

università e
imprese

per lo sviluppo
dei talenti.

l'offerta di professioni, skill e le strategie delle aziende per trattenere i talenti.

università e imprese per lo sviluppo dei talenti.

l'offerta di professioni, skill e le strategie delle aziende per trattenere i talenti

una ricerca di Randstad condotta da Fondazione per la Sussidiarietà.

A cura di: Mario Mezzanzanica, Professore di Computer Science and Engineering, Università Milano-Bicocca.

Con i contributi di: Mattia Martini, Fabio Mercorio, Mario Mezzanzanica, Francesco Trentini, Filippo Pallucchini, Anna Velika.

Ringraziamo per la partecipazione e la disponibilità Accenture, AS Retigas, Beta 80 Group, Ernst & Young, Eustema, Nestlé Italia, Pwc Italia e Samsung.

sommario.

università e imprese per lo sviluppo dei talenti

prefazione a cura di Marco Ceresa, CEO Randstad Group Italia	4
quadro di sintesi della ricerca	5
1. i laureati Italiani	7
2. profili occupazionali in uscita da un panel di università italiane	9
andamento della domanda per le 116 figure professionali analizzate	10
impatto delle competenze digitali, trasversali e professionali nelle aree disciplinari	16
analisi delle professioni comuni a diversi sottogruppi disciplinari e le similarità tra le professioni, in termini di competenze digitali e professionali	20
3. le scelte di gestione e sviluppo dei giovani laureati in azienda: un approfondimento qualitativo	26
obiettivi	26
area 1: ricerca e selezione dei giovani laureati	27
area 2: lo sviluppo dei giovani talenti	34
area 3: nuove forme di collaborazione tra università e aziende	36
area 4: le sfide emergenti per la gestione dei neo laureati	37
sintesi dei risultati e osservazioni conclusive	39
postfazione - a cura di Giorgio Vittadini, Presidente Fondazione per la Sussidiarietà	40
bibliografia essenziale	42
appendice metodologica applicata per l'analisi degli annunci online	43

prefazione a cura di Marco Ceresa, CEO Randstad Group Italia.

Il mercato del lavoro italiano si conferma vitale, con una robusta domanda di personale che interessa i profili più diversi, in ogni settore, in molte aree del Paese. Eppure, tutte le organizzazioni devono fare i conti con un fenomeno che rischia di mettere in discussione la competitività di ogni business: la scarsità di talenti. Si tratta infatti di un trend confermato dalle ultime rilevazioni Istat, che segnalano il peggioramento del tasso di disoccupazione dei ragazzi in età lavorativa.

La difficoltà di reperire sul mercato le figure professionali necessarie, da quelle di staff a quelle manageriali, riguarda quasi ogni azienda di ogni comparto. Le ragioni sono molteplici. Assistiamo al mismatch tra le competenze – sempre più avanzate e specialistiche – richieste dalle aziende e quelle offerte dai candidati, a causa della repentina evoluzione in atto per effetto delle trasformazioni industriali e digitale, ma anche delle carenze di collegamento tra sistema educativo e mondo delle imprese. Inoltre, sulla talent scarcity pesano aspetti demografici, destinati ad acutizzarsi, per cui già oggi in alcuni settori mancano i lavoratori: una situazione che impone politiche di lungo periodo di natalità e sostegno alla famiglia ma non solo. Sono necessari investimenti in politiche attive e orientamento verso i settori che offrono le maggiori opportunità, insieme a un'adeguata offerta educativa e di formazione continua per cogliere i trend che rappresentano il futuro del lavoro

Dal nostro osservatorio sul mercato del lavoro, ci affianchiamo alle aziende come un partner capace di suggerire strategie per attrarre e trattenere i talenti. Strategie che tengano insieme leve salariali, opportunità di formazione, prospettive di carriera, valori aziendali, welfare, diversità e inclusione, benessere, bilanciamento tra lavoro e vita privata. Stimoliamo le aziende a ragionare in una prospettiva di medio periodo, con una pianificazione che permetta di identificare oggi i bisogni di domani.

Randstad da anni si impegna per facilitare l'ingresso di giovani nel mercato del lavoro attraverso iniziative che sviluppiamo al nostro interno oppure supportando progetti di valore sviluppati da partner. Ma non ci sono solo i giovani nel nostro raggio di azione per contrastare la talent scarcity. Stimoliamo, grazie al Progetto Coesione sviluppato nell'ambito degli obiettivi previsti dal PNRR, l'apertura di hub di lavoro in particolari contesti geografici fragili e del Mezzogiorno e agevoliamo il remote working. Infine, allarghiamo anche il nostro orizzonte verso programmi di formazione e politiche che favoriscano una immigrazione qualificata di talenti provenienti da Paesi Comunitari ed Extracomunitari e che possano arricchire la popolazione in età lavorativa del nostro Paese.

La sfida, essenziale per il nostro futuro, è certamente comune e solo un approccio partecipato e condiviso – come Aziende, come Paese, come Comunità – può aiutarci a comprendere come trattenere i talenti in Italia. È con piacere quindi che vi invito a leggere la ricerca che, anche quest'anno, abbiamo condotto insieme alla Fondazione per la Sussidiarietà: una partnership strategica che ci permette di studiare e approfondire i trend più sfidanti per il mercato del lavoro.

quadro di sintesi della ricerca.

Negli ultimi decenni, stiamo osservando un profondo cambiamento nel mercato del lavoro, principalmente a causa del progresso tecnologico, della globalizzazione, dei cambiamenti demografici e della transizione ecologica. Questi fattori, associati a eventi straordinari – come la crisi economica finanziaria del 2009 e la pandemia da COVID-19 – comportano cambiamenti strutturali sul sistema socio-economico così come nel mercato del lavoro e nel lavoro. Si assiste quindi a una necessaria riorganizzazione dei processi produttivi e organizzativi delle aziende, che impatta significativamente sia sulle caratteristiche con cui la domanda e l'offerta di lavoro si diffondono, sia sugli aspetti di acquisizione e sviluppo del capitale umano – in particolare dei giovani laureati – all'interno delle imprese.

Diverse sono le sfide che le aziende – e più in generale gli attori del mercato del lavoro – devono affrontare per far fronte a questo cambio di paradigma. In particolare, diventa chiave il tema dell'inserimento e valorizzazione dei giovani in un mercato del lavoro sempre più dinamico e in evoluzione. In tal senso, si possono individuare tre sfide con cui gli attori del mercato del lavoro dovranno confrontarsi: (i) osservare l'evoluzione della domanda e i nuovi trend del mercato del lavoro in maniera tempestiva; (ii) far fronte ai problemi di mismatch tra domanda e offerta; (iii) attuare politiche per attrarre e trattenere i talenti in un contesto sempre più complesso e multidisciplinare.

In questo lavoro si propongono tre principali focus che intendono fornire un contributo alle tre sfide sopra indicate.

Il **primo capitolo** espone in sintesi alcuni dati di contesto relativi ai giovani laureati basati su dati ISTAT e rilevazioni di AlmaLaurea. I dati ISTAT – in particolare i principali indici demografici – evidenziano un aumento progressivo della popolazione non più in età lavorativa, e allo stesso tempo una riduzione costante della popolazione residente. Dal punto di vista del mercato del lavoro, si riscontra un tasso di occupazione nel 2022 del 33% per i giovani tra i 15 ed i 29 anni, mentre il tasso di disoccupazione per la medesima fascia di popolazione si attesta poco al di sotto del 18%, con un evidente criticità per una quota consistente di giovani NEET (19%), che non lavorano e non studiano. Un focus sui dati dei laureati forniti da AlmaLaurea chiarisce come il titolo di studio universitario costituisca un importante fattore di protezione dall'inoccupazione: "Il titolo di studio offre protezione sia a livello psicologico e motivazionale, con una minore percezione di fragilità, sia a livello di condizione lavorativa" (AlmaLaurea, 2022a). I dati evidenziano come – ad un anno dal conseguimento del titolo – il tasso di occupazione dei laureati sia circa del 75% per i laureati di primo livello, e del 77% circa per i magistrali biennali. A cinque anni dal conseguimento della laurea, i valori si attestano circa al 90% per entrambi i titoli di studio. Occorre evidenziare, tuttavia, che la quota di laureati tra i 25 e i 34 anni in Italia nella popolazione lavorativa (21% nel 2021) rimane tra le più basse tra i Paesi OCSE.

Sul fronte delle competenze, l'ultimo rapporto AlmaLaurea 2023 fornisce dati circa l'autodichiarazione degli intervistati sul grado di utilizzo delle competenze acquisite nei vari percorsi di studio: mediamente il 57,5% dichiara che le competenze acquisite sono molto utilizzate a un anno dall'ingresso nel mondo del lavoro, raggiungendo picchi superiori al 70% – come nel caso dell'ICT – per le aree in cui sono maggiori le opportunità lavorative.

Sinteticamente, il rapporto AlmaLaurea evidenzia come l'università – dal punto di vista dei laureati – fornisca competenze utili all'esperienza lavorativa, oltre a quelle che naturalmente si acquisiscono nello specifico luogo di lavoro.

Il **secondo capitolo** analizza la domanda di lavoro per una selezione di professioni praticabili da laureati in corsi di studio magistrali di alcune università italiane (del Nord, Centro e Sud). In particolare si enucleano similarità e differenze di tali professioni sulla base delle competenze richieste dalle aziende. La fonte statistica sono gli annunci di lavoro online pubblicati in Italia, nel 2022, sulle principali fonti web.

Lo studio individua 116 profili professionali distribuiti su 5 aree disciplinari che hanno riscontro nella domanda di lavoro online, fornendo un'indicazione grafica dell'andamento della richiesta delle professioni per ciascuna area disciplinare. Dal punto di vista territoriale, emerge una forte concentrazione della domanda di lavoro nel Nord del Paese (60/70%), con punte del 30% per posizioni lavorative in Lombardia, seguita dall'Emilia Romagna e Veneto (13% circa rispettivamente), e dal Lazio (11%). La prima regione del Sud è la Campania con una quota annunci per le professioni osservate nel 2022 del 5%. Grazie all'analisi degli annunci, è possibile estrarre le competenze richieste dalle aziende per le professioni osservate, suddividendole in skill professionali, digitali, e trasversali (soft).

Si evince come le competenze digitali siano pervasive in tutti i macro gruppi disciplinari, con picchi del 61%

(ICT), 53% circa (statistica). Da notare come l'incidenza del digitale sia significativa anche in gruppi disciplinari nell'area delle scienze umane, come l'area psicologica, giuridica (15%) e del marketing (19%). Le skill trasversali si rivelano importanti per tutte le aree: si può affermare che almeno una competenza su cinque per svolgere la professione è trasversale. Alcune tra le skill trasversali maggiormente richieste includono: lavorare in gruppo, sviluppare le idee creative, adattarsi al cambiamento, comunicare con i clienti, autonomia, identificarsi con gli obiettivi aziendali.

Ovviamente, una professione in uscita può essere comune a più corsi di studio, anche tra aree disciplinari diverse. In generale, ogni area disciplinare ha in comune almeno una professione con un'altra area. Ad esempio, ingegneria industriale e dell'informazione ha legami più significativi con l'area scientifica, informatica e tecnologie ICT e statistica; identicamente economia, management e finanza è fortemente legata con l'area politico, sociale e comunicazione e con quella del marketing.

Oltre a identificare occupazioni comuni a diversi sottogruppi disciplinari, il capitolo analizza le skill per verificare l'esistenza di professioni simili, dove la similarità è riconducibile alla percentuale di skill comuni tra le professioni osservate. Ad esempio, si osserva come la similarità ponderata in base all'importanza delle competenze comuni renda affini principalmente professioni dell'ambito dell'ingegneria industriale e dell'informazione (data scientist, analisti di sistemi, progettisti di database, sviluppatore web, etc.), scientifica (matematico con statistico) ed economia e marketing (manager finanziario, copywriter pubblicitario, responsabile relazioni pubbliche).

L'analisi delle professioni formate nei corsi di laurea e delle competenze richieste dagli annunci consente di (i) cogliere quale sia lo skill gap da colmare per muoversi da una professione a un'altra; (ii) cogliere alcune skill di rilievo per lo svolgimento di attività aziendali che possono trovarsi in professioni diverse, consentendo di ridurre la difficoltà di reperimento di professionalità; (iii) monitorare come l'evoluzione tecnologica ridisegni skill legate ad aree professionali specifiche (come, ad esempio, le professioni dell'ICT), aumentando similarità tra professioni. Un esempio è rappresentato dalle competenze in ambito Big Data e Intelligenza Artificiale, le quali sono divenute basilari per molte professioni ICT tradizionali.

Le analisi rappresentano un contributo per una maggior comprensione delle figure formate dalle università e la loro connessione con il mondo del lavoro, in termini di skill. Questi sono elementi che stanno diventando sempre più importanti per gli attori del mercato del lavoro nella gestione e nell'attuazione dei processi di ricerca, selezione e valorizzazione del capitale umano aziendale.

Il [terzo capitolo](#), invece, presenta i risultati di interviste effettuate a responsabili delle risorse umane di un panel di aziende, con l'obiettivo di cogliere criticità, strategie e politiche in atto dalle aziende per acquisire, trattenere e sviluppare giovani talenti. Sebbene i risultati non siano rappresentativi delle realtà aziendali italiane, emergono alcune tendenze comuni che si possono sintetizzare nei seguenti punti:

- Le aziende cercano laureati in discipline tecniche e scientifiche, ma considerano anche lauree umanistiche valutando aspetti motivazionali e di potenziale durante la selezione e colmando le lacune di competenze tramite programmi di formazione interna. Preferiscono collaborare con le università tramite career day, sponsorizzando percorsi post-laurea e co-progettando programmi di studio. Altri canali di reclutamento includono siti web aziendali, passaparola e agenzie per il lavoro.
- La carriera accademica è importante durante la fase di screening (preselezione), mentre le capacità comportamentali e soft skill sono prevalenti nella selezione dei giovani talenti. Le soft skill considerate cruciali dagli HR sono: capacità relazionali e intelligenza emotiva, disponibilità all'apprendimento e alla flessibilità, apertura e gestione del cambiamento. Le aziende utilizzano processi di selezione strutturati con assessment di gruppo per valutare le capacità comportamentali. Altri strumenti includono test, casi di studio e forme innovative di valutazione. Le capacità e le attitudini vengono valutate anche durante il periodo di prova. Per attrarre e trattenere i giovani laureati, le aziende comunicano la loro proposta di valore facendo leva sull'employer branding (la qualità del luogo di lavoro aziendale) tramite social media, siti web aziendali, siti di ricerca lavoro, career day e durante le fasi di selezione. L'onboarding (il processo di inserimento in azienda) è un momento cruciale per l'integrazione dei giovani nell'organizzazione.
- Una volta assunti, i giovani laureati partecipano a processi di valutazione delle prestazioni basati su KPI specifici e sullo sviluppo di competenze. L'attenzione si concentra anche su potenziale, comportamenti e motivazione. L'identificazione dei talenti avviene attraverso l'analisi congiunta delle performance e del potenziale. Le aziende offrono percorsi di carriera verticali e orizzontali, personalizzati alle caratteristiche e alle aspettative dei giovani. Sono presenti programmi di formazione e sviluppo per sostenere la crescita interna. Le aziende ritengono che le università possano ridurre il mismatch tra domanda e offerta di laureati investendo sulle soft skill, migliorando la professionalizzazione dei percorsi di laurea e rafforzando l'orientamento. La collaborazione tra università e aziende è considerata importante.

La sfida attuale e futura per le aziende riguarda la capacità di attrarre e trattenere i giovani talenti. Le azioni principali da intraprendere includono: la condivisione di scopo e valori aziendali, l'offerta di opportunità di formazione e sviluppo di carriera, la promozione del benessere attraverso una migliore organizzazione e l'ascolto dei bisogni dei lavoratori.

1 i laureati italiani.

L'Italia è attraversata da tempo da fenomeni demografici strutturali che stanno trasformando lentamente i rapporti economici e sociali nel Paese (ISTAT, 2022). I principali indici demografici di struttura mostrano infatti un aumento progressivo della popolazione fuori dall'età di lavoro, mentre i tassi di fecondità e l'apporto migratorio rimangono tanto contenuti da aver indotto nell'ultimo decennio una riduzione costante della popolazione residente (ISTAT, 2023). L'allungamento della speranza di vita della popolazione e l'aumento della longevità aprono prospettive nuove per ripensare il lavoro anche in età avanzata¹ ma la sostenibilità economica e sociale non possono che poggiare complessivamente sulla piena partecipazione dei giovani alle attività economiche e sociali della comunità di cui fanno parte.

Nel 2022 la popolazione di età compresa tra i 15 e i 29 anni è composta da 8.770.000 persone, il 14% del totale della popolazione. Il 41% (3.612.000 persone) fa parte della forza lavoro. Il tasso di occupazione è il 33% (2.962.000 persone) mentre il tasso di disoccupazione si attesta poco al di sotto del 18% (650.000 persone). La dimensione dell'inattività è la più problematica poiché a una ampia incidenza – in parte fisiologica dato il periodo di prosecuzione dei percorsi di studi – si associa una ridotta partecipazione a corsi di formazione e al mercato del lavoro. Infatti, una quota consistente di giovani (19%) non lavora e non studia, con un'importante incidenza di stati di disoccupazione di lungo periodo. A questa condizione strutturale, perdurante nel tempo (Eurofound, 2016), si sono associati anche fenomeni congiunturali, come la pandemia da COVID-19. Quest'ultima ha avuto un impatto relativamente maggiore sui lavoratori giovani, in ragione della maggior partecipazione in settori colpiti da restrizioni, come ristorazione, turismo e spettacolo, e della maggiore diffusione di contratti a termine (ISTAT, 2022).

L'ottenimento di un titolo di studio ha costituito un importante fattore di protezione dall'inoccupazione, in quanto correlato a una maggiore permanenza in stati di occupazione, maggiori livelli salariali e un più rapido rientro in caso di uscita, come evidenziato nel caso della pandemia da COVID-19 (ISTAT, 2022). Il titolo di studio offre protezione sia a livello psicologico e motivazionale, con una minore percezione di fragilità, sia a livello di condizione lavorativa (AlmaLaurea, 2022a). Tuttavia, la quota di laureati tra i 25 e i 34 anni in Italia è del 21% nel 2021, tra i livelli più bassi dei Paesi OECD (OECD, 2022).

Le rilevazioni campionarie svolte da AlmaLaurea sugli studenti delle università italiane costituiscono un importante strumento di osservazione sul profilo e sulla condizione occupazionale dei laureati (AlmaLaurea, 2022a, 2022b)². Nel 2021 si sono laureati in laurea magistrale di secondo livello 94.673 studenti. Le aree disciplinari maggiormente rappresentate sono economia (18%), ingegneria industriale e dell'informazione (16%), l'area scientifica (14%) che coprono quasi la metà dei laureati. Le prospettive occupazionali si differenziano molto per tipologia di classe di laurea in cui è stato seguito il percorso di istruzione. Secondo gli ultimi dati disponibili, nel brevissimo termine, a un anno dalla laurea, il tasso di occupazione dei laureati è del 74,5% per i laureati di primo livello e del 74,6% per i laureati magistrali, con una maggiore incidenza, in quest'ultimo gruppo, tra i laureati magistrali biennali (76,5%). Nel medio termine, a cinque anni dalla laurea, sono occupati l'89,6% dei laureati di primo livello e l'88,5% di quelli di secondo livello, con picco dell'89,1% per i magistrali biennali.

I dati a livello aggregato presentati nel Rapporto 2023 mostrano un miglioramento delle prospettive

¹ Un elemento di particolare interesse è il parallelo ritardo dell'invecchiamento, che richiede di interrogarsi su nuovi modi di pensare e organizzare il lavoro, per permettere un allungamento della vita lavorativa. Va naturalmente tenuto da conto dell'interazione di quest'ultimo con la dimensione della salute psicologica e fisica dei lavoratori più anziani, in modo da non indurre iniquità a livello individuale o effetti negativi a livello di benessere collettivo (Ardito e Costa, 2022).

² Il XXV Rapporto 2023 è stato presentato il giorno 7 giugno 2023. È stata pubblicata una sintesi (AlmaLaurea 2023a, 2023b) mentre analisi e dati a maggior livello di dettaglio non sono ancora disponibili, motivo per cui in questo lavoro si è scelto di ricorrere ai dati del Rapporto 2022.

occupazionali dei laureati di tutti i livelli (AlmaLaurea, 2023a). L'aumento si concentra al margine, tra i laureati di secondo livello in ingresso sul mercato del lavoro, il cui tasso di occupazione si porta al 77,2% (+2,5 punti percentuali) a un anno dalla laurea. Il rapporto mette in evidenza anche ulteriori cambiamenti strutturali in corso. Infatti, si registra un aumento della quota di contratti a tempo indeterminato tra i laureati di primo e secondo livello in ingresso sul mercato del lavoro dopo la laurea che salgono rispettivamente al 31,9% (+4,6 punti percentuali) e al 23,2% (+2,9 punti percentuali). Altro elemento di interesse è la persistenza del fenomeno del lavoro agile in un anno, il 2022, di riduzione della rigidità delle misure di prevenzione relative alla pandemia da COVID-19. I lavoratori laureati interessati dal lavoro da remoto sono il 17% dei laureati di primo livello e il 27,6% dei laureati di secondo livello. Pur assistendo a una riduzione nell'incidenza del numero di laureati interessati rispetto al 2021 le quote sono più alte rispetto ai livelli pre-pandemici. Il dato complessivo nasconde forti eterogeneità all'interno della popolazione. Persistono in Italia forti differenze geografiche e di genere negli esiti occupazionali. I laureati di primo e secondo livello hanno infatti una probabilità più alta di essere impiegati a un anno dalla laurea se sono residenti al Nord (+42,9%) o al Centro (+32,9%) rispetto al Sud, mentre a parità di altre condizioni gli uomini hanno probabilità più alta di essere occupati rispetto alle donne (+11,7%).

