

137

ottobre 2015

UNIVERSITAS

RUI
FONDAZIONE

STUDI E DOCUMENTAZIONE DI VITA UNIVERSITARIA



→ Cosa fanno gli atenei
per i rifugiati

→ Laureati
e lavoro

→ La comunicazione
universitaria cambia

→ Il futuro del Processo
di Bologna

→ L'università secondo
Flaiano



La versione per iPad/iPhone di **UNIVERSITAS** ripropone i contenuti della rivista cartacea e alcune notizie del sito web. Consente la lettura in forma ancora più agile, grazie a un visore che permette di selezionare visivamente qualunque pagina in base al suo contenuto.

VAI SU ITUNES

UNIVERSITAS

STUDI E DOCUMENTAZIONE DI VITA UNIVERSITARIA
ANNO XXXVI, N° 137, OTTOBRE 2015

Direttore responsabile

Pier Giovanni Palla

Redazione

Isabella Ceccarini, Maria Cinque, Giovanni Finocchietti, Danilo Gentilozzi, Stefano Grossi Gondi, Andrea Lombardinilo, Fabio Monti, Emanuela Stefani

Editore

Associazione Rui

Registrazione: Tribunale di Roma n. 300 del 6/9/1982, già Tribunale di Bari n. 595 del 2/11/1979
Iscrizione al Registro degli Operatori di comunicazione n. 5462
Trasmissione in formato digitale dal server provider Bluesoft, via Ticino 30, Monza

Direzione, redazione, pubblicità,

Viale XXI Aprile, 36 - 00162 Roma
Tel. 06/86321281 Fax 06/86322845

www.rivistauniversitas.it

E-mail: direzione@rivistauniversitas.it
redazione@rivistauniversitas.it

In copertina: Parco di Keukenhof, in Olanda

foto Dmitry Orlov / 123RF

Legenda per la navigazione

per tornare alla pagina 3 premere: ← *vai al sommario*
per tornare alla pagina precedente: <<
per andare alla pagina successiva: >>

Sommario

anno XXXVI • numero **137** • ottobre 2015

→ **La fatica di cercare un lavoro** **5**
Pier Giovanni Palla

focus

Università e rifugiati

→ **Le università e i rifugiati** **6**
Luca Cappelletti

→ **Cosa possono fare le università?** **10**
Hans de Wit e Philip G. Altbach

il trimestre

Laureati e lavoro

→ **Introduzione** **13**

→ **La normativa italiana** **14**
Manuela Costone

→ **Cinque domande sul Jobs Act** **21**
Intervista a Pietro Ichino

→ **La Crui e il placement dei laureati** **23**
Marina Cavallini

→ **A colloquio con gli uffici placement degli atenei** **24**
Cagliari, Calabria, Milano Bicocca, Padova, Roma Tre

→ **La disoccupazione giovanile** **29**
Maria Luisa Marino

→ **Eurostudent. Meno studenti lavoratori, meno prospettive di occupabilità** **30**
Flavio Bellezza

→ **Il non profit a favore dell'occupazione** **33**
Danilo Gentilozzi

→ **Elis. I vocational master** **34**
Marco Amici

→ **Le politiche europee per l'occupazione** **36**
Marina Cavallini



→ **Placement universitario. Confronto tra paesi europei** **38**
Danilo Gentilozzi

→ **La parola alle aziende** **43**
Emiliano Maria Cappuccitti e Patrizia Biscu

dossier

Ehea compie 3 anni

→ **A Erevan il futuro del Processo di Bologna** **46**
Marina Cavallini

→ **Cheer - Consolidating Higher Education Experience of Reform** **50**

→ **Il comunicato di Erevan** **51**

→ **Bologna Implementation Report** **56**

→ **Statement of the 4th Bologna Policy Forum** **59**

esperienze

L'informazione universitaria nell'era digitale

→ **Nuove strategie della comunicazione** **62**
Paola Scioli

→ **Reattività e lavoro di squadra** **63**
Intervista a Christine Legrand

→ **Per prevedere il futuro, occorre farne parte** **64**
Petra Wend

idee

→ **Flaiano, o dell'università addormentata** **67**
Andrea Lombardinilo

Le ragioni profonde che fanno dell'università una istituzione-guida per lo sviluppo della nostra civiltà, per la diffusione del sapere. Nei testi di coloro che meglio vi hanno riflettuto nel corso degli anni.



ideeuniversitas.com

Un'iniziativa della rivista Universitas

La fatica di cercare un lavoro

Pier Giovanni Palla

Il miglioramento dei dati relativi all'occupazione in Italia, e in specie di quella giovanile, hanno indotto negli ultimi mesi a un moderato ottimismo sulla ripresa del nostro Paese. A ogni scadenza mensile o trimestrale si guardano con trepidazione i responsi statistici dell'Istat, dell'Inps, del Ministero del Lavoro per azzardare diagnosi sul futuro a medio e lungo periodo in termini di crescita del Pil, della produzione industriale e dei consumi. Le previsioni che riguardano il lavoro si basano su indicatori quali l'aumento degli occupati, l'affermarsi delle diverse tipologie contrattuali, le conseguenze della legge del dicembre 2014 denominata Jobs Act, avente lo scopo di favorire il rilancio dell'occupazione mediante la semplificazione delle procedure e degli adempimenti e il riordino delle forme contrattuali. Un anno fa il tasso di disoccupazione giovanile era salito al 43,3%, «i valori peggiori mai incontrati dalle generazioni del secondo dopoguerra»: un dato che scende all'11,9% se si tiene conto di quanti studiano, ma pur sempre uno dei più alti in Europa. Soprattutto nel Sud dell'area euro il fenomeno è non solo aumentato negli anni della crisi, ma è diventato più persistente, essendo cresciuta in questi paesi (Grecia, Spagna, Portogallo, Italia) la percentuale dei soggetti disoccupati da più di un anno.

Espresso in accorate perorazioni quanto in sterili promesse, l'impegno annunciato dai diversi governi, come ha ricordato il docente di Demografia Alessandro Rosina: «I giovani prima di tutto. È ora di finirla con il precariato giovanile» (Melandri, governo Prodi); «L'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro è e rimane una delle priorità del governo» (Meloni, governo Berlusconi); «Se vogliamo tornare a crescere dobbiamo scommettere sui giovani» (Martone, governo Monti). In questo numero, *Universitas* documenta gli sforzi realizzati dalle istituzioni e dalle università per porre rimedio alla situazione di estrema incertezza dell'ultimo decennio, e lo fa senza acrimonia nei confronti dei poteri pubblici, ma anche nella consapevolezza che la conclamata priorità dell'emergenza occupazionale avrebbe richiesto azioni più incisive.

Appare chiaro che il perpetuarsi della difficoltà di inserimento nella vita lavorativa ha procurato nei giovani conseguenze psicologiche avvertibili in termini di sfiducia nelle istituzioni e di distacco ed anche rifiuto di partecipazione alla vita del Paese. Da un lato l'intensificarsi della quota dei Neet (quelli che non studiano e non lavorano) manifesta una diffusa apatia e diffidenza, dall'altro cresce l'aspirazione a cercare altrove – specie all'estero – adeguate opportunità per il miglioramento della propria condizione.

Una recente indagine dell'Istituto Toniolo descrive il cambiamento della migrazione italiana che sta toccando quantitativamente cifre considerevoli: secondo l'AIRE, l'Anagrafe degli italiani residenti all'estero (i cui dati ufficiali però sottostimano l'entità reale del fenomeno), nel 2014 hanno superato i centomila coloro che sono andati via dall'Italia e di questi la maggior parte sono giovani, specie della fascia dei 20-30enni.

È un bene o è un male? Fuga dei cervelli – perché molti sono laureati o comunque con elevata specializzazione – o libera circolazione che avvantaggia il Paese nel suo insieme? «Questi ragazzi – ha scritto con visione ottimistica Giorgio Vittadini – rilanciano lo sviluppo e la cultura italiana con la loro stessa carriera lavorativa, senza dimenticare il paese di origine. Senza paura di esagerare, si può dire che sono uno dei fattori di uscita dalla crisi in cui versa l'Italia».

Le università e i rifugiati

Luca Cappelletti

La drammatica situazione in Siria, la più grave crisi umanitaria dalla seconda guerra mondiale, ha portato al centro dell'attenzione dell'opinione pubblica la situazione dei rifugiati. Se in Siria, dove più di 4 milioni di persone sono fuggite in oltre 4 anni di conflitto, nel mondo sono in corso altre 32 guerre, 13 situazioni di crisi e 16 missioni Onu attive in aree di crisi. I rifugiati fuggono per scappare dalla guerra, dalle violenze, dalle torture, dall'instabilità; altri fuggono dai disastri naturali causati dai cambiamenti climatici, dalla fame, dalla povertà.

Secondo i dati del [Rapporto sulla protezione internazionale in Italia 2015](#), redatto da Anci, Caritas Italiana, Cittalia, Fondazione Migrantes, Sprar e Unhcr, nel 2014 sono 19,5 milioni i rifugiati fuori dal paese di origine (di cui 14,4 milioni sotto il mandato dell'Unhcr), 38,2 mi-

«I muri non sono la soluzione. Invece i ponti lo sono. Sempre» (Papa Francesco)

lioni gli sfollati interni fuggiti da guerre o persecuzioni, 1,8 milioni le domande d'asilo presentate: in totale 59,5 milioni di persone sradicate dai loro luoghi di residenza e di vita, oltre

8 milioni di persone in più rispetto al 2014. Si tratta del più alto incremento registrato in un anno, oltre che della cifra più elevata dalla seconda guerra mondiale. Complessivamente Turchia, Pakistan, Libano e Iran hanno ospitato più di 5,2 milioni, ovvero il 36%, di tutti i rifugiati a livello mondiale.

È davvero un'invasione?

E i rifugiati che invadono l'Europa e l'Italia? I dati, se analizzati razionalmente, non confermano questa *invasione*: la grande maggioranza di chi è costretto a scappare (circa l'86%), rimane vicino a casa, ovvero nel primo luogo sicuro, mentre meno del 10% arriva in Europa e di questi solo il 3% circa giunge in Italia.

Secondo il Rapporto sulla protezione «in tutto il 2014, la via del cosiddetto Mediterraneo centrale, che va dalle coste della Libia a quelle italiane, ha rappresentato soprattutto per le persone in fuga dall'Africa e dal Medio Oriente la principale rotta verso l'Europa (più di 170.000 migranti hanno raggiunto la sola Italia).

Nel 2015, invece, questi arrivi hanno coinvolto ancor più massicciamente tutta l'area del Mediterraneo (centrale, orientale e occidentale), raggiungendo quota 411.567 (dato al 14/09/2015) e riguardando in misura significativa non solo l'Italia, ma anche e soprattutto la Grecia. In particolare, quest'ultima ha registrato 288.020 arrivi, a fronte dei 121.500 dell'Italia.

Tra le principali nazionalità arrivate in Europa: siriani (51%), afgani (14%), eritrei (8%), nigeriani (4%), somali (3%), pakistani (3%), iracheni (3%). Le rotte marittime non sono le uniche attraversate: la cronaca delle ultime settimane ha drammaticamente evidenziato come, dopo gli arrivi via mare, il viaggio dei migranti prosegue via terra attraverso la rotta dei Balcani occidentali.

Il numero delle persone che ha attraversato le frontiere di quest'area aveva già raggiunto il picco nel 2014 (43.360), ma nel 2015 questa rotta è stata protagonista di una serie di vicende che hanno riguardato i paesi che ne sono attraversati, come la Macedonia, la Serbia, l'Ungheria, e che hanno registrato un flusso di persone sensibilmente più grande, in transito dalla Grecia verso i paesi del nord Europa, Germania *in primis*. Secondo l'Agenzia Frontex, infatti da gennaio a luglio 2015, oltre 102.000 persone hanno percorso tale rotta, quasi equamente ripartiti fra siriani, afgani e kosovari.

Fuggire non vuol dire sempre salvarsi

Drammatico anche il numero di quanti hanno perso la vita tentando di attraversare il Mediterraneo: oltre 2.900, a cui si devono aggiungere oltre 200 persone morte durante i viaggi via terra (per asfissia, stipate nei camion, o travolte lungo le strade o le ferrovie).

Sempre secondo i dati del Rapporto, «nel 2014 sono state presentate, nei 28 Paesi membri dell'Unione Europea, 626.715 domande di



protezione internazionale, con un incremento di quasi 200mila domande rispetto all'anno precedente. La Germania risulta il paese con la più alta richiesta di domande di protezione internazionale nell'Unione (202.815, pari al 32,4% del totale). A notevole distanza seguono la Svezia (81.325), l'Italia (64.625), la Francia (64.310) e l'Ungheria (42.775)».

Nel 2014, i rifugiati e i migranti giunti sulle coste italiane sono stati oltre 170.000 e quasi 65.000 sono state le istanze di protezione internazionale.

Nei primi mesi del 2015 la tendenza mostra numeri superiori rispetto al 2014: al 14 settembre 2015, circa 121.500 migranti sono giunti sulle nostre coste, soprattutto eritrei, nigeriani, somali, sudanesi, siriani. A fronte di questi arrivi – sempre secondo i dati del Rapporto sulla Protezione – nel 2014 le domande

di protezione internazionale presentate in Italia sono state quasi 65mila, con un forte aumento rispetto al 2013 (circa 27mila). Se si guarda invece ai primi cinque mesi del 2015 sono state presentate circa 25mila domande di protezione internazionale; la maggioranza dei richiedenti asilo (il 64%) è di origine africana (i primi tre paesi sono Nigeria, Gambia e Senegal).

Non tutte le richieste di protezione vengono accolte: infatti le Commissioni territoriali per il riconoscimento della protezione internazionale, decidono, al termine di un'istruttoria, di concedere lo status di rifugiato, altre forme di protezione sussidiaria o di negare l'asilo.

Nel 2014 sono state esaminate 36.330 domande: qualche forma di protezione è stata riconosciuta al 60% delle domande, percentuale che è scesa al 50% nei primi cinque mesi del 2015.



<< Rifugiati siriani



Negli ultimi mesi, il dramma dei rifugiati e dei migranti ha creato da una parte preoccupazione e spinte xenofobe, dall'altra una rete di solidarietà e di presa di coscienza senza precedenti. La spinta più grande è stata data dalla visita di Papa Francesco a Lampedusa (nel luglio 2013), che ha posto al centro del dibattito mondiale la questione di chi è costretto a cercare protezione.

Cosa fanno le università?

Il mondo universitario si è sempre occupato di rifugiati con studi, ricerche, master e corsi specializzati in tutta Europa. Da quest'anno, anche dal punto di vista della solidarietà: dopo la decisione di aprire le porte a tutti i siriani, la Germania

continua a fare scuola sul fronte dell'accoglienza.

Nel luglio del 2015 l'Università di Torino ha deciso di esonerare dalle tasse per due anni gli studenti rifugiati, ma solo coloro che abbiano già ottenuto lo status di rifugiati ai sensi della legge 763 del 1981 «e che versino in accertato stato di bisogno ai sensi dell'articolo 9 della legge stessa».

La solidarietà, nel mondo universitario tedesco, è andata oltre: circa 60 università tedesche offriranno ai rifugiati la possibilità di frequentare corsi come studenti ospiti, senza addebitare alcun costo di iscrizione. Inoltre, verrà pagato loro il trasporto e offerte borse di studio per pagare i libri, come afferma il quotidiano tedesco *Handelsblatt*,

ripreso da Rick Noack sul *Washington Post* in una serie di interessanti articoli.

Tuttavia, alla maggior parte dei rifugiati non sarà consentito di rimanere in modo permanente. Ogni studente costa al governo tedesco circa \$ 10.000 all'anno e nelle università ci sono già molti studenti in possesso di cittadinanza tedesca: pertanto, la presenza dei rifugiati renderà i collegi ancora più affollati.

Perché alcune università tedesche sono così entusiaste di avere i rifugiati seduti nelle loro aule? «La migrazione è una sfida per tutta la società, e le università devono fare la loro parte» ha detto ad *Handelsblatt* il rettore dell'Università di Hildesheim Wolfgang-Uwe Friedrich. «Dato che le università tedesche non funzionano come le imprese che devono competere tra loro, sono libere di ampliare la loro missione. Offrire questi programmi ai rifugiati è una decisione volontaria presa dai responsabili universitari».

Considerando che in passato i richiedenti asilo hanno dovuto affrontare rabbia, disagio o addirittura violenza, soprattutto le città rurali tedesche orientali, con i suoi studenti e abitanti, sono risultate molto più accoglienti per i rifugiati. Il programma di studente ospite non potrebbe esistere senza il supporto dei volontari. Corsi introduttivi di lingua sono organizzati da altri studenti e gli sponsor offrono aiuti finanziari per condividere l'onere: in questo modo, i college possono anche offrire quella consulenza

psicologica così necessaria per coloro che sono traumatizzati da ciò che hanno vissuto nei loro paesi d'origine.

Secondo quanto riporta il quotidiano *Berliner Zeitung*, la prestigiosa Università berlinese Humboldt ha deciso di fare lo stesso con i rifugiati siriani, afgani e iracheni che desiderano frequentare l'ateneo pur non avendo le risorse economiche per farlo. A partire dal semestre invernale 2015-16, i rifugiati potranno partecipare a tutti i corsi e seminari organizzati dall'università registrandosi come *studenti visitatori* a titolo completamente gratuito. Per loro l'ateneo metterà a disposizione anche un servizio di assistenza linguistica e burocratica.

Un altro dibattito emerso in queste ultime settimane – relativo soprattutto ai siriani – riguarda il tema del livello di istruzione dei migranti e dei rifugiati arrivati in Europa e della possibile concorrenza tra i Paesi sui chi sarà più in grado di attrarre i laureati.

In un recente articolo di Federico Fubini pubblicato sul *Corriere della Sera*, viene ripreso lo studio di Nicola Sander dell'Istituto demografico di Vienna, che ha utilizzato la banca dati di Eurostat (sul censimento del 2011) per evidenziare come in ogni regione, paese o città d'Europa la proporzione di stranieri laureati (sul totale degli stranieri) è molto vicina – e in alcuni casi superiore – alla proporzione dei *nativi laureati* sul totale dei *nativi*: nel Lazio il 18,9% degli stranieri ha una formazione

riconoscimento delle qualifiche dei rifugiati e dei titolari di protezione internazionale

Nell'ultimo anno sono cresciute le iniziative relative ai migranti e soprattutto quelle mirate al supporto e all'aiuto dei rifugiati nei paesi dell'Unione Europea.

I centri della rete Enic (European Network of Information Centres in the European Region)-Naric (National Academic Recognition Information Centres in the European Union) – anche su impulso della Commissione Europea e del Consiglio d'Europa – si stanno interrogando sul loro ruolo specifico per far fronte a un fenomeno che appare in crescita inarrestabile.

La Convenzione di Lisbona sul riconoscimento dei titoli dedica un'intera sezione alle procedure e alle politiche di riconoscimento in tema di rifugiati. Queste procedure pongono in essere una reale sfida per chiunque debba valutare qualifiche – sia per motivi accademici, che per motivi professionali – in assenza di una completa documentazione e, soprattutto, non riuscendo sempre a verificare le informazioni prodotte nel paese di origine, al fine di non mettere a repentaglio l'incolumità dei richiedenti asilo.

Grazie all'esperienza di alcuni paesi che hanno già da tempo sviluppato procedure di riconoscimento innovative in questo settore, tra cui la Norvegia, paese *leader* in tal senso, il Cimea (Centro Informazioni Mobilità Equivalenze Accademiche) ha iniziato in via sperimentale a produrre documenti di supporto per favorire l'accesso ai corsi universitari italiani da parte dei rifugiati e dei titolari di protezione internazionale, tramite la valutazione della seppur scarsa documentazione presentato da questi ultimi e in collaborazione con gli uffici del Ministero degli Affari Esteri.

Inoltre, la Commissione europea ha inserito tra le priorità del Bando Naric 2016 – progetti finanziati dedicati ai centri della rete Naric – quella relativa alle procedure di riconoscimento di titoli dei rifugiati. Il Cimea pertanto sarà *partner* di un progetto dedicato a questi temi con altri paesi europei, al fine di diffondere negli atenei italiani le buone pratiche procedurali per il riconoscimento di titoli a fronte di scarsa documentazione.

Luca Lantero, Direttore del Cimea

universitaria rispetto al 16,3% degli italiani; in Emilia Romagna il 15,1% degli stranieri a fronte del 13,95% degli italiani; in Lombardia, il 15,9% degli stranieri rispetto al 13,2%. L'Italia ha il 12% dei laureati nel Paese e il 14% tra gli stranieri, dati molto al di sotto di diversi Paesi europei, in cui le percentuali per entrambi i gruppi sono molto alte: a Stoccolma il

34,3% degli stranieri ha una formazione universitaria rispetto al 31,6% dei nativi; a Berlino il 35% rispetto al 33,8%; in Provenza il 19,1% rispetto al 20,5% dei nativi; nella Grande Londra il 44,5% degli stranieri contro il 23,2% dei nativi; a Dresda il 31,9% rispetto al 29,8%; a Ile de France (Parigi) il 27,6% degli stranieri rispetto al 28,6% dei nativi.

La crisi dei profughi siriani

Cosa possono fare le università?

La rapida intensificazione dei flussi di migranti verso l'Europa occupa da svariate settimane l'attualità internazionale². Curiosamente, però, solo di recente la comunità accademica ha preso consapevolezza del proprio ruolo e dei notevoli problemi che sarà costretta ad affrontare. È importante riflettere sulle necessità e sulle sfide che questa crisi pone in ambito accademico. L'imponente – siamo nell'ordine di centinaia di migliaia di persone – flusso di migranti diretto verso l'Europa e proveniente soprattutto dalla Siria, ma anche da Eritrea, Libia, Afghanistan, Kurdistan e Iraq, va a sommarsi alle grandi masse umane che nel corso degli anni, dall'Africa, hanno tentato di spingersi verso il continente europeo. Alla base di questa massiccia migrazione vi sono motivi tanto politici quanto economici: i profughi fuggono dal terrorismo, dalla guerra civile e dalla povertà dilaganti nei loro Paesi di origine. Negli ultimi anni i tentativi dei migranti africani di attraversare il Mediterraneo sono stati per lo più percepiti come una tragedia

Hans de Wit e Philip G. Altbach¹

umana provocata dalla povertà e il sostegno che essi hanno ricevuto

da parte degli Stati ospiti – tanto a livello di comunità locali che di governi – è stato limitato. Il nuovo flusso migratorio proveniente dal Medio Oriente, e in particolare dalla Siria, sembra suscitare maggiore simpatia, quanto meno nella parte occidentale dell'Europa, anche se l'atteggiamento di alcuni Stati dell'Europa centro-orientale, e soprattutto dell'Ungheria, è meno improntato all'accoglienza.

Il potenziale del capitale umano

Come mai due reazioni così diverse? Anzitutto i profughi siriani fuggono da un Paese dove sia il governo di Assad che lo Stato islamico commettono terribili atrocità contro la popolazione locale. Essi sono quindi considerati più come vittime politiche (il che suscita solidarietà nei Paesi ospiti) che come migranti per motivi economici.

Analoga reazione la destano i profughi curdi e iracheni, ma occorre tenere a mente che molti migranti di altri Paesi, come ad esempio la Nigeria e l'Eritrea, stanno anche loro fuggendo dalla violenza o da difficili situazioni politiche. Inoltre, e qui entra in ballo l'istruzione, i profughi siriani, iracheni e curdi sono considerati più istruiti; la loro integrazione nella società e nel mercato del lavoro dei Paesi ospiti viene quindi ritenuta potenzialmente più agevole.

