC facilita il dibattito politico a vari livelli e segue un approccio integrato: le iniziative intraprese nel settore dell'occupazione devono essere coerenti con i settori afferenti a quelli dell'occupazione quali le politiche sociali, l'istruzione, il regime fiscale, la politica delle imprese e lo sviluppo regionale.

negli sforzi comuni volti a prevenire il mancato incontro tra domanda e offerta di lavoro, mettendo in luce l'improrogabilità di interventi nel settore formativo nonché in quello delle politiche attive per il lavoro, quali strumenti fondamentali per combattere la disoccupazione giovanile, specie quella di lunga durata, e facilitare i processi di transizione scuola/lavoro.

e. Il Consiglio Europeo di Lisbona, che ha avuto luogo il 23 e il 24 marzo del 2000, infine, segna un momento decisivo per la definitiva evoluzione delle politiche attive per il lavoro, mettendo in evidenza una accentuazione strategica verso un obiettivo di sviluppo molto avanzato: trasformare, entro il 2010, l'economia dell'Unione Europea in un sistema produttivo e sociale basato sulla conoscenza più competitiva e dinamica al mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile, con nuovi e migliori posti di lavoro e una più forte coesione sociale.
L'approccio innovativo di Lisbona appare, dunque, come la volontà di realizzare la filosofia e gli indirizzi strategici del Libro Bianco, mettendo al centro delle indicazioni rivolte a tutti gli Stati membri l'esigenza di sostenere una occupazione di qualità, per il suo legame con la formazione e la necessità di una maggiore coesione sociale.
È questa la sede in cui le istituzioni di livello europeo stabiliscono esplicitamente e definitivamente una stretta connessione tra formazione e prospettive occupazionali e una forte esigenza di rafforzare servizi di raccordo che supportino i giovani nella ricerca del lavoro, una volta usciti dal percorso formativo.
Decisiva allora sarà la predisposizione di efficaci azioni in materia di politiche educative, nonché di servizi e forme di supporto informativo e orientativo in grado di agevolare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.
Una migliore qualità dell'occupazione, inoltre, può contribuire alla creazione di un circolo virtuoso che, dall'aumento della produttività, porta a migliori livelli di vita e una crescita economica sostenibile.
In questo contesto, il Consiglio dell'Unione Europea adotta gli Orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione, sulla base dei quali ciascuno Stato membro è chiamato a redigere un piano nazionale per la crescita e

l'occupazione su base triennale[12], dove indicare le riforme e le altre misure di competenza nazionale necessarie per avvicinarsi agli obiettivi della strategia di Lisbona.

5.2. Gli obiettivi di Lisbona interpretati dal Sistema Orientamento Università Lavoro

Il complesso delle politiche attive per il lavoro che emergono dalla sintetica descrizione dei principali documenti di indirizzo strategico dell'Unione Europea, inizia a trovare pratica applicazione nei paesi membri proprio nel momento in cui, nel nostro Paese, si assiste a importanti trasformazioni su quegli stessi temi.

Occorre innanzitutto considerare l'abolizione dei vecchi Uffici di Collocamento, diffusi sul territorio, ma dipendenti dalla Amministrazione centrale del Ministero del Lavoro, sostituiti da Centri per l'Impiego a differente scala territoriale (Regionale, Provinciale, Comunale). Questa fase di decentramento delle competenze per l'intermediazione fra domanda e offerta di lavoro (L. 59/97 Bassanini che modifica il Titolo V della Costituzione[13]) e lo sviluppo di politiche attive per il lavoro, è stata seguita dalla Legge 30/2003 (e dalle sue successive modificazioni[14]) che ha aperto un ampio ventaglio di possibili formule contrattuali.

Nel corso di questo straordinario attivismo riformatore dei meccanismi di regolazione del mercato del lavoro, fra la fine del XX e l'inizio del XXI secolo, il sistema produttivo del nostro Paese affrontava una delle sfide più difficili dai tempi della ricostruzione: riposizionarsi sul mercato internazionale del lavoro, frutto del processo di globalizzazione, dopo che per decenni aveva svolto il ruolo di "Paese trasformatore" a basso costo di materie prime importate.

[12] Per quanto riguarda l'Italia il consiglio dei Ministri ha dato vita nel 2005 a un Comitato dei Ministri, coordinato dal Ministro per le Politiche Comunitarie per la preparazione del Programma Nazionale di Riforma (PNR). Si tratta del Piano Italiano per l'Innovazione, la Crescita e l'Occupazione (PICO). Il PNR, noto anche come PIC, mira alla realizzazione degli obiettivi di Lisbona e individua una serie di strumenti che tendono a migliorare le performance del nostro Paese.

[13] Legge 15 marzo 1997 n. 59, "Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa" pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 63 del 17 marzo 1997.

[14] Legge 14 febbraio 2003 n. 30, "Delega al Governo in materia di occupazione e mercato del lavoro", pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 47 del 26 Febbraio 2003.

Le grandi trasformazioni del mercato del lavoro accompagnate da importanti innovazioni legislative, favorite dalla spinta della nuova filosofia comunitaria, hanno suggerito al nostro ateneo di dotarsi di un moderno strumento di *placement* e di un insieme di servizi in grado di migliorare e, per certi versi "strutturare", le relazioni fra sistema produttivo e università.

La legge 30/2003 affida anche alle università un ruolo di intermediazione e il compito di selezionare i propri laureati per avviarli al lavoro. Questa nuova funzione assegnata agli atenei, destinata a ridurre l'asimmetria informativa esistente fra domanda e offerta di lavoro, che rappresenta il principale motivo del parziale fallimento dell'auspicata autoregolazione del mercato, ha trovato le università italiane abbastanza impreparate. Per lo svolgimento di tale funzione, gli atenei dovrebbero contare sulle potenzialità offerte dal sistema ICT (in particolare le reti internet), già da tempo in uso in ambito accademico, al fine di facilitare l'incontro fra la domanda e l'offerta di lavoro per un primo tempo a livello nazionale. In particolare, per tutti gli intermediari ai vari livelli territoriali e nei diversi ambiti istituzionali (università), vi è la possibilità di entrare in contatto con gli altri intermediari pubblici (Sistemi regionali, provinciali e comunali per l'Impiego) e privati attraverso le procedure e le modalità operative della Borsa Continua Nazionale del Lavoro, in definitivo allestimento presso il Ministero competente.

Considerando gli indirizzi strategici della Comunità, le importanti trasformazione del mercato del lavoro in Italia e le nuove normative che le hanno accompagnate, la Sapienza Università di Roma, insieme agli altri atenei del Progetto SOUL, hanno deciso di affrontare la sfida di Europlacement.

L'obiettivo di Europlacement è quello di rispondere all'esigenza di un maggiore coordinamento delle azioni e delle procedure poste in essere nelle varie università europee per sviluppare sinergie e collaborazioni fra i vari sistemi di *placement* e orientamento al lavoro dei diversi atenei.

La disponibilità della rete internet e delle moderne tecniche di incontro della domanda e dell'offerta di lavoro o di tirocini, già sperimentati in molti paesi e a livello europeo (piattaforma EURES, www.europa.eu.int/eures/home.jsp), è in continuo sviluppo, specie presso le università e anche grazie al Progetto SOUL.

L'uso della rete semplifica e velocizza enormemente lo scambio di informazioni e delle *best practice* permettendo, attraverso semplici procedure di collegamento, di rendere disponibili selezionate opportunità di lavoro per i laureati in diversi paesi *partner* e segnalare *curriculum* di

soggetti interessati a svolgere la propria attività professionale o *stage* in altri Stati dell'Unione.

Allo scopo di coinvolgere altri atenei europei nella costruzione della rete fra uffici di *placement* e di orientamento al lavoro, il Sistema di Orientamento Universitario al Lavoro ha innanzitutto contattato le università dei paesi membri che dispongono di un portale di incontro domanda/offerta per laureandi e laureati, per ricevere manifestazioni di interesse sul progetto Europlacement. A seguito dei contatti intercorsi è apparso opportuno organizzare due incontri a Roma, nel corso dei quali procedere:

a. ad uno scambio delle *best practice* in cui ciascun ateneo poteva descrivere la struttura, le modalità e gli obiettivi delle proprie attività di *placement* e orientamento al lavoro;
b. alla creazione di una Segreteria Operativa di Coordinamento con il compito di favorire lo scambio di informazioni, di materiali e di procedure per approfondire la valutazione di possibili ulteriori forme di collaborazione;
c. alla costruzione di un Gruppo di lavoro di analisi dei sistemi Web di cui gli atenei partecipanti dispongono per il *matching* fra offerte e domande di lavoro o per l'attivazione di tirocini (ad esempio verificando le opportunità di collaborazione per l'attivazione dei programmi Socrates, Erasmus e Leonardo);
d. alla preparazione della "Carta di Europlacement" nella quale vengono individuati alcuni obiettivi strategici comuni per il miglioramento delle condizioni occupazionali dei laureati europei e in particolare la realizzazione di un progetto pilota di carattere informatico che preveda:
   - la pubblicazione sul sito di ciascuna università partecipante dei *link* con i siti degli altri atenei;
   - l'utilizzazione di un *software* applicativo che permetta lo scambio di informazioni relative alle attività svolte (i risultati raggiunti, avvisi di eventi, opportunità di partecipazione ai programmi Erasmus, Leonardo etc.) e a specifiche e selezionate opportunità di *stage* e occupazione, pubblicate autonomamente da ciascun ufficio *placement*. L'attività può essere gestita in maniera automatizzata e sinergica tra le diverse piattaforme *on line*. Il supporto tecnico all'implementazione di tale attività potrà essere garantito, in una prima fase, dal personale tecnico della Sapienza.

L'obiettivo finale è, dunque, quello di permettere a uno studente di un Paese europeo di conoscere le offerte di lavoro e di tirocini negli altri paesi dell'Unione e di accedere, attraverso i servizi *placement* di ciascun ateneo, alle opportunità di occupazione e di *stage*.

5.3. Europlacement, mercato europeo del lavoro e coesione sociale

Le ragioni che hanno spinto le università che aderiscono all'intesa SOUL a progettare le attività di Europlacement risiedono nella constatazione che, in particolare per il nostro Paese, vi è un certo ritardo nell'attivare stabili ed efficaci momenti di cooperazione con altri atenei dell'Unione, specie su un terreno di grande rilevanza come quello dell'orientamento al lavoro.

L'importanza del tema non può essere valutata solo negli aspetti quantitativi dei risultati cui il progetto può aspirare, vale a dire quanti laureati troveranno occupazione nei paesi *partner*, ma soprattutto per il suo significato in termini di coesione sociale, mobilità transnazionale dei giovani studenti e laureati e di costruzione di una Europa unita.

L'effettiva implementazione del progetto Europlacement vuole raggiungere, infatti, i seguenti risultati:

a. sostenere il processo di libera circolazione dei lavoratori all'interno dei paesi dell'Unione che hanno aderito al trattato di Schengen (14 Giugno, 1985[15]);
b. favorire l'incontro fra le diverse culture e i differenti stili di vita presenti nei paesi *partner*, con particolare riferimento alle giovani generazioni che si apprestano a divenire cittadini della grande Europa comunitaria;
c. offrire al sistema produttivo dell'Unione Europea un vasto bacino di competenze e professionalità cui attingere per affrontare le sfide della competizione globale;
d. consentire ai laureandi e ai laureati delle università dei paesi *partner*, di conoscere nuovi ambiti di lavoro e, al tempo stesso, avere maggiori opportunità di rispondere alle proprie aspettative professionali e di ricerca di una migliore qualità della vita.

[15] Accordo di Schengen relativo all'eliminazione graduale dei controlli alle frontiere comuni, Gazzetta ufficiale n. L 239 del 22.09.2000.

Oltre agli specifici obbiettivi destinati a mettere in contatto e in sinergia il sistema formativo e quello del lavoro in una dimensione europea, occorre considerare l'importanza della pratica implementazione di un sistema che, nelle sue prospettive di sviluppo, dovrebbe collegare gli strumenti di incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro per gli studenti e i laureati a livello locale (regionale) con sistemi analoghi a dimensione europea.

Allo stato attuale lo sviluppo della rete si candida quale efficiente strumento di *placement* e orientamento al lavoro e appare decisivo per una efficace adozione delle politiche attive del lavoro, sia in campo nazionale, sia europeo.

In questa prospettiva il patrimonio di conoscenze e innovazioni, anche sul terreno delle ICT, presente nelle università europee può rivelarsi di grande utilità per le prospettive di sviluppo complessivo delle reti e dei servizi destinati a favorire l'incontro fa la domanda e l'offerta di lavoro per tutti quei soggetti che sono alla ricerca di opportunità di occupazione coerenti con le proprie competenze e aspirazioni professionali.

5.4. Qualche prima considerazione non conclusiva, un parziale bilancio delle attività e buoni propositi per il futuro

Il sistema SOUL, grazie alle risorse messe a disposizione dalla Regione Lazio, ha organizzato due incontri il 23-24 giugno e il 16-17 Ottobre 2008 destinati a costruire i presupposti per un accordo di collaborazione fra gli uffici *placement* e orientamento al lavoro dei principali atenei europei. Un accordo teso a dare vita ad azioni di carattere transnazionale nel sentiero tracciato dal POR regionale.

Le informazioni e le riflessioni emerse dal confronto con le altre realtà europee che perseguono i medesimi obbiettivi definiti nell'ambito del Progetto SOUL, consentono di compiere qualche prima considerazione e un primo parziale bilancio quale premessa di apertura di nuove prospettive di azione.

Innanzitutto occorre rilevare che, in particolare nei paesi dell'Europa nord-continentale, vi è una consolidata esperienza nello sviluppo di attività destinate alla razionalizzazione del rapporto fra il momento formativo e l'inserimento nel mondo del lavoro dei giovani laureandi e laureati. *Performance* meno brillanti si registrano nei paesi di nuovo ingresso nell'Unione Europea.

Un particolare interesse è emerso nell'analisi del caso Danese dove la gestione del *placement* universitario è gestito da una società mista pubblico/privato operante presso la stessa università. La struttura appare molto efficiente e in grado di avviare al lavoro tutti i laureati e, in molti casi, anche laureandi che stanno per terminare il loro corso di studi.

La società gode di finanziamenti pubblici e di un contributo annuale delle aziende che intendono avvalersi del servizio.

I paesi dell'area mediterranea, infine, mostrano livelli di efficienza nei loro sistemi di *placement* più o meno omogenei. I fattori di ritardo della nostra realtà nazionale rispetto agli altri paesi dell'area mediterranea, risiedono soprattutto nelle università del Mezzogiorno.

A proposito del differenziale di *performance* delle diverse strutture di *placement* che hanno partecipato agli incontri è opportuno rilevare che vi è una chiara corrispondenza fra lo stato degli indicatori economici fondamentali del sistema Paese (struttura del sistema produttivo, ruolo delle PMI, tasso generale di occupazione, dimensione del debito pubblico, sistemi di welfare messi in campo etc.) e l'efficienza/efficacia dei servizi erogati.

In ogni caso, si avverte in quasi tutte le università presenti una elevata percezione dell'importanza delle attività di *placement* e orientamento al lavoro per migliorare il rapporto fra mondo dell'alta formazione e sistema produttivo.

Una seconda considerazione va riferita a una forte omogeneità riscontrata nell'organizzazione della didattica nei diversi atenei.

Come è noto, l'accordo di Bologna[16] dà indicazione a tutte le università dei paesi dell'Unione che vi hanno aderito di dare avvio a una organizzazione della didattica articolata in corsi di primo e secondo livello, master e di stabilire l'obbligo di prevedere crediti formativi per esperienze condotte in tirocini curricolari e per laureati presso aziende, studi professionali ed enti pubblici economici; in poche parole i percorsi formativi attualmente operanti nelle nostre università.

Il processo di riforma scaturito dall'accordo di Bologna, che ha incontrato non poche difficoltà nella sua implementazione nelle università italiane, presenta invece straordinari vantaggi nel momento in cui si vogliono realizzare azioni comuni con gli altri atenei dell'Unione.

L'esistenza di percorsi formativi omogenei, che ad esempio prevedono la realizzazione di tirocini curriculari con assegnazione di crediti

[16] Dichiarazione di Bologna - 19 giugno 1999 - Lo spazio europeo dell'Istruzione Superiore.

formativi, consente pure di confrontare i risultati raggiunti, le diverse soluzioni adottate e il trasferimento delle *best practice*.

Infine, l'esistenza di regole e procedure comuni consente già oggi, e in maggior misura nelle prospettive di una stabile collaborazione, di utilizzare linguaggi e soluzioni condivise.

Un terzo ambito di considerazioni riguarda il diverso livello di consapevolezza nelle università dei paesi partecipanti circa la strategicità del tema del rapporto fra percorsi formativi e ingresso nel mercato del lavoro.

Tale tema viene considerato da tutti i partecipanti strategico, ma declinato nei seguenti aspetti problematici:

a. in che misura e con quali procedure e strumenti le università possono tener conto delle rapide trasformazioni in atto nei sistemi produttivi e nelle professioni considerando che la costruzione e il compimento di un percorso formativo richiede diversi anni?
b. nel miglioramento dei rapporti fra università, imprese e professioni quale ruolo debbono svolgere i tirocini nella doppia veste di strumenti formativi *on the job* e attività propedeutiche al definitivo inserimento in azienda o nella professione?
c. come deve essere costruita la struttura dell'offerta formativa dell'università (numerosità e ambito disciplinare dei corsi di laurea di primo e secondo livello, caratteristiche dei master etc.) affinché il dialogo con il sistema produttivo e dei servizi possa essere possibile e fecondo?
d. infine, quali sono le azioni necessarie affinché tutte le componenti del sistema produttivo e delle professioni partecipino attivamente e consapevolmente al dialogo con le istituzioni universitarie sul tema della formazione di competenze e professioni, assicurando al tempo stesso chiari meccanismi di inserimento nel mondo del lavoro?

Ciascuna università europea presenta in misura più o meno soddisfacente, secondo le caratteristiche del proprio sistema produttivo, specifici aspetti legislativi nazionali e in ragione delle proprie sensibilità e capacita organizzative, una ampia gamma di risposte più o meno soddisfacenti agli interrogativi emersi dagli incontri. Non si può fare a meno di rilevare che, per quanto riguarda il caso italiano (ci si riferisce soprattutto agli atenei partecipanti), emergono incertezze e ritardi che possono essere sinteticamente riassunti qui di seguito:

- il tema del rapporto fra università e sistema produttivo è entrato solo di recente fra le attività istituzionali che ciascuna università svolge in modo strutturato con risorse disponibili assai scarse;
- i tirocini, specie quelli curricolari, vengono percepiti in molti corsi come un problema, un ingombro amministrativo che toglie crediti alla attività didattica tradizionale anziché un servizio essenziale da offrire nell'ambito della formazione. Di conseguenza anche gli studenti e le stesse imprese, non esitano a mettere in campo soluzioni sbrigative e talvolta al limite dell'azzardo morale;
- la fase di definizione e organizzazione dei corsi di laurea tiene in scarsa considerazione le prospettive occupazionali e professionali degli studenti mostrando una eccessiva dose di autoreferenzialità.

È evidente che, anche nel nostro Paese, le incertezze e i ritardi sono maggiori o minori asseconda dei casi e delle situazioni prese in considerazione.

Il confronto di idee e lo scambio di esperienze fra i partecipanti agli incontri, si è rivelata di grande interesse e utilità anche perché ha consentito la costruzione di solide relazioni e la condivisione di approcci e prospettive di sviluppo del progetto da parte di tutti gli atenei presenti.

Gli incontri, inoltre, hanno consentito di maturare la consapevolezza che la strada da percorrere per giungere alla definitiva realizzazione di un efficace ed efficiente sistema di *placement* e orientamento al lavoro di carattere europeo è tutt'altro che agevole.

In questo difficile percorso debbono svolgere in ruolo decisivo, ognuno per la propria parte, non solo le università, ma anche le istituzioni ai diversi livelli territoriali e i sistemi produttivi europei. Senza questi contributi l'impresa appare assai ardua anche se i risultati sinora raggiunti inducono a un cauto ottimismo.

Nelle future prospettive di sviluppo del progetto Europlacement, emergono, infatti, concrete possibilità di realizzare alcune prime azioni che potrebbero consentire un solido sistema di relazioni per lo scambio di informazioni e servizi fra le università che aderiscono alla "Carta di Europlacement", già discusse negli incontri di Roma: la pubblicazione sul sito di ciascuna università partecipante dei *link* con i siti degli altri atenei e l'utilizzazione di un *software* applicativo che permetta lo scambio di informazioni relative alle attività svolte e la messa in rete di speci-

fiche e selezionate opportunità di *stage* e lavorative, pubblicate autonomamente da ciascun ufficio *placement*.

Questi primi punti di convergenza consentono di costruire una Road Map per lo sviluppo delle azioni future che costituiranno il terreno sul quale, non solo le università, ma anche le istituzioni, le imprese e gli enti pubblici economici saranno chiamati a dare il loro contributo.

Il primo passo del percorso sarà certamente dedicato a incontri bilaterali tra i *partner*. Gli incontri, che hanno visto confrontarsi una molteplicità di voci e di esperienze, sono risultati utilissimi per avere una visione d'insieme dello stato attuale dei servizi di *placement* e orientamento al lavoro delle università europee, ma non hanno permesso di fare decisivi passi in avanti di tipo operativo.

L'organizzazione di incontri bilaterali fra gli uffici *placement* dovrebbe consentire la costruzione di solidi strumenti informatici di interscambio di dati e la progettazione di eventi e iniziative comuni per il coinvolgimento di studenti e docenti delle università partecipanti e di incontro con interlocutori istituzionali e imprese.

Il secondo passo è quello di costruire un sistema strutturato di *newsletter* cui tutte le università possono contribuire e a cui tutte possono attingere per ottenere notizie. Le *newsletter* potranno contenere informazioni su opportunità di lavoro, ma anche avvisi di particolari iniziative promosse dalla Comunità o da atenei singoli o associati.

Lo scambio continuo di informazioni attraverso un sistema di *news* e il sistema di relazioni costruito consentirà di organizzare, con cadenza almeno annuale, incontri fra le università che aderiranno al progetto, per monitorare i risultati fino a quel momento ottenuti e programmare nuove iniziative.

Infine, alla luce dei risultati conoscitivi e organizzativi conseguiti nelle prime due fasi del progetto, sarà possibile mettere a punto un efficace sistema di informazione e intermediazione delle opportunità di tirocini che si rendessero disponibili presso i sistemi produttivi dei paesi partecipanti e rendere il più possibile omogenee le procedure amministrative per la loro realizzazione. Nel corso degli incontri di Roma è emerso chiaramente, infatti, che i tirocini curricolari e *post lauream* rappresentano allo stato dei fatti, il sistema più efficace per sostenere studenti e laureati nella delicata fase di transizione dalla formazione al lavoro.

ALLEGATI

IL 1° E IL 2° MEETING EUROPLACEMENT

1° MEETING EUROPLACEMENT: SCAMBIO DI *BEST PRACTICE*

Programma dei lavori - Roma, 23-24 Giugno 2008
Casa dell'Aviatore - Viale dell'Università, 20
Sala Ufficiali

lunedì 23 giugno

Mattina

11:00 Registrazione dei partecipanti
11:15 Benvenuto del prof. Pietro Lucisano, Prorettore delegato al Diritto allo studio, orientamento e politiche per il lavoro della Sapienza Università di Roma; presentazione di BLUS, Borsa Lavoro Università Sapienza.
11:45 Intervento del prof. Carlo Magni, Direttore di BLUS; introduzione ai lavori.
12:15 Intervento di Maria Carmen Brihuega e Maria Cruz Poo, Training & Employment Area dell'Università Complutense di Madrid.
13:00 Lunch

Sessione pomeridiana

14:30 Intervento di Rita Talmane, Project Manager del Career Center dell'Università di Latvia
15:15 Intervento di Stefania Sabatini, Istituto Universitario di Scienze Motorie
16:00 Coffee Break
16:20 Dibattito
17:00 Conclusioni
20:00 Cena presso l'Antica Fabbrica del Cioccolato

martedì 24 giugno

Mattina

9:15 Intervento di Finn Kjeruff Hansen, Senior Consultant della Copenhagen Business School
10:00 Intervento di Patricia Wohner, Career adviser; presentazione del Career Center della Humboldt-Universitat di Berlino
10:45 Coffee break
11:00 Intervento della prof.ssa Giuditta Alessandrini, Università degli Studi Roma Tre
11:45 Intervento del prof. Luciano Saso, Sapienza Università di Roma, Responsabile del programma Leonardo-Unipharma.
12:30 Saluto del Magnifico Rettore Renato Guarini; intervento di Raimondo Cagiano de Azevedo, Delegato del Rettore per le Relazioni Internazionali
13:00 Conclusione dei lavori

mercoledì 25 giugno

Ritorno dei partecipanti nelle loro sedi

Lingue di lavoro: Inglese, Spagnolo e Tedesco, con traduzione simultanea per il primo giorno; Inglese e Tedesco per il secondo giorno

2° MEETING EUROPLACEMENT

Programma dei lavori - Roma, 16-17 Ottobre 2008
Centro Congressi Frentani - Via dei Frentani, 4
Sala Latini

giovedì 16 ottobre

Mattina

9:15 Registrazione dei partecipanti
9:30 Introduzione del prof. Carlo Magni, Direttore di SOUL, Sistema orientamento Università Lavoro, sullo stato di attuazione di Europlacement.
10:00 Maret Hein e Kristel Habicht: presentazione del Career Center della University of Technology di Tallinn, Estonia
10:30 Jolanta Vaiciunaite: presentazione del Career Center dell'Università di Vilnius, Lituania
11:00 Sabina Rondic, Università di Losanna, Svizzera
11:30 Coffee break
11:45 Agnieszka Dudziak e Monika Kiertowicz: presentazione del Career Center dell'Università Jagiellonian di Cracovia, Polonia
12:15 Elisabeth Waltregny: presentazione del Career Center dell'Università di Liège, Belgio
12:45 Ulla Bostrom Hjorth e Petra Svensson, Università di Lund, Svezia
13:15 Lunch

Sessione pomeridiana

14:30 Alejandro de Juan: presentazione del Career Center dell'Università Las Palmas de Gran Canaria, Spagna
15:00 Intervento di Pierpaolo Vicinanzo, Responsabile per la Comunicazione di SOUL, e degli altri Web Manager presenti. Discussione: Strategie, sinergie e strumenti per la cooperazione di applicazioni informatiche per la gestione e promozione delle attività di *job placement*.
17:30 Chiusura dei lavori
20:00 Cena

venerdì 17 ottobre

Mattina

9:30 Intervento del Rettore o del Prorettore o del prof. Pietro Lucisano
10:30 Intervento di Italialavoro/Regione
11:00 Presentazione dell'Agenda di Europlacement e raccolta delle manifestazioni di interesse da parte delle università presenti per la partecipazione al progetto transnazionale del POR Regionale per lo scambio di *best practice* e trasferimento di *know how*.
12:30 Chiusura dei lavori

Working Language: Inglese

I partecipanti al 1° Meeting

1. Giuditta Alessandrini, Università degli Studi Roma Tre (ITALIA)
2. Emilia Angelillo, IUSM (ITALIA)
3. Maria Elena Barone, Università degli Studi Roma Tre (ITALIA)
4. Maria Carmen Brihuega, Complutense de Madrid (SPAGNA)
5. Raimondo Cagiano de Azevedo, Sapienza Università di Roma (ITALIA)
6. Libera Durante, Progetto Erasmus Sapienza Università di Roma (ITALIA)
7. Finn Kjerulf Hansen, Copenhagen Business School (DANIMARCA)
8. Espedito Laterza, IUSM (ITALIA)
9. Pietro Lucisano, Sapienza Università di Roma (ITALIA)
10. Carlo Magni, Sapienza Università di Roma (ITALIA)
11. Maria Cruz Poo, Complutense de Madrid (SPAGNA)
12. Elisabetta Norrito Garuccio, Università degli Studi Roma Tre (ITALIA)
13. Stefania Sabatini, IUSM (ITALIA)
14. Giammarco Santese, Università degli Studi Roma Tre (ITALIA)
15. Luciano Saso, Sapienza Università di Roma (ITALIA)
16. Rita Talmane, University of Latvia (LETTONIA)
17. Patricia Wohner, Humboldt university of Berlin (GERMANIA)

I partecipanti al 2° Meeting

1. Angelillo Emilia, Responsabile Ufficio Relazioni Internazionali (Foro Italico)
2. Ulla Bostrom Hjorth, Career Service University of Lund (SVEZIA)
3. De Juan Alejandro, Universidad Las Palmas de Gran Canaria (SPAGNA)
4. Dudziak Agnieszka, Office Manager Università di Cracovia (POLONIA)
5. Habicht Kristel, Tallinn University of technology (ESTONIA)
6. Hein Maret, Tallinn University of technology (ESTONIA)
7. Laterza Espedito, Responsabile amministrativo (Foro Italico)
8. Lucisano Pietro, Prorettore (Sapienza)
9. Kiertowicz Monika, Career Service Università di Cracovia (POLONIA)
10. Finn Kjerulf Hansen, Copenhagen Business School (DANIMARCA)
11. Janovs Andis, Università di Latvia (LETTONIA)
12. Magni Carlo, Direttore SOUL (Sapienza)
13. Rondic Sabina, Université de Lausanne (SVIZZERA)
14. Sabatini Stefania, Delegato (Foro Italico)
15. Saso Luciano, Sapienza Università di Roma
16. Slekiene Kristina, Project manager imprese (LITUANIA)
17. Svensson Petra, Web Editor University of Lund (SVEZIA)
18. Talmane Rita, Università di Latvia (LETTONIA)
19. Ursino Carmelo, Europlacement (Roma Tre)
20. Vaiciunaite Jolanta, Direttore del Career Center della Vilnius University (LITUANIA)
21. Vicinanzo Pierpaolo, SOUL (Sapienza)
22. Waltregny Elisabeth, Université de Liège (BELGIO)

EUROPLACEMENT'S AGENDA

Le università partecipanti convengono che:

§ Vi è una unanime consapevolezza che, nel quadro della strategia di Lisbona e per favorire la piena applicazione dell'accordo di Schengen, vi sia la necessità di sviluppare nuovi rapporti di collaborazione fra gli uffici *placement* e orientamento al lavoro delle università europee;

§ L'accordo di Bologna stabilisce percorsi formativi omogenei per le diverse università dell'Unione e prevede, attraverso procedure comuni, attività di tirocinio curricolare (con attribuzione di crediti) e la realizzazione di *stage post laurea*m, favorendo la collaborazione degli uffici *placement* e orientamento al lavoro degli atenei dei paesi *partner*;

§ Nelle università europee si sono rapidamente sviluppate politiche attive per l'occupazione attraverso la creazione di servizi di orientamento e *placement*. Tali attività presentano forti elementi comuni negli obiettivi, nelle azioni di pratica implementazione e nelle procedure;

§ Appare opportuno, nel secondo incontro previsto per la prima metà di Ottobre 2008 a Roma, dare vita a un progetto pilota che preveda forme stabili di coordinamento per un continuo scambio di *best practice* e di discussione di temi e problemi comuni;

§ Il progetto pilota può prevedere non in alternativa:

- la pubblicazione sul sito di ciascuna università partecipante dei *link* con gli altri siti;
- l'utilizzazione di un *software* applicativo che permetta lo scambio di informazioni relative alle attività svolte (i risultati raggiunti, avvisi di eventi, opportunità di partecipazione ai programmi Erasmus, Leonardo etc.) e a specifiche e selezionate opportunità di *stage* e occupazione pubblicate autonomamente da ciascun ufficio *placement*. L'attività sarà gestita in maniera automatizzata e sinergica tra le diverse piattaforme *on line*. Il supporto tecnico all'implementazione di tale attività sarà garantito dal personale tecnico della Sapienza. Il progetto pilota potrebbe essere realizzato grazie alle risorse previste dal POR-FSE Regione Lazio per l'internazionalizzazione del modello *placement* e scambio di *best practice*.

§ Il progetto pilota per la realizzazione della piattaforma Europlacement intende inoltre fornire un servizio anche agli studenti che partecipano al programma Erasmus, favorendo tirocini curricolari nei paesi dell'Unione e occasioni di *stage* ai laureati che intendono avvalersi dei programmi Leonardo e Socrates.

Firma delle università che partecipano al secondo incontro di Roma in Ottobre 2008

Capitolo 6
Mille imprese in rete per la ricerca di lavoro

Il sistema produttivo di beni servizi del nostro Paese attraversa una fase di grande difficoltà in ragione di una sua debolezza strutturale, delle difficoltà che si registrano nell'uso di adeguati strumenti di politica industriale e di *welfare* e della presenza di un ingente debito pubblico ormai consolidato nel tempo.

A questa congiuntura di ordine domestico, si aggiungono gli effetti recentissimi della crisi finanziaria mondiale sull'economia reale che hanno generato una accentuata fase recessiva che ha portato l'andamento del Prodotto Interno Lordo verso esiti negativi.

È evidente che, in una simile congiuntura, i primi a pagarne il prezzo saranno le imprese e le famiglie attraverso una riduzione dei salari reali e un restringimento della base produttiva.

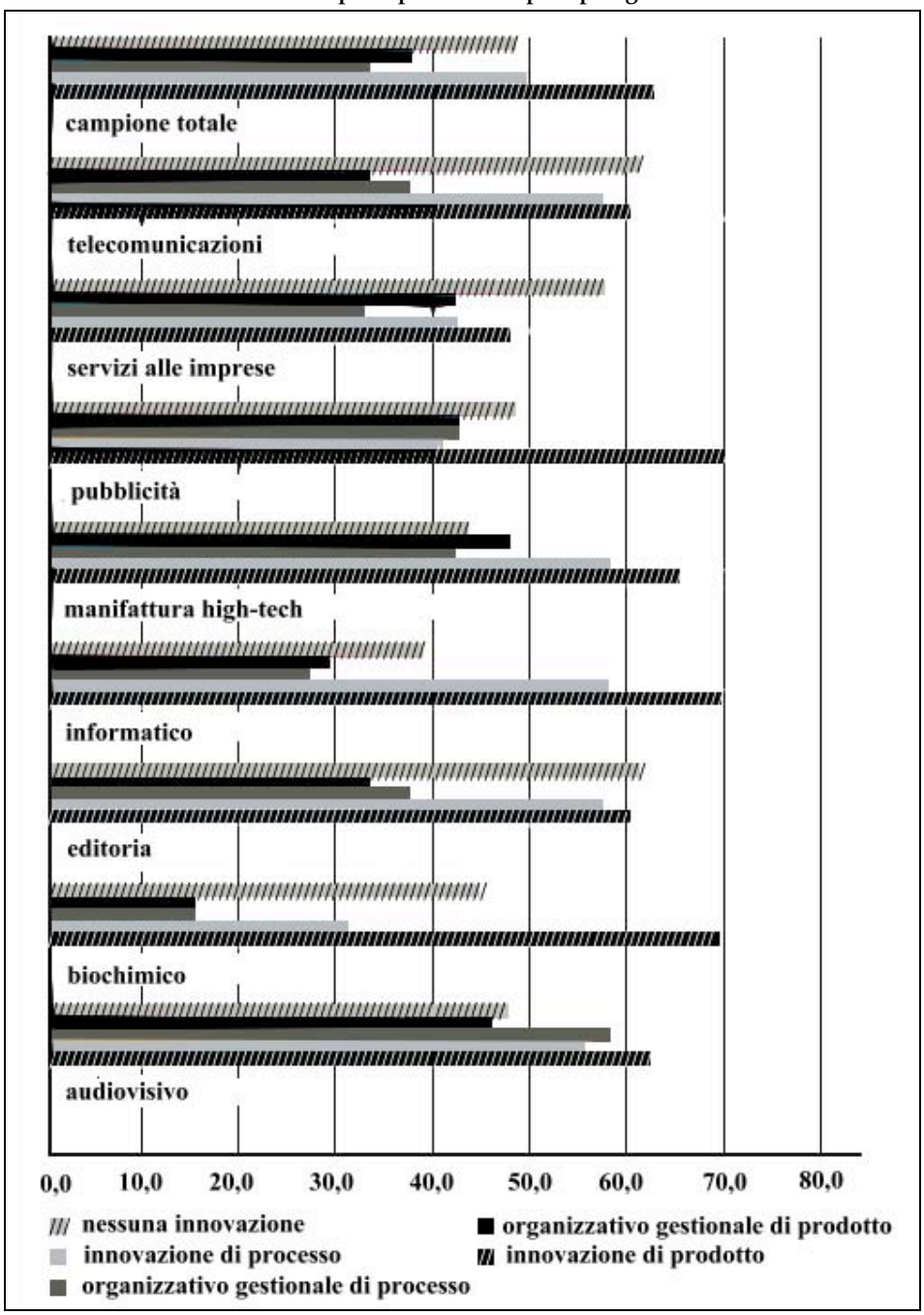
Accanto a questi fenomeni si attende una diminuzione dell'occupazione cui il nostro Paese non può contrapporre solo le tradizionali politiche di sostegno (come ad esempio la Cassa Integrazione Guadagni) di breve periodo quanto interventi strutturali destinati anche a modificare la struttura e la *performance* del mercato del lavoro; in questo scenario si inseriscono le attuali politiche attive del lavoro e il Progetto SOUL: Sistema Orientamento Università Lavoro.