Oltre alla condizione occupazionale è importante poter studiare il contributo del titolo di studio nel determinare l'esito occupazionale, tramite misure soggettive di efficacia del titolo. Il dato 2023 mette in evidenza che la laurea è percepita come coerente per la maggior parte dei laureati lavoratori, in special modo per i laureati di percorsi di secondo livello. A un anno dalla laurea i laureati di primo livello che reputano abbastanza o molto efficace il titolo di studio sono l'88,5% (rispettivamente il 20,9% e il 67,6%), mentre per i laureati di secondo livello l'incidenza è più alta e raggiunge il 90% (rispettivamente il 23,3% e il 68,7%). Il 2022 è anche il primo anno in cui l'efficacia è, seppur debolmente, in flessione rispetto agli anni precedenti per i laureati secondari, a indicare possibili disallineamenti tra competenze domandate e offerte.

Per studiare in maggiore dettaglio la condizione occupazionale dei laureati secondari biennali facciamo riferimento al dato del Rapporto 2022 (AlmaLaurea, 2022a). Per la maggior parte dei laureati, il titolo di studio è molto efficace sul lavoro sia a un anno dalla laurea (60,6% per i laureati di primo livello, 66,3% per quelli di secondo livello e 60,8% per magistrali biennali, laureati nell'anno 2020) sia su un orizzonte di medio termine (rispettivamente 66,2%, 69,5% e 65,3% per i laureati nel 2017). Elemento di grande interesse per estendere questo tema è la corrispondenza tra le competenze fornite dai corsi universitari e quanto richiesto nello svolgimento della professione. AlmaLaurea raccoglie informazioni sull'utilizzo sul posto di lavoro tramite un'autodichiarazione dell'intervistato sul grado di utilizzo. Le competenze formate dall'università sono molto utilizzate dalla maggior parte dei laureati lavoratori (57,5% degli intervistati)³. Emerge dai dati una buona eterogeneità per aree disciplinari⁴. Le aree in cui si osserva il maggiore uso sono informatica e tecnologie ICT (74,5%), scienze motorie e sportive (67,5%) e l'area agrario-forestale e veterinaria (64,1%). Le aree in cui la misura è maggiore sono anche le aree in cui è maggiore il carattere professionalizzante del corso di studi e in cui maggiore è la disponibilità di opportunità lavorative (e minore il mismatch), come nel caso dell'ICT. Ne emerge quindi che l'università – dal punto di vista dei laureati – fornisca competenze utili all'esperienza lavorativa, oltre a quelle che naturalmente si acquisiscono nello specifico luogo di lavoro.

³ Questo rappresenta un dato di sintesi di diversi fenomeni che si intrecciano e che ne rendono complessa la lettura. Da un lato, infatti, il dato rappresenta una valutazione soggettiva dei lavoratori laureati, quindi correlata con il grado di autoefficacia percepita dall'intervistato. In questo caso l'utilizzo del dato raccolto a cinque anni dalla laurea riduce possibili distorsioni in quanto permette, da un lato, di ipotizzare una valutazione più matura delle proprie competenze e, dall'altro, una minore selezione della popolazione dei laureati nell'occupazione rispetto a dati raccolti a breve termine dopo la laurea.

⁴ L'esistenza di diffuso mismatch e sottoccupazione tra gli occupati italiani, ossia di disallineamento tra mansioni lavorative e titoli posseduti, non inficia l'argomento in quanto ha l'effetto di aumentare la quota di risposte delle categorie "In misura ridotta" e "per niente". Le nostre osservazioni si possono quindi ritenere valide come stima conservativa dell'intensità dell'utilizzo.

2 profili occupazionali in uscita da un panel di università italiane.

Labour Market Intelligence (LMI). Come già avviene in altri contesti, Big Data e Intelligenza Artificiale stanno giocando un ruolo chiave nell'analisi e comprensione dei cambiamenti del mercato del lavoro, fornendo un'opportunità unica per comprendere come la domanda di competenze e di professionalità si sta sviluppando. L'obiettivo principale della LMI è certamente di accrescere la conoscenza dei fenomeni e supportare i diversi stakeholder nell'utilizzo dei dati per migliorare le politiche di intervento e i processi decisionali.

Dal 2013, il centro di ricerca CRISP dell'Università di Milano-Bicocca, ha avviato iniziative di ricerca volte a studiare metodologie e tecniche di Big Data analytics e di AI per la raccolta e l'analisi degli annunci di lavoro del Web che permettono di:

1. monitorare i trend della domanda di professioni e skill in quasi-tempo-reale;
2. esprimere la domanda di lavoro in termini di professioni, skill (soft,hard,digital), territorio (fino al livello provinciale), settore economico e trend temporale (serie storica);
3. valutare e comprendere la domanda del mercato del lavoro e le skill, così come richiesti dal mercato, permettendo (i) skills anticipation and matching (ii) identificazione di professioni emergenti (iii) il supporto all'organizzazione dei percorsi formativi – sia aziendali sia universitari – per definire attività di upskilling/ reskilling tenendo conto delle evidenze del mercato del lavoro.

Dati utilizzati per l'analisi.

I dati utilizzati in questo studio provengono da due sorgenti informative distinte:

1. Gli annunci di lavoro online (noti anche come Online Job Advertisement, OJA) provengono da un progetto europeo⁵ promosso dal Centro Europeo CEDEFOP⁶ ed Eurostat. Lo studio e la realizzazione del progetto sono stati affidati a un partenariato internazionale guidato dal CRISP. L'obiettivo principale è di creare un sistema di real-time monitoring delle professioni e delle skill derivanti dagli annunci di lavoro pubblicati sul web in tutti i 27+1 Paesi europei. Le professioni e le skill vengono classificate sullo standard europeo ESCO, una lingua franca che permette di comparare la domanda di lavoro utilizzando tutte le 28 lingue comunitarie. La metodologia che i ricercatori del CRISP⁷ hanno sviluppato fa uso di tecniche avanzate di Big Data analytics e di Artificial Intelligence per estrarre dal contenuto dagli annunci di lavoro del web "nuova informazione" a supporto dello studio delle caratteristiche della domanda di lavoro espressa dalle aziende. La base di conoscenza utilizzata nel presente capitolo è composta da circa 3,3 milioni di annunci di lavoro scaricati dal web e classificati sullo standard europeo delle occupazioni e skill ESCO⁸, di cui oltre 200 mila relativi a professioni in uscita dai corsi di studio di interesse per il presente lavoro.
2. Le Schede Uniche Annuali dei Corsi di Studio (SUA-CdS) vengono redatte da ogni corso di studi al fine di accreditare il corso presso il Ministero. La scheda è lo strumento attraverso il quale ogni CdS esprime gli obiettivi che si propone di realizzare, fornendo quindi informazioni a studenti, famiglie e stakeholder per chiarire gli obiettivi della formazione, descrivere il piano formativo e l'ambiente di apprendimento, illustrare i risultati della formazione, etc. In particolare, ogni SUA-CdS esplicita e descrive una o più professioni in uscita, ovvero le figure professionali che il corso di studio intende formare al conseguimento del titolo. Tali figure professionali sono esplicitate in accordo con il classificatore delle professioni italiano CP-2011 che, a sua volta, è ricollegato allo standard europeo multilingua ESCO.

In questo capitolo, grazie all'uso congiunto di Online Job Ads e schede SUA, è possibile individuare le professioni in uscita dai singoli corsi di studio, con l'obiettivo di:

- (i) osservare la domanda di lavoro per i profili professionali in uscita dalle principali aree disciplinari così come emerge dagli annunci di lavoro online nel 2022;
- (ii) studiare l'impatto delle competenze digitali, trasversali e professionali nelle aree disciplinari cui i profili professionali individuati appartengono;
- (iii) analizzare l'esistenza di professioni comuni a diversi corsi di studio e le similarità tra le professioni, in termini di competenze digitali e professionali.

⁵ <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-visualisations/skills-online-vacancies>

⁶ Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale, CEDEFOP <https://www.cedefop.europa.eu/>

⁷ Il partenariato è composto da: CRISP - Università di Milano Bicocca (capofila), BGT europe srl, Gopa Luxembourg

⁸ ESCO: <https://ec.europa.eu/esco/portal/home>

A tal fine, sono state dapprima individuate le professioni maggiormente richieste dalle aziende negli annunci di lavoro online in Italia nel 2022. Successivamente, è stato individuato un panel di università del Nord, Centro, Sud e Isole i cui corsi di studio formassero profili professionali in linea con i profili individuati dalla domanda di lavoro online. Sono stati quindi estratti 116 profili professionali distinti classificati su 5 macro aree e relativi sottogruppi disciplinari, come illustrato nella tabella sottostante.

Macro area	Sottogruppo disciplinare	numero di professioni*
Economia e Statistica	Economia, Management e Finanza	34
	Marketing	
	Statistica	
Giurisprudenza, Umanistica e Scienze Sociali	Giurisprudenza	28
	Politico-Sociale e Comunicazione	
	Educazione e Formazione	
	Psicologia	
Architettura, Design e Ingegneria	Ingegneria industriale e dell'informazione	36
	Architettura e Ingegneria civile	
	Design	
Scientifica	Scientifica	26
Informatica e tecnologie ICT	Informatica e tecnologie ICT	22

*Il totale colonna include le professioni comuni a più sottogruppi/macro-aree

andamento della domanda per le 116 figure professionali analizzate.

Grazie all'analisi degli annunci di lavoro online, è possibile monitorare la domanda di lavoro che le aziende esprimono sul web per le macro aree disciplinari e – di conseguenza - per ciascuna professione in uscita dai CdS (corso di studio) dell'area.

Le immagini che seguono rappresentano l'andamento delle professioni in uscita per le diverse macro aree, sulla base degli annunci pubblicati online in Italia nel 2022. Per semplificare la lettura, viene proposta una scala linguistica, che specifica quattro tipologie di andamenti della domanda: molto elevata, elevata, medio bassa, bassa. È importante precisare che le scale linguistiche specificano i quartili di appartenenza della domanda per ciascuna macro-area. Ciò consente di valutare il peso di ciascuna professione all'interno della macro area, in termini di numero di annunci, comparando anche il peso che una professione ha quando appartiene a macro aree diverse.

Ad esempio, il "data scientist" – figura professionale comune all'area di Economia e Statistica, all'area Scientifica e all'area informatica – ICT – ha una domanda elevata nel gruppo delle professioni della prima area e una domanda molto elevata nelle professioni dell'area Scientifica e Informatica e tecnologie ICT. Questo fenomeno permette di osservare il peso della professione – il data scientist – tra macro aree distinte.

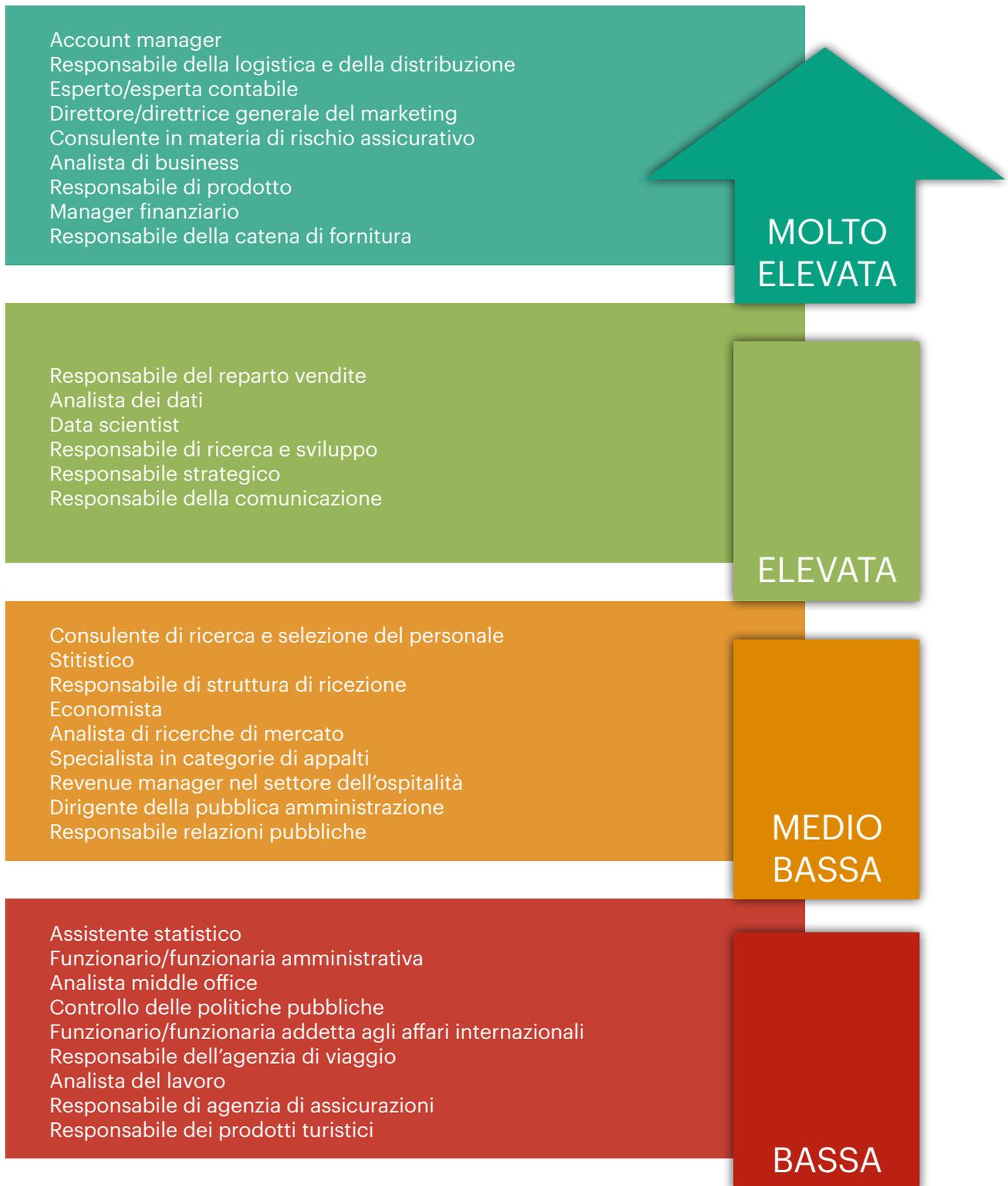


Figura 1 domanda di lavoro per le professioni in area economia e statistica

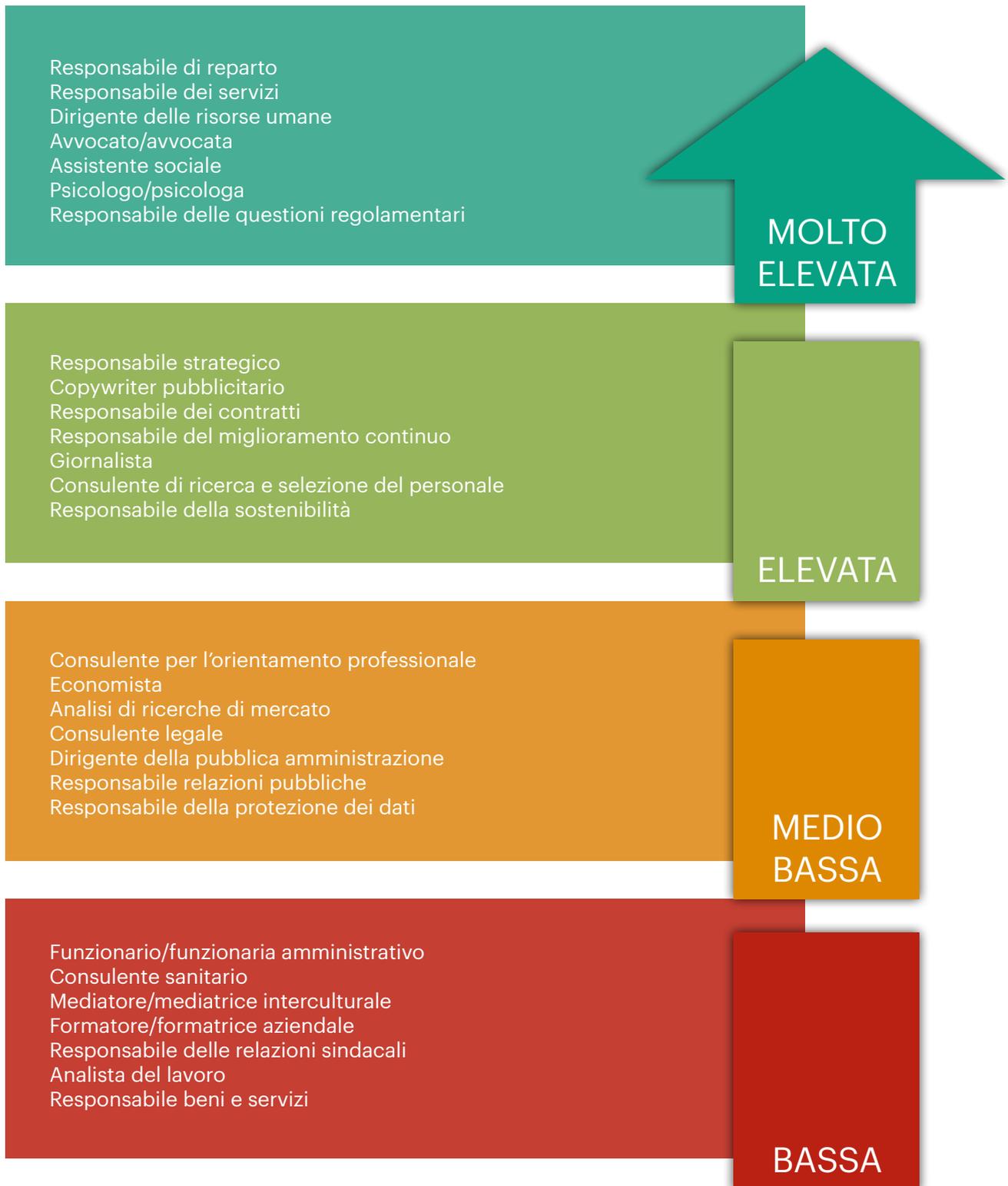


Figura 2 domanda di lavoro per le professioni in area giuridica, umanistica e scienze sociali

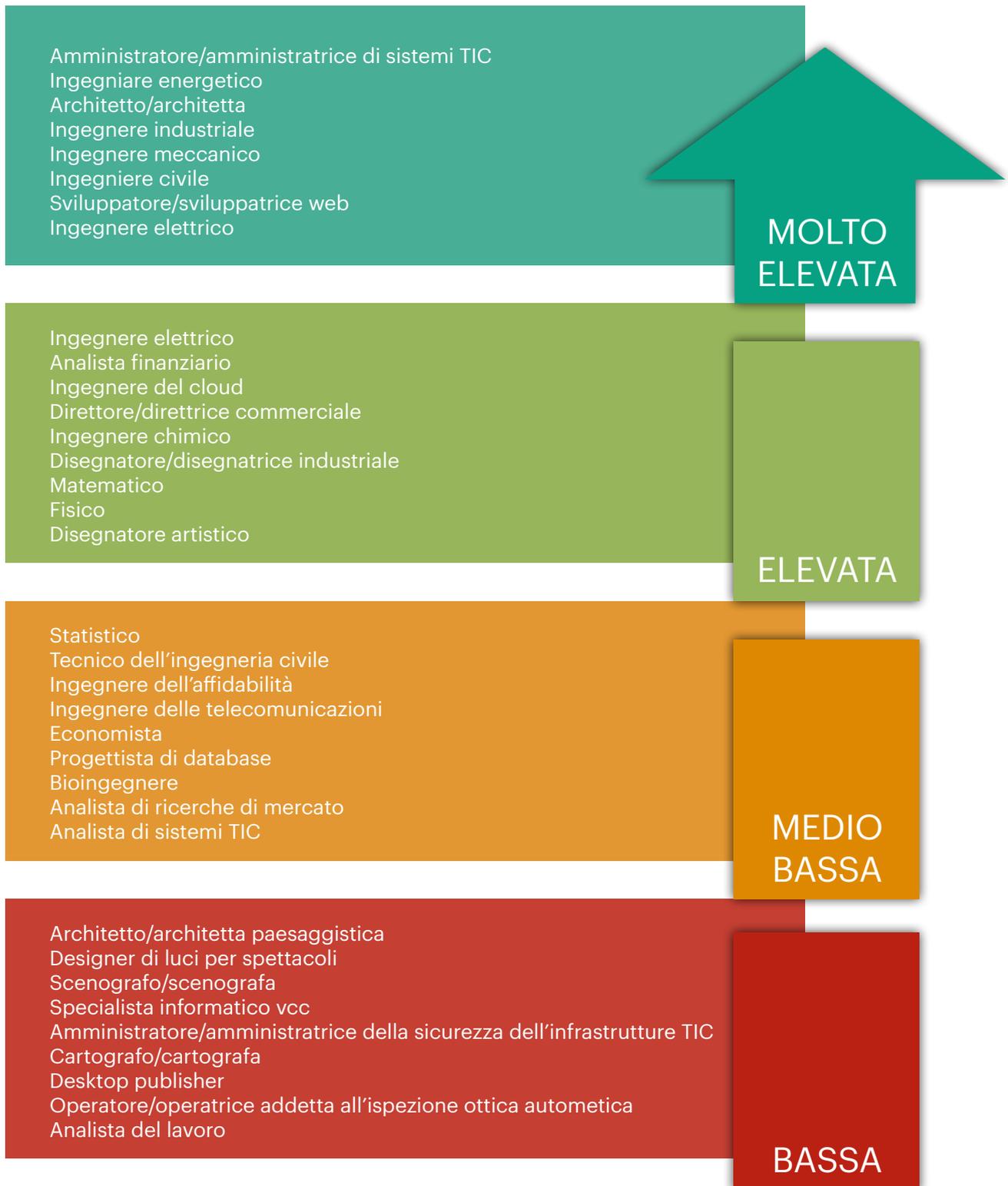


Figura 3 domanda di lavoro per le professioni in area architettura, design e ingegneria