¹ Hans de Wit è direttore del Center for International Higher Education (Cihe) del Boston College. Philip G. Altbach è il fondatore del Cihe, che ha diretto fino a settembre 2015 e dove svolge ancora attività di ricerca.

² Il presente articolo, con il titolo *The Syrian refugee crisis – What can universities do?*, è stato pubblicato il 18 settembre 2015 in *University World News*, Global Edition, Issue 382. La traduzione è di Raffaella Cornacchini.

Nell'attuale competizione per l'eccellenza, questi rifugiati non sono solo visti come vittime e fattori di costo per le economie locali; al contrario, sul lungo termine, essi sono considerati talenti nuovi e bene accetti per l'economia della conoscenza. Sui media compaiono spesso giovani fuggiti dal Medio Oriente che, in un inglese fluente, esprimono la speranza di poter continuare i propri studi o di ottenere un lavoro qualificato per contribuire così all'economia europea.

La Germania, che pure lotta con questioni relative alle quote e alla capacità di assorbimento, ha compreso l'esistenza di questo potenziale. Insieme a lei anche altri Paesi europei hanno preso a elaborare le proprie politiche in modo più sottile. Sebbene comprensibilmente nelle dichiarazioni ufficiali sia il fattore umanitario a risultare predominante, le autorità tedesche vanno via via chiedendo che i rifugiati possano essere una ricchezza per la Germania e per gli altri Stati europei nel breve e soprattutto nel lungo termine. Le università tedesche si attendono di accogliere alcune decine di migliaia degli 800.000 profughi in entrata nel Paese.

Almeno per ora vi è poca attenzione verso i problemi che Siria e Iraq dovranno affrontare dopo questa potenziale fuga di cervelli. Le sfide del presente fanno passare in secondo piano le conseguenze che si avranno in futuro e in ogni modo la maggior parte dei Paesi europei e delle altre nazioni industrializzate



ha sin qui mostrato scarsi scrupoli morali nel trattenere le eccellenze dei Paesi più poveri.

La letteratura accademica è piena di discussioni sui *tassi di permanenza* e sull'impiego dei talenti stranieri, senza considerazione per le necessità dei loro Paesi di origine. Mentre si può sperare che, con un miglioramento graduale della situazione, i siriani e gli iracheni più istruiti faranno ritorno in patria, le statistiche mostrano che sono relativamente pochi i migranti che adottano questo modello di comportamento.

Responsabilità, sfide e opportunità

In alcuni Paesi, studenti, accademici, università e governi stanno iniziando a valutare in che modo possa avvenire l'integrazione dei giovani migranti siriani e medio-orientali – docenti, ricercatori o studenti che siano – all'interno del sistema formativo del Paese ospite. Tra le solu-

zioni individuate vi sono l'aumento del numero delle borse di studio, l'accelerazione del processo di valutazione delle credenziali, la formazione nella lingua del Paese ospite e la messa a disposizione di posti nelle residenze studentesche.

Organizzazioni come il Daad (Servizio Tedesco per lo Scambio Accademico), l'Ed-Nuffic olandese e l'Institute of International Education statunitense possono svolgere un ruolo importante nell'inserire nell'agenda accademica la questione dei migranti attraverso la richiesta di borse di studio e supporto logistico. Il ruolo delle università è fondamentale. Esse possono agire su più fronti in modo veloce e autonomo. Possono ridurre le pastoie burocratiche all'accesso, creare posti di studio per i rifugiati e fornire consulenza e servizi di vario genere a sostegno dei giovani traumatizzati e delle loro famiglie.

<< Hans de Wit e Philip Altbach





Dato che la maggior parte degli studenti non disporrà delle credenziali richieste, le università possono, attraverso test o con altre modalità, determinare per ciascuno di essi la collocazione più adeguata. In molti casi sarà necessaria una formazione integrativa sia linguistica che culturale.

Tutte queste misure richiedono risorse umane e finanziarie, non facili da reperire in tempi di crisi economica. I governi, le Ong e gli organismi come l'Unione Europea possono e devono dare il loro contributo in tal senso.

A tutto ciò si aggiunge un'altra sfida. Ne dobbiamo parlare, dato che essa suscita forti preoccupazioni negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e forse anche altrove. Si tratta della necessità di garantire che i rifugiati ammessi all'università siano realmente concentrati sull'istruzione e non si rivelino un rischio per la si-

curezza. In particolar modo per gli americani, il ricordo dell'11 settembre è ancora forte.

Le università troveranno che una risposta positiva a questa crisi apporterà significativi benefici in termini di internazionalizzazione dell'istruzione superiore e fornirà alle comunità accademiche opportunità di impegno sociale.

Vi sono anche progetti per creare università speciali per i profughi all'interno della loro regione di origine. Sembra che in Turchia vi siano già tre iniziative in tal senso da parte di fondazioni islamiche. Le sfide che questi progetti dovranno affrontare sono il reperimento di docenti adeguati, la garanzia di continuità e la qualità dell'istruzione. Creare una nuova università è già di per sé un processo difficile e costoso. Farlo con studenti traumatizzati potrà essere particolarmente problematico.

La fuga dei cervelli

Tutte queste iniziative sono lodevoli, ma i problemi sono enormi. Agli inizi di settembre in un articolo apparso in *Al-Fanar Media*, la giornalista Riham Kusa scriveva che gli studenti avevano di fronte a sé un dilemma: pagare uno scafista o cercare una borsa di studio. Disgraziatamente la prima opzione risultava assai più praticabile della seconda. La sfida che le comunità accademiche devono affrontare tanto in Europa che altrove è infatti quella di ampliare le possibilità di accesso all'istruzione superiore dei profughi.

Più durerà la crisi, più sarà difficile garantire nell'istruzione superiore un posto per i rifugiati e tanto maggiore sarà l'impatto di questa fuga di cervelli.

Come si diceva, l'esperienza ha dimostrato che tanto più i migranti si trattengono lontani dal proprio Paese e riescono a integrarsi bene nella comunità ospite, tanto meno fanno ritorno in patria. Questa constatazione non può diventare un argomento a sostegno del fatto che la comunità accademica non debba estendere il proprio sostegno ai profughi siriani con misure quali borse di studio per gli studenti e posti di *visiting professor* per gli accademici.

Tutto ciò vale per l'Europa, il Nord America e anche per altre parti del mondo. Di certo vale per gli Stati arabi limitrofi all'area di crisi come l'Arabia Saudita, gli Emirati Arabi Uniti e il Qatar, che invece si sono tenuti in disparte e hanno lasciato che Libano e Giordania sostenessero gli oneri maggiori.

Laureati e lavoro

In tempi di crisi dell'occupazione, soprattutto giovanile, la parola *placement* suona come imperativo e priorità politica a tutti i livelli (nazionale, regionale, universitario). Le politiche di transizione studio-lavoro, sebbene negli ultimi dieci anni siano state oggetto di discussioni e pubblicazioni scientifiche, si dimostrano ancora oggi di difficile attuazione e rischiano di non produrre gli effetti desiderati. Le università italiane hanno trasformato gli uffici che si dedicavano a stage e tirocini in strutture votate all'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

La loro attività di intermediazione, cristallizzata nell'ordinamento giuridico italiano con il D. Lgs n. 276 del 2003 (Legge Biagi), necessita di miglioramenti che possano dare piena efficacia a questo servizio.

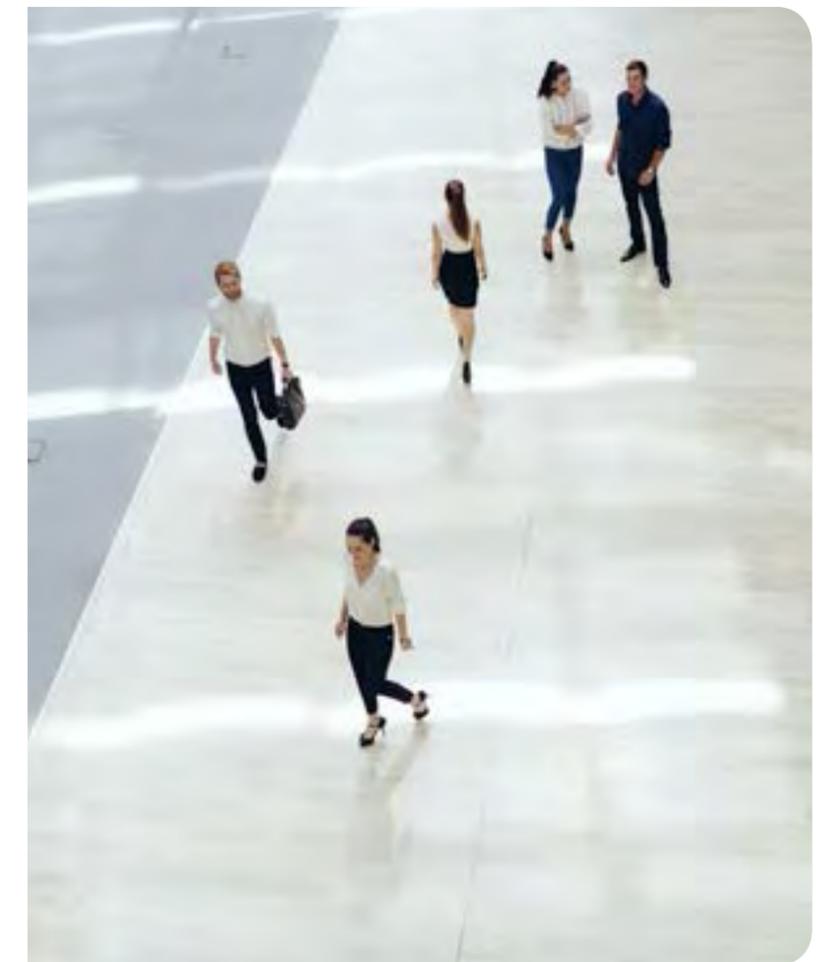
Nel Sud diventa tutto più complicato: i dati della Svimez indicano che una corretta politica per l'occupazione deve partire dal Mezzogiorno italiano e dai suoi atenei.

L'Unione europea opera a favore dell'occupazione dei giovani con alcuni programmi specifici (*Youth on the Move*) oppure incentivando gli Stati membri ad attuare politiche concrete di occupazione (*Youth Guarantee* - Garanzia per i Giovani), in particolare per quei giovani che non studiano e non lavorano (*Neet*). Le aziende sono disposte ad assumere e a collaborare direttamente con le università alla formazione dei giovani, attraverso l'utilizzo dei nuovi strumenti autorizzati dalla legge per l'inserimento occupazionale dei laureati anche prima del titolo di studio.

Per il 2020, anno che appare già dietro l'angolo, i meccanismi di *placement* dovranno assolutamente essere a regime: capire se le strutture intermedie riusciranno a favorire questo pro-

cesso in divenire è il vero punto interrogativo. *Universitas* non ha la pretesa di fornire soluzioni alla crisi dell'occupazione, quanto documentare ciò che è stato fatto e ciò che potrebbe accadere in futuro. Non ultimo, si vuole mettere in evidenza il contributo delle università italiane in favore del *placement* dei laureati, anche alla luce del nuovo strumento predisposto dal Governo italiano come antidoto per uscire dalla crisi: il *Jobs Act*, ormai divenuto Legge, e i suoi decreti attuativi.

<< foto Andor Bujdosó



Orientamento e placement dei laureati

La normativa italiana

Nel nostro ordinamento interno il diritto all'orientamento viene sancito dall'articolo 4 della Costituzione della Repubblica italiana¹. Sulla base della normativa italiana che ne dà attuazione, ad ogni cittadino italiano sono riconosciuti, durante tutto l'arco della vita, prestazioni e servizi di orientamento per il pieno sviluppo della sua personalità nelle attività lavorative. Inoltre, il diritto all'orientamento viene assicurato tramite specifiche politiche promosse nell'ambito di un ampio quadro d'interventi nei settori dell'alta formazione, del lavoro e dell'inclusione sociale. Nelle ultime legislature, l'attività parlamentare in materia di politiche del lavoro è stata caratterizzata dal progressivo ampliamento delle misure di sostegno al reddito già previste per le situazioni di crisi aziendale e da un'estensione del campo di appli-

<< foto georgerydy



Manuela Costone

cazione degli ammortizzatori sociali, per affrontare le crisi e i problemi occupazionali che hanno investito vari settori produttivi. Questo processo non ha però assunto una natura sistematica, dal momento che l'intervento legislativo si è posto per lo più in rapporto di deroga rispetto alla disciplina generale sugli interventi nelle situazioni di crisi aziendale. Il legislatore è quindi intervenuto a prorogare la durata dei trattamenti oltre i limiti temporali ordinariamente previsti oppure ad estenderne il campo di applicazione, ricomprendendo situazioni che altrimenti sarebbero rimaste escluse.

L'attività parlamentare negli anni 2013 e 2014

A fronte della crisi produttiva e occupazionale che continuava a investire l'economia nazionale, alla fine del 2013 la XI Commissione (Lavoro) della Camera svolse un'indagine conoscitiva sulle misure per fronteggiare l'emergenza occupazionale, con particolare riguardo alla disoccupazione giovanile. Dall'indagine (che vide la partecipazione, unitamente alle parti sociali e ai rappresentanti di varie realtà economiche, di qualificati esponenti del mondo accademico ed esperti delle materie lavoristiche), emerse la necessità di riconsiderare l'intervento pubblico a soste-

Questo articolo è un aggiornamento del contributo pubblicato dall'autrice nel Quaderno Universitas n. 28 *Dallo studio al lavoro. Iniziative, strumenti e criticità nel placement dei laureati*, aprile 2015, pp. 64-71.

¹ Art. 4 Costituzione: «La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società».

gno dell'occupazione, attraverso la puntuale valutazione della reale efficacia degli incentivi monetari e fiscali, la predisposizione di strumenti per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro nel quadro di una solida infrastruttura del mercato del lavoro che potesse rafforzare il ruolo dei servizi pubblici per l'impiego e delle agenzie private, la valorizzazione dell'apprendistato e delle forme di alternanza scuola-lavoro.

Un'ampia discussione, che coinvolse anche le Regioni, investì il tema degli ammortizzatori sociali in deroga, la cui richiesta da parte delle aziende, a fronte del perdurare della crisi produttiva ed occupazionale, continua ancora oggi a mostrarsi assai sostenuta. A tale riguardo il legislatore intervenne ripetutamente per il rifinanziamento della cassa integrazione in deroga, dapprima con il D. L. n. 54 del 2013 (che ha previsto, in particolare, l'introduzione di nuovi criteri di concessione, con l'obiettivo di contenere abusi e sprechi di risorse, rimettendone la definizione a un decreto ministeriale) e, successivamente, con il D. L. n. 102 del 2013.

Per quanto riguarda il mercato del lavoro, c'è stato un ampio dibattito successivo all'entrata in vigore e all'applicazione della legge n. 92 del 2012² (c.d. Legge Fornero) e sugli effetti da essa prodotti in un contesto di perdurante recessione³.

Tenendo conto delle evidenze emerse dai primi dati risultanti dal monitoraggio sull'attuazione della



<< foto adamgregor

Legge Fornero, il Governo è successivamente intervenuto con il D. L. n. 76 del 2013 (convertito in Legge n. 99 del 9 agosto 2013), che rappresenta un provvedimento organico estremamente importante in materia di lavoro. Tra le tante materie toccate, il decreto:

- ha introdotto, in via sperimentale, un incentivo per i datori di lavoro che assumano, con contratto di lavoro a tempo indeterminato, lavoratori di età compresa tra i 18 ed i 29 anni, privi di impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi o privi di un diploma di scuola media superiore o professionale;
- ha dettato norme in materia di apprendistato professionalizzante e tirocini formativi e di orientamento (con la previsione di un'indennità di partecipazione);
- ha istituito una struttura sperimentale di missione presso il Mi-

nistero del Lavoro e delle Politiche Sociali (da ora in avanti Mlps) per l'attuazione, dal 1° gennaio 2014, del programma *Garanzia per i Giovani*;

- ha dettato misure per promuovere l'alternanza fra studio e lavoro. Nella legge di stabilità per il 2014 è stata prevista l'applicazione a regime delle deduzioni Irap per l'incremento di base occupazionale, è stato rideterminato l'importo delle detrazioni Irpef spettanti per i redditi da lavoro dipendente, sono stati ridotti i premi e i contributi per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali ed è stata prevista l'integrale restituzione al datore di lavoro del contributo addizionale

² GU del 3/7/2012 - Serie Generale n. 153 - Suppl. Ordinario n. 136.

³ Stefano Beretta, Giacinto Favalli, *Introduzione in Studio Trifirò & Partners (a cura di), La riforma del lavoro*, Ed. CorrierEconomia, 2014.

<< bestdesign36



dell'1,4% della retribuzione previsto per i rapporti di lavoro non a tempo indeterminato nel caso in cui vengano trasformati in rapporti a tempo indeterminato.

Genesi, realizzazione e attuazione del Jobs Act

Il Consiglio dei Ministri, su proposta del Presidente del Consiglio e di Giuliano Poletti, Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, ha approvato il c.d. Decreto Poletti (D. L. 20 marzo 2014, n. 34) in materia di Disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell'occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese, convertito con modificazioni nella legge 16 maggio 2014, n. 78, ed entrato in vigore il 21 maggio 2014.

Rappresenta un primo stralcio del cosiddetto Jobs Act (Legge n. 183 del 10 dicembre 2014), la cui attuazione da parte del Governo si è con-

clusa nel settembre 2015 e che ha investito molti e complessi temi: riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, di semplificazione delle procedure e degli adempimenti in materia di lavoro, di riordino delle forme contrattuali e di miglioramento della conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita.

Il Jobs Act (acronimo di *Jumpstart Our Business Startups Act*) ha due obiettivi fondamentali: rilanciare l'occupazione e semplificare gli adempimenti a carico delle imprese, attraverso la liberalizzazione dei contratti a termine e di somministrazione, ponendo minori vincoli per l'apprendistato e i contratti di solidarietà, semplificando le attestazioni della regolarità contributiva.

C'è chi ha criticato aspramente il *modus operandi* del legislatore⁴, sostenendo che il Jobs Act non si discosta dagli schemi utilizzati fino

ad oggi, rivelatisi infruttuosi. Per favorire la crescita e l'occupazione si auspicava un abbattimento del costo del lavoro, tagliando tasse e contributi, incentivando le aziende ad assumere e ad espandersi, sostenendo le imprese che funzionano. In un secondo momento, si sarebbe potuto ragionare su quale contratto di lavoro puntare.

Altri⁵, invece, hanno apprezzato ed enfatizzato le novità del Jobs Act, perché quest'atto contiene strumenti di flessibilità preziosi sia per migliorare le iniziative iniziate dalla Legge Fornero, sia per rendere maggiormente organico il mondo del lavoro.

Il Jobs Act ha dato il via a una riforma in due tempi: la prima fase per risolvere l'emergenza, la seconda per tracciare un quadro completo delle regole applicabili al mondo del lavoro.

La prima si è concretizzata principalmente con la semplificazione del contratto a termine e di apprendistato.

Per quanto riguarda il contratto a termine, in particolare, è stata eliminata la necessità di indicare la causale ed è stata prevista la possibilità di prorogare il contratto fino a 5 volte; a fronte di ciò, è stato introdotto un tetto all'utilizzo di tale contratto, pari al 20% dei lavoratori a tempo indeterminato dipendenti dallo stesso datore di lavoro.

⁴ Salvatore Trifirò, in *La riforma del lavoro*, Ed. CorrierEconomia, 2014.

⁵ Stefano Colli-Lanzi, in *Jobs Act - Come cambia il lavoro*, Instant book Sole 24 Ore, 2014.

Per quanto attiene all'apprendistato sono state semplificate le procedure per la redazione del piano formativo e per lo svolgimento della formazione pubblica; inoltre sono stati attenuati gli obblighi di stabilizzazione e fissati criteri volti al contenimento della retribuzione nell'apprendistato di primo livello. La vera sfida è stata nella seconda fase della riforma, con l'attuazione delle deleghe contenute nel disegno di legge, che ha portato importanti novità anche in materia di ammortizzatori sociali.

Le deleghe, in particolare, hanno riguardato il riordino delle forme contrattuali, i servizi per il lavoro e le politiche attive e la semplificazione delle procedure e degli adempimenti.

Il riordino delle forme contrattuali

Il riordino delle forme contrattuali è stato finalizzato a rafforzare le opportunità di ingresso nel mondo del lavoro da parte di coloro che sono in cerca di occupazione, nonché a riordinare i contratti di lavoro vigenti per renderli maggiormente coerenti con le attuali esigenze del contesto produttivo nazionale e internazionale.

A tal fine il Jobs Act è stato improntato secondo i seguenti principi e criteri direttivi:

- analizzare tutte le forme contrattuali esistenti ai fini di poterne valutare l'effettiva coerenza con il contesto occupazionale e produttivo nazionale e internazionale, anche in funzione di eventuali

garanzia giovani: che bilancio?

Combattere la disoccupazione giovanile è un impegno a cui l'Unione europea, e in essa i singoli Paesi membri, non vuole venir meno. Tuttavia, nonostante gli sforzi tesi a promuovere un piano ben organizzato, la Youth Guarantee non sta ancora ottenendo i successi sperati, come già segnalato nel numero 134 di *Universitas* (pp. 48-49).

Ai soliti problemi già evidenziati (mancanza di personale nei Centri per l'impiego regionali; poche aziende coinvolte; monitoraggio delle attività poste in essere del tutto insufficiente) di recente se n'è aggiunto un altro, di carattere burocratico: la difficile rendicontazione e, di conseguenza, il mancato pagamento delle occupazioni trovate alle persone registrate a Garanzia Giovani (*Il Fatto Quotidiano.it*, 03/07/2015; *Ragusah24.it*, 28/09/2015). Le Regioni, infatti, soggetti principali di Garanzia Giovani, hanno ricevuto soldi pubblici che provengono dall'Unione europea: giustificare la spesa per la retribuzione dei giovani registrati che hanno iniziato a lavorare su offerta di una delle aziende coinvolte si sta rivelando più complicata del previsto. L'ultimo report, pubblicato sul sito www.garanziegiovani.gov.it

il 25 settembre 2015, ha evidenziato che, pur aumentando il numero dei giovani registrati e presi in carico dai Servizi per l'impiego, il numero di soggetti a cui è stata proposta una misura specifica è sempre molto basso. Gli utenti registrati sono 777.672, i giovani presi in carico sono 462.762 e quelli che hanno ricevuto una proposta di lavoro sono 169.658. La maggior parte dei contratti di lavoro offerti dalle aziende sono a tempo determinato, ma le mansioni riguardano soprattutto professioni non qualificate o lavoro senza particolari qualifiche. Continuano a mancare, però, dati e valutazioni sulla qualità delle offerte di lavoro. Un problema che non riguarda solo l'Italia: anche gli altri Paesi europei stanno accusando gravi ritardi nella realizzazione di politiche attive a favore dei giovani disoccupati, per mancanza o di monitoraggio delle offerte di lavoro o per intervento più assistenzialista che costruttivo da parte di ogni singolo Stato (cfr. F. Giubileo, *Garanzia Giovani, cronaca di un fallimento annunciato*, *LaVoce.info*, 04/11/2014).

In Italia la speranza per la buona riuscita della Garanzia Giovani è proprio il Jobs Act che, al suo interno, prevede misure di riforma anche dei Centri per l'impiego. Una di esse sembra essere la soluzione ideale: istituire un'Agenzia Nazionale per l'Impiego per la gestione integrata delle politiche attive e passive del lavoro, partecipata da Stato, Regioni e Province autonome e vigilata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Qui, però, entrano in gioco i tempi lunghi della politica, con la necessaria attuazione delle deleghe al Governo contenute nella legge n. 183 del 10 dicembre 2014. Gran parte dei decreti attuativi sono in attesa del parere parlamentare che precede la promulgazione, mentre altri sono in attesa della promulgazione. Lo strumento c'è, ma i risultati ancora tardano ad arrivare.