6.1. Le caratteristiche essenziali del sistema produttivo laziale

Affrontare, sia in termini strategici che operativi, il tema della complessa rete di relazioni fra il sistema formativo, rappresentato in questo contesto dall'università, e il sistema produttivo è un compito assai arduo anche se si ragiona in termini territorialmente definiti (dimensione regionale) come nel nostro caso.

Le maggiori difficoltà risiedono nel fatto che il sistema di imprese del Lazio è molto articolato e fortemente caratterizzato dalla micro e dalla piccola impresa.

Grafico 2. Distribuzione delle imprese per settore e per tipologia di innovazione introdotta



Fonte: Quarta indagine semestrale sulle PMI del Lazio – Osservatorio Filas 2006

Vi sono, infatti, imprese di piccole dimensioni che convivono con quelle di medie e grandi dimensioni. Vi sono distretti industriali (audiovisivo, chimico-farmaceutico, tessile, ceramica, nautico e aerospaziale) caratterizzati dalla presenza di un alto numero di imprese a forte specializzazione produttiva, enti pubblici economici, operatori del settore terziario (professionisti, commercianti, servizi etc.) e realtà *non profit*. In particolare, la città di Roma si caratterizza per la presenza di ordini professionali che hanno nel tempo costruito rigidissimi vincoli d'ingresso, di enti pubblici economici fortemente condizionati dall'assetto politico-istituzionale più generale e, infine, di imprese del terzo settore che stentano ancora a consolidarsi nella realtà produttiva regionale.

Come a livello europeo e nazionale, anche il tessuto produttivo laziale è dunque rappresentato in larga parte da imprese di dimensioni molto ridotte. La Filas (Finanziaria regionale di sviluppo), in una sua recente indagine[17], ha intervistato un campione piuttosto ampio di imprese appartenenti ai nove settori considerati strategici del tessuto produttivo laziale: telecomunicazioni, servizi alle imprese, pubblicità, manifatturiero *high tech*, informatico, editoria, biochimico e audiovisivo.

Su base campionaria è risultato che circa il 90% delle imprese intervistate ha meno di 50 addetti (in particolare: il 50% del campione è costituito da aziende con 10-49 addetti, mentre circa il 41% da imprese da 0 a 9 addetti). Le ridotte dimensioni si riscontrano anche nella distribuzione per classe di fatturato, che per oltre il 50% del campione è sotto il milione di euro[18].

Nella Regione Lazio gran parte delle aziende è a conduzione familiare. Il *management* di tali aziende, spesso medio piccole, pertanto, tende a rigenerarsi e a sostituirsi mediante il reclutamento diretto nel contesto familiare.

Per avere una idea della capacità delle imprese laziali di offrire sbocchi professionali per i laureati delle università *partner* del Progetto SOUL, è interessante analizzare la loro inclinazione all'innovazione. Appare, infatti, corretto partire dall'assunto secondo il quale una azienda che ha una vocazione all'innovazione sarà in grado, ragionevolmente, di aumentare la propria produttività ed efficienza. Lo sviluppo di nuovi di prodotti e servizi apre l'impresa a nuove frontiere: le esigenze di nuove professionalità di alta qualificazione legate alla nuova dimensione

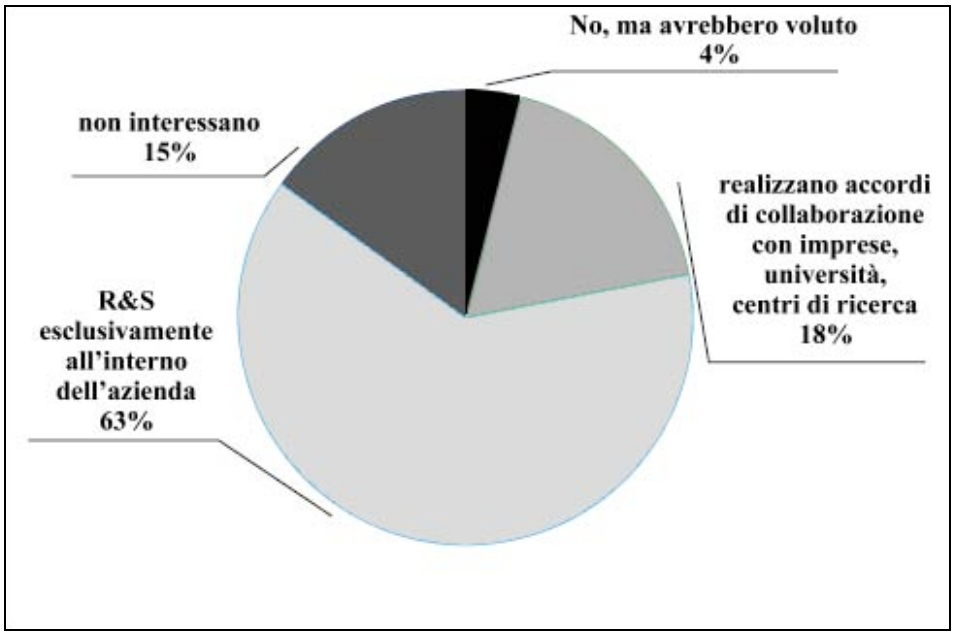
[17] Quarta indagine congiunturale sulle PMI e l'innovazione - Filas (2006) disponibile sul sito www.filas.it .

[18] Secondo la classificazione europea di "piccola impresa" classificata in base al numero di addetti e al fatturato.

competitiva che, anche la piccola e media impresa, sarà in grado di assumere nei nuovi scenari dell'economia mondiale.

Le imprese laziali, secondo l'indagine citata, sembrano mantenere un approccio essenzialmente orientato all'innovazione sia di prodotto che di processo.

Grafico 3. Gli accordi di collaborazione per attività di R&S

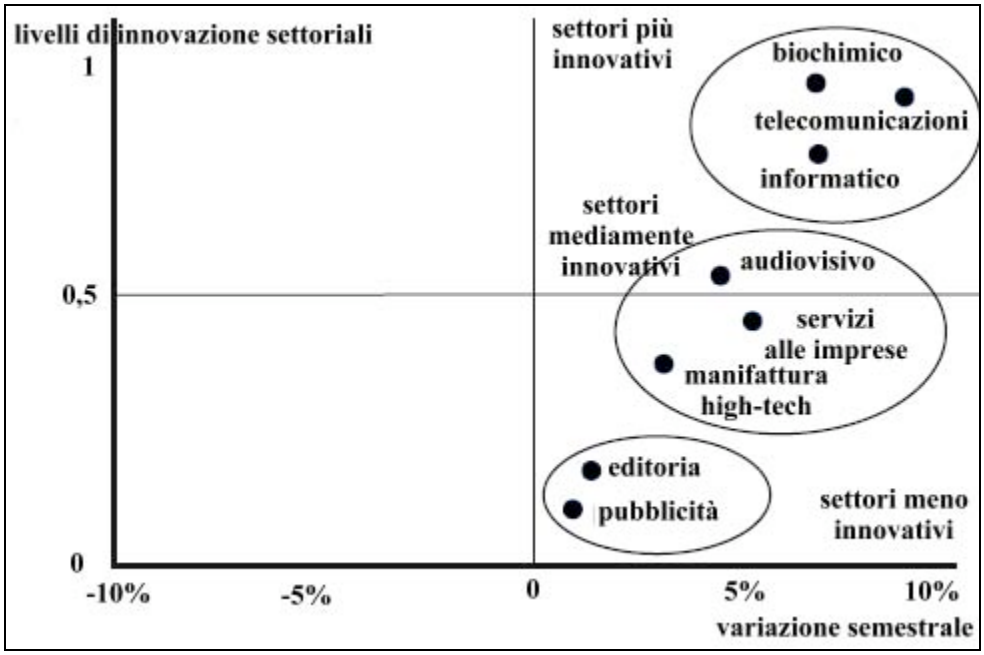


Fonte: Quarta indagine semestrale sulle PMI del Lazio – Osservatorio Filas 2006

È rilevante constatare che tra quanti realizzano accordi di collaborazione con l'ambiente della ricerca, solo il 18% del campione li realizza con le università o i centri di ricerca presenti sul territorio. Ciò sta a significare che la connessione tra ambiente produttivo e ricerca è piuttosto scarsa e si coniuga in una altrettanto scarsa comunicazione e concertazione fra i due emisferi, quello produttivo e quello della ricerca e dell'istruzione.

Se poi ci soffermiamo ad analizzare l'investimento delle imprese laziali nell'ambito del cosiddetto "capitale umano per Ricerca & Sviluppo", risulta evidente che la capacità di innovare di una impresa laziale (misurata anche attraverso il numero medio di persone impegnate all'interno dell'impresa in attività di R&S) appare caratterizzata da una bassa propensione a occupare personale di alta qualificazione.

Grafico 4. Dinamica dei livelli di innovazione settoriale



Fonte: Quarta indagine semestrale sulle PMI del Lazio – Osservatorio Filas 2006

In definitiva sembra possibile affermare che le imprese laziali, largamente costituite da PMI, hanno difficoltà di rapporto con le università per porre decisamente in essere metodi e strumenti per un rapido trasferimento di innovazione e *know how* e, nonostante abbiamo accettato la sfida della qualità e della internazionalizzazione, mostrano scarso interesse nel far ricorso alle competenze dei giovani laureati; ciò non significa comunque che siano scarsamente innovative. Emerge con evidenza qualche disfunzione di sistema.

6.2. Le strategie intese a favorire la cooperazione tra università e imprese

L'internazionalizzazione della produzione, che progressivamente ha portato al recente fenomeno della globalizzazione, pone le aziende di fronte alla sfida della concorrenza con le altre imprese sia europee, le quali hanno sistemi produttivi solo in parte simili a quello nazionale, che di altre aree geografiche che, al contrario, hanno vantaggi competitivi,

specie in termini di costi di mano d'opera, ben diversi dagli *standard* europei e occidentali in generale.

La crisi congiunturale che coinvolge il sistema produttivo mondiale, alla quale si è affiancata negli ultimi due anni una inedita crisi finanziaria, pone le aziende, in particolar modo quelle italiane, di fronte alla necessità di aumentare sensibilmente il proprio grado di efficienza, raggiungibile solamente attraverso un incremento di investimenti in ricerca e sviluppo, nell'introduzione di sistemi produttivi innovativi e nel miglioramento dei sistemi organizzativi in seno alle stesse imprese. Spesso, la risposta che le imprese hanno posto in essere è stata la via dell'integrazione, sia in senso orizzontale (tra settori produttivi), sia in quello verticale (di filiera in seno al medesimo settore produttivo).

Anche nell'ambito universitario si fa stringente la concorrenza tra gli atenei a livello europeo e intercontinentale. L'università italiana, che propone le proprie eccellenze, deve competere con le eccellenze francesi, tedesche, europee in genere, ma anche con quelle statunitensi e con quelle emergenti nel continente asiatico. L'università cerca di fornire, attraverso il sistema SOUL, una risposta simile a quella imprenditoriale all'avanzare della crisi: l'integrazione e la cooperazione tra gli atenei, pur operando nel pieno mantenimento della valorizzazione delle proprie specificità.

Nonostante tale recente fenomeno, il settore produttivo si trova ancora disorientato nei confronti delle istituzioni universitarie, incapace di trovare un interlocutore unico al quale rivolgersi per la ricerca di figure professionali da inserire nel proprio organico, oppure al quale poter evidenziare le lacune nell'offerta formativa, riscontrate al momento dell'ingresso del neolaureato nel sistema azienda. Il problema pertanto consiste nella dispersione e nella parcellizzazione degli interlocutori in ambito universitario, che pongono spesso, proprio per via di questa frammentazione, anche risposte parziali, non esaurienti o addirittura discordanti.

Il passaggio successivo, che rappresenta una delle politiche desiderabili di fronte alla crisi economica e occupazionale e alle sfide che pone la globalizzazione, è nella collaborazione e interazione tra le potenzialità dell'università, la quale è chiamata a formare studiosi, scienziati e dirigenti da indirizzare verso la ricerca e l'innovazione. In questa ottica, la formazione delle risorse umane, vale a dire persone in carne e ossa, operata dalle università appare come un elemento strategico per lo sviluppo del sistema produttivo.

A livello europeo il problema di assicurare una qualità dei corsi di studio è già emersa a partire dal 2003 con l'inizio del processo di convergenza dei sistemi universitari dei paesi UE e di quelli che fanno riferimento alla European High Education Area (EHEA). In quella sede sono stati elaborati *standard* e linee guida (ESG)[19], recepiti in seguito della Conferenza di Londra[20] e oggetto di *forum* europei. L'università italiana ha già risposto all'esigenza di incrementare l'attenzione dell'offerta formativa alle necessità professionali e agli sbocchi occupazionali con l'introduzione del Decreto Ministeriale 31 ottobre 2007 prot. 544/2007, che all'articolo 3 sancisce l'obbligo per le università di predisporre annualmente la propria offerta formativa, assicurando livelli di qualità, efficienza ed efficacia dei corsi di studio. Il decreto, in un'ottica di Assicurazione interna di Qualità (AIQ), vuole assicurare la qualità dei processi formativi in termini di *customer satisfaction*. I consumatori, in questo caso, sono gli studenti e le loro aspirazioni professionali.

Lo schema AIQ proposto dalla Fondazione CRUI ha raggruppato i requisiti per la qualità in quattro aree di intervento: fabbisogni e obiettivi; percorso formativo; risorse; monitoraggio, analisi e miglioramento; sistema di gestione. Ai fini della nostra trattazione è interessante approfondire la sola prima area di intervento (fabbisogni e obbiettivi), in quanto i requisiti di qualità prevedono che i corsi di studio debbano essere stabiliti con il contributo delle organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni. Secondo tale impostazione, pertanto, i corsi di studio devono perseguire obbiettivi specifici, finalizzati alla definizione di sbocchi professionali e occupazionali. Tale obbiettivo è perseguibile, in via operativa, anche tramite il ricorso a consultazioni dirette, per individuare i fabbisogni formativi e gli sbocchi professionali e occupazionali espressi dalle organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni, con particolare riferimento a quelle del contesto socio-economico e produttivo di riferimento del corso di studi.

Del resto, con la Dichiarazione di Lisbona, le università hanno fissato l'obiettivo di «*dialogare in maniera più risoluta con i datori di lavoro, di fornire informazioni accurate sulle competenze e sugli esiti di apprendimento dei loro laureati, nonché di mettere in atto i sistemi di monitoraggio sulla condizione occupazionale dei laureati. Insieme con lo Stato e/o con agenzie private, le univer-*

[19] Standards and Guidelines for Qualità Assurance in the European Higher Education Area - 2nd edition, 2007, www.enqa.eu/files/ESG_v03.pdf

[20] Comunicato di Londra. Verso lo Spazio europeo dell'istruzione superiore: rispondere alle sfide di un Mondo globalizzato www.miur.it/UserFiles/2610.pdf

sità affronteranno la questione del come fornire ai propri studenti sostegno e servizi per l'orientamento professionale. Gli atenei e i governi devono agire al fine di tradurre questo impegno politico, largamente accettato in azioni concrete». Se tale esigenza è evidente e facilmente condivisibile, non altrettanto ovvia sembra la via da seguire per declinarla nella realtà operativa e nella formulazione di un progetto e nella realizzazione di una struttura stabile e permanente, che possa rappresentare il ponte di comunicazione tra le diverse necessità delineate del settore produttivo e dell'ambito culturale e formativo.

6.3. Uno stabile canale di comunicazione fra Università e sistema produttivo

Il Progetto SOUL (Sistema Orientamento Università Lavoro) si pone come canale di comunicazione privilegiato fra il mondo della produzione e quello della formazione. L'obiettivo è ridurre l'asimmetria informativa fra l'offerta di opportunità di lavoro del sistema produttivo e la domanda di lavoro di studenti e laureati delle quattro università statali di Roma (la Sapienza Università di Roma, Università di Roma Tre, Università di Roma "Tor Vergata" e Università dello Sport "Foro Italico").

Coerentemente con l'obiettivo di realizzare maggiori opportunità di relazione fra il mondo della produzione e quello della formazione, SOUL si rivolge ad aziende, enti pubblici, fondazioni, onlus, cooperative, associazioni e studi professionali, allo scopo di rispondere a esigenze specifiche di *recruiting*.

SOUL è qualcosa di più rispetto a un collegamento efficace fra chi domanda e chi offre lavoro. Il progetto si pone l'obiettivo sostanziale di ascoltare le necessità specifiche del mondo imprenditoriale, attraverso una comunicazione efficiente e un dialogo diretto.

Nell'attuale congiuntura, caratterizzata da un mercato del lavoro dominato dalla domanda, in cui cioè è più alto il numero di quanti cercano un impiego rispetto al numero dei posti disponibili, per i giovani parlare di lavoro significa soprattutto parlare di ricerca di lavoro[21]. SOUL rappresenta una struttura stabile che accompagna gli studenti che si affacciano per la prima volta sul mercato fornendo loro, da un lato, tutta una serie di strumenti di orientamento (seminari, *workshop*, colloqui

[21] Tortorella A., Crisante D., Luderin P., *"Laureati & Lavori" dall'Università al mondo delle professioni*, Franco Angeli, Milano, 2002.

di orientamento, laboratori e bilanci di competenze), dall'altro, segnalando loro opportunità concrete di *placement*, offerte di *stage* e tirocini, sia in Italia che all'estero.

Il fatto che tra università e lavoro il percorso non sia così agevole è facilmente comprensibile. Sono due mondi distanti, caratterizzati da culture e logiche diverse. Avere successo nell'uno non significa ripetere l'eguale risultato nell'altro. Il percorso accademico conduce lo studente a misurarsi sostanzialmente con se stesso e con le conoscenze acquisite o presunte tali, «*mentre l'esperienza lavorativa è soprattutto un confronto continuo, tra alleanza, competizione e intrecci, in cui saperi e pratiche lavorano al fianco di identità oramai slegate da semplici riferimenti autoreferenziali*[22]».

La moderna università, cosciente di non essere solo pura accademia, deve accompagnare il neolaureato nel transito tra i due mondi. Questo è il suo momento più critico, quello in cui il suo desiderio di autonomia e di auto-affermazione si scontra con la realtà di contesti aziendali assolutamente sconosciuti. L'università ha il compito di sostenere lo studente in queste prime fasi, fornendogli adeguati strumenti di lettura delle nuove dinamiche e prevenendo eventuali situazioni di disorientamento.

SOUL ha, pertanto, l'ambizione di rappresentare un punto di riferimento stabile, sia per il neolaureato che per l'impresa.

6.4. I principali canali di ricerca di lavoro per i neolaureati

Recenti indagini[23] mostrano chiaramente che la domanda di profili qualificati, come le professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione, sia cresciuta a ritmi particolarmente moderati nell'ultimo anno.

Ai fini del nostro progetto, risulta di particolare importanza l'osservazione dei canali attraverso i quali avviene l'inserimento lavorativo, con riferimento sia al primo impiego sia alle evoluzioni professionali. Sembra che il canale informale sia in generale quello largamente utilizzato, poiché riguarda il 30% circa[24] delle aziende, indipendentemente dalla loro dimensioni.

Il maggior numero di lavoratori intervistati nelle indagini citate (circa il 60%), infatti, ha ottenuto non solo il primo posto di lavoro, ma anche il

[22] Celli P. L., *Attraversare la Frontiera : dall'Università al Lavoro, in Lavori in Corso*, Rubettino, Soveria Mannelli, 2007.

[23] Rapporto Isfol 2007 ed Excelsior 2007.

[24] Rapporto Isfol Plus 2006.

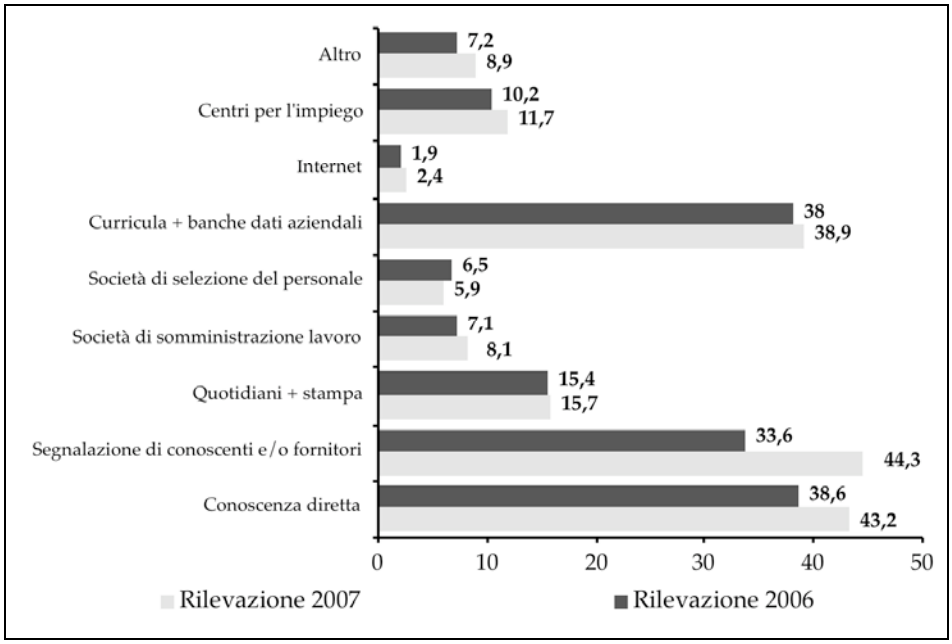
successivo, attraverso la conoscenza diretta del datore di lavoro, attraverso la segnalazione da parte di parenti, amici o conoscenti o grazie alla propria iniziativa personale. Solo in proporzioni minoritarie gli intervistati delle indagini hanno dichiarato di essersi rivolti ad altre vie più formali per la ricerca di nuovo personale. I canali istituzionali che sono stati attivati dagli aspiranti lavoratori o neo impiegati intervistati sono nell'ordine: i Centri per l'Impiego, i servizi pubblici in generale, le università e gli istituti di formazione.

Tali risultati sono confermati anche dal lato della produzione. La modalità in genere maggiormente utilizzata dalle imprese per trovare le figure professionali è la "conoscenza diretta". L'indagine rileva che le assunzioni favoriscono maggiormente personale già conosciuto e/o "testato" attraverso precedenti rapporti lavorativi (dipendenti a termine cui si intende rinnovare il contratto o trasformarlo in un contratto a tempo indeterminato, collaboratori, tirocinanti, *stageur* etc.), come segnala il 43% delle imprese che hanno assunto nel 2007. Il canale della conoscenza diretta o del passaparola, appare ovviamente ancor più utilizzato nelle imprese di più piccola dimensione: la segnalazione da parte di un collega o di un conoscente "della persona di fiducia" sembra possa garantire all'imprenditore la rispondenza dei requisiti del candidato rispetto al profilo ricercato, permettendone così l'immediato e l'efficace inserimento in azienda. Questo rapporto fiduciario rassicura l'imprenditore soprattutto rispetto ad alcune posizioni di rilievo più di quanto riescano a fare gli altri canali di ricerca. Il reclutamento di personale rappresenta per l'impresa un investimento piuttosto rilevante non tanto per i costi sostenuti per la ricerca del personale (in quanto le aziende destinano *budget* specifici alle attività di *recruiting* e di *employer branding*), quanto piuttosto per quelli da sostenere in termini di investimento formativo e, nel caso di acquisizione di una risorsa sbagliata, in termini di mancata produttività.

Decisamente meno utilizzati appaiono, nel complesso, i canali "formali" di individuazione dei nuovi assunti: i Centri per l'Impiego vengono utilizzati dall'11,7% delle imprese; le società di selezione e le associazioni di categoria vengono indicate dal 5,9% delle aziende; alle società di somministrazione di lavoro si rivolge solo l'8,1% delle imprese. Stabile è il ricorso ai quotidiani e alla stampa specializzata e ancora molto modesto, seppur sicuramente in crescita, risulta il ricorso a Internet (2,4% rispetto allo 0,2% del 2003).

I canali "formali" registrano maggiori consensi presso le medie e grandi imprese (Grafico 5).

Grafico 5. Modalità e canali utilizzati dalle imprese per la ricerca e la selezione di personale (confronto fra la rilevazione del 2007 e quella del 2006; Risposte multiple in %)



Fonte: Indagine Excelsior (2007)

6.5. Gli aspetti operativi del sistema SOUL

Il successo di SOUL nei suoi primi mesi di attività è probabilmente in parte attribuibile alla sua filosofia di azione: promuovere linee di cooperazione tra gli attori del *placement* piuttosto che di competizione. Questa evoluzione di atteggiamento si è delineata sin dalla sua prima costituzione. SOUL, infatti, nasce dall'accordo dei quattro atenei statali di Roma ma anche per le convenzioni e le *partnership* attivate con un discreto numero di istituzioni che hanno espresso una precisa volontà di sostegno al progetto:

- Regione Lazio;
- Comune di Roma;
- Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura (C.C.I.A.A);
- organizzazioni sindacali (CGL, CISL, UIL), assieme alle quali è stato costituito uno Sportello dei diritti, ZTL – Zona Tutela Lavo-

ro, dedicato all'erogazione di informazioni relative alla contrattualistica e ai diritti dei lavoratori;
- IRFI - Istituto Romano per la Formazione Imprenditoriale, che ha finanziato un corso di alta formazione di operatori che, in ciascuna facoltà degli atenei, svolgono attività di orientamento al lavoro e supporto all'inserimento dei *curricula* agli studenti e ai laureati in cerca di prima occupazione;
- BIC Lazio (Business Innovation Centre), che ha istituito uno sportello allo scopo di sviluppare progetti di creazione di impresa e la diffusione della cultura d'impresa tra gli studenti universitari;
- Laziodisu che fornisce alla struttura il supporto logistico di primaria necessità e il sostegno tecnico-operativo;
- Provincia di Roma, con la quale è stato stipulato un accordo specifico, volto alla collaborazione sistemica fra SOUL e i Centri per l'Impiego. I due attori di *placement* si accompagnano in un percorso finalizzato a sdoganare i vecchi pregiudizi secondo i quali l'utenza dei CPI si compone sostanzialmente di profili medio-bassi. Inoltre, l'accordo con la Provincia consente di mettere in rete su SOUL tutta una serie di offerte di lavoro dedicate ai laureati e proveniente dalle imprese che si rivolgono ai Centri per l'Impiego.

Tutti questi enti e istituzioni partecipano in vario modo a sostenere il neolaureato che si affaccia nel mondo del lavoro e che si trova nella situazione di dover attribuire un valore reale a ciò che ha costruito durante il suo percorso formativo. Quanto più il candidato entra a far parte di una rete di relazioni che gli restituiscono informazioni relative alla domanda e all'offerta di lavoro, alle esigenze del *job market* e alle professionalità maggiormente ricercate, tanto più aumenteranno le sue probabilità di successo nel trovare un primo impiego.

La collaborazione fra istituzioni per attivare politiche attive per il *placement* fornisce un aiuto proprio nella direzione appena indicata: consegna al neolaureato una chiave di lettura della realtà e lo informa sulle opportunità di occupazione in qualche modo verificate e validate.

Molto spesso, al momento della scelta, il neolaureato si trova di fronte a una scarsa disponibilità o, al contrario, a una sovrabbondanza di informazioni. Sono due circostanze che non lo aiutano, in quanto la prima non consente una scelta ragionata, mentre la seconda confonde e può trarre in inganno. Pertanto, la funzione dell'orientamento e della forma-

zione assumono un'importanza strategica. L'orientatore non supporta il laureato solo in determinate fasi della ricerca di un lavoro ma ha compiti di *empowerment*, aiutandolo a costruire competenze di scelta, competenze progettuali attraverso momenti di ascolto e formazione[25].

Negli ultimi anni, l'interazione che si è creata fra percorsi di formazione e realtà produttive consente ai giovani di conoscere da vicino il mondo del lavoro. Si ha la consapevolezza che l'esperienza lavorativa maturata durante il percorso accademico costituisca una importante occasione di crescita personale e, allo stesso tempo, formativa. Mettersi alla prova con il mondo del lavoro durante il percorso accademico è per lo studente una rilevante palestra di vita. Gli consente di sperimentarsi nella professione che ambisce a svolgere, di comprenderne i ruoli e le funzioni, ma soprattutto gli consente di comprendere se quel profilo professionale è in linea con i suoi desideri e le sue inclinazioni e, al contempo, arricchisce il *curriculum* fornendo anche maggiori opportunità per la ricerca successiva di lavoro. Il fattore tempo nella ricerca di lavoro costituisce un elemento di primaria importanza per riuscire a capire tempestivamente quali sono le competenze che si posseggono, quali siano le proprie inclinazioni e quali le attività che si desiderano intraprendere, consente di essere un passo avanti rispetto a chi non si sia ancora cimentato nella fase della propria conoscenza personale.

Le esperienze di lavoro effettuate durante i percorsi formativi costituiscono una importante opportunità anche per le aziende. Esse possono entrare in relazione più stretta con le università ed hanno, allo stesso tempo, una via di accesso privilegiata per la conoscenza di talenti, competenze e professionalità, prima ancora che essi concludano il proprio percorso accademico.

Sono molte le imprese che si sono rivolte a SOUL per entrare in contatto con le facoltà, i corsi di laurea e gli studenti. I *recruiter* chiedono a SOUL un aiuto nell'organizzazione di seminari per gli studenti o per i *workshop* tematici. Spesso durante una sessione d'aula, le imprese hanno la possibilità di incontrare gli studenti da vicino e cogliere i loro possibili slanci di interesse e questo rappresenta un'occasione per aprire un dialogo privilegiato fra azienda e neolaureato.

SOUL organizza, per conto delle imprese, incontri di presentazione aziendali e contributi di *testimonial* privilegiati. Tali occasioni sono estremamente importanti per gli studenti, che hanno la possibilità di a-

[25] Batini F., Del Sarto G., *Narrazioni di narrazioni. Orientamento narrativo e progetto di vita*, Erickson, Trento, 2005.

scoltare, in prima persona, il contesto in cui la azienda opera, quali sono gli ambienti di lavoro e quali i percorsi di inserimento professionale.

Se si è neolaureati, oltre ai canali canonici che si utilizzano per cercare lavoro (canale informale, uffici *placement*, elenchi di imprese, banche dati interne aziendali, quotidiani e stampa specializzata, Centri per l'Impiego, Centri di Orientamento al Lavoro, società di lavoro interinale, società di selezione etc.), ne esiste uno particolare, attraverso il quale la ricerca di lavoro avviene attraverso un contatto diretto. Si tratta dei *career day*, giornate di lavoro dedicate ai neolaureati e organizzate direttamente da università o imprese specializzate nel settore.

I *career day* sono eventi di *placement* e spesso anche di orientamento, in cui ciascuna azienda ha uno *stand* dove è possibile lasciare il *curriculum* e ricevere informazioni sulle politiche aziendali di *recruiting*, sulle possibilità occupazionali, sui requisiti richiesti e sulle opportunità di carriera. Alcune volte è possibile sostenere colloqui conoscitivi con i responsabili della selezione intervenuti all'incontro.

Eventi come questi sono estremamente importanti per il neolaureato che può così sperimentare la propria capacità relazionale con il personale aziendale presente. È opportuno però prepararsi bene per la partecipazione a questi eventi perché, come è stato rilevato da più parti, ricercare un lavoro è un vero e proprio "mestiere". Prima di prendere parte alla manifestazione è bene avere informazioni su quali siano le imprese presenti e quali i profili richiesti: solo così sarà possibile preparare domande puntuali da rivolgere agli *stand* aziendali.

SOUL è spesso presente in simili iniziative proprio perché ritiene che siano momenti di incontro estremamente utili per studenti e laureati.

Fra le criticità che il sistema SOUL si è trovato a dover fronteggiare appare opportuno segnalare in primo luogo quelle relative al contesto produttivo nazionale dominato dalla componente della micro e piccola impresa.

Il contatto con le PMI è risultato, sin dalle prime battute, abbastanza arduo. Spesso queste aziende sono gestite da un unico imprenditore che cura personalmente le selezioni. Non hanno, quindi, un comparto risorse umane specializzato nelle politiche di *resourcing* e *recruiting*. Eppure, l'occasione per un neolaureato di lavorare presso una piccola impresa è di estremo interesse, perché permette di acquisire conoscenze nelle diverse attività economiche trasferibili anche in contesti differenti, poiché metodi e processi hanno caratteristiche simili indipendentemente dalle dimensioni aziendali.

Proprio a causa della dominanza della componente PMI nel sistema produttivo laziale, le metodologie di contatto con le aziende adottate da SOUL hanno dovuto seguire percorsi alternativi rispetto ai tradizionali contatti fra *career office* e comparto *human resources*. Per poter penetrare questo complesso mercato è stato adottato lo strumento delle "Visite in azienda" che consiste in decine di rapporti fiduciari con piccoli imprenditori, professionisti e associazioni.

Sin dalle prime battute del progetto, questo aspetto è stato molto curato. Sono stati, infatti, numerosi gli incontri e i contatti realizzati dagli operatori di *placement* volti, da un lato, a far aderire l'impresa al progetto e, dall'altro, a meglio conoscere la realtà aziendale da supportare. In seguito a questa attività di avvicinamento, l'azienda vede ora in SOUL l'occasione di conoscere da vicino l'accademia e i suoi intrecci formativi, lo studente da valorizzare e le professionalità e competenze da inserire prontamente nel proprio organico. Tutte le imprese visitate sono oggi estremamente attive: inseriscono annunci di lavoro e tirocinio e fanno ricerche all'interno del sistema informatico.

In generale, il servizio SOUL ha riscosso e continua a riscuotere un notevole interesse sia in termini di rapporti con le aziende (in pochi mesi hanno già aderito al progetto più di 1.000 imprese), sia in termini di opportunità di lavoro e tirocinio presenti nel sistema informatico (1.087), sia in termini di *curricula* inseriti (quasi 20.000).

Nel prossimo futuro il sistema SOUL si appresta ad affrontare la sfida della sua crescita e consolidamento nella realtà regionale e, al contempo, la necessità di rafforzare e, laddove indispensabile, costruire una solida rete di relazioni con tutti coloro che sono chiamati a vario titolo a realizzare efficaci politiche attive per lo sviluppo dell'occupazione giovanile.

Capitolo 7
Strategie e strumenti di comunicazione istituzionale del Progetto SOUL

7.1. Considerazioni di scenario e analisi del contesto

Il sistema di *job placement* SOUL, *Sistema Orientamento Università Lavoro*, nasce dalla collaborazione delle quattro università pubbliche della capitale: la Sapienza, Roma Tre, Tor Vergata e Foro Italico, ma soprattutto dalla forte esperienza maturata dalla Sapienza attraverso il Progetto BLUS, *Borsa Lavoro Università Sapienza,* dal quale eredita una metodologia di lavoro, un proficuo *start-up* e, principalmente, una grande quantità di utenti attivi: 500 aziende e più di 8.000 tra studenti e laureati.

L'analisi del contesto socio-culturale di riferimento, delle tipologie e delle caratteristiche dell'utenza, dell'organizzazione interna degli atenei e la definizione dei *target group* a cui indirizzare la comunicazione del nuovo sistema di *placement* universitario SOUL presentano elementi di grande complessità e originalità che vale la pena richiamare prima di descrivere le strategie e gli strumenti di comunicazione.

In primo luogo è utile richiamare la numerosità dei *target group* d'interesse con riferimento ai 4 atenei:

- *target* "Studenti", oltre 200.000 unità distribuite egualmente su tutto il territorio della città di Roma e provincia, una vera e propria città nella città;
- *target* "Laureati", oltre 30.000 unità l'anno, rappresentano il 10% dei laureati formati dagli atenei italiani;
- *target* "Docenti", circa 7.000 docenti e ricercatori appartenenti ai 4 atenei;
- *target* "Responsabili risorse umane, *recruiting* e *resourcing*", Personale *human resources* appartenente sia alle imprese di grandi dimensioni che alle piccole e medie imprese (PMI); su queste ultime si è fatto un particolare sforzo comunicativo vista l'assoluta dominanze dalle PMI nel contesto regionale e nazionale;
- *target* "*Stakeholder*", soggetti interessati e/o influenti, associazioni di categoria, enti pubblici e privati, pubbliche amministrazioni, personale non docente degli atenei, confederazioni di aziende e *mass-media*.