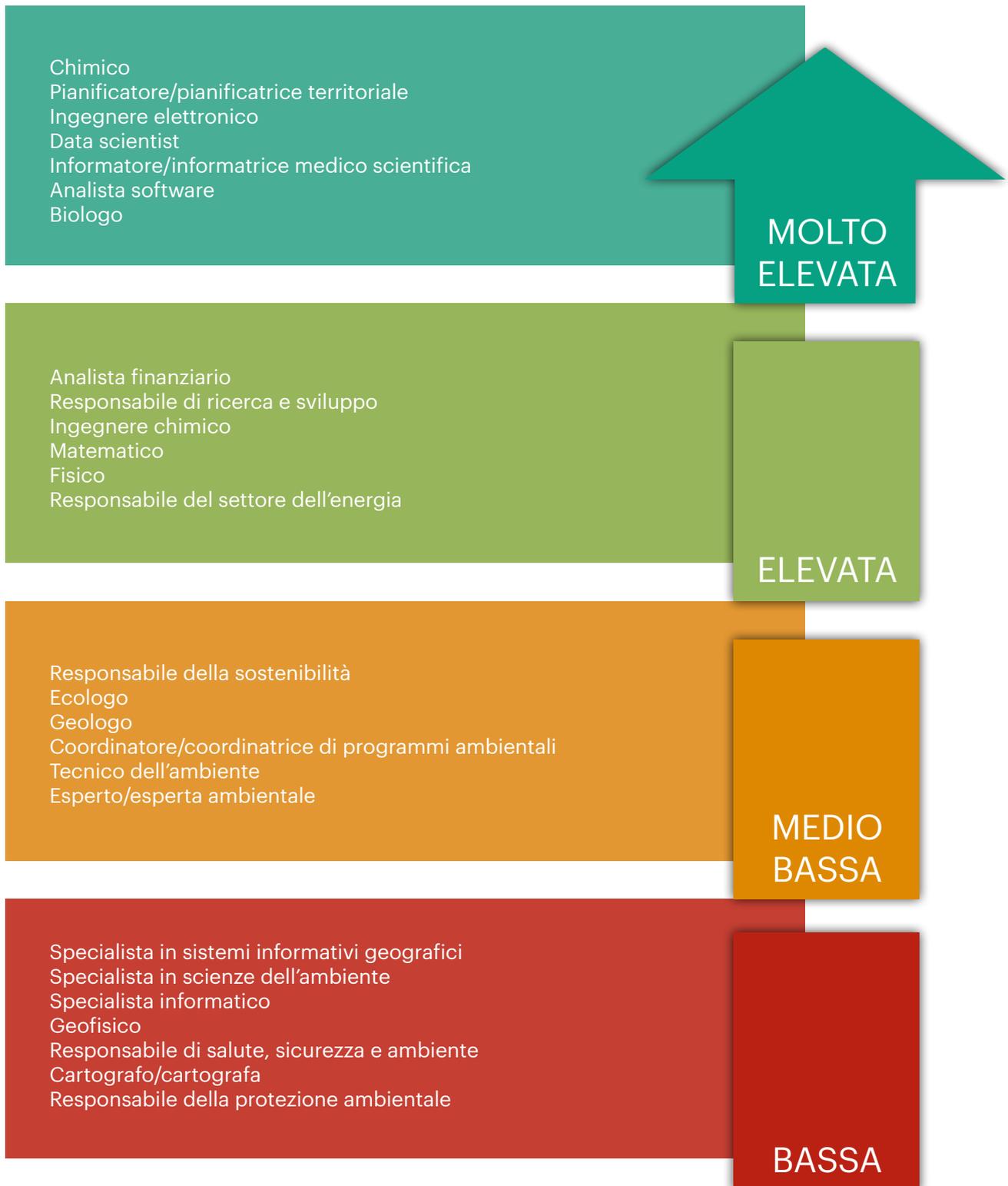


Figura 4 domanda di lavoro per le professioni in area scientifica

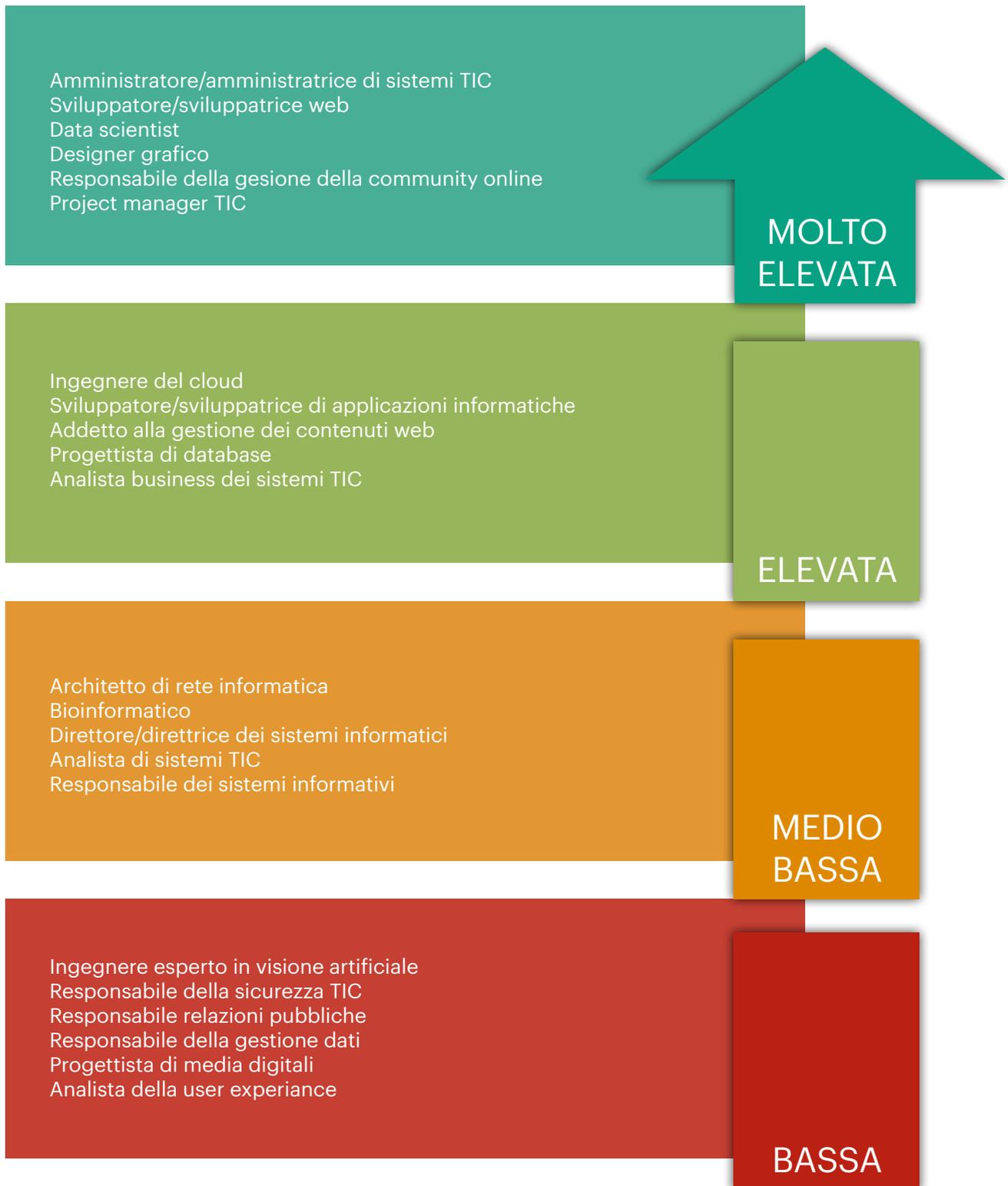


Figura 5 domanda di lavoro per le professioni in area informatica e tecnologie ict

L'uso delle online job advertising permette di osservare la domanda di lavoro nel dettaglio e nelle sue diverse dimensioni, tra cui il territorio geografico (i.e., regione). Il grafico che segue mostra la distribuzione degli annunci di lavoro per le 116 figure professionali osservate in Italia nel 2022 sul territorio nazionale. Per semplicità, vengono rappresentate le professioni per sottogruppi disciplinari e macro-regioni italiane.

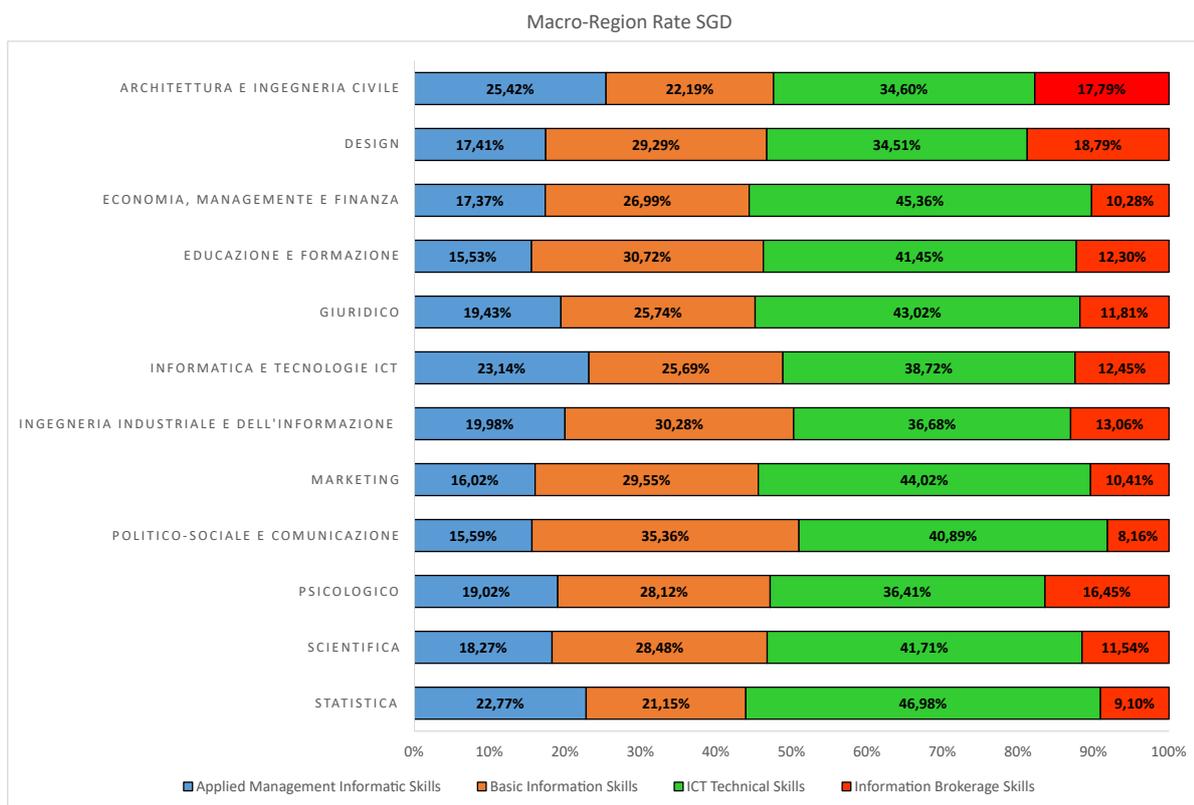


Figura 6 distribuzione degli annunci per macro regione e per sotto gruppo disciplinare

Come si può osservare, per ogni sotto-gruppo disciplinare circa il 60/70% della domanda legate alle professioni in uscita dai corsi di laurea è nelle regioni del Nord Italia (con una maggioranza sempre sbilanciata al Nord-Ovest). In particolare, più del 30% della domanda si riferisce a posizioni in Lombardia, seguono Emilia Romagna e Veneto (13% circa rispettivamente), quindi Lazio (11%), poi Piemonte (9%). La prima regione del Sud è la Campania con una quota annunci per le professioni osservate nel 2022 del 5%.

impatto delle competenze digitali, trasversali e professionali nelle aree disciplinari.

Comprendere quali sono le competenze richieste dalle aziende e come queste evolvono nel tempo e in funzione del progresso tecnologico e multiculturale è un tema chiave che contribuisce alla riduzione del cosiddetto skill mismatch⁹ tra domanda e offerta. Comprendere questa evoluzione permette di comprendere come le professioni mutano nel tempo in base all'evoluzione delle competenze richieste; di definire politiche di formazione ad-hoc sui territori per favorire l'upskilling, migliorando le competenze esistenti per continuare a svolgere al meglio la propria professione, e il reskilling, per acquisire nuove competenze o radicalmente diverse rispetto a quelle precedentemente possedute per cambiare professionalità.

Non sorprende quindi che la Commissione Europea abbia proclamato il 2023 come l'Anno europeo delle competenze¹⁰. L'iniziativa mira a sostenere le aziende, in particolare le piccole e medie imprese, nell'affrontare le lacune di competenze nell'UE. L'iniziativa intende promuovere una mentalità di reskilling e upskilling, aiutando le persone ad acquisire le competenze necessarie per svolgere lavori di qualità, per "concentrare gli investimenti dell'UE sull'istruzione professionale e l'upskilling. Abbiamo bisogno di una migliore collaborazione

⁹ Lo "skill mismatch" si riferisce alla discrepanza tra le competenze richieste dai datori di lavoro e quelle possedute dai lavoratori disponibili. Questo si verifica quando l'offerta di competenze da parte dei lavoratori non corrisponde alle richieste delle aziende o dei settori specifici dell'economia.

¹⁰ https://year-of-skills.europa.eu/index_en.

con le aziende perché sanno meglio di chiunque altro di cosa hanno bisogno. E dobbiamo far corrispondere queste esigenze alle aspirazioni delle persone. Ma dobbiamo anche attrarre le competenze giuste nel nostro continente, competenze che aiutino le aziende e rafforzino la crescita dell'Europa" (Ursula von der Leyen, Presidente della Commissione Europea, 2022).

L'analisi degli annunci di lavoro online permette di osservare un'ulteriore dimensione di analisi: le competenze e le conoscenze principali richieste dall'azienda per la figura professionale ricercata. È importante osservare che le skill richieste all'interno di un annuncio non rappresentano i profili della figura ricercata, esse invece descrivono le competenze che sono considerate importanti (o discriminanti) per svolgere la professione. Ad esempio, la skill "programmazione" sarà difficilmente esplicitata dal datore di lavoro in un annuncio per un analista software poiché ritenuta implicita. Diversamente, la stessa skill potrebbe essere richiesta per uno statistico nel caso in cui questa venga ritenuta come "abilitante" la professione ricercata. In tal senso, quindi, un annuncio online non va inteso come descrittivo del profilo professionale nella sua interezza e complessità (le tassonomie standard offrono un dizionario completo e omnicomprensivo). Diversamente, l'annuncio di lavoro deve essere inteso come una "specializzazione" delle competenze e skill della professione ritenute essenziali per le aziende e più in generale per il settore che le richiede. Questa caratteristica nativa degli online job advertisement ci permette di concentrarci sulle competenze ritenute più importanti, tralasciando quelle non elencate perché implicite (come nell'esempio sopra citato) o meno rilevanti.

In questo studio, le skill sono estratte e ricondotte allo standard ESCO, come accennato nella parte introduttiva. Per ciascuna skill, ne viene stimata l'importanza calcolando una rilevanza espressa da 1 a 5, maggiore il valore, maggiore l'importanza della skill nella professione. La rilevanza indica l'importanza della skill per la professione osservata. Diversamente dalla frequenza, che indica il numero di volte in cui la skill è stata richiesta sul totale degli annunci per la singola professione, la rilevanza ne stima l'importanza in comparazione con tutte le professioni osservate.

Le skill sono ulteriormente distinte in Skill Digitali, Professionali e Trasversali (o soft skill): questo permette di stimare il grado di importanza di ciascuna categoria di skill in una scala percentuale sul totale delle competenze richieste per la professione.

Digital Skill Rate, Professional Skill Rate e Transversal Skill Rate

Lo Skill Rate è un indicatore che fornisce un'informazione percentuale della pervasività di ciascuna categoria di skill (digitali, professionali e trasversali) all'interno di una professione in termini di rilevanza delle skill espresse negli annunci.

In funzione della categoria di skill, è possibile osservare il Digital Skill Rate, Professional Skill Rate e Transversal Skill Rate.

Nota alla Lettura. È da notare che la rilevanza è associata alla coppia skill-professione ed è normalizzata a 100 all'interno di ciascuna professione per permettere di cogliere la skill caratterizzante. Come conseguenza, non è possibile comparare rilevanze della medesima skill tra diverse professioni.

Il grafico che segue riporta lo Skill Rate diviso per skill dell'area digitale, professionale e trasversale, per ciascun sottogruppo disciplinare. Si evince come le competenze digitali siano pervasive tutti i macro gruppi disciplinari, con picchi del 61% (ICT), 53% circa (statistica). Da notare come l'incidenza del digitale sia significativa anche in gruppi disciplinari nell'area delle scienze umane, come l'area psicologica, giuridica (15%) e del marketing (19%).

Le competenze professionali – intese come quelle caratterizzanti e necessarie la professione ma non annoverate tra le competenze digitali – rappresentano in tutti i macro gruppi una componente significativa, con picchi del 50% di rilevanza (marketing) ma senza mai scendere sotto una quota del 18% (ICT, in cui evidentemente le competenze digitali hanno un ruolo basilare). Infine, le skill trasversali si rivelano importanti per tutte le aree: **si può affermare che almeno una competenza su cinque per svolgere la professione è trasversale**. Questo andamento è tanto più imponente quanto più la macro-area disciplinare è votata al rapporto umano e all'interazione, come è evidente per l'area dell'Educazione e formazione e l'area Psicologica e l'area Giuridica (53%).

Alcune tra le skill trasversali maggiormente richieste includono: **lavorare in gruppo, sviluppare le idee creative, adattarsi al cambiamento, comunicare con i clienti, autonomia, identificarsi con gli obiettivi aziendali**.

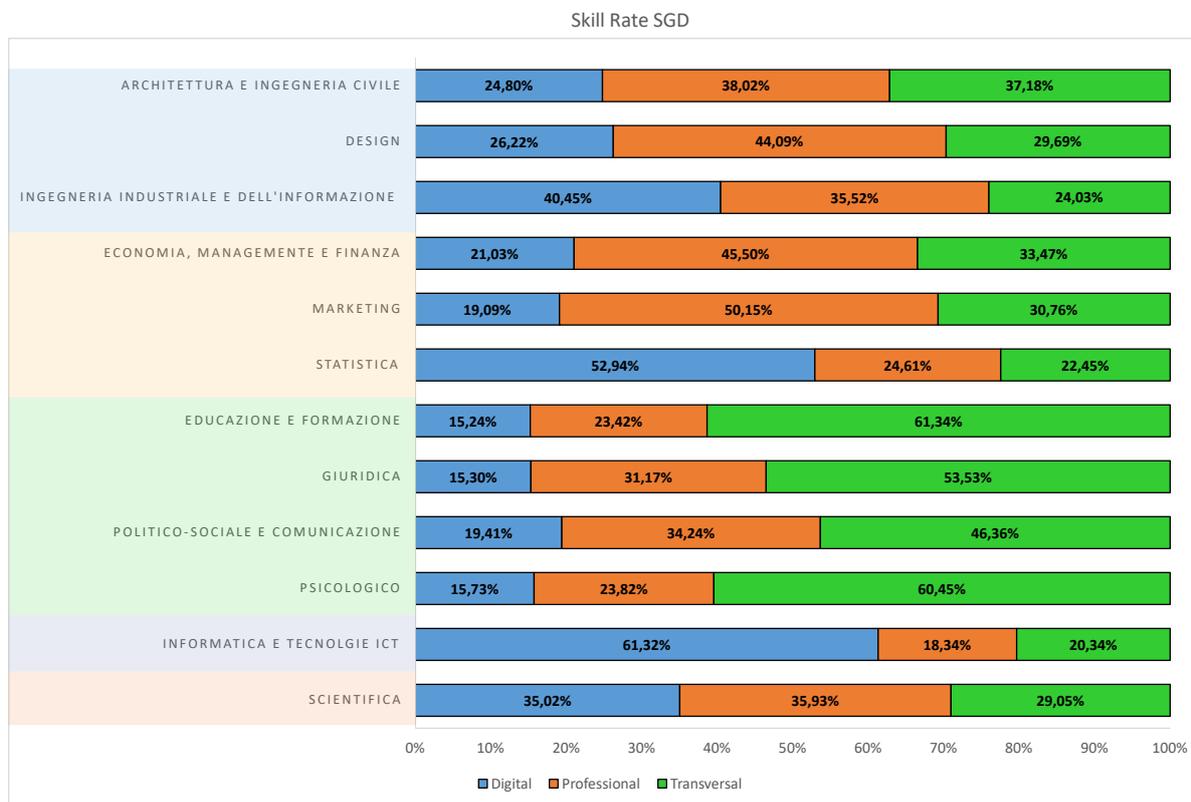


Figura 7 Skill Rate per sotto gruppo disciplinare

categorie di skill digitali.

Tuttavia, è importante distinguere tra diversi livelli di competenze digitali, che possono variare da professione a professione. Bisogna infatti distinguere tra professioni per cui il digitale è una competenza fondante e professioni che utilizzano il digitale per svolgere la loro professione che non è digitale di per sé. Ad esempio, le professioni ad alto contenuto tecnologico, come il Data Scientist o il Software Developer, avranno una richiesta di competenze digitali estremamente tecniche (e.g., linguaggi di programmazione, competenze di Big Data o AI, etc). Diversamente, professioni per cui il digitale è un abilitatore per la professione (e.g., ingegnere civile, analista di business, economista, etc) avranno una richiesta di competenze digitali legate all'utilizzo di strumenti per lo svolgimento delle attività in un ambiente digitalizzato (ad esempio, uso di database per accedere ai dati; uso di ERP, es. applicativi di supporto alla gestione dei processi operativi, uso di social network, uso di strumenti di office automation, etc).

Per questa ragione, di seguito si riporta una suddivisione di skill digitali utilizzata all'interno dello studio per discriminare la tipologia di skill digitale richiesta. L'obiettivo è discernere la competenza digitale relativa alla professione per meglio comprendere il grado di digitalizzazione richiesto. A tal fine, ogni skill digitale ESCO è stata classificata su una (e solo una) delle seguenti categorie.