D. G.

<< fotoarsoft



interventi di riordino delle medesime tipologie contrattuali;

- procedere alla redazione di un testo organico di disciplina delle tipologie contrattuali dei rapporti di lavoro, che possa anche prevedere l'introduzione, eventualmente in via sperimentale, di ulteriori tipologie contrattuali espressamente volte a favorire l'inserimento nel mondo del lavoro, con tutele crescenti per i lavoratori coinvolti;
- introdurre, eventualmente anche in via sperimentale, il com-

penso orario minimo, applicabile a tutti i rapporti di lavoro subordinato, previa consultazione delle parti sociali;

- procedere all'abrogazione di tutte le disposizioni che disciplinano le singole forme contrattuali, incompatibili con il testo organico, al fine di assicurare certezza agli operatori, eliminando duplicazioni normative e difficoltà interpretative ed applicative.

Il D. Lgs. n. 81 del 2015, attuativo del Jobs Act in materia di riordino dei

contratti e di modifica della disciplina delle mansioni, riporta in un'unica fonte normativa i contenuti delle norme già in vigore, con elementi di novità per le diverse tipologie contrattuali. Alcuni contratti di lavoro hanno subito un profondo *restyling*, altre tipologie contrattuali solo parziali ritocchi e altre la definitiva abrogazione.

Il decreto disciplina il lavoro a tempo pieno e a tempo parziale, orizzontale e verticale, e il lavoro a tempo determinato (in particolare l'apposizione del termine di durata massima, le possibili proroghe e i rinnovi).

Una parte importante viene dedicata alla somministrazione di lavoro e ai contratti di apprendistato, con il conseguente superamento delle collaborazioni coordinate e continuative e dei contratti a progetto e la loro riconduzione al lavoro subordinato.

Viene disciplinato anche il lavoro accessorio in riferimento alle attività lavorative di natura subordinata o autonoma.

Molto importante infine è anche la revisione della disciplina delle mansioni nel lavoro subordinato, con la possibilità di assegnazione non soltanto di mansioni di qualifica superiore ma anche di mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiori.

I servizi per il lavoro e le politiche attive

Il D. Lgs. 14 settembre 2015, n. 150⁶ ha attuato il Jobs Act per il riordino

⁶ Gazzetta Ufficiale 23 settembre 2015, n. 121.

della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive.

La nuova disciplina è finalizzata a garantire la fruizione dei servizi essenziali in materia di politica attiva del lavoro su tutto il territorio nazionale, nonché ad assicurare l'esercizio unitario delle relative funzioni amministrative. A tal fine sono stati individuati i seguenti principi e criteri direttivi:

- razionalizzare gli incentivi all'assunzione già esistenti, da collegare alle caratteristiche osservabili per le quali l'analisi statistica evidenzia una minore probabilità di trovare occupazione;
- razionalizzare gli incentivi per l'autoimpiego e l'autoimprenditorialità;
- istituire, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, un'Agenzia nazionale per l'impiego per la gestione integrata delle politiche attive e passive del lavoro, partecipata da Stato, Regioni e Province autonome e vigilata dal Mlps;
- razionalizzare gli enti e le strutture, anche all'interno del Mlps, che operano in materia di ammortizzatori sociali, politiche attive e servizi per l'impiego allo scopo di evitare sovrapposizioni e garantire l'invarianza di spesa;
- rafforzare e valorizzare l'integrazione pubblico/privato per migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- mantenere in capo al Mlps la definizione dei livelli essenziali delle prestazioni che debbono essere

garantite su tutto il territorio nazionale;

- mantenere in capo alle Regioni e Province autonome le competenze in materia di programmazione delle politiche attive del lavoro;
- favorire il coinvolgimento attivo del soggetto che cerca lavoro;
- valorizzare il sistema informativo per la gestione del mercato del lavoro e il monitoraggio delle prestazioni erogate.

È stata istituita l'Anpal, Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, una Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro, formata dalle strutture regionali per le Politiche attive del Lavoro, dall'Inps, dall'Inail, dalle Agenzie per il lavoro e dagli altri soggetti autorizzati all'attività di intermediazione.

In base alle nuove norme, il Mlps fisserà linee di indirizzo triennali e obiettivi annuali in materia di politiche attive e definirà i livelli minimi che le prestazioni devono avere su tutto il territorio nazionale.

Per garantire i livelli essenziali di prestazioni in materia di servizi e politiche attive del lavoro, Mlps, Regioni e Province autonome definiranno un Piano finalizzato all'erogazione delle politiche attive mediante l'utilizzo coordinato di fondi (nazionali, regionali e del Fondo Sociale Europeo).

Allo stesso scopo il Mlps stipulerà, con ogni Regione e con le Province autonome, una convenzione per regolare i rapporti e gli obblighi concernenti la gestione dei servizi per

l'impiego e delle politiche attive del lavoro.

Sarà inoltre istituito un Albo nazionale dei soggetti accreditati a svolgere funzioni in materia di politiche attive del lavoro, un Sistema informativo delle politiche del lavoro e il fascicolo elettronico del lavoratore, con l'obiettivo di valorizzare le sinergie tra soggetti pubblici e privati e di rafforzare le capacità di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

I lavoratori titolari di strumenti di sostegno del reddito potranno essere chiamati a svolgere attività di servizio nei confronti della collettività nel territorio del Comune di residenza.

L'utilizzo dei lavoratori in tali attività non determinerà l'instaurazione di un rapporto di lavoro. A questi lavoratori spetterà un importo mensile, pari all'assegno sociale, erogato dall'Inps.

Si riordina infine la normativa in materia di incentivi all'occupazione con la previsione della istituzione, presso l'Anpal, di un Repertorio nazionale degli incentivi all'occupazione.

Vengono definiti i principi generali di fruizione degli incentivi al fine di garantire un'omogenea applicazione; si provvede alla razionalizzazione e al rifinanziamento di quelli finalizzati a promuovere i contratti di apprendistato per la qualifica, il diploma e la specializzazione professionale, di alta formazione e ricerca e l'alternanza scuola lavoro.

<< foto Katarzyna Biasiewicz



La semplificazione delle procedure e degli adempimenti

La nuova disciplina, contenuta nel D. Lgs. n. 150 del 14 settembre 2015, punta a conseguire obiettivi di semplificazione e razionalizzazione delle procedure di costituzione e gestione dei rapporti di lavoro, al fine di ridurre gli adempimenti a carico di cittadini e imprese.

A tal fine, il Jobs Act ha individuato i seguenti principi e criteri direttivi:

- razionalizzare e semplificare le procedure e gli adempimenti connessi con la costituzione e la

gestione del rapporto di lavoro, con l'obiettivo di dimezzare il numero di atti di gestione del rapporto di carattere burocratico ed amministrativo;

- eliminare e semplificare, anche mediante norme di carattere interpretativo, le disposizioni interessate da rilevanti contrasti interpretativi, giurisprudenziali e amministrativi;
- unificare le comunicazioni alle pubbliche amministrazioni per i medesimi eventi (es. infortuni sul lavoro) ponendo a carico delle

stesse amministrazioni l'obbligo di trasmetterle alle altre amministrazioni competenti;

- promuovere le comunicazioni in via telematica e l'abolizione della tenuta di documenti cartacei;
- rivedere il regime delle sanzioni, valorizzando gli istituti di tipo premiale, che tengano conto della natura sostanziale o formale della violazione e favoriscano l'immediata eliminazione degli effetti della condotta illecita (a parità di costo);
- individuare modalità organizzative e gestionali che consentano di svolgere, anche in via telematica, tutti gli adempimenti di carattere burocratico e amministrativo connesso con la costituzione, la gestione e la cessazione del rapporto di lavoro;
- revisione degli adempimenti in materia di libretto formativo del cittadino.

Molte sono le novità per datori di lavoro e professionisti in tema di collocamento obbligatorio, libro unico del lavoro, dimissioni, controlli a distanza e sanzioni, alcune delle quali saranno operative solo all'esito della previa adozione dei decreti ministeriali e/o interministeriali di attuazione.

Alla razionalizzazione delle procedure, in particolar modo per quel che riguarda il collocamento obbligatorio e la gestione degli infortuni, si affianca la revisione dell'apparato sanzionatorio a carico dei datori di lavoro e la previsione di ulteriori interventi in materia di pari opportunità.

Cinque domande sul Jobs Act

Professor Ichino, alla luce delle tante e frequenti rilevazioni circa assunzioni e occupazio-

ne che altro non fanno se non confondere le idee, pensa che il Jobs Act stia funzionando? *

L'impressione è che un primo effetto importantissimo si stia già verificando: i consigli di amministrazione stanno smettendo di assegnare ai direttori del personale la *mission* di ridurre al minimo il numero delle assunzioni a tempo indeterminato, perché non considerano più che ne derivi un costo fisso nel bilancio aziendale. Poi c'è qualche prima conferma dell'effetto della nuova disciplina dei licenziamenti nel senso dell'aumento sia delle conversioni da contratto a termine in tempo indeterminato, sia della percentuale delle assunzioni a tempo indeterminato sul flusso generale delle assunzioni: a marzo entrambe le percentuali hanno fatto registrare un netto aumento rispetto all'aumento registrato a gennaio e febbraio, cioè nei due mesi in cui ha operato soltanto l'incentivo economico, costituito dalla drastica riduzione del cuneo fiscale e retributivo.

Vede continuità dalla legge Treu del 1997 alla legge Biagi del 2003 e al Jobs Act del 2015?

Sì: sono state tre tappe importanti in direzione dell'allineamento del nostro ordinamento del

Intervista a Pietro Ichino
Senatore della Repubblica

lavoro ai migliori standard dei Paesi del centro e nord-Europa.

Quest'ultima, però, mi

sembra la più importante. Non solo per l'ampiezza della gamma delle materie su cui la riforma interviene, ma soprattutto perché, mentre le prime due leggi hanno operato soltanto sui rapporti di lavoro marginali, quest'ultimo intervento ristruttura la parte centrale del nostro diritto del lavoro, cioè quella relativa al rapporto di lavoro ordinario a tempo indeterminato.

Jobs Act: quali i passi in avanti più importanti?

Il più importante è costituito dal passaggio molto netto da un regime incentrato sul principio della *job property* a un regime incentrato su di una *liability rule*, cioè sull'indennizzo del lavoratore che perde il posto, e sulla protezione della sicurezza della persona nel mercato del lavoro, con un trattamento di disoccupazione veramente universale

<< Pietro Ichino



* La presente intervista è stata pubblicata il 24 giugno 2015 in ilsussidiario.net con il titolo *I passi in avanti e quelli mancanti del lavoro in Italia*.

Pietro Ichino (Milano, 22 marzo 1949), senatore del Partito Democratico, è avvocato giuslavorista e professore ordinario di Diritto del Lavoro nell'Università degli Studi di Milano. È autore di molte pubblicazioni sul mondo del lavoro: l'ultimo suo libro si intitola *Il lavoro ritrovato. Come la riforma sta abbattendo il muro tra garantiti, precari ed esclusi*, edito da Mondadori (2015). Il suo sito web è www.pietroichino.it.

<< foto Dmitry Shironosov



e finalmente di livello europeo, sia per l'entità che per la durata. Ma è importante anche l'aggiornamento delle norme sul *part-time*, con la legittimazione delle cosiddette clausole elastiche; e la riscrittura di due norme-chiave dello Statuto dei lavoratori del 1970: quella sul mutamento di mansioni e quella sulle apparecchiature di controllo a distanza. Occorre infine menzionare, per la sua importanza sul piano tecnico, la nuova disciplina delle collaborazioni autonome continuative; ma questa credo che produrrà effetti pratici limitati.

Cosa resta da fare per completare il percorso di riforma del lavoro in Italia?

I due capitoli sui quali occorre ancora lavorare molto sono, innanzitutto, quello dei servizi per l'impiego, dove il problema non è tanto di nuove norme quanto di implementazione, di acquisizione del necessario *know-how* operativo; e qui siamo davvero ancora molto molto indietro, anche se la legge-delega compie su questo terreno due scelte di grande importanza: la cooperazione tra servizio pubblico e imprese specializzate in questi servizi, e il contratto di ricollocazione. Inoltre il Codice semplificato del lavoro: il decreto sul cosiddetto *riordino contrattuale* costituisce un primo passo utile nella direzione indicata dalla legge-delega, ma non

certo una attuazione compiuta della delega stessa, per questo aspetto. Ci sono ancora molte resistenze, e molto forti, contro la prospettiva del Codice semplificato. Ma ci arriveremo, perché è uno strumento importantissimo per il rilancio dell'economia del Paese e per una sua maggiore attrattività nei confronti degli operatori stranieri.

Cos'altro realisticamente può essere fatto per incentivare la crescita?

Dicevamo ora della necessità di una maggiore attrattività del Paese per gli investitori esteri: questa è la leva più importante sulla quale oggi possiamo agire per aumentare la domanda di lavoro e rafforzare la crescita. Se solo riuscissimo ad allinearci alla media dei Paesi Ue, per questo aspetto, cioè ad avere un flusso in entrata pari al 4,5% del Pil, ciò porterebbe un maggior flusso di investimenti in entrata pari a più di 50 miliardi ogni anno. Per questo occorre, certo, ridurre la pressione fiscale sulle imprese, migliorare l'efficienza delle amministrazioni incominciando da quella della Giustizia, ridurre la differenza di prezzo dell'energia rispetto a quello che si paga a nord delle Alpi; stiamo operando in ciascuna di queste direzioni. Ma occorre anche allineare il nostro ordinamento del lavoro ai migliori standard internazionali; e anche questo è uno degli obiettivi prioritari della riforma che sta muovendo i primi passi.

La Crui e il placement dei laureati

Marina Cavallini

Nelle nostre università le attività e i servizi di *job placement* per studenti e neolaureati sono ormai una realtà consolidata, anche in collegamento con le attività di orientamento.

La normativa italiana è stata determinante per dare impulso a queste iniziative. Gli atenei hanno avuto la possibilità di rafforzare la collaborazione con gli altri attori socio-economici a un duplice livello, nazionale e regionale, cercando di integrare i sistemi e i flussi informativi per far incontrare domanda e offerta di lavoro.

Il Rapporto Anvur sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013¹ evidenzia che gli *stage* e i tirocini rappresentano la principale attività svolta dagli atenei per favorire il contatto tra studenti e mondo del lavoro, per quanto si siano affermate negli ultimi anni anche azioni di accompagnamento in azienda, soprattutto negli atenei del Sud d'Italia.

Attraverso i servizi di *job placement* le università puntano a fare da tramite con aziende ed enti pubblici e privati per far incontrare domanda e offerta di lavoro e si rivolgono quindi sia ai laureati, sia alle imprese. Questo servizio, offerto dal 90% degli atenei, viene organizzato in genere a livello centrale e solo in

L'osservatorio università-imprese fondazione crui

La Fondazione Crui si è occupata del *placement* dei laureati nell'ambito dei lavori dell'Osservatorio Università-Imprese¹, istituito nel 2014 con la partecipazione di esperti universitari e rappresentanti delle imprese proprio per analizzare e promuovere il dialogo tra mondo del lavoro, ricerca, giovani. Tra i temi affrontati nel Rapporto finale 2015² vi sono anche quelli relativi alle carriere studentesche, agli sbocchi occupazionali dei laureati e alle competenze rilevanti per il mondo del lavoro.

I suggerimenti dell'Osservatorio sono sintetizzati in obiettivi e azioni da intraprendere: si tratta di suggerimenti rivolti alle università, alle aziende, ai decisori politici e alle amministrazioni di riferimento. Alcuni di questi riguardano più direttamente i temi del trasferimento tecnologico, altri anche quelli dell'occupabilità dei laureati.

Obiettivo 1: *Definire una piattaforma integrata a supporto del dialogo università-imprese.*

Obiettivo 2: *Potenziare e specializzare le attività di trasferimento tecnologico.*

Obiettivo 3: *Definire percorsi formativi più attenti alle esigenze aziendali.*

L'Osservatorio U-I ha quindi evidenziato come le principali sfide emerse in tema di occupabilità dei laureati e da affrontare nel prossimo futuro, riguardano in particolare:

- innalzare quantitativamente e qualitativamente la dotazione di capitale umano del Paese, ma contestualmente anche la capacità del sistema produttivo di valorizzarlo;
- realizzare un sistema informativo a copertura possibilmente totale, considerando che esiste già un operatore che attualmente copre circa il 92% dei laureati;
- potenziare i percorsi di orientamento in ingresso e in uscita per facilitare una scelta consapevole del percorso di studio e favorire la conoscenza delle opportunità e degli sbocchi lavorativi;
- creare all'interno dei corsi di laurea magistrale e dei dottorati di ricerca percorsi che promuovano l'imprenditorialità e la diffusione della cultura d'impresa;
- diffondere le competenze trasversali e multidisciplinari, anche attraverso forme di sperimentazione didattica.

¹ Osservatorio Università-Imprese della Fondazione Crui.

² Report 2015 Osservatorio Università Imprese, Roma, Fondazione Crui, 2015.

rari casi è offerto a livello di facoltà o addirittura di corso.

L'impegno delle università in questo settore trova una conferma anche nel fatto che, nonostante le difficoltà economiche e strutturali del nostro Paese e il loro riflesso sul mercato del lavoro, le analisi sulla condizione occupazionale dei lau-

reati² dimostrano che il possesso di una laurea offre migliori prospettive occupazionali e reddituali rispetto al diploma di scuola superiore.

¹ Anvur Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013 (Roma, 2014).

² Anvur Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013 (Roma, 2014); Alma-Laurea, XVII Indagine (2015) - Condizione occupazionale dei Laureati.

A colloquio con gli uffici placement degli atenei

<< Scuola di Dottorato di Filosofia ed Epistemologia dell'Università di Cagliari

Poco prima degli anni 2000 le università italiane, seguendo l'esempio anglosassone, hanno attivato uffici *stage*, diventati poi uffici *job placement*, per mettere in contatto i propri studenti con un mercato del lavoro sempre più dinamico.

Tutte le università a cui ci siamo rivolti (Calabria, Cagliari, Padova, Milano Bicocca, Roma Tre) organizzano corsi di orientamento, convegni, interviste con le aziende, *coaching* individuali e giornate di formazione, mettono in contatto neolaureati e imprese,

con *recruiting day* e *career day*, hanno collaborazioni con l'estero, e tutti, chi più chi meno, vedono nell'internazionalizzazione un obiettivo sempre più fondamentale per la crescita professionale dei propri studenti.

Gli uffici *placement* sono strategici per aiutare i giovani a entrare nel mercato del lavoro con un atteggiamento proattivo e flessibile.

Gabriella Marceddu dell'Università di Cagliari punta sulle motivazioni e valorizza le competenze. «Appena finiti gli studi i giovani non sanno come muoversi e così li seguiamo in tutte le fasi: dall'individuazione degli obiettivi professionali alla presentazione delle candidature, sino a prepararli ad affrontare i colloqui di lavoro».



Graziella Marceddu, coach e responsabile Ufficio Placement, Università di Cagliari



Assunta Bonanno, delegata del rettore per l'Orientamento, servizi agli studenti e l'apprendimento permanente, e **Franco Gelsomino**, referente Placement - Ufficio Orientamento, Università della Calabria



Veronica Laterza, responsabile Ufficio Job Placement, settore Orientamento, Stage e Placement, Università di Milano Bicocca



Gilda Rota, responsabile Servizio Stage e Career, Università di Padova



Francesca Rosi, Ufficio Job Placement - Back Office Soul, Università di Roma Tre

L'Università della Calabria ha attivato due sportelli: *Garanzia Giovani* e *Fincalabra* per l'autoimpiego e l'autoimprenditorialità.

«Lo sportello *Garanzia* nei tre mesi estivi di attività ha attivato 23 tirocini (grazie allo sblocco dei fondi Inps della

legge Fornero) presso studi di ingegneria, assicurazioni, farmaceutico, agenzie viaggio e turismo, strutture alberghiere, aziende agricole e *high tech*. E ha avviato un piano per inserire altri 97 giovani» dicono Assunta Bonanno, delegata per l'orientamento e Franco Gelsomino, re-

ferente Placement.

Milano Bicocca organizza a ottobre i *Bicocca Job Days*, momenti di incontro diretto dei giovani con una cinquantina di aziende. *Europe@Bicocca* è una giornata dedicata alle prospettive lavorative in Europa con la partecipazione del Parlamento Europeo e dell'agenzia Eures. L'Università di Padova organizza 21mila *stage* all'anno in Italia e 600 all'estero.

Gilda Rita, responsabile del servizio *stage* e *career*: «Abbiamo un osservatorio sul mercato locale, facciamo indagini in azienda per capire quali sono le competenze più richieste. Ora c'è un progetto finanziato dall'Ue per costruire uno strumento utile a sviluppare le competenze trasversali. Abbiamo un circuito di 28mila

aziende nazionali e internazionali». Roma Tre utilizza la piattaforma *Jobsoul*, dove si incontrano virtualmente aziende e laureati. Ha un centro per l'impiego tematico in ateneo, grazie alla convenzione con la Provincia di Roma, ora città metropolitana.

Offre un'attenzione particolare agli studenti disabili con uno sportello dedicato in collaborazione con il Cisp (comitato internazionale per lo sviluppo dei popoli).

Oltre al delegato del rettore per le politiche di orientamento, l'Università si è dotata del Gloa, gruppo di lavoro per l'orientamento di ateneo, cui fanno parte due docenti per ognuno dei 12 dipartimenti.



Come orientate gli studenti in un periodo storico di crisi del mercato del lavoro?

Forniamo un orientamento valoriale rivolto alla persona. Se pensiamo alla nostra vita possiamo riconoscere facilmente che ogni volta che abbiamo ottenuto un risultato ci abbiamo creduto con tutte le nostre forze e abbiamo fatto le azioni giuste. Come *coach* professionista *alleno* le persone perché si muovano da uno stato di blocco interno o di procrastinazione a uno stato di motivazione. Molte persone mi chiedono come funziona il servizio di orientamento in momenti di crisi.

La mia esperienza di lavoro e di vita mi ha portato a sperimentare che i limiti si trovano all'interno della



persona: esistono persone che hanno un atteggiamento debole o informazioni deboli.

Quando le persone mutano atteggiamento e sviluppano una mentalità di opportunità, il posto lo trovano. So di persone che hanno trovato lavoro fuori dalla Sardegna e altre che sono tornate e stanno lavorando nell'Isola e di altri felici delle esperienze lavorative all'estero.



La crisi del mercato del lavoro ha interessato i soggetti culturalmente più deboli, non in possesso di titoli di studio atti a garantire un livello di competenze adeguato a sostenere una competitività globalizzata e molto agguerrita.

Le aziende oggi richiedono competenze trasversali che consentano di relazionarsi efficacemente con gli altri, di risolvere problematiche inedite, di pensare creativamente e al di fuori di schemi standardizzati. Perciò è necessario condurre per tempo i giovani alla scoperta dei propri talenti, delle proprie attitudini, all'individuazione di progetti di vita realistici e di alternative concrete lungo le quali poi muoversi con tenacia e fermezza.

Il Placement quindi, in collaborazione con altre unità operative esterne, sta promuovendo l'alto apprendistato nel conseguimento delle lauree triennali, magistrali, dei master, dei corsi di perfezionamento e del dottorato di ricerca. Questo dispositivo consente l'inserimento

in azienda già durante la formazione, in modo da costruire una figura professionale adeguata ai fabbisogni dell'azienda. L'ateneo ha stipulato con la Regione Calabria un'apposita convenzione.

 L'obiettivo principe che ci si prefigge è quello di aiutare il giovane a raggiungere la piena consapevolezza

sulle proprie conoscenze, capacità e abilità maturate durante gli anni di studio formale ed informale.