In secondo luogo, è indispensabile ricordare che il progetto fa perno su di una condivisione di valori che definiscono i criteri-guida con cui SOUL opera nel settore del *placement* universitario, ma soprattutto nasce e ruota intorno a una puntuale filosofia: SOUL è un servizio pubblico e gratuito, con l'importante compito istituzionale di collegare il mondo del lavoro a quello accademico per orientare e favorire l'inserimento lavorativo di diplomati, studenti e laureati. Le implicazioni di ordine sociale sono evidenti, come pure lo stretto collegamento (dipendenza) con le politiche attive del lavoro poste in essere a livello nazionale ed europeo.

In terzo luogo, bisogna ricordare che il vuoto lasciato per lungo tempo dalle università italiane nelle attività di *placement* ha consentito l'affermarsi di imprese private che svolgono in maniera professionale, ma anche con logiche di profitto, queste attività. Solo da pochi anni all'interno delle università è possibile trovare sportelli di orientamento al lavoro, *counseling* psico-attitudinali e uffici *placement*. Purtroppo, nella maggioranza dei casi, queste strutture non hanno sufficienti risorse per affrontare la sfida del *marketing* e della comunicazione istituzionale che il mercato pone, per "accreditarsi" verso i propri utenti effettivi, ma soprattutto potenziali.

In quarto luogo, va ricordato che il soggetto attivo è una istituzione pubblica, la cui credibilità nella comunicazione è il frutto della reputazione che emerge nel tempo in ragione delle sue attività e iniziative. Una istituzione pubblica non ha obiettivi economici immediati e diretti, ma progetti di natura sociale i cui risultati si manifestano nel lunghissimo periodo e sono difficili da misurare.

In quinto luogo, infine, il progetto comunicativo deve essere calibrato su quattro atenei che sviluppano modelli formativi e sistemi di relazioni interne ed esterne alquanto differenziati. Nessuno di questi soggetti, pur partecipando a un progetto comune, vuole perdere la propria identità. Per questa ragione si è fatto ricorso a un "marchio a ombrello" in grado di sottolineare l'esistenza di un progetto comune, ma in grado di rispettare le specificità di ciascun soggetto partecipante.

Pertanto, analizzare il contesto significa acquisire tutta una serie di informazioni che consente di cogliere le peculiarità proprie dell'ambiente e delle persone a cui la comunicazione è diretta.

Si è scelto, quindi, di avanzare sulla base di un processo condiviso di progettazione della comunicazione per aumentare la consapevolezza delle attività svolte dagli atenei. Tutto ciò con un sistema di comunicazione integrata che consente all'interno della propria organizzazione, e

verso il mondo esterno, di trasmettere la propria identità, i propri valori e finalità programmando tempi, azioni e strumenti di comunicazione.

7.2. Obiettivi del progetto di comunicazione

Solo attraverso una profonda conoscenza dell'università, delle sue regole, dei suoi complessi meccanismi di funzionamento coniugati alle particolarissime esigenze e aspettative degli studenti, è possibile costruire un efficace progetto di comunicazione e informazione, oltre a valide strategie per rispondere alle esigenze della collettività e dei destinatari del servizio. Pertanto, è importante che anche le istituzioni pubbliche pianifichino con attenzione le risorse da destinare alle numerose azioni di comunicazione da intraprendere relativamente alla molteplicità di media oggi presenti sul mercato.

Una efficace comunicazione risulta di grande utilità per raggiungere non solo obiettivi di profitto, ma anche di interesse sociale. È comunemente condiviso che una efficace comunicazione può agevolare e valorizzare un ente pubblico, mettere in luce le sue attività e i servizi erogati. Un ente pubblico, nella fattispecie un servizio di *placement* universitario, deve necessariamente orientare i propri servizi prima verso le esigenze degli studenti e poi a quelle delle imprese. Tali necessità, ricondotte all'interno delle dinamiche del mercato del lavoro, richiedono, inoltre, un'intensa e costante attività di monitoraggio al fine di individuare nuovi bisogni o di intraprendere manovre correttive.

In ogni caso la comunicazione deve assicurare all'istituzione il raggiungimento di fondamentali obiettivi:

- informare con chiarezza e trasparenza, per contribuire a una precisa e credibile definizione della propria immagine;
- ottimizzare la posizione e la reputazione dell'istituzione rispetto ai *competitor* che offrono servizi analoghi;
- creare valore sociale (consapevolezza, competenze, occupazione, coesione, diffusione della cultura di base e professionale etc.);
- monitorare i risultati per rispondere rapidamente ai mutamenti del contesto di riferimento.

In particolare, con l'espressione comunicazione istituzionale si intende quella forma di comunicazione legata all'esigenza di creare un rapporto più diretto tra le istituzioni e i cittadini, nella fattispecie tra

l'università e le imprese, i docenti e gli studenti che intervengono come attori principali nel processo di transizione dalla fase formativa a quella occupazionale. Le qualità principali di una buona comunicazione istituzionale devono essere: la chiarezza, la facilità di accesso all'informazione e l'esaustività del messaggio.

7.3. Definizione dell'immagine istituzionale del Sistema Orientamento Universitario al Lavoro

Come premessa della definizione degli aspetti comunicativi e delle rispettive declinazioni grafiche, un'importanza strategica è riservata all'affermazione di SOUL come *brand* all'interno di un mercato sempre più affollato di *competitor*, definendo e comunicando in modo chiaro e incisivo l'identità, i valori, il modello organizzativo e gli obiettivi. Per far questo è necessario tener conto delle ambizioni a cui aspira il *brand*, dei comportamenti, degli atteggiamenti e dei valori che definiscono la cultura di un servizio tipicamente pubblico e della percezione che i *target group*, definiti in precedenza, hanno dell'immagine istituzionale.

La scelta di un marchio identificativo, che conservasse come patrimonio alcuni degli aspetti che decretarono il successo del Progetto BLUS e che fosse capace, allo stesso tempo, di rappresentare in modo "giovane", moderno e dinamico il sistema di *placement* delle università partecipanti al Progetto SOUL, ha richiesto una complessa fase di studio e riflessione che ha condotto alla decisione di raccogliere sotto un unico marchio distintivo le aree di autonomia gestionale e operativa dei *back office* dei quattro atenei. Per questi motivi si è scelto di adottare, come già riferito, una strategia di "marchio a ombrello".

La scelta del "marchio a ombrello" prevede la condivisione, fra i soggetti aderenti al progetto, di valori, principi e regole di comportamento che sono alla base dell'identità comune (ad esempio, la gratuità del servizio, una comunicazione chiara e omogenea, l'utilizzazione di strumenti integrati di informazione, la costruzione di una sistema di rapporti di cooperazione tecnico-operativa con altre istituzioni che operano in settori analoghi etc.), lasciando comunque margini discrezionali nella definizione ultima delle caratteristiche operative del servizio e delle modalità di comunicazione diretta presso gli sportelli di orientamento e *counseling* nelle facoltà. La comunicazione di SOUL è diretta alla costruzione e condivisione di una identità collettiva che possa aggregare il consenso intorno a un nucleo di valori e attese; si tratta, quindi, di un concetto che

oltrepassa la semplice conoscenza o riconoscibilità di un marchio. Le persone si riconoscono in un *brand* quando hanno fiducia e soprattutto credono in esso. Dunque, un marchio che abbia anche una funzione di garanzia, un ruolo di rassicurazione rispetto alla qualità del servizio offerto e alla serietà dell'ente pubblico che lo eroga. Esporre il logo diventa pertanto un impegno, una responsabilità dell'istituzione nei confronti della propria utenza e della collettività in genere.

Disporre di un marchio conosciuto e di una buona reputazione è una via obbligata, non solo per le imprese, ma anche per gli enti pubblici e le istituzioni. La credibilità del *brand* SOUL è il risultato di una strategia comunicativa che prevede rapporti sistematici con i propri utenti e una comunicazione trasparente di obiettivi, servizi e attività, ricordando di porre in primo piano il ruolo sociale, pubblico e istituzionale dell'università.

L'identità SOUL, realizzata con moderne tecniche di convergenza e declinazione di *visual design* e *copy strategy*, mira a diventare elemento caratterizzante per un'organizzazione in grado di creare una nuova cultura di servizio pubblico agile ed efficiente.

Gli aspetti tecnici dello studio del logotipo, la progettazione e lo sviluppo del *concept*, dell'immagine coordinata e dei materiali pubblicitari e informativi sono stati affidati a EGOLAB, un'agenzia romana di comunicazione.

Studio del logotipo

La logica creativa che ha ispirato la ideazione del logotipo si rivolge principalmente a un *target* giovanile, conservando, nel tono, il carattere e l'impostazione istituzionale, mantenendo lo stile comunicativo e la filosofia di BLUS, la Borsa Lavoro Università Sapienza.

A voler evidenziare un legame di continuità con il passato, la campagna di lancio di SOUL riparte dalla chitarra (*visual* utilizzato anche da BLUS) e la implementa come elemento grafico nel logotipo. Senza neanche aver bisogno del supporto di tutta la comunicazione, il logotipo riesce a esprimere le caratteristiche e le finalità di SOUL. Il *naming*, infatti, sviluppato in orizzontale, è metafora del solido supporto che SOUL rappresenta per gli studenti universitari. La chitarra, che prende vita dal prolungamento della lettera U, si estende verso l'alto a simboleggiare lo slancio dei neolaureati verso il futuro. Il colore rosso, intenso e brillante (pantone 186C - C:0 M:100 Y:81 K:4), richiama in tono più acceso il colore istituzionale utilizzato del comune di Roma, dalla Sapienza Università

di Roma e da istituzioni storicamente presenti sul territorio romano (Figura 1).

Figura 1. Studio grafico del logotipo

Visual design e Copy strategy

In una società in cui si vive con estrema velocità ogni aspetto della giornata lavorativa e del tempo libero, si entra in contatto, anche inconsapevolmente, con centinaia di messaggi pubblicitari, tutti con lo stesso obiettivo: catturare la nostra attenzione per riuscire a comunicare, promuovere e informare.

In particolare, l'attuale predominanza della comunicazione visiva e della progressiva diffusione delle tecnologie in tutte le componenti sociali, fanno sì che i risultati di una campagna informativa e promozionale siano sempre più spesso legati a un utilizzo di incisive forme di comunicazione visiva. Pertanto, la presentazione, come nel nostro caso, di un servizio pubblico, diventa molto più facile quando è supportata da un *visual design* in grado di darle la giusta forza di penetrazione.

Per l'intera campagna di informazione e promozione si è scelto di valorizzare gli strumenti del sapere che concretamente le università metto-

no a disposizione degli studenti, dei neolaureati e delle aziende, in un'idea coordinata di orientamento al lavoro.

Il messaggio è "accordare" le esigenze delle imprese e quelle dei giovani neolaureati aspiranti lavoratori. Da qui la frase «Dalla laurea al lavoro, SOUL accorda il tuo futuro». SOUL opera in quel delicato momento di transizione, rappresentato dal passaggio dalla laurea al lavoro.

Il tema dell'"accordo" si ripropone in chiave musicale nell'acronimo stesso "SOUL", che letteralmente significa anima, un termine che venne impiegato a partire dagli anni '60, per riferirsi a quella parte della musica nera che si esprimeva con modalità stilistiche derivanti essenzialmente dal *gospel*, con radici nella musica dei neri americani e derivante dal *rhythm and blues*. Continua tutt'ora ad avere un particolare impatto sui gusti dei giovani.

Il tema comunicativo che si riferisce al futuro è stato, invece, scelto sulla base dei numerosi colloqui realizzati dagli operatori di *placement* presso gli sportelli di facoltà e negli incontri con gli studenti. Da questi incontri è, infatti, emersa una diffusa preoccupazione dei giovani per il loro futuro, ispirata anche dai messaggi di grande pessimismo dei *media*, a cui occorre sovrapporre un messaggio di speranza, di ottimismo e di sfida.

Seguono alcune delle declinazioni grafiche progettate per i diversi usi comunicativi (Figure 2, 3, 4, 5 e 6).

Figura 2. Locandine, manifesti e flyer

Figura 3. Brochure informative

Figura 4. Comunicazioni istituzionali e pubblicazioni scientifiche

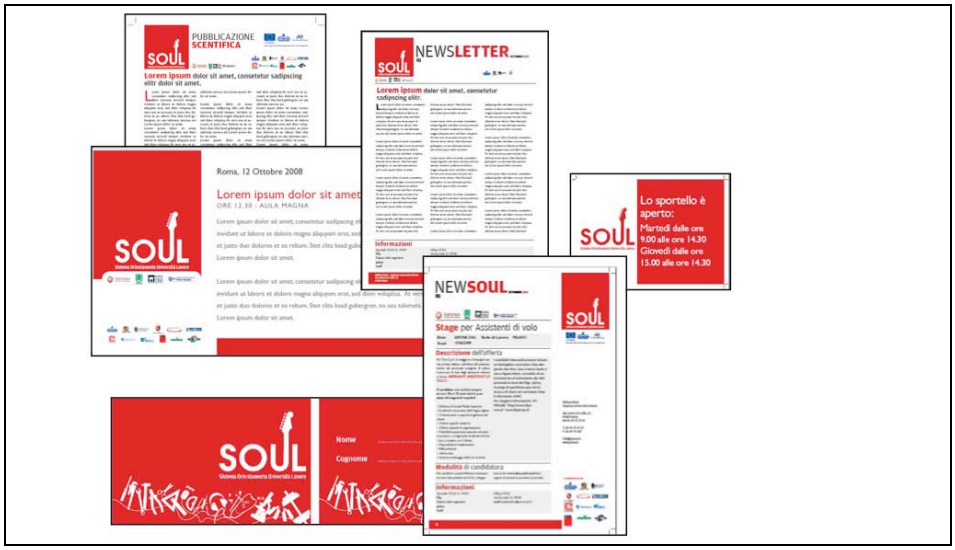
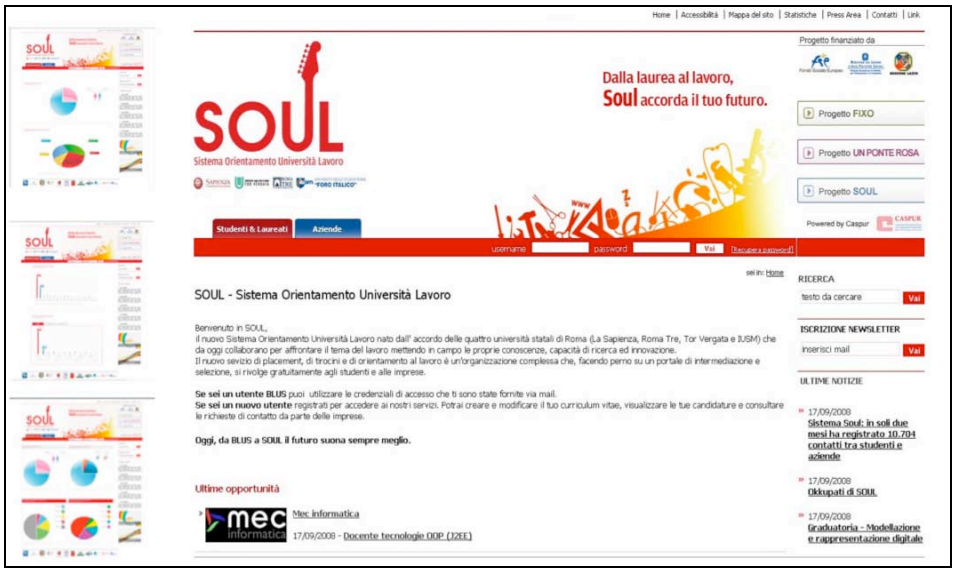


Figura 5. Pubblicità dinamica, interna/esterna autobus, Jumbo Tram, metropolitana interna/grande formato/pannelli

Figura 6. Restyling del portale web e strumenti multimediali



7.4. Il piano di comunicazione e gli strumenti operativi

Il piano di comunicazione è uno strumento indispensabile per programmare, coordinare e monitorare tutte le attività, volte all'ottimizzazione dei processi lavorativi all'interno dei *back office* e al miglioramento dei servizi erogati.

Il piano di comunicazione integrata, inteso come un insieme di azioni e comportamenti che hanno come finalità prima il pieno raggiungimento di un obiettivo comunicativo, si presenta come uno strumento capace di coniugare le strategie di comunicazione con le peculiarità organizzative delle istituzioni pubbliche.

Questo concetto riconduce a quello di comunicazione organizzativa, che focalizza l'attenzione sulla necessità di gestire in modo integrato tutte le iniziative di comunicazione interna ed esterna, avendo come riferimento costante i valori e le strategie dell'organizzazione.

L'elaborazione del piano si articola generalmente in otto fasi successive[26] (di cui alcune sono state già affrontate nei paragrafi precedenti).

1. *Analisi dello scenario:* rappresenta la fase iniziale e indispensabile per ottenere un quadro di partenza generale su cui costruire un piano di comunicazione.
2. *Individuazione degli obiettivi:* è la fase in cui non soltanto vengono stabiliti gli obiettivi da raggiungere, ma anche strategicamente definiti.
3. *Definizione del pubblico*: consiste nell'analisi e nella definizione di un pubblico ideale di riferimento, cui rivolgere le attività di comunicazione. Rappresenta un ulteriore e indispensabile elemento per progettare e realizzare le attività mirate di comunicazione.
4. *Scelta dei contenuti:* è il momento in cui va precisato il messaggio principale, che verrà poi veicolato attraverso i diversi mezzi previsti dal piano di comunicazione.
5. *Scelta del linguaggio:* una volta stabilito il contenuto principale del messaggio e chiarito il *target* cui esso si dovrà rivolgere, deve essere messo a punto un linguaggio adatto agli obiettivi da raggiungere. Generalmente è sempre preferibile utilizzare uno stile chiaro, efficace e comprensibile.

[26] Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Comunicare: dal progetto agli strumenti, Manuale pratico per l'ideazione e la realizzazione delle attività di comunicazione, Grafiche Sabbioni, Città di Castello - Perugia, 2002.

6. *Scelta dei mezzi*: tecniche e strumenti di comunicazione vanno definiti e articolati in base agli elementi raccolti (caratteristiche del pubblico, importanza del messaggio, volontà dell'Amministrazione), in modo da evitare il pericolo di una svalutazione o dispersione informativa.
7. *Valutazione delle reazioni del pubblico*: attiva una sorta di dialogo virtuale tra l'ente e i suoi diversi pubblici. È un elemento decisivo per una buona comunicazione.
8. *8. Verifica dei risultati*: è indispensabile per capire l'impatto che il messaggio lanciato ottiene e permette di misurare l'effettiva coincidenza tra gli scopi previsti e quelli raggiunti. È, inoltre, un momento utilissimo per raccogliere elementi da impiegare nelle successive azioni di comunicazione.

Definizione di tempi e risorse

Un piano di comunicazione correttamente strutturato deve prevedere una chiara indicazione dei tempi di attuazione di tutte le attività previste. È opportuno, in proposito, distinguere tra il periodo di progettazione di tutte le fasi del piano di comunicazione e il tempo necessario alla loro realizzazione. Gli strumenti operativi di comunicazione realizzati devono far parte di un'immagine coordinata in grado di richiamare immediatamente all'identità visiva in termini generali.

Di seguito una breve descrizione degli strumenti utilizzati nel piano di comunicazione integrata per la campagna di lancio del Progetto SOUL.

La produzione editoriale

È stato realizzato un ingente assortimento di materiale informativo e divulgativo, in sintesi: *brochure*, *folder*, opuscoli, *vademecum*, *newsletter*, manuali, adesivi, poster, *flyer*, locandine, CD rom, immagine coordinata (bigliettini da visita, carta intestata, buste da lettera), inviti, blocchi, targhe per porte con segnanome, *format* per annunci di lavoro, *badge* e pubblicazione scientifica.

L'area web

Restyling grafico del portale *web* ereditato dal Progetto BLUS e implementazione di innovative funzioni (area riservata imprese, area riser-

vata studenti, gestionale *back office*, gestionale tirocini, gestionale per le *job offer*, simboli grafici per misurare la prossimità degli annunci di lavoro con i profili presenti nel sistema). Campagna *banner* su importanti portali nazionali.

Il direct mailing

Creazione e invio di *newsletter* "targettizzate" con informazioni di attività e comunicazioni istituzionali verso i *partner* di progetto, le imprese nazionali e internazionali aderenti, gli studenti, i laureati e i docenti. Per attività particolari l'invio è stato fatto anche in formato cartaceo.

I supporti audiovisivi

Realizzazione di *spot*, CD Rom, composizione di *soundtrack* di supporto per le riprese video, presentazioni in *Power Point* e video documentazione delle attività.

L'affissione

Sono stati utilizzati i principali spazi per l'affissione statica: spazi pubblicitari di grande formato (aeroporti di Fiumicino e Ciampino, stazioni della metropolitana); spazi interni (università, bar, mense e altri luoghi di ritrovo del *target* studenti, Centri Orientamento al Lavoro, Centri Provinciali per l'impiego, circuito arene cinematografiche estive); spazi di affissione dinamica: autobus, tram e treni metropolitani di Roma, *Jumbo Tram*.

"Area media"

Acquisizione di spazi publi-redazionali sui principali quotidiani e periodici nazionali, riviste di settore, canale lavoro su *web tv* e *spot* radiofonici.

Eventi

È stato organizzato l'evento di lancio delle attività, con una cena di gala (3 luglio 2008), una conferenza stampa (4 luglio 2008), un lancio del gestionale tirocini (4 novembre 2008) e un evento di presentazione dei risultati (24 novembre 2008).

Seminari

È stato fatto un continuo ricorso a semplici strumenti di pubblicizzazione delle attività di seminari e di convegni (volantini e manifesti). Vi è stato un ampio ricorso alla rete e agli strumenti di comunicazione già esistenti presso le università per promuovere gli eventi di incontro con le imprese, tavole rotonde di approfondimento con associazioni di categoria, ordini professionali, terzo settore e pubblica amministrazione. Gli stessi semplici strumenti di informazione e promozione sono stati utilizzati dagli operatori degli sportelli di facoltà per la pubblicizzazione di *workshop* e seminari organizzati per consentire la condivisione di *best practice* con università europee, gli incontri di orientamento al lavoro e di tutte quelle azioni poste in essere nel corso dello svolgimento del progetto.

Fiere e saloni

Partecipazione a diverse fiere e saloni dello studente: quali *Brain at Work; Bip, Job meeting, Talent for Tecnologies, Synesis Forum* e *Campus Orienta*. La partecipazione a questi eventi è di primaria importanza perché consente il contatto diretto con centinaia di persone che rientrano nei *target* elettivi della comunicazione. Per promuovere le attività di SOUL anche in spazi aperti sono stati realizzati *stand* mobili e due gazebi personalizzati e trasportabili.

Gadget

I *gadget* permettono di personalizzare il contatto, aumentando il valore percepito dell'informazione. Abbiamo realizzato: penne biro usb; blocchi da scrivania, magliette, orologi e datari da scrivania.

Targhe segnaletiche ed esposizione bandiere

Bandiere e targhe segnaletiche per una corretta individuazione dei *front office* e degli uffici centrali.

Monitoraggio e rilevazione risultati

È stata svolta un'intensa attività di verifica della corretta realizzazione del piano, attraverso l'osservazione delle singole azioni in relazione al raggiungimento dei risultati desiderati, la rilevazione della crescita

del livello di conoscenza e di soddisfazione dei *target* in una azione di *feed back* continuo dell'aspetto "culturale" dell'operazione.

7.5. Il ruolo dell'ufficio stampa nella comunicazione istituzionale

L'ufficio stampa è la struttura che si occupa dell'informazione da destinare all'esterno, di raccogliere, selezionare, filtrare e veicolare il flusso di notizie proveniente dall'interno verso gli organi di informazione.

L'ufficio stampa deve avere la capacità di curare i dettagli, scegliere, scoprire le notizie e soprattutto veicolarle ai *media*.

Questo tipo di comunicazione, definita come "comunicazione dalla documentazione d'origine controllata" o "con il timbro", è più o meno formale, possiede connotazioni di autenticità, legittimità e ufficialità per conto del soggetto emittente e nella sua ottica, parte e si genera volutamente da un soggetto (persona fisica o giuridica) in modi calcolati[27].

Viviamo in una società letteralmente bombardata da messaggi di informazione e comunicazione che fa dell'immagine un elemento essenziale, ma proprio questo continuo sovraffollamento di notizie molto spesso genera un sovrapporsi confuso di informazioni, al punto che si finisce col sapere e capire poco delle origini, motivazioni ed essenza di ciò che viene comunicato.

Più che mai, oggi, esiste un'esigenza e una convenienza a informare in maniera corretta e professionale, per permettere alla collettività di ricevere notizie serie e approfondite.

In ogni ateneo aderente al sistema SOUL è presente l'ufficio stampa e comunicazione, che opera in diretta collaborazione con il Rettore e il Delegato alla comunicazione, svolgendo attività nel settore delle *media relation* e della comunicazione. Gestisce i rapporti con i giornalisti e promuove la diffusione di tutte le informazioni istituzionali sia all'interno che all'esterno delle istituzioni di appartenenza, fornendo resoconti sulle attività degli organi collegiali.

Per la prima volta insieme le quattro università statali di Roma hanno scelto non solo di unirsi per la creazione di un sistema di *placement*, ma anche, in collaborazione con gli uffici stampa, di costruire un canale coordinato di comunicazione per quanto riguarda le tematiche inerenti il lavoro: l'Ufficio stampa SOUL.

[27] De Vincentiis M., *L'ufficio stampa*, Lupetti-Editori di Comunicazione, Milano, 1999.

Con la premessa di informare, in maniera professionale, semplice e completa sulle logiche, le iniziative e i risultati del nuovo progetto di *placement* delle quattro università pubbliche romane (Sapienza, Roma Tre, Tor Vergata e Foro Italico), ha preso avvio l'attività di comunicazione.

Il primo passo è stato quello di individuare, selezionare e classificare i settori di informazione che si occupano, in questo caso specifico, di università e lavoro, per rispondere all'esigenza di far pervenire le informazioni al destinatario finale "giusto", evitando così una dispersione delle notizie.

Questa analisi preliminare è servita a individuare per ogni testata, il nominativo del giornalista responsabile al quale successivamente sono state indirizzate le comunicazioni.

Il successo dell'ufficio stampa, molto spesso, deriva anche dalla capacità di conquistare l'attenzione, la simpatia e il rispetto del cronista instaurando un rapporto personale continuativo e organizzato. La conferenza stampa di lancio del Progetto SOUL è stato il primo *step* per porre le basi della gran parte dei rapporti che tutt'ora si intrattengono con i giornalisti.

Il 3 luglio 2008 SOUL è stato presentato alla stampa, durante un'affollata conferenza alla quale hanno partecipato giornalisti, sia della carta stampata, sia delle televisioni regionali e nazionali. La conferenza stampa è stata fatta coincidere con il lancio della campagna pubblicitaria che ha permesso di far conoscere al pubblico il logo, il *visual* e i contenuti del Progetto SOUL.

L'invio sistematico di notizie selezionate, a volte correlate da approfondimenti, ha permesso di "far vivere" al giornalista la realtà, in continua evoluzione del Progetto SOUL; ciò ha stimolato ad approfondire il tema attraverso interviste o, in alcuni casi, *press tour* in ufficio.

Anche l'invito periodico a eventi organizzati da SOUL è stato importante per riuscire a coinvolgere le televisioni nella divulgazione dell'informazione.

Il comunicato stampa è stato lo strumento utilizzato per veicolare le notizie, ma com'è noto, i giornali sono letteralmente inondati da comunicati e pertanto, sono sempre più selettivi nella loro pubblicazione.

La costruzione del comunicato stampa ha seguito semplici, ma efficaci regole, che hanno avuto come duplice obiettivo, sia quello di attirare l'attenzione del giornalista, sia quello di tagliare e adattare facilmente il testo allo spazio disponibile per la pubblicazione.

Scritto con periodi brevi, ciascuno autosufficiente rispetto al contenuto, il comunicato ha sempre rispettato le regole d'oro dell' "ABC": Accuratezza, Brevità, Chiarezza.

Particolare attenzione è stata riservata all'aspetto grafico del comunicato stampa, aspetto mai sottovalutato e di grande importanza; il titolo, sempre evidenziato, racchiude in modo sintetico, i contenuti del testo puntando su un numero massimo di due elementi chiave, l'utilizzo di parole in corsivo e dichiarazioni dei protagonisti della notizia stessa completano l'*editing* del comunicato.

Nel portale SOUL (www.jobsoul.it) è stata progettata e realizzata la *press area*, uno spazio pensato per i giornalisti e curato dall'Ufficio Stampa all'interno del quale quattro aree distinte (rassegna stampa, comunicati stampa, immagini/video, approfondimenti) cercano di soddisfare al meglio la necessità di reperire informazioni.

La rassegna stampa è un altro compito specifico dell'ufficio stampa, uno strumento utile che deve essere strutturato con indici o sezioni in grado di guidare il lettore in una agevole, ma soprattutto efficiente, consultazione degli articoli di interesse, per un "colpo d'occhio" immediato al quadro generale del lavoro svolto e della visibilità avuta dal progetto. La scelta è stata quella di realizzare una rassegna stampa *on line*, rivolta all'esterno, di tutte le uscite sui *media* che si riferiscono al Progetto SOUL e una tematica, interna all'ufficio, per informare e tenere aggiornati i componenti del *back office*.

Attualmente, in costante crescita, è anche l'esigenza di intervistare "esperti" per commentare argomenti di attualità relativi al difficile passaggio dei laureati verso il mondo del lavoro, ma anche quella di dar voce ai protagonisti del *placement* universitario: laureati, studenti, docenti, operatori.

Gli obiettivi fin qui raggiunti dall'ufficio stampa rappresentano punti di partenza per continuare a comunicare la filosofia e le iniziative di SOUL, ma soprattutto uno stimolo per confermare l'impegno per una comunicazione seria e completa, in grado di affrontare le difficoltà e i successi di questa iniziativa.

Tabella 3. Repertorio dei principali *media* coinvolti nel 2008
Rassegna luglio-ottobre 2008

STAMPA	
ottobre 2008	
16-10-08	LAVORARE - Fixo aspetta ancora
10-10-08	LAVORO FACILE - Per voi studenti ecco il primo stipendio
06-10-08	IL SOLE 24 ORE - Vincere il faccia a faccia con il selezionatore
settembre 2008	
24-09-08	AVVENIRE - Il *placement* si mette in mostra
24-09-08	IL SOLE 24 ORE - Dossier
22-09-08	STUDENTIMAGAZINE - Cambia la musica con SOUL
19-09-08	LAVORARE - "L'unione fa la forza" Piero Lucisano racconta come collaborano SOUL e Provincia
luglio 2008	
24-07-08	ROMALAVORO - Dall'anima di BLUS, nasce SOUL
16-07-08	ROMALAVORO - Da BLUS e SOUL, il lavoro si trova anche in ateneo
16-07-08	DIMENSIONE D - Dalla laurea al lavoro
14-07-08	IL TEMPO - Dalla laurea al lavoro SOUL accorda il futuro degli studenti
13-07-08	LAVORARE - SOUL accorda il tuo futuro
05-07-08	LA REPUBBLICA - Università, luglio a porte aperte i docenti incontrano le matricole
04-07-08	LATINA OGGI - Dall'Università subito al lavoro
04-07-08	DNEWS - All'università si cambia musica per trovare lavoro c'è "SOUL"
04-07-08	LIBERO ROMA - Ufficio di collocamento anche i laureati si mettono in fila
04-07-08	CORRIERE DELLA SERA - Roma, atenei uniti per l'occupazione
03-07-08	CINQUE GIORNI - Oggi si presenta SOUL
02-07-08	AVVENIRE - *placement* da capitale
02-07-08	IL SOLE 24 ORE ROMA - Quattro atenei in rete con le imprese
AGENZIE STAMPA e INTERNET	
ottobre 2008	
16-10-08	CORRIERE UNIVERSITÀ E LAVORO - Il *placement* si fa internazionale
09-10-08	LABITALIA - Lazio, con SOUL 10.704 contatti tra studenti e aziende in 2 mesi
settembre 2008	
22-09-08	SITO SAPIENZA - I primi grandi passi di SOUL
16-09-08	SAPIENZA NEWS - Con SOUL 10.704 contatti tra aziende e studenti
15-09-08	UNIMAGAZINE - Con "SOUL" : contatti tra aziende e studenti
14-09-08	ADNKRONOS - Con SOUL 10.704 contatti tra aziende e studenti
12-09-08	ADNKRONOS - A "OKKUPATI" orientamento con Progetto SOUL nel Lazio
10-09-08	CORRIERE DELL'UNIVERSITÀ E DEL LAVORO - Progetto SOUL: è boom di contatti
04-09-08	CLICCALAVORO - Trovare lavoro nel Lazio? SOUL aiuta chi ha bisogno
luglio 2008	
22-07-08	CULTURA ITALIA - Dall'università al lavoro al ritmo di SOUL
18-07-08	ITALIALAVORO - Presentato il Progetto SOUL
11-07-08	FORUM PA - Dalla laurea al lavoro SOUL accorda il futuro degli studenti

08-07-08	SOLDI BLOG - SOUL, il *placement* passa in rete
08-07-08	PORTA LAVORO - Con "SOUL" dalla laurea al lavoro
07-07-08	LUMSA NEWS - JobSOUL: Tra lavoro e conoscenza
07-07-08	OKKUPATI - SOUL, dalla laurea al lavoro per gli studenti delle università pubbliche romane
07-07-08	PUBBLICA AMMINISTRAZIONE - Nasce SOUL, il servizio di *placement* delle Università statali di Roma
07-07-08	AGENZIA STAMPA FIDEST
06-07-08	JOBTEL - Dalla laurea al lavoro
05-07-08	UNIVERSITÀ DI CAGLIARI - I quattro atenei statali della capitale offrono un servizio comune per tirocini, orientamento al lavoro e *placement*
04-07-08	ROMASETTE - Con SOUL dalla laurea al lavoro
04-07-08	FREEONLINE - Dalla laurea al lavoro SOUL accorda il futuro degli studenti
04-07-08	ITALIA.GOV - A Roma gli universitari hanno SOUL
03-07-08	REGIONE LAZIO - Con "SOUL" dalla laurea al lavoro
03-07-08	AGENZIA STAMPA ADNKRONOS/LABITALIA - Università: Lazio, con SOUL dalla laurea al lavoro/Aumentare la percentuale dei laureati assunti
03-07-08	LAGO ONLINE - SOUL, dalla laurea al lavoro per gli studenti delle università pubbliche romane
03-07-08	SAPIENZA NEWS - "SOUL" dalla laurea al lavoro per gli universitari romani
03-07-08	TELEROMA56 - Università…SOUL
03-07-08	CORRIERE UNIVERSITA E LAVORO - SOUL, il *placement* che suona bene
02-07-08	AGENZIA STAMPA FIDEST
02-07-08	COMUNICATI-STAMPA - Dalla laurea al lavoro SOUL accorda il futuro degli studenti
02-07-08	AGENZIA STAMPA IL VELINO - Università e primo impiego si accordano con "SOUL"
02-07-08	UGL - Università e ricerca
02-07-08	UNIMAGAZINE - Il Progetto SOUL ai nastri di partenza
27-06-08	AGENZIA STAMPA AGI - Università: atenei Romani insieme per Orientamento Lavoro

TV E RADIO

luglio 2008

03-07-08	TGR LAZIO - Edizione delle 14 e delle 19.30
03-07-08	7GOLD - Edizione delle 19.00
03-07-08	RETECAPRI - Edizione delle 19.00
03-07-08	RDS (Radio)

settembre 2008

OKKUPATI

Il 14 settembre 2008, la trasmissione OKKUPATI in onda ogni domenica su RAI TRE, ha dedicato un servizio al Progetto SOUL.

Sportelli SOUL all'interno di alcune delle Università coinvolte nel progetto, un'intervista a un giovane che, grazie ai servizi di *placement* dell'Università ha trovato lavoro presso una delle maggiori

società assicurative italiane e le parole del professor Pietro Lucisano, Prorettore della Sapienza Università di Roma e della dott.ssa Lea Battistoni, Direttore Regionale Lavoro Pari Opportunità Regione Lazio, condiscono il servizio andato in onda.
Link del servizio: www.okkupati.rai.it/video,262.html

ottobre 2008

RAIRADIO1 - RADIO CAMPUS
Radio Campus è il settimanale dedicato ai giovani che si affacciano al mondo universitario e a tutti coloro che vogliono avere informazioni su come continuare i loro percorsi formativi.
Per ascoltare la trasmissione andata in onda il 1 ottobre 2008 , su SOUL, Sistema Orientamento Università Lavoro, basta collegarsi al sito: www.radio.rai.it/radio1/radiocampus/index.cfm

7.6. Alcune considerazioni sui risultati e i propositi per il futuro

La campagna di comunicazione per il lancio di SOUL, avvenuto il 3 luglio 2008, ha dato il via a tutte le attività di comunicazione precedentemente definite e progettate.