1. **Applicative e di Gestione:** si riferisce alle skill che esprimono la capacità di usare strumenti e software necessari a chi, all'interno di un'organizzazione, supporta la gestione sia dei processi operativi che di quelli decisionali. Ad esempio "uso di database", "uso di ERP", etc.
2. **Tecniche ICT:** si riferisce alle skill che richiedono forti competenze tecnologiche su soluzioni, piattaforme e linguaggi di programmazione che caratterizzano chi opera all'interno delle strutture ICT di organizzazioni pubbliche e private (e.g., sviluppo Java, C++, Hadoop, Spark, etc.);
3. **Base:** si riferisce alle skill che esprimono la capacità di uso quotidiano di strumenti informatici di base, a prescindere dalla funzione aziendale di appartenenza (e.g., "capacità di gestire documenti digitali", "uso di Word Processor", etc.);
4. **Brokeraggio Informativo:** si riferisce all'abilità nell'utilizzo degli strumenti informatici volti prevalentemente alla comunicazione aziendale (uso di Content Management System, SEO, uso di social network, uso di programmi grafici, etc.).

La figura che segue mostra la ripartizione della tipologia di competenze digitali per ciascuna macro disciplina.

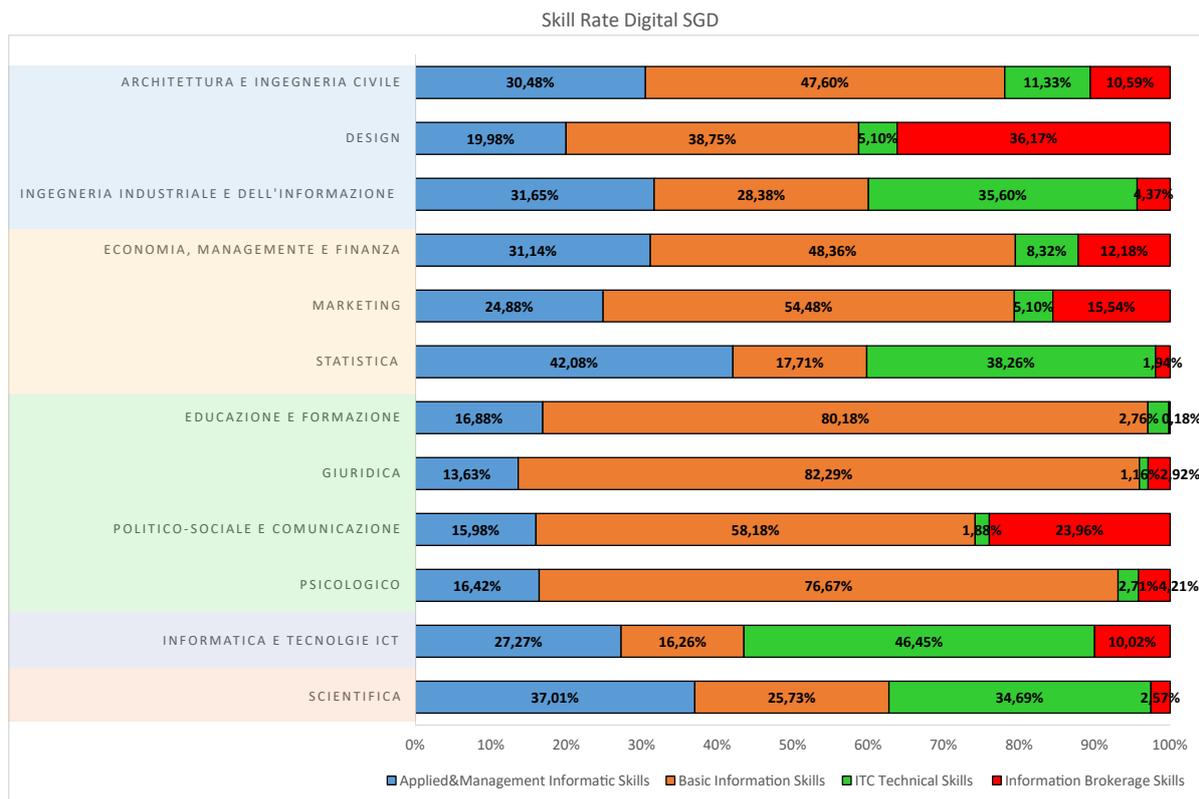


Figura 8 categorie di skill digitali per sotto gruppo disciplinare

La distribuzione delle competenze digitali sui sottogruppi disciplinari evidenzia come il grado di digitalizzazione dipenda fortemente dalla famiglia di competenze digitali: le aree a maggior connotazione digitale (ICT, Ingegneria dell'Informazione, statistica e area scientifica) presentano un livello di competenze tecniche e applicate elevato (maggiore del 30%) a dispetto delle competenze digitali di base. Queste ultime, di contro, rappresentano la maggioranza delle competenze digitali per professioni dell'area umanistica (giuridica, formazione, politico-sociale e comunicazione, etc.) segno evidente che il "digitale" in queste aree si riferisce a competenze di base e di office automation. Infine, le competenze per il brokeraggio informativo (uso di SEO, social network, programmi grafici etc) sono maggiormente richieste per le professioni legate al design, alla comunicazione e al marketing.

analisi delle professioni comuni a diversi sottogruppi disciplinari e similarità tra le professioni, in termini di competenze digitali e professionali.

In quest'ultima sezione si intende studiare quali sono le professioni in uscita in comune tra i 12 sottogruppi disciplinari identificati, sulla base delle professioni in uscita comuni ai CdS (corsi di studio).

La figura che segue è un grafico che esprime i legami, in termini di professioni comuni, tra i sottogruppi disciplinari: i nodi rappresentano i sottogruppi disciplinari; un collegamento tra due sottogruppi disciplinari identifica un legame tra i due in base al numero di professioni in comune. Maggiore il numero di professioni in uscita comuni a due sottogruppi disciplinari, maggiore lo spessore dell'arco che li lega (i numeri sugli archi rappresentano il numero di professioni in comune).

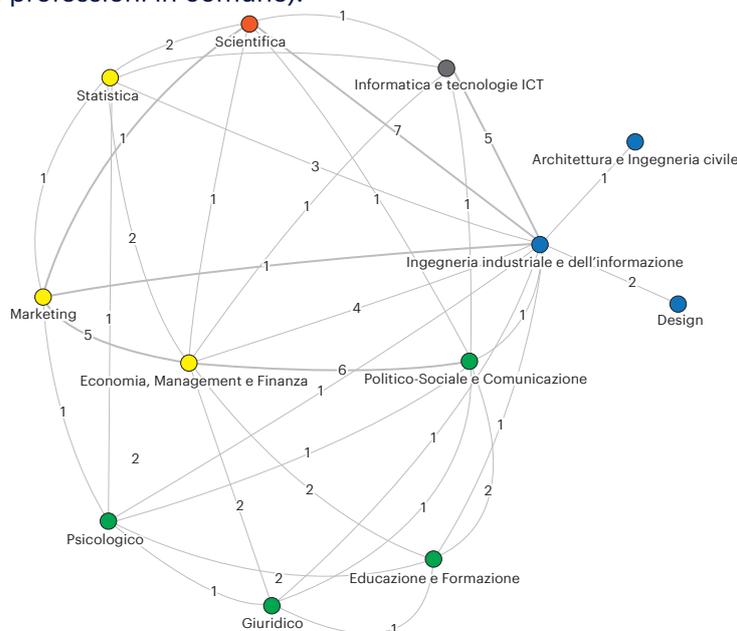


Figura 9 grafo dei legami tra sottogruppo disciplinare in base alle professioni comuni

Come si può notare dal grafico, ogni sottogruppo disciplinare ha almeno una professione in uscita in comune con un altro sottogruppo. Ingegneria industriale e dell'informazione ha legami più significativi con l'area scientifica, informatica e tecnologie ICT e statistica; identicamente economia, management e finanza è fortemente legata con l'area politico, sociale e comunicazione e con quella del marketing.

Di seguito la tabella delle professioni comuni tra sottogruppi disciplinari

Tabella 2. Professioni in comune tra sottogruppi disciplinari

Professione	#gruppi	Sotto-gruppi in comune
analista di ricerche di mercato	5	Economia, Management e Finanza; Ingegneria industriale e dell'informazione; Marketing; Psichologico; Statistica
analista finanziario	4	Economia, Management e Finanza; Ingegneria industriale e dell'informazione; Scientifica; Statistica
analista del lavoro	4	Economia, Management e Finanza; Educazione e Formazione; Ingegneria industriale e dell'informazione; Politico-Sociale e Comunicazione
consulente di ricerca e selezione del personale	4	Economia, Management e Finanza; Educazione e Formazione; Politico-Sociale e Comunicazione; Psichologico
dirigente della pubblica amministrazione	3	Economia, Management e Finanza; Giuridico;
dirigente delle risorse umane	3	Educazione e Formazione; Giuridico; Psichologico
responsabile relazioni pubbliche	3	Economia, Management e Finanza; Informatica e tecnologie ICT; Politico-Sociale e Comunicazione
data scientist	3	Informatica e tecnologie ICT; Scientifica; Statistica

economista ¹¹	3	Economia, Management e Finanza; Giuridico;
Ingegneria industriale e dell'informazione	2	Economia, Management e Finanza; Marketing
manager finanziario	2	Economia, Management e Finanza; Marketing
responsabile strategico	2	Economia, Management e Finanza; Politico-Sociale e Comunicazione
responsabile della sostenibilità	2	Politico-Sociale e Comunicazione; Scientifica
direttore/direttrice del marketing	2	Economia, Management e Finanza; Marketing
responsabile della comunicazione	2	Economia, Management e Finanza; Marketing
responsabile di ricerca e sviluppo	2	Marketing; Scientifica
fisico	2	Ingegneria industriale e dell'informazione; Scientifica
matematico	2	Ingegneria industriale e dell'informazione; Scientifica
statistico	2	Ingegneria industriale e dell'informazione; Statistica
ingegnere civile	2	Architettura e Ingegneria civile; Ingegneria industriale e dell'informazione
ingegnere chimico	2	Ingegneria industriale e dell'informazione; Scientifica
ingegnere elettronico	2	Ingegneria industriale e dell'informazione; Scientifica
cartografo/cartografa	2	Ingegneria industriale e dell'informazione; Scientifica
designer di luci per spettacoli	2	Design; Ingegneria industriale e dell'informazione
desktop publisher	2	Design; Ingegneria industriale e dell'informazione
analista di business	2	Economia, Management e Finanza; Marketing
funzionario/funzionaria amministrativo	2	Economia, Management e Finanza; Politico-Sociale e Comunicazione
specialista informatico	2	Informatica e tecnologie ICT; Ingegneria industriale e dell'informazione
analista di sistemi TIC	2	Informatica e tecnologie ICT; Ingegneria industriale e dell'informazione
ingegnere del cloud	2	Informatica e tecnologie ICT; Ingegneria industriale e dell'informazione
sviluppatore/sviluppatrice web	2	Informatica e tecnologie ICT; Ingegneria industriale e dell'informazione
progettista di database	2	Informatica e tecnologie ICT; Ingegneria industriale e dell'informazione
amministratore/amministratrice di sistemi TIC	2	Informatica e tecnologie ICT; Ingegneria industriale e dell'informazione

Oltre a identificare occupazioni comuni a diversi sottogruppi disciplinari, è possibile analizzando le skill, verificare l'esistenza di professioni simili, dove la similarità è riconducibile alla percentuale di skill comuni tra le professioni osservate.

Ovviamente, la similarità è ponderata considerando la rilevanza di ciascuna competenza in comune, pesando

¹¹ per l'ambito Giuridico la figura uscente è tributarista, considerato come un caso specifico dell'economista in accordo con la tassonomia europea ESCO

maggiormente quelle competenze comuni con maggior rilevanza.

Questo tipo di analisi è rilevante per diversi fattori: (i) alcune skill di rilievo per lo svolgimento di attività aziendali possono trovarsi in professioni diverse, consentendo di ridurre la difficoltà di reperimento di professionalità; (ii) si può cogliere quale sia lo skill gap da colmare per muoversi da una professione a un'altra; da ultimo (iii) si può monitorare come l'evoluzione tecnologica ridisegni skill legate ad aree professionali specifiche (come, ad esempio, le professioni dell'ICT), aumentando similarità tra professioni. Un esempio è rappresentato dalle competenze in ambito Big Data e Intelligenza Artificiale, le quali sono divenute di base per molte professioni ICT tradizionali.

Ne emerge una "mappa" delle similarità tra professioni, come mostrato di seguito.

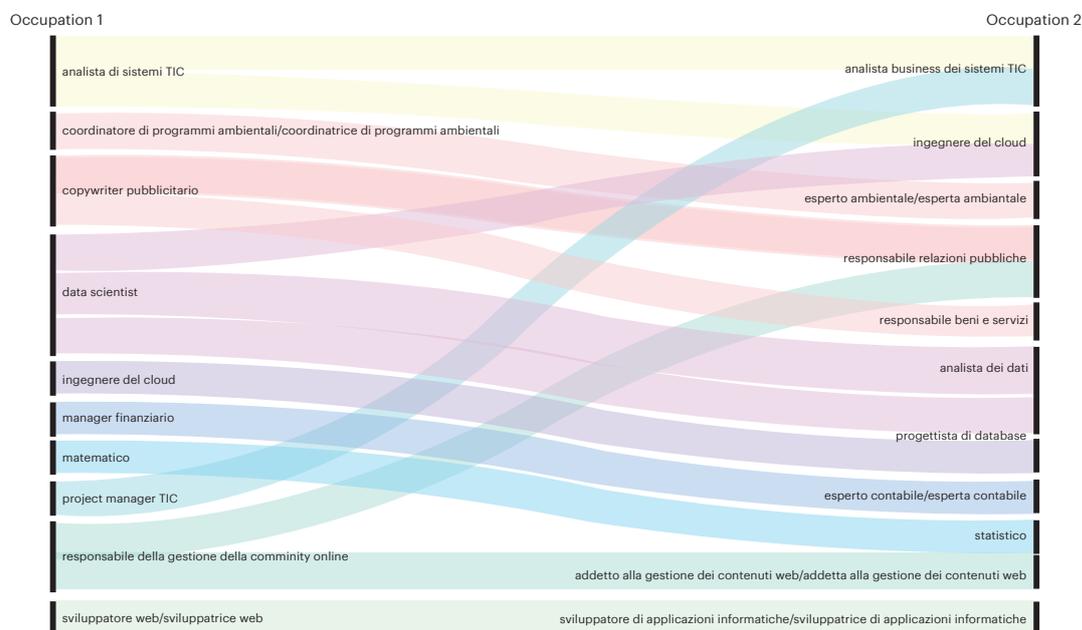


Figura 10 Mappa delle similarità tra professioni appartenenti al medesimo sotto gruppo disciplinare

Il grafico pone in relazione due professioni del medesimo sotto-gruppo disciplinare: maggiore la densità del collegamento, maggiore la similarità ponderata delle competenze tra le due professioni. Il grafico chiarisce come la similarità ponderata in base all'importanza delle competenze comuni renda affini principalmente professioni dell'ambito dell'ingegneria industriale e dell'informazione (data scientist, analisti di sistemi, progettisti di database, sviluppatore web, etc.), scientifica (matematico con statistico) ed economia e marketing (manager finanziario, copywriter pubblicitario, responsabile relazioni pubbliche).

Contestualmente, è possibile calcolare la similarità tra professioni di diversi sotto-gruppi disciplinari per cogliere come le competenze richieste creino ponti/collegamenti tra professioni di gruppi diversi, come mostrato in figura.

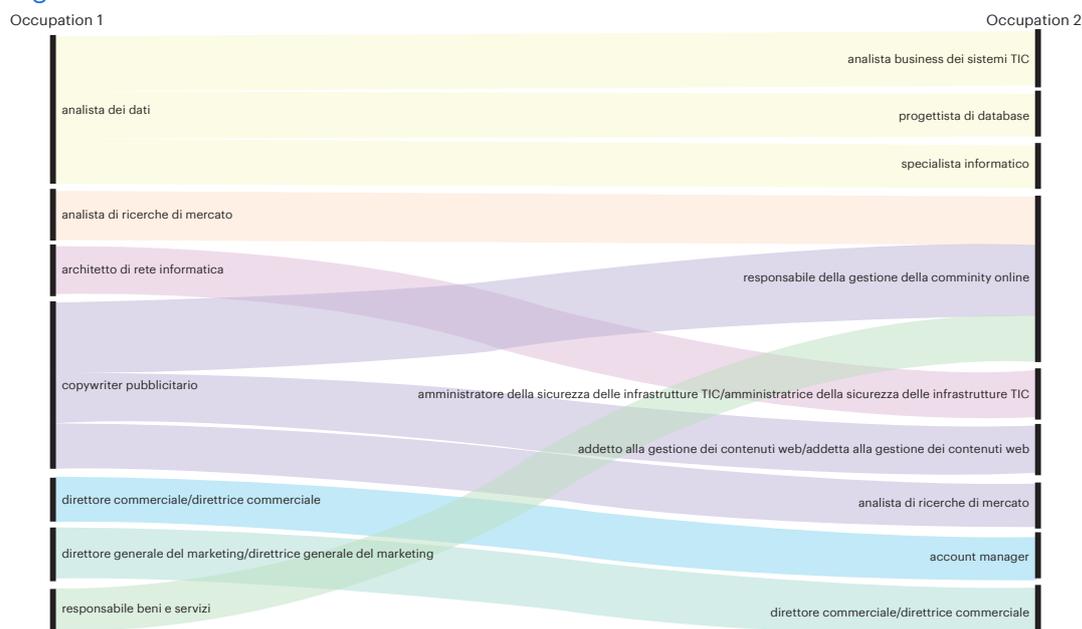


Figura 11 Mappa delle similarità tra professioni appartenenti a diversi sotto gruppi disciplinari

Un caso esemplificativo è il copywriter pubblicitario: responsabile della progettazione scritta o orale della pubblicità e degli annunci pubblicitari. Questa figura professionale proviene dal percorso di studi in ambito Politico-Sociale e Comunicazione. Tra le sue attività, il copywriter pubblicitario scrive slogan e motti operando in stretta collaborazione con gli artisti pubblicitari. Il mercato di lavoro nel 2022 ha mostrato una domanda elevata per questa posizione.

Il grafico evidenzia una similarità con il responsabile della gestione della community online, analista di ricerche di mercato e l'addetto alla gestione dei contenuti web. Risulta evidente quindi che la similarità tra queste professioni è guidata dalle competenze "digitali".

Sulla base dell'analisi delle competenze richieste dal copywriter sono state identificate una serie di altre professioni simili, come mostrato nelle figure precedenti. Le professioni sono elencate in ordine dalla più alla meno simile. Logicamente ci sono alcuni profili che appartengono allo stesso sottogruppo ([responsabile beni e servizi](#)) o al sottogruppo disciplinare simile ([responsabile della comunicazione - Marketing](#)). In più, ci sono due professioni che possono essere considerate di natura multidisciplinare, in quanto richiedono un forte background analitico e umanistico ([responsabile relazioni pubbliche](#), [analista di ricerche di mercato](#)) e due ruoli che appartengono primariamente al settore dell'Informatica ([responsabile della gestione della comunità online](#), [addetto alla gestione dei contenuti web](#)), come rappresentato dalla figura sottostante.



Figura 12 Professioni più simili al copywriter pubblicitario

I crescenti investimenti nel marketing digitale hanno portato al cambiamento strutturale almeno due gruppi professionali: (i) maggiori competenze digitali sono richiesti dai profili responsabili dello sviluppo di campagne di marketing; (ii) maggiori competenze professionali nel marketing sono richiesti dai profili tecnici che gestiscono contenuti web. L'analisi delle similarità delle competenze conferma queste tendenze.

Confrontando le competenze richieste al copywriter pubblicitario con due profili addetti alla gestione dei contenuti digitali, emerge come il copywriter pubblicitario abbia circa l'80% di skill comuni al responsabile della gestione della community online, e il 76% di skill presenti in comune con un addetto alla gestione dei contenuti web. In termini di competenze digitali, tutti e tre i ruoli dovrebbero avere la padronanza del [marketing digitale](#), [i social media](#) e [web content management](#). Ciò deriva dalle funzioni delle figure analizzate: un [responsabile della gestione della community online](#) deve fornire e mantenere un ambiente interattivo facilitato da applicazioni quali social media, forum e wiki, mantenendo le relazioni tra le diverse comunità digitali. Diversamente, un [addetto alla gestione dei contenuti web](#) è una figura con maggiori capacità tecniche: è un professionista che ha la responsabilità di creare e gestire i contenuti per le piattaforme web in base agli obiettivi strategici, alle politiche e alle procedure a lungo termine. Al fine di garantire l'ottimizzazione del web, questo professionista controlla il rispetto delle norme, normative legali e sulla privacy, integrando il lavoro di scrittori e designer.

In termini di competenze digitali, tutti e tre i ruoli devono possedere la padronanza del [marketing digitale](#), [i social media](#) e [web content management](#). Tuttavia, come si vede dalla figura in basso, il ruolo dell'addetto alla gestione dei contenuti web ha competenze più di natura tecnica rispetto agli altri. Gli annunci di lavoro per questa professione comprendono tutte le importanti competenze digitali richieste a un copywriter, con l'aggiunta di una comprensione più profonda di [programmazione informatica](#), [sistemi TIC](#), [elaborazione analitica](#), ecc.