Per questo sono pianificati settimanalmente momenti di consulenza individualizzata che aiutino a definire il proprio obiettivo professionale e a tracciare i primi step, cogliendo a pieno le occasioni offerte dal mercato rivolte ai neolaureati. Come in tutte le fasi di passaggio, anche l'entrata nel mondo del lavoro può rivelarsi un momento stressante e pieno di aspettative per il quale è necessario sviluppare abilità di coping al fine di non farsi travolgere dalle possibili difficoltà incontrate.

Durante tutto l'anno accademico si svolgono con cadenza mensile incontri con esperti di orientamento provenienti da diversi background. È inoltre in cantiere un nuovo ciclo di incontri dal titolo "una giornata da..." in cui verranno analizzate varie figure professionali scandagliandone le peculiarità grazie a testimonianze dirette di chi in azienda già lavora in ruoli apicali.



La crisi non è sentita ovunque, in alcuni settori non riusciamo a dare le risposte per tutte le richieste che pervengono. A distanza di un anno si occupa il 60% dei laureati e a distanza di 5 anni il 90%. La nostra regione ha sentito la crisi, ma la disoccupazione s'è sentita meno rispetto ad altre regioni italiane.



Forse proprio perché è difficile oggi trovare un posto di lavoro, abbiamo visto aumentati gli accessi ai nostri servizi. Gli studenti hanno più bisogno di aiuto rispetto al passato nell'orientamento post laurea.

Quello che cerchiamo di fare è creare occasioni sempre più frequenti, soprattutto attraverso i tirocini, di rapporto con il mondo del lavoro. Questo per favorire un orientamento al lavoro già dai primi anni di studio e favorire atteggiamenti proattivi nei confronti della ricerca del lavoro e della creazione d'impresa.

Quali sono le aree disciplinari che oggi incontrano meglio le richieste da parte delle imprese?



Sono richieste soprattutto lauree del settore dell'informatica e dell'ingegneria industriale (meccanica, elettrica, elettronica, chimica) e poi chimica e farmacia e anche economia. Le aziende sono interessate a persone con competenze. Solo alcune ci chiedono laureati

giovani (25 massimo 26 anni) e con voti alti. Importanti sono le competenze trasversali: capacità di relazioni di comunicazione, di leadership.



I laureati in corsi di studi che già forniscono specifiche competenze informatiche e gestionali incontrano poche difficoltà nel collocamento lavorativo. Attualmente molti percorsi di studio hanno aggiornato l'offerta formativa, adeguandola alle esigenze espresse dal mercato del lavoro con esiti positivi oramai diffusamente riscontrabili.

In ogni caso sono state adottate misure utili a preavvisare gli studenti sull'importanza di curare quelle competenze trasversali da loro spesso largamente sottovalutate, coinvolgendoli in mirati percorsi di potenziamento.



In linea con gli attuali trend occupazionali, anche la nostra Università registra una richiesta sempre più marcata di figure professionali legate al mondo informatico con particolare attenzione ai profili altamente specializzati sui nuovi media. Sono inoltre apprezzati dalle aziende anche i laureati provenienti da percorsi di studio in ambito economico con curricula che spaziano dall'amministrativo al revisore contabile fino all'esperto di marketing tradizionale e digitale.

Master e dottorati di ricerca offerti dalle varie Scuole di ateneo arricchiscono inoltre il mercato del lavoro con profili altamente qualificati.



Le ingegneria e le materie scientifiche sono molto richieste ma anche economia e statistica. Per quel che riguarda il settore umanistico se si acquisiscono competenze informatiche, linguistiche e alcune trasversali anche loro riescono ad occuparsi al meglio.



È difficile dare una risposta puntuale. Per quel che riguarda Job-Soul la richiesta è concentrata per tradizione sull'area tecnico-scientifica ed economica.

Ma gli studenti di ingegneria, e anche di economia, sono quelli che meno utilizzano i servizi di orientamento, forse proprio perché riescono a collocarsi con più facilità. Tuttavia abbiamo esempi di successo per tutte le aree della nostra offerta formativa. Quello che oggi alle aziende sembra interessare maggiormente, al di là della specifica formazione disciplinare, è il possesso delle cosiddette soft-skills, competenze trasversali che risultano fondamentali per integrarsi in qualsiasi ambito professionale.

Con quali aziende pubbliche e private avete contatti e con quali organizzazioni estere?



<< Facoltà di Ingegneria dell'Università di Roma Tre



Lavoriamo con aziende pubbliche e private presenti sul territorio isolano e con multinazionali. Grazie ai servizi offerti le aziende possono attivare tirocini, ricercare i laureati attraverso la banca dati, organizzare career day per la selezione del personale.



Ogni anno l'ateneo stipula mediamente 400 nuove convenzioni con aziende distribuite sull'intero territorio nazionale e annovera,

in oltre 10 anni di attività, un totale di circa 6.000 convenzioni. Di queste, 4.000 coinvolgono aziende del settore privato (associazioni, laboratori, consorzi, studi professionali, aziende del settore agricolo, industriale e tecnologico) e le restanti sono stipulate con aziende del settore pubblico (Arpa, Asp, Cnr, Comuni, Parchi nazionali, Istituti scolastici, Istituti giudiziari e di pena, Cortei dei conti e Soprintendenza per i Beni architettonici e paesaggistici). Inoltre, l'ateneo instaura una media di 200 convenzioni all'anno con

<< Milano Bicocca



organizzazioni estere e altre 57 con aziende estere.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI BICOCCA Sono moltissime le aziende con cui l'Università intrattiene feconde e durature collaborazioni e che testimoniano il radicamento dell'Ateneo nel tessuto produttivo lombardo. Durante l'anno vengono invitate in diverse occasioni per presentare le rispettive realtà e le prospettive di carriera ai nostri giovani.

L'Ateneo mantiene inoltre costanti relazioni con le istituzioni pubbliche del territorio condividendo le iniziative volte all'inserimento lavorativo dei giovani; in tal senso l'Università aderisce al programma europeo *Garanzia Giovani* promosso da Regione Lombardia. Da citare, in ultimo, la lunga e consolidata collaborazione con Eures, rete europea per i servizi all'impiego che ha portato l'Ateneo, in occasione di eventi strutturati *ad hoc*, ad accogliere delegazioni provenienti

da Germania, Francia, Regno Unito e Belgio così che i nostri giovani possano incontrare i rappresentanti dei rispettivi Paesi e conoscere le posizioni aperte.



Su input del rettore, che ha sempre puntato sull'internazionalizzazione, abbiamo rafforzato e sviluppato i rapporti con l'estero.

A livello nazionale partecipiamo a progetti con Confindustria e Confcommercio, mentre a livello internazionale abbiamo in essere circa 7 progetti finanziati dall'Ue. Ci relazioniamo con 28mila aziende italiane e internazionali, e inviamo circa 700 nostri studenti all'estero per fare delle esperienze di lavoro in aziende internazionali.



Essendo a Roma abbiamo un rapporto privilegiato col settore pubblico: ministeri, comune, assessorati, soprintendenze, e contatti con tutte le principali aziende sul territorio nazionale, e associazioni onlus. Abbiamo anche un ufficio che si occupa delle relazioni con l'estero, con il settore pubblico (Nato, Ambasciate, Fao, Unione Europea) e con le società private. Un dato interessante è rappresentato dal numero di convenzioni attivate dal nostro Ateneo per la reallizzazione dei tirocini: dal 2007 al 2014 sono state attivate 6.963 convenzioni.

a cura di *Marialuisa Viglione*

Rapporti Istat, Almalaurea e Svimez

La disoccupazione giovanile

Maria Luisa Marino

La crisi economica, che dal 2008 ha fatto sentire i propri effetti negativi, ha reso più arduo l'obiettivo dell'impiego e la situazione appare ancora fortemente differenziata per area geografica.

Nel 2014 più di un giovane su tre in età 15/29 anni non è riuscito a trovare un'occupazione, confermando come, nella fase di ingresso nel mercato del lavoro, i giovani italiani – laureati inclusi – debbano confrontarsi con difficoltà superiori a quelle incontrate in altri Paesi europei: per l'Istat, il tasso di occupazione giovanile (23%) è più basso del 16% in confronto alla media Ue (39,1%). Per i laureati si scende addirittura al 21,1%, puntuale rappresentazione della ancor scarsa quota di popolazione italiana laureata, che pone il nostro Paese in fondo alle classifiche Ocse e lo allontana dall'obiettivo della *Strategia Europa 2020* (40% laureati dei giovani in età 30-34 anni).

In un momento in cui l'economia italiana lancia timidi segnali di *ripartenza* e raccoglie i primi frutti di alcuni interventi mirati (*Jobs Act*), è questa la non invidiabile tendenza che origina puntuali dibattiti di esperti e di politici sulle possibili cause del fenomeno e sulle necessarie misure da adottare per arginare le drammatiche conseguenze della mancata immissione della linfa vitale giovanile nel mondo produttivo.

Il quadro è fortemente problematico, ma è rischiarato da una certezza concordemente condivisa dai più recenti Rapporti Istat, Almalaurea e Svimez: la laurea resiste meglio alla crisi economica, atteso che la crescita risulta maggiormente concentrata sui livelli di istru-

zione più alti con un risultato più brillante in termini di variazione percentuale per i laureati.

Laureato è meglio

La *XVII Indagine 2015 Almalaurea* sulla condizione occupazionale dei laureati – che ha coinvolto circa 490.000 laureati dei 65 atenei dei 72 aderenti al Consorzio – evidenzia come i laureati godano, oltre ai vantaggi dell'inserimento lavorativo, anche di un premio salariale in crescita, perdurante nel periodo della recessione economica: il differenziale tra le retribuzioni dei diplomati e dei laureati magistrali a un anno dal termine degli studi è passato dal 20,8% del 2011 al 21,9% del 2014 a favore dei giovani in possesso del titolo universitario. In media, il guadagno a un anno dal conseguimento del titolo si attesta mensilmente

<< foto Philippe Renaud



eurostudent

meno studenti lavoratori, meno prospettive di occupabilità

La *Settima Indagine Eurostudent – Le condizioni di vita e di studio degli studenti universitari 2012-2015*, pubblicata a giugno 2015 nella collana dei Quaderni Universitas (n. 29), fa emergere un aspetto interessante sul rapporto studio-lavoro: gli studenti universitari che, oltre a studiare, svolgono un lavoro retribuito (temporaneo o continuativo) sono passati dal 39% della precedente edizione dell'Indagine all'attuale 26%. L'area del lavoro studentesco si è ridotta di circa un terzo.

Le famiglie costituiscono la fonte primaria di supporto degli studenti che vivono *fuori casa*, fornendo in media oltre il 70% delle risorse di cui essi dispongono. Il ruolo delle famiglie tende a diminuire con l'età e con la diffusione del lavoro studentesco. Il lavoro costituisce la seconda fonte di entrata per gli studenti, contribuendo per oltre il 20% delle entrate medie totali; l'incidenza del reddito da lavoro sulle entrate totali cresce con l'età degli studenti. In presenza di un'entrata da lavoro, il supporto delle famiglie di origine si riduce ma non scompare, neanche per gli studenti con un lavoro continuativo.

Lavoro studentesco e occupabilità sono strettamente intrecciati nell'esperienza degli studenti: lavorare ha come obiettivo non solo ridurre la dipendenza economica dalla famiglia di origine e contribuire ai costi di mantenimento agli studi ma – e forse soprattutto – accrescere l'autonomia individuale attraverso l'esperienza diretta del lavoro e arricchire il bagaglio delle competenze professionali e trasversali, sulle quali possono fondarsi migliori prospettive di occupabilità.

La riduzione del lavoro studentesco rappresenta dunque un rischio per l'occupabilità degli studenti, non solo perché riduce le possibilità di finanziare i propri studi per gli studenti di condizione socio-economica non privilegiata ma anche perché limita le possibilità di rafforzare le prospettive di occupabilità attraverso il contatto diretto e precoce con il mercato del lavoro.

Flavio Bellezza

attorno a € 1.000 per i laureati del primo ciclo di studi, a € 1.065 per i magistrali e a € 1.024 per i possessori di una laurea a ciclo unico, che raggiungono i € 1.300 dopo un quinquennio. Sono proprio le facilitazioni lavorative legate alla migliore

qualificazione ad essere tra le principali motivazioni per i laureati dei corsi di primo ciclo a proseguire gli studi.

Permane purtroppo il *mismatch* delle competenze, che non fa adeguatamente assorbire dal sistema pro-

ducente le elevate specializzazioni disponibili: il nostro sistema imprenditoriale è caratterizzato dalla prevalenza di piccole imprese a gestione familiare, che nel complesso mostrano una ridotta capacità e propensione a valorizzare la conoscenza.

L'efficacia del titolo universitario risulta in leggero rialzo rispetto alla precedente rilevazione, nonostante i momenti di criticità, vissuti negli ultimi anni dai neolaureati, si siano inevitabilmente riversati anche sui laureati di più lunga data.

Nel complesso, a un anno dal conseguimento del titolo, si evidenzia la sostanziale tenuta del tasso di occupazione per i laureati di primo livello e per i laureati magistrali.

Si segnala, nel 2014, la situazione anomala dei laureati in Medicina, che per effetto del posticipo dei termini concorsuali (da luglio 2013 a dicembre 2014) per l'accesso alle Scuole di specializzazione, ha fatto lievitare la quota di tale tipologia di laureati, che ovviamente non lavorano e non sono alla ricerca di un lavoro.

Per l'assunzione contano, in generale, la specializzazione tecnologica delle imprese e il livello di istruzione degli imprenditori. È molto importante anche la tipologia di laurea conseguita: tra le lauree di primo livello, i corsi afferenti alle classi delle professioni sanitarie infermieristiche e ostetriche hanno i migliori esiti occupazionali (circa il 63% a un anno dal conseguimento del titolo). Tra le lauree magistrali, i risultati peggiori per l'inserimento riguardano i gruppi disciplinari geo-biolo-

gico, letterario, linguistico, politico sociale e architettura.

Sotto la lente di ingrandimento figura l'inserimento lavorativo dei laureati in Scienze della formazione primaria – corso tra gli ultimi ad aver riformato il proprio ordinamento di studi – che registra positive *performance* per coloro che proseguono il lavoro iniziato prima del conseguimento del titolo.

Soddisfatti del lavoro

Piuttosto stabili rispetto alla rilevazione del 2013, le valutazioni date dai laureati riguardo alla soddisfazione per il proprio lavoro: piena sufficienza, a cinque anni dal termine degli studi, per i rapporti con i colleghi, l'utilità sociale del lavoro svolto, l'acquisizione di professionalità, l'indipendenza e l'autonomia operativa. Minor gradimento per le prospettive di guadagno e di carriera. È emerso che, tutto sommato, l'impatto della recessione ha prodotto esiti di mancata occupazione solo parzialmente differenziati in base al genere dei neolaureati (il differenziale a favore degli uomini è cresciuto soltanto dello 0,6% nel triennio 2011-14) mentre sono stati fortemente differenziati per ripartizione territoriale (ulteriore aumento dei neolaureati che si sono spostati dal Mezzogiorno verso il Nord). Il tasso di disoccupazione a lungo termine è aumentato, mentre è stazionario quello degli inattivi sfiduciati (*Neet*), seppur con peso differente per circoscrizione territoriale e genere.



<< foto goodluz

Il ruolo protettivo giocato dall'istruzione superiore è pienamente confermato anche dal [quarto capitolo del Rapporto Istat 2015 – La situazione del Paese](#). Proseguono le difficoltà a infrangere il cosiddetto soffitto di cristallo, che ostacola le lavoratrici nell'accesso alle posizioni di vertice delle aziende.

Generalmente, però, con il crescere del livello formativo aumenta l'occupabilità. Ne sono un esempio i laureati, che sono in grado di reagire meglio ai mutamenti del mercato del lavoro perché dispongono di strumenti culturali e professionali più adeguati.

Il calo occupazionale nel periodo 2011-14 rappresenta la sintesi dell'an-

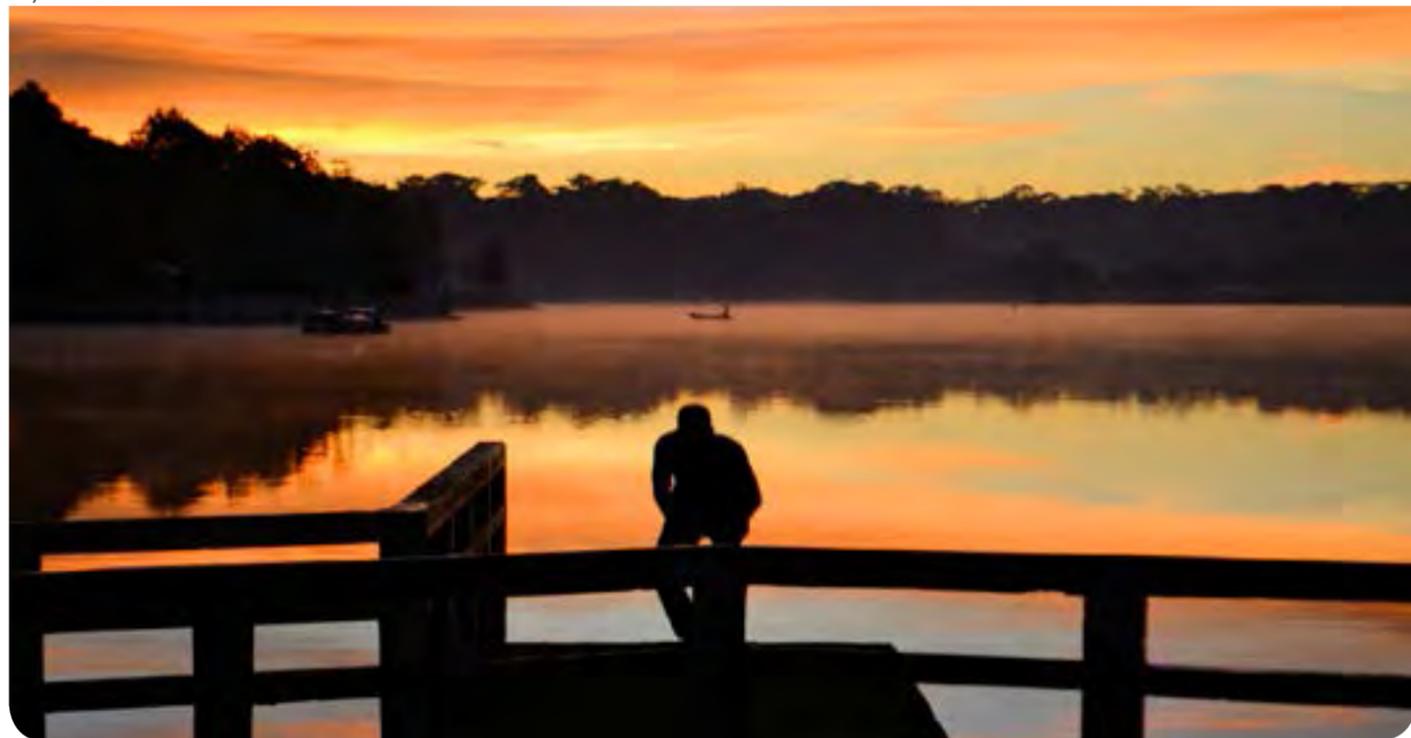
damento di 82 professioni in crisi e 70 vincenti, che utilizzano maggiormente competenze di base di tipo gestionale (senso critico, apprendimento attivo, monitoraggio), linguistico-espressive, funzionale di tipo sociale e di *problem solving*.

Migliori prospettive riguardano i dottori di ricerca, che presentano livelli di occupazione molto elevati, sebbene si siano affacciati sul mercato del lavoro nel momento in cui la crisi economica manifestava gli effetti più acuti.

A quattro anni dal conseguimento del titolo il 91,5% dei dottori 2010 e il 93,3% di quelli 2008 svolgono un'attività lavorativa. L'occupazione risulta elevata in tutte le aree

<< didascalia

<< foto Florian Blamm



disciplinari: meglio posizionate scienze naturali e informatiche, ingegneria industriale e dell'informazione; più difficilmente utilizzabili scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche. Per quanto riguarda la mobilità intellettuale, 3.000 dottori del 2008 e del 2010 vivono abitualmente all'estero (+6% rispetto alla precedente rilevazione).

Spinti dalla speranza di un reddito migliore e di un'occupazione più consona al titolo di studio (possibilmente in atenei o enti di ricerca all'estero), emigrano più uomini che donne, più titolari di dottorato di ricerca in scienze fisiche e informatiche e meno in scienze giuridiche, scienze agrarie e veterinarie. Per un novello PhD, i Paesi più attraenti sono: Regno Unito (16,3%), Stati

Uniti (15,7%), Francia (14,2%), Germania (11,4%) e Svizzera (8,9%).

Il problema del Mezzogiorno

Se nel complesso l'economia italiana si sforza di uscire, pur con lentezza, dalla crisi più lunga del dopoguerra, il Mezzogiorno non vede ancora significativi segni di ripresa. Come evidenziano le anticipazioni del [Rapporto Svimez 2015 sull'economia del Mezzogiorno](#), l'Italia resta un Paese ancor più diviso del passato e sempre più diseguale, laddove il mercato del lavoro rappresenta il luogo di maggiore allargamento dei divari. Il dualismo territoriale finisce con l'accentuare il dualismo generazionale, che sottolinea le crescenti difficoltà di accesso al mercato del lavoro anche per i giovani più istruiti. Peraltro, la

flessione dell'occupazione giovanile era iniziata già prima della crisi, per effetto nei primi anni Duemila di un significativo aumento dei tassi di scolarità.

Dalla seconda metà del decennio l'ulteriore e decisa flessione si è verificata invece in presenza di una sostanziale stabilità del tasso di scolarità superiore e addirittura di un leggero declino dei tassi di iscrizione universitaria.

Risultano svantaggiate anche le laureate che, pur in presenza di migliori *curricula*, si impiegano più difficilmente e con un'occupazione più instabile e precaria, nonostante la componente femminile sia quella che ha trainato la crescita dell'istruzione superiore nell'ultimo ventennio: le donne hanno un vantaggio del 9% circa sulla com-

ponente maschile formata a livello universitario in età 30-34.

Sebbene lontano dal *target* 40% della Strategia Europa 2020, tale segmento, se considerato isolatamente, con il 29,1% avrebbe già raggiunto almeno il sub-obiettivo nazionale fissato al 26,5%.

In tale ottica, il profondo divario tra le aspettative delle nuove generazioni in termini di realizzazione personale e professionale e le concrete occasioni di impiego qualificato sul territorio ha prodotto dall'inizio del secolo la ripresa dei flussi migratori con la perdita di popolazione giovanile in buona parte laureata.

Un numero sempre maggiore di giovani è spinto a cercare nuove opportunità in altre aree del Paese o al di là dei confini nazionali, producendo una perdita di capitale umano di proporzioni sempre più gravi.

Il Sud si colloca in fondo a ogni classifica europea, facendo registrare una condizione giovanile nel mercato del lavoro (e nella formazione) addirittura peggiore di Spagna e Grecia: è forte il divario assoluto tra i tassi dei laureati occupati al Sud Italia (31,9%) contro il 64,7% del Centro Nord, il 76% della media Ue, il 65% della Spagna e il 44% della Grecia.

L'inversione di tendenza alla fuga richiederebbe una concreta azione di ripresa dello sviluppo del Mezzogiorno, che possa trattenere nell'area quel capitale umano formato, capace di esercitare a sua volta un ruolo di primo piano in termini di sviluppo economico e innovazione.

il non profit a favore dell'occupazione

Non solo *Garanzia Giovani*. La spinta all'occupazione proviene anche dal mondo del non profit. È stato, infatti, pubblicato a fine settembre il Bando "[Occupiamoci!](#)" – 2015, promosso da quattro fondazioni italiane (Fondazione Mission Bambini, Fondazione Canali, Fondazioni San Zeno e UniCredit Foundation) dedite al finanziamento di progetti sociali rivolti a giovani in situazioni di disagio.