La redazione di un piano di comunicazione, l'attenta pianificazione dell'uso dei *media*, nonché l'oculata allocazione delle risorse economiche, hanno permesso di raggiungere, nel breve periodo, importanti risultati molto al di sopra delle aspettative.

Esattamente dopo quattro mesi, agosto incluso, dal lancio di SOUL, si è in grado, grazie all'analisi di alcuni indicatori, di misurare puntualmente gli esiti della campagna di comunicazione in termini di incrementi reali:

- +125% il numero di studenti/laureati iscritti al portale *web;*
- +150% il numero di *curricula* inseriti nella piattaforma *web;*
- +98% il numero di aziende registrate al servizio;
- +130% il numero di visite uniche al portale www.jobsoul.it;
- +80% il numero di contatti diretti con studenti e laureati presso i nostri *front office.*

L'elevato picco di crescita registrato, i volumi di utenti del servizio, la progressiva affermazione e riconoscibilità del *brand*, premia le scelte strategiche di comunicazione adottate fino a oggi ed evidenzia la necessità di continuare a lavorare in questa direzione per considerare questi risultati positivi, non come punto di arrivo, ma come una base di partenza per garantire una crescita costante di SOUL.

Si tratta ora di consolidare i risultati raggiunti mantenendo viva la compagna di comunicazione. È noto, infatti, che una campagna *spot* (con una durata limitata nel tempo, anche se ha richiesto ingenti risorse) perde rapidamente il suo impatto mediatico. Lo stesso vale per una campagna che non rinnovi continuamente il proprio messaggio e la propria immagine.

Inoltre, in ragione del *budget* disponibile, piuttosto inadeguato è stato il rapporto con i *media* più tradizionali (televisione, stampa quotidiana etc.) che hanno un forte impatto sull'opinione pubblica, fra cui le famiglie degli studenti e dei laureati e i clienti delle principali imprese di produzione di beni e servizi. Una nuova campagna di comunicazione, dunque, dovrebbe durare nel tempo e destinare maggiori risorse ai tradizionali *media* considerando che, all'interno del mondo accademico e delle università romane, il marchio SOUL è già conosciuto e apprezzato.

Capitolo 8
Tavoli di incontro con il mondo produttivo

La costruzione di tavoli di ascolto e consultazione con il sistema produttivo di beni e servizi e le forze sociali della Regione Lazio, rappresenta l'inizio di un lungo percorso che le università aderenti al Progetto SOUL hanno deciso di intraprendere, per stabilire solidi e duraturi rapporti di collaborazione con il mondo del lavoro.

L'obiettivo strategico delle università perseguito con la convocazione dei tavoli è quello di conoscere meglio i profili professionali richiesti dal sistema produttivo e le opportunità di inserimento dei laureati nella realtà regionale. I tavoli rappresentano una straordinaria occasione per accogliere suggerimenti destinati a migliorare i percorsi formatavi, in ossequio alle indicazioni del DM 270/2004, e quindi l'occupabilità dei giovani in linea con le grandi trasformazioni del mercato del lavoro.

La consultazione intende, inoltre, impegnare il sistema produttivo a una maggiore trasparenza sulle modalità di reclutamento e le nuove formule contrattuali utilizzate dalle imprese.

Una migliore conoscenza del mondo del lavoro consente alle università, non solo di tener conto delle grandi trasformazioni in campo economico, ma anche di candidarsi, attraverso l'innalzamento del livello culturale generale del Paese, a svolgere un ruolo attivo nel miglioramento della coesione sociale e della qualità della vita dei cittadini.

Il percorso iniziato con i tavoli di ascolto, infine, intende individuare gli elementi essenziali di un nuovo patto fra università e società inteso a garantire adeguati livelli di sviluppo sostenibile, di aumento della produttività e, al tempo stesso, porre le condizioni per la crescita dei livelli occupazionali.

Il patto dovrebbe prevedere un mercato del lavoro in grado di soddisfare le aspettative professionali dei giovani e garantire sicurezza e livelli di reddito soddisfacenti.

A. La cooperazione tra università e imprese

La cooperazione tra università e imprese oggi è una esigenza che scaturisce da tre fattori principali, evidenziati nel passo che segue tratto da "L'*education* per la competitività: le proposte di Confindustria", uno studio pubblicato nel 2008 dagli imprenditori italiani.

> *L'accentuarsi della competizione economica innescata dall'internazionalizzazione dell'economia e dalla globalizzazione dei mercati, mette in continuo confronto i sistemi nazionali. Ne deriva la spinta a una migliore integrazione ed efficacia non dei singoli comparti ma soprattutto dei singoli sistemi. La crisi congiunturale e le tensioni attuali presenti nel sistema industriale italiano dovranno generare imprese più efficienti e competitive sui mercati internazionali. Lo spazio universitario europeo sfida il sistema universitario italiano a un ammodernamento delle sue strutture e a una efficienza ancora assai problematica. La collaborazione tra i due sistemi può offrire all'Italia quel vantaggio competitivo che ha caratterizzato ad esempio il modello tedesco o il modello americano.*
>
> *La seconda ragione che induce il mondo imprenditoriale a prestare concreta attenzione ai problemi dell'università e della ricerca scientifica è il passaggio da una civiltà dei consumi a una civiltà del sapere; cioè dalla produzione dei soli beni materiali a un sistema produttivo più sofisticato e dominato da quell'immateriale che definiamo servizi, know how, informazione, ricerca per lo sviluppo, formazione di risorse umane, produzione o diffusione delle conoscenze. Il livello e la complessità delle conoscenze scientifiche oggi necessarie al mondo produttivo rendono la collaborazione con l'università davvero strategica.*
>
> *Ed eccoci così alla terza delle ragioni di cooperazione: la formazione delle risorse umane. Condividiamo l'orientamento a una ampia formazione culturale di base che caratterizza il modello formativo italiano rispetto a quelli di altri paesi. Occorrono infatti vaste e diffuse conoscenze scientifiche che irrorino le competenze tecniche applicate. Ed esse vanno integrate da una solida componente umanistica, quella dotazione culturale indispensabile per una costante apertura di orizzonti, per l'inquadramento corretto del fattore umano nell'impresa, per garantire le ideazioni innovative nelle dinamiche tecniche e organizzative secondo il modello formativo italiano, che vuole ispirarsi agli scienziati umanisti, ai Leonardo, ai Michelangelo, ai Galileo.*

La presenza di una forza lavoro istruita e qualificata, costituisce l'elemento decisivo attraverso cui accrescere la competitività delle singo-

le imprese e del Paese nel suo complesso. Questo accresciuto valore del fattore conoscenza nel mercato del lavoro comporta un importante cambiamento nei rapporti tra il sistema formativo e il mondo del lavoro, in quanto crea l'esigenza di far interagire più strettamente gli ambiti dove la conoscenza è sapere (scuola e università) con quelli in cui la conoscenza si esprime in saper fare e in saper essere.

D'altra parte, in una società della conoscenza e in un'economia globalizzata, l'esperienza di questi ultimi anni ha dimostrato che, laddove esiste la capacità di anticipare i bisogni formativi e sono attivi meccanismi e modalità relazionali forti e strutturate tra sistema formativo e sistema della produzione, si risponde più rapidamente al continuo cambiamento della domanda di competenza e si registrano i maggiori tassi di crescita economica.

Per questo motivo obiettivi e contenuti dei percorsi formativi, attraverso cui la conoscenza viene diffusa e acquisita, devono essere il risultato di un processo dinamico, di continuo confronto e di effettiva cooperazione tra chi produce formazione e chi ne utilizza i prodotti.

Università e industria hanno, dunque, bisogno di "parlarsi" seriamente, approfonditamente, per capire il nuovo e proporre progetti adeguati.

Può darsi che per i "non addetti ai lavori" la richiesta di un dialogo siffatto possa apparire quasi ovvia: anzi, ci si potrebbe meravigliare che non fosse così. Tuttavia solo qualche anno fa gli obiettivi raggiunti sarebbero apparsi ancora azzardati e si sarebbe forse parlato di invadenza, di perdita di autonomia, di strumentalizzazione e anche di impegno inutile o impossibile. L'integrazione tra formazione universitaria e mondo del lavoro è oggi ormai un'esigenza sentita in Italia dalla maggioranza della comunità accademica, così come testimonia il sostanziale impegno svolto dalla Conferenza dei Rettori e da alcuni singoli atenei, ma anche dalla maggioranza delle imprese, attraverso le loro rappresentanze nazionali (prima fra tutte la Confindustria). In tale settore si sono registrati alcuni momenti significativi, dal progetto Campus, realizzato dalla Conferenza dei rettori in collaborazione con Confindustria e Unioncamere, all'attività del Comitato scientifico previsto dal Protocollo d'intesa tra il Ministero dell'Università e Confindustria, che già all'inizio del 2001 aveva prodotto un documento sulla consultazione oggetto di attenzione da parte del Ministero, fino al programma CampusOne, che ha offerto un significativo terreno di sperimentazione. Oggi, se la necessità di un dialogo organico e strutturale è più condivisa, sia da parte delle imprese sia delle università, è bene dire che sotto l'aspetto della concretezza e

dell'attenzione è ancora lunga la strada da compiere e incerti e contrastati sono nei fatti i modi su come realizzare questo dialogo. Se non mancano esempi eccellenti di collaborazione diffusa sul territorio, queste sperimentazioni, pur pregevoli nell'impostazione e nei risultati, rimangono concluse nell'area di riferimento, non si generalizzano, non diventano – almeno nel metodo – un modello trasferibile e valido per tutti.

Nel nostro ordinamento questo incontro tra formazione e mondo del lavoro viene tra l'altro esplicitamente previsto. In particolare, l'art. 11 del DM 509/99 definì le premesse per una collaborazione tra università e mondo delle imprese, non più episodica e riferita a specifici programmi, ma strutturata in un processo di consultazione, fondato su un sistema di connessioni stabili e trasversali con il mondo esterno. A quasi dieci anni dalla legge, in alcune sedi universitarie sono attivi organismi di consultazione o di indirizzo, ma non sempre operano con efficacia. In alcune sedi esistono solo formalmente e si riuniscono non più di una volta all'anno. I contatti con le aziende sono gestiti in tal caso a livello personale da alcuni docenti. In altri casi, i portatori di interessi locali, le cui rappresentanze partecipano a comitati o consulte, pur essendo disponibili per esempio alla collaborazione nel reperimento dei tirocini, non sembrano interessati a svolgere un'effettiva azione di indirizzo. Quando l'interazione è di genesi quasi esclusivamente accademica, e le aziende si limitano a fornire i contributi richiesti (con le docenze o ospitando gli *stage*), l'impostazione complessiva del corso di studi difficilmente riesce ad aprirsi alle dinamiche economiche (peraltro in continuo mutamento), a mettersi sulla stessa lunghezza d'onda dei beneficiari del proprio *output*. D'altro canto, quando l'interazione è sbilanciata sui "bisogni" immediati del mercato del lavoro, con un forte accento sui termini specificatamente professionalizzanti, si può avere una diminuzione di quel respiro generale, di quello sguardo d'insieme che deve essere proprio di ogni programma formativo. Può cioè sorgere il rischio di dimenticare che l'università è luogo di creazione e diffusione di sapere e di educazione, oltre che di istruzione mirata al mercato del lavoro.

In sintesi, la collaborazione rimane ancora spesso solo formale e le imprese non conoscono in pieno le novità che il mondo dell'università può offrire in termini di competenze dei giovani laureati.

A.1. Il mercato del lavoro e l'inserimento professionale dei giovani

Dalle ricerche sul mercato del lavoro, risultano dati contraddittori: se da un lato i laureati sono sempre più richiesti dalle imprese, dall'altro queste ultime incontrano difficoltà ad assumere il personale di cui hanno bisogno.

Le indagini più recenti (rapporto Isfol 2007 - Excelsior 2007) mostrano, infatti, una crescita rispetto all'anno precedente nelle professioni altamente qualificate (professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione + 4%; professioni qualificate nelle attività commerciali e i servizi + 4%).

Dall'indagine Excelsior del 2007, emerge una ripresa della domanda di figure professionali di livello elevato. Tutte le figure appartenenti al gruppo dei dirigenti, degli impiegati e dei tecnici con elevata specializzazione registrano una crescita maggiore della media occupazionale e, nel complesso, la richiesta supera le 152 mila unità. Mentre nel 2006 le posizioni destinate ai laureati rappresentavano l'8,5%, nel 2007 la quota è salita al 9%. In termini assoluti la richiesta di lavoratori laureati ha raggiunto nel 2007 le 75.330 mila unità (erano 59.400 l'anno precedente).

Dall'ultima indagine ISFOL, sulle offerte di lavoro qualificato da parte delle imprese, pubblicate sui principali quotidiani nazionali realizzata in collaborazione con il Centro Statistica Aziendale (CSA) di Firenze (2006), all'ottavo posto della classifica delle figure più richieste si colloca la figura del neolaureato.

Sempre dall'indagine Excelsior risulta in continuo aumento, rispetto agli anni scorsi, la quota di imprese che hanno difficoltà a trovare le figure che sono loro necessarie. Tanto che il 29,6% delle aziende italiane confessa di essere alla prese con "assunzioni complicate". Così, se da un lato c'è chi non trova lavoro, dall'altro c'è chi non trova il lavoratore.

La Ricerca Isfol Plus (2006), che esplora i canali attraverso i quali avviene l'inserimento lavorativo, mette in evidenza come una persona su 3 ottiene un lavoro attraverso amici, parenti o conoscenti. Infatti, alla domanda "quale canale le ha dato l'attuale impiego" gli intervistati indicano tra le varie forme di intermediazione "i Centri per l'Impiego o servizi pubblici in genere" (3,3%), "le università e gli istituti di formazione" (2,4%), mentre per il 31,1% "gli amici, i parenti e i conoscenti". Soprattutto poi considerando la composizione percentuale delle risposte divisa per classi di età, diventa ancora più evidente il ruolo del canale informale soprattutto nel primo inserimento nel mondo del lavoro.

Anche l'indagine Excelsior mette in evidenza come i direttori del personale delle imprese preferiscano per le nuove assunzioni i "canali informali". Le assunzioni effettuate nel 2006 sono avvenute per il 43,1% delle imprese (erano il 39% nel 2005) attraverso la "conoscenza diretta" del candidato, magari già "testato" in precedenti rapporti lavorativi (dipendenti a termine cui si intende rinnovare il contratto o trasformarlo in un contratto a tempo indeterminato, collaboratori a progetto, tirocinanti etc.). L'importanza del rapporto diretto con il potenziale assunto appare maggiore nelle imprese di piccola dimensione: per queste sembra funzionare meglio anche il "passa parola", ovvero la segnalazione di fornitori o di altre persone "di fiducia", modalità che in media raccoglie il 45,7% delle indicazioni.

Meno utilizzati soprattutto dalle piccole imprese appaiono i canali "formali": i Centri per l'Impiego vengono segnalati dall'11,7% delle imprese (erano il 10,2% nel 2006); le società di selezione e le associazioni di categoria vengono indicate dal 5,9% delle aziende (era il 6,5%); alle società di somministrazione di lavoro si rivolge l'8,1% delle imprese (in aumento di un punto percentuale). Pressoché stabile è il ricorso ai quotidiani e alla stampa specializzata (15,7%), mentre ancora molto modesto risulta il ricorso a Internet (2,4% rispetto allo 0,2% del 2003).

A.2. Le finalità del progetto

Lo scenario delineato nei punti precedenti indica la necessità di rendere più fluido e di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro qualificato e, in particolare, il primo inserimento: rendere più fluido e trasparente il mercato del lavoro concilia la competitività e i meriti con l'equità dell'accesso alle opportunità, abbattendo le disparità tra chi possiede e gestisce le informazioni e le tecnologie e chi piuttosto le subisce.

Il ruolo compensativo che può svolgere il servizio di intermediazione diventa sempre più rilevante se nello stesso tempo si migliora la capacità di dialogo con il versante datoriale, che attualmente è a volte solo formale e, nella maggior parte dei casi, derivante da rapporti personali o professionali.

Del resto, con la Dichiarazione di Lisbona le università si impongono

> *di dialogare in maniera ancora più risoluta con i datori di lavoro, di fornire informazioni accurate sulle competenze e sugli esiti di apprendimento dei loro laureati, nonché di mettere in atto sistemi di monitoraggio*

sulla condizione occupazionale dei laureati. Insieme con lo Stato e/o con agenzie private, le università affronteranno la questione del come fornire ai propri studenti sostegno e servizi per l'orientamento professionale. Gli atenei e i governi devono agire al fine di tradurre questo impegno politico, largamente accettato, in azioni concrete.

Attraverso la Consulta Permanente Università-Impresa, nell'ambito del sistema universitario di *placement*, ci si è proposti di creare un'occasione di confronto sistematico e strutturato con le imprese, per verificare la capacità delle università di rispondere alle attese del mondo del lavoro.

La Consulta potrebbe costituire uno strumento che faciliti una maggiore conoscenza da parte del sistema delle imprese dell'offerta formativa universitaria. La moltiplicazione dei corsi di studio è spesso vista dalle imprese nei suoi aspetti meno significativi, mentre contiene anche un forte patrimonio di innovazione e di specializzazione al quale le imprese possono, se ben orientate, attingere.

L'obiettivo è anche quello di anticipare, per quanto possibile, i principali cambiamenti in corso nel mondo del lavoro, con attenzione alla nascita di nuove figure professionali e alla trasformazione di quelle esistenti nei vari contesti istituzionali e aziendali, prevedendo processi formativi più mirati e ponendo maggiore attenzione alle competenze da formare e agli sbocchi occupazionali.

A.3. La descrizione dell'attività

Attraverso il contatto con le organizzazioni di rappresentanza degli imprenditori a livello romano (Unione degli industriali e delle imprese di Roma), laziale (Confindustria Lazio) e nazionale, si è proceduto all'individuazione di imprenditori, capi del personale, esperti aziendali, tenendo presente, da un lato, la dimensione delle imprese rappresentate e, dall'altro, i vari settori produttivi.

A seguito di colloqui individuali tesi a verificare l'interesse a partecipare a momenti di confronto non formali, in particolare sui bisogni di professionalità, si è organizzato un primo "Tavolo d'ascolto", che ha avuto luogo l'8 maggio 2008, a cui hanno partecipato dodici imprenditori.

L'incontro aveva l'obiettivo di:

1. stabilire primi momenti di collaborazione con il sistema imprenditoriale romano per migliorare il rapporto fra la fase di formazione universitaria e mondo della produzione e del lavoro;
2. favorire uno scambio di informazioni sull'offerta formativa delle università e sulle competenze professionali richieste dalle imprese;
3. illustrare il Progetto BLUS e la sua evoluzione verso il sistema SOUL e ricevere commenti, osservazioni e proposte;
4. costruire un primo tavolo di reciproco ascolto sui principali problemi degli esiti occupazionali di laureandi e laureati e sulle maggiori difficoltà per le imprese nell'accesso al mercato del lavoro per le alte professionalità.

Gli imprenditori hanno messo in evidenza come vi sia carenza di una adeguata interazione fra processi formativi e mondo delle imprese. Vi è carenza di un disegno unitario, di un coordinamento fra sapere e realtà produttiva. Si è lamentata l'assenza di una analisi diffusa del rapporto tra domanda e offerta nel settore universitario, capace di orientare la domanda di formazione in modo da rendere l'offerta formativa competitiva sotto il profilo occupazionale e retributivo. Le imprese, pur rendendosi conto che la formazione universitaria non deve rispondere esclusivamente alle esigenze della produzione, sono convinte che sia troppo esiguo il numero dei tecnici in grado di rispondere alle esigenze di espansione delle imprese nei settori cruciali della media e alta tecnologia e, in generale, nei processi di innalzamento qualitativo della produzione e dei laureati nelle facoltà scientifiche.

Quando le imprese avviano azioni comuni con l'università, apportano risorse scientifiche, tecniche, economiche che non intendono essere né aggiuntive, né tantomeno sostitutive delle risorse istituzionali. La combinazione delle risorse è mirata, invece, a germinare risultati che altrimenti mancherebbero, a moltiplicare l'efficacia e l'efficienza delle iniziative comuni. Le esperienze condotte sino a oggi hanno insegnato che è necessario superare gli ostacoli e le vischiosità che inevitabilmente emergono. Di fronte al cambiamento, infatti, è fondamentale creare un dialogo e una collaborazione di alto profilo per giungere a nuove sintesi culturali.

Un altro punto sottolineato nei lavori è stato quello delle competenze richieste dalle imprese: gli studi universitari sono frequentemente cen-

trati sullo sviluppo di competenze disciplinari e non affiancano alla costruzione del sapere specialistico la formazione di quelle competenze trasversali, che rappresentano una componente essenziale degli *skill* richiesti.

La mancanza di adeguati contatti tra università e imprese rende assai difficile alle istituzioni svolgere un'attività di orientamento efficace e mirata e impediscono ai percorsi formativi di evolversi in stretta relazione con i mutamenti che interessano le imprese e la loro domanda di professionalità.

In particolare, se fino a qualche anno fa ciò che qualificava l'ingresso del neo laureato nel mondo del lavoro era rappresentato soprattutto dal suo *curriculum* scolastico, oggi il classico sapere rappresenta una condizione necessaria, ma non sufficiente per garantire prestazioni in linea con le attese aziendali e lo sviluppo interno delle organizzazioni. Le complessità che caratterizzano il contesto economico impongono alle imprese di inserire al lavoro risorse che siano in possesso di conoscenze tecnico/specialistiche e di base e di caratteristiche attitudinali professionali e personali (capacità gestionali, relazionali), che permettano loro di poter diventare rapidamente veri e propri professionisti.

Un altro tema particolarmente sentito dagli imprenditori è quello dei tirocini e in particolare la necessità che durante il tirocinio, che comunque realizza un'esperienza importantissima per lo studente o il neolaureato, sia possibile uno scambio reale tra professionalità della ricerca. In ogni caso deve essere più evidente il coinvolgimento delle varie facoltà e occorre avere un ritorno dall'attività del giovane in tirocinio. Uno strumento importante può essere anche la tesi sperimentale in azienda o ancor meglio il dottorato di ricerca, che, secondo gli imprenditori, andrebbe utilizzato molto di più.

A seguito della discussione svolta nel primo incontro è sembrato possibile affermare che:

- vi è un notevole interesse da parte del sistema produttivo per un costante rapporto con l'università;
- vi è una chiara indicazione di dar vita a una struttura permanente di reciproco ascolto;
- emerge un forte orientamento nella utilizzazione del tirocinio come strumento di selezione e di inserimento lavorativo;
- il sistema produttivo si aspetta che l'università formi persone colte e dotate, al di là delle competenze tecniche, di competenze tra-

sversali e comportamentali ed è convinto che tale formazione non può che avvenire in stretto rapporto con le imprese stesse.

Si è proceduto, quindi, alla stesura di un documento che costituisse la base per un accordo tra imprese e università del sistema SOUL per giungere alla costituzione di una Consulta Permanente.

La Consulta Università/Impresa dovrebbe lavorare, in particolare, sui seguenti temi:

1. analisi dei fabbisogni formativi;
2. riflessione sugli obiettivi e sui contenuti specifici dei programmi curriculari alla luce delle grandi trasformazioni del sistema produttivo nazionale e del mercato del lavoro;
3. valutazione delle opportunità di collaborazione per la realizzazione dei tirocini e per l'organizzazione di iniziative di orientamento al lavoro (seminari informativi, presentazioni aziendali, colloqui psico-attitudinali);
4. monitoraggio delle attività di *job placement* realizzate attraverso il nuovo portale JOBSOUL per l'incontro domanda/offerta.

La Consulta Università/Impresa avrà il compito di formulare proposte per giungere a una "Agenda Comune", riguardante specifiche forme di collaborazione e di intervento sulle politiche istituzionali, anche attraverso specifici gruppi di lavoro di carattere tematico.

La "Dichiarazione di intenti" è stata presentata agli imprenditori durante il secondo incontro, che ha avuto luogo il 18 settembre 2008 (vedi elenco partecipanti in allegato).

I partecipanti, dopo un ampio dibattito, si sono dichiarati disponibili a sottoscrivere la dichiarazione d'intenti che sarà dunque firmata dai rettori delle quattro università del sistema SOUL e dai presidenti dell'Unione degli industriali e delle imprese di Roma, di Confindustria Lazio, di Confindustria Latina e di Assoknowledge.

Nel corso del dibattito è emersa l'esigenza, vista la complessità delle problematiche e la molteplicità degli interlocutori che rappresentano imprese di diversi settori, di definire alcuni punti specifici da trattare prioritariamente nell'ambito della Consulta. C'è, dunque bisogno di un metodo della collaborazione che fornisca ai due interlocutori la possibilità di conoscersi a fondo, di apprendere i rispettivi linguaggi, di maturare una responsabilità comune, di delineare grandi programmi, politiche

nuove e di forte respiro progettuale: regole, dunque, per progredire nel dialogo e nelle realizzazioni comuni.

In particolare, si è suggerito di formare alcuni gruppi di lavoro con il compito di individuare le modalità più efficaci per poter favorire il dialogo tra università e imprese sull'offerta formativa di singole facoltà (o gruppi di facoltà omogenee, come quelle scientifiche), oppure di prendere in considerazione le indicazioni delle imprese sulle competenze trasversali maggiormente richieste per suggerire ai corsi di laurea moduli didattici o seminari *ad hoc* che possano integrare i percorsi di studio e risultare più rispondenti alle esigenze delle imprese e del mercato del lavoro.

Altri punti fondamentali da affrontare sono quelli della riduzione del tempo che passa tra la laurea e il lavoro, della gestione ottimale dei tirocini, dell'utilizzo più allargato delle tesi sperimentali in azienda.

A seguito dell'incontro, si è proceduto alla firma del documento approvato da parte dei rettori e dei presidenti di tutte le organizzazioni.

ALLEGATI

DICHIARAZIONE DI INTENTI

Premesso che:

1. L'Università degli Studi La Sapienza di Roma, Roma Tre, Tor Vergata e Foro Italico hanno realizzato, nel giugno 2008, un'intesa per l'avvio del Sistema Orientamento Università Lavoro (SOUL d'ora in poi) che si configura come uno strumento per più efficaci politiche attive per il lavoro, volto a fornire le opportunità di impiego, attraverso intese istituzionali con Regione Lazio, Provincia e Comune di Roma. Il sistema SOUL ha costruito una rete di *partner*ship che comprende il Ministero del Lavoro, la Camera di Commercio di Roma, il Bic Lazio, Laziodisu, le organizzazioni sindacali confederali, l'Agenzia per l'impiego del Lazio.
   Il sistema, che eredita il patrimonio di esperienza del Progetto BLUS, intende fra l'altro:
   - sviluppare una piattaforma informatica per la semplificazione dell'incontro fra le opportunità di lavoro offerte dal sistema produttivo e la ricerca di lavoro da parte di laureandi e laureati;
   - attivare tirocini di inserimento lavorativo curando tutte le attività di informazione e amministrative previste dalla normativa vigente;
   - mettere a punto un sistema informatico per la gestione dei tirocini curriculari che riduca al minimo la complessità delle procedure amministrative, consenta il monitoraggio delle attività effettivamente svolte e degli esiti occupazionali delle attività di inserimento;
   - fornire agli studenti delle quattro università pubbliche romane aderenti all'intesa servizi di orientamento al lavoro tra i quali incontri con realtà aziendali in tutte le facoltà, colloqui psico-attitudinali, seminari informativi sulle modalità di ricerca di un lavoro, tutela degli aspetti contrattuali.
2. L'Università considera di grande importanza, per l'implementazione delle iniziative citate nel punto precedente, la realizzazione di tavoli d'ascolto, l'individuazione di forme di collaborazione, la definizione di strumenti, proposte e azioni condivise da realizzare con le istituzioni, le imprese, gli enti pubblici economici, gli ordini professionali e le forze sociali.
3. L'Unione degli Industriali e delle imprese di Roma, Confindustria Lazio, Confindustria Latina e Assoknowledge hanno manifestato nell'incontro dell'8 maggio 2008 il proprio interesse a dar vita a iniziative volte alla costruzione di occasioni di confronto e collaborazione fra il sistema produttivo della Capitale e le università per contribuire a:
   - delineare un quadro generale sulle prospettive occupazionali di nuove figure professionali legate ai processi di cambiamento tecnologico e organizzativo con riferimento alla realtà delle aziende private;
   - facilitare l'accesso a un mercato del lavoro che richiede sempre maggiore flessibilità, competenze trasversali e capacità di autopromozione;
   - assicurare lo sviluppo di nuove soluzioni per il miglioramento dei processi formativi mirate ad adeguare le competenze alle esigenze del mercato del lavoro
   - sostenere e valorizzare tutte le forme di formazione *on the job*, dall'alternanza studio-lavoro ai tirocini, anche per disegnare un percorso più efficace di inserimento lavorativo.

Alla luce di quanto esposto in premessa, le università del sistema SOUL, l'Unione degli Industriali e delle imprese di Roma, Confindustria Lazio, Confindustria Latina e Assoknowledge intendono dar vita a un'intesa destinata a instaurare un rapporto non episodico di reciproco ascolto e collaborazione, attraverso la costituzione di una "Consulta Università/Impresa", con particolare riferimento ai seguenti temi:

– analisi dei fabbisogni formativi;
– riflessione sugli obiettivi e sui contenuti specifici dei programmi curriculari alla luce delle grandi trasformazioni del sistema produttivo nazionale e del mercato del lavoro;
– valutazione delle opportunità di collaborazione per la realizzazione dei tirocini e per l'organizzazione di iniziative di orientamento al lavoro (seminari informativi, presentazioni aziendali, colloqui psico-attitudinali);
– monitoraggio delle attività di *job placement* realizzate attraverso il nuovo portale JOBSOUL per l'incontro domanda/offerta.

La Consulta Università/Impresa – che avrà carattere paritetico – avrà il compito di formulare proposte per giungere a una "Agenda Comune" riguardante specifiche forme di collaborazione e di intervento sulle politiche istituzionali, anche attraverso specifici gruppi di lavoro di carattere tematico.
In particolare appare opportuno dare vita a una Segreteria Tecnica con il compito di organizzare gli incontri dei Gruppi di lavoro composti da rappresentanti di imprese e responsabili dei percorsi di formazione universitaria tra loro.

Università La Sapienza di Roma
Università degli Studi Roma Tre,
Università degli Studi "Tor Vergata"
Università degli Studi Foro Italico
Unione degli Industriali e delle imprese di Roma
Confindustria Lazio
Confindustria Latina
Assoknowledge

I PARTECIPANTI ALL'INCONTRO DELL'8 MAGGIO 2008

I Tavola Rotonda Consulta Permanente: Università-Imprese
Roma, 8 maggio 2008

Partecipanti

Francesca De Sanctis	Defim SpA, responsabile R.E (segnalazione: Giovani imprenditori Confindustria)
Fabio Mazzenga	Unione Industriali Latina, presidente (segnalazione: Nucleo Educational Confindustria)
Alessandro Sciolari	Assoknowledge, direttore scientifico (segnalazione: Nucleo Educational Confindustria)
Arnaldo Maccarone	Nergal SpA (segnalazione: BLUS)
Vincenzo Rainone	Ferrovie dello Stato (segnalazione: Nucleo Educational Confindustria)
Raffaella Merlino	Area Education UIR (segnalazione: UIR)
Laura Italiano	Area Education UIR (segnalazione: UIR)
Giuseppe Gori	Confindustria Lazio, vice-presidente
Stefano Zapponini	Guida Monaci SpA, presidente; Comitato Piccola Impresa UIR, Presidente
Alberto Frascaroli	Northrop Grumman Italia SpA, incaricato per la sicurezza (segnalazione: UIR)
Laura Pelosi	Manpower SpA, corporate account manager; Sezione Formazione e Risorse Umane di UIR, presidente (segnalazione: UIR)

I PARTECIPANTI ALL'INCONTRO DEL 18 SETTEMBRE 2008

III Tavola Rotonda Consulta Permanente: Università-Imprese
Roma, 18 settembre 2008

Partecipanti

Fabio Mazzenga	Unione Industriali Latina, presidente (segnalazione: Nucleo Educational Confindustria)
Alessandro Sciolari,	Assoknowledge, direttore scientifico (segnalazione: Nucleo Educational Confindustria)
Laura Deitinger	Assoknowledge, presidente (segnalazione: Nucleo Educational Confindustria)
Arnaldo Maccarone	Nergal SpA (segnalazione: BLUS)
Raffaella Merlino	Area Education UIR (segnalazione: UIR)
Laura Italiano	Area Education UIR (segnalazione: UIR)
Paolo Cannavò	Cosmic Blue Team SpA
Angelo Sferrazza	Ferrovie dello Stato
Noemi Montaruli	Ferrovie dello Stato
Laura Pelosi	Manpower SpA, corporate account manager; Sezione Formazione e Risorse Umane di UIR, presidente (segnalazione: UIR)

B. Il difficile rapporto tra le università e gli ordini professionali

Il sistema delle libere professioni nell'economia fortemente terziarizzata del Lazio ha sempre rappresentato un importante bacino di assorbimento di laureati. I professionisti iscritti agli albi provinciali o regionali, secondo la rilevazione SOUL condotta presso gli ordini professionali romani alla fine di ottobre 2008, risultavano, infatti, aver superato la quota di 128 mila iscritti.

Il dato complessivo basta da solo a evidenziare i rischi di una possibile saturazione del sistema professionale, con la conseguente progressiva riduzione di occasioni di lavoro soprattutto per i nuovi iscritti agli ordini. La densità di professionisti che caratterizza l'economia romana sembra in realtà destinata a crescere ulteriormente dal momento che la scelta della libera professione costituisce ancora uno sbocco occupazionale di assoluto interesse per i giovani.

Tabella 4. Iscritti agli albi professionali a Roma

Ordine	iscritti
Ordine Regionale Psicologi	15.000
Ordine Provinciale Medici	41.000
Ordine Regionale Geologi	1.200
Ordine Provinciale Avvocati	20.958
Ordine Provinciale Farmacisti	5.016
Ordine Regionale Assistenti Sociali	2.700
Ordine Provinciale Dottori Commercialisti	11.350
Ordine Nazionale Biologi	nd
Ordine Provinciale Architetti	15.560
Ordine Provinciale Ingegneri	14.000
Ordine Regionale Tecnici San. Radiologia Medica	1.804
Totale	**128.588**

Fonte: Indagine SOUL 2008

Secondo i dati desumibili dal sistema www.jobsoul.it, la borsa lavoro delle università capitoline, a settembre del 2008, addirittura un terzo dei 17 mila giovani laureati iscritti e alla ricerca di lavoro indicava, infatti, di preferire la scelta libero professionale rispetto alle altre possibilità lavorative.

Il lavoro individuale libero professionista è caratterizzato da una spiccata autonomia e professionalità. Tende, dunque, a costituire il modello di lavoro per eccellenza per larghe schiere di giovani laureati. In

questa fase di instabilità e incertezza, il lavoro indipendente sembra rappresentare per i giovani laureati la scelta più opportuna da seguire.

La tendenza alla crescita dei professionisti è segnalata anche dagli ordini, che registrano un progressivo aumento del rapporto lavorativo del professionista indipendente e una riduzione del numero di professionisti con rapporto lavorativo dipendente, per effetto, probabilmente, di un assottigliamento delle occasioni di lavoro dipendente.

Va detto, per chiarezza, che lo *stock* di professionisti attivi, in realtà, deve tener conto del fatto che non tutti gli iscritti esercitano un'attività professionale, poiché possono appartenere agli ordini anche soggetti non attivi nel mercato del lavoro, come pure professionisti dipendenti. Pertanto, si può stimare, tenuto conto anche delle analisi dell'Ordine degli Ingegneri, che il numero dei professionisti effettivamente attivi sia pari circa alla metà degli iscritti.

Al di la delle stime sulla consistenza effettiva della libera professione, che rimane comunque decisamente elevata anche considerando i soli iscritti attivi, a livello cittadino e provinciale, tutti gli ordini professionali segnalano una drammatica saturazione del mercato e una drastica riduzione delle opportunità professionali. Gli ingegneri risultano almeno in parte esentati dal fenomeno della saturazione del mercato.