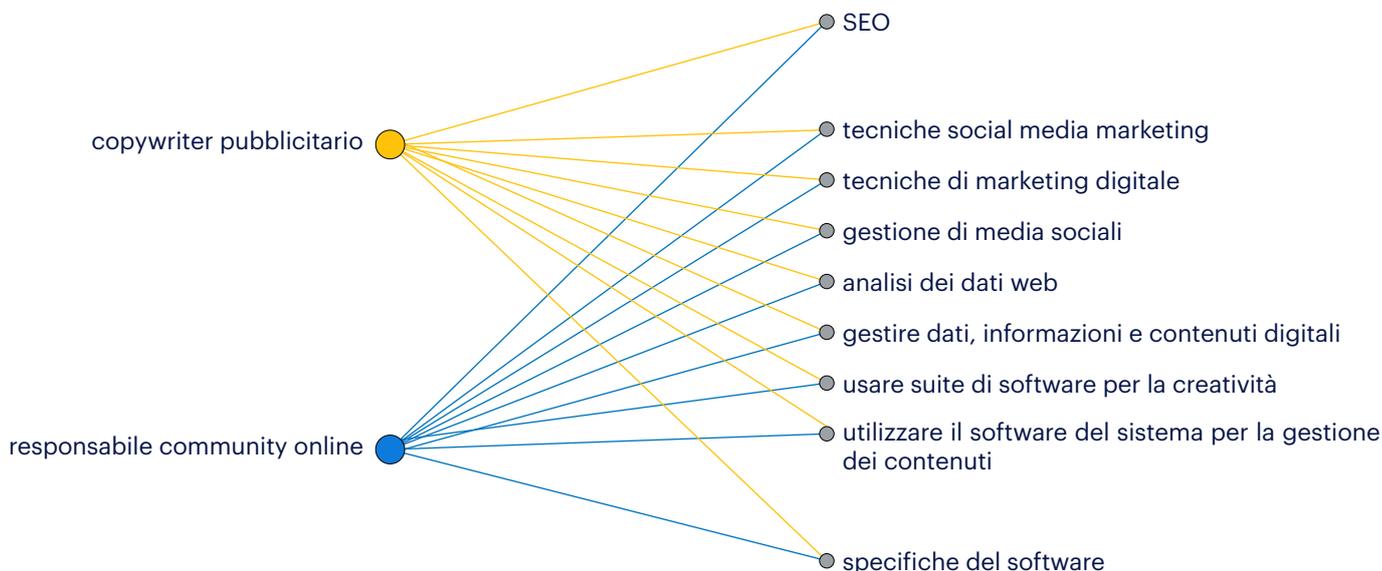


Figura 13 competenze digitali di copywriter pubblicitario e responsabile della gestione della community online

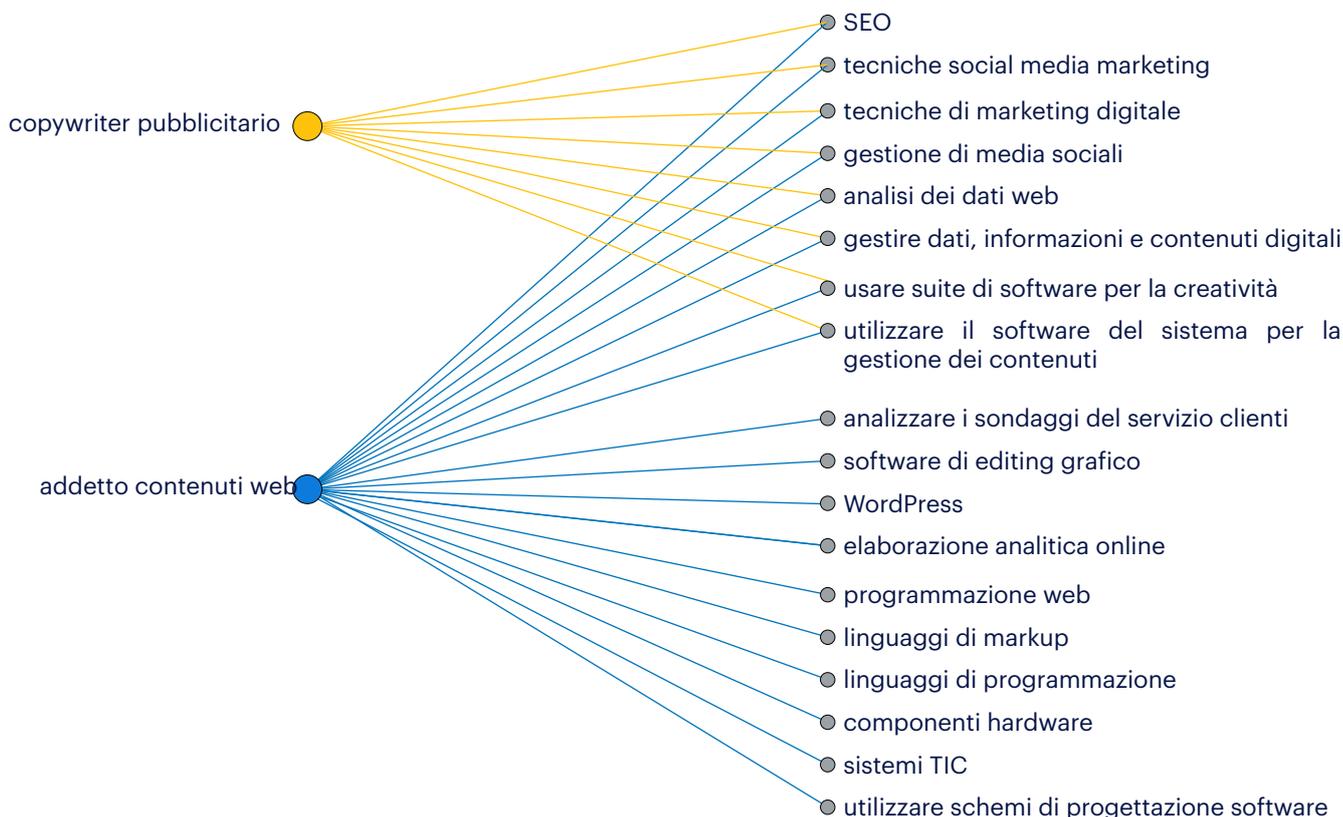


Figura 14 competenze digitali di copywriter pubblicitario e addetto alla gestione dei contenuti web

In termini di competenze professionali, la posizione di copywriter pubblicitario è estremamente simile a entrambi i profili professionali responsabili della gestione dei contenuti web (Vedi Fig. 13, 14). I fattori distintivi di questi professionisti sono la conoscenza profonda di marketing, strategie e attività di vendita, tecniche e pianificazione delle campagne pubblicitarie, segmentazione e gestione della clientela. In figura si possono osservare le differenze in termini di competenze richiesta dall'una e dall'altra figura professionale.

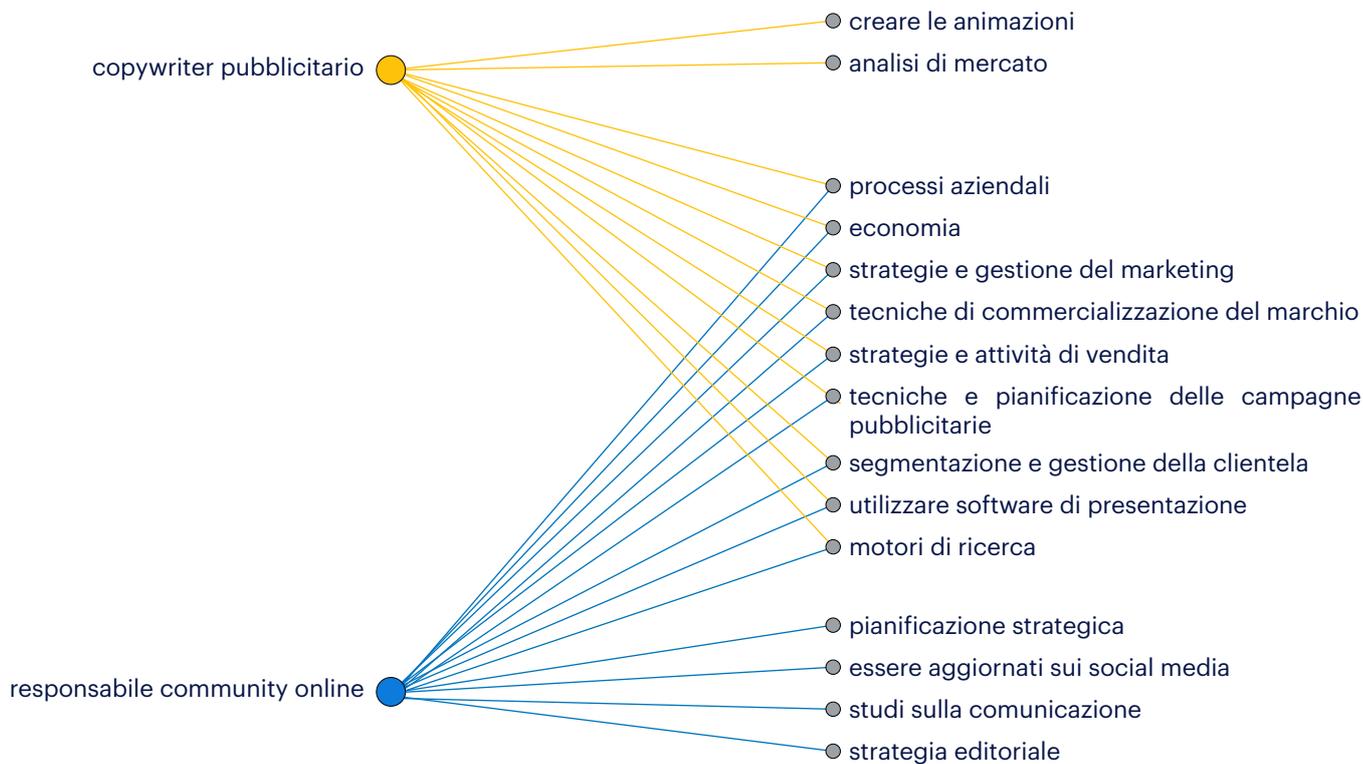


Figura 15 competenze professionali di copywriter pubblicitario e responsabile della gestione della community online

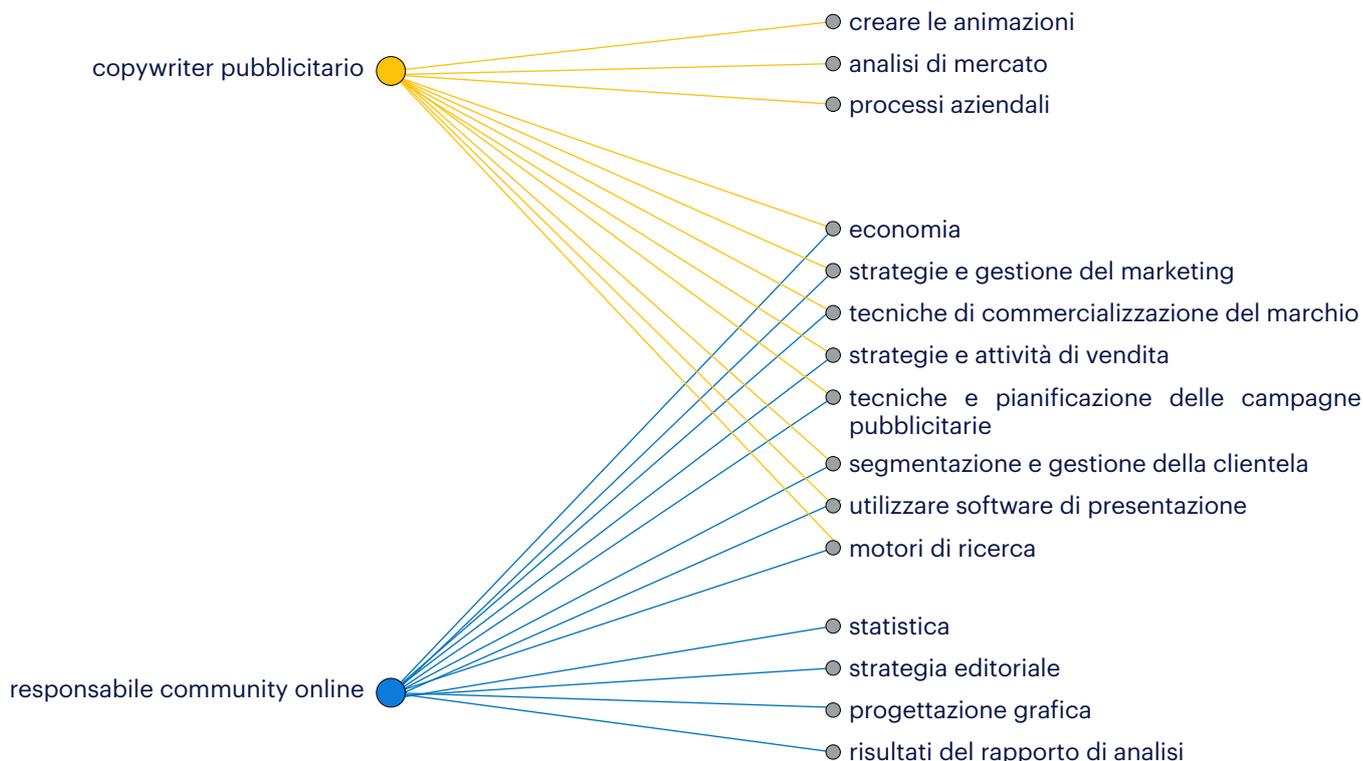


Figura 16 competenze professionali di copywriter pubblicitario e addetto alla gestione dei contenuti web

3 le scelte di gestione e sviluppo dei giovani laureati in azienda: un approfondimento qualitativo.

obiettivi.

Questo capitolo intende approfondire le scelte aziendali che riguardano la gestione e lo sviluppo dei giovani laureati. Attraverso un approccio qualitativo, il capitolo esplora gli strumenti, i metodi e i criteri utilizzati dagli HR di alcune importanti realtà aziendali in Italia per ricercare, selezionare, gestire e valorizzare i giovani laureati. Lo scopo più generale è di indagare le condizioni che, dalla prospettiva delle aziende, contribuiscono a creare e sviluppare relazioni di lavoro positive tra giovani laureati e datori di lavoro, attraverso uno scambio (sociale) che possa generare valore condiviso in una logica win-win per aziende (in termini di risultati/performance) e per i giovani (in termini di employability e prospettive di carriera).

Il capitolo ha previsto la realizzazione di una serie di interviste con i responsabili delle Risorse Umane (HR) selezionate con il supporto di Randstad, seguendo alcuni criteri generali:

1. settore (aziende appartenenti a diversi settori di attività economica)
2. dimensione (aziende di piccole, medie e grandi dimensioni);
3. aree disciplinari di interesse (aziende che ricercano laureati di diverse discipline).

Le interviste hanno coinvolto otto responsabili HR delle rispettive aziende. Le interviste sono state realizzate tra maggio e giugno 2023 e hanno permesso di approfondire le seguenti aree tematiche:

- **Area 1:** Ricerca e selezione dei laureati e criteri per l'individuazione dei talenti
- Sotto-aree: profili di laureati ricercati nel mercato; canali utilizzati per reclutare i laureati; aspetti valutati in fase di selezione (es. tratti di personalità, valori, abilità, qualità personali) e strumenti utilizzati; proposta di valore per i neo laureati; fasi e strumenti per comunicare la proposta di valore.
- **Area 2:** Politiche di sviluppo dei laureati e dei giovani talenti
- Sotto-aree: criteri e strumenti utilizzati per individuare i talenti da far crescere; percorsi di sviluppo e di crescita previsti per i giovani talenti.
- **Area 3:** Nuove forme di collaborazione tra università e aziende
- Sotto-aree: contributo dell'università per preparare i giovani alle sfide del mercato del lavoro; nuove forme di collaborazione tra università e aziende utili a sostenere l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e promuoverne lo sviluppo di carriera.
- **Area 4:** Sfide per la gestione dei giovani talenti.
- Sotto-aree: sfide attuali e prospettive relative alla gestione dei giovani laureati.

La tabella sottostante riporta le caratteristiche delle aziende che hanno partecipato allo studio e le figure professionali coinvolte nell'intervista.

Tabella 3 Profilo delle aziende partecipanti e degli intervistati

Azienda	Tipologia	Settore di attività	N. dipendenti	Core business	Ruolo dell'intervistato
Accenture	Privata	Servizi	624.000+	Consulenza Aziendale	Human Resources Director (Italy, Central East Europe and Greece)
AS Retigas	Privata (controllata dal gruppo AIMAG)	Energia e Gas	37	Servizio di distribuzione gas naturale	Responsabile Sviluppo Organizzativo
Beta 80 Group	Privata	Servizi IT	500+	Servizi It e Consulenza IT	HR Manager
Ernst & Young	Privata	Servizi	316.000+ (8.500+ in Italia)	Consulenza Aziendale	Talent Attraction & Acquisition Leader
Eustema	Privata	Servizi IT	314	Consulenza e ingegneria software	HR Director
Nestlè	Privata	Alimentare	323.000+ (di cui 5000+ in Italia)	Cereali, Caffè e bevande solubili, Acqua, Gelati, alimenti per neonati	Head of talent (Italy and Malta)
Pwc	Privata	Servizi	250.000+	Consulenza strategica, consulenza direzionale, consulenza fiscale, revisione bilancio, outsourcing contabile e legale	HR Director
Samsung	Privata	Elettronica e Informatica	267.000+	Smartphone, Tablet, computer, elettrodomestici, TV	Corporate Citizenship Manager

I risultati vengono presentati per area tematica. Per ciascuna area tematica si evidenziano gli aspetti comuni a più aziende e quelli che caratterizzano specifiche realtà aziendali. Nell'illustrare i risultati, ampio spazio è lasciato al parlato degli intervistati, dal quale emergono aspetti e sfumature utili per una piena comprensione dei temi oggetto di indagine.

area 1: ricerca e selezione dei giovani laureati.

aree disciplinari e canali per il reclutamento.

La tipologia di giovani neo laureati e le aree disciplinari di interesse delle aziende dipendono dal loro core business. La tabella sottostante riporta una sintesi di percorsi di studio di interesse per le aziende che hanno partecipato allo studio.

Tabella 4 Aree disciplinari di interesse per le aziende

	Aree disciplinari prevalenti	Altre aree disciplinari (eventuali)
Accenture	Ingegneria; Economia; STEM	Discipline umanistiche
AS Retigas	Ingegneria civile, Ingegneria informatica; Economia, Matematica	n.d.
Beta 80 Group	Informatica, Ingegneria gestionale; ingegneria informatica; Statistica, Informatica; Matematica, Fisica, Economia	n.d.
Ernst & Young	Economia; Ingegneria gestionale; Ingegneria informatica; Informatica; Giurisprudenza	Discipline umanistiche; Architettura; Design
Eustema	Ingegneria; Informatica; Matematica; Fisica; Statistica; Economia	n.d.
Nestlè	Economia; Ingegneria	Discipline umanistiche
Pwc	Economia; STEM	Giurisprudenza
Samsung	Economia; Marketing; Comunicazione; STEM, Ingegneria Gestionale	n.d.

Le aziende, in generale, ricercano laureati in discipline tecnico-scientifiche; i corsi di laurea di maggiore interesse sono: Ingegneria (Informatica, Gestionale e Civile), Economia, Giurisprudenza e lauree STEM (Informatica, Matematica, Fisica e Statistica).

Le aziende faticano a trovare giovani laureati in aree tecnico-scientifiche e in particolare nelle STEM e nelle discipline informatiche. Per questo motivo, la ricerca in alcuni casi si orienta anche verso percorsi di studio "non tradizionali"¹² per valorizzare aspetti motivazionali e di potenziale piuttosto che il possesso di conoscenze e competenze tecnico-professionali. Le aziende, d'altra parte, guardano con curiosità a corsi di studio diversi da quelli core (es. area umanistica, design, architettura) perché ritengono che l'interdisciplinarietà (in termini di conoscenze e competenze) possa rappresentare un valore nell'attuale contesto di mercato. In questi casi, le aziende offrono percorsi di formazione interni necessari per colmare i gap di competenze tecnico-professionali. In altri casi, esiste il desiderio, non ancora pienamente concretizzato, di investire nel reskilling dei giovani, che seppur distanti dal punto di vista della carriera accademica, dimostrano elevate dosi di volontà, intraprendenza e curiosità in fase di colloquio.

"Siamo aperti anche a materie umanistiche in senso ampio del termine perché alla fine quello in cui crediamo maggiormente sono, non tanto le competenze che i giovani si portano, ma il potenziale delle persone che avvicinano la nostra azienda"

"Oltre che per colmare il mismatch ci concentriamo su diverse aree umanistiche perché crediamo veramente nel valore di esprimere competenze multidisciplinari... abbiamo dato anche un nome a questo approccio in azienda: 'Stemanesimo': quello che mette insieme il valore delle competenze tecnico-scientifiche e delle competenze umanistiche"

"Quando parliamo di mondo STEM allargato, quindi non di profili strettamente informatici, organizziamo delle Academy, generalmente di 5 settimane, per inserire i giovani al lavoro. Il recruiting viene fatto attraverso una società partner. Ci occupiamo poi di selezionare persone motivate, con buone capacità logiche, buone skill relazionali e interessate al mondo IT. I contenuti tecnici vengono forniti da noi o da aziende partner nella formazione durante l'Academy"

"Non le nascondo che mi piacerebbe fare qualcosa di più disruptive. Qualcosa è anche già stato fatto. Vorremmo avvicinare un po' di più profili diversi, impegnandoci come azienda nel fare un reskilling per matchare domanda e offerta. Spesso incrociamo neo laureati brillanti in discipline più lontane che esprimono la volontà di avvicinarsi al nostro mondo. In questi casi, mi piacerebbe investire di più per dare una possibilità, formandoli, anche a questa tipologia di neolaureati che mettono in campo tanta buona volontà e una buona dose di curiosità pur di arrivare all'obiettivo"

Il canale privilegiato per reclutare i neo laureati è rappresentato dalle collaborazioni con l'università. La scelta delle università dipende dalla tipologia di profili ricercati ma anche dalla prossimità geografica. Tra le possibili collaborazioni, le aziende ritengono particolarmente importanti, i Career Day, i rapporti con i Career Service, la sponsorizzazione di master e corsi post-laurea e le iniziative di co-progettazione dei percorsi formativi.