Il Bando ha l'obiettivo di favorire l'inserimento lavorativo dei giovani, promuovendo un mercato del lavoro maggiormente inclusivo. Si prevede lo stanziamento di un importo complessivo di 600 mila euro a favore di progetti di inserimento lavorativo stabile di giovani tra i 16 e i 29 anni compiuti in organizzazioni non profit che intendano rafforzare o sviluppare attività produttive o avviare iniziative di imprenditorialità sociale. Con ciò si impedisce di finanziare progetti che prevedano esclusivamente i tirocini, le borse lavoro, le campagne di comunicazione o raccolta fondi e la ristrutturazione di immobili. Molta importanza riveste il carattere principalmente imprenditoriale del lavoro da offrire.

I progetti, che devono essere presentati entro le 12 del 6 novembre 2015, dovranno avere una durata tra i 18 e i 24 mesi e potranno avere un importo massimo di 70 mila euro. Maggiori informazioni si possono trovare sul sito della [Fondazione Mission Bambini](#).
D. G.

Investire in conoscenza

Il miglior antidoto all'immobilismo – ha evidenziato il Governatore della Banca d'Italia Ignazio Visco in una [recente intervista al Corriere della Sera](#) – è l'investimento in conoscenza, atteso che la formazione e il sapere saranno elementi decisivi nella creazione di nuova occupazione. Naturalmente è difficile riuscire a tracciare, in un periodo di profonde trasformazioni sociali e tecnologiche, una previsione delle competenze necessarie in futuro. Non a caso, Visco ha osservato che l'avvento di nuove tecnologie porta con sé, più velocemente che nel passato, la perdita di taluni lavori ai quali di norma corrisponde la nascita di altri, in quantità

maggiore e di migliore qualità.

L'attuale ondata di innovazione in campi come la robotica, la genomica, l'intelligenza artificiale potrà influire notevolmente sulla domanda di impieghi ancora non del tutto conosciuti. La transizione verso un nuovo equilibrio appare più lunga e con effetti rilevanti sul reddito disponibile, sulla sua distribuzione e sulla domanda aggregata. Riuscire ad assicurare un legame più stretto tra il mondo del lavoro e quello della formazione potrà contribuire alla creazione di un'economia più competitiva e sostenibile, in grado di raccogliere le sfide presenti e future per accrescere l'occupazione.

Elis

Vocational master

<< Il centro Elis nel quartiere Tiburtino a Roma

Elis – Educazione, Lavoro, Istruzione, Sport è una realtà educativa non profit che ha al suo centro la persona e il lavoro e che, con le sue attività, propone la professionalità come servizio al bene comune. È composto da diverse scuole e strutture: una Scuola professionale per operai specializzati nel campo dell'industria e dell'artigianato; una scuola dell'ospitalità Safi per ragazze che vogliono lavorare nel settore alberghiero ed enogastronomico; un college in cui giovani studenti universitari risiedono e si specializzano nelle nuove tecnologie; una Corporate school che affianca le imprese nell'acquisizione e nello sviluppo delle competenze professionali e relazionali utili al perseguimento della pro-

Marco Amici

Responsabile area Scuola-Impresa, Consorzio Elis

pria strategia.

Elis si rivolge a giovani, professionisti e imprese per rispondere al divario scuola-lavoro, alla disoc-

cupazione giovanile e contribuire allo sviluppo sostenibile delle organizzazioni.

Tra le attività rivolte in particolare ai giovani, Elis propone i Vocational Master, percorsi di formazione nel settore IT, studiati con le aziende del Consorzio Elis e con oltre 50 piccole e medie imprese del territorio nazionale e internazionale per rispondere alle reali esigenze occupazionali del mondo del lavoro. Il placement a conclusione dei percorsi di formazione è infatti vicino al 100%.

Gli ambiti di specializzazione dei Vocational Master sono: Reti e sistemi informatici, Sviluppo di applicazioni software, Sviluppo in ambiente Cloud, Sistemi Erp-Sap. Ogni programma, della durata di 5 mesi, permette agli studenti di ottenere certificazioni industriali internazionali, indispensabili per un riconoscimento delle conoscenze e competenze da parte delle aziende, nonché di sviluppare capacità trasversali o soft skills (lavoro di gruppo, comunicazione efficace, problem solving, etc.).

Sono previste inoltre docenze pratiche su come scrivere un curriculum e su come utilizzare gli strumenti web e social per cercare lavoro. I percorsi hanno l'obiettivo di innescare una crescita professionale a 360 gradi.

I master sono rivolti a diplomati e laureati alla prima esperienza lavorativa, ma anche a persone che hanno la volontà di trovare nuove opportunità occupazionali attraverso l'acquisizione di competenze trasversali dal punto di vista sia teorico che pratico.

Il 40 % della formazione è costituita da laboratori, esercizi pratici e project work proposti direttamente dalle aziende. Infatti oltre alla collaborazione nella progettazione dei corsi, le aziende partecipano attivamente alla vita dei programmi formativi offrendo testimonianze e presentando casi aziendali sui quali i ragazzi lavoreranno attivamente offrendo idee e soluzioni innovative. Tutto ciò facilita, sin dalle prime giornate, il collegamento tra gli studenti e le aziende.

I ragazzi sono affiancati durante tutto il percorso formativo da:

- tutor che aiutano gli studenti a scegliere il percorso formativo più adatto alle loro capacità, interessi personali e sbocchi professionali futuri;
- docenti che trasmettono le competenze e conoscenze tecnologiche, ma anche la capacità per auto-apprendere e tenersi aggiornati;
- referenti aziendali che offrono il punto di vista delle imprese arricchendo così l'offerta formativa.



<< Una delegazione dell'Elis all'Headquarter europeo di Google (Google Docks)



il giudizio di due ex-allievi

«Questo Master per me è stato una palestra a 360°, ho conosciuto tanti professionisti che mi hanno trasmesso competenze tecniche ma soprattutto la loro esperienza professionale e mi hanno supportato nella mia prima esperienza lavorativa» (Piero Spada, dipendente di Webresults,

laureato in Ingegneria informatica e telecomunicazioni).

«Il Vocational Master ha costituito una chiave fondamentale per l'ingresso nel mondo lavorativo, accrescendo alcune di quelle skills che un ambiente accademico come l'università non aveva saputo fornirmi. Infatti, più che

un bagaglio tecnico, il percorso in Elis ha rappresentato per me una crescita caratteriale che mi ha permesso di inserirmi ottimamente in un ambiente lavorativo selettivo e competitivo» (Andrea Attolico, dipendente di Ten-Cloud Computing Consulting, laureato in Ingegneria biomedica).

Le politiche europee per l'occupazione

La responsabilità della politica sociale e del lavoro spetta in primo luogo ai governi nazionali: i finanziamenti dell'Ue si limitano a sostenere e integrare i loro sforzi.

La strategia europea per l'occupazione è stata introdotta nel 1992 dal trattato sull'Unione Europea e da allora rappresenta il punto di riferimento per le politiche del lavoro dell'Unione. La strategia Europa 2020¹, sviluppata dall'Unione per rilanciare l'economia, prevede cinque obiettivi in materia di occupazione, innovazione, istruzione, integrazione sociale ed energia/clima.

L'attuazione della strategia, sostenuta dall'attività di un apposito Comitato per l'Occupazione, trova svolgimento nell'ambito dei Semestri di Presidenza e riguarda quattro tappe fondamentali:

1. La definizione degli indirizzi per l'occupazione²: la Commissione propone priorità e obiettivi per le politiche del lavoro,

<< foto PÉrig Morisse

Marina Cavallini

condivisi con i singoli governi nazionali e adottati dal Consiglio dell'Ue.

2. La predisposizione della relazione comune sull'occupazione (*Joint Employment Report 2015*), che analizza la situazione del lavoro in Europa, l'attuazione degli orientamenti per l'occupazione e il quadro di valutazione dei principali indicatori occupazionali e sociali.
3. La presentazione dei programmi nazionali di riforma, analizzati dalla Commissione sulla base degli obiettivi della Strategia 2020.
4. La pubblicazione delle relazioni nazionali, che analizzano le politiche economiche degli Stati membri, dopo la valutazione da parte della Commissione dei programmi nazionali di riforma e la formulazione di eventuali specifiche raccomandazioni per ciascun Paese.

Le iniziative faro

La Commissione europea accompagna l'attuazione della Strategia Europa e il raggiungimento dei traguardi europei e nazionali attraverso alcune specifiche iniziative (sette iniziative faro), a cui devono corrispondere altrettanti impegni degli Stati membri. Tra le iniziative faro si ricordano:

- *Youth on the move*: per aumentare le opportunità di lavoro dei giovani, aiutandoli ad acquisire un'esperienza professionale in altri Paesi e migliorando la qualità e l'attrattiva dell'istruzione e della formazione europea;

¹ Comunicazione della Commissione Europa 2020. *Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*.

² European Employment Strategy - *Employment Guidelines* (March 2015).

- un'Agenda per promuovere nuove competenze e per dare impulso alle riforme del mercato del lavoro, puntando anche a rivedere il diritto del lavoro europeo;
- una piattaforma europea per stimolare ogni sforzo contro la povertà e l'emarginazione, con l'obiettivo di liberare almeno 20 milioni di persone dalla povertà e dall'emarginazione entro il 2020.

In particolare *Youth on the Move* punta al sostegno della formazione e dell'occupazione, rendendo formazione e istruzione più aderenti alle esigenze dei giovani, incoraggiandoli a svolgere periodi di mobilità (per studio o per lavoro) in altri Paesi e soprattutto stimolando l'adozione da parte dei Paesi aderenti a semplificare le procedure per l'alternanza tra formazione e lavoro.

Tra le metodologie adottate, oltre a quella di cercare un coordinamento tra le politiche nazionali, vi sono anche programmi specifici quali *Your first Eures Job*³, per la mobilità nel mercato del lavoro e il sostegno a giovani imprenditori tramite un sistema di microcredito.

Rispetto a questa iniziativa, a livello nazionale, gli Stati membri dovranno⁴:

- garantire investimenti efficienti nei sistemi d'istruzione e formazione, a tutti i livelli;
- migliorare i risultati in tutti i livelli dell'istruzione anche ai fini della riduzione dell'abbandono scolastico;
- migliorare l'apertura e la trasparenza dei sistemi d'istruzione



<<Foto Dmitrii Kotin

(creando quadri nazionali delle qualifiche) e conciliare l'offerta delle competenze con le esigenze del mercato del lavoro;

- favorire l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro mediante un'azione integrata che comprenda orientamento, consulenza e apprendistato.

Si tratta di obiettivi ambiziosi e molto ampi. Rispetto alla precedente Strategia di Lisbona, in Europa 2020 ci sono due novità sostanziali: la traduzione dei traguardi europei in obiettivi nazionali dichiarati

attraverso i Programmi nazionali di riforma e le iniziative faro, che devono essere realizzate congiuntamente dalla Commissione e dagli Stati membri.

Questo impegna molto più strettamente sia gli Stati membri che l'Unione a collaborare anche nell'ambito di un esercizio di valutazione degli impegni assunti nei programmi nazionali e di incentivi per i Paesi virtuosi.

³ *Your first Eures Job* (YfEJ)

⁴ *Italia Lavoro, Europa 2020. Una strategia per l'occupazione e per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*.

Placement universitario

Confronto fra paesi europei



Regno Unito

Pur in mancanza di una legislazione spe-

cifica, nel Regno Unito ogni università e college possiede un proprio servizio di orientamento professionale (*Careers Advisory Service*), responsabile di fronte all'autorità universitaria competente (direttore generale, rettore, presidente). Alcune università offrono allo studente la possibilità di ottenere un *Degree with Employment Experience* (Dee) che dura un anno all'interno del corso di studi prescelto, ha l'obiettivo di migliorare l'occupabilità, sviluppare competenze personali e professionali e iniziare a lavorare, attraverso *stage* e *internship*, in una grande azienda.

Il Governo britannico ha un dipartimento specifico dedicato al mondo del lavoro (*Department for Business, Innovation & Skills - Bis*) che si interfaccia spesso con il Dipartimento per l'Educazione nelle materie riguardanti la formazione e l'orientamento professionale. Tra le sue politiche, il Dipartimento ha il compito di accompagnare i giovani nella ricerca del primo lavoro, anche mediante incentivi e contrattazioni con agenzie pubbliche e private, per migliorare l'occupabilità e le competenze di chi si immette nel mercato dopo aver ottenuto un titolo accademico.

Uno degli uffici collegati al Bis più attenti all'occupazione nel Regno Unito è l'*Ukces - United Kingdom Commission for Employment and Skills*. Le statistiche diffuse sul mercato del lavoro e sui tassi di occupazione che vengono pubblicati a intervalli di uno o massimo

Danilo Gentilozzi

due anni consentono ai poteri pubblici di intervenire per cercare di risolvere le criticità che emergono dall'insufficiente offerta di lavoro o dalla domanda poco elevata o non abbastanza qualificata.

La perla del Regno Unito rimane l'*Association of Graduate Careers Advisory Services*¹, l'associazione che raccoglie i consulenti di orientamento professionale che svolgono tale servizio a tempo pieno nei singoli istituti di appartenenza. Attivo sin dal 1963, l'Agcas è sempre stato il punto di riferimento non solo per studenti universitari, ma per tutti coloro che arrivavano nel Regno Unito per trovare un'occupazione o per cercare i migliori corsi di studio in grado di dare loro la formazione specifica in un determinato campo di applicazione. Le attività dell'Agcas sono da sempre incentrate su vari campi: statistiche sull'impiego dei laureati; corsi di preparazione professionale e di aggiornamento; informazioni sull'occupazione e attività di orientamento professionale; collegamenti tra scuola e università e tra università e mondo del lavoro; comunicazione con i membri dell'associazione; indagini e attività promozionali nei settori occupazionali in cui l'inserimento dei laureati è più difficile. Membri dell'associazione sono i Centri di orientamento professionale delle università e i singoli consiglieri sull'orientamento.

Di carattere totalmente diverso è l'organizza-

Articolo aggiornato al 24 settembre 2015, tratto dal Quaderno Universitas n. 28 *Dallo studio al lavoro. Iniziative, strumenti e criticità nel placement dei laureati*, aprile 2015, pp. 21-32.

¹ Per una breve storia dell'Associazione, si veda il contributo di E. Mondani, A. Raban, Regno Unito, in Fondazione Rui, *L'orientamento e il counselling nelle università della Comunità europea*, Fratelli Palombi Editori, Roma 1982, pp. 141-149.

zione chiamata *Placement Uk*, portale web dedicato completamente alla divulgazione di informazioni e contatti per le opportunità di tirocinio dei laureandi, oltre a stage e tirocini professionali. Il portale offre servizi per le università, per gli imprenditori e per gli studenti. Le università inglesi possono registrarsi al portale per far conoscere agli utenti tutte le opportunità di avvicinamento al mondo del lavoro realizzate in collaborazione con industrie e aziende presenti sul territorio.

Gli studenti possono registrarsi in modo da venire a conoscenza mediante email delle migliori opportunità per iniziare a lavorare nel Regno Unito. Per gli imprenditori, la registrazione al portale è un'ottima opportunità per pubblicare inserzioni lavorative e reclutare *staff*, con l'unico obbligo di inserire posizioni e occupazioni lavorative della durata minima di sei mesi.

L'esperienza del Regno Unito dà l'idea del *placement* anzitutto come fonte di informazioni per migliorare le proprie competenze professionali, ma non trascurando l'aspetto del monitoraggio costante – e non *una tantum* – dei risultati di tale attività.



Francia

La partecipazione attiva alla costruzione del

lo Spazio europeo dell'istruzione superiore (*European Higher Education Area*) e allo Spazio europeo del-

<< Il cortile della Sorbona, incisione di Auguste Vitu - 1890



la ricerca (*European Research Area*) ha ispirato un primo movimento di riforme, concretizzato nella *Loi n. 2007-1199 del 10 agosto 2007*². Questo primo atto parlamentare non solo ha prodotto un avvicinamento del sistema universitario francese a quello della maggior parte degli altri paesi appartenenti all'Unione europea, ma ha avuto conseguenze sullo sviluppo del *placement* e, in particolare, sulla missione tradizionale affidata alle università per quanto riguarda l'*orientation et l'insertion professionnelle*.

L'art. 21 della legge 2007-1199 ha aggiunto l'articolo L611-5³ al complesso di norme sul sistema d'istruzione francese contenuto nel Codice dell'Educazione⁴, nella parte in cui vengono elencate le disposizioni per l'istruzione superiore. L'artico-

lo sopra citato ha inserito una nuova figura all'interno delle università: si tratta del *Bureau d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants*, organismo che non è ritenuto obbligatorio ma che viene creato in ogni università mediante deliberazione del Consiglio d'amministrazione. La missione dell'inserimento professionale attribuito dal codice dell'educazione a questo nuovo ufficio consiste nel garantire eguale accesso agli *stage* per gli studenti universitari e allo sviluppo della formazio-

² Che nel titolo è rubricata come legge "relative aux libertés et responsabilités des universités".

³ Modificato, a sua volta, dagli articoli 24 e 51 della *Loi n. 2013-660 del 22 luglio 2013, relative à l'enseignement supérieur et à la recherche*.

⁴ *Code de l'éducation*, entrato in vigore il 22 luglio 2000. In particolare, le disposizioni sull'istruzione superiore, e sul *placement*, sono contenute nella Terza parte ("Les enseignements supérieurs"), al Libro VI, nelle Disposizioni comuni.

<< Fachhochschulen di Friburgo



ne professionale specifica in linea con le proposte formative dell'ateneo. Altro compito affidato all'ufficio è quello di aiutare gli studenti a trovare un primo impiego.

Subito dopo la riforma del Codice dell'Educazione, in Francia si è sviluppato un acceso dibattito sull'effettivo ruolo che questi uffici avrebbero dovuto svolgere per non entrare in competizione con i valorosi centri di pubblico impiego e le piccole agenzie locali specificamente destinate al *placement*. Nelle competenze del *Bureau*, infatti, si possono riconoscere soprattutto attività di intermediazione, ovvero l'incontro personale tra studente e imprenditore.

Per comprendere l'efficacia delle attività poste in essere dal *Bureau*, l'art. L611-5 prevede anche una costante attività di monitoraggio che deve essere compiuta direttamen-

te dall'ufficio e deve essere portata a conoscenza del Consiglio accademico che, di comune accordo con il Cda dell'università, ha autorizzato la creazione del *Bureau*. I dati, le statistiche, le informazioni sulla qualità e i risultati pratici in tema di inserimento professionale sono indirizzati principalmente al personale accademico, oltre ad essere resi pubblici e disponibili a tutti.

Questo è ciò che accade – o dovrebbe accadere – a livello di singola università. Oltre al primo livello, in Francia agiscono in favore dell'occupazione professionale e dell'inserimento dei laureati anche una serie di associazioni regionali o locali⁵ che aiutano i giovani a sfruttare le proprie competenze e a cercare l'occasione giusta per mettersi alla prova, oltre allo strumento – sempre utile – dello stage

universitario. Infine, l'*Onisep* – *Office National d'Information sur les Enseignements et les Professions*⁶ è un'agenzia pubblica controllata dal Ministero dell'Educazione Nazionale e dell'Istruzione Superiore e della Ricerca, che produce e diffonde informazioni sulle occasioni di lavoro e di formazione all'interno del settore produttivo, con specifico *target* per laureati, genitori degli studenti e uffici dedicati all'inserimento professionale dei giovani. Viene da pensare che le informazioni pubblicate sul sito *web* dall'*Onisep* siano costantemente monitorate anche dai nuovi uffici universitari per il *placement*, giusto per dare ai propri studenti un'informazione esauriente su quali sono professioni e mestieri maggiormente accettati in un determinato momento storico dal sempre imprevedibile mercato del lavoro.



Germania

L'orientamento universitario e il *placement* han-

no caratteristiche complesse, come d'altronde appare a prima vista lo stesso sistema d'istruzione tedesco. La divisione tra *Universitäten*, *Hochschu-*

⁵ Alcuni esempi: *Association pour faciliter l'insertion des jeunes diplômés (Afi)*; *Agence nationale pour l'emploi (Anpe)*; *Confédération étudiante*; *Fédération des associations générales étudiantes (Fage)*.

⁶ Da una prima comparazione, possiamo considerarlo un parente vicino del sito italiano "ClicLavoro": le informazioni sono praticamente le stesse e uniscono informazioni pratiche ad articoli di taglio giornalistico molto efficaci.

len e *Fachhochschulen* (queste ultime conosciute come Università di Scienze applicate) ricalca anche una suddivisione di compiti nell'attività didattica professionalizzante.

A livello giuridico federale, l'orientamento universitario è stato introdotto solo nel 1976 dalla Legge quadro sugli Istituti di istruzione universitaria (*Hrg: Hochschulrahmengesetz*)⁷, riveduta e corretta nel 1999 ed emendata nel 2004. All'articolo 14 della *Hrg* viene dichiarato che gli istituti di istruzione superiore devono informare gli studenti sulle disponibilità di corsi di studio e sui contenuti, struttura e requisiti per accedere agli stessi; devono, inoltre, assistere gli studenti durante tutta la durata del corso per far capire loro se sono adatti a frequentarlo. Infine, alla conclusione del primo anno di studi, chi si occupa di orientamento deve valutare il percorso professionale compiuto dallo studente e consigliarne o meno il proseguimento.

Oggi, in Germania, ogni università ha un ufficio dedicato all'orientamento durante il corso degli studi; negli ultimi anni, grazie anche alla collaborazione con l'Agenzia federale per il lavoro (*Bundesagentur für Arbeit*), sono state avviate anche attività di orientamento professionale.

Nelle università, ad esempio, sono stati introdotti i tirocini all'interno del percorso di studi (*Studienbegleitendes Praktikum*) che sono opzionali e che offrono maggiori possibilità agli studenti che li frequentano di trovare in poco tempo un posto di lavoro.

L'aggiunta dell'orientamento professionale a quello strettamente universitario è stata una necessaria conseguenza della collaborazione con le imprese territoriali, che vedono nelle università il *partner* necessario per la loro sopravvivenza. Gli studenti internazionali che optano per andare a lavorare in Germania possono frequentare l'*Anerkennungspraktikum*, un semestre di tirocinio in azienda a conclusione di un corso di specializzazione teorico-pratico che può essere svolto anche al di fuori delle università e che consente di ottenere il riconoscimento di una qualifica professionale già posseduta dallo studente in quanto ottenuta nel proprio paese.

Discorso a parte per le *Fachhochschulen*. Queste istituzioni offrono in Germania da più di quarant'anni⁸ una formazione superiore alternativa rispetto alla tradizionale formazione universitaria, dapprima breve e oggi più applicativa e professionalizzante. La loro crescita esponenziale le ha fatte diventare in pochi anni il principale canale professionalizzante nel settore dell'istruzione terziaria, con un'intensa attività didattica e di ricerca applicata.

L'orientamento professionalizzante di queste università è concentrato nel *Praxissemester*, un periodo di formazione *on the job* svolto di solito alla fine dei corsi di livello base (primo anno), che dura minimo venti settimane, distribuite in uno o due semestri e che si conclude con un esame. Strumenti come il *Praxissemester* hanno aiutato gli stu-

denti a trovare facilmente lavoro e hanno mantenuto basso il tasso di disoccupazione⁹ per i laureati delle *Fachhochschulen* rispetto ai laureati delle normali università¹⁰.