Le analisi sui livelli di reddito medi provinciali evidenziano, in particolare, come le soglie di reddito siano per molte professioni liberali ormai allineate ai redditi medi della popolazione in generale. Ciò sta a indicare una sorta di livellamento del lavoro professionale al lavoro dipendente e in generale un indebolimento di queste figure professionali sul mercato del lavoro.

Il mercato del lavoro professionale, tuttavia, oltre a essere "denso", risulta essere anche assai segmentato, con una accentuata dicotomia, in termini di opportunità professionali e quindi anche di profili reddituali tra i professionisti più maturi, quelli cioè inseriti da più tempo nel mercato e gli iscritti con minore anzianità e quindi generalmente più giovani.

La distanza tra i due gruppi tende ad accrescersi, anche sotto la spinta congiunta del continuo ingresso di nuove schiere di laureati negli albi e del progressivo assottigliamento della domanda di servizi professionali, anche alla luce della continua riduzione delle spese in consulenze e servizi da parte della Pubblica Amministrazione.

La ridotta concorrenzialità del mercato dei servizi professionali più tradizionali, strutturale in Italia, concorre poi a ridurre ulteriormente la dinamica professionale, con il risultato di una dilatazione crescente del

periodo di tempo necessario a un professionista per raggiungere quella maturità professionale a cui corrispondono soglie di reddito in grado di giustificare lo sforzo formativo e professionale intrapreso.

Gran parte dei giovani professionisti tendono, così, a costituire dapprima una sorta di esercito professionale di riserva, da cui attingere sotto forma di tirocini e *stage*, previsti in molti casi dalla legge[28] per regolare l'accesso alla professione. In seguito, sono destinati ad alimentare nuove forme di precariato professionale.

È in questo contesto che le università del Progetto SOUL hanno deciso di allargare il confronto, oltre che con il tessuto imprenditoriale romano, con cui si è già avviato un tavolo di ascolto e con cui è stata sottoscritta una dichiarazione di intenti per costruire una consulta permanente tra università e imprese, anche con il mondo delle professioni.

La scelta di SOUL di dialogare con questo importante segmento del mondo economico regionale rispondeva, in definitiva, all'esigenza delle quattro università romane di riuscire a offrire un servizio di orientamento e *placement* più completo, capace di favorire la più rapida transizione dallo studio al lavoro per i propri studenti e, al tempo stesso, verificare che ciascun inserimento occupazionale o di tirocinio, realizzato dalle stesse università romane fosse il più possibile corretto, proficuo ed effettivo, anche nell'ambito della libera professione.

Si tratta di un obiettivo strategico che differenzia SOUL da altre iniziative e progetti Universitari di orientamento e *placement*, con cui peraltro le stesse università romane collaborano, come ad esempio nel caso del progetto Alma Laurea, cui la Sapienza trasferisce i *curricula* dei propri laureati.

SOUL si preoccupa di costruire una rete a supporto delle iniziative di *placement*: da un lato realizzando il sistema di borsa *on line*, www.jobsoul.it che raccoglie i *curricola* di chi è alla ricerca attiva di una occupazione; dall'altro affiancando a questo servizio una rete di sportelli di orientamento, e assistenza con operatori di *placement* dislocati nelle facoltà dei quattro atenei. SOUL effettua, poi, un controllo sulle società che richiedono *curricola* o offrono lavoro, pubblicando solo le offerte di lavoro delle imprese che risultino regolarmente iscritte e attive presso le camere di commercio, per ridurre i possibili abusi.

SOUL sta, inoltre, collaborando anche con la rete dei servizi pubblici per l'impiego, per far cooperare la borsa universitaria con il sistema dei Centri per l'Impiego (CpI) provinciali, in modo che le richieste di laurea-

[28] I dottori commercialisti prevedono addirittura un tirocinio di 3 anni.

ti che pervengono ai Cpi possano essere inserite anche in SOUL e, allo stesso tempo, per consentire agli operatori dei centri di acquisire via internet i *curricola* dei laureati inseriti nel portale Jobsoul. Il ruolo attivo di SOUL si esplicita anche nella possibilità, già sperimentata, di far fare selezioni direttamente dal *back office* del sistema a grandi imprese, come nel caso di Google, con cui, ad esempio, è stata stipulata una convenzione.

È evidente allora come il dialogo con il sistema delle professioni appare di grande rilevanza considerando che la scelta libero professionale costituisce, proprio secondo i dati Jobsoul, una delle scelte più apprezzate dai giovani che escono dal sistema universitario pubblico romano. Il dialogo con gli ordini professionali costituisce, inoltre, un momento importante di confronto per sostenere le azioni di orientamento degli studenti e dei neolaureati, migliorando la promozione delle occasioni di lavoro per i laureati delle università romane.

B.1. Il tavolo di ascolto delle professioni

Per costruire il tavolo di ascolto delle professioni si è provveduto dapprima a identificare l'ambito di interlocuzione, dal momento che il mondo professionale vede oggi un allargamento dei propri confini a nuovi soggetti e attori non regolati dalle norme di diritto pubblico: professionisti e lavoratori autonomi a elevata specializzazione, anche universitaria, che non svolgono un'attività protetta da ordini o albi.

La scelta di SOUL è stata quella di riferirsi, in questa prima fase di attività di ascolto, ai soli gruppi professionali riconosciuti a cui sono attribuibili albi controllati e rispetto ai quali era possibile individuare in modo inequivoco le strutture di rappresentanza effettive.

Si è deciso, quindi, di limitare il confronto alle sole libere professioni regolamentate, quelle che necessitano per accedervi di un *iter* formativo universitario stabilito dalla legge (e un eventuale periodo di tirocinio), il superamento di un esame di abilitazione (per la verifica del livello di preparazione dei candidati, a tutela della collettività) e l'iscrizione a un albo e a un ordine al quale è delegata la funzione di controllo sull'esercizio dell'attività.

Questo tipo di organizzazioni, che comprendono professionisti quali psicologi, medici, geologi, avvocati, farmacisti, assistenti sociali, dottori commercialisti, biologi, architetti, ingegneri e tecnici sanitari in Radiologia medica, su base provinciale rappresentano gran parte del mondo

professionale di formazione universitaria romano e raccolgono, come già osservato, oltre 128 mila iscritti.

L'università si è posta come specifico obiettivo dell'incontro in primo luogo, quello di informare gli ordini professionali sul nuovo sistema per l'orientamento universitario romano, sulla borsa lavoro universitaria, come pure sulle prospettive che l'intesa tra tutte le università pubbliche della Capitale è in condizioni di generare sul bacino occupazionale e produttivo romano e laziale e, in particolare, sul mondo delle libere professioni.

L'incontro avrebbe dovuto, inoltre, fornire la possibilità agli ordini stessi di esprimere una valutazione circa gli strumenti possibili per orientare la didattica universitaria ai fabbisogni in continua evoluzione delle professioni, nonché per riflettere in merito ai modelli di transizione dall'università al lavoro, individuando, in particolare, possibili percorsi per sviluppare azioni congiunte tra università e ordini. Una intesa su l'efficace gestione della fase di transizione appare essenziale per promuovere tirocini di formazione e orientamento, anche allo scopo di accrescere la conoscenza tra gli studenti circa le opportunità di lavoro connesse alle professioni liberali.

Infine, attraverso l'incontro si sarebbe potuta promuovere la discussione sugli strumenti finalizzati a garantire che i tirocini obbligatori per il superamento dell'esame di Stato, fossero il più possibile aderenti al percorso di studi e alle esigenze della pratica professionale e anche e soprattutto del tirocinante che intende avviarsi all'esercizio di una libera professione.

Il 24 settembre 2008 si è così tenuto il primo tavolo di discussione tra università e mondo delle professioni della Capitale a cui hanno partecipato i rappresentanti locali degli ordini professionali.

Il primo luogo, è stato chiesto ai professionisti di valutare anche l'opportunità di creare un sistema di consultazione permanente in relazione alla definizione dell'offerta formativa, immaginando di realizzare un percorso operativo che potesse, almeno in qualche misura, avvicinarsi all'obiettivo che ogni corso di laurea, così come prevede la legge[29], possa confrontarsi con le parti sociali e le forze produttive per discutere dell'offerta formativa.

[29] In base all'Art.11 del Decreto 3 novembre 1999, n.509 e al D.M. 270/04, le determinazioni relative alle denominazioni e gli obiettivi formativi dei corsi di studio, e al quadro generale delle attività formative da inserire nei *curricula*, «sono assunte dalle università previa consultazione con le organizzazioni rappresentative a livello locale del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni».

Quell'obiettivo è stato, infatti, ancora quasi completamente disatteso, perché sostanzialmente impossibile da realizzare, tenuto conto che ogni anno l'università sviluppa una offerta formativa enorme: dai corsi di laurea di primo e secondo livello (370 corsi), ai master di primo e secondo livello (330 corsi) sino ai dottorati (163 corsi). Resta però evidente che le università debbano ricevere un *feed back* dal mondo produttivo, dalle istituzioni e dalle forze sociali per poter efficacemente programmare una offerta didattica che permetta un facile inserimento lavorativo.

SOUL può offrire un contributo utile rispetto a questo processo sistematizzando le informazioni. In primo luogo, il sistema informativo del portale Jobsoul per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e tirocini universitari restituisce in tempo reale chi sono e quali profili hanno i neolaureati o gli studenti iscritti e, soprattutto, quali profili non appaiono avere concreti sbocchi lavorativi. L'algoritmo di prossimità del portale Jobsoul che prova a misurare la vicinanza di un profilo in relazione alle richieste e agli annunci pubblicati dalle aziende, consente di evidenziare, in modo chiaro, la distanza di quei profili dalle richieste delle imprese.

È evidente che la condivisione di questo tipo di informazioni permetterà più facilmente di avviare un dialogo con quelle facoltà e corsi di laurea che mostrano *deficit* maggiori rispetto alla loro capacità di formare laureati in grado di rispondere alle esigenze del sistema produttivo. Non si tratta ovviamente di formare solo le eccellenze, le facoltà devono formare anche i soggetti intermedi in grado di portare avanti in modo serio e quantificato qualsiasi impegno professionale.

Il rapporto tra ordini e università può, quindi, svilupparsi, prevedendo un collegamento stabile ed efficace, al fine di assicurare l'effettiva convergenza dei programmi di formazione con le tangibili esigenze della professione.

Nel corso dell'incontro, tutti i rappresentanti degli ordini hanno confermato il proprio interesse a realizzare un percorso strutturato, capace di fornire indirizzi per la definizione dell'offerta formativa, l'attivazione di meccanismi di promozione dell'offerta di lavoro professionale e la gestione di tirocini di formazione e orientamento, come pure di tirocini professionalizzanti il più possibile utili alle esigenze della professione e dei giovani che si accingono a intraprendere queste forme di lavoro autonomo.

L'incontro ha anche consentito di affrontare specifici aspetti dell'offerta formativa universitaria relativa a ciascun ordine con una richiesta pressoché generalizzata di garantire sistemi di raccordo fra ordi-

ni e università capaci di orientare la formazione dei *curricola* ai bisogni effettivi del mondo professionale e di ricondurre a una piena efficacia anche interi corsi di laurea che rischiano oggi di non essere compatibili, neppure con i requisiti per l'iscrizione agli ordini di riferimento.

È stata posta in discussione anche la questione del rapporto tra laurea triennale e laurea specialistica, che pone problemi di integrazione dei *curricula* tra i due livelli.

B.2. Le sollecitazioni degli ordini professionali

Il Presidente dell'Ordine degli Architetti, nell'apprezzare l'iniziativa in corso ha sottolineato che essa assume anche il senso di una prima condivisione di responsabilità tra università e ordine rispetto al dato secondo cui il mercato del lavoro italiano non ha più capacità di assorbire neo architetti.

Le stime dell'ordine indicano, infatti, come in Italia si registri la presenza di un architetto ogni 470 abitanti. Per capire la portata di questo dato è sufficiente constatare che in Francia e in Gran Bretagna i rapporti sono pari rispettivamente a 1/2.200 e 1/3.700. La popolazione studentesca italiana è composta da 76 mila studenti di architettura, in pratica uno studente in architettura ogni 760 abitanti. In Gran Bretagna il rapporto è 1/7.000, mentre in Francia è addirittura 1/13.000.

Oggi in Italia si registra la presenza di circa 130 mila architetti[30], nel 2002 erano 114 mila. Il 9% degli architetti nel mondo risiede in Italia. E nei prossimi anni, considerati i livelli di selezione dell'università, tutti i 76 mila studenti arriveranno sul mercato.

Per non parlare poi della questione delle professioni "limitrofe" che, a vario titolo, possono occupare gli spazi tipici degli architetti. Non si tratta solo degli ingegneri. Ci sono anche i geometri, i periti e persino quelli agrari che possono, in particolari condizioni, firmare progetti.

Si calcola che i tecnici dell'edilizia in Italia siano 360 mila, contro i 330 mila della Francia. Deve far riflettere anche il numero di imprese dell'edilizia che in Italia è pari a 330 mila, contro le 80 mila della Francia. Il numero medio di professionisti per azienda è in Italia pari a 1,2.

[30] La capacità reddituale degli architetti in media in Italia è pari a 35 mila euro lordi. In Italia i redditi medi si aggirano attorno a 28 mila euro. Segmentando la popolazione si osserva come donne e giovani sono più vicini ai 20 mila euro. Il dato territoriale mostra squilibri territoriali fortissimi. Un architetto a Bolzano guadagno 87 mila euro, a Reggio Calabria 17 mila.

L'analisi degli investimenti pubblici in opere che coinvolgono gli architetti descrive un quadro davvero pesante, visto che dal 1981 si è dimezzata la quota procapite di investimento.

Sono pochi gli spazi di lavoro che in Italia rimangono, ma solo per alcune aree marginali della professione, per certi versi quelle meno tecniche e più esterne alla attività tipica dell'architetto: si tratta della domanda di "creativi" professionisti tuttofare, disposti a sopportare una flessibilità ormai fuori controllo. Sul portale provinciale degli architetti sono comparse offerte a 7 euro l'ora !

Chi sceglie questo corso di laurea deve, quindi, conoscere gli sbocchi professionali almeno in Italia e le università devono farsi carico dei percorsi formativi in grado di aprire nuove prospettive professionalizzanti.

Spazi di lavoro veri, sembrano evidenziarsi solo all'estero. Va detto, infatti, che il lavoro professionale, negli altri paesi, a differenza dell'Italia, si è molto parcellizzato e settorializzato e, sotto certi aspetti, la figura generalista dell'architetto italiano, capace di coordinare le diverse professionalità e attività e che conosce bene il processo costruttivo, è ben apprezzata ed è, quindi, ancora possibile trovare occasioni interessanti.

Occorre, pertanto, cambiare l'ottica della formazione e pensare a un'università che guardi a un orizzonte professionale anche internazionale.

La condivisione di responsabilità tra università e ordine degli architetti deve scaturire anche dalla consapevolezza che i corsi e le classi di laurea che consentono di accedere alla professione sono ormai troppo ampi, in alcuni casi non si fa nemmeno progettazione e si arriva all'abilitazione con una preparazione oggettivamente diversa da quella che serve per fare l'architetto. Il problema si pone anche in relazione all'Europa, dal momento che non si sa nemmeno fino a che punto sono accettati alcuni corsi di laurea nel resto d'Europa, rispetto alla possibilità di esercitare la professione di architetto.

Anche per i tirocini *post lauream* occorre fare attenzione, perché se permane questa distanza tra università, professione e mercato del lavoro, anche il tirocinio rischia di generare scarse prospettive.

Il presidente dell'Ordine provinciale degli Psicologi, nell'auspicare la creazione di una consulta, ha denunciato gli stessi problemi di affollamento professionale. In Italia c'è uno psicologo ogni 700 abitanti. Un rapporto che aumenta notevolmente nella Regione Lazio, dove risultano iscritti all'ordine ben 15 mila psicologi.

La grave carenza di opportunità professionali che grava sulla categoria e, quindi, in particolare, sui giovani professionisti, impone dunque di

guardare con grande interesse alla possibilità di sviluppare un nuovo sistema di relazioni con l'università per rendere più efficace l'orientamento degli studenti, avvicinare i corsi alle esigenze della professione e, quindi, accrescere la spendibilità degli psicologi sul mercato del lavoro.

Anche la possibilità di collegare il sistema SOUL per il *placement* con le esigenze dell'ordine professionale rappresenta una opportunità importante.

L'ordine degli Psicologi ha anche provato autonomamente a sperimentare uno sportello *on line* per raccogliere le domande di lavoro da parte delle imprese e dei professionisti, ma di fronte alle difficoltà di selezionare gli annunci e filtrare le richieste di professionisti ha interrotto l'esperimento e oggi si limita a pubblicare solo i bandi e gli avvisi pubblici che interessano la professione.

Gli attuali tirocini annuali finiscono troppo spesso per rappresentare nuove forme di precariato: sempre più tirocinanti si trovano a reggere i servizi sanitari a livello regionale e sempre più frequentemente si verificano casi di psicologi *tutor* che si trovano ad avere troppi tirocinanti rispetto a quelli normalmente previsti, con evidenti rischi di distorsioni.

La questione dell'affollamento professionale per i medici è un problema antico. Il vicepresidente dell'Ordine di Roma fa notare come 400 mila professionisti della sanità, a cui si aggiungono gli infermieri e tutte le altre specializzazioni sanitarie, sono un numero elevatissimo.

Nonostante una riforma sanitaria, che dal 1975 ha creato tanti nuovi posti di lavoro, e il fatto che i medici stessi in fondo contribuiscono a creare le malattie e quindi nuovi posti, è stato comunque necessario regolare il proliferare di medici, introducendo il numero chiuso e l'accesso programmato e oggi almeno in una certa misura si viaggia verso un equilibrio del sistema.

I medici vedono con interesse il sistema di *placement* e il portale Jobsoul, soprattutto in relazione alla nuove esigenze di una professione che ha visto ridimensionarsi la figura del professionista indipendente. In definitiva, i medici sono ormai dipendenti del settore pubblico o di strutture sanitarie private che fanno parte del Sistema Sanitario Nazionale.

Proprio la tendenza alla crescita di strutture private, peraltro destinata ad accentuarsi in futuro se il modello lombardo si confermerà come modello di riferimento, avrà effetti sulle modalità di assunzione. Un portale di incontro tra domanda e offerta di profili universitari potrebbe favorire l'inserimento dei giovani medici neolaureati, interfacciandosi proprio con queste strutture sanitarie di natura privata.

Rispetto alla consulta o alla forma che avrà il tavolo preposto a discutere di formazione universitaria, l'ordine potrà fornire un importante contributo, facendo emergere tematiche nuove e di rilievo, che devono trovare spazio nella formazione: la questione della medicina difensiva, o la questione del consenso informato, come pure le metodologie per accrescere l'empatia con il paziente[31].

Il direttore dell'ufficio studi del Consiglio Nazionale degli Ingegneri (CNI), la struttura di ricerca interna all'ordine nazionale, nel dichiararsi pronto a collaborare con SOUL soprattutto rispetto all'analisi quali-quantitativa del mercato del lavoro dei laureati e degli stessi iscritti al sistema *on line* Jobsoul, ha evidenziato, in primo luogo, come nonostante una forte densità professionale la domanda di lavoro di ingeneri resta ancora elevata e il mercato non sembra soffrire degli stessi squilibri evidenziati dagli altri ordini. Vi sono fenomeni territoriali di congestione nell'offerta e all'opposto aree con surplus di domanda che finiscono per equivalersi su base nazionale. A fronte di un *deficit* di 2.000 ingegneri registrato dalla Lombardia, ad esempio, si contrappone il Sud che complessivamente presenta 3.000 professionisti in più rispetto a quelli che possono essere assorbiti.

Le elaborazioni sul reddito professionale degli ingegneri indicano un reddito medio più elevato di quello degli architetti. Il dato è pari a circa 40 mila euro lordi annui. Anche tra gli ingegneri, in realtà, la variabilità reddituale è estremamente elevata correlandosi a due caratteristiche socio-anagrafiche tipiche quali l'età e il genere. Ingegneri giovani e donne, infatti, guadagnano molto di meno dei colleghi professionisti uomini e maturi. Il salto reddituale si registra comunque solo dopo i 40 anni.

Alcuni segnali di debolezza, in realtà, cominciano a emergere, considerando soprattutto che il rapporto tra ingegneri dipendenti e liberi professionisti è profondamente mutato. Se fino a ieri la proporzione era 60 a 40 a favore dei dipendenti, oggi quel rapporto si è rovesciato a favore dei liberi professionisti. Sembra che, ancora una volta, il ridursi delle opportunità spinga a cercare sempre di più la via dell'autoimpiego professionale.

Rispetto al tema della formazione, un problema specifico posto dall'Ordine degli Ingegneri è quello della necessità di chiarire, per ogni

[31] La così detta "medicina difensiva" consiste in un comportamento diagnostico orientato a ridurre il livello di esposizione del medico a un conflitto giudiziale iniziato dal paziente; si differenzia in medicina difensiva positiva, se si concretizza in più *test* o procedure, e in medicina negativa, se si concretizza, invece, nell'evitare pazienti o procedure diagnostiche ad alto rischio.

corso di laurea, il settore di accesso all'albo che è tripartito fra diverse tipologie di professione e rispetto al quale si possono prendere abbagli professionali.

Gli ingegneri nell'apprezzare il progetto di avviare una strategia condivisa sulla formazione universitaria, l'orientamento e la gestione dei tirocini, denunciano, tuttavia, una sorta di "anomia" che affligge l'università che potrebbe frenare questo tipo di iniziative e che ha portato a realizzare un numero davvero eccessivo (500) di corsi di laurea dell'area di ingegneria. È comunque utile in ogni caso lavorare insieme con le università per stabilire un rapporto funzionale e collaborativo. Si è arrivati al punto che ci sono corsi di laurea interfacoltà che non consentono di accedere all'albo, mentre altri corsi fuori facoltà offrono i requisiti per l'iscrizione all'albo degli ingegneri.

Lo sforzo comune tra ordine e università può essere intrapreso anche per rendere l'intreccio tra percorsi triennali e lauree specialistiche più coerente rispetto alle esigenze professionali dal momento che il 75% dei laureati triennali in ingegneria prosegue verso la laurea specialistica. Si deve ripensare, allora, il corso triennale, valorizzando maggiormente gli insegnamenti fondamentali.

Per quanto riguarda l'aggiornamento e la revisione della formazione, gli ingegneri, come pure gli architetti, dovrebbero acquisire competenze giuridiche. Invece, oggi solo in rarissimi casi nelle facoltà italiane di ingegneria si tengono corsi di diritto.

L'analisi dell'offerta formativa deve poi indirizzarsi verso temi professionalmente emergenti come quello dell'etica ambientale, previsto curricularmente negli Usa e, in Italia, presente solo in un paio di corsi.

Il rappresentante dell'Ordine dei Biologi ha concordato con la necessità di dare vita e proseguire con iniziative di scambio. Nonostante quello dei biologi sia un ordine di recente istituzione, con l'albo aperto dal 1970, la figura professionale sta conoscendo una profonda trasformazione, sia rispetto alle competenze, sia rispetto alle attività professionali. Queste trasformazioni sono frutto dell'impulso delle nuove normative europee sui controlli alimentari o derivanti dal nuovo Testo Unico sulla sicurezza. È, quindi, sicuramente necessario aggiornare la formazione.

Anche per i biologi le lauree triennali costituiscono un problema, visto che l'80% dei laureati triennali prosegue, contrariamente agli obiettivi specifici della laurea breve. Infatti, chi esce dal corso triennale dovrebbe orientarsi verso una professionalità più tecnica e meno diretta alla gestione.

L'Ordine degli Assistenti Sociali, nonostante il numero ridotto di iscritti che lo caratterizza (30 mila iscritti in Italia, di cui circa 3 mila nel Lazio) e che potrebbe facilitare il raccordo tra professione e formazione universitaria, ha conosciuto negli ultimi tempi uno "scollamento" tra percorso formativo universitario ed evoluzione della professione, tanto da registrare un abbassamento della qualità formativa.

I dati sugli esami di Stato evidenziano la difficoltà dei giovani laureati in questa disciplina: i bocciati sono il 70%. Per capire le cause, l'ordine ha in corso una ricerca approfondita con i corsi di laurea.

Il problema principale a oggi rilevabile è nella formazione troppo generalista offerta dall'università. Occorre approfondire gli insegnamenti su specifici temi emergenti quali ad esempio i minori e i conflitti familiari, questioni rispetto alle quali non c'è ancora una adeguata formazione di base universitaria.

La ricerca di nuove sinergie e forme di collaborazione è, quindi, decisiva anche per l'Ordine degli Assistenti Sociali che si dichiara assolutamente disponibile a collaborare per realizzare un sistema stabile di confronto.

B.3. Le conclusioni dell'incontro

Alla luce dell'interesse manifestato dagli ordini professionali sulle tematiche poste in discussione a partire dalla attivazione di una consulta permanente, l'università si è impegnata a proporre un primo documento, con una proposta di lavoro finalizzata ad aprire un tavolo permanente di scambio e dialogo, indicando le priorità rispetto ai problemi da affrontare.

L'impegno di SOUL rispetto alla consulta sarà anche quello di verificare la possibilità di mettere in gioco risorse per organizzare attività comuni.

L'università ha concordato con i rappresentati degli ordini una verifica della possibilità di strutturare un sistema stabile di relazioni, una sorta di consulta, che sarà chiamata a incontri periodici, anche a cadenza quadrimestrale, a cui saranno affiancati però uno o più tavoli di lavoro capaci di operare con maggiore intensità e sistematicità su temi specifici lanciati dalla consulta stessa e quindi in primo luogo sui contenuti formativi dei percorsi di laurea triennali e magistrali.

Su questa specifica tematica gli ordini hanno fatto emergere la richiesta di disporre di corsi più compatti per le lauree triennali con un appro-

fondimento delle discipline di base e, allo stesso tempo, introdurre nuove discipline, soffermandosi sulla difficile integrazione tra laurea triennale e quinquennale. L'università ha ribadito la necessità di valorizzare i due distinti percorsi, tenendo presente che le perplessità spesso evocate sulla qualità dei corsi triennali determina necessariamente il generalizzato passaggio al quinquennale da parte di tutti gli studenti.

L'università si è impegnata, inoltre, a delineare i modelli di integrazione tra il portale Jobsoul e gli ordini professionali i quali potranno promuovere il sistema informativo presso gli iscritti che disporranno, così, di informazioni dettagliate sui profili dei giovani laureati e saranno in grado di evidenziare facilmente quei *curricula* che mostreranno di avere maggiore prossimità con le richieste da loro inserite. Gli ordini potranno, però, anche utilizzare direttamente Jobsoul per sfruttarne i servizi di filtro sulla qualità delle aziende offerenti che il sistema ospita.

Il documento contenente la proposta di lavoro finalizzata ad aprire un tavolo permanente di scambio e dialogo si occuperà di delineare anche quei percorsi che appaiono più utili per consentire lo svolgimento dei tirocini obbligatori da effettuare contestualmente al biennio di studi finalizzato al conseguimento della laurea magistrale garantendo che il tirocinio stesso avvenga rispettando i contenuti del corso di studi e le esigenze della pratica professionale e, soprattutto, rispettando le effettive necessità del tirocinante che intende esercitare una libera professione.

Rispetto ai tirocini finalizzati all'iscrizione agli albi, previsti, in realtà solo per alcuni ordini professionali, il Decreto del Presidente della Repubblica 5 giugno 2001, n. 328 ha stabilito che il periodo di tirocinio, ove prescritto, può essere svolto in tutto o in parte durante il corso degli studi, secondo modalità stabilite in convenzioni stipulate fra gli ordini o collegi e le università.

Proprio per questo motivo, nelle more della revisione della disciplina sui tirocini professionali[32], che vede ancora bloccata la proposta di esten-

[32] All'inizio del 2006, alla fine quindi della legislatura XIV, è stato introdotto un regolamento tramite il DPR recante disciplina dei requisiti per l'ammissione all'esame di stato, ai sensi dell'articolo 1, comma 18, della legge 14 gennaio 1999, n. 4, che avrebbe dovuto riformare i tirocini professionali estendendoli a tutti gli ordini e rendendoli obbligatori per lo svolgimento dell'esame di stato. La disposizione non è mai entrata in vigore dal momento che il Consiglio di Stato ha mosso rilievi e il nuovo governo che è succeduto con al XV legislatura ha bloccato l'iter. Secondo il regolamento così come era arrivato al Consiglio dei Ministri, il tirocinio sarebbe dovuto divenire obbligatorio per tutte le professioni e si sarebbe dovuto svolgere in modo continuativo, sotto la supervisione di un tutor iscritto all'albo da almeno cinque anni, presso una struttura pubblica o privata accreditata dagli ordini. Quel regolamento nel descrivere durata e modalità del riformato tirocinio generalizzato per tutte le professioni, prevedeva poi che il tirocinio stesso si sarebbe potuto svolgere in tutto o in parte durante il corso

sione generalizzata di questa attività a tutte le professioni riconosciute, l'università espliciterà la volontà di ampliare gli strumenti delle convenzioni e di renderle effettive anche per quegli ordini che non prevedono obbligatoriamente il tirocinio[33]. Inoltre, l'università ritiene opportuno prevedere una regolazione dei tirocini formativi e di orientamento a completamento del percorso formativo, con l'obiettivo di far acquisire a studenti o neolaureati la conoscenza del mondo produttivo, anche al fine di agevolare le eventuali successive scelte professionali.

di studi universitari, secondo modalità stabilite in accordi stipulati fragli ordini ed i collegi territoriali e le università nell'ambito di una convenzione quadro concordata tra il Ministero dell'istruzione, dell'Università e della ricerca ed il consiglio nazionale.

[33] Nel caso degli architetti il Tirocinio non è obbligatorio. Il decreto del Presidente della Repubblica 5 giugno 2001, n. 328 stabilisce, che nel caso in cui vengano attivate, con apposite convenzioni fra ordini e università, attività strutturate di tirocinio professionale, adeguatamente regolamentate e aventi una durata massima di un anno, la partecipazione documentata a tali attività esonera dalla prova pratica d'esame (Artt. 17 e 18).

ALLEGATI

I PARTECIPANTI ALL'INCONTRO DEL 24 SETTEMBRE

IV Tavola Rotonda Consulta Permanente: Università-ordini professionali
Roma, 24 settembre 2008

Partecipanti e Ordine di appartenenza

Dott.ssa Marialori Zaccaria	Ordine Provinciale Psicologi
Prof. Paolo Cruciali	Ordine Provinciale Psicologi
Dott.ssa Sara Del Lungo	Ordine Provinciale Psicologi
Dott. Mario Falconi	Ordine Provinciale Medici
Prof. Giuseppe Capelli	Ordine Regionale Geologi
Dott. Antonio Colombi	Ordine Regionale Geologi
Avv. Paolo Cassiani	Ordine Provinciale Avvocati
Dott. Emilio Croce	Ordine Provinciale Farmacisti
Dott.ssa Maria Salvi	Ordine Regionale Assistenti Sociali
Dott. Gerardo Longobardi	Ordine provinciale Dottori Commercialisti
Dott. Filippo Pastoni	Ordine Nazionale Biologi
Arch. Amedeo Schiattarella	Ordine Provinciale Architetti
Dott. Gerardo Longobardi	Ordine Provinciale Commercialisti
Ing. Francesco Duilio Rossi	Ordine Provinciale Ingeneri
Dott. Massimilano Pittau	Ufficio Studi Consiglio Nazionale Ingegneri
Dott. Borrelli Pesidente	Ordine Reg. Tecnici Sanitari in Radiologia Medica

C. Le università romane incontrano i sindacati

I giovani alla ricerca di una occupazione si trovano oggi di fronte a un mercato del lavoro sempre più segmentato per effetto delle molteplici forme contrattuali esistenti a cui corrispondono differenti livelli di protezione sociale rispetto alla stabilità/flessibilità lavorativa, alla quantità di contributi previdenziali e assicurativi versati, al salario corrisposto, alla sicurezza sul lavoro effettiva o alla possibilità di progressione nella carriera.

I giovani sono anche i soggetti più esposti ad abusi e irregolarità rispetto alla gestione stessa dei rapporti di lavoro. La loro ridotta capacità di inserimento nel sistema del lavoro legalmente riconosciuto, attestata dagli alti tassi di disoccupazione che connotano questa componente dell'offerta, li espone maggiormente sia al rischio di incorrere in vero e proprio lavoro nero e cioè a effettuare prestazioni di lavoro svolte al di fuori di qualunque regolazione giuslavoristica e previdenziale e, quindi, prive di qualunque tutela, sia a subire irregolarità che ledono comunque importanti sfere di diritti individuali e che generalmente si sostanziano in una mancata coincidenza tra la prestazione lavorativa effettivamente richiesta e la tipologia contrattuale a essa formalmente associata.

I contratti a progetto che dissimulano forme effettive di lavoro alle dipendenze, senza le tutele tipiche che l'ordinamento nazionale associa al lavoro *standard*, sono il caso più diffuso di abuso che colpisce soprattutto i giovani, grazie anche a un sistema normativo che favorisce l'opacità nelle prestazioni e nelle tutele e ostacola di fatto i controlli e le sanzioni.

Sui giovani, infine, grava, poi, il problema nelle irregolarità rispetto all'uso di *stage* che possono dissimulare anch'essi vere e proprie prestazioni di lavoro, senza peraltro riconoscere a questo tipo di rapporti alcuna natura lavorativa e, quindi, negando anche qualunque corrispettivo economico.

È evidente, dunque, considerato anche il peso che l'irregolarità del lavoro continua ad assumere nel nostro Paese (con il 12% delle unità lavoro riconosciute irregolari nel 2006 dall'Istat), e vista la accentuata diffusione del fenomeno proprio tra i più giovani, che l'università nel realizzare un sistema di servizi destinato a favorire la transizione dallo studio al lavoro o a orientare rispetto alle opportunità di inserimento professionale o ancora a favorire il *placement* dei neolaureati, come pure a gestire i tirocini formativi e di inserimento professionale, debba necessariamente organizzare anche un adeguato sistema di supporto informati-

vo e consulenziale per informare i giovani circa i loro diritti in relazione alle diverse forme contrattuali, come pure per promuoverne l'inserimento lavorativo regolare.

Per rispondere a questa esigenza le università, nell'ambito della iniziativa "Progetto Borsa Lavoro Università", hanno coinvolto le organizzazioni sindacali di CGIL, CISL, UIL e UGL di Roma e del Lazio nella realizzazione di uno sportello per la tutela dei diritti dei giovani lavoratori. Nel 2006 è stato, infatti, sottoscritto un primo Protocollo di intesa, siglato dai rettori delle università, che ha portato così all'apertura, entro gli spazi dell'ateneo, di "Sportelli dei diritti", gestiti direttamente dalle organizzazioni sindacali, per assicurare informazione e sostegno a chi si accingeva a entrare per la prima volta in percorsi lavorativi e garantire, quindi, il rispetto dei diritti contrattuali.

Attraverso gli sportelli, presenti presso gli spazi di BLUS nelle diverse facoltà, come pure attraverso i canali di contatto *on line*, è stato realizzato un servizio di consulenza su contratti, diritti specifici degli studenti lavoratori (permessi retribuiti, 150 ore, turnazione agevolata, congedi studio), previdenza, mercato del lavoro, rapporti di lavoro durante il dottorato, o di assistenza per attivare percorsi vertenziali o semplicemente di diffusione di materiale informativo.

L'oggetto dell'accordo tra università e sindacati comprendeva anche il monitoraggio e la verifica di *stage* e tirocini, al fine di ridurre le possibilità di distorsione nell'uso di questi strumenti formativi.

C.1. L'incontro tra l'università e i sindacati nell'ambito del Progetto SOUL

Con l'avvio del nuovo Progetto SOUL, al fine di riavviare il percorso di costruzione di servizi per la tutela e la promozione dei diritti dei giovani studenti e dei laureati nella delicata fase di inserimento nel mercato del lavoro, è stato organizzato a Roma, presso il Rettorato della Sapienza Università di Roma, un incontro tra le quattro università romane aderenti al nuovo progetto e i rappresentanti territoriali dei quattro sindacati più rappresentativi a livello nazionale e territoriale: CGIL, CISL, UIL e UGL.

L'incontro si è posto gli obiettivi di:

- informare le organizzazioni sindacali sull'evoluzione di BLUS verso SOUL e le prospettive che l'intesa tra tutte le università

pubbliche della capitale avrebbe potuto generare sul sistema occupazionale e produttivo romano e laziale;
- riflettere in merito alla realizzazione di strumenti concreti per far sì che i tirocini fossero un effettivo momento formativo per i giovani neolaureati e per gli studenti, finalizzato esclusivamente a promuoverne il loro inserimento nel mercato del lavoro;
- raccogliere dai sindacati, a partire da quelli già coinvolti nella realizzazione dello "Sportello dei diritti" nell'ambito del precedente Progetto BLUS, una valutazione circa gli strumenti da introdurre nel sistema allargato SOUL, per offrire una adeguata informazione sui diritti individuali e collettivi a sostegno dei giovani che intraprendono per la prima volta percorsi lavorativi.