"A livello di scelta delle università, essendo in una realtà territoriale poco fortunata, privilegiamo il tema della vicinanza geografica. Quindi collaboriamo con le Università di Bologna, Parma e Ferrara, che sono quelle prevalenti nel nostro territorio"

"Il reclutamento dei neolaureati si realizza prevalentemente attraverso il Career Day andando nelle università"

"Abbiamo una relazione stretta con tutti i Career Service delle università. Abbiamo delle partnership più o meno profonde con la maggior parte degli atenei su tutto il territorio nazionale come Bocconi, Cattolica, Politecnico di Milano, Politecnico di Torino, Università di Bologna, Federico II di Napoli. Collaboriamo con loro, non solo per la partecipazione ai Career Day, ma anche e soprattutto per progetti collaterali, come testimonianze, interviste e business case"

"Noi procediamo con diversi canali per il reclutamento dei laureati. Da una parte abbiamo rapporti con professori all'interno di alcune facoltà di università italiane che mandano in Beta 80 i tirocinanti che poi vengono integrati all'interno della struttura. Un secondo canale è la sponsorizzazione di Master. Su alcuni temi abbiamo un interesse nello sponsorizzare percorsi post laurea e quindi possiamo integrare persone con iniziale tirocinio e poi con l'inserimento lavorativo"

¹² Per "non tradizionali" si intendono quei percorsi lontani dal core business delle aziende (es. percorsi umanistici)

“Collaboriamo con quasi tutte le università italiane che hanno profili di qualità. Facciamo circa 160 eventi l’anno con le università e siamo molto capillari. Abbiamo un rapporto privilegiato con le università più note dove partecipiamo anche alla co-creazione di valore attraverso la progettazione dei percorsi formativi”
Altri canali di reclutamento utilizzati per il laureati sono il sito web aziendale, le auto candidature (specie per le aziende con un brand più affermato sul mercato), il passaparola e i servizi delle agenzie per il lavoro.

“Il nostro canale principale per il reclutamento rimane il nostro sito web, perché comunque abbiamo una discreta reputazione come brand sul mercato del lavoro. Quindi, nel momento in cui proattivamente pubblichiamo una ricerca o una selezione, ci sono tantissimi ragazzi che applicano in maniera spontanea”

fattori critici per l’individuazione dei talenti.

I fattori critici (es. conoscenze, competenze, abilità, attitudini, valori, qualità personali) che le aziende valutano in fase di selezione dei neo laureati dipendono dal ruolo e dalla posizione per cui sono candidati. D’altra parte, emergono alcuni elementi comuni tra le aziende che riguardano: carriera accademica, esperienze extra curriculari, competenze soft e attitudini personali.

La carriera accademica – tipo di corso di laurea, università, voto di laurea, durata degli studi – sono elementi importanti nella fase di selezione e valutazione dei neo laureati. In particolare, i risultati accademici raggiunti rappresentano condizioni spesso necessarie per poter superare la fase di screening, specie quando l’azienda riceve molte candidature per la medesima posizione. La conoscenza buona – o anche ottima – della lingua inglese rappresenta per molte aziende un requisito indispensabile; questo vale, in particolare, per le aziende multinazionali e per quelle che operano in mercati internazionali, dove ai giovani è richiesto di dialogare con colleghi, superiori o anche clienti, provenienti da diverse nazionalità.

“Il voto di laurea è un appiglio che ti dà un’idea generale... chiaro, se arriva un ragazzo che ha preso un voto di laurea bassissimo ci si fanno delle domande, potrebbe non essere un gatekeeper (esperto); in questo caso, se hai dieci CV da leggere, sarà forse l’ultimo che leggerai”

Oltre al percorso accademico, le aziende valutano le esperienze extra curriculari. Si tratta, ad esempio, di esperienze di studio all’estero, esperienze lavorative o anche attività di volontariato, che possono arricchire il profilo personale e professionale dei giovani candidati.

“Ci sono altri aspetti che balzano all’attenzione nel CV. Per esempio, quanto sia stata diversificata l’esperienza che ha avuto fino ad ora, quanto si sia aperto ad esperienze all’estero o se non all’estero comunque diversificate. In generale, guardiamo quali esperienze, oltre agli studi, hanno arricchito il profilo di una persona”

Ciò su cui le aziende si concentrano maggiormente in fase di selezione dei neo laureati è però il potenziale, ovvero le capacità comportamentali (o soft skill) e le attitudini personali.

“Noi crediamo che le persone messe nelle condizioni corrette possano esprimere il potenziale che hanno. Nel momento in cui ci avviciniamo ai candidati diamo importanza alle competenze tecniche e alle competenze soft, come la capacità di ascolto, di collaborare, ma soprattutto la volontà, l’attitudine dei candidati di sapersi mettere in gioco, ecc. Quindi, aspetti come la curiosità, la capacità di muoversi in contesti dinamici complessi, la capacità di adattamento, l’attitudine all’apprendimento continuo”

Nell’ambito delle soft skill, gli HR considerano particolarmente importanti le capacità relazionali, e quindi la capacità di comunicare, di ascoltare, di collaborare e di sapersi relazionare con gli altri. Sono competenze indispensabili per lavorare bene all’interno di team - intra o inter-funzionali – o dove è richiesta l’interazione con clienti e/o altri soggetti interni ed esterni all’azienda. Particolarmente importante, in quest’ambito, è l’intelligenza emotiva, ovvero la capacità di saper gestire le proprie emozioni e quelle degli altri allo scopo di raggiungere determinati obiettivi. Si tratta di una skill importante, in particolare, per lavorare bene in team composti da persone diverse per età, cultura, valori ed esperienza.

“Un aspetto importante sono le capacità relazionali. Noi facciamo consulenza e quindi lavoriamo con i clienti. Per noi è fondamentale la capacità di sapersi relazionare e saper lavorare in un team. Il nostro lavoro è un lavoro di squadra. I solisti solitamente non sono la categoria di neo laureati che ricerchiamo”

“L’intelligenza emotiva è una competenza. Conoscere le proprie emozioni, saperle misurare, saperle agire in funzione di determinati obiettivi è importante sul luogo di lavoro e lo vedo come un investimento. Perché soprattutto oggi, dove c’è un confronto generazionale molto importante e molto spesso ci sono delle incomprensioni causate anche dall’età, dagli obiettivi che ci sono, ecco diventa importante riuscire a calibrare meglio le proprie emozioni per vivere meglio il contesto lavorativo”

Una seconda dimensione importante è l'apertura e la disponibilità all'apprendimento, ovvero la capacità di recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro e dall'esterno. Alla base di questa capacità c'è la convinzione profonda da parte degli HR che innovazione e apprendimento rappresentano condizioni indispensabili per poter migliorare sé stessi e l'organizzazione. A questo proposito, le aziende sottolineano l'importanza della "learning agility", e quindi la capacità di mettersi in gioco, cavalcare l'onda del cambiamento ed apprendere nuove competenze, traendo insegnamento dall'esperienza. Learning agility significa avere un approccio strutturato all'apprendimento, anche profondo, di nuove competenze. Per gli HR, si tratta di una competenza fondamentale per affrontare le tante e nuove sfide poste alle aziende e per garantire efficacia, produttività e competitività in un contesto di continuo cambiamento.

"Sono importanti la capacità e il desiderio di apprendere, la curiosità e l'apertura mentale. Questo ci garantisce la versatilità e l'impiegabilità nel tempo, così importanti in un mondo dove le conoscenze cambiano velocemente. L'aspetto dell'apprendimento è una responsabilità reciproca. L'azienda mette a disposizione strumenti, ma la persona deve avere la propensione ad apprendere per poterli cogliere anche in contesti informali e peer to peer"

"Cerchiamo persone che abbiano due caratteristiche base. Che siano persone curiose e che dispongano della cosiddetta learning agility. Learning agility non vuol dire andare da una competenza all'altra in modo superficiale ma piuttosto avere la capacità di entrare in profondità sul dominio funzionale e poi, con lo stesso approccio strutturato e profondo, acquisire nuove competenze"

"Il nostro framework di riferimento per la valutazione del potenziale è quello della learning agility intesa in senso teorico ma poi richiamata anche nei processi di valutazione interni. Per noi il potenziale è legato alla learning agility. Quindi cerchiamo di capire se una persona è più predisposta ad approfondire determinati temi o invece è predisposta ad allargare o a essere in qualche modo esposta a delle sfide diverse nel tempo. La learning agility individua anche quanto il giovane è agile nelle relazioni interpersonali, quanto è agile rispetto al cambiamento, se lo accoglie o se non lo accoglie, quanto è abile a creare collegamenti di pensiero derivanti da insights, quanto è abile nel portare avanti i risultati e quanto sa di sapere"

Una terza capacità critica per l'individuazione dei talenti ha a che fare con la gestione del cambiamento nel lavoro e nella carriera. Per gli HR sono importanti, in particolare, la flessibilità e la capacità di adattarsi a nuove situazioni lavorative, ma anche la proattività, la curiosità e la disponibilità dei giovani a mettersi in gioco in situazioni diverse. Si tratta di capacità indispensabili per poter operare in contesti soggetti a continui cambiamenti - produttivi, tecnologici, organizzativi, ecc. - e per poter affrontare positivamente eventuali cambiamenti nel lavoro e nella carriera.

"Essendo in un'azienda dinamica se hai le carte giuste puoi passare e scalare non solo in verticale ma anche in orizzontale. Questo richiede a livello personale una grande flessibilità, attitudine al cambiamento, oltre che un'intelligenza emotiva e il saper lavorare in gruppo"

Importanti infine, sono le capacità di analisi e di risoluzione dei problemi che gli HR si aspettano di ritrovare nei giovani laureati e che sono quindi destinati - a distanza di tempo - a ricoprire ruoli e posizioni di maggiore responsabilità in azienda.

"Cerchiamo anche altro come la brillantezza della persona, quindi la capacità delle persone di avere un pensiero operativo ma anche strategico, cioè saper vedere al di là dell'operatività"

"Capacità come problem solving, la capacità di rispondere agli stimoli sono tutti aspetti che vengono approfonditi durante i colloqui"

"Una persona deve avere quelle capacità di far succedere le cose in contesti ambigui e complicati" (PWC)

[strumenti e metodi per la selezione dei neo-laureati.](#)

La valutazione dei neo laureati passa attraverso processi di selezione strutturati che tipicamente prevedono una serie di colloqui individuali e/o di gruppo, test, prove psico-attitudinali e business case. Oltre a valutare una molteplicità di dimensioni del profilo, i processi di selezione sono a volte progettati per "simulare" la realtà aziendale e testare la reale motivazione verso il ruolo e l'azienda per cui ci si sta candidando.

"Abbiamo processi di selezione diversi per neo laureati e profili senior. I neo laureati vengono selezionati attraverso un processo molto strutturato. Sono previsti degli assessment per indagare, anche attraverso

test psicoattitudinali, la struttura del candidato rispetto agli elementi soft rilevanti per noi e non solo (anche capacità logiche, capacità di saper lavorare in team). A seconda del business cui vengono indirizzati, i neo laureati svolgono una o più prove, come business case, o comunque prove pratiche e tecniche che mettono in campo le loro abilità. Il nostro processo di selezione è abbastanza sfidante ed è allineato a quello che è poi il contesto di lavoro in azienda. Andiamo quindi a simulare la vita reale dei nostri consulenti ed è un modo per sperimentare le reali attitudini. È un modo pratico per catapultarli nel nostro mondo.”

Lo strumento che gli HR prediligono per la selezione dei neo laureati è l'assessment di gruppo. Si tratta di uno strumento che permette di far emergere i comportamenti, le attitudini, le capacità e competenze proprie di ogni persona e di valutarle in un contesto sociale di più persone.

“Quando le condizioni lo permettono noi privilegiamo lo strumento dell'assessment per valutare i candidati. E' un'occasione per noi, attraverso esercizi, di vederli all'opera sui temi che ci interessa verificare. Da questo punto di vista privilegiamo l'osservazione di un fare insieme piuttosto che ascoltare dichiarazioni durante le interviste. Gli aspetti tecnici in questa fase interessano un po' meno, mentre in primo piano c'è come ci si approccia alle relazioni e ai problemi”

Un altro strumento di selezione spesso utilizzato dalle aziende sono i test comportamentali e attitudinali o anche prove e business case che sono utili per valutare il possesso di competenze cognitive e abilità di tipo tecnico-professionale. La scelta dell'uno o dell'altro test dipende poi dal profilo ricercato e dal ruolo per il quale lo si sta valutando.

“Nella prima fase di selezione utilizziamo diversi strumenti che dipendono dal profilo che dobbiamo individuare e dalla sensibilità del responsabile di reparto. Ad esempio, utilizziamo la perizia calligrafica per valutare aspetti psicoattitudinali legati al ruolo e, in questo caso, il report finale è riservato all'HR. Questo report lo utilizziamo anche per la valutazione del potenziale che è invece condiviso con il responsabile dell'area. In altri casi utilizziamo il test DISC per valutare aspetti di tipo comportamentale molto utile soprattutto per i neo laureati”

Nelle aziende di minori dimensioni e quando le candidature per una posizione sono più contenute, la valutazione dei neo laureati può realizzarsi attraverso una serie di colloqui individuali. In ciascuna fase di colloquio partecipano solitamente diversi referenti aziendali (es. recruiter, HR manager, responsabili d'area/unità operativa) e l'attenzione si sofferma di volta in volta su aspetti diversi del candidato (es. CV, esperienze professionali, competenze-tecnico professionali, soft skills e attitudini personali).

“Abbiamo un processo di selezione strutturato e articolato che prevede una telefonata dal recruitment come primo screening. Nella fase successiva facciamo un colloquio via teams che verte sia sugli aspetti tecnici che sulle soft skill. Successivamente passiamo alla fase tecnica con il responsabile dell'unità organizzativa. Infine, è previsto un ulteriore colloquio con il recruiter che tira le fila ed inizia a prospettare il percorso di carriera e l'ambito retributivo”

Le aziende possono poi utilizzare strumenti innovativi nelle fasi di screening e di selezione dei neo laureati. È questo il caso, ad esempio, dei servizi offerti da società specializzate che consentono all'HR di focalizzare l'attenzione, innanzitutto, sulla capacità dei giovani di risolvere un problema aziendale o specifici case study (in una logica blind) e solo successivamente valutare titoli e CV.

“In casi particolari utilizziamo strumenti innovativi. L'anno scorso abbiamo utilizzato una piattaforma di candidatura blind, dove i profili vengono selezionati in base a quella che è la loro capacità di risolvere un business case. Dopo questo primo step guardiamo il CV. Tendenzialmente utilizziamo questo strumento quando vogliamo partire dall'esperienza. Questa piattaforma mette gli studenti di fronte a una challenge e noi li valutiamo per quella che è la soluzione che hanno trovato. Da lì si crea una prima rosa di candidati a cui si chiede il CV e da lì parte l'iter di selezione più classico”

Per valutare i comportamenti, la motivazione e le abilità dei giovani laureati le aziende prevedono quasi sempre un periodo di prova, in stage, tirocinio o anche in somministrazione e staff leasing, che rappresenta per le aziende il momento conclusivo del processo di selezione nel quale si valuta il potenziale del candidato e si decide in merito a un suo eventuale inserimento (stabile) in azienda.

“Noi prevediamo uno stage di sei mesi con una retribuzione superiore all'offerta nazionale. Dopo i sei mesi abbiamo un tasso di conversione in contratto a tempo indeterminato che si aggira intorno al 35/40% in base alle possibilità e opportunità che si realizzano. Tendenzialmente, se la persona è in stage, può essere che continui nella stessa posizione o anche che venga riallocata in una posizione diversa. Rispetto alle posizioni che abbiamo valutiamo gli stage in essere e capiamo, anche in base a dei colloqui con la linea, chi poter mettere al posto giusto.

la proposta di valore ai neo laureati.

Gli HR sono consapevoli che, per poter essere attrattivi nei confronti dei giovani è necessario strutturare e comunicare una proposta di valore che sia in grado di incontrare i loro bisogni e le loro aspettative. Quando ben strutturata e ben comunicata, la proposta di valore (o anche Employee Value Proposition,) consente di attirare giovani con un profilo di competenze e di motivazioni allineato rispetto al contesto aziendale.

“Siamo in un’epoca in cui non è più l’azienda che sceglie, ma la situazione si è capovolta ed è più il candidato a scegliere l’azienda, o comunque candidato e azienda si scelgono vicendevolmente in funzione di valori comuni e un purpose comune”

Vi sono alcuni elementi presenti in maniera diversa nelle proposte di valore che le aziende rivolgono ai giovani laureati: (1) opportunità di formazione, sviluppo e crescita; (2) benessere organizzativo.

Un primo elemento su cui puntano le aziende sono le opportunità di apprendere, di accrescere le proprie conoscenze, competenze e abilità in una logica di life-long learning e, più in generale, poter rafforzare la employability interna ed esterna. A questo scopo, alcune aziende offrono percorsi lavorativi e professionali piuttosto variegati (in termini geografici e di business) e professionalizzanti, o anche la possibilità di svolgere attività differenziate, di sviluppare network professionali e relazionali di alto profilo e, più in generale, di apprendere cose sempre nuove attraverso il proprio lavoro. Altre aziende, puntano su percorsi di carriera interna ben definiti che consentono ai giovani laureati di crescere rapidamente in azienda.

Altre aziende, infine, enfatizzano l’offerta di programmi di formazione e di sviluppo pensati per accompagnare e supportare i giovani nelle diverse fasi del proprio ciclo di vita professionale in azienda.

“Uno degli asset su cui fare leva per fare attraction sui candidati è la nostra capacità trasformativa. Noi lavoriamo sempre di più per supportare i nostri clienti nell’implementazione di trasformazioni e innovazioni. Questo richiede un forte investimento in formazione e crescita, in trasformazione delle skill. Uno dei pilastri fondamentali è quello di investire nelle competenze delle persone al fine di avere le competenze rilevanti sul mercato”

“L’offerta di valore dell’azienda può essere riassunta all’interno di un contesto multinazionale. Chi entra in Nestlé sa di entrare in una realtà sicuramente locale per l’inizio, ma che può dare l’opportunità di svilupparsi all’interno di più contesti geografici, ma anche di prodotti e di servizi. Siamo infatti un’azienda multi prodotto, multi categoria, multifunzionale. Entrare in un gruppo come quello di Nestlé, differentemente rispetto ad altre realtà che lavorano in un solo settore, ti dà la possibilità di vedere tantissime categorie di prodotto e cambiare da un prodotto all’altro, il che significa poter diversificare la propria esperienza. Questo lo specifichiamo tantissimo ai ragazzi”

“Noi offriamo una progressione di carriera decisamente rapida. Abbiamo un processo di valutazione molto profondo e frequente. Due volte l’anno li valutiamo tutti e una volta l’anno c’è una review che include un piano di sviluppo individuale con adeguamento del pacchetto economico”

“Per quanto riguarda i più giovani, credo valga la pena citare la formazione come benefit importante. Essa rappresenta la possibilità di acquisire competenze e sistematizzarle, anche con metodi diversi (adatti alle loro abitudini) e non necessariamente su temi tecnici”

Un secondo elemento che le aziende includono nell’offerta di valore che rivolgono ai neo laureati riguarda il tema del benessere individuale e organizzativo. Il benessere sul posto di lavoro rappresenta oggi una dimensione strategica e indispensabile per poter attrarre e trattenere i giovani talenti. Per questo motivo, nelle aziende il benessere può declinarsi in maniera diversa, ad esempio in termini di smart working, flessibilità oraria, welfare aziendale, retribuzioni e benefit, sicurezza occupazionale, clima interno e attenzione all’inclusione sociale.

Lo smart working, in particolare, è un elemento imprescindibile per essere oggi competitivi nell’attraction, ma anche nella retention dei giovani. Adottare lo smart working significa garantire flessibilità nella scelta del luogo e degli orari di lavoro e favorire la gestione di impegni lavorativi e interessi personali. In altri casi, nell’ambito delle politiche per il benessere le aziende ricomprendono le politiche retributive generose e i sistemi di benefit, i servizi di welfare aziendale, ma anche l’attenzione verso le tematiche dell’inclusione, della sicurezza occupazionale e del clima organizzativo.

“Per quanto riguarda l’Italia offriamo un contesto di completa responsabilizzazione e fiducia nei confronti delle persone che si traduce in una politica di smart working all’avanguardia rispetto al contesto nazionale. Abbiamo un modo di lavorare che chiamiamo FAB, acronimo di Flessibile, Adattato, Bilanciato. Essenzialmente diciamo alle persone di non venire per forza in ufficio, ma lo decidono con il loro capo, il loro team in base a quelle che

sono le priorità. Ci sono delle settimane dove si può non venire cinque giorni e settimane dove si può anche non venire per nulla perché noi puntiamo sulla fiducia reciproca e sulla responsabilizzazione. Poi crediamo che da un lato bilanciare le due entità sia importante per seminare e coltivare delle relazioni e dall'altro per prendere i benefici del lavoro da remoto. I due elementi essenziali sono una cultura legata alla fiducia e la responsabilizzazione dei dipendenti”

“Quello che noi offriamo è una total experience dove ci sono elementi di reward piuttosto sofisticati che si basano su quattro pilastri: lo stipendio fisso, il variabile, il welfare e i benefit”

“Nel contratto sono previsti benefit collegati a policy interne. Da una parte abbiamo un contratto welfare con uno dei maggiori Provider di servizi in Italia. In questo modo possiamo fornire servizi diversificati su una popolazione aziendale che ha esigenze differenti. Dall'altra abbiamo scelto di investire sulla diffusione di una cultura del benessere attraverso webinar e consulenze ad hoc”

fasi e strumenti per comunicare la proposta di valore.

Le aziende si stanno impegnando per costruire e sviluppare strategie di employer branding mirate a comunicare la propria offerta di valore nelle diverse fasi di reclutamento e selezione.