Spagna

Come in altri paesi europei, l'orientamento

professionale in Spagna si sviluppa su un piano psicopedagogico agli inizi del Novecento¹¹. Il primo ente istituito a questo scopo fu l'*Instituto Nacional de Orientación Profesional*, sorto in Catalogna nel 1935. Dopo la guerra civile spagnola e sotto il regime franchista vennero alla luce i *Servicios de Orientación Profesional*, di carattere marcatamente psicologico, che si occupavano di offrire risposte agli interessi professionali dei soggetti che vi si rivolgevano.

⁷ H. J. Beyer, *Germania Federale*, in Fondazione Rui, *L'orientamento e il counselling nelle università della comunità europea*, op. cit., pp. 89-99.

⁸ Sono state istituite nell'anno accademico 1970-71 a seguito di un accordo stipulato nel 1968 tra gli stati federali della Germania Ovest. Si veda il contributo di F. Corradi, *Fachhochschulen: lo stato della questione oggi*, in D. Checchi (guest editor), *Scuola Democratica – learning for democracy, Special Issue: Education, Occupazione, Crescita*, n. 2 – maggio/agosto 2013, pp. 401-420.

⁹ Ivi, p. 413.

¹⁰ M. Klumpp, U. Teichler, *German Fachhochschulen. Towards the End of a Success Story?*, in J. S. Taylor, J. B. Ferreira, M. L. Machado, R. Santiago (a cura di), *Non-University Higher Education in Europe*, Springer, Dordrecht 2008, pp. 96-119.

¹¹ J. Puig, E. Repetto, V. Rus, *Orientación educativa e intervención Psicopedagógica*, UNED, Madrid 1998. Un contributo di facile lettura è quello di C. Sánchez Mendias, *Evolución histórica de la orientación académica y profesional en España: servicios, necesidades, agentes, demandantes y niveles de intervención*, in "Educaweb.com", 8 febbraio 2010.

La parola alle aziende

Durante gli anni Sessanta e i primi anni Settanta, infatti, l'orientamento professionale era considerato un compito specifico dei centri per l'impiego che non poteva coinvolgere le università e, in generale, tutto il sistema della formazione universitaria. Solo nel 1970, a livello legislativo, ci fu il primo riconoscimento integrativo dell'orientamento professionale all'interno del sistema educativo spagnolo: ogni istituto di scuola secondaria era invitato a dotarsi o di un sistema valutativo del rendimento scolastico o di vari servizi di orientamento educativo e professionale. Così veniva esplicito il valore dell'orientamento professionale: «Dovrà essere un servizio continuato durante tutto il percorso di studi, dovrà esaminare con attenzione le capacità, le attitudini e la vocazione degli alunni e dovrà facilitare la loro scelta in modo cosciente e responsabile»¹². In particolare, dal 1972 sorsero in ogni struttura uffici dedicati a questo servizio (*Departamentos de orientación actuales*) e vennero istituiti molti corsi di orientamento universitario (*Cou – Cursos de Orientación Universitaria*), con la finalità di indicare allo studente la facoltà più adatta alle proprie capacità e aspirazioni professionali¹³. La *Ley Organica* 1/1990 del 3 ottobre 1990 e, soprattutto, la *Ley Organica* 2/2006 del 3 maggio 2006, inserirono in modo stabile l'orientamento professionale nelle attività di formazione sia della scuola secondaria che dell'università. Per il sistema di istruzione superiore si iniziò a parlare di

orientación vocacional solo a partire dalla legge del 2006, in considerazione del fatto che gli studenti universitari non erano in grado di superare le proprie indecisioni e insicurezze soltanto mediante la frequentazione dei corsi di studio. Nacquero, così, in breve tempo i *Servicios de Orientación e información del empleo* e i *Servicios de Orientación Profesional*, con la finalità di mettere in contatto diretto studenti e aziende. Non si può, a rigore, parlare esattamente di un servizio *placement*. È un dato di fatto che in Spagna la tendenza è di scindere due realtà: l'università è maggiormente adatta alle attività di formazione classica e attività di ricerca, mentre altre strutture sono maggiormente dedicate alla formazione professionale e al *placement*. Secondo gli studiosi, i due sistemi (accademico-didattico e la *vocational education*) dovrebbero provare a integrarsi reciprocamente, mantenendo però la loro caratteristica di base¹⁴. Quest'ultimo punto è ben rimarcato nella *Ley Organica* 5/2002 del 19 giugno 2002¹⁵ che, agli articoli 14, 15 e 15bis, definisce l'informazione e l'orientamento professionale come attività dedicata a «informare sulle opportunità di accesso al lavoro, sulle possibilità di acquisizione, valutazione, accreditamento di competenze e titoli professionali, informare sulla presenza di percorsi formativi che facilitino l'inserimento o il reinserimento lavorativo, così come la mobilità professionale nel mercato del lavoro».

Anche se quasi tutte le università spagnole oggi hanno un ufficio competente per questo tipo di attività, negli ultimi anni sono nate moltissime *Agencias de Colocación* pubbliche e private che svolgono il compito di intermediari tra le persone e le aziende¹⁶. Tali agenzie rispondono alla grande crisi occupazionale che ha colpito la Spagna tra il 2008 e il 2010 e si rivolgono, come servizio offerto, a persone singole, imprenditori e università pubbliche in modo da facilitare l'accesso ad attività che possano migliorare le possibilità di occupazione¹⁷. Il monitoraggio sull'occupabilità dei giovani è compito del *Consejo de la Juventud de Espana*, piattaforma creata con la *Ley* 18/1983 del 16 novembre 1983 che, attraverso le pubblicazioni annuali del suo *Observatorio de Empleo*, permette di far conoscere da diverse prospettive i vari aspetti collegati all'occupazione degli studenti universitari che viene svolta dagli uffici dedicati a questo compito all'interno degli atenei.

¹² Art. 9 della *Ley* 14/1970 del 4 agosto 1970.

¹³ S. Romero, *Orientación para la transición. De la escuela a la vida activa*, Laertes, Barcelona 1999.

¹⁴ P. Pineda, *Una Universidad se dirige hacia la agencia de colocación*, in "Revista El Observador", 14 novembre 2011.

¹⁵ Rubricata come *Ley "de las Cualificaciones y de la Formación Profesional"*.

¹⁶ Il regolamento delle Agenzie di Collocamento è contenuto nel *Real Decreto del Ministerio de Trabajo e Inmigración* n. 1796/2010 del 30 dicembre 2010, pubblicato nel *Boletín Oficial del Estado* del 31 dicembre 2010, pp. 109404-109415.

¹⁷ Ecco alcuni esempi di agenzie nate negli ultimi cinque anni, che tra i propri "clienti" annoverano alcune università spagnole: *Agencia Privada de Colocación*, creata dall'Aupex – *Asociación Regional de Universidades de Extremadura*; *Adagcre* – *Asociación Nacional de Agencias de Colocación y Recolocación*; *Anac* – *Asociación Nacional de Agencias de Colocación*.

In Coca-Cola Hbc Italia riteniamo che sia fondamentale continuare con co-

stanza a investire in formazione e nella ricerca di giovani talenti, consapevoli dell'importanza delle nostre persone, principale ingrediente di una realtà di successo, assicurando a tutti i livelli oltre 71.000 ore di *training* all'anno, con una media di 35 ore per ogni dipendente.

Per reclutare talenti, abbiamo avviato un dialogo con diverse università italiane e *business school* di fama internazionale.

A seconda delle competenze e del percorso di carriera individuale, molti dei nostri top manager partecipano alla vita studentesca nelle università *partner* con testimonianze, presentazioni, *business case* sul mondo del *beverage* e *project work* in collaborazione con i professori di facoltà di ingegneria, economia, giurisprudenza e comunicazione.

Molti dei nostri neoassunti provengono dal Politecnico di Milano, dove cerchiamo ingegneri per i nostri stabilimenti, dall'Università di Parma e dalla Luiss per i laureati in economia, marketing o altre facoltà attinenti all'attività commerciale gestita da Coca-Cola Hbc Italia.

Non ci limitiamo però alla sola ricerca di *curricula* grazie ad una consolidata rete di atenei, ma presenziamo ad eventi di *employer branding* e, da un anno a questa parte, abbiamo rafforzato la presenza in LinkedIn presentando, ogni giorno, le opportunità lavorative offerte dall'azienda. Questo comporta un lavoro notevole, con i nostri *recruiter* pronti a rispondere ai candidati che ci contattano quotidianamente.

Una volta raccolti i *curricula* interessanti, il processo di selezione prevede assessment di gruppo ai quali seguono, per chi li supera, col-

Emiliano Maria Cappuccitti
Direttore Human Resources
Coca-Cola HBC Italia

loqui con il *line manager* e l'*hr business partner*. Il percorso descritto è l'iter classico di sele-

zione affrontato da coloro che entrano a far parte del *Management Trainee Program*: un programma di successo che ogni anno vede circa 30 neolaureati assunti in tutte le funzioni aziendali. Dal 2012 abbiamo inserito 100 giovani nel programma: un'attività grazie alla quale la maggior parte di loro ha visto confermare la propria presenza con un contratto a tempo indeterminato.

Altro canale per farsi conoscere in Coca-Cola Hbc Italia, sono gli stage retribuiti: in 2 anni più di 150 studenti hanno potuto usufruire di questa opportunità. Per coloro che entrano a far parte di Coca-Cola esistono vaste e vivaci comunità online, anche internazionali, una su Yammer e una legata al *Management Trainee*: scambio di informazioni, esperienze, *best practice* e suggerimenti per sentirsi parte di un gruppo e condividere

<< Emiliano Cappuccitti



conoscenze e impressioni in maniera veloce ed informale. Essere attivi nei *social media*, avere velocità di apprendimento, vantare esperienze lavorative o di studio all'estero costituiscono, in Italia, un notevole vantaggio competitivo imprescindibile per le nuove generazioni.

Detto questo, considerando i laureati di università estere, abbiamo ancora molta strada da percorrere. Multinazionali come Coca-Cola cercano infatti persone tenaci, orientate all'obiettivo, dinamiche e

vincenti, ma anche giovani che amino i prodotti a marchio Coca-Cola e che vogliano contribuire in maniera significativa allo sviluppo del *business*, con una buona padronanza della lingua inglese e la disponibilità alla mobilità internazionale.

Patrizia Biscu

Direttore Human Resources AdS -
Assembly Data System



In Ads il reclutamento di laureati può avvenire tramite autocandidatura (dai siti www.assembly.it e adslab.assembly.it), tramite social network (Facebook e LinkedIn), tramite le *partnership* in essere con Business School e Università. Anche il *networking* è un valido canale di reclutamento. Per quanto riguarda i rapporti con le università, Ads ha tante relazioni in ambito accademico. In generale si prediligono facoltà con indirizzo tecnico-ingegneristico su tutto il territorio nazionale: con alcune di queste abbiamo delle collaborazioni consolidate grazie alle quali organizziamo seminari, *workshop* e presentazioni di *business case*. Varie sono le competenze richieste da Ads per il reclutamento. Per i profili IT si richiedono competenze che vanno dallo sviluppo *software* alle piattaforme sistemiche e applicative. Per i profili Tlc le competenze richieste riguardano l'architettura, la gestione e l'ottimizzazione di rete.

Per i profili tecnico-operativi cerchiamo conoscenza sugli apparati dei principali *vendors* tecnologici. Le *soft skills* più richieste sono la dinamicità, il *problem solving* e l'orientamento al cliente. Si pone anche molta attenzione ad individuare le potenzialità del candidato sull'efficacia relazionale, l'iniziativa personale e la gestione delle priorità, caratteristiche che spesso diventano il marchio di fabbrica di chi emerge in azienda. Ads ha affrontato in controtendenza la crisi occupazionale degli ultimi anni rispetto al *trend*: da 7 anni l'azienda sta investendo in capitale umano. La crisi economica è stata un'opportunità: Ads attraverso una gestione snella e sostenibile ha

investito sulle competenze, sulle persone, avvalendosi delle professionalità migliori. Sulla formazione dei giovani laureati che si candidano posso esprimere solo un parere personale dettato dall'esperienza. Questi ragazzi hanno la conoscenza di base che fornisce l'università, e dunque hanno necessariamente bisogno di essere seguiti con un *training on the job* per comprendere le dinamiche e i processi aziendali. Con AdsLab, il programma di formazione retribuita e inserimento professionale in Ads, noi pensiamo di aver dato un contributo importante proprio per ridurre il *gap* tra conoscenze teoriche e capacità pratiche.

UNIVERSITÀ È PRESENTE NELLO STAND DELLA FONDAZIONE RUI



25ª mostra convegno nazionale orientamento scuola formazione lavoro
Fiera di Verona
26-28 novembre 2015
ore 9.00 / 18.00 - ingresso libero



www.joborienta.info



PERCORSI ESPOSITIVI

- Lavoro e Alta Formazione
- Tecnologie e Media
- Lingue Straniere e Turismo
- Educazione e Scuole
- Formazione Professionale
- Formazione Accademica

PROFILI SPECIALI **JOBInternational** **JOBinGreen** **CreativityJOB**

Richiesta al MIUR l'autorizzazione per l'esonero dal servizio

JOB&Orienta è promosso da



Regione del Veneto

Segreteria organizzativa: **Layx**
tel. +39 049 8726599 - job@layx.it - www.layx.it

A Erevan il futuro del Processo di Bologna

<< Erevan con il monte Ararat

Si è svolto ad Erevan il 14-15 maggio il nono incontro dei ministri dell'istruzione superiore dei 47 Paesi aderenti al Processo di Bologna. Cosa rende speciali gli esiti di Erevan rispetto a quelli delle precedenti ministeriali? Sicuramente una maggiore consapevolezza delle difficoltà che la costruzione dello Spazio europeo dell'istruzione superiore implica, ma anche un genuino rinnovato impegno a migliorare le condizioni per sviluppare la strategia concordata e realizzare quella visione che nel 2010 ha cominciato a dare forma al futuro dell'alta formazione. La parola d'ordine sembra, insomma, essere consolidamento: «*The European Higher Education Area (Ehea) has come to a turning point where a new sense of direction is needed in order to move ahead*».

Il Comunicato di Erevan¹, tradizionale documento che conclude i

Marina Cavallini
Conferenza dei Rettori delle Università italiane

lavori delle delegazioni ministeriali, e il documento del BFuG (Bologna Follow-up Group) sul futuro del Processo di Bologna² sono documenti di ampio respiro, che testimoniano l'intenso lavoro di riflessione, non solo politica ma anche tecnica, che ha caratterizzato gli ultimi tre anni di lavoro³.

L'impegno politico per una strategia comune

Il documento *The Bologna Process Revisited: the Future of the European Higher Education Area*, elaborato a conclusione di un profondo e articolato dibattito svoltosi durante la Presidenza italiana del Consiglio dei Ministri dell'Ue, riconosce che nella costruzione dell'Ehea siamo giunti a un punto cruciale, tale da esigere un forte impegno politico alla realizzazione della comune visione strategica. Senza un rinnovato impegno in questo senso, di cui solo i Ministri possono farsi responsabilmente carico, sarà difficile ottenere i risultati necessari per rendere l'alta formazione l'elemento fondamentale di crescita sociale, civile ed economica dell'Europa: «*Both the framework and the tools need to be consolidated or further developed, but unquestionably they have defined the shared traits of the Ehea and made it visible to other regions of the world*». Per questo motivo, il documento fa un'onesta analisi dei progressi, delle difficoltà e anche degli errori di questo lungo processo di sviluppo, per poi concentrarsi sulle nuove sfide e strate-

¹ Erevan Communiqué (Erevan, 14-15 May 2015). Cfr. il testo italiano alle pp. 51-55.

² *The Bologna Process Revisited: the Future of the European Higher Education Area*.

³ La precedente riunione dei ministri si era svolta nel 2012 a Bucharest.

gie da implementare: «*Therefore, it is generally agreed that the full implementation of the common framework and tools in all participating countries should be one of the priorities for the years to come. At the same time, however, there is consensus on the need to move ahead and update the common vision by taking into account new challenges*».

Vengono quindi identificate sette principali sfide, o ambiti di necessario intervento, che si pongono alla Ehea, suggerendo anche possibili linee di azione:

- implementare il processo di apprendimento incentrato sullo studente;
- assicurare che la formazione superiore sia un bene pubblico a beneficio della società;
- rispondere ai cambiamenti demografici e migratori;
- contribuire alla ricerca scientifica;
- utilizzare al meglio le opportunità offerte dallo sviluppo tecnologico;
- reagire ai conflitti e agli estremismi sociali;
- rispondere alla crisi economica traducendola in nuove opportunità.

Un modello di cooperazione

Il Comunicato di Erevan si apre ricordando i valori fondamentali su cui è stato impostato il Processo di Bologna e che hanno reso lo Spazio europeo dell'istruzione superiore un modello di cooperazione strutturata anche agli occhi dei Paesi che non aderiscono al processo: il dialogo aperto, la condivisione degli obiettivi, l'impegno comune, la



responsabilità pubblica, l'autonomia, la libertà accademica. Tuttavia, si ammette che l'implementazione delle riforme strutturali non è omogenea nei vari Paesi e che gli strumenti sono a volte utilizzati in modo superficiale o addirittura meramente burocratico. Riconoscendo la necessità di una costante azione di miglioramento e di un maggiore coinvolgimento delle comunità accademiche per raggiungere la piena potenzialità della Ehea, i ministri si impegnano a rafforzare la collaborazione e completare con rinnovato slancio il lavoro avviato: «*We must renew our original vision and consolidate the Ehea structure*». Le priorità identificate nel Comunicato alla luce della nuova visione puntano a far raggiungere la reci-

proca fiducia tra i sistemi nazionali di istruzione superiore, se incentrati su criteri di qualità, trasparenza e inclusività:

- rafforzare la qualità e la pertinenza dell'apprendimento e dell'insegnamento;
- migliorare le possibilità occupazionali dei laureati;
- rendere i sistemi formativi più inclusivi;
- implementare le riforme strutturali concordate.

I documenti adottati

Tre sono i documenti ufficialmente adottati dai ministri a Erevan, in conseguenza degli impegni politici assunti:

- *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Hi-*

<< La cattedrale di Erevan, dedicata a san Gregorio l'illuminatore



<< Fontana di marmo ad Erevan
foto kaetana

gher Education Area (Esg versione aggiornata 2015);

- *European Approach for Quality Assurance of Joint Programmes*;
- *Ects Users' Guide* (versione aggiornata 2015).

Anche il Rapporto 2015 sull'implementazione del Processo di Bologna⁴, restituisce un'immagine dei Paesi aderenti che evidenzia le criticità riscontrate sull'omogeneità dell'implementazione delle riforme: a fronte di alcuni progressi effettivi, esistono ancora alcuni Paesi in cui le riforme sono appena a livello sperimentale. Purtroppo la mancata attuazione delle riforme in alcuni Paesi compromette il funzionamento e la credibilità dello Spazio Europeo nel suo insieme. I Ministri si sono mostrati consape-

voli di questo e hanno concordato sulla necessità che alla base dei rapporti nazionali ci siano una maggiore attenzione all'uso dei dati e misure più precise dei risultati raggiunti. Inoltre, verrà utilizzato lo strumento del *peer learning* e lo scambio di buone pratiche per offrire un supporto mirato a quei paesi che incontrino difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi concordati.

Il Bologna Policy Forum

A Erevan si è svolto anche il quarto Bologna Policy Forum, il momento di dibattito e confronto tra i Paesi che partecipano al Processo di Bologna, altri Paesi che ancora non vi aderiscono e i principali portatori di interesse, istituito nel 2009 per facilitare un dialogo globale. Il do-

cumento conclusivo⁵ del Forum riafferma l'importanza cruciale dell'istruzione superiore e della cooperazione accademica per lo sviluppo sociale e civile dei popoli, per il rafforzamento della democrazia e la difesa dei diritti umani.

Riprendendo concetti espressi anche nel Comunicato di Erevan, il documento del Forum identifica alcune sfide ineludibili anche per i sistemi formativi, tra cui i cambiamenti demografici, la disoccupazione, il perdurare di stati di crisi economici e politici, il prevalere di preconcetti e stereotipi culturali, l'insufficienza del dialogo interculturale e l'aumento di atteggiamenti estremistici.

Alla luce di questo complesso scenario, i partecipanti si sono impegnati a sostenere il ruolo chiave dall'alta formazione nell'affrontare queste nuove sfide e nel creare una società equa e sostenibile: «*We will work with the academic community to develop the key role of higher education in meeting these challenges and creating the societies we want*».

Anche i partecipanti al Bologna Policy forum hanno individuato alcune priorità di azione per i prossimi anni, riconoscendo negli strumenti di trasparenza della Ehea gli elementi di riferimento per la costruzione dei programmi di studio: l'uso dei crediti e dei *learning outcomes*,

⁴ The European Higher Education Area in 2015. Bologna Process Implementation Report. Cfr. il testo italiano alle pp. 56-58

⁵ Statement of the Fourth Bologna Policy Forum. Cfr. il testo italiano alle pp. 59-61

l'educazione all'assicurazione della qualità, lo sviluppo dei quadri delle qualifiche, gli strumenti per il riconoscimento dei periodi di studio.

Il progetto Cheer

A livello italiano, in linea con gli obiettivi posti a Erevan per il prossimo futuro, si colloca un progetto che la Crui sta gestendo su incarico del Miur (Direzione generale per lo Studente, lo Sviluppo e l'Internazionalizzazione della formazione superiore) nell'ambito del Programma Erasmus Plus: *Consolidating Higher Education Experience of Reform: norms, networks and good practice in Italy* (Cheer, cfr. la scheda nella pagina seguente).

Il progetto, avviato a fine 2014 per un periodo di 18 mesi, intende consolidare a livello nazionale le riforme dell'Ehea, attraverso una serie di seminari tematici, in cui le università e le istituzioni Afam avranno l'opportunità di confrontarsi e dibattere i principali aspetti relativi all'innovazione del sistema e dei percorsi didattici in una prospettiva di attrattività internazionale.

Le tematiche affrontate, ancorché individuate in base alle priorità espresse nel Comunicato di Bucharest del 2012, si pongono pienamente in linea anche con gli obiettivi di Erevan:

- riconoscimento dei titoli e delle qualifiche;
- assicurazione della qualità, in linea con le Esg;
- sviluppo di programmi congiunti di qualità;
- rafforzamento del processo di

<< Il memoriale del genocidio armeno
foto Julia Wainwright/123RF

apprendimento incentrato sullo studente;

- identificazione di misure per il potenziamento dell'occupabilità dei laureati Afam;
- orientamento studentesco e criticità del sistema (ad esempio abbandoni, prolungamento degli studi, ecc.).

I seminari realizzati nell'ambito del progetto rappresentano insieme occasione di informazione, formazione e confronto, ma forniscono anche gli strumenti necessari agli atenei per consolidare quanto dibattuto (linee guida, raccomandazioni, banche dati, traduzione di documenti europei, diffusione di buone pratiche).

Il progetto intende inoltre coinvolgere costantemente la componente studentesca nel dibattito, per

stimolarne un ruolo attivo, consapevole e costruttivo, e raggiungere una piena crescita di consapevolezza di tutto il sistema.

Il valore aggiunto del progetto risiede nell'ampio coinvolgimento di tutti gli attori: il Ministero, la Crui, le Università, le Istituzioni Afam, i docenti, il personale amministrativo, gli studenti. Ma anche altri soggetti che lavorano da anni nel sistema e per il sistema, quali l'Anvur, l'Agenzia Nazionale Erasmus Plus, il Cimea, Alma Laurea.

Le sinergie che il progetto si propone di attivare daranno origine a una serie di stimoli e di risposte in modo da generare un circolo virtuoso e un impatto positivo sulla crescita del sistema, affinché le riforme dell'Ehea divengano realtà consolidate e pienamente condivise e accettate.