L'incontro, che si è tenuto il 4 giugno del 2008, ha visto la partecipazione di numerosi rappresentanti sindacali[34] e dell'università[35].

C.2. L'impegno delle università per promuovere occupazione di qualità

Il Progetto BLUS, a partire dal quale si è cominciato a sviluppare in seguito il nuovo Sistema di Orientamento Universitario al Lavoro (SOUL), ha raggiunto alcuni interessanti risultati. Il sistema BLUS, aveva raccolto circa 9 mila *curricula*, che davano una misura del buon livello di attenzione da parte degli studenti. È riuscito a coinvolgere anche un numero consistente di imprese. Si trattava, infatti, all'inizio di giugno 2008, di quasi 500 aziende che, registrandosi presso BLUS, avevano mostrato di considerare lo strumento efficace per ricercare giovani laureati e studenti.

Questo primo risultato vale ancora di più in quanto la scelta delle università partecipanti non è stata quella di fare "mercimonio" dei *curricula*, né tanto meno di ridurre la loro attività a un "mero addestramento al lavoro" per conto delle imprese. L'università è riuscita, invece, a man-

[34] Sono intervenuti Paolo Rigucci Segretario della CISL di Roma, Dario Roncon Segretario della CISL del Lazio, Livia Ricciardi della CISL Nazionale, Area Politiche del lavoro e formazione, Franco Dore Segretario Regionale della UIL Lazio, Amalia De Sanctis Segretaria di Roma e Lazio della CGIL e, infine, Marina Porro Segretaria Confederale della UGL Nazionale.

[35] Prof. Piero Lucisano, Prorettore della Sapienza Università di Roma con delega al Diritto allo studio, all'orientamento e alle politiche per il lavoro e dal prof. Carlo Magni responsabile del Progetto SOUL.

tenere l'impegno di avvicinare i giovani al lavoro e accrescerne la loro occupabilità, senza abdicare al proprio ruolo naturale di agenzia formativa, capace di offrire cultura scientifica, garantendo lo studio e la centralità per tutte le discipline, anche quelle meno spendibili in termini di occasioni di lavoro.

Anche la dinamica assai sostenuta di crescita dei tirocini curriculari e *post lauream* rappresentava, poi, un ulteriore elemento di valutazione positiva del sistema di orientamento e *placement* già avviato a Roma.

L'esperienza del tirocinio, soprattutto guardando al livello di infortuni sino a quel momento osservati (200 infortuni tra i 5 mila tirocini attivati), ha mostrato dinamiche e incidenze più simili a quelle che si registrano nell'ambito delle prestazioni di lavoro che non a quelle riferibili allo studio. Per questo motivo, le quattro università dell'area romana associate per la costruzione di un unico e ampio sistema integrato di servizi di *placement* e orientamento al lavoro, si dovrebbero necessariamente attrezzare per fronteggiare l'ampliamento del servizio e la complessità delle problematiche che via via si aprono e, quindi, potenziare gli strumenti di informazione e i servizi a tutela dei giovani che si avvicinano al lavoro.

BLUS, con la sua trasformazione in SOUL, oltre che rafforzare il proprio ruolo di sistema di *placement* e orientamento, avrebbe dovuto ampliare, infine, anche la propria funzione di nodo di un sistema informativo, destinato agli attori sociali che partecipano al mercato del lavoro, connotandosi come una piattaforma capace di rappresentare tutte le dinamiche di transizione dall'università al lavoro, in grado, ad esempio, di analizzare anche i percorsi di inserimento dei laureati più "deboli".

C.3. Il punto di vista dei sindacati

Il rilancio di BLUS con il Progetto SOUL, secondo l'opinione della CGIL, avrebbe dovuto riattivare il meccanismo di consultazione, già previsto dalla legge, sull'offerta formativa universitaria, che, al contrario, almeno per quanto riguarda la Sapienza Università di Roma, sembra scemato nel tempo. L'Università di Roma Tre, invece, ha mantenuto una forma di consultazione e confronto sui nuovi corsi e sulla verifica della validità dei corsi già esistenti.

La disponibilità di un nuovo ed effettivo sistema di incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, con i flussi informativi che esso avrebbe dovuto generare, sia rispetto alla domanda, sia rispetto alle dinamiche di

mercato e ai flussi occupazionali ha introdotto un elemento nuovo e importante. Rappresenta, infatti, una fonte di informazioni e di conoscenze che può e deve essere valorizzata, in primo luogo, in una adeguata sede istituzionale che si occupi di esaminare e valutare l'adeguatezza dell'offerta formativa.

La prospettiva di apertura di BLUS alle altre università romane ha posto, poi, l'esigenza di riconsiderare l'opportunità di dare vita a un sistema unico di orientamento universitario di livello regionale e non solo capitolino, estendendo, quindi, l'ambito di riferimento universitario anche alle università di Cassino e di Viterbo.

Con il nuovo progetto occorreva, inoltre, tornare a riflettere sulla domanda di figure professionali che nella regione continua a essere indirizzata in gran parte verso i profili più bassi, rispetto ai quali non è richiesta la laurea e molto spesso neppure il diploma. Occorreva, quindi, tornare a ragionare sull'idea di economia della conoscenza a livello territoriale, con l'obiettivo di alimentare, a partire da essa, la crescita del sistema produttivo e riaffermare, quindi, il ruolo dell'università. È evidente, dunque, che il nuovo sistema di orientamento e *placement* si sarebbe dovuto porre anche e soprattutto l'obiettivo di far crescere l'economia della conoscenza

Andavano, quindi, valorizzati i servizi sulla promozione di impresa e il rapporto con il BIC Lazio (Business Innovation Centre) e messi in rete tutti i sistemi di orientamento, ricomponendo le logiche di intervento, oggi decisamente parcellizzate, non solo tra atenei differenti, ma all'interno dello stesso ateneo tra le diverse facoltà.

Si sarebbe dovuto affrontare anche il tema del passaggio da BLUS a SOUL sul piano del governo del sistema, atteso che esisteva ancora un comitato di cui facevano parte numerosi soggetti e attori pubblici.

Nello stesso tempo andava, poi, riaffermato il ruolo di SOUL quale nodo del sistema pubblico di raccordo tra domanda e offerta che confluiva e si integrava con il sistema di incontro domanda e offerta regionale e nazionale. È ancora viva la necessità di evitare che il nuovo sistema SOUL alimenti nuove forme di precariato al proprio interno e nello stesso tempo di essere in grado di risultare operativo garantendo la qualità del lavoro e la certezza della prestazione per chi vi collaborava.

Il nuovo sistema SOUL dovrebbe contribuire a rafforzare e a sostenere una domanda di lavoro qualificata e regolare. Obiettivo prioritario del sistema di *placement* avrebbe dovuto essere, quindi, quello di creare occasioni regolari e chiare per i giovani che escono dall'università. È sarebbe interessante implementare una piattaforma capace di restituire

trasparenza, per individuare i datori di lavoro che cercano personale senza la piena garanzia di un lavoro regolare e sicuro o che offrono tirocini ingannevoli.

Sarebbe stato opportuno oltre che alimentare l'osservatorio esistente, ipotizzare sistemi di *rating*, chiamare le imprese a una verifica della loro responsabilità sociale. In questa direzione si sarebbe potuto anche prevedere un sistema di analisi della soddisfazione degli utenti (studenti e giovani laureati), oltre che condurre approfondite analisi sull'utenza.

BLUS ha rappresentato una importante struttura specialistica nel sistema della rete dei servizi territoriali per il lavoro. Il segretario della UIL del Lazio ha sottolineato la necessità di superare con SOUL la fase delle sperimentazione e rendere questa esperienza sistemica. A tal fine, è opinione del sindacato citato che occorra integrare il nuovo sistema di orientamento e *placement* universitario nel sistema dei servizi per il lavoro della regione, anche per contribuire a riordinare il quadro degli strumenti e degli interventi. A livello provinciale, ad esempio, è stato evidenziato il disordine sui servizi per l'orientamento e il *placement* (CILO e COL che si attivano in modo incoerente e non omogeneo tra di loro). I COL avrebbero potuto diventare, invece, terminali di SOUL e riacquistare un ruolo e una funzione importante e specialistica: si trattava di cominciare a riavviare un processo in questa direzione sia pure in modo graduale.

Sul piano più strettamente di governo del sistema, è viva la necessità per la UIL di riscrivere il protocollo di intesa, già attivato tra BLUS e sindacati, alla luce delle nuova realtà SOUL. Occorre, inoltre, riorganizzare lo sportello sui diritti, migliorando l'inquadramento dei collaboratori, anche facendo ricorso alle varie forme contrattuali disponibili, a partire, ad esempio, dall'apprendistato.

Per il segretario della CISL regionale, BLUS con la sua evoluzione in SOUL, rappresenta una grandissima possibilità per il sistema pubblico, sino a oggi troppo poco attivo nell'ambito dei servizi di *placement*. Questa considerazione, per la CISL regionale valeva a maggior ragione se si guardava a SOUL nella prospettiva che esso potesse interessare e coprire tutto il territorio regionale, coinvolgendo da subito l'università della Tuscia e quella di Cassino.

La fase di sviluppo di BLUS, del resto, con i dati divulgati che facevano riferimento a 500 aziende aderenti, indicava secondo la CISL regionale un buon livello di attenzione da parte del tessuto produttivo. A fronte di una domanda oramai significativa, pero, anche i 9.000 *curricula* inseriti si sarebbero potuti considerare non sufficienti. Si sarebbe dovuta

pertanto potenziare la comunicazione e la promozione del sistema tra gli studenti e i laureati e, allo stesso tempo, far risaltare la domanda che già scaturiva dal sistema dalle imprese aderenti. Il nuovo sistema di orientamento e *placement* avrebbe dovuto contribuire anche a reinserire nel mercato del lavoro gli inattivi in possesso di titoli universitari, sottraendoli alla trappola dello scoraggiamento che induce a smettere del tutto la ricerca di una occupazione. Si sarebbe dovuta potenziare, inoltre, l'attività di monitoraggio dei flussi di dati e degli incroci che genera il sistema informativo ed effettuare una analisi completa e accurata dell'offerta e delle *vacancy*.

Infine, si sarebbe dovuta rinnovare l'esperienza dello sportello dei diritti. Per i sindacati era la via migliore per stabilire un contatto con i giovani e magari ricominciare a riprendere i rapporti con le nuove leve di lavoratori. Occorreva prendere atto, sosteneva la CISL, che il sindacato ha perso il contatto con i lavoratori più giovani, forse, addirittura con le ultime due generazioni di lavoratori.

C.4. Le conclusioni delle università romane

Alla luce delle osservazioni delle organizzazioni sindacali, l'università è favorevole a rinnovare la convenzione con le parti sociali, auspicando che il sindacato sostenga il progetto soprattutto nelle sedi istituzionali, così da rinnovare gli accordi e farli funzionare.

Il Comitato istituzionale che già esiste ha mostrato, infatti, alcune difficoltà. Basti pensare che il referente della Provincia non ha mai riferito degli sviluppi di BLUS ai responsabili del proprio ente.

Rispetto al coinvolgimento delle altre università pubbliche del Lazio, l'Università di Cassino ha già chiaramente manifestato la volontà di aderire all'iniziativa, mentre l'Università di Viterbo è apparsa meno interessata, probabilmente temendo di perdere la propria autonomia di fronte al sistema capitolino. È stato ribadito con forza che, in ogni caso, occorreva avviare confronti e stimolare la discussione e che anche su questa specifica questione il sindacato avrebbe potuto offrire un contributo assai utile.

Per quando riguarda il monitoraggio dei dati di "borsa", il rappresentante delle università romane, ha evidenziato come BLUS metteva già in linea molte statistiche, mentre con il nuovo sistema si sarebbe cominciato a disporre di dati anche particolari, quali, ad esempio, le retribuzioni corrisposte in relazione alle domande delle imprese. Su questo specifico

aspetto, è stato osservato come solo il 20% degli annunci di lavoro di BLUS riguarda impieghi rispetto ai quali era prevista una corresponsione mensile superiore a 1.500 euro. Una quota analoga è relativa ad attività per le quali è prevista una retribuzione superiore a mille euro, mentre oltre il 60% degli annunci riguardava incarichi pagati meno di mille euro mensili.

L'università ha ribadito come la qualità dell'offerta sia essenziale per la riuscita del Progetto SOUL e per garantire prospettive occupazionali concrete e utili ai giovani studenti e laureati. Per il Prorettore anche l'ipotesi di valorizzare le imprese più virtuose, concordando con le aziende stesse un meccanismo di promozione dei comportamenti più responsabili, avrebbe potuto essere una ipotesi da prendere in considerazione.

Allo stesso modo si sarebbero dovuti punire gli atteggiamenti scorretti dei datori di lavoro, eventualmente con l'ausilio di strumenti deterrenti come le "*black list*" di aziende irresponsabili o irregolari. Queste vie possono però essere percorse solo in seguito, solo dopo aver stabilizzato il sistema SOUL. A tal fine, occorreva, in primo luogo, pensare a una istituzionalizzazione di SOUL, considerando l'ingresso del sistema pubblico nella iniziativa avviata, così da dare risorse strutturali e quindi avviare, in modo più disteso, una pianificazione di tutte le attività e dei servizi collegati.

Rispetto ai giovani e all'acquisizione dei *curricula*, attività su cui l'università si è impegnata a far partire una campagna promozionale, si è rilevato un problema di carattere generale che attiene alla fiducia, ancora scarsa, dei giovani sulla capacità del sistema pubblico di offrire un servizio adeguato alle loro aspettative.

Infine, occorre cambiare l'approccio delle facoltà all'orientamento, per costruire un sistema unificato e soprattutto basato sulla cooperazione, così da attrarre quanti più studenti è possibile, evitando di continuare solo a competere tra facoltà, peraltro troppo spesso "al ribasso". È evidente infatti che rendere meno selettivo il corso di studi per invogliare il maggior numero di studenti a iscriversi a una facoltà piuttosto che a un'altra non è la via più virtuosa.

ALLEGATI

I PARTECIPANTI ALL'INCONTRO DEL 5 GIUGNO

II Tavola Rotonda Consulta Permanente: Università-Associazioni sindacali
Roma, 5 giugno 2008

Partecipanti e Sindacato di appartenenza

De Sanctis Amalia	CGIL; Segretaria Roma e Lazio, Area Formazione e Ricerca
Dore Franco	UIL Lazio; Segretario Regionale, Politiche del Lavoro UIL Lazio
Mollicone Nazareno	UGL Nazionale; Segretario area Politiche del lavoro
Ricciardi Livia	CISL Nazionale; Area Politiche del lavoro e formazione
Rigucci Paolo	CISL Roma; Segretario
Roncon Dario	CISL Lazio; Segretario
Valli Clara	UGL Nazionale; Segretario Università e ricerca

D. Attivazione di un tavolo permanente tra università e imprese del Terzo Settore

Il cosiddetto Terzo Settore o settore *non profit*, definito anche area della economia sociale, rappresenta un fenomeno ormai consolidato e comunque identificato e censito anche nel nostro Paese, nonostante ancora permangano difficoltà di classificazione dei soggetti che ne fanno parte. Proprio di recente l'ISTAT e il CNEL hanno elaborato il primo rapporto sull'economia sociale, descrivendo le dimensioni e le caratteristiche strutturali delle istituzioni *non profit* in Italia.

Il rapporto si basa sui dati del censimento ISTAT del 1999 ed è integrato da indagini settoriali realizzate tra il 2003 e il 2005. I risultati delle rilevazioni statistiche svolte dall'ISTAT sulle istituzioni *non profit* mostrano notevoli disparità territoriali, un'ampia varietà di assetti organizzativi, differenze di dimensioni economiche e sociali, nelle attività svolte e nelle fonti di finanziamento. All'interno del settore *non profit*, convivono, accanto a istituzioni di dimensioni economiche contenute, organizzate in modo semplice e basate prevalentemente sull'impegno volontario, grandi organizzazioni, strutturate in modo complesso, che impiegano personale retribuito. Inoltre, accanto a istituzioni che operano in settori tradizionali quali la sanità, l'istruzione e l'assistenza sociale, coesistono organizzazioni che svolgono attività in ambiti non tradizionali, quali l'ambiente e la cooperazione internazionale. Infine, a fianco di organizzazioni impegnate nell'erogazione di servizi rivolti a soggetti in situazioni di disagio si trovano istituzioni che indirizzano le loro attività a utenti non necessariamente bisognosi di assistenza o, addirittura, alla cittadinanza in generale.

Le organizzazioni che possono essere inquadrate nel Terzo Settore o nell'economia sociale sono per lo più classificate sulla base di specifiche leggi di settore emanate negli ultimi 15-20 anni, in particolare:

- organizzazioni di volontariato istituite ai sensi della legge 266 del 1991;
- cooperative sociali istituite ai sensi della legge 381 del 1991;
- fondazioni bancarie ex legge 218 del 1990;
- organizzazioni non governative disciplinate dalla legge 49 del 1987;
- associazioni di promozione sociale derivanti dalle legge 383 del 2000.

Dalle informazioni raccolte in occasione del Censimento ISTAT, alla fine del 1999 le istituzioni *non profit* in Italia risultano essere 221.412, impiegare più di 4 milioni di persone (di cui 3 milioni e 200 mila volontari) facendo registrare entrate di circa 38 miliardi di euro (pari a 73 mila miliardi delle vecchie lire).

Nella maggior parte dei casi si trattava di istituzioni:

- localizzate nell'Italia settentrionale (51,1%);
- aventi la forma giuridica di associazione non riconosciuta (63,3%);
- operanti in via principale nel settore della Cultura, sport e ricreazione (63,4%);
- costituitesi dopo il 1980 (78,5%);
- di dimensioni economiche contenute (54,9% con entrate annue fino a 30 milioni di lire);
- operanti con volontari (80,2%);
- finanziate prevalentemente da privati (87,1%).

Nel 1999 il personale retribuito delle organizzazioni non profit era composto da 532 mila dipendenti, quasi 80 mila lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa e circa 18 mila lavoratori distaccati da altri enti. Solo il 15,2% di tali organizzazioni si avvaleva di almeno un lavoratore dipendente con una media di 16 lavoratori tra le istituzioni con dipendenti. Riguardo alla modalità di occupazione prevaleva l'occupazione a tempo pieno nell'88,1% dei casi. È interessante mettere in evidenza che quasi la metà dei dipendenti censiti operava in due regioni: la Lombardia (22,8%) e il Lazio (22,1%). Se si prendono poi in considerazione gli aspetti economici e finanziari, la Lombardia e il Lazio risultano le regioni con le maggiori quote di entrate. Mentre le entrate delle istituzioni *non profit* presenti in Lombardia costituivano il 25,4% del totale, con un importo medio per istituzione pari a 598 milioni di lire, il Lazio aveva entrate pari al 23,9% del totale, ma un importo medio che superava il miliardo delle vecchie lire.

D.1. L'economia sociale e l'inserimento professionale dei giovani

Il Terzo Settore è caratterizzato da un sistema di reclutamento del personale fortemente influenzato dall'ampia partecipazione di volontari alle attività delle organizzazioni; persone che, anche se con una frequen-

za di lavoro variabile e intermittente all'interno di tali organizzazioni, acquisisce comunque un *know how* e metodologie di lavoro che li avvantaggiano nel momento in cui si sarebbero presentati sul mercato del lavoro. Si tratta per lo più di attività – quelle realizzate da comitati, associazioni riconosciute e non riconosciute, organizzazioni non governative, cooperative sociali, enti religiosi – che hanno alla base una forte carica motivazionale e sono guidate da valori di solidarietà, sviluppo sociale, promozione dei diritti umani e attenzione a categorie svantaggiate di cittadini.

L'affermarsi del Terzo Settore negli anni '90 – come mettono in evidenza gli stessi dati settoriali del Rapporto ISTAT/CNEL – ha portato a una evoluzione delle stesse strutture organizzative. Inizialmente animate da personale volontario, con il consolidarsi della presenza delle imprese *non profit* e della molteplicità di servizi da loro offerti sul territorio, è emersa la necessità di darsi un'organizzazione di tipo aziendale, allo scopo di assicurare la sostenibilità e la sopravvivenza delle stesse organizzazioni. È in questo quadro che si sono affermate alcune nuove figure professionali, come ad esempio il *fund raiser*, l'esperto di *marketing* sociale, il *people raiser* o altre – come riporta la "Guida Internazionale alle Professioni e al Lavoro nel *non profit*" dell'ASVI – mutuate dalle tradizionali aziende *profit* (*project manager, europroject manager*, tecnico della rendicontazione, responsabile comunicazione, responsabile *campaigning*, responsabile delle risorse umane, manager dello sviluppo locale, *ecomanager*, progettista della formazione, esperto di orientamento, mediatore interculturale, mediatore familiare).

L'economia sociale, proprio per il fatto di collocarsi a metà strada tra il servizio pubblico e l'impresa di mercato, ha occupato spazi nel campo dei servizi, abbandonati dal primo per i costi o non praticati dal secondo per la bassa redditività, inserendo fattori di innovazione, sia nelle modalità di intervento e di finanziamento di servizi ritenuti troppo costosi, sia nella creazione di posti di lavoro e di figure professionali specializzati in un campo che ha a che fare con la qualità della vita dei cittadini.

D.2. Un *career day* per il Terzo Settore

Il Progetto BLUS/SOUL, fin dall'inizio, si è posto l'obiettivo di attivare scambi e rapporti di collaborazione con il mondo della produzione di beni e servizi, sviluppando iniziative nei confronti delle aziende aderenti

alla Confindustria, dei sindacati, del mondo delle professioni e del Terzo Settore.

Per quanto riguarda il Terzo Settore, sono stati presi contatti diretti con i responsabili delle istituzioni del settore, che potessero essere rappresentative delle organizzazioni che rientrano nelle categorie citate sopra, al fine di avviare un primo incontro che aveva l'obiettivo di:

- presentare il Progetto SOUL;
- individuare elementi per una collaborazione tra SOUL e il Terzo Settore, allo scopo di migliorare il rapporto fra la fase di formazione universitaria e le imprese della economia sociale;
- favorire uno scambio di informazioni sull'offerta formativa delle università e sulle competenze professionali richieste dalle imprese *non profit*.

L'incontro tra i responsabili di SOUL e il Terzo Settore si è svolto il 5 novembre 2008, presso la Sapienza Università di Roma, alla presenza dei rappresentanti di 12 organizzazioni *non profit* dell'area romana (vedi in allegato l'elenco delle organizzazioni *non profit* intervenute).

In generale, i rappresentanti delle organizzazioni presenti hanno manifestato interesse e disponibilità a sviluppare un lavoro comune, sia per orientare i percorsi universitari alle nuove professioni e specializzazioni richieste nell'area dei servizi alla persona, sia per diffondere una maggiore conoscenza circa le caratteristiche economiche e professionali del Terzo Settore.

Nel corso dell'incontro sono emerse riflessioni e proposte per un lavoro comune, riassunte qui di seguito.

Riguardo al rapporto tra università e Terzo Settore, è stato sottolineato, nonostante il settore *non profit* produca ricchezza e lavoro, l'inadeguatezza di un rapporto stabile e definito con il mondo della formazione anche per quanto attiene le opportunità di *placement*. La distanza che ancora permane tra l'università e il Terzo Settore si sostanzia da un lato nel *gap* informativo circa l'attività, il ruolo e le caratteristiche delle imprese *non profit*, dall'altro, nella pressoché totale assenza di corsi che hanno per oggetto il tema dell'economia sociale, almeno nel mondo accademico romano. ad esempio, non ci sono corsi di *management* del Terzo Settore. Fanno eccezione alcune iniziative promosse dalle stesse organizzazioni come nel caso della "Scuola di impresa per le opere di carità" che, tra le sue peculiarità, propone un metodo didattico finalizzato ad attivare motivazione e interesse, attraverso la conoscenza e

l'ascolto di imprese sociali in azione. Si tratta di imprese che operano nei campi del reinserimento di categorie svantaggiate, della riabilitazione psichica e fisica, nella assistenza in case famiglia.

In questo quadro è stata sottolineata da più parti l'importanza di ridurre le distanze tra scuola, università e lavoro, perché l'occupazione rimane comunque uno degli obiettivi primari del rapporto tra le imprese e il mondo giovanile.

Uno dei possibili scenari che sono stati delineati circa una collaborazione tra l'università e il *non profit* riguarda lo sviluppo in termini di sistema della formazione di figure professionali capaci di rispondere alle esigenze di benessere del cittadino. Il rischio che si corre è che, per esempio, l'offerta di assistenza si adegui su un livello di fornitura di servizi di basso profilo e non su un livello, invece, di più alta professionalità, funzionale a garantire più elevati *standard* di qualità della vita. Purtroppo oggi ancora non si sono affermate vere e proprie professioni del *non profit*. L'organizzazione *non profit* spesso non ha le competenze e le professionalità specifiche per rispondere alla domanda di assistenza sociale e sanitaria che è sempre più forte. Si pensi a che cosa succederà quando l'assistenza si trasferirà dall'ospedale al territorio, ma anche alla necessità di figure professionali nei campi dello sport, del tempo libero, della assistenza ai disabili o agli anziani.

Un altro importante e condiviso terreno di incontro tra università e Terzo Settore è quello relativo alla gestione dei tirocini. Le modalità attuali di attivazione dei tirocini sono complesse, soprattutto per le organizzazioni di volontariato e, in tal senso sarebbe auspicabile una semplificazione. L'esistenza di un forte legame con il sistema dei tirocini è stato messo in evidenza da coloro che nel settore si occupano della formazione professionale. In questo quadro si inserisce, tra l'altro, la strategia di gestione delle "non eccellenze", ovvero della grande maggioranza di studenti e laureati che escono dal sistema della formazione e incontrano difficoltà a stabilire un primo contatto con il mondo del lavoro. In ogni caso, nel Terzo Settore – è stato detto – molti tirocini si confermano spesso in rapporti di collaborazione.

Un altro interessante aspetto emerso dall'incontro riguarda la capacità di innovazione delle imprese dell'economia sociale nella creazione di posti di lavoro per categorie svantaggiate. Una esperienza emblematica è quella di "Menatwork" una cooperativa sociale romana che vuole sviluppare le professioni e l'occupazione delle persone a rischio di esclusione sociale, attraverso percorsi personalizzati di inserimento o reinserimento al lavoro. In un ambiente come per esempio il carcere di Rebib-

bia a Roma, in collaborazione con il *call center* della Telecom, "Menatwork" è riuscita a creare 20 posti di lavoro per detenuti, a partire da un'attività formativa.

Un ultimo decisivo aspetto che emerso nell'incontro è stato il tema della rappresentazione che hanno i giovani del settore *non profit*. Molti di loro pensano ancora che si tratti di attività per lo più legate al volontariato e quindi a professioni non remunerate o comunque scarsamente remunerate. In realtà, non si tratta più soltanto di volontariato, ma ormai si stanno affermando sistemi professionali organizzati e strutturati così come le aziende che hanno per finalità il profitto.

È stato proposto, quindi, di organizzare una sorta di *career day* sul Terzo Settore nelle università che aderiscono a SOUL, per spiegare che tipo di attività svolgono le imprese *non profit*, quale preparazione viene richiesta ai giovani e quali diversi strumenti e differenti modalità di rapporto contrattuale si possono stabilire con le aziende del *non profit*.

ALLEGATI

I PARTECIPANTI ALL'INCONTRO DEL 5 NOVEMBRE 2008

V Tavola Rotonda Consulta Permanente: Università-Terzo Settore
Roma, 5 novembre 2008

Partecipanti e Sindacato di appartenenza

Alessandra Bonifazi	ACLI Lazio, vice-presidente
Alessandro Pellas	Centro Sportivo Italiano, consigliere nazionale
Claudio Di Luzio	Compagnia delle Opere del Lazio, vice-presidente
Daniele Caldarelli	Forum del Terzo Settore del Lazio, portavoce
Eleonora Di Maggio	CNCA
Federico Buttinelli	FOCSIV
Francesca Bilotta	Save The Children, responsabile Scuola e formazione
Francesca Fusco	ENAIP Lazio
Francesca Romana Maggiorano	Comunità di Capodarco, consigliere
Franco Parasassi	Fondazione Roma, direttore generale
Mario Monge	Cooperativa Solco, presidente
Monica Azzolini	Medici senza frontiere, responsabile Risorse umane

Capitolo 9
I *partner* operativi

Accanto alle azioni realizzate dal Progetto SOUL, grazie al contributo dei numerosi soggetti che vi sono stati direttamente coinvolti, sono state sviluppate attività che fanno riferimento a linee progettuali e di finanziamento diverse da quelle attuate dalle quattro università statali romane. Nonostante gli obiettivi dei progetti che hanno accompagnato la realizzazione delle azioni previste da SOUL fossero diversi pur non conflittuali tra loro, vi è stata una forte sinergia sia negli approcci operativi che nel rapporto tra gli *staff* che hanno implementato quegli obiettivi.

Vi è stata dunque una forte omogeneità negli approcci utilizzati e un grande spirito di collaborazione fra le strutture operative che hanno nei fatti costituito un unico e grande *team* coeso e solidale. In ragione di questo forte spirito di collaborazione che ha animato tutti i partecipanti ai vari progetti che, in modo diretto o indiretto hanno fatto riferimento a SOUL, è sembrato opportuno riferire, seppur in sintesi, il profilo, gli obiettivi e le attività dei vari *partner* e istituzioni.

9.1. Progetto FIxO. Il progetto formazione e innovazione per l'occupazione: una risorsa per i tirocini

Fino ad alcuni decenni fa, la *transizione dall'università al lavoro* rappresentava il passaggio tra due mondi a elevato, seppur differenziato, grado di stabilità e trasparenza. Questa transizione era una fase sicuramente incerta e problematica, alla quale seguiva, quasi inevitabilmente, l'inserimento professionale. Il variegato ventaglio di esperienze che caratterizzava questo periodo serviva come sperimentazione delle proprie capacità e competenze, per testare preferenze e attitudini anche caratteriali. Ben definita e articolata era la fase dell'inserimento professionale, delineata come «*una distribuzione di probabilità associata a ciascun lavoro dipendente*» (M. Fracchi, 2005), come una opportunità di scelta e di carriera.

Le cose oggi sono cambiate. Le profonde trasformazioni di carattere economico, culturale e sociale che hanno modificato la domanda di lavoro sono sotto gli occhi di tutti. Lo stato di disorientamento e di incertezza che prima era legato alla fase di transizione ora si protrae oltre la fase di inserimento professionale e diventa quasi una condizione d'essere che

accompagna il soggetto fino alla fase adulta. Mai come in questi ultimi tempi, trovare un occupazione appagante è risultato così difficile.

Concentrando l'attenzione sul contesto nazionale, l'ultima indagine condotta dall'Istat (2008), mette in evidenza, come per i giovani italiani la formazione universitaria sembra costituire un *handicap* piuttosto che un vantaggio (l'incidenza delle occupazioni continuative, avviate dopo il conseguimento della laurea, scende di fatto dal 63% al 57%). Lo stato di inerzia che i giovani devono affrontare nella fase di primo ingresso nel mondo del lavoro, sembra dipendere dalla evidente sfasatura esistente tra figure professionali in uscita dal sistema formativo e quelle necessarie alle imprese. Un *mismatch* qualitativo, tra istruzione acquisita e *skill* richiesti nel mercato del lavoro, caratterizzato sia da una situazione di eccesso di formazione rispetto alle reali esigenze del mercato nazionale, sia da una scarsa *employability*, intesa come la potenzialità e la predisposizione a essere soggetti forti all'interno di un mutevole e incerto mercato del lavoro (Cammelli, 2000).

L'indagine mette in evidenza come il mancato adeguamento dell'offerta di lavoro ai cambiamenti della domanda abbia determinato nel tempo e continua a determinare nei giovani una scarsa conoscenza del mondo del lavoro nei suoi aspetti più pragmatici e una rappresentazione semplificata e spesso sorprendentemente convenzionale dell'universo delle professioni (Gallino, 2006). C'è da dire, inoltre, che il forte dinamismo che caratterizza la nostra società e rende la vita dell'individuo instabile e precaria, sottolinea la necessità del soggetto di dotarsi di competenze, intese nella loro complessità di atteggiamenti e di abilità, che vanno oltre le tradizionali forme di sapere e che invitano l'individuo ad adattarsi, ma anche a reagire alle problematicità che il mondo del lavoro presenta. Tali competenze non possono essere tutte acquisite all'interno del convenzionale sistema formativo, ma sono il risultato di un intreccio tra teoria e pratica che può realizzarsi soltanto all'interno di un contesto operativo, come ad esempio una impresa o una professione.

In questo mutato scenario l'esperienza formativa, realizzata in una situazione reale *on the job*, attraverso il tirocinio, ovvero nel vivo dei rapporti professionali, relazionali, sociali e organizzativi che caratterizza il contesto lavorativo, non può che rivelarsi un contributo importante per sviluppare un'adeguata rappresentazione della complessità del mondo del lavoro.

Allo stesso modo, la possibilità di verificare sul campo le proprie attitudini e le proprie scelte, l'acquisizione di capacità comportamentali e

tecniche specifiche, non possono che contribuire ad arricchire e valorizzare il bagaglio conoscitivo appreso durante il percorso di studi universitari.

Il Progetto FIxO (Formazione e Innovazione per l'Occupazione) alla Sapienza

Nell'ambito del Progetto SOUL c'è la consapevolezza che l'esperienza di tirocinio rappresenta uno degli aspetti più qualificanti del percorso formativo di un giovane e che essa tende a caratterizzare, soprattutto in questi ultimi anni, il passaggio dall'istruzione all'inserimento lavorativo. Per tali ragioni, per tutto il 2008, SOUL ha deciso di investire in un progetto in grado di offrire ai laureandi e ai neolaureati una opportunità di inserimento: il Progetto FIxO.

Formazione e Innovazione per l'Occupazione è un programma nazionale promosso e sostenuto dalla Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e realizzato con la collaborazione di Italia Lavoro. FIxO è un progetto che coinvolge le Università in un'azione di sistema tesa a potenziare il ruolo di intermediazione e accompagnamento al lavoro dei laureati, lo sviluppo dei servizi universitari di *placement* e l'integrazione tra ricerca scientifica e il trasferimento di innovazione tecnologica al sistema delle imprese, per accrescere e migliorare l'occupazione.

SOUL ha deciso di aderire a FIxO attivando, come previsto dal progetto, i Tirocini di Inserimento Lavorativo (TIL) della durata di 3 o 6 mesi e caratterizzati dall'erogazione di un sussidio di € 200 lordi mensili[36] per il tirocinante e un contributo massimo per le imprese, di € 2300 in caso di assunzione del tirocinante[37].

Il 17 gennaio 2008, il Progetto FIxO della Sapienza Università di Roma ha preso avvio proponendosi l'obiettivo di promuovere i tirocini in una forma più complessa della semplice attivazione, cercando di implementare una serie di servizi che comprendano anche le attività di promozione, assistenza e monitoraggio dell'esperienza svolta dai propri utenti.

[36] Erogati al superamento della soglia del 75% delle presenze complessivamente stabilite dal progetto formativo.

[37] L'importo, erogato a titolo di contributo per il tutoraggio aziendale svolto durante il periodo di tirocinio, è subordinato all'inserimento del tirocinante con contratto a tempo indeterminato, ovvero con contratto tipico o atipico di durata non inferiore a 12 mesi.

Il primo vincolo alla strutturazione del Progetto FIxO è stato quello della contestualizzazione nell'ambiente di riferimento. FIxO è nato da una progettazione a carattere nazionale, della quale era necessario rispettare procedure e linee guida, ma veniva applicato in una realtà universitaria caratterizzata da un'elevata complessità. Il grado di complessità veniva, inoltre, aumentato dal fatto che l'ufficio FIxO era stato attivato all'interno del sistema *placement* di ateneo BLUS (in seguito trasformatosi in SOUL), con l'obiettivo di integrare e rafforzare i servizi offerti. I mesi precedenti all'avvio operativo del progetto sono serviti, pertanto, alla predisposizione di un piano di coordinamento interno che definisse ruoli e competenze necessari per la gestione operativa e che ne individuasse un'identità riconoscibile. Da tale Piano è emerso un organigramma costituito da un gruppo di coordinatori e operatori di *placement*.