“Noi facciamo tantissima comunicazione, nella maniera più variegata possibile – social, campagne, università, ecc. Tipicamente per qualsiasi processo di selezione attivo, la nostra offerta non si esaurisce nella descrizione del job, ma la proposta è totale e comprende la descrizione di quel reward che non si può quantificare ma che rappresenta il così detto total reward che l'azienda mette a disposizione e che va oltre la retribuzione monetaria”

Le strategie di employer branding includono l'utilizzo di diversi canali di comunicazione, tra cui i siti web aziendali, i social media e vari siti dedicati alla ricerca di lavoro, ma anche i Career Day e i colloqui di selezione. Le aziende sono consapevoli dell'importanza che oggi svolgono Internet, i social media e LinkedIn per poter intercettare e comunicare con i più giovani. Per questo, le aziende stanno investendo molto per migliorare la propria immagine e il proprio posizionamento sulle principali piattaforme web.

“L'ufficio HR cura l'employee value proposition e con essa i canali per farla conoscere. Il sito aziendale è un canale di conoscenza, così come LinkedIn. Esistono poi i siti reputazionali, ad esempio Glassdoor, a cui collaboratori ed ex collaboratori rilasciano una recensione. Anche questo è un modo – indiretto – per conoscere l'azienda. L'invito che facciamo ai giovani è quello di cercare le informazioni anche fuori dalle fonti istituzionali, attraverso il network”

“Tipicamente abbiamo una comunicazione molto aperta, non tralasciamo nessuno strumento, perché siamo consapevoli che per le nuove generazioni, alle quali ci rivolgiamo in maniera piuttosto spinta, dobbiamo adattare il nostro livello di comunicazione seguendo quelli che sono i loro luoghi e i loro strumenti più affini a recepire alcuni valori, e quindi per decidere perché scegliere EY e non altre aziende”

“Noi utilizziamo sempre più le persone che vivono questa esperienza in azienda e la trasmettono ai potenziali nuovi candidati attraverso i Career Day e attraverso altri eventi con le singole università”

“Durante i colloqui cerchiamo di raccontare l'azienda attraverso presentazioni, spiegando chi siamo e cosa caratterizza la nostra offerta”

Il momento privilegiato per fornire ai giovani neo assunti le informazioni che possono servire loro per essere completamente operativi e integrarsi al meglio nell'organizzazione è l'onboarding, ovvero il processo immediatamente successivo all'assunzione che comporta l'inserimento del nuovo dipendente all'interno dell'azienda. L'onboarding è una fase particolarmente delicata del processo di selezione, durante la quale si pongono le basi per l'avvio di una relazione positiva e duratura con i neo assunti. Per questo motivo, i percorsi di onboarding prevedono spesso diversi momenti, anche giornate intere, nei quali il neo assunto ha la possibilità di interagire con i colleghi e i manager e dove l'azienda si attiva per trasmettere i propri valori e la propria cultura. In altri casi, le aziende mettono a disposizione dei giovani neo assunti un mentor (o anche un Buddy) che ha il compito di introdurli alle logiche di lavoro e al funzionamento più generale dell'azienda.

“Abbiamo un processo di onboarding abbastanza strutturato nel quale sono previste delle giornate di orientation dove raccontiamo l'organizzazione e le iniziative che mettiamo in atto con le nostre persone, come le opportunità di formazione, di crescita, le iniziative per il benessere, il nostro codice etico e il nostro modello di leadership”

“Per i target dei giovani puntiamo molto sull'onboarding. Per i primi cinque mesi prevediamo attività di mentorship tra più attori aziendali in modo da far sentire inclusi i neo-assunti e far capire loro cosa facciamo. Organizziamo anche delle giornate dove tutti i neo assunti incontrano la direzione e ascoltano quali sono i valori che caratterizzano l'azienda. I neo assunti raccontano i loro valori e cerchiamo di creare i link tra la parte valoriale individuale e quella aziendale. Ogni tre mesi incontriamo poi tutti i neo assunti per ascoltarli, capire chi sono, capire cosa li caratterizza come persone e raccontare l'azienda da un punto di vista valoriale”

“Bisogna essere trasparenti fin dall'inizio. Noi fin dal primo giorno in cui entrano le nuove generazioni in azienda facciamo un welcome. Il welcome è una mezza giornata in cui incontriamo i nuovi arrivati e spieghiamo loro in che gruppo sono entrati, come intendiamo lo sviluppo all'interno dell'azienda, cosa significa il reward per noi (che non è soltanto monetario...).). In quella giornata puntiamo molto sulle relazioni tra di loro, facciamo vedere strumenti e spazi interni e in generale è un momento di accoglienza”

“A ogni dipendente quando entra viene assegnato una sorta di Buddy. Si tratta di una figura che fa da cicero, organizzando una serie di incontri con figure trasversali utili per la vita aziendale, per un periodo che può andare da una settimana fino ad un mese”

area 2: lo sviluppo dei giovani talenti.

strumenti e metodi per valutare il talento.

I criteri che le aziende utilizzano per valutare i giovani nei primi anni di lavoro e individuare i talenti da valorizzare e far crescere in azienda sono essenzialmente due: (1) performance e (2) potenziale. La valutazione delle performance si lega al raggiungimento di specifici KPI, che sono differenti in funzione del ruolo e della funzione aziendale. Valutare il potenziale significa, invece, osservare i comportamenti (capacità comportamentali) dei giovani sul posto di lavoro. Per questo, le aziende possono focalizzarsi sulle stesse competenze e capacità ritenute critiche nella fase di selezione, o anche considerare altre capacità che sono importanti per poter ricoprire ruoli e funzioni di più alto livello in azienda (es. ruoli manageriali). Un elemento cui le aziende spesso guardano in questa fase per valutare i talenti, è l'essere stato in grado di rafforzare, o anche di ampliare il proprio skill set attraverso il periodo di lavoro in azienda.

“Abbiamo individuato dei criteri per valutare i talenti. Un primo criterio è sicuramente la performance. Per i più giovani è importante l'acquisizione di competenze, la loro sistematizzazione, l'acquisizione di autonomia, la propensione all'apprendimento continuo. Nel tempo ciò che fa la differenza è la capacità di iniziativa, capacità di assumersi responsabilità e le capacità relazionali”

“I talenti vengono individuati all'interno del processo di performance review. Noi abbiamo dei momenti annuali di valutazione del talento in cui il talento viene fuori dall'incrocio delle performance e della learning agility. Sulla base di queste due risultanti capiamo in qualche modo che tipo di risultati sta portando la persona e, sulla base di queste valutazioni decidiamo che tipo di sviluppo possiamo proporre alla singola persona”

Per valutare le performance e il potenziale le aziende utilizzano sistemi di performance review (ogni 3/6 o 12 mesi) e diversi strumenti di rilevazione (es. survey, colloqui individuali, focus group e l'osservazione diretta del capo). Nel caso dei giovani, in alcuni casi, la valutazione può seguire percorsi e logiche diversi da quelli utilizzati per altre tipologie di dipendenti, che servono come possibili acceleratori rispetto alle loro chance di crescita all'interno dell'azienda. In ogni caso, è spesso il capo o diretto responsabile a decidere chi sono i giovani talenti da valorizzare, anche in funzione dei risultati delle valutazioni di tipo più formale.

“Noi abbiamo un PWC professional model dove ogni livello va a declinare i comportamenti oggetto di valutazione in comportamenti osservabili che ovviamente sono diversi per un giovane neolaureato o per un manager. Questa è la nostra matrice di riferimento per valutare la performance e il potenziale. Quindi, una volta l'anno facciamo sia una valutazione del talento per valutare le potenzialità sia una review delle performance”

“Noi abbiamo due momenti durante l'anno in cui i responsabili dei vari team fanno una valutazione sulle performance e al potenziale delle persone. In questi momenti vengono identificate le persone ritenute pronte in base alla performance e al potenziale che passano alla promozione successiva”

percorsi di sviluppo e di crescita per i giovani talenti.

Ai giovani talenti le aziende offrono diverse opportunità di sviluppo e di carriera, che è possibile classificare in

due macro-tipologie: percorsi di crescita verticale e percorsi di crescita orizzontale.

Le aziende di più grandi dimensioni prevedono spesso percorsi di carriera verticali, ovvero percorsi di carriera ben definiti e strutturati che comportano avanzamenti di tipo gerarchico, aumento delle responsabilità e crescita della retribuzione (e dei relativi benefit). In questi casi, i percorsi di carriera e i criteri per potervi accedere vengono definiti e comunicati in anticipo ai giovani per promuovere comportamenti coerenti sul posto di lavoro e funzionali al raggiungimento delle performance di tipo quali-quantitativo.

“Abbiamo una piramide che è chiara e comunicata. Tendenzialmente un neolaureato entra come analyst e poi passa a consultant, manager, senior manager e poi director, questi sono gli step. Il passaggio tra un livello e l'altro avviene attraverso la performance review”

“Si entra da associate e in questo ruolo si rimane un paio d'anni: è il livello in cui una persona apprende, diventa esperto di un contenuto e processa delle attività. Non ha responsabilità e non ha un team da gestire. Poi si diventa senior associate, si diventa coordinatore di risorse e si ha una responsabilità in più. Poi si diventa manager che per noi vuol dire quadro, vuol dire avere un'auto aziendale, coordinare un team di una decina di persone, ecc. Il passaggio successivo è senior manager, che vuol dire dirigente e, infine, c'è l'accesso alla partnership. È un percorso molto strutturato e ben noto ai giovani fin dal loro ingresso in azienda. Le persone sanno che tipo di percorso li aspetta e con che velocità possono fare questo percorso”

In alternativa o anche in aggiunta ai percorsi di carriera verticali, alcune aziende prevedono percorsi di tipo orizzontale o di mobilità trasversale, che comportano uno o più cambiamenti di ruolo, attività e funzioni sullo stesso livello gerarchico. In questo caso i percorsi non sono necessariamente pianificati ma vengono gestiti attraverso la pubblicazione interna delle job vacancies. D'altra parte, si tratta di percorsi molto apprezzati dai giovani che in questo modo hanno la possibilità di accrescere il proprio bagaglio di conoscenze e competenze e di mettersi in gioco in situazioni diverse.

“Parallelamente abbiamo una mobilità orizzontale. Capita sempre più spesso, e questo è un punto su cui stiamo investendo tanto, di vedere dei percorsi che non necessariamente si portano dietro un aumento retributivo. Questo dipende molto dalle motivazioni delle persone. Soprattutto tra i più giovani vediamo che c'è una grande curiosità e voglia di conoscere cose nuove. A oggi non c'è un processo formalizzato, però lo stiamo generando e poi lo si va a formalizzare. I percorsi trasversali non sono pianificati, sono più reattivi nel senso che nascono dalle richieste delle persone”

“Noi crediamo che la crescita non debba essere soltanto gerarchica. Noi lavoriamo fino a 65 anni e pensare di crescere ogni volta è impossibile. In più riteniamo che la carriera sia fatta da momenti in cui si cresce gerarchicamente e da momenti in cui si cambia trasversalmente e altri in cui occorre approfondire. Quindi ci sono tre direzioni e diciamo alle persone che sono direzioni tutte importanti: approfondire significa essere competente in un contesto e maturare a livello di esperienze; cambiare trasversalmente significa applicare le stesse competenze ma arricchirle in geografie diverse come prodotti nuovi, categorie nuove; poi c'è una crescita verticale che si realizza in un team da gestire, maggiore responsabilità e scopo. Le tre dimensioni convivono e devono convivere al giorno d'oggi sempre di più”

Alcune aziende si impegnano per personalizzare i percorsi di crescita, siano essi di tipo verticale o orizzontale. In questi casi, l'azienda (attraverso i propri manager e l'HR), valuta con il singolo dipendente, anche in base alle sue caratteristiche e motivazioni, quale possa essere il percorso di sviluppo e di crescita più adatto. In questi casi, per accompagnare e supportare i giovani nei diversi step di carriera, le aziende offrono programmi e iniziative di formazione e sviluppo.

“Non abbiamo dei percorsi scritti sulla pietra, abbiamo dei percorsi suggeriti. Crediamo fortemente che si debba parlare di diversità e inclusione in termini di sviluppo. In base alle caratteristiche lo sviluppo di una persona può essere diverso dallo sviluppo di un'altra. Non possiamo uniformare e appiattire tutto quanto. Riteniamo che l'attivazione di una persona sia importante e in base a quelle che sono le persone sviluppiamo piani di sviluppo che possono continuare secondo delle direttrici prestabilite. Tendenzialmente il percorso lo valutiamo caso per caso direttamente con le persone e con i loro manager. Oltre le valutazioni del talento one-by-one, sono valutazioni del talento corale e in base al tipo di persona si capisce il percorso di sviluppo e quindi anche quanto accelerare o no”

“EY ha creato percorsi di carriera personalizzati, in base al percorso accademico (tecnico, consulenziale), alle attitudini e alle aspirazioni. Abbiamo costruito percorsi di carriera ad hoc, che permettono al neo laureato di realizzare delle progressioni di carriera. Il tutto accompagnato da dei percorsi di formazione ad hoc, customizzati rispetto alla scelta del percorso di carriera. Laddove mancano dei pezzi per poter crescere, l'azienda sostiene il dipendente attraverso la formazione e tutta una serie di strumenti che gli permettono di fare il salto”

“I programmi di formazione sono tanti e strutturati. Quando un giovane entra in azienda, gli mettiamo a disposizione (in generale lo mettiamo a disposizione a ogni neoassunto) un tutor che lo aiuta nella fase di inserimento. L'obiettivo è aiutarlo a orientarsi e a integrarsi all'interno dell'azienda. Dopodiché, a regime, il giovane ha un Career Partner. Il Career Partner è colui che aiuta la persona a disegnare il proprio percorso professionale, lo sostiene nella fase di sviluppo, in un rapporto preferenziale. Per favorire un approccio persona-centrico abbiamo definito un numero massimo di persone che ciascun Career Partner può gestire. Il Career Partner può essere a sua volta un Professional o un gestore di persone. Ciò che importa è che abbia una propensione per il people management, che alimentiamo con formazione e accompagnamento”

area 3: nuove forme di collaborazione tra università e aziende.

il ruolo dell'università.

Gli HR sottolineano come lo sforzo dell'università debba essenzialmente concentrarsi sulla riduzione del mismatch tra domanda e offerta di laureati in Italia, sia in termini quantitativi (percentuali basse di laureati rispetto al fabbisogno delle imprese) sia in termini qualitativi (carenza di laureati in aree tecnico-scientifico e STEM). Da questo punto di vista, le aziende si aspettano dalle università un impegno relativo a promuovere l'iscrizione dei giovane e a orientarli poi verso quei percorsi di laurea oggi particolarmente richiesti dalle aziende (es. economia e STEM).

“Guardavo recentemente i dati MIUR sui laureati in Italia e una cosa che mi ha colpito, prendendo il periodo 2010-2020, è che il numero di laureati è passato da 280mila a 330mila. Nello stesso periodo la domanda di laureati è triplicata. All'interno di questo bacino le lauree economiche e STEM sono rimaste pressoché fisse. La fotografia aggregata è rimasta statica. Il problema è che questo tipo di laureati per noi sta diventando come l'oro nero perché si sta generando uno squilibrio in termini di domanda e offerta. Il tema è come contribuire insieme all'università a fare due cose: primo, portare più studenti a fare l'università e secondo, spostare il mix verso corsi di studio che possono dare lavoro”

Per le aziende, l'università dovrebbe investire sullo sviluppo delle soft skill/life skill, e in particolare sulle capacità relazionali. Le università dovrebbero prevedere programmi di formazione, trasversali ai diversi corsi di studio, per rafforzare l'intelligenza emotiva dei giovani che è una competenza critica per poter lavorare all'interno di un team e relazionarsi con i diversi team aziendali.

“Credo che l'impegno dell'università debba essere quello di far recuperare ai ragazzi degli aspetti, non solo tecnici ma anche soft. Si parla di life skills. In una società come quella di oggi l'aspetto delle skills relazionali è importante e va coltivato. Occorre che tutti ci impegniamo affinché i giovani possano coltivare queste capacità. L'università può essere un ambito che dà molta dignità a queste tematiche, il senso critico, discernere tra i diversi stimoli, aiutarli a prendere una consapevolezza dei loro mezzi e di sé”

Le università dovrebbero poi incrementare il livello di professionalizzazione, specie nei corsi di laurea magistrale. I Master di I e II livello vengono considerati esperienze di good practice, all'interno dei quali l'università, accanto al trasferimento di solide basi teoriche, rafforza anche competenze tecnico-professionali di alto livello che sono utili ai giovani fin dalle prime fasi dell'inserimento lavorativo.

“L'università deve essere più professionalizzante: saper scrivere e-mail, fare un Power Point, ecc. Dopo la triennale molti giovani decidono di iscriversi a un master piuttosto che a una laurea magistrale. Scelgono il master perché è più professionalizzante. Ma in questo modo perdiamo una serie di talenti che non hanno le risorse economiche per iscriversi a questo tipo di percorsi. Invece penso che professionalizzarsi sia una possibilità che dovrebbe essere data a tutti”

A parere degli HR, è poi importante trasferire ai giovani alcune conoscenze relative al funzionamento del mercato del lavoro, all'organizzazione delle aziende e all'organizzazione del lavoro. Contestualmente, le niversità dovrebbero offrire programmi di orientamento che li aiutino a riconoscere i propri punti di forza e di debolezza, costruire un piano di sviluppo professionale e personale e orientarsi tra le professioni presenti nel mercato del lavoro.

“È importante uno zoom-in nel mondo del lavoro, in termini contrattazione, diritti e doveri, ecc. In generale, cercare di promuovere e sensibilizzare sull'ABC di ciò che una persona dovrebbe conoscere quando entra nel mondo del lavoro, anche a livello contrattuale, livello di gerarchia e di regole che esistono in azienda”

“Un focus alla fine del percorso universitario sull'orientamento, il conoscersi, capire in quale contesto riesco a

stare meglio, capire quali sono le mie leve motivazionali, provare a somministrare dei test perché aiutano tanto a capire anche come scegliere un'azienda"

"Una cosa che mi spaventa con i giovani è la loro scarsa progettazione del proprio futuro. Per questo l'università dovrebbe aiutare i ragazzi a maturare questa consapevolezza di loro stessi e dei loro mezzi per poter progettare il loro domani"

nuove forme di collaborazione tra università e aziende.

Gli HR ritengono sia importante rafforzare il collegamento tra università e aziende, anche attraverso lo sviluppo di forme di collaborazione innovative. In particolare, è importante avviare iniziative di co-progettazione nell'ambito dei percorsi formativi, come master e corsi di laurea, che sono efficaci per formare i giovani su competenze utili al lavoro in azienda. Queste iniziative sono poi utili anche per qualificare e riqualificare i giovani laureati che provengono da percorsi di studio lontani da quelli più richiesti dalle aziende, per ridurre la distanza tra domanda e offerta di conoscenze e di competenze.

"A noi serve che le università ci seguano in percorsi di co-progettazione. Il tempo del noi veniamo, organizziamo l'evento, raccontiamo cosa facciamo è finito. È invece importante organizzare eventi congiunti, riuscire a contaminare i percorsi di laurea con elementi che per noi possono essere utili. Recentemente abbiamo co-creato un master sul tema della revisione indirizzato a persone che provengono da facoltà come giurisprudenza e scienze economiche. Per gli umanisti prevediamo dei corsi di formazione interna che però sono estremamente onerosi dal punto di vista della gestione. Per questo motivo, quando le università ci propongono di co-progettare percorsi insieme lo facciamo più che volentieri"

Altre esperienze di collaborazione virtuosa sono le academy aziendali e progetti collaterali. Le prime si realizzano attraverso partnership che coinvolgono università e aziende e consentono di offrire programmi di formazione per i giovani laureati ma anche funzionali all'upskilling e al reskilling dei dipendenti. Utili sono poi quelle forme alternative di scambio e di contaminazione reciproca tra università e aziende, dalle quali tutti gli attori coinvolti – università, studenti e aziende – possono trarre dei benefici.

"Noi collaboriamo con tante università e abbiamo una presenza strutturata nelle università. Abbiamo un bellissimo progetto con la Federico II sulla cyber security per una Academy, ma è una delle tante iniziative che portiamo avanti con le università"

"Per me possono aumentare le collaborazioni tra università e imprese in quelli che sono i progetti collaterali. Quindi pensare a momenti di incontro, di testimonianza, momenti di challenge legati a situazioni reali, come career service o incontri e testimonianze"

"Più riusciremo a inventarci forme di commistione, che possono essere Academy, la partecipazione sempre più significativa dell'azienda nei corsi di studio, anche durante il percorso e non solo nella fase finale. Più incentiviamo lo scambio più sarà facile andare a risolvere il tema mismatching, ma anche agevolare l'inserimento dei neolaureati dall'università al mondo del lavoro. Per me è importante lavorare e stare a contatto coi giovani perché questo ci permette di sviluppare una value proposition in linea con quelle che sono le aspettative dei giovani e l'evoluzione delle nuove generazioni. Può essere uno scambio dal quale entrambe le parti possono trarre vantaggi"

area 4: le sfide emergenti per la gestione dei neo laureati.

Per le aziende le sfide principali nell'ambito della gestione dei neo laureati riguardano la capacità di attrarre e trattenere i giovani talenti.

"La sfida oggi, in generale, è molto più per le aziende che per i giovani. Abbiamo delle generazioni che sono sempre più affamate di opportunità di sviluppo. Quindi la situazione è più focalizzata su cosa l'azienda può fare per la persona che non il contrario"

Gli HR sottolineano come per i giovani sia oggi importante trovare un senso nel lavoro che andranno a fare. Per le aziende la sfida è quindi quella di costruire un "purpose", ovvero definire lo scopo che rappresenta l'essenza stessa del business e i valori alti che l'azienda promuove e condivide con clienti, dipendenti e partner. Avere un purpose e dei valori aziendali ben definiti e saperli veicolare attraverso le strategie di employer g è oggi una leva strategica per poter attrarre e trattenere i giovani di talento.