Il comunicato di Erevan

cheer - Consolidating Higher Education Experience of Reform

Progetto cofinanziato nell'ambito del Programma Erasmus Plus dell'Unione Europea

Obiettivo

Consolidare a livello nazionale le riforme dell'Area Europea dell'Istruzione Superiore (Ehea), attraverso una serie di seminari tematici in cui le università e le istituzioni Afam avranno l'opportunità di confrontarsi e dibattere i principali aspetti relativi all'innovazione del sistema e dei percorsi didattici in una prospettiva di attrattività internazionale.

Soggetti attuatori

- Miur (Direzione Generale per lo studente, lo sviluppo e l'internazionalizzazione della formazione superiore);
- Crui (soggetto attuatore e gestore);
- Gruppo nazionale di esperti per la promozione dell'Area europea dell'Istruzione superiore (coordinamento scientifico delle attività): M.o Fabrizio Fanticini (Conservatorio di Parma), Sig. Andrea Fiorini (Presidente Cnsu), Prof.ssa Anne Katherine Isaacs (Università di Pisa), Dott. Luca Lantero (Direttore Cimea), M.o Alvaro Lopez Ferreira (Conservatorio de L'Aquila), Prof.ssa Carla Salvaterra (Università di Bologna), M.o Edda Silvestri (Conservatorio Santa Cecilia), Prof.ssa Maria Sticchi Damiani (coordinatrice Gruppo di Esperti), Prof. Nicola Vittorio (Università Tor Vergata di Roma), Prof. Vincenzo Zara (Rettore Università del Salento).

Attività

Seminari tematici nazionali dedicati a:

- riconoscimento titoli e qualifiche (2 seminari, uno per le Università e uno per le Istituzioni Afam);
- assicurazione della qualità (2 seminari);
- programmi congiunti;
- processo di apprendimento incentrato sullo studente (*student-centered learning*);
- occupabilità dei laureati Afam;
- orientamento studentesco e criticità del sistema (ad es. abbandoni, prolungamento degli studi, ecc.).

Destinatari

Università e Istituzioni Afam, attraverso reti di Referenti individuati in ciascuna istituzione (nominati dai Rettori/Direttori) per lo sviluppo dell'Ehea.

Queste reti di referenti rappresentano i naturali interlocutori del Gruppo di Esperti e dovrebbero assicurare la ricaduta a livello locale di quanto si dibatte a livello nazionale attraverso i seminari.

Output

- **Diffusione dei documenti maggiormente rilevanti nel dibattito europeo sullo sviluppo dell'Ehea;**
- **traduzione di documenti europei utili alla diffusione a livello nazionale dei principali strumenti europei a supporto dello sviluppo dell'Ehea;**
- **elaborazione di linee guida o raccomandazioni per le istituzioni di alta formazione italiane (università e Afam);**
- **sito web sull'Area europea dell'Istruzione superiore, quale strumento informativo e di diffusione delle iniziative.**

Noi, i Ministri, nel nostro incontro di Erevan¹ del 14 e 15 maggio, prendiamo atto con orgoglio che



dalla visione ispiratrice dei nostri predecessori a Bologna è nato uno Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore entro il quale 47 paesi con tradizioni politiche, culturali ed accademiche diverse lavorano insieme dialogando apertamente, con obiettivi condivisi ed impegni comuni. Insieme ci siamo impegnati in un processo di convergenza volontaria e di riforme coordinate dei nostri sistemi di istruzione superiore, che si fonda sulla responsabilità pubblica, la libertà accademica, l'autonomia delle istituzioni e l'impegno all'integrità. Tale processo conta su solidi finanziamenti pubblici e si realizza attraverso una comune struttura dei titoli di studio, una profonda condivisione di principi e processi sia per l'assicurazione della qualità che per il riconoscimento, nonché l'uso di alcuni strumenti comuni.

Grazie alle riforme attuate durante il Processo di Bologna, è stata data agli studenti e ai laureati una possibilità sempre maggiore di muoversi nell'ambito dello Spazio Europeo con il riconoscimento dei titoli e dei periodi di studio; nei loro corsi di studio i laureati acquisiscono le conoscenze, competenze ed abilità necessarie per il proseguimento degli studi o per l'ingresso nel mercato del lavoro in Europa; le istituzioni stanno diventando sempre più attive nel contesto internazionale; e i docenti lavorano insieme per la realizzazione di

progetti didattici e di ricerca comuni. Lo Spazio Europeo ha aperto un dialogo con altre regioni del mondo ed è considerato un modello di colla-

borazione organizzata.

Nondimeno, l'attuazione delle riforme strutturali non è omogenea in tutti i paesi partecipanti e gli strumenti sono talvolta usati in maniera errata oppure burocratica e superficiale. Per sviluppare appieno il potenziale dello Spazio Europeo, occorre far progredire ulteriormente i nostri sistemi di istruzione superiore e coinvolgere maggiormente le nostre comunità accademiche. Ci impegniamo a svolgere fino in fondo il nostro lavoro e riconosciamo la necessità di dare nuovo slancio alla nostra collaborazione.

Al momento attuale lo Spazio Europeo deve affrontare sfide difficili: una crisi economica e sociale non ancora risolta, livelli drammatici di disoccupazione,

<< Rovine della cattedrale Zvartnots vicino a Yerevan
foto Marc Venema



¹ Traduzione in italiano a cura del Gruppo di Esperti del Progetto Cheer (Consolidating Higher Education Experience of Reform), cofinanziato nell'ambito del Programma Erasmus+ dell'Unione europea.

<< **Paesaggio armeno**
foto Armen Iskandaryan

una sempre maggiore emarginazione dei giovani, cambiamenti demografici, nuove ondate migratorie, conflitti tra paesi ed all'interno di essi, estremismo e radicalizzazione. Allo stesso tempo, la crescente mobilità di studenti e docenti agevola la comprensione reciproca, mentre il rapido sviluppo di conoscenze e tecnologie, con il relativo impatto su società ed economia, incide sempre di più sull'evoluzione della formazione e della ricerca. Il ruolo dello Spazio Europeo è cruciale per far fronte a queste sfide e massimizzare queste opportunità attraverso varie forme di collaborazione e di scambio, perseguendo obiettivi comuni e, al tempo stesso, tenendo aperto il dialogo con gli

altri paesi del globo. Dobbiamo rinnovare la nostra visione originale e consolidare la struttura dello Spazio Europeo.

Rinnovare la nostra visione: le priorità

La nostra visione per il 2020, che siamo determinati a realizzare, è uno Spazio Europeo nel quale i nostri obiettivi comuni sono realizzati in tutti i paesi partecipanti, assicurando così reciproca fiducia nei diversi sistemi; nel quale il riconoscimento automatico dei titoli è diventato realtà, consentendo così agli studenti e ai laureati di muoversi facilmente al suo interno; nel quale l'istruzione superiore contribuisce efficacemente alla costruzione di

società inclusive, fondate sui valori democratici e i diritti umani; nel quale i percorsi formativi offrono le competenze e le abilità necessarie per conseguire la cittadinanza europea, capacità di innovazione e sbocchi lavorativi. Daremo appoggio e protezione a studenti e docenti affinché possano esercitare il loro diritto alla libertà accademica e garantiremo la loro rappresentanza come *partner* a pieno titolo nel governo di istituzioni dotate di completa autonomia. Daremo il nostro sostegno alle istituzioni che intensificano l'impegno a promuovere la comprensione interculturale, il pensiero critico, la tolleranza politica e religiosa, la parità di genere e i valori democratici e civili, al fine

di rafforzare la cittadinanza sia europea che globale e porre le fondamenta di società inclusive. Rafforzeremo inoltre i legami tra lo Spazio Europeo dell'Istruzione superiore e lo Spazio Europeo della Ricerca. La nostra ambizione collettiva per i prossimi anni ci spinge a perseguire quattro obiettivi, ugualmente importanti, nel nuovo contesto in cui ci troviamo a operare:

- *Accrescere la qualità e la rilevanza dell'apprendimento e dell'insegnamento* è la missione principale dello Spazio Europeo. Daremo stimoli e incentivi a istituzioni e docenti perché si impegnino a innovare la loro didattica attraverso la creazione di contesti di apprendimento incentrati sullo studente e la piena utilizzazione dei potenziali benefici offerti dalle tecnologie digitali. Promuoveremo un più stretto legame tra insegnamento, apprendimento e ricerca a tutti i livelli di studio e offriremo incentivi a istituzioni, docenti e studenti affinché intensifichino quelle attività che sviluppano la creatività, l'innovazione e le capacità imprenditoriali. I corsi di studio dovrebbero consentire agli studenti di acquisire, con attività di apprendimento efficaci, le competenze che meglio soddisfano sia le loro aspirazioni personali che i bisogni della società; dovrebbero prevedere descrizioni trasparenti dei risultati di apprendimento attesi e del carico di lavoro previsto, percorsi di apprendimento flessibili, e metodi efficaci di insegnamento e

verifica del profitto. È fondamentale riconoscere e incentivare l'insegnamento di qualità, e allo stesso tempo offrire opportunità per il miglioramento delle competenze didattiche dei docenti. Inoltre, coinvolgeremo attivamente gli studenti in quanto membri a pieno titolo della comunità accademica, e altri portatori di interesse, nella progettazione dei corsi di studio e nell'assicurazione della qualità.

- *Agevolare l'occupabilità dei laureati per tutta la loro vita lavorativa nell'ambito di mercati del lavoro in rapido mutamento* – caratterizzati da evoluzione tecnologica, nuovi profili professionali e crescenti opportunità di lavoro, dipendente o autonomo – è uno degli scopi principali dello Spazio Europeo. Dobbiamo fare in modo che, al termine di ciascun ciclo di studio, i laureati posseggano competenze adeguate per l'ingresso nel mercato del lavoro, e allo stesso tempo siano in grado di acquisire autonomamente le nuove competenze di cui potrebbero aver bisogno successivamente nel corso della loro vita lavorativa. Sosterremo le istituzioni che mettono in campo una varietà di misure destinate a questo scopo, ad esempio rafforzando il dialogo con i datori di lavoro, istituendo corsi di studio con un buon equilibrio tra teoria e pratica, agevolando l'acquisizione da parte degli studenti di capacità imprenditoriali e di innovazione e monitorando gli sviluppi delle carriere dei laureati. Sosterremo la

mobilità internazionale per studio e tirocinio in quanto la riteniamo mezzo efficace per espandere la gamma delle competenze e le opzioni lavorative degli studenti.

- *Rendere i nostri sistemi più inclusivi* è un obiettivo essenziale dello Spazio Europeo, dal momento che le nostre popolazioni si diversificano sempre di più anche a causa dell'immigrazione e dei cambiamenti demografici in corso. Ci impegniamo ad allargare la partecipazione all'istruzione superiore e a sostenere le istituzioni che, in specifici contesti, offrono attività di apprendimento rispondenti alle esigenze di diverse tipologie di studenti, incluse le attività di apprendimento permanente. Miglioreremo la permeabilità e la connessione tra i diversi settori di formazione. Potenziaremo inoltre la dimensione sociale dell'istruzione superiore, agevo-leremo l'equilibrio di genere ed espanderemo le opportunità di accesso e completamento degli studi, inclusa la mobilità internazionale, per gli studenti provenienti da contesti svantaggiati. Offriremo opportunità di mobilità a studenti e docenti provenienti da aree di conflitto e allo stesso tempo ci adopereremo per rendere possibile il loro rientro nei paesi di origine non appena le condizioni lo consentiranno. Desideriamo infine promuovere la mobilità degli studenti dei corsi di formazione per insegnanti, in vista del ruolo importante che rivestiranno

nell'educazione delle future generazioni di Europei.

• *Attuare le riforme strutturali concordate* è un presupposto essenziale per il consolidamento dello Spazio Europeo e, a lungo termine, per il suo successo. Una struttura di titoli e un sistema di crediti comuni, standard e linee guida condivisi per l'assicurazione della qualità, la collaborazione per la mobilità e per l'istituzione di corsi e titoli congiunti sono le fondamenta dello Spazio Europeo. Avvieremo politiche più efficaci per il riconoscimento dei crediti acquisiti all'estero, dei titoli accademici e professionali e dell'apprendimento pregresso. Per una piena e coerente attuazione in ambito nazionale delle riforme concordate a livello europeo occorre una completa condivisione di responsabilità e di impegno da parte dei decisori politici e delle comunità accademiche, e un forte coinvolgimento degli altri portatori di interesse. La mancata attuazione delle riforme in alcuni paesi compromette il funzionamento e la credibilità dello Spazio Europeo nel suo insieme. Occorre che alla base dei rapporti nazionali ci siano misurazioni più precise dei risultati raggiunti. Utilizzeremo il dialogo politico e lo scambio di buone pratiche per offrire un supporto mirato a quei paesi che incontrano difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi concordati; allo stesso tempo daremo la possibilità di progredire ulteriormente a

quei paesi che desiderano farlo. La forma di governo e i metodi di lavoro dello Spazio Europeo devono evolversi per far fronte a queste sfide. Chiediamo al Bfug di riesaminare e semplificare la sua forma di governo e i suoi metodi di lavoro, di coinvolgere nel suo programma di lavoro i soggetti direttamente impegnati nelle attività di formazione, e di presentare, prima del nostro prossimo incontro, qualche proposta su come affrontare il tema della mancata attuazione dei principali impegni assunti. Accettiamo con gratitudine l'offerta della Francia di ospitare il nostro prossimo incontro nel 2018 e di farsi carico del Segretariato dello Spazio Europeo dal luglio 2015 a giugno 2018. Accogliamo con piacere la richiesta della Bielorussia di aderire allo Spazio Europeo e in particolare il suo impegno a realizzare le riforme che saranno necessarie, 16 anni dopo l'inizio del Processo di Bologna, a rendere compatibile il suo sistema, e le relative pratiche accademiche, con quelli degli altri paesi dello Spazio Europeo. Su questa base, accettiamo la Bielorussia come paese membro dello Spazio Europeo e ci ripromettiamo di lavorare con le autorità nazionali ed altri portatori di interesse per attuare le riforme che sono state identificate dal Bfug e incluse nel piano di lavoro allegato alla lettera di accettazione. Chiediamo al Bfug di trasmetterci un rapporto sulla realizzazione di tale piano prima della prossima Conferenza del 2018. Infine, prendiamo atto con appro-

vazione dei rapporti dei gruppi di lavoro su *Attuazione, Riforme strutturali, Mobilità e internazionalizzazione, Dimensione sociale e apprendimento permanente*, e del Gruppo Pilota sul riconoscimento automatico. Adottiamo le misure inserite nell'allegato e cogliamo questa opportunità per sottolineare l'importanza dell'attiva partecipazione di tutti i membri effettivi e consultivi al lavoro del Bfug e del loro contributo alla realizzazione del programma di lavoro dello Spazio Europeo.

Appendice

Documenti politici adottati

- Nuovi Standard e linee guida per l'assicurazione della qualità nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (Esg).
- Approccio europeo all'assicurazione della qualità dei corsi congiunti.
- Nuova Guida Ects, divenuta un documento ufficiale dello Spazio Europeo.

Impegni assunti

- Includere i titoli di ciclo breve nel Quadro dei titoli dello Spazio Europeo, sulla base dei relativi Descrittori di Dublino e degli Standard e linee guida per l'assicurazione della qualità. In tal modo i titoli di ciclo breve potranno essere riconosciuti anche nei sistemi nazionali che non li prevedono.
- Garantire che le competenze richieste per un lavoro nel settore pubblico consentano un equo accesso ai detentori di titoli di primo ciclo e incoraggiare i datori di lavoro a fare un uso appropriato di

tutti i titoli di istruzione superiore, inclusi quelli di primo ciclo.

- Garantire, in collaborazione con le istituzioni, la produzione di informazioni utili ed affidabili sulle carriere dei laureati e sulla loro progressione nel mercato del lavoro, da mettere a disposizione dei responsabili delle istituzioni, dei potenziali studenti, delle loro famiglie, e della società in senso lato.
- Far sì che la legislazione nazionale ottemperi pienamente alla Convenzione di Lisbona sul riconoscimento, inviare un rapporto sul tema al Segretariato di Bologna entro la fine del 2016, e chiedere al Comitato della Convenzione, in collaborazione con le reti Enic e Naric, di preparare un'analisi dei rapporti entro la fine del 2017, tenendo anche conto del monitoraggio effettuato dal Comitato della Convenzione.
- Rimuovere gli ostacoli al riconoscimento dell'apprendimento pregresso, sia per consentire l'accesso ai corsi di studio di istruzione superiore che per agevolare il conferimento di titoli sulla base di tale apprendimento, e incoraggiare le istituzioni di istruzione superiore a migliorare la loro capacità di riconoscere l'apprendimento pregresso.
- Rivedere i quadri nazionali dei titoli al fine di garantire che i percorsi formativi prevedano adeguate possibilità di riconoscimento dell'apprendimento pregresso.
- Costituire su base volontaria un gruppo di paesi e di organizzazioni al fine di agevolare il riconosci-

<< L'antica Khor Virap con il monte Ararat
foto Alexander Ishchenko



mento professionale.

- Promuovere la mobilità dei docenti, con riferimento alle linee guida elaborate dal Gruppo di lavoro su Mobilità ed internazionalizzazione.
- Promuovere la portabilità delle borse di studio e dei prestiti, con riferimento alle linee guida elaborate dal Gruppo di lavoro su Mobilità ed internazionalizzazione.
- Rendere l'istruzione superiore socialmente più inclusiva in tutti i paesi attuando la strategia dello Spazio Europeo per la dimensione sociale.

- Garantire che i titoli rilasciati in altri paesi dello Spazio Europeo siano automaticamente riconosciuti allo stesso livello dei titoli nazionali corrispondenti.
- Consentire alle istituzioni di istruzione superiore di avvalersi, ove appropriato, di un'Agenzia iscritta al registro Eqar per il loro processo di assicurazione esterna della qualità, rispettando al tempo stesso le disposizioni nazionali circa le decisioni conseguenti ai risultati della valutazione.

Bologna Implementation Report

Struttura dei corsi

Primo ciclo: non c'è un unico modello. Molti paesi combinano corsi di 180 Ects e 240 Ects. In alcuni paesi esiste anche un numero significativo di corsi (perlopiù professionali) di 210 Ects.

Secondo ciclo: il modello più comune (due terzi dei programmi) è quello di 120 Ects. Altri modelli prevalgono in alcuni paesi: 90 Ects è il modello predominante a Cipro, in Irlanda e in Uk (Scozia), e 60-75 Ects in Montenegro, Serbia e Spagna.

Molte differenze tra i paesi riguardano invece i titoli a ciclo breve, riconosciuti in alcuni paesi come istruzione superiore, in altri come formazione professionale post-secondaria, in altri ancora come istruzione secondaria. L'accesso al ciclo successivo normalmente non è problematico, se non per i casi di corsi di differente natura

(per esempio richiesta di ingresso a un corso accademico con un titolo di natura professionalizzante).

Bologna tools

Qualification framework: 16 paesi hanno fatto compiuto passi significativi nello sviluppo del *qualification framework* dal 2012, mentre 10 paesi non ne hanno ancora cominciato l'implementazione.

Ects: il sistema è adottato praticamente ovunque.

Diploma Supplement: dal 2012 due terzi dei paesi non rispettano tutti i requisiti richiesti dal Diploma Supplement, e il suo rilascio automatico è piuttosto raro.

Contesti di apprendimento che mettano al centro gli studenti

L'uso dei *learning outcomes* nello sviluppo dei curricula è ampiamente diffuso; meno diffuso è invece il loro utilizzo nella valutazione dello studente.

Riconoscimento

Le università prendono la decisione finale sul riconoscimento dei titoli in più dei due terzi dei paesi, mentre decidono praticamente sempre del riconoscimento dei crediti. In un terzo dei paesi tali decisioni sono prese senza il parere dei centri Enic/Naric, e questo mette in luce la necessità di migliorare competenze e conoscenze delle istituzioni di istruzione superiore in tale ambito. Quasi tre quarti dei titoli provenienti da paesi dell'Ehea sono trattati al pari dei titoli nazionali. Questo dimostra la possibilità di lavorare nell'ambito del riconoscimento automatico.

Quality assurance

La valutazione della qualità svolta internamente alle istituzioni di istruzione superiore è in crescita. La valutazione esterna è invece diffusa pressoché ovunque. Riguardo alla sua efficacia e alla capacità di produrre risultati, un

ambito ancora da sviluppare è quello della partecipazione degli studenti a tali processi di valutazione.

Tutti i sistemi nazionali si concentrano sull'insegnamento, e alcuni anche sulla ricerca. Alcuni sistemi considerano inoltre la gestione interna, e l'organizzazione dei servizi agli studenti.

Spazio di crescita esiste nell'ambito della valutazione di qualità svolta da agenzie di altre paesi, purché evidentemente lavorino in piena conformità con gli *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (Esg).

Social dimension

Nei paesi dell'Ehea c'è ancora molto da lavorare perché tutti gli studenti abbiano pari opportunità di accesso all'istruzione superiore.

Riguardo alle differenze di genere, le donne sono ancora sottorappresentate nella popolazione studentesca totale dei paesi dell'Ehea. Ma le differenze di genere più rilevanti riguardano i settori disciplinari: in ambiti come i servizi sociali e l'insegnamento sono gli uomini a essere sottorappresentati, mentre il contrario accade in settori come le scienze informatiche o l'ingegneria. Più difficile è avere dati sull'accesso all'istruzione superiore degli immigrati e dei figli di immigrati, anche se in quasi tutti i paesi il fatto di provenire da una famiglia di immigrati sembrerebbe essere associato negativamente all'ottenimento di risultati nell'ambito dell'istruzione superiore.



<< Bologna dall'alto
foto Anuphan Sukhapinda

<< Torre e cortile di Palazzo Archiginnasio, la prima sede ufficiale dell'Università di Bologna
foto vvoenny



Allo stesso tempo, un fattore discriminante continua a essere il livello di istruzione della famiglia di provenienza. I figli di genitori con un livello di istruzione alto hanno più possibilità di successo nell'istruzione superiore dei figli di genitori con livello culturale medio.

Meno del 20% dei Paesi hanno definito obiettivi quantitativi per garantire l'accesso all'istruzione superiore dei gruppi sottorappresentati. Riguardo alle modalità alternative di accesso all'istruzione superiore, non è cambiato molto rispetto al 2012: in 22 paesi esiste almeno una possibilità alternativa di accesso, mentre negli altri 25 di cui esistono i dati l'unica modalità di accesso è con un titolo finale di scuola secondaria.

Anche nell'ambito del riconoscimento del *prior non-formal and informal learning* rimangono molti spazi di sviluppo.

Agli studenti vengono offerti diversi tipi di servizi (orientamento agli studi e al lavoro, sostegno psicologico, servizi per studenti con disabilità), ma i dati a disposizione non consentono di avere un quadro preciso della qualità ed efficacia di tali servizi.

Il quadro relativo alle tasse e al supporto finanziario è rimasto relativamente stabile nell'Ehea, con una varietà che va da paesi in cui nessuno studente paga le tasse a quelli in cui tutti le pagano, così come varia molto l'importo di tali tasse. Anche l'aiuto finanziario agli studenti differisce a seconda dei paesi e dei cicli di studio.

Lifelong learning

Il *lifelong learning* è un impegno di tutti i paesi dell'Ehea, sebbene in termini operativi la sua definizione rimanga generica, e vari molto da

<< foto William Perugini



paese a paese. In molte nazioni le istituzioni di istruzione superiore offrono percorsi di studio flessibili, con varie forme di apprendimento a distanza e online, oltre alle modalità *part-time*. Anche il contributo finanziario per il *lifelong learning* è frammentato, sia a livello di finanziamenti nazionali, sia per quanto riguarda il sostegno finanziario agli studenti.