Il gruppo di coordinatori era costituito da:

1. *Responsabile attivazione TIL*: si occupa di gestire i tirocini di inserimento lavorativo a partire dalla stipula della Convenzione Quadro con l'ente, dall'attivazione del tirocinio fino alla conclusione e al monitoraggio delle attività svolte.
2. *Responsabile dei rapporti con le imprese*: ha il compito di predisporre un Piano di contatto delle imprese, analizzandone la struttura, la localizzazione e la coerenza con i profili professionali uscenti dall'ateneo.
3. *Responsabile della comunicazione*: ha preso in carico l'attivita di gestione della comunicazione verso tutti i soggetti coinvolti nel progetto (studenti, laureati, docenti, imprese) in funzione di un piano prestabilito.

I coordinatori hanno sviluppato un'attività operativa articolata e non limitata al proprio ambito di competenza, ma anzi integrata rispetto ai diversi compiti. Il responsabile della comunicazione aveva il compito di recepire le informazioni provenienti dagli altri coordinatori, in modo da trasformarle in comunicazioni e notizie trasferibili e fruibili all'esterno, aumentando così anche il numero di tirocinanti e aziende interessati al progetto. Contestualmente, i responsabili delle imprese e dell'attivazione TIL gestivano due momenti solo temporalmente diversi del rapporto con le imprese: il momento di passaggio dalla fase di attivazione delle procedure di tirocinio a un'altra, rappresentata dalla firma di una Convenzione da parte dell'ente ospitante, cui seguivano altre fasi di rapporto con il tirocinante. È evidente che la concatenazione delle a-

zioni necessarie per la realizzazione di un tirocinio lungo la filiera amministrativa e organizzativa richiede necessariamente una forte collaborazione fra tutti gli operatori e un continuo aggiornamento reciproco sullo stato delle attività. Tale esigenza ha comportato la necessità di una condivisione reciproca e continua della documentazione e della reportistica.

Un ruolo chiave è stato attribuito all'operatore unico di *placement*, investito della doppia funzione di *account* nei confronti dell'impresa e di *tutor* per il tirocinante.

L'operatore, in qualità di *account*, aveva il compito di: analizzare il proprio *target* di imprese in funzione dei profili professionali emergenti dalle facoltà di riferimento, promuovere i progetti FIxO e BLUS (poi SOUL) e assistere gli enti interessati in tutte le procedure necessarie alla partecipazione e all'attivazione dei tirocini. Obiettivo dell'*account* era, dunque, quello di stabilire un rapporto di lunga durata con i referenti aziendali, al fine della fidelizzazione con l'azienda.

L'operatore, in qualità di *tutor*, aveva il compito di accompagnare il tirocinante nell'avvio della sua esperienza di tirocinio, monitorarne lo svolgimento e valutarne gli esiti. L'obiettivo del *tutor* è stato quello di svolgere un'attività che andasse oltre la semplice assistenza nella predisposizione degli adempimenti formali, cercando di focalizzarsi sulle esigenze del tirocinante e sulla esperienza di tirocinio. L'identificazione così complessa del ruolo di operatore ha imposto la necessità di organizzare le attività di formazione con giornate di assistenza tecnica in aula, materiale informativo e linee guida relative alle procedure da attivare.

Una volta determinati ruolo e caratteritiche dell'operatore e del suo lavoro, si è passati alla definizione dei compiti che operativamente sarebbero stati svolti nell'attività quotidiana.

A ogni operatore sono state assegnate due facoltà di riferimento, ritenendo che la conoscenza approfondita di esse (corsi attivati, docenti, uffici e strutture) costituisse un elemento di primaria importanza per individuare le necessità degli studenti, lo strumento più appropriato per contattarli e le attività lavorative in cui poterli inserire. Individuare i profili professionali emergenti dalle facoltà è stato fondamentale per selezionare i settori economici di riferimento e, quindi, quelle imprese che si sarebbero potute configurare come enti di accoglienza dei tirocini. La selezione delle aziende ha considerato l'attività svolta, la localizzazione territoriale e la dimensione aziendale. L'obiettivo è stato quello di razionalizzare il lavoro in modo da non sprecare energie su soggetti non idonei alla partecipazione al progetto e, di conseguenza, concentrarsi solo

su quel bacino di utenza con una effettiva capacità ricettiva dei tirocinanti.

Una volta individuate le imprese *target*, l'operatore ha provveduto sia al contatto telefonico che all'organizzazione delle pratiche e alla gestione dei propri appuntamenti. Il lavoro è proseguito con la gestione dell'attivazione dei tirocini delle proprie aziende partecipanti e con il monitoraggio fino alla loro conclusione.

La valutazione delle performance

Secondo i moderni approcci alla teoria dell'organizzazione, la misurazione della *performance*, ovvero la valutazione degli andamenti e dei risultati di un'azione organizzativa, consente di determinare e rafforzare il controllo dell'ambiente all'interno del quale l'azione agisce (Crozier-Friedberg, 1978). Per imprese e istituzioni, ma anche semplicemente per programmi di politica attiva del lavoro, come nel nostro caso, la valutazione dei risultati rappresenta, quindi, un valido strumento e un'importante risorsa per garantire efficacemente il perseguimento di obiettivi.

La valutazione dei risultati assume una connotazione trasversale nel caso dell'organizzazione FIxO, poiché è stata realizzata sia sul piano interno, finalizzata al continuo miglioramento di azioni e obiettivi in funzione dei risultati conseguiti, che esterno, tesa a una migliore comprensione delle dinamiche relative ai tirocini che via via emergono nel sistema produttivo.

In relazione all'approccio "interno", sono stati progettati e utilizzati diversi strumenti di coordinamento e rendicontazione dell'attività, con l'obiettivo di responsabilizzare, sia gli operatori, sia i coordinatori, nel controllo del proprio lavoro e anche in funzione di quello degli altri.

Alla luce della valutazione effettiva, la figura dell'operatore di *placement* si è caratterizzata per la dinamicità e la flessibilità del suo ruolo: appuntamenti in azienda, incontri periodici con i tirocinanti e il servizio di ricevimento per gli studenti sono stati gli elementi centrali delle sue giornate lavorative. I vari spostamenti non hanno permesso all'operatore di usufruire di una sede fissa e pertanto per lo scambio e la condivisione di informazioni, materiali e documentazioni è stata creata una piattaforma virtuale[38] che è servita per tener traccia e monitorare l'andamento

[38] Il sistema utilizzato per la piattaforma è stato Moodle: un *software open source* progettato e gestito dal Centro Interateneo per le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione nella Ricerca e nella Didattica (Citicord). Moodle è una piattaforma pensata per la formazione

della loro attività. Questo ufficio virtuale ha rappresentato un luogo di incontro, di crescita reciproca e un supporto al coordinamento del progetto.

Operativamente, lo scambio di informazioni è avvenuto attraverso una reportistica prestabilita (piano di contatto, convenzioni stipulate, tirocini attivati e tutte le attività a esse collegate), tale da consentire una comunicazione uniforme tra gli attori e l'aggiornamento, quasi quotidiano, dello stato di avanzamento del progetto, sia per il singolo operatore, sia nel suo complesso.

Piano di comunicazione

Negli ultimi decenni, la comunicazione è stata protagonista di un percorso evolutivo ricco di cambiamenti significativi, arrivando, a volte anche a una "disinformazione per eccesso", in cui la molteplicità, la frammentazione e la contraddittorietà del gran numero di informazioni provenienti da una pluralità di fonti differenti finiscono per "paralizzare" il destinatario del messaggio, anziché orientarlo. Si comprende in questo modo che l'informazione di per sé non è sufficiente per comunicare e che, per stabilire una interazione consapevole tra emittente e ricevente, occorre stabilire apposite procedure che consentano di trasmettere informazioni già dotate di senso. Esse, infatti, assumono un significato soltanto se organizzate in una sequenza di azioni logicamente correlate e inserite all'interno di uno specifico contesto di riferimento, ovvero soltanto se strutturate all'interno di un piano di comunicazione, in cui sono chiaramente definiti obiettivi, strategie e strumenti utilizzati.

L'attività di promozione e comunicazione, del Progetto FIxO alla Sapienza, ha preso avvio da un'attenta analisi del contesto di riferimento e del *target* al quale il messaggio era indirizzato, con particolare attenzione ,al linguaggio e agli strumenti da utilizzare.

L'analisi del contesto di riferimento ha portato alla costruzione di un piano di comunicazione in grado di sintetizzare una serie di azioni e comportamenti finalizzati al raggiungimento dell'obiettivo principale: informare correttamente l'università, con tutti i suoi soggetti e le aziende dell'attivazione del Progetto FIxO alla Sapienza e sulla sua modalità di funzionamento.

Definito il *target* e il macro obiettivo, la scrittura del piano di comunicazione è stato il primo tassello operativo del lavoro di promozione che,

a distanza, ma che nel nostro caso è servita a creare un ufficio virtuale per la gestione delle procedure.

nel corso di tutto il progetto, è riuscito a guidare correttamente l'attività. La scelta effettuata è stata quella di contribuire alla diffusione delle iniziative di *placement* di BLUS, Borsa Lavoro Università Sapienza e, all'interno di essa, del Progetto FIxO. Le azioni specifiche, finalizzate a garantire la massima diffusione del programma e dei risultati, hanno permesso di individuare anche gli strumenti successivamente utilizzati.

Per coinvolgere e informare laureandi e laureati sulle opportunità di tirocinio promosse dal progetto, oltre alle affissioni del materiale informativo in ogni facoltà, gli avvisi trasmessi via internet e, in particolare, la *newsletter*, spedita a tutti i soggetti interessati dal progetto, hanno rappresentato un canale diretto di diffusione. Lo studio di un *format* semplice ma completo di ogni informazione necessaria, ha permesso, ogni quindici giorni, di informare gli iscritti al progetto circa tutte le offerte di tirocinio attive sul portale.

La diffusione di comunicati stampa a giornali di settore, quotidiani e periodici, riguardanti sia l'avvio del Progetto FIxO, sia i risultati mano a mano raggiunti, e la conseguente pubblicazione di articoli relativi all'attività di *placement,* ha contribuito, infine, all'affermazione del messaggio.

Il "passaparola" tra i ragazzi rimane, comunque, un canale informale di promozione. La sfera dell'esperienza vissuta ha rafforzato il messaggio, contribuendo indirettamente al raggiungimento del macro obiettivo prefissato nel piano di comunicazione. Un canale, questo, che in chiusura del progetto si è scelto di non tralasciare. Sono state realizzate, infine, alcune interviste ai tirocinanti, successivamente pubblicate sul sito, con l'obiettivo di far emergere aspetti dell'esperienza vissuta in azienda, permettendo così ai destinatari di diventare protagonisti attivi dell'informazione e ottenere importanti informazioni e valutazioni sull'efficacia del progetto.

9.2 Il progetto "Un Ponte Rosa"contro le discriminazioni di genere

I risultati raggiunti

Fra i progetti inseriti nella rete di BLUS/SOUL, c'è "Un Ponte Rosa", realizzato dall'IRFI (Istituto Romano per la Formazione Imprenditoriale), in partenariato con la Sapienza Università di Roma e l'Università di Roma Tre, nel quadro del POR Lazio obiettivo 3, 2000-2006, per il *Miglioramento delle condizioni di vita delle donne.* Il *focus* del progetto era concen-

trato sulle condizioni di occupazione e sulle aspirazioni professionali delle donne in ingresso/reingresso nel mercato del lavoro, con particolare riferimento al contesto territoriale della Provincia di Roma.

"Ponte Rosa" è un progetto integrato mirato alla ricerca, analisi, sensibilizzazione e animazione territoriale a sostegno dell'inserimento lavorativo di donne, in particolare con figli o carichi di cura, che desiderano migliorare la propria condizione lavorativa, accedendo o rientrando nel mercato del lavoro, attraverso tirocini finalizzati al consolidamento di un rapporto di lavoro.

Il progetto si è avvalso anche del sostegno del Comitato per la promozione dell'Imprenditoria Femminile della Camera di Commercio di Roma, della Consigliera di Parità della Provincia di Roma e dell'adesione e del supporto delle associazioni di categoria CNA, ACER e Federlazio.

La realizzazione dell'obiettivo di *Miglioramento delle condizioni di vita delle donne attraverso l'attivazione di tirocini*, si è articolato in tre fasi, inserendosi in un percorso di conciliazione e integrazione uomo-donna che riguarda l'accesso al lavoro e che, al contempo, mira allo sviluppo di una coscienza di genere e alla diffusione tra tutti i portatori d'interessi delle politiche occupazionali e delle buone prassi, fino a coinvolgere tutte le forze produttive del territorio.

La prima fase dell'intervento è consistita in una ricerca sul campo finalizzata all'analisi delle condizioni di vita delle donne, con particolare attenzione alla loro presenza nel mercato del lavoro della Provincia di Roma. L'obiettivo della ricerca è stato quello di raccogliere e analizzare informazioni funzionali alla definizione delle caratteristiche, delle aspettative e dei bisogni sia delle donne, che nel territorio della provincia vogliano migliorare la propria condizione professionale, sia delle imprese sul territorio, con particolare attenzione al fabbisogno di competenze espresso da queste ultime.

Allo sviluppo di tale azione hanno contribuito proprio le informazioni contenute nella banca dati della piattaforma telematica BLUS/SOUL, vale a dire i *curricula* e i dati relativi alle imprese.

Al termine di questa prima fase, è stato realizzato un *report* di ricerca che ha fornito un'analisi di tre diversi ambiti: le prospettive occupazionali e i percorsi formativi preferiti dalle donne, i fabbisogni professionali delle aziende e i servizi di *matching* esistenti nella Provincia di Roma. Inoltre, è stata creata una banca dati contenente imprese, *curricula* e sistema di *matching* accessibili agli utenti grazie al supporto tecnologico fornito dalla piattaforma BLUS.

La seconda fase del progetto è stata orientata alla diffusione dei dati raccolti dalla ricerca e alla sensibilizzazione del territorio, un'azione determinante ai fini del coinvolgimento dei potenziali beneficiari diretti (imprese e donne che vogliono migliorare la propria condizione lavorativa), ma anche degli attori presenti sul territorio direttamente interessati dalla messa in pratica di azioni e politiche di pari opportunità (parti sociali, strutture per la formazione professionale, servizi per l'impiego, amministrazioni locali e imprese).

Per l'importanza dei suoi obiettivi, l'azione è stata affidata prevalentemente alle università, per la loro alta capacità di coinvolgimento soprattutto di quelle donne che vogliono migliorare la propria condizione lavorativa.

La terza e ultima fase è stata finalizzata a una attività di sostegno per l'inserimento o il reinserimento lavorativo di 50 donne, attraverso lo strumento del tirocinio. Sono state per questo contattate le aziende rappresentative dei "luoghi occupazionali" più dinamici nel comune di Roma e nella provincia. Si tratta di settori produttivi molto orientati ai servizi del terziario (informatica e tecnologie) e sulle nuove frontiere del quaternario (assistenza e cura alla persona), in linea con le esigenze di una grande metropoli che offre servizi alla sua vasta cittadinanza, non disponendo di importanti iniziative industriali.

Le attività di tirocinio sono state monitorate durante l'intero percorso – dall'ingresso in azienda fino all'auspicabile consolidamento del rapporto tra l'impresa e la tirocinante – mediante strumenti tesi a indagare le modalità di svolgimento del singolo tirocinio e il livello di efficacia del sistema proposto per l'incontro domanda/offerta di lavoro, per il particolare *target* oggetto dell'intervento, con l'intento di individuare eventuali margini di miglioramento e proporre la riproducibilità dell'intervento.

Lo strumento del tirocinio si è confermato a tutti gli effetti un mezzo idoneo per chi ne usufruisce al fine di entrare o rientrare nel mondo del lavoro, mettersi alla prova con nuovi compiti e impegni, orientare o verificare le scelte professionali effettuate sulla base dell'esperienza fatta e arricchire il proprio *curriculum*, acquisendo nuove competenze. Parallelamente, l'azienda, grazie a esso, ha avuto modo di conoscere potenziali collaboratori da inserire in futuro nel proprio organico, avendoli già formati in modo specifico e secondo le proprie esigenze.

Le imprese coinvolte sono rimaste generalmente soddisfatte della iniziativa. Più del 43% di esse ha, infatti, ritenute le proprie aspettative del tutto soddisfatte, mentre il 46,7% ha affermato di essere rimasto abba-

stanza soddisfatto. L'aspettativa maggiore dichiarata dalle aziende è stata quella di trovare tirocinanti competenti e disposte ad apprendere (il 16,7% e il 10%) e di conoscere persone che fossero motivate all'inserimento professionale (il 6,7%). In oltre il 40% dei casi, dunque, tali aspettative sono state soddisfatte.

Riguardo alle tirocinanti, nel 30% dei casi, il *curriculum* si è dimostrato molto adeguato alle esigenze dell'azienda e abbastanza adeguato per il 53,3% delle imprese. Le donne tirocinanti sono state positivamente accolte in azienda e sono state apprezzate per le loro capacità professionali e di apprendimento. Tra l'altro, l'80% delle aziende conosceva lo strumento del tirocinio quale modalità per incontrare e mettere alla prova potenziali collaboratori. Le aziende hanno dichiarato, infine, che il 93,3% di esse ripeterebbe l'esperienza.

Dai dati emerge che le mansioni svolte dalle tirocinanti sono state prevalentemente di tipo amministrativo-segretariale e di assistenza alla persona e ciò deriva principalmente dalla tipologia delle aziende che hanno partecipato al progetto (molte cooperative sociali).

Tuttavia la breve durata del tirocinio non ha concesso a entrambe le parti di sviluppare una buona conoscenza reciproca, approfondendo nei tempi e nei modi più idonei le mansioni attribuite, acquisendo di conseguenza fiducia e competenze maggiori.

Le imprese che hanno partecipato al progetto "Un Ponte Rosa", proprio per via di tale scelta, hanno dimostrato di essere sensibili a temi sociali, ma le Azioni Positive non sono ancora molto diffuse tra le piccole e medie imprese italiane che, anzi, dimostrano una certa reticenza nell'aiutare le donne nella conciliazione degli impegni familiari con quelli di lavoro. In molte aziende il congedo parentale resta ancora uno strumento poco utilizzato dagli uomini e la cultura dominante vede, nell'impegno totale in azienda, l'unico modello comportamentale vincente per fare carriera.

Il Progetto "Un Ponte Rosa" ha realizzato buone prassi, facendo incontrare domanda e offerta di lavoro e consentendo ad alcune lavoratrici un inserimento o un reinserimento nel mondo professionale.

Forse non tutte le tirocinanti hanno visto coincidere la propria formazione e le aspirazioni personali con il compito svolto, ma l'esperienza è stata valutata dalla grande maggioranza estremamente positiva. Talvolta, l'università o la scuola preparano solo marginalmente i giovani e le giovani all'impatto con il mondo del lavoro e, soprattutto, non prestano molta attenzione agli strumenti operativi della società della conoscenza o alle diverse modalità relazionali e di lavoro di gruppo con cui, gioco-

forza, ci si trova a fare i conti quando si entra a far parte di una azienda. L'esperienza e l'attitudine al *project working* sono stati il denominatore comune di tutte le esperienze di tirocinio per le cinquanta candidate del progetto.

I 50 tirocini di "Un Ponte Rosa" si sono rivelati, per quasi la totalità delle partecipanti, esperienze costruttive e auspicabili anche per il futuro. Un'esperienza positiva non solo per le tirocinanti, ma anche per le aziende, benché la cultura delle pari opportunità e l'organizzazione del lavoro in un'ottica di genere siano tematiche che devono ancora radicarsi in profondità nel tessuto sociale di Roma e della sua provincia.

Ciò nonostante, le aziende hanno messo fortemente in evidenza il bisogno di una maggiore promozione da parte delle istituzioni di quella cultura di genere che deve diventare substrato fertile per la crescita e lo sviluppo di "nuove donne" e di "nuovi uomini", per costruire una società diversa e sempre più sensibile a tematiche importanti, quali l'accesso al lavoro e lo sviluppo di una coscienza di genere.

9.3 Il sostegno di Laziodisu al Progetto SOUL

Laziodisu è una agenzia della Regione Lazio istituita con la legge regionale n. 25/2003, che ha il compito di promuovere e realizzare interventi tesi a garantire e ampliare il diritto allo studio universitario. Articolata in unità territoriali, l'agenzia è dotata di personalità giuridica, autonomia amministrativa e gestionale e si occupa anche dell'esecuzione, secondo le direttive della Direzione Regionale Istruzione, Diritto allo Studio e Formazione, dei progetti cofinanziati con il contributo dell'Unione Europea.

Proprio per le sue finalità, Laziodisu è stata tra gli enti che hanno sostenuto lo sviluppo del Progetto BLUS/SOUL, in una prima fase, fornendo un supporto sul piano informatico, ma soprattutto mettendo a disposizione strutture e attrezzature indispensabili per la realizzazione delle attività e dei servizi sviluppati dal progetto presso la Sapienza Università di Roma.

L'agenzia Lazodisu Territoriale della Sapienza ha competenza nel provvedere anche agli interventi a favore degli studenti della sede di Latina della Sapienza Università di Roma, dell'Accademia Belle Arti di Roma, del Conservatorio "Santa Cecilia" di Roma, dell'Accademia Nazionale D'Arte Drammatica "Silvio D'Amico" di Roma, dell'Istituto per le Industrie Artistiche - ISIA di Roma, dell'Università Telematica

TEL.MA, dell'Università Telematica Uninettuno, della Libera Accademia Belle Arti di Roma - Rome University of Fine Arts.

Tra le iniziative di Laziodisu, c'è innanzitutto il bando unico dei concorsi per il diritto agli studi universitari nel Lazio che ogni anno l'agenzia pubblica per mettere a concorso per l'anno accademico i seguenti benefici:

- borse di studio per tutte le categorie di studenti;
- posti alloggio presso le residenze universitarie di Laziodisu per studenti fuori sede;
- contributi monetari per studenti residenti fuori sede per l'abbattimento dei costi sostenuti direttamente dai medesimi per posti alloggio autonomamente reperiti nel comune sede degli studi;
- contributi integrativi per programmi di mobilità internazionale promossi dall'Unione Europea, per studenti iscritti ad anni di corso successivi al primo, selezionati dall'università nell'anno accademico di riferimento.

La borsa di studio è il principale beneficio previsto dalla normativa statale e regionale sul diritto agli studi universitari a favore degli studenti capaci e meritevoli, ma privi di mezzi per consentire loro di raggiungere i più alti gradi di istruzione. Il bando annuale per le borse di studio fissa i criteri di partecipazione. Dall'anno accademico 2006/2007 il bando è unico e, esclusivamente per il concorso per le borse di studio, ha come destinatari gli studenti iscritti a tutte le università statali del Lazio, agli istituti di istruzione superiore assistiti dalle sedi territoriali di Laziodisu e alle istituzioni universitarie in regime di convenzione con Laziodisu.

L'agenzia mette a disposizione degli studenti universitari, attraverso il bando di concorso annuale, circa 2.000 posti letto in stanze singole, doppie o triple presso le residenze universitarie Laziodisu o presso strutture convenzionate dislocate nei comuni laziali sedi di università. I vincitori del concorso ottengono l'alloggio per 10 mesi (agosto escluso). Uno specifico regolamento fissa le norme che regolano la vita collettiva all'interno di ogni singola struttura e illustra il tipo di servizi che sono messi a disposizione degli utenti.

In via subordinata, all'assegnazione dei posti alloggio presso le residenze universitarie e compatibilmente con le risorse disponibili, sempre attraverso un pubblico concorso, Laziodisu può concedere un contributo

monetario, finalizzato all'abbattimento dei costi sostenuti direttamente da quegli studenti che reperiscono autonomamente un alloggio nel comune sede degli studi intrapresi.

La partecipazione al concorso è riservata agli studenti "fuori sede". Gli studenti, che vincono il contributo monetario, per ottenerlo devono aver trasferito il proprio domicilio presso l'abitazione reperita autonomamente nel comune sede degli studi.

Gli studenti vincitori/idonei di borsa di studio possono usufruire di una integrazione della borsa, per la partecipazione a programmi di mobilità internazionale, sia nell'ambito dei programmi promossi dall'Unione Europea, sia di programmi anche non comunitari.

Un altro servizio per gli studenti organizzato dalla agenzia è quello delle mense universitarie che, in tutto il Lazio, sono dislocate nelle zone vicine alle sedi universitarie.

Laziodisu, sulla base dei diversi territori in cui opera, organizza servizi puntuali e rispondenti a esigenze delle singole università. Presso il Centro di Orientamento della Sapienza Università di Roma, per esempio, è possibile acquisire informazioni sulle opportunità di studio *post lauream* e sull'offerta del mercato del lavoro. In questo ambito, si realizzano: seminari; *workshop*; corsi di orientamento al lavoro per laureandi/laureati delle università del Lazio per facilitare agli stessi l'ingresso nel mondo del lavoro; incontri di orientamento lavorativo mirati alla individuazione dei possibili percorsi professionali per ciascuno studente. Presso l'ateneo di Cassino, è stato attivato lo Sportello "Università & Impresa", voluto da BIC Lazio, Università di Cassino e Laziodisu territoriale di Cassino, e uno sportello di accoglienza degli studenti stranieri. Presso la sede territoriale di Tor Vergata, infine, sono attivi i *focal point*, strutture convenzionate che offrono servizi come la navigazione gratuita su Internet; fotocopie a prezzi agevolati; la utilizzazione di PC e stampanti per fini didattici; l'assistenza per la presentazione telematica di richieste per i benefici Laziodisu.

L'Agenzia per il diritto agli studi universitari del Lazio, in conformità a quanto previsto all'articolo 3, comma 1, lettera a), numeri 5) e 6) della legge regionale 25 agosto 2003, n. 25 (Disposizioni in materia di diritto agli studi universitari), promuove e sostiene l'attività culturale, ricreativa e sportiva degli studenti iscritti nelle università del Lazio, attraverso le Laziodisu territoriali, al fine di:

- contribuire alla formazione culturale e alla maturazione personale;

- migliorare la qualità della vita, con particolare riferimento agli studenti fuori sede;
- facilitare il dialogo tra il mondo studentesco e la popolazione dei territori sede di strutture universitarie;
- garantire la pluralità degli orientamenti culturali;
- facilitare il dialogo tra il mondo studentesco delle università del Lazio con quello di altre università italiane e straniere;
- incentivare la realizzazione di momenti di incontro e di discussione.

Servizi speciali per disabili sono rivolti in favore degli studenti le cui condizioni di invalidità creano obiettive difficoltà per completare il ciclo di studio intrapreso. Gli interventi realizzati da Laziodisu hanno come destinatari gli studenti con invalidità riconosciuta pari o superiore al 66%. In favore di questa categoria di studenti, sono previsti sia interventi di natura economica (ad esempio, bandi di concorso per contributi in denaro necessari per acquistare attrezzature specialistiche, materiale didattico differenziato etc.), sia servizi di supporto volti a favorire, comunque, l'inserimento degli studenti disabili nella vita universitaria. Gli studenti disabili con invalidità pari o superiore al 66% hanno diritto all'esonero totale dalle tasse e dai contributi universitari e devono versare, per l'iscrizione, una tariffa ridotta a titolo di rimborso spese di amministrazione. Tra i servizi per disabili, ci sono:

- accompagnamento dello studente in ambito universitario;
- servizio di trasporto svolto attraverso l'utilizzazione di mezzi per l'accompagnamento degli studenti disabili presso le facoltà, mense, biblioteche, centri di documentazione e luoghi di convegni (per gli studenti ospiti della residenza universitaria di Via Cesare De Lollis della Sapienza Università di Roma, il servizio prevede anche l'accompagnamento presso centri medici e fisioterapici, presso centri sportivi, nonché l'accompagnamento per attività del tempo libero);
- servizio socio-assistenziale fruibile solo presso la residenza universitaria di Via Cesare De Lollis dagli studenti disabili che vi risiedono; l'assistenza si concretizza in interventi di aiuto alla persona per la cura dell'igiene, per lo svolgimento di piccole faccende domestiche, per l'accompagnamento al mezzo di trasporto disabili;

- contributi specifici erogati attraverso appositi avvisi annuali agli studenti portatori di handicap, con invalidità pari o superiore al 66%, per l'acquisto di attrezzature specialistiche, materiale didattico differenziato, strumenti idonei a superare particolari difficoltà individuali.

Laziodisu è, inoltre, dotata di un Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) a disposizione degli utenti che intendono ottenere informazioni sull'attività dell'agenzia. Gli studenti si possono rivolgere in qualsiasi momento a questo ufficio per esporre reclami e/o per ottenere informazioni che non sono riusciti ad acquisire presso gli sportelli informativi delle sedi territoriali di Laziodisu. I quesiti possono essere inviati anche via email (urp@laziodisu.it). Le riposte sono fornite di norma entro 3, massimo 5 giorni, o inoltrate agli uffici della sede territoriale competente.

Gli studenti che vogliono ricevere al proprio indirizzo di posta elettronica informazioni periodiche sull'attività di Laziodisu, sui pagamenti, sulle scadenze e sulle novità possono iscriversi alla *newsletter* Laziodisu, sottoscrivendo un apposito modulo di iscrizione.

L'ufficio pubblicizza le informazioni sull'attività della agenzia attraverso:

- Televideo (Rai3-Lazio), pagina 585;
- Sito web: www.laziodisu.it; email: urp@laziodisu.it;
- *Newsletter*: per l'iscrizione adisunews@adisurm1.it;
- Avvisi su quotidiani a tiratura nazionale;
- Pubblicazioni speciali e/o periodiche.

9.4 Bic Lazio per il Progetto SOUL

In un contesto produttivo nazionale caratterizzato dalla presenza massiccia di imprese di medio-piccola dimensione, anche se con un interessante propensione all'innovazione, la Regione Lazio si è posta l'obiettivo di intervenire per facilitare la costituzione di nuove aziende e lo sviluppo e l'ammodernamento di quelle esistenti, avvantaggiandosi sia della propria esperienza in termini di consulenza alle imprese ad ampio raggio, sia delle proprie disponibilità finanziarie pubbliche nazionali e comunitarie, destinabili alla promozione della creazione d'impresa.

Inoltre, è di interesse non solo regionale, ma soprattutto nazionale, incentivare e facilitare i giovani nell'ingresso nel mondo produttivo e del lavoro, non solo in quanto portatori di interessi occupazionali, ma anche e soprattutto in quanto nuovi imprenditori che contribuiscano ad arricchire il tessuto produttivo regionale.

Pertanto, la Regione ha favorito lo sviluppo del servizio BIC (Business Innovation Centre*)* Lazio, inteso come uno strumento d'attuazione della programmazione regionale nella rete delle agenzie regionali di sviluppo.

Il Business Innovation Centre della Regione Lazio

Il Business Innovation Centre (BIC) Lazio è stato istituito dalla Regione con la Legge 35/90. È la società che gestisce la rete regionale degli "incubatori", con l'obiettivo di:

- stimolare e promuovere la nascita di nuove imprese, intervenendo anche all'interno dei processi di diversificazione e ammodernamento delle imprese esistenti;
- sostenere lo sviluppo e il consolidamento delle neoimprese nella fase di decollo, per migliorarne il tasso di successo;
- diffondere sul territorio la cultura d'impresa, anche attraverso la creazione e la gestione di appositi centri dotati di servizi comuni, in cui ospitare nuove imprese e iniziative svolgendo in tal modo la funzione di incubatore;
- mettere a disposizione della regione e degli enti pubblici locali il *know how* manageriale e tecnico maturato da BIC Lazio attraverso la propria attività, nonché il proprio patrimonio di relazioni, per favorire, in un'ottica di animazione del territorio locale, le capacità di progettazione, con particolare riferimento alla partecipazione a programmi e progetti dell'UE finalizzati a promuovere lo sviluppo del territorio e l'offerta imprenditoriale.

BIC Lazio aderisce all'*European BIC Network* (EBN) e alla nuova rete europea *Enterprise Europe Network*, il cui obiettivo è aiutare le piccole e medie imprese a sviluppare il loro potenziale di innovazione e sensibilizzarle nei confronti delle politiche della Commissione europea.

I servizi BIC Lazio per SOUL

I servizi BIC Lazio inseriti nel Progetto SOUL possono essere sostanzialmente ricondotti a 5 tipologie di attività.

1. *Orientamento: un percorso strutturato per progettare e realizzare la propria idea o sviluppo d'impresa*
   Per chi sta pensando di aprire un'attività in proprio o ha già avviato un'impresa, BIC Lazio mette a disposizione un percorso guidato per aiutare a progettarla, verificarne la fattibilità, pianificarne la crescita e lo sviluppo. Il percorso di orientamento è gratuito e ha durata variabile, in relazione alle specifiche esigenze.
2. *Corsi Focus*
   Appuntamenti di formazione progettati per fornire agli aspiranti imprenditori informazioni e competenze utili alla realizzazione della loro idea d'impresa. I corsi hanno formati e durata diversi a seconda dei diversi livelli di approfondimento dell'idea imprenditoriale.
3. *Accompagnamento nella redazione del* business plan
   È possibile essere guidati nella redazione del *business plan* o progetto di impresa, documento necessario per impostare o sviluppare l'attività e indispensabile per richieste di finanziamenti, sia pubblici che privati, tradizionali o innovativi, e per la ricerca di *partner*.
4. *Consulenza specialistica per l'accesso al sistema creditizio e finanziario*
   Servizi di consulenza per valutare il *business* dell'impresa, le sue potenzialità di sviluppo e attivare la rete di contatti e le modalità ottimali per il reperimento dei capitali necessari.
5. *Orientamento alle opportunità europee*
   BIC Lazio offre anche un servizio di orientamento alle informazioni e alle opportunità che l'Unione Europea mette a disposizione delle PMI attraverso il portale www.lazioeuropa.it. È possibile, inoltre, dialogare con esperti per la soluzione di problemi e approfondire con loro le tematiche e le modalità d'accesso ai programmi comunitari.

7.5 La Zona Tutela Lavoro per gli studenti lavoratori

Nel complesso e articolato tessuto sociale degli studenti dei quattro atenei romani che hanno aderito al Progetto SOUL, oggi prevale la figura dello "studente lavoratore". Studiare e lavorare è una condizione comune a molti studenti iscritti alle università, che soffrono però di scarse tutele lavorative, poiché proprio fra gli studenti lavoratori prospera il lavoro precario, dequalificato, mal pagato e spesso in nero.

Sono molti gli studenti che scelgono di lavorare o di ricercare le opportunità che arricchiscano il proprio bagaglio formativo o che migliorino il proprio grado di autonomia dalla famiglia, ma sono molti di più quelli che accettano un'occupazione di qualunque tipo, pur di garantirsi un reddito. Una buona parte degli studenti, quindi, è spinta da motivazioni strettamente economiche e compie questa difficile scelta unicamente per poter provvedere al proprio sostentamento. In ogni caso, sia gli uni che gli altri sperimentano enormi difficoltà di orientamento quando fanno il loro ingresso nell'attuale mercato del lavoro e, quasi mai, sono preparati a cogliere appieno le opportunità che esso offre, a causa di una asimmetria informativa tale che la carenza di informazioni strumentali non permette loro di compiere scelte consapevoli e maggiormente vantaggiose.

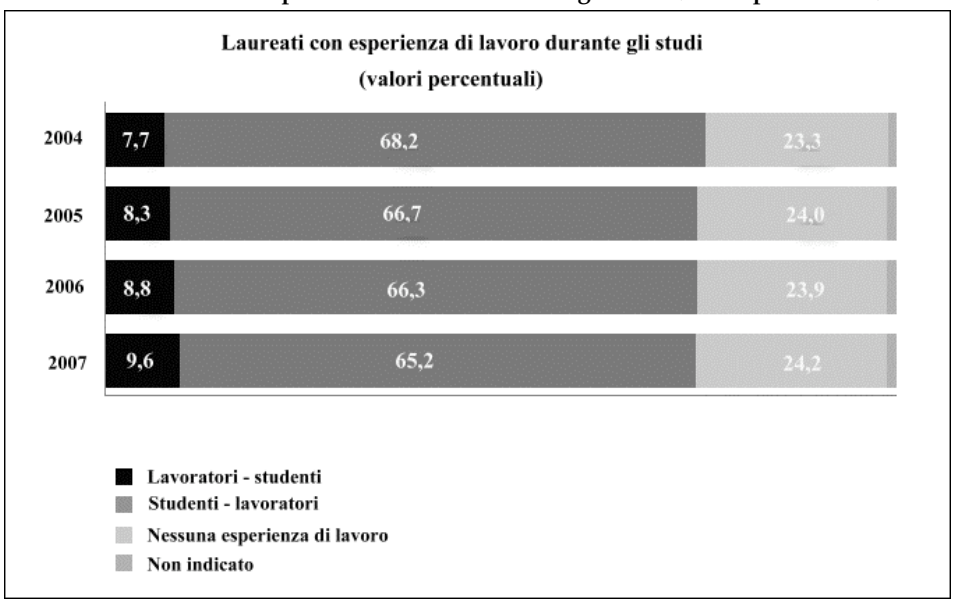
Nel corso degli anni, pertanto, le università hanno assunto progressivamente il ruolo di contenitore di offerta di lavoro sottopagata ed estremamente flessibile, tale da permettere a molte attività economiche (specie nel settore terziario e, soprattutto, nell'ambito dell'intrattenimento e della ristorazione) di prosperare indebitamente, senza correre alcun rischio di natura rivendicativa da parte del lavoratore.