“Una cosa che caratterizza le nuove generazioni è la ricerca del cosiddetto matching valoriale. Quindi la sfida per noi è quella di essere efficaci nel saper comunicare il nostro purpose. Poi per la fase di retention la sfida è far capire ai dipendenti quello che è il contributo che ognuno di noi, con il proprio lavoro, dà al raggiungimento degli obiettivi aziendali”

“Il lavoro da fare è quello di comunicare meglio quello che siamo. Intendo i nostri valori, anche in maniera misurabile. Infatti, non tutti sono per Samsung e Samsung non è per tutti. Ci deve essere un lavoro a due vie: da una parte un’azienda che parla con lo stagista di turno e dall’altra lo stagista che si mette in gioco con grande umiltà e spirito di sacrificio”

“Sempre di più parliamo di attraction e non di selezione. Fare attraction in modo sofisticato ormai è come fare marketing. Si studiano bene i messaggi e l’employee value proposition, e poi si studiano i canali dove veicolare questi messaggi. Si cura molto bene il target dei candidati, esattamente come nelle logiche di gestione dei clienti. Almeno per le aziende del nostro settore, dove dobbiamo coniugare quantità e qualità, stiamo tutti lavorando sul creare un CRM evoluto per il candidate relationship management”

Un’altra sfida importante per le aziende è quella di rispondere alla domanda di employability che i giovani esprimono. Le opportunità di sviluppo, di crescita e di apprendimento continuo sono elementi determinanti nelle scelte dei neo laureati di entrare/non entrare e di restare/non restare in azienda. È pertanto importante per le aziende pianificare e progettare percorsi di sviluppo e di crescita dedicati ai giovani, ma anche saper valutare di volta in volta i bisogni e le aspettative di ciascuno.

“Gli elementi critici sono le aspettative di cambiamento e di sviluppo. Cambiamento di ruolo, di contesto. Entrare in azienda e fare lo stesso lavoro tutta la vita non vince più. Questo è un tema che ancora si fa fatica a concepire a livello manageriale”

“Sulla retention la tendenza è quella di personalizzare il modello di carriera, gli spostamenti orizzontali, i viaggi all’estero. Ormai il percorso di carriera va vestito addosso alla persona. La grande sfida per noi è proprio quella di riuscire a creare personalizzazione ma su numeri grandi, sapendo ascoltare e valorizzando i dipendenti”

L’importanza dell’apprendimento costringe le aziende a ripensare i propri modelli di lavoro e ad adottare logiche di learning organization. Si tratta di creare contesti che supportino l’apprendimento di conoscenze e competenze in tutte le sue forme (sia formale sia informale) e che considerino l’apprendimento parte integrante del ritmo di lavoro quotidiano e del proprio futuro. Da questo punto di vista, esistono già delle esperienze di good practice. Ad esempio, alcune aziende hanno introdotto programmi mirati a favorire la partecipazione dei giovani nei processi di innovazione; i giovani di talento vengono coinvolti dall’azienda nei processi di ideazione e/o sviluppo di progetti particolarmente avanzati ed innovativi che possono rappresentare per loro occasioni importanti di apprendimento e di crescita professionale.

“L’apprendimento non bisogna intenderlo in maniera classica come si faceva un tempo. Le nuove generazioni entrano e scalpitano. L’apprendimento sarà più veloce o avverrà per mezzi diversi rispetto a quello cui siamo abituati. La grande sfida è proprio sull’apprendimento. Ma cosa significa apprendere per le aziende? L’apprendimento è come si consolida la cultura aziendale, come si consolidano le relazioni o determinate competenze”

“La possibilità di attrarre talenti proponendo ambiti tecnologici avanzati, o anche progetti di ricerca avanzati e innovativi. Due volte all’anno facciamo un Hackathon nel quale i gruppi sviluppano dei progetti e alla fine del percorso una giuria premia il gruppo che ha avuto l’idea più innovativa. È un modo di creare squadra e far emergere le proprie idee. L’80% dei dipendenti partecipa in modo volontario. È poi fondamentale veicolare queste iniziative sui social perchè questo ha un grande ritorno”

Le aziende devono investire sull’agility organizzativa, ovvero sulla capacità di ascoltare i giovani e offrire risposte ai loro bisogni e le loro aspettative. A questo proposito, ad esempio, per sostenere realmente il benessere sul posto di lavoro, non è sufficiente introdurre lo smart working e/o il welfare aziendale, ma piuttosto è necessario ripensare in maniera profonda il modo con cui il lavoro è organizzato all’interno delle aziende.

“L’altro tema è puntare sull’agilità, sia per l’attraction sia per la retention. Nel senso che siamo un’azienda che ancora fa fatica ad adeguarsi ai ritmi, ai tempi e alle necessità dei giovani. Anche in fase di selezione dobbiamo far vedere quanto siamo agili e quanto siamo pronti a rispondere alle esigenze di un ragazzo. Anche se questo non è facile quando, effettivamente, non siamo pronti”

“L’altra sfida è quella di pensare a un’organizzazione del lavoro diversa. Le aziende stanno tamponando con

welfare innovativi, però non vanno a fondo nel problema. Posso offrirti corsi di yoga, wellbeing, ma poi se queste cose non posso farle non sto affrontando il problema. Il problema riguarda l'organizzazione del lavoro e come quest'ultimo è in grado di rispondere ai bisogni dei giovani, che sono cambiati o che sono comunque radicalmente diversi rispetto al passato. La sfida sarà proprio nella riorganizzazione del lavoro e nel come lo intendiamo”

[sintesi dei risultati e osservazioni conclusive.](#)

Attraverso alcune interviste ai responsabili delle risorse umane di importanti realtà aziendali il capitolo ha approfondito le scelte di gestione e sviluppo dei giovani laureati. I risultati, sebbene non possano essere considerati in alcun modo rappresentativi delle realtà aziendali in Italia, consentono di mettere in luce alcune tendenze comuni, sia in ottica presente sia prospettica.

Le aziende che hanno partecipato allo studio si concentrano sulla ricerca di laureati di aree di tecnico-scientifiche. La difficoltà che le aziende incontrano nel reperire questo tipo di profili, accanto a un interesse crescente per il tema dell'interdisciplinarietà, le porta ad attingere anche da percorsi di laurea di tipo umanistico, o comunque distanti dal proprio core business, valutando maggiormente aspetti di tipo motivazionale e di potenziale in fase di selezione e preoccupandosi, in un secondo momento, di colmare i gap di competenze attraverso programmi di formazione interna.

Per la ricerca dei laureati le aziende prediligono i rapporti con le università, e in particolare i career day, la sponsorizzazione dei percorsi-post laurea e la co-progettazione di percorsi di studio. Altri canali utilizzati per il reclutamento sono i siti web aziendali, il passaparola e le agenzie per il lavoro.

Tra i criteri valutati dalle aziende in fase di selezione la carriera accademica svolge un ruolo importante, in particolare nelle fasi di screening dei CV. Nelle fasi di selezione l'attenzione delle aziende si concentra invece sulle capacità comportamentali (o soft skill) e le attitudini dei giovani laureati. Le soft skill, ritenute più importanti dagli HR sono: (1) capacità relazionali e intelligenza emotiva; (2) disponibilità all'apprendimento e learning agility; (3) apertura e gestione dei cambiamenti nel lavoro e nella carriera.

Per valutare questi aspetti le aziende utilizzano processi di selezione piuttosto strutturati che prevedono diverse fasi e diversi strumenti di valutazione. Lo strumento privilegiato per la selezione dei neo laureati è l'assessment di gruppo, che risulta particolarmente utile per valutare le capacità comportamentali e le attitudini del candidato in un contesto di più persone. Le aziende impiegano anche altri strumenti, quali test, business case, o anche forme innovative di valutazione blind. La verifica delle capacità e delle attitudini avviene poi durante il periodo di prova, che prevede per i neo laureati un inserimento graduale attraverso stage, tirocini o anche lavoro in somministrazione.

Per attrarre, motivare e trattenere i giovani laureati, definire e comunicare la proposta di valore ai candidati è un fattore strategico. Gli elementi comuni nell'offerta che le aziende propongono ai giovani laureati, seppur con declinazioni diverse, includono formazione, sviluppo, opportunità di carriera, benessere e inclusione. Le aziende investono molto in campagne di employer branding, e i canali per trasferire la propria proposta di valore sono i social media (es. LinkedIn), ma anche siti web aziendali e siti dedicati alla ricerca di lavoro. La proposta di valore viene poi comunicata anche nei career day e nelle diverse fasi di selezione. D'altra parte, l'onboarding è il momento privilegiato dalle aziende per fornire ai giovani le informazioni e gli elementi che servono loro per integrarsi e inserirsi al meglio nell'organizzazione.

Una volta assunti, i giovani laureati partecipano, insieme agli altri dipendenti, a processi di performance review e vengono valutati in funzione delle prestazioni e del potenziale. Per quanto riguarda le performance, oltre a specifici KPI differenti per ruolo e funzione, le aziende guardano alla capacità che i giovani hanno avuto nel rafforzare o anche sviluppare nuove competenze e capacità. Rispetto al potenziale, l'attenzione si focalizza sui comportamenti, le attitudini ed anche la motivazione espressa dal giovane sul posto di lavoro. Incrociando performance e potenziale, le aziende sono in grado di identificare i giovani talenti su cui intendono investire in termini di sviluppo e di crescita.

I percorsi di carriera che le aziende offrono ai giovani talenti sono piuttosto diversificati. Vi sono percorsi di tipo verticale, che prevedono crescita gerarchica, aumento delle responsabilità e di remunerazione, ai quali si affiancano, sempre più spesso, percorsi di mobilità orizzontale, che comportano cambiamenti di ruolo, di attività e di funzione, ma sullo stesso livello gerarchico. C'è poi un crescente interesse delle aziende a personalizzare i percorsi di crescita, tenendo conto delle caratteristiche e delle aspettative del giovane. Al di là del tipo di carriera prevista, le aziende offrono spesso programmi di formazione e di sviluppo che servono a sostenere i giovani nelle diverse fasi di crescita interna.

Le aziende ritengono che l'università possa svolgere un ruolo importante per ridurre il problema del mismatch – quantitativo e qualitativo – tra domanda e offerta di laureati. Innanzitutto, le università dovrebbero investire maggiormente sullo sviluppo delle soft skill dei propri studenti, ma anche incrementare il livello di professionalizzazione dei percorsi di laurea magistrale e rafforzare le iniziative di orientamento per i giovani. Le aziende ritengono quindi importante sviluppare e rafforzare forme di collaborazione innovative tra università e aziende, tra cui le iniziative di co-progettazione dei percorsi formativi, le academy aziendali, e più in generale, tutti i progetti che prevedano e valorizzino la contaminazione tra università e mondo delle aziende.

Infine, la sfida attuale e la prospettiva per le aziende riguarda l'attraction e la retention dei giovani talenti. Emergono alcune direttrici principali che le aziende dovrebbero seguire nei prossimi anni: (1) definire purpose e valori, per trasferirli attraverso strategie di employer branding; (2) garantire opportunità di formazione, sviluppo ed apprendimento alle nuove generazioni; (3) sostenere e promuovere il benessere organizzativo assicurando l'ascolto dei bisogni e delle aspettative dei dipendenti, e dei giovani in particolare.

postfazione - a cura di Giorgio Vittadini, Presidente Fondazione per la Sussidiarietà.

Negli ultimi anni, il lavoro si è mostrato un punto di rottura del “paradigma tecnocratico” che domina le economie occidentali.

Sintetizzando il pensiero di Jonathan Malesic, autore di *The end of burnout* (2022), si sta facendo strada il desiderio di lavorare meno, anche guadagnando meno, per vivere meglio. Quello che per molti è una costrizione, per coloro che se lo possono permettere, sta diventando una scelta.

Diverse ricerche analizzano fenomeni in crescita, soprattutto con la pandemia, come “burnout” (esaurimento), “great resignation” (grandi dimissioni), “yolo” (you only live once), “quiet quitting” (difesa dal lavoro facendo lo stretto necessario), mettendo in luce un cambio di mentalità dei lavoratori che, dove possono, cercano di opporsi alla tendenza delle aziende a ridurli a “risorse umane”, ingranaggi della produttività, anziché persone nella loro integralità. Come diceva il grande industriale François Michelin, il singolo uomo, in tutte le sue dimensioni, è esso stesso una risorsa.

Le “grandi dimissioni” dicono che anche buoni stipendi, convenienti contratti e luminose prospettive di carriera, hanno in qualche modo impedito a tanti di vivere il lavoro come uno strumento di realizzazione personale, oltre che sociale.

Una ricerca internazionale condotta dall'IBM Institute for Business Value nel 2021 ha indagato le motivazioni che spingono a cambiare lavoro. Per primo (32%) si trova il bisogno di maggiore flessibilità del luogo di lavoro; segue la voglia di avere un incarico più mirato e soddisfacente (27%). Quando è stato chiesto quali condizioni dovrebbero offrire i datori di lavoro per coinvolgere i dipendenti e convincerli a non licenziarsi, è stato risposto: l'equilibrio tra vita professionale e vita privata (51%) e le opportunità di avanzamento di carriera (43%).

Per avere lavoratori più attivi e partecipi, non basta più lusingarli con policy basate esclusivamente su scatti di carriera, incrementi salariali, miglioramento dei ruoli aziendali. È fondamentale, oggi, prendere sul serio le predisposizioni naturali delle singole persone, i loro desideri, tenendo conto della loro vita familiare e sociale. È ciò che conferma la presente ricerca Università e imprese per lo sviluppo dei talenti, nata dalla collaborazione tra Randstad e Fondazione per la Sussidiarietà: una politica delle risorse umane standardizzata sta venendo meno a favore di offerte di lavoro personalizzate.

Quello di cui si parla è, detto in altro modo, il bisogno di tornare a dire “io” anche in ambito lavorativo. Applicazioni, piattaforme e strumenti tecnologici specifici aiutano a svolgere infinite mansioni, ma così parcellizzati, meccanizzati, informatizzati, facciamo sempre più fatica a trovare il senso del lavoro che compiamo. La dimensione della relazionalità è ormai sempre più astratta e le persone sono estraniati da sé e dal rapporto con gli altri; per questo il tema della persona al lavoro riemerge con una connotazione inedita. Da parte di chi dirige occorre, sicuramente, una maggiore intelligenza nel dialogare con i lavoratori, piuttosto che imporre loro schemi rigidi a cui adattarsi. Teniamo presente che per una azienda, un lavoratore equilibrato e soddisfatto, anche sul piano personale, è una risorsa che trascende il suo specifico compito professionale. Questo apre a un'altra evidenza emersa nella presente ricerca: la crescente attenzione alle competenze trasversali, le cosiddette soft skill.

Il rapporto tra capacità professionali e caratteristiche della personalità (come l'apertura mentale, la capacità di collaborare, la sicurezza, la resilienza, la creatività, la flessibilità, il problem solving) non è certo nuovo.

In un mondo del lavoro in cui l'obsolescenza dei mezzi di produzione, delle tecniche, dell'organizzazione aziendale è rapidissima e in cui – come è stato stimato – un miliardo di persone nel 2030 faranno lavori che oggi non esistono ancora, puntare sulle soft skill sarà strategico per affrontare un tempo di continui e profondi

cambiamenti.

Pensiamo alla capacità di prendere iniziativa, di pensare per problemi (cioè di far domande), di imparare a lavorare insieme per raggiungere uno scopo comune. Pensiamo anche all'impegno, alla motivazione, alla capacità di autoregolarsi, all'affidabilità e all'adattabilità. Lungi da essere meri meccanismi funzionali alla produzione, questi sono i tratti osservabili di un soggetto pienamente motivato a svolgere il proprio lavoro. Un ulteriore tassello di questo mosaico interpretativo, è l'importanza della carriera scolastica e, in particolare, universitaria, per il percorso professionale. Innumerevoli studi indicano l'investimento nell'istruzione come il fattore più importante dello sviluppo economico della nostra società (oltre che personale). Negli studi sul nesso tra capitale umano e sviluppo emergono gli indicatori relativi alla quantità e alla qualità dell'istruzione delle giovani generazioni, e al loro contributo alla produttività dei futuri lavoratori.

Nella graduatoria, al vertice troviamo i Paesi del Far East (Singapore, Giappone, Corea, Hong Kong, Cina). Tra questi ci sono alcuni Paesi con un fortissimo incremento del PIL, che normalmente si pensa dovuto al basso costo del processo di produzione e, in particolare, al lavoro poco qualificato. Per intraprendere la via dello sviluppo, questi Paesi hanno, invece, investito e stanno investendo in qualità e quantità dell'istruzione. L'investimento in capitale umano incide per il 70 per cento sulla crescita nei Paesi ad alto reddito appartenenti all'OCSE, per il 60 per cento in quelli a reddito superiore alla media, per il 45 per cento in quelli ancora ad alto reddito che non appartengono dell'OCSE (dati della Banca Mondiale).

Si potrebbe continuare, ma a questo punto vale la pena chiedersi se il nostro Paese – in cui, nel 2022, l'11,5% dei giovani tra 18 e 24 anni ha lasciato la scuola prima del tempo e dove un giovane su cinque non lavora e non studia (NEET) – può continuare a ignorare la centralità dell'istruzione (soprattutto superiore) e il suo fondamentale contributo allo sviluppo.

E per ciò che concerne le imprese, sorge la domanda sul perché sia così difficile ammortizzare gli investimenti in alta formazione delle imprese. Se il capitale umano è fondamentale nel migliorare la produttività, perché non incentivare e sostenere le nostre imprese, oltre che nel miglioramento tecnologico, anche in quello del livello di istruzione delle persone? Dalla ricerca emerge chiaramente la necessità di sviluppare e rafforzare forme di collaborazione innovative che interessino i percorsi formativi e che sviluppino i progetti che valorizzino la contaminazione tra università e mondo delle aziende. Perché il capitale umano sia davvero la prima risorsa di sviluppo per il nostro Paese.

bibliografia essenziale.

Ardito, C., & Costa, G. (2022). Could a fairer retirement age mitigate health inequalities? Evidence and decision-making. *Frontiers in Public Health* (Vol. 10). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.965140>

AlmaLaurea (2022a) XXIV Indagine Condizione occupazionale dei laureati. Rapporto 2022

AlmaLaurea (2022b) XXIV Indagine Profilo dei laureati. Rapporto 2022

AlmaLaurea (2023a) XXV Indagine Condizione occupazionale dei laureati. Rapporto 2023 - Sintesi

AlmaLaurea (2023b) XXV Indagine Profilo dei laureati. Rapporto 2023 - Sintesi

ANPAL (2023) L'attuazione della Garanzia Giovani in Italia. Un bilancio del periodo maggio 2014 – dicembre 2022. Collana Biblioteca ANPAL N°27

Eurofound (2016), Exploring the diversity of NEETs, Publications Office of the European Union, Luxembourg

INAPP (2022) Rapporto 2022. Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro

ISTAT (2022) Rapporto annuale 2022. La situazione del paese

ISTAT (2023) Indicatori demografici. http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCIS_INDDEMOG1#

OECD (2022), Education at a Glance 2022: OECD Indicators. Nota paese - Italia https://gpseducation.oecd.org/Content/EAGCountryNotes/EAG2022_Italy_IT.pdf

Unioncamere-ANPAL (2022) Laureati e Lavoro. Gli sbocchi professionali dei laureati nelle imprese italiane. Indagine 2022 https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2022/excelsior_2022_laureati.pdf

appendice metodologica applicata per l'analisi degli annunci online.

La domanda di lavoro via web si diffonde principalmente mediante annunci di lavoro, noti come Online job vacancy, i quali sono generalmente composti da due macro-elementi: (i) un titolo, che descrive sinteticamente la posizione o la figura richiesta, e una (ii) descrizione, ovvero del testo libero o semi-strutturato in cui l'inserzionista specifica il profilo e le principali competenze e caratteristiche richieste. È evidente che ciascuna di queste informazioni è assolutamente opzionale e lasciata alla discrezione di chi redige l'annuncio. Ne derivano quindi due dirette conseguenze: da un lato la grande ricchezza informativa che ogni annuncio di lavoro possiede in sé, dall'altro l'enorme eterogeneità esistente tra i singoli annunci, i quali possono differire significativamente per forma, struttura, contenuto informativo e lessico utilizzato per pubblicizzare posizioni molto simili tra loro.

La metodologia sviluppata dal CRISP è stata consolidata e applicata in diversi contesti, nonché pubblicata in alcuni lavori a carattere scientifico¹³. In sintesi, l'approccio consiste nei seguenti passi:

1. selezione delle fonti.

Le fonti Web vengono individuate da esperti di dominio e selezionate sulla base di diversi criteri qualitativi: presenza di data pubblicazione annuncio e aggiornamento, presenza di campi semi-strutturati, completezza della valorizzazione dei campi, etc. L'obiettivo di questa fase è garantire la selezione di sorgenti dati affidabili per evitare il ben noto fenomeno del gargabe-in, garbage-out, che lega funzionalmente la qualità dei dati e delle analisi prodotte alla qualità dei dati in ingresso, problematica ben nota a chiunque si occupi di data quality e cleaning.

2. scraping, transformation and cleaning.

In questa fase si collezionano i dati testuali dalle diverse fonti (scraping); i dati vengono accordati secondo un modello interno (transformation) e messi in qualità (cleaning), riconoscendo gli annunci duplicati rispetto alla riproposizione di annunci similari o vacanti.

3. classificazione dei dati.

Si procede alla classificazione dei dati, in particolare è necessario riconoscere l'occupazione offerta da ogni singola Web Job Vacancy in accordo con una tassonomia specifica. Questo compito è svolto mediante l'uso di modelli di machine-learning opportunamente addestrati (classification e mining).

4. individuazione delle skill.

In questa fase è necessario individuare e quindi estrarre le informazioni contenute nella vacancy, come le skill richieste, l'indicazione geografica, e ricondurle al rispettivo standard classificatorio.

5. data visualization

6. in ultimo, si procede alla visualizzazione della conoscenza derivata dal processo gestito in accordo con le competenze dello stakeholder coinvolto (data visualization).

¹³ Si veda, ad esempio, Mario Mezzananza, Fabio Mercorio: Big Data Enables Labor Market Intelligence. Encyclopedia of Big Data Technologies 2019