Si consuma, quindi, nell'indifferenza generale, il patto "faustiano" fra datore di lavoro e dipendente, che prevede un rapporto di lavoro saltuario e sottopagato, senza alcuna salvaguardia contrattuale e previdenziale, come unica possibilità di acquisire reddito che permetta, in certi casi, di pesare meno sul bilancio della famiglia e, in altri, di sopravvivere in una città, come Roma, dal costo della vita molto elevato.

Per la reciproca convenienza fra i soggetti che, anche inconsapevolmente, generano il "patto", la presenza di studenti lavoratori nelle università di tutti i paesi del mondo è destinata a divenire una caratteristica strutturale. Nonostante l'ineluttabilità del fenomeno, appare comunque opportuno conoscerne le dimensioni e le caratteristiche, al fine di predisporre strumenti in grado di arginare eccessi di azzardo morale da parte dei datori di lavoro oppure, quando il lavoro nero degli universitari

raggiunge livelli di guardia, di distorsione del mercato. Questo è ciò che sta accadendo nelle università romane.
Negli ultimi otto anni, infatti, si è assistito a un vasto aumento del numero di studenti che decidono di svolgere un'attività di lavorativa durante il percorso di studi. L'indagine dell'Eurostudent del 2000 dell'Università di Camerino indicava la percentuale di studenti lavoratori pari al 54%, mentre nel 2004 questa percentuale, secondo la rilevazione ISTAT, era salita al 66,3%. Dal 2004 a oggi il dato, secondo fonte Alma Laurea, sembra che si sia assestato su livelli elevati (Grafico 6).

Grafico 6. Laureati con esperienza di lavoro durante gli studi (valori percentuali)



Fonte: AlmaLaurea, 2007

Nonostante le dimensioni assunte dal fenomeno, attualmente non si dispone ancora di sufficienti elementi conoscitivi e di statistiche dotate di omogeneità e di completezza. L'inadeguata conoscenza del fenomeno è ascrivibile a numerose cause, tra cui i vincoli posti alla effettiva realizzazione delle politiche attive del lavoro destinate a monitorare, regolare e, in qualche modo, a governare la progressiva crescita degli studenti lavoratori. Un dato statistico tanto rilevante racchiude numerosi elementi che meritano di essere analizzati singolarmente. Tali analisi saranno alla base dell'attività della "Zona Tutela Lavoro Studenti - CGIL CISL UIL" (ZTL d'ora in poi).

Partendo da queste considerazioni, i sindacati confederali vogliono dare una risposta alla necessità di un nuovo servizio, presso il quale si possano rivolgere gli studenti lavoratori per trovare strumenti e informazioni utili per realizzare e ampliare i propri livelli di tutela.

L'attività di ZTL nel Sistema di Orientamento Universitario al Lavoro

Con l'avvio del Progetto SOUL, che ha coinvolto i quattro atenei statali romani, ha avuto inizio, in via sperimentale, anche lo sportello dei diritti per gli studenti lavoratori, con la denominazione di Zona Tutela Lavoro Studenti (ZTL).

Lo sportello dei diritti, sostenuto da tre operatori, svolge la sua attività in modo itinerante, spostandosi nei diversi giorni della settimana presso gli sportelli di orientamento al lavoro realizzati da SOUL nelle varie facoltà.

Lo scopo dello sportello, che lavora ormai da quasi un anno, è soprattutto informativo. Lo sportello opera cercando di favorire la partecipazione attiva degli studenti dei quattro atenei romani proponendosi come un soggetto alla continua ricerca di un dialogo destinato a svilupparne la consapevolezza dei diritti degli studenti in quanto lavoratori. Attraverso un approccio caratterizzato da un'alta capacità di ascolto, lo sportello ZTL ha cercato di recepire il più ampio numero possibile di richieste di sostegno e suggerimenti, proveniente dagli studenti lavoratori. La realizzazione di tale missione è stata possibile sia attraverso un'attività di sportello vero e proprio, aperto al pubblico in vari giorni della settimana, sia attraverso una presenza costante nei principali momenti di aggregazione della vita studentesca, siano essi formali (lezioni, rappresentanze studentesche), che informali (dibattiti, *forum*, seminari).

Il lavoro di contatto diretto con gli studenti, denominato "in presenza", è stato supportato da un'intensa attività di analisi e di ricerca sulla casistica rilevata nei numerosi colloqui effettuati, che ha permesso la costruzione di una adeguata tassonomia sull'utenza dello ZTL, descritta, come vedremo, in varie tipologie.

Lo studio si è basato anche sulle altre informazioni provenienti da varie fonti e sulla sistematica elaborazione delle problematiche emerse dalle richieste pervenute presso lo sportello ZTL di oltre 300 studenti, nel periodo compreso tra gennaio e giugno 2008 (sono stati esclusi da questi dati i 150 contatti di carattere puramente informativo).

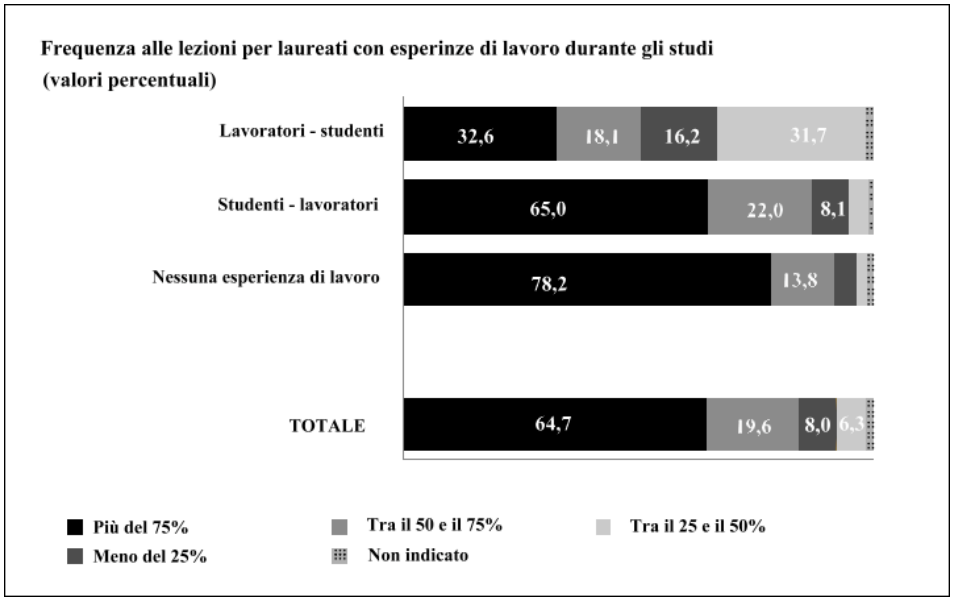
Allo stato attuale, si può considerare conclusa una prima fase sperimentale, dalla quale sono emerse utili informazioni per il prosieguo e lo

sviluppo dell'attività di tutela dei diritti degli studenti lavoratori realizzata dalla ZTL.

Le principali motivazioni che inducono lo studente al lavoro

Il primo elemento della nostra riflessione riguarda le motivazioni che spingono uno studente verso la ricerca di un qualsiasi lavoro durante il percorso di studi. Dai dati raccolti risulta evidente che la compatibilità fra l'attività di studio e di lavoro si costruisce solo al prezzo di gravi sacrifici e con un probabile danneggiamento del percorso di studi. Infatti, i dati "Eures Ricerche Economiche 2004" mostrano che solo il 15% degli studenti dichiara un'attinenza tra percorso lavorativo e percorso di studi, mentre secondo la fonte Alma Laurea (2007), emerge come l'attività lavorativa di uno studente rubi tempo alla frequenza delle lezioni (Grafico 7).

Grafico 7. Frequenza alle lezioni per laureati con esperienze di lavoro durante gli studi (valori percentuali)



Fonte: AlmaLaurea 2007

L'impianto motivazionale, di cui siamo venuti a conoscenza durante le oltre 300 interviste con gli studenti, è utile dividerlo in due gruppi: il primo gruppo racchiude tutti coloro che scelgono di lavorare per motivi inerenti alle condizioni socioeconomiche; il secondo gruppo è composto

da coloro che sentono di dover anticipare l'ingresso nel mercato del lavoro, sia per arricchire il proprio *curriculum*, sia per intraprendere il prima possibile quello che ritengono essere un inevitabile periodo di precarietà, che precede la tanto desiderata stabilità lavorativa. È necessario, però, ricordare che il primo gruppo include chi ha assoluta necessità di un reddito, ma anche chi vuole semplicemente migliorare le proprie condizioni economiche.

Questo schema teorico è il primo riferimento analitico che proponiamo circa gli studenti lavoratori e che, in altre parole, risulta sinteticamente come segue:

- Gruppo A: il bisogno economico e desiderio di migliorare le proprie condizioni economiche.
- Gruppo B: la ricerca di un arricchimento del *curriculum* e un'anticipazione del percorso di inserimento lavorativo.

Questa prima riflessione, congiuntamente alla constatazione dell'esiguità delle risorse investite nei provvedimenti per il diritto allo studio dalle istituzioni, può portarci a concludere che l'aumento degli studenti lavoratori può anche essere messo in relazione alla congiuntura economica sfavorevole che sta attraversando il nostro Paese. In altri termini, durante una fase congiunturale sfavorevole si assiste a un aumento del numero degli studenti lavoratori e viceversa.

Le tipologie di sostegno richieste allo sportello itinerante ZTL

Il secondo elemento di analisi riguarda la tipologia di richieste di intervento ricevute presso lo sportello ZTL, itinerante nelle varie facoltà. Per classificare le richieste pervenute, è stata costruita una tabella che tiene conto di almeno due variabili: la prima è relativa ai rapporti informali sul posto di lavoro e la seconda è relativa ai rapporti formali. I rapporti formali sono relativi ai contratti di lavoro. I rapporti informali racchiudono tutte le tipologie di problemi relativi all'organizzazione del lavoro e ai rapporti interpersonali.

Sicuramente il tipo meno frequente di rapporto fra studente e attività lavorativa è quello descritto nel quadro A) in quanto rappresenta l'*optimum* sia sul piano formale, sia su quello informale. Lo studente appartenente a tale categoria ricorre al servizio ZTL principalmente per ricevere informazioni sul proprio contratto collettivo di lavoro, sui propri

diritti specifici come studente lavoratore, o su tematiche legate alla fiscalità e alla busta paga (Tabella 5).

Tabella 5. Modalità di rapporto tra studente e attività lavorativa

PIANO INFORMALE (ambiente di lavoro)	PIANO FORMALE (contratto di lavoro) – POSITIVO	PIANO FORMALE (contratto di lavoro) – NEGATIVO
POSITIVO	**A) I BUONI POSTI DI LAVORO -** IN QUESTA TIPOLOGIA RIENTRANO TUTTI GLI STUDENTI CON UN CONTRATTO DI LAVORO REGOLARE E UN AMBIENTE DI LAVORO NEL QUALE NON VI SONO PROBLEMI IN VIRTU' DI BUONI RAPPORTI INSTAURATI CON IL PROPRIO DATORE DI LAVORO O DELL'ESISTENZA DI LEGAMI PARENTALI O DI ALTRO TIPO.	**B) GLI AMICI SFRUTTATI -** IN QUESTO TIPO RIENTRANO GLI STUDENTI CHE NON HANNO UN CONTRATTO DI LAVORO O CHE HANNO UN CONTRATTO SIMULATO O NON APPROPRIATO ALLA MANSIONE SVOLTA MA CHE LAVORANO IN UN AMBIENTE NEL QUALE O NON VI SONO PROBLEMI IN VIRTU' DI BUONI RAPPORTI INSTAURATI CON IL PROPRIO DATORE DI LAVORO O DELL'ESISTENZA DI LEGAMI PARENTALI O DI ALTRO TIPO
NEGATIVO	**C) IL MOBBING -** IN QUESTO TIPO RIENTRANO GLI STUDENTI CHE, PUR LAVORANDO CON CONTRATTI REGOLARI E APPROPRIATI SUBISCONO, NEL PROPRIO AMBIENTE DI LAVORO DISCRIMINAZIONI PSICOLOGICHE O DI GENERE, MOBBING, NON RISPETTO DEI DIRITTI SPECIFICI LORO SPETTANTI, O IRREGOLARITA' LEGATE A TURNAZIONE, STRAORDIANARI, FERIE, PERMESSSI ETC .	**D) IL MOBBIG AGGRAVATO -** IN QUESTA TIPOLOGIA RIENTRANO TUTI GLI STUDENTI CHE NON HANNO UN CONTRATTO DI LAVORO O CHE HANNO UN CONTRATTO SIMULATO O NON APPROPRIATO ALLA MANSIONE SVOLTA E SUBISCONO NEL PROPRIO AMBIENTE DI LAVORO DISCRIMINAZIONI PSICOLOGICHE O DI GENERE, MOBBING, NON RISPETTO DEI DIRITTI SPECIFICI LORO SPETTANTI, O IRREGOLARITA' LEGATE A TURNAZIONE, STRAORDIANARI, FERIE PERMESSSI ETC.

Molto più numerosa è purtroppo la tipologia descritta nel quadro B). In essa rientrano tutti coloro che hanno una forma di contratto non idonea alla prestazione svolta (contratti a progetto simulati, falsi contratti di apprendistato etc.). Vi sono moltissimi studenti che lavorano senza contratto e contemporaneamente si trovano a lavorare in un ambiente nel quale, in virtù o di buoni rapporti instaurati con il proprio datore di lavoro o di legami parentali, non riescono a rivendicare i propri diritti. Lo studente che appartiene alla categoria B, ricorre allo ZTL a causa dei suoi problemi di carattere contrattuale, ma non si dimostra pronto ad avviare un processo rivendicativo di qualsiasi tipo, tanto meno di carattere vertenziale.

Gli studenti appartenenti al tipo C), invece, hanno in genere un approccio allo ZTL che potremmo definire prudenziale. In maniera molto indiretta, cercano di capire se il servizio può occuparsi di *mobbing* sul luogo di lavoro. Sono numerosi i casi riscontrati dallo sportello ZTL per i quali potrebbe essere avviata un'azione di tutela causa *mobbing* a seguito di pressioni indebite o ricatti psicologici sul luogo di lavoro. Questi sono i casi più difficili sui quali intervenire proprio perché occorre valutare la condizione di indipendenza economica rappresentata a volte da un buon posto di lavoro, che porta sovente ad accettare una serie di ingiustizie che dovrebbero, invece, trovare una tutela.

I casi più drammatici, infine, sono quelli rappresentati dagli studenti appartenenti al tipo D) che, come emerge dalla scheda analitica, hanno una situazione negativa sia nell'ambiente di lavoro che al livello contrattuale. In questi casi, lo studente che ricorre allo sportello ZTL commette spesso l'errore di giungere a richiedere informazioni e/o sostegno quando ormai la situazione è disperata o già è arrivata a livelli di conflitto elevati.

Università, lavoro nero e tutela dei diritti

Nell'attuale congiuntura, che vede una progressiva riduzione del potere di acquisto dei redditi dei cittadini italiani, è agevole pronosticare un'ulteriore crescita degli studenti lavoratori al disopra della soglia media maturata negli anni, che va assumendo ormai carattere fisiologico. All'aumentare del numero di studenti lavoratori, cresce anche il numero dei lavoratori in nero, come effetto combinato di una maggiore offerta di lavoro flessibile e a basso costo (anche al netto della componente fiscale) e delle maggiori difficoltà delle piccole attività economiche del terziario di rimanere sul mercato.

Tabella 6. Contratto avuto nell'ultimo anno per sesso

	Maschio		Femmina		Totale	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Nessun contratto	133	41,6	140	44,9	273	43,2
Collaborazione occasionale	50	15,6	51	16,3	101	16
Collaborazione occasionale e continuativa	44	13,8	32	10,3	76	12
Stage/Tirocinio	13	4,1	23	7,4	36	5,7
Dipendente a tempo indeterminato	14	4,4	12	3,8	26	4,1
Interinale	18	5,6	8	2,6	26	4,1
Contratto di Formazione Lavoro	10	3,1	11	3,5	21	3,3
Apprendistato	6	1,9	5	1,6	11	1,7
Prestazione professionale	4	1,3	1	0,3	5	0,8
Altro contratto a termine	8	2,5	9	2,9	17	2,7
Altro	5	1,6	5	1,6	10	1,6
Non risponde	53	16,6	48	15,4	101	16

Fonte: Eures

Questa situazione congiunturale che, secondo molti osservatori potrebbe prolungarsi per il 2009-2010, induce a una attenta riflessione sulle nuove caratteristiche e nuove forme del lavoro in nero. I dati raccolti dall'Eures ci mostrano un quadro decisamente sconfortante: il 43% degli

studenti lavoratori dichiara di non avere un contratto di lavoro e solo il 4,1% dichiara di avere un contratto a tempo indeterminato. Questi dati evidenziano una realtà composta da precarietà e mancanza di diritti oltre ogni limite accettabile. Occorre restituire una qualche forma di dignità al lavoro degli studenti attraverso un vasto piano di intervento pubblico che sappia debellare la piaga del lavoro nero (Tabella 6).

Le tipologie di studenti lavoratori alla base del lavoro di ZTL

La costruzione di una ragionata classificazione dell'utenza, basata sulle rilevazioni effettuate nel corso dell'indagine sul campo condotta dallo sportello itinerante ZTL, rappresenta il risultato sulla cui base è stato possibile costruire un efficace piano di lavoro destinato a orientare l'intervento, prendendo in considerazione contemporaneamente il piano formale e informale dei rapporti di lavoro e le motivazioni principali alla base di questa scelta.
Nel corso della implementazione dei risultati del lavoro di analisi e riflessione sui dati raccolti, il gruppo ZTL ha sempre avuto la consapevolezza che ogni singolo caso, con la sua storia personale, è unico e che le sue specifiche esigenze possono stravolgere l'approccio derivante dal piano teorico generale, nonostante questo rappresenti comunque un valido strumento di indirizzo.

Alla luce del lavoro di analisi fin qui svolto, tenuto conto delle ragionevoli cautele interpretative, è possibile approfondire ulteriormente la tassonomia proposta solo nelle grandi linee, articolandola in otto tipi di utenti, a ciascuno dei quali viene associata una specifica area di intervento (Tabelle 7 e 8).

Tabella 7. Orientamento motivazionale legato alle necessità economiche

	Rapporto formale/(contrattuale) positivo	Rapporto formale/(contrattuale) negativo
Rapporto informale positivo	Intervento informativo	Intervento sindacale e vertenziale
Rapporto informale negativo	Area Mobbing	Intervento sindacale e Orientamento Occupazionale

Tabella 8. Orientamento motivazionale legato alle necessità formative ed esperienziali

	Rapporto formale/(contrattuale) positivo	Rapporto formale/(contrattuale) negativo
Rapporto informale positivo	Intervento informativo	Intervento sindacale e Orientamento Occupazionale
Rapporto informale negativo	Area mobbing e Orientamento Occupazionale	Orientamento Occupazionale

L'uso della tassonomia tipologica affinata per sottoinsieme, confrontata con i possibili interventi dello sportello, appare assai utile, non solo per associare a ogni tipo di utente uno specifico intervento, ma soprattutto per identificare i tipi di intervento più richiesti sui quali bisognerà lavorare in vista di un potenziamento del servizio.

È evidente che il tentativo di sistematizzazione non esaurisce né il campo delle tipologie né quello dei possibili interventi necessari a informare e sostenere persone, la cui complessa umanità poco si presta a sottostare a una schematica ipotesi riduzionista. Le tabelle presentate hanno dunque solo lo scopo di fornire linee guida agli operatori e, in questo senso, non vanno interpretate in modo prescrittivo.

Poste queste cautele di ordine generale, necessarie quando si affrontano questioni connesse alla tematica del lavoro, possiamo racchiudere le aree di intervento principali in tre classi prevalenti:

1. *Intervento informativo:*
   lo studente riceve tutte le informazioni necessarie per interpretare correttamente il suo contratto, la sua busta paga e la sua condizione previdenziale e contributiva; inoltre, riceve tutte le informazioni circa i diritti specifici degli studenti lavoratori, in particolare le 150 ore, la turnazione agevolata e i permessi retribuiti per gli esami.
2. *Intervento di natura sindacale - vertenze e* mobbing*:*
   lo studente viene indirizzato verso le strutture sindacali dove trova le necessarie informazioni e un'adeguata assistenza per costruire le sue tutele, con tutte le informazioni necessarie circa la documentazione che deve reperire.

3. *Intervento di orientamento sul mercato del lavoro:*
   lo studente viene messo in contatto con gli uffici di *placement* e di orientamento al lavoro, per questo tipo di intervento risultano fondamentali le strutture SOUL e il progetto FIxO.

L'attività di ZTL e le questioni di genere

A conclusione di questa analisi tipologica, sembra utile una digressione sulle questioni legate al genere. La maggiore utenza del servizio ZTL è composta da donne, le quali si mostrano decisamente più attente a tutte le questioni legate al contratto e alla legalità sul posto di lavoro. Occorre precisare, però, che le loro richieste di intervento, per motivazioni legate al *mobbing,* calano bruscamente, riducendosi a soli tre casi.

Si può supporre che questo risultato sia dovuto, non a una scarsa attenzione a queste problematiche, ma a un'inadeguatezza del luogo dove si svolge il servizio ZTL, spesso privo della *privacy* necessaria e dove sono assenti figure femminili tra gli operatori.

Risulta evidente che queste mancanze dovranno al più presto essere colmate, almeno con la creazione di specifici momenti di incontro con operatrici qualificate.

Qualche prima considerazione sulla prima fase di ZTL e le nuove prospettive

L'identificazione delle classi d'intervento permette di indirizzare l'impegno al miglioramento del servizio offerto, puntando verso precisi obiettivi che sono stati definiti da un riscontro empirico sul tema lavoro, svolto presso le facoltà interessate dall'attività dello sportello itinerante ZTL.

Gli specifici obiettivi delle attività rispondono tutti al medesimo obiettivo di fondo che vede come stella polare e guida nella realizzazione del servizio le necessità degli studenti e le loro richieste, che possono trovare una efficace risposta nelle seguenti specifiche azioni:

- Azione 1:
  Potenziare la comunicazione, in particolare attraverso i mezzi telematici, per diffondere in maniera più capillare la conoscenza dei servizi ZTL, con una puntuale attenzione ai diritti specifici degli studenti (150 ore, turnazione agevolata, permessi per esami retribuiti). Per portare a compimento questa azione è stata avviata la consultazione di tutti i contratti nazionali per identificare

quelli che integrano i diritti già presenti nello statuto dei lavoratori.

- Azione 2:
  Realizzare specifiche pubblicazioni per l'orientamento degli studenti verso tutti i servizi pubblici e privati che possono fornire gratuitamente utili informazioni e servizi di assistenza per gli studenti lavoratori.
- Azione 3:
  Realizzare momenti di ascolto specifici per i problemi di genere legati al lavoro.
- Azione 4:
  Migliorare e approfondire le conoscenze e le analisi sulle problematiche del lavoro nero degli studenti lavoratori, che sfugge ai tradizionali strumenti di rilevazione e che richiede una forte presenza di momenti di ascolto sul territorio e relazioni dirette con i soggetti.
- Azione 5:
  Costruire utili momenti di ascolto e di confronto con le associazioni datoriali del territorio, per individuare soluzioni comuni agli aspetti più critici delle attività svolte dagli studenti lavoratori.

La realizzazione di queste cinque azioni ha lo scopo di migliorare il servizio offerto e fornire maggiore consapevolezza dei diritti per una utenza che, progressivamente, dovrebbe essere indotta a considerare lo sportello ZTL come uno dei servizi offerti da una università moderna e vicina alle esigenze dei suoi studenti. Lo sportello dei diritti ZTL ha costruito, a pochi mesi dalla sua nascita, un luogo utile per gli studenti lavoratori grazie alla collaborazione di tutti i soggetti che operano nell'ambito del *placement* e dell'orientamento al lavoro, che rappresentano strumenti essenziali delle politiche attive per l'occupazione, poste in essere dalla Regione Lazio.

ALLEGATI

OBIETTIVI E ATTIVITÀ SVOLTE DALLO SPORTELLO DEI DIRITTI - ZONA TUTELA LAVORO

I principali obiettivi

Gli obiettivi principali della ZTL possono essere riassunti nei seguenti punti:

1. Informare [attività di sportello, pubblicazioni] e formare [seminari, incontri] gli studenti sui loro diritti di lavoratori;
2. Identificare le principali tipologie di studenti lavoratori e le problematiche più frequenti da essi incontrate durante le loro esperienze lavorative [questionari e schede];
3. Entrare nelle singole facoltà con iniziative pubbliche;
4. Avvicinare gli studenti con punti di distribuzione del materiale informativo prodotto e con un questionario con obiettivi descrittivi della condizione lavorativa degli studenti;
5. Assistere a vari livelli coloro i quali dovessero richiedere una tutela di tipo vertenziale [predisporre schede di supporto da riempire prima del contatto con l'ufficio vertenze, fornire indicazioni sulle strutture sindacali preposte a tali scopi];
6. Promozione dei servizi sindacali.

Le attività

Lo sportello ha svolto durante questo primo anno di vita una serie di attività ordinarie che possono dividersi in due grandi tipologie.

Attività di ***front office:***

1. Apertura al pubblico dello sportello tre giorni la settimana presso la sede del CIAO all'interno della città universitaria
2. Attività di sportello per appuntamento fuori dei giorni previsti
3. Attivazione di un primo livello di assistenza per problematiche di media importanza predisposizione di materiale utile al processo di istruttoria per l'ufficio vertenze per problematiche di rilevante importanza
4. Organizzazione di incontri pubblici e seminari in varie facoltà
5. Presa di contatto con le rappresentanze studentesche operanti nell'ateneo
6. Formazione e coordinamento di tutti gli operatori degli sportelli SOUL
7. Organizzazione della distribuzione di materiale informativo prodotto dallo sportello in collaborazione con gli operatori SOUL presso le facoltà

Attività di ***back office*** (presso la sede di SOUL):

1. Consulenza tramite risposta a tutte le email provenienti dagli studenti; programmazione di appuntamenti nei casi in cui non sia possibile risolvere il problema tramite posta elettronica
2. Invio con cadenza settimanale di una *newsletter* ZTL sulle materie di competenza dello sportello
3. Programmazione delle attività di incontro con gli studenti e di coordinamento con gli sportelli SOUL presenti in tutte le facoltà dell'ateneo
4. Creazione di una identità visiva (nome, simbolo, casella di posta elettronica, sito internet *off line*, materiale informativo su ZTL)
5. Studio e Produzione di materiale inerente i contratti, i diritti specifici degli studenti lavoratori

Fasi di lavoro

Tutte le attività sopra descritte hanno seguito le seguenti fasi operative:

1° Fase: Formazione degli operatori e conoscenza della struttura SOUL

2° Fase: Creazione di una propria identità visiva, produzione di materiale informativo sui diritti dei lavoratori, sui contratti, sui servizi offerti dai sindacati e di propaganda dello sportello

3° Fase: Distribuzione del materiale di propaganda e organizzazione di eventi miranti a far conoscere l'attività e l'esistenza dello sportello

4° Fase: Operatività dello sportello e regolarità funzionale

5° Fase: Organizzazione presso le facoltà di incontri e seminari, circa le problematiche attinenti l'attività e le materie vicine alla ZTL

Gli operatori:

- Valerio Moscatello
- Andrea Pace
- Stefano Costa

Si ringraziano tutti coloro che hanno partecipato direttamente o indirettamente alla realizzazione del Progetto SOUL.

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA

***Back office* Sapienza**
Coordinamento ufficio
Carlo Magni
Staff
Serena Cacciamani, Filomena Carelli
Eleonora Renda, Pierpaolo Vicinanzo

Personale amministrativo della Sapienza Università di Roma
Maria Grazia Bernardetti, Ombretta Bianconi, Barbara Biasotti, Patrizia Boncagni, Caterina Costa, Raffaela Iovane, Rosalba Natale, Bernardo Parravano, Alba Prosperi, Mariella Rinaldo, Nicoletta Rispoli, Claudia Valentini

Account
Anna Iwona Bulzacka-Bogucka, Andrea Ceccherini, Eleonora Finamore, Federica Fontana, Valeria Lebano, Dario Porzi, Gianluca Senatore, Alessandro Stirpe

Operatori di *Placement* presso le facoltà
Vincenzo Ancone, Marina Balbi, Sara Binelli, Barbara Cafaro, Andrea Caputo, Maria Assunta Cardillo, Giorgia Ceccarelli, Davide Corsara, Maria Chiara De Angelis, Antonella D'Apollo, Elena D'Innocenzo, Valeria Ferrara, Leandra Iaboni, Eleonora Lichtner, Daniela Marcucci Elisa Paolino, Monica Paone Emanuela Proietti, Alessandra Ricci, Berenice Sbarra, Luisella Scaccia, Alessia Scalzo

Servizio di *counseling* psico-attitudinale
Simone Maria Bentrovato, Francesca Cardinali, Vincenza Guanciale, Vittorio Pasquali, Paola Pierini, Giovanna Trevisonne

Progetto Europlacement
Claudia Silvaggi

***Newsletter*, comunicazione studenti e aziende, tutorial piattaforma**
Cristian Elia Berna, Paolo Marabotto, Generoso Pirozzolo

Ufficio stampa e relazioni esterne
Geraldina Roberti, Eleonora Rossi

Rapporti con l'Università di Roma "Tor Vergata" e l'Università dello Sport "Foro Italico"
Fabio Flussi, Stefania Julia Labbate, Chiara Lucrezio Monticelli, Marco Orazi, Francesca Valentini

Corso di formazione tecnica per operatori di *placement*
Vincenzo Aucone, Miriam Aguilar Matamoros

Corso di formazione per operatori di Help Desk
Daniele Rossetti

Corso di formazione "Modellazione e rappresentazione digitale"
Rodolfo Migliari, Nicola Sganga, Alessio Tommasetti, Graziano Mario Valenti

Progettazione e organizzazione della conferenza conclusiva del progetto
Marco Morelli

Editor relazione finale
Danny Cinalli, Emanuela Melchiorre

Incontri università-studenti/laureati
Mauro Di Giacomo, Antonella Perotti

Coordinamento e gestione progetto
Elisabetta Garuccio Norrito

Referente Consulta permanente Università-Imprese e Europlacement
Carmelo Ursino

Operatori di *back office*
Maria Elena Barone, Giammarco Santese

Operatori di front office
Alessia Liguori, Alessandra Olevano, Michela Trovalusci, Carlotta Venturi

UNIVERSITÀ DI ROMA TRE

Gestione e realizzazione progetto
Francesca Rosi

Coordinamento gestione amministrativo contabile
Ruben Rispoli

Gestione amministrativo contabile
Elisabetta di Ricco

Direttore Centro Linguistico di ateneo
Vincenzo Zeno-Zencovich

Referenti formazione linguistica
Irene Gramaccini
Serenella Laforgia
Gabriele Ridarelli

Docenti formazione linguistica
Elizabeth Bevan, Anna Maria Connealy, Elizabeth Glanville, Sally Fiona MacLaren, Penelope Prodromou

Servizi di *counseling* psico-attitudinali
Giuditta Alessandrini, Giovanni Antonini, Giovanni Sotgiu

CASPUR

Coordinamento gestione amministrativo contabile
Stefania Amici, Giuseppe Bagli, Daniela Foddis, Leonardo Lauri, Teresa Marino, Alessandra Nardone, Rossella Nicoletti, Laura Pulcinelli

Analisti sistemi informatici
Ugo Contino, Paola Gargiulo, Maurizio Goretti, Marco Scarnò, Carlo Serio, Federico Massaiaoli, Andrei Maslenikov

Analisti/programmatori
Andrea Paladin, Mario Rosati, Leonardo Valcamonici

Programmatori
Giorgio Amati, Gabriele Barbagallo, Andrea Celata, Alessandro Corona, Massimiliano Filacchioni, Piero Lanucara, Federico Ricupero, Luca Salvi, Donatella Sforzini, Alessia Trucchia

Contact Center
Elisa Amodio, Francesca Landrieri, Veronica Mobilio, Daniela Rendini

I partner *operativi*

Consulente di comunicazione
Tommaso Testa

Consulente esperto
Filippo Quondam

Consulente esperto in accesibilita'
Marco Aveta

Film maker
Marco Belati

Produttore di brani musicali
Alessandro Lorenzoni

Il progetto Blus/Soul è stato realizzato in sinergia con altre iniziative attivate da soggetti *partner*. In particolare rapporti di proficua collaborazione sono intercorsi con:

PROGETTO FIxO
Giovanna Campanella, Valeria Grisanti, Eleonora Rossi
Operatori FIxO: Claudia Calabretta, Lea Canitano, Caterina Cortese, Elsa Fiorentini, Lorenzo Gasparrini, Riccardo Iotti, Nadia Mauro

PROGETTO "UN PONTE ROSA"
Daniela De Vita, Flavia Di Donato, Piero Pagnotta, Delia Petacchi, Chiara Pilenga, Ilaria Rovere, i ricercatori, i somministratori dei questionari

Laziodisu
Ornella Guglielmino, Pirluigi Mazzella, Paolo Minella, Marco Meschini, Renata Scipioni, Andrea Taurchini

BIC LAZIO
Massimo Antonucci

ZTL
Stefano Costa, Valerio Moscatello, Andrea Pace

OPERATORI DI *PLACEMENT* DEL CORSO DI ALTA FORMAZIONE IRFI
Alessia Acri, Daniela Astolfi, Barbara Bacocco, Daniela Barva, Barbara Cavalletti, Novella De Gaetano, Filomena De Simone, Veronica Di Biagio, Maria Cristina Di Paolo, Diana Mauro, Silvia Flaim, Marianna Iulianella, Dafne Marzoli, Ivan Mei, Anna Memoli, Bruna Monopoli, Gaia Moretti, Carmine Parisi, Elena Piccirillo, Valentina Pingue, Michela Rosa, Maria Sarubbo, Alessia Stancampiano, Antonella Tritto, Valerio Vastarella

Unione europea
Fondo sociale europeo

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione

Fondo Sociale Europeo

Questo progetto è stato cofinanziato dall'Unione Europea - Fondo Sociale Europeo

Il Volume "Università e politiche attive per il lavoro" è una raccolta di riflessioni, di approcci operativi, di sintetici resoconti redatti dai protagonisti della realizzazione del progetto regionale "Promozione, sperimentazione e potenziamento dei sistemi universitari di placement" Asse A Misura A2. Il progetto ha visto collaborare in tempi diversi e a differente scala di responsabilità, le quattro università statali romane: La Sapienza, Roma Tre, Tor Vergata e l'Università dello Sport Foro Italico. Per la prima volta, sul tema del lavoro per giovani studenti e laureati, le università collaborano e non competono e ciò rappresenta già uno straordinario risultato.

La redazione del volume, condotta a più mani e con diversi livelli di competenza, presenta un resoconto ragionato, contestualizzato dal punto di vista economico-sociale e normativo con alcuni interessanti spunti critici, di quanto realizzato nel corso del progetto.

"Università e politiche attive per il lavoro" rappresenta un valore in sé per la capacità che hanno dimostrato tutti i partecipanti di lavorare insieme e di produrre, oltre alle singole azioni, anche nuovi approcci e nuove strategie di attuazione di politiche attive declinate lungo la complessa fase di transizione dalla formazione al lavoro.

Il volume si colloca sul pericoloso crinale che divide la semplice reportistica sui risultati ottenuti, dalle considerazioni più ragionate destinate ad un contributo al dibattito attuale sul mercato del lavoro per le giovani generazioni. Il tentativo è stato quello di non precipitare né nell'uno né nell'altro versante. Il risultato ottenuto aiuta a comprendere la complessità del tema ma anche le straordinarie possibilità di dialogo fra le università e il sistema produttivo di beni e servizi sul terreno della formazione e dell'occupazione.

La lettura del volume, proprio per la freschezza dei contenuti e dei vari "stili" con cui è redatto, rappresenta un rilevante contributo di riflessione sul tema e un utile manuale per quelle università, sempre più numerose, che intendono esercitarsi nell'applicazione della legge 30/2003 che attribuisce loro il ruolo di intermediazione dei laureati sul mercato del lavoro.

ISBN 886134251-5
9 788861 342514