Efficacia dei risultati ed employability

Il tasso di completamento degli studi di istruzione superiore nei paesi dell'Ehea è generalmente in crescita, anche se il tasso di abbandono rimane ancora significativo. I dati mostrano che la crisi economica ha avuto un forte impatto negativo sui laureati sotto vari punti di vista (tasso di disoccupazione, salario, lavori sottoqualificati).

In un terzo dei paesi per cui sono disponibili i dati, i laureati non occupano la posizione più garantita nel mercato del lavoro. Questi elementi richiamano la necessità dell'impegno delle istituzioni nei vari paesi dell'Ehea per l'occupazione dei laureati.

Mobilità e internazionalizzazione

Anche in questo caso il quadro offerto dai paesi dell'Ehea appare variegato. Lo sforzo per l'internazionalizzazione delle istituzioni di istruzione superiore è in crescita (per esempio attraverso i programmi/titoli congiunti, Moocs, e programmi transnazionali di cooperazione nella ricerca), ma in più della metà dei paesi mancano linee guida e una strategia d'insieme, e anche la mancanza di finanziamenti ha un impatto molto forte.

L'indice di mobilità è al di sotto del 5% nella gran parte dei paesi dell'Ehea. Guardando ai flussi di mobilità dei titoli con i paesi non Ehea, solo in quattro paesi il numero di studenti di paesi al di fuori dell'Ehea raggiunge più del 5%, mentre in tutti gli altri il numero di studenti non arriva all'1%.

La mancanza di finanziamenti è vista dai Ministeri e dagli studenti come l'ostacolo più grande alla mobilità. I dati invece non sono sufficienti per dare un quadro della mobilità dei docenti delle istituzioni d'istruzione superiore. Per il futuro sarà cruciale, per la mobilità di studenti e docenti, focalizzare non solo sui numeri ma sulla qualità della mobilità, e monitorare i risultati delle misure messe in atto per rimuovere gli ostacoli alla mobilità stessa.

Statement of the 4th Bologna Policy Forum

Noi, i Ministri responsabili per l'Istruzione superiore e i Capi delle delegazioni partecipanti al quarto Bologna Policy Forum, ci siamo incontrati a Erevan per riaffermare e incoraggiare la cooperazione nell'istruzione superiore nella quale le istituzioni pubbliche, le istituzioni di istruzione superiore, gli studenti e i docenti sono dedicati alla democrazia, ai diritti umani, alla legalità. Sottolineiamo il nostro interesse per lo Spazio Europeo dell'istruzione superiore (Ehea) e per l'utilizzo dei suoi principi come esempi di successo della cooperazione nell'ambito dell'istruzione superiore, che possono essere considerati anche in altri contesti.

Riconosciamo inoltre il contributo allo sviluppo ulteriore dell'Ehea da parte delle altre regioni, attraverso la loro esperienza di politiche e di prassi.

Tra le sfide che ci troviamo ad affrontare ci sono l'instabilità politica di molti paesi, un alto livello di disoccupazione e di migrazioni a causa della crisi economica e sociale, e la mancanza di accesso all'istruzione superiore.

Allo stesso tempo il risveglio nazionale nei paesi manifesta le speranze delle persone per società più democratiche e tolleranti, che offrano opportunità per la crescita personale così come per lo sviluppo dell'istruzione superiore. Le riforme dell'istruzione superiore dovrebbero promuovere lo sviluppo di una cultura democratica e fornire alle nostre società le conoscenze, le capacità di comprensione e le competenze per affrontare le sfide che ci si presentano.

Una chiave di volta per ottenere tutto ciò è la protezione dei docenti e degli studenti assicurando libertà accademica, integrità e autonomia delle istituzioni di istruzione superiore.

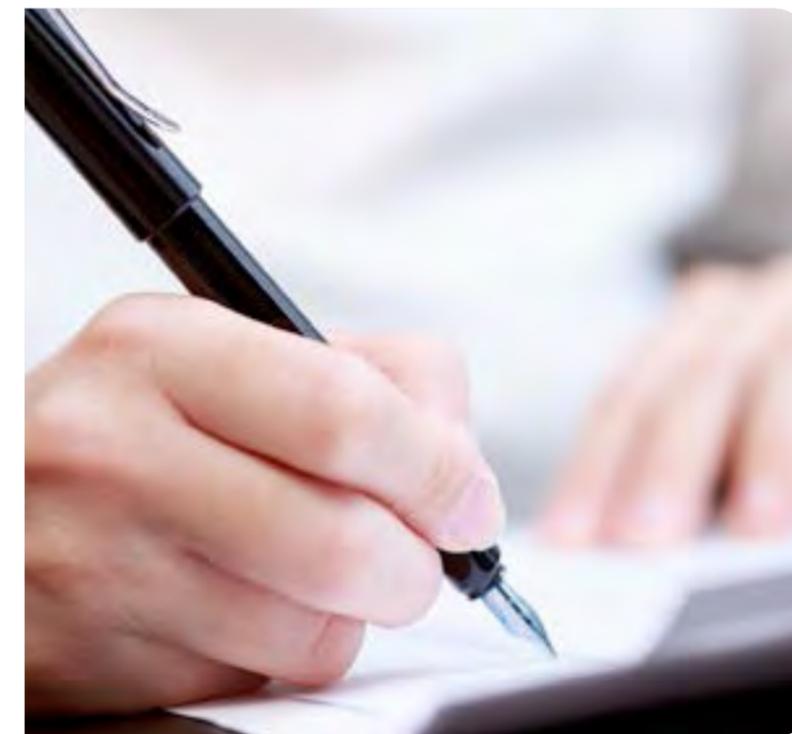
Inoltre la mobilità di docenti e studenti facilita lo scambio e la creazione di nuova conoscenza, e aiuta a costruire fiducia e comprensione reciproca.

I rapidi sviluppi tecnologici avranno un impatto sull'istruzione superiore e sul modo con cui essa sarà riformata.

Perciò è necessario proseguire e rafforzare il dialogo e la cooperazione a livello politico tra l'Ehea e i paesi del Medio Oriente (Me), Nord Africa (Na), e Asia (As) (Menaas), considerando le diversità dei sistemi di istruzione superiore così come lo scenario politico, economico e culturale delle nostre regioni e paesi.

Abbiamo individuato un certo numero di sfide comuni che dovrebbero tracciare la rotta della nostra cooperazione congiunta per il prossimo futuro: tra queste ci sono i cambiamenti demografici, la disoccupazione

<< foto Sergey Mironov



dei laureati, la crisi economica e politica che colpisce molti dei nostri paesi, la prevalenza degli stereotipi, l'insufficienza del dialogo interculturale, l'estremismo e la radicalizzazione crescenti.

Lavoreremo insieme alla comunità accademica per rafforzare il ruolo chiave svolto dall'istruzione superiore nel fronteggiare queste sfide e creare le società che desideriamo. Inoltre, ci sforziamo di trovare percorsi perché le riforme dell'istruzione superiore possano aiutarci a creare le società che vogliamo.

Noi pertanto costruiremo fondandoci su ciò che ci unisce, allo stesso tempo facendo sì che i singoli sistemi di istruzione siano disegnati sulla base dei loro peculiari punti di forza e tradizioni. La diversità e i vari aspetti del dialogo politico richiedono coinvolgimento a tutti i livelli: regionale, nazionale e istituzionale.

Il quarto Bologna Policy Forum si è concentrato sul rinforzare la cooperazione tra i paesi Ehea e Menaas che confinano le nazioni Ehea. È importante fare sì che l'istruzione superiore sia pronta a rispondere alle sfide di oggi.

Le riforme dell'istruzione superiore ne miglioreranno la qualità e aiuteranno ad affrontare la disoccupazione soprattutto tra i giovani, e tra le giovani donne in particolare. Si è inoltre concentrato sul ruolo delle riforme strutturali, inclusi i piani di mobilità e i programmi congiunti. Le riforme strutturali dell'Ehea e

gli strumenti di trasparenza, così come iniziative simili in altre regioni dovranno fungere da base per il rafforzamento della cooperazione regionale, fondandosi sui risultati dei progetti attuali sviluppati dalle differenti organizzazioni internazionali, autorità nazionali e istituzioni di istruzione superiore.

Questi includono l'utilizzo dei *learning outcomes* e di punti di riferimento comuni per la strutturazione e l'erogazione dei programmi di studio, la *capacity building* nell'ambito della valutazione della qualità, lo sviluppo dei *qualification framework*, la mobilità e il riconoscimento oltre al sistema dei crediti, ai titoli congiunti, all'istruzione di livello dottorale.

Nella nostra cooperazione ulteriore, daremo priorità in particolare a:

- *Sviluppare qualification framework nazionali*, inclusa la definizione di metodologie per rendere compatibili i *framework* nazionali nei paesi dell'Ehea – in linea con il *Qualification Framework* dell'Ehea – e i *national framework* sviluppati dai paesi dell'area Menaas.
- *Sviluppare la cooperazione nel campo della quality assurance*, nella prospettiva di rafforzare la fiducia reciproca nei nostri sistemi d'istruzione nazionali e nei titoli di studio. Incoraggeremo le agenzie per la valutazione della qualità dei paesi partecipanti a lavorare verso l'inserimento nello *European Quality Assurance Register* (Eqar).

- *Migliorare il mutuo riconoscimento dei titoli*, attraverso una maggiore informazione, lo sviluppo congiunto e la diffusione di metodologie e prassi di riconoscimento. Incoraggiamo l'Unesco ad avviare la revisione delle convenzioni regionali per gli stati arabi e per la regione del Mediterraneo, con l'ottica di incorporare i principi chiave e le disposizioni della *Lisbon Recognition Convention* del Consiglio d'Europa/Unesco così come delle convenzioni regionali dell'Unesco riviste di recente, e a riattivare la rete Meric.

- *Cooperare nello sviluppo e nell'implementazione del sistema di trasferimento dei crediti*, tenendo in debita considerazione il sistema Ects e la rispettiva *user guide* recentemente rivista.

A livello istituzionale, incoraggiamo e supportiamo la cooperazione accademica con l'obiettivo di disegnare progetti congiunti per sviluppare politiche e strumenti necessari alla piena realizzazione delle riforme e alla creazione di contesti di apprendimento che mettano al centro gli studenti.

Per lo sviluppo e l'implementazione di tali riforme risultano essenziali il coinvolgimento della comunità accademica, comprendendo studenti e docenti, così come degli altri soggetti portatori di interesse. Inoltre, alla luce della recente instabilità politica e degli attacchi alla democrazia e allo stato di diritto in un certo numero di paesi, noi sottolineiamo l'importanza di continua-

re la cooperazione tra istituzioni d'istruzione superiore, e il nostro impegno a supportare lo scambio di studenti e docenti e i progetti congiunti volti a rafforzare la capacità delle istituzioni di istruzione superiore nell'Ehea e nei paesi partner per contribuire alla crescita democratica sulla base di istruzione e ricerca di alta qualità.

Per il successo della cooperazione ulteriore tra l'Ehea e i nostri paesi è importante tenere in considerazione gli altri processi regionali.

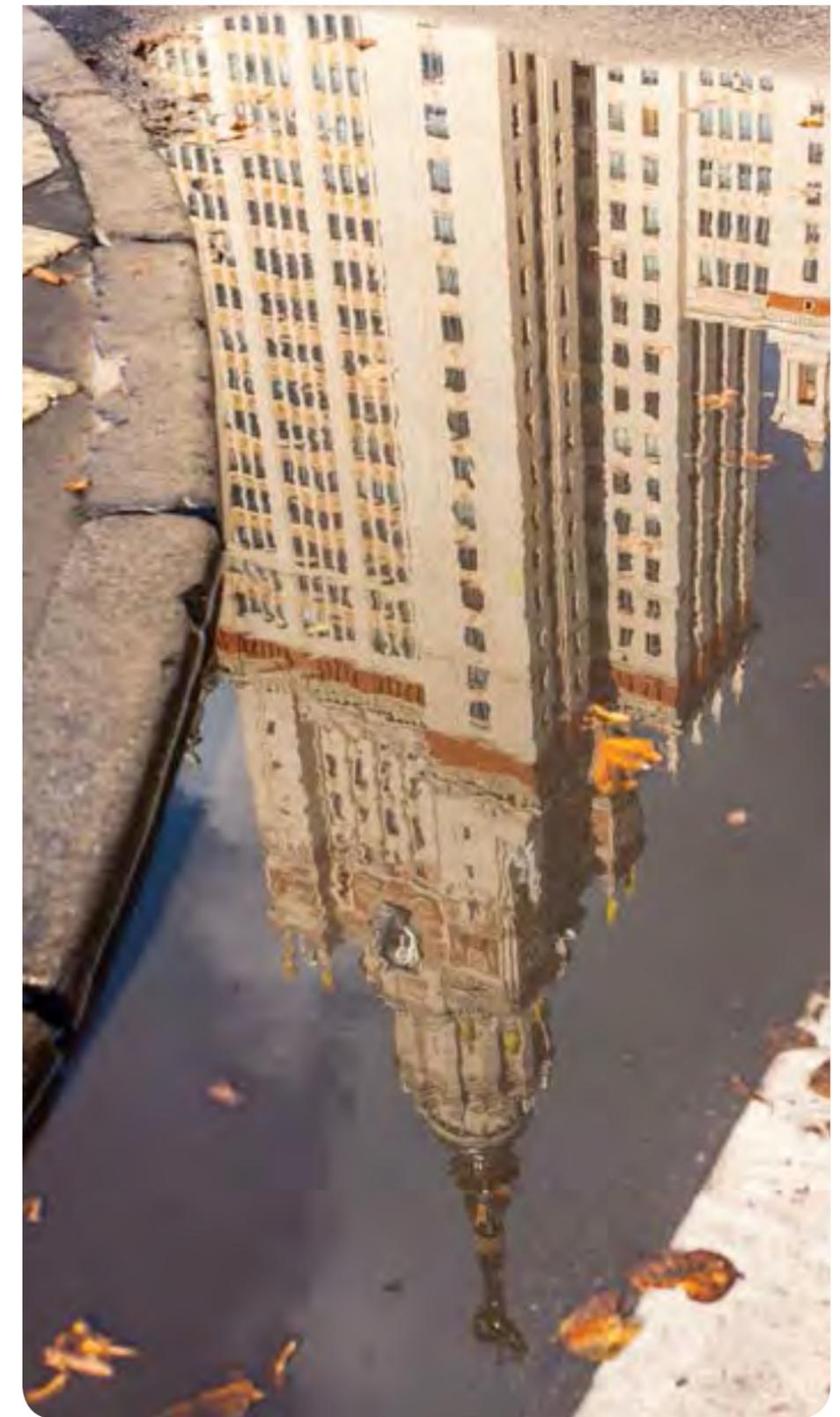
Noi, i Ministri responsabili per l'istruzione superiore e i Capi delle delegazioni partecipanti al quarto Bologna Policy Forum, riconosciamo come un dialogo politico di successo richieda un uso sostenuto di una varietà di strumenti di lavoro, incluse conferenze, seminari, gruppi di lavoro, ricerche, progetti pilota e attività di *peer learning* tra gli incontri del Bologna Policy Forum.

Noi ci impegniamo a indirizzare tale cooperazione per i nostri paesi e regioni e chiediamo al Bologna Secretariat, in stretta collaborazione con il Bfug, il *Bologna Board* e i rappresentanti dei paesi Menaas, di sovrintendere a tale cooperazione per definire aree di collaborazione e sviluppare un calendario e un piano di attività per il prossimo incontro del Bfug.

Il prossimo Bologna Policy Forum sarà organizzato nel 2018 in Francia in concomitanza con la conferenza Ministeriale.

(Ha collaborato alla stesura di questo dossier Chiara Finocchietti)

<< L'edificio principale dell'Università statale di Mosca
foto Viacheslav Teterevlev



Nuove strategie della comunicazione

Paola Scioli
Membro del comitato direttivo di Euprio

Turn it upside down! è il titolo che l'Euprio (*European Universities Public Relations and Information Officers*) ha voluto dare – in modo un po' provocatorio – alla Conferenza 2015. Oltre 280 responsabili della comunicazione delle università di 27 paesi europei e non solo sono stati ospitati dall'Università per Stranieri di Perugia dal 6 al 9 settembre per dibattere sul ruolo strategico della comunicazione nella riorganizzazione e nel riposizionamento delle università a livello nazionale e internazionale.

Negli ultimi anni le università di tutta Europa stanno affrontando non solo un momento difficile, ma anche una fase di completa rivoluzione per il loro ruolo nello sviluppo della società moderna e per la loro organizzazione. Di conseguenza, la comunicazione deve essere pronta a un rapido cambiamento nelle strategie, nei contenuti, negli strumenti che utilizza e nella pianificazione, ma anche nella preparazione professionale di chi se ne occupa.

Di tutto questo si è parlato per tre giorni nelle aule dell'ateneo perugino: numerose sessioni parallele con una trentina di relatori hanno permesso ai partecipanti di confrontarsi su temi specifici. Numerosi spunti di riflessione sono stati offerti dallo stimolante discorso introduttivo di Petra Wend, rettore della Queen Margareth University di Edimburgo. Esperti di comunicazione provenienti non solo dal mondo universitario hanno parlato delle loro esperienze per rendere efficace la comunicazione (Rijk van Ark, amministratore delegato del Dipartimento economico della città di Amsterdam; tanto per curiosità, sua è la campagna I-Amsterdam), di nuovi strumenti per il finanziamento delle università quali il *crowdfunding* (Ivana Pais dell'Università Cattolica del Sacro Cuore), della comunicazione internazionale per il recruitment (Edilio Mazzoleni e Nicole Brini dell'Università Cattolica del Sacro Cuore), di comunicazione sui social media (Elisabetta Zuanelli, docente dell'Università di Roma Tor Vergata), di comunicazione digitale (Adrian Ebsary dell'Università di Ottawa), di *social media* e comunicazione interna (Alexander Derno di Deutsche Telecom), Roberto Venturini (consulente e autore di libri sulle pubbliche relazioni digitali), di comunicazione della scienza (Nico Pitrelli della Sissa di Trieste, Elena Lazaro dell'Università di Cordoba), di comunicazione di crisi (Lilly Korpiola dell'Università di Helsinki).

Interessanti sono stati anche i 18 progetti che hanno partecipato al premio Euprio per la comunicazione universitaria: il primo classificato è lamin, una campagna di *recruitment* realizzata con l'utilizzo di un'innovativa comunicazione tramite i social media, che sarà oggetto di un workshop tenuto da Emma Leech alla Conferenza che l'anno prossimo si svolgerà ad Anversa (1-3 settembre 2016). Il focus del prossimo incontro sarà sul brand delle università, declinato in tutte le possibili sfaccettature, come deciso in occasione dell'European Plaza, occasione annuale di *brain storming* a piccoli gruppi sui temi caldi della comunicazione universitaria.

Reattività e lavoro di squadra

L'università è in una fase di profondi cambiamenti. Quali sono le nuove sfide che i comunicatori devono affrontare nell'era digitale?

Intervista a Christine Legrand
Direttore Comunicazione e relazioni industriali dell'École Supérieure de Chimie Physique et Électronique di Lione e presidente di Euprio

Il cambiamento dell'università influenza i comunicatori, non solo perché si trovano nell'era digitale: il cambiamento più importante riguarda il ruolo dell'università nella società e le aspettative di questa società, insieme alla diminuzione dei finanziamenti che spinge gli atenei a percorrere nuove strade per crescere o addirittura per sopravvivere. Nondimeno, nell'era digitale le regole sono differenti. Non ci sono solo comunicatori e pubblici diversi, ma un insieme di persone che parlano, scrivono e discutono di ciò che le università fanno o comunicano. Un fenomeno che è impossibile controllare.

C'è una nuova nozione di tempo: tutto va sempre più veloce e i comunicatori devono essere molto reattivi. Con l'incremento delle informazioni il comunicatore deve sintetizzare e trasmettere l'essenziale. I *social media* sono così strettamente connessi con la diffusione degli *smartphone* come strumenti di lavoro che è cambiato anche il modo di comunicare. Il pubblico pretende di avere sempre e dovunque informazioni precise e aggiornate. Che sfida per un comunicatore! In ogni caso, la base di una buona comunicazione è sempre la stessa: conoscere e comprendere i pubblici interni ed esterni, essere strategici e trovare le parole giuste. La rivoluzione digitale ha solo cambiato le modalità di azione.

In questi 30 anni di attività Euprio ha raggiunto i suoi obiettivi o c'è qualcosa che si potrebbe migliorare?

Sono presidente di Euprio solo da un anno e membro del Comitato direttivo da quattro. Posso dire che oggi siamo un gruppo di 700 membri di 22 paesi diversi e, anche se operiamo su base volontaria, organizziamo conferenze con un alto livello di profes-

sionalità in cui numerosi ottimi relatori si confrontano su temi sempre aggiornati per aiutare gli associati a lavorare al meglio nei loro

atenei. Vorrei ringraziare tutte le persone che hanno permesso lo sviluppo di Euprio in questi trent'anni, e mi piacerebbe mantenere queste modalità operative seguendo nuovi percorsi nella comunicazione.

Come pensa di caratterizzare le attività dell'Euprio?

Sono fermamente convinta che lavorare in rete sia la chiave per rendere il lavoro interessante. Credo inoltre che comunicazione e *marketing* vadano di pari passo e che i comunicatori debbano lavorare a livello strategico. Quindi, vorrei offrire a tutti i membri dell'associazione una rete utile e un ambiente amichevole per raggiungere questi obiettivi. Sono anche convinta che dobbiamo lavorare insieme ai membri o ai paesi che abbiano delle difficoltà. È il modo in cui stiamo lavorando oggi.

Ulteriore ma non ultimo, il presidente di un'associazione composta da volontari non può fare nulla senza una squadra motivata. È importante che il Comitato esecutivo, quello direttivo e le differenti unità operative siano così coinvolti. Grazie a tutti loro.

Isabella Ceccarini

<< Christine Legrand



Per prevedere il futuro, occorre farne parte

Negli ultimi secoli abbiamo assistito a grandi mutamenti nella configurazione e nella finalità delle università. In Europa gli ultimi decenni – e in particolar modo gli ultimi anni – hanno visto l'università al centro del dibattito politico, con conseguenze di ampia portata. Già oggi le università sono chiamate a rispondere a una vasta



Petra Wend
Principal e Vice-chancellor
della Queen Margaret University

serie di compiti, mentre la concomitante riduzione dei finanziamenti statali le porta ad assumere decisioni difficili e ad imboccare nuove strade, a volte con riluttanza, a volte con risolutezza. In che modo possiamo prepararci per l'università del futuro?

Il ruolo delle università, nel tempo, è divenuto sempre più complesso. Al giorno d'oggi si dice che le varie *funzioni* delle università rispondono ai nomi di istruzione, ricerca, impegno pubblico, sviluppo economico, agente di inclusione e di mobilità sociale. Tutte le università svolgono questi ruoli, anche se con sfumature diverse a seconda della propria natura. In uno scenario di persistenti pressioni economiche, progresso tecnologico e differenti visioni dell'istruzione superiore, in che modo possiamo prepararci per continuare ad adempiere a tutte queste funzioni?

Il ruolo dei dipartimenti di servizi professionali, in cui svolge una parte vitale il personale attivo nei campi della comunicazione e delle pubbliche relazioni, è esemplificato dallo studio di caso della Queen Margaret University di Edimburgo, che ha dovuto reinventarsi e trasfor-

marsi da cima a fondo pur restando sempre fedele alle proprie radici.

Crisi economica e d'immagine

La Queen Margaret University è una università relativamente nuova. Fondata nel 1875, fu una delle prime istituzioni a impegnarsi per dare alle donne un'istruzione e migliori condizioni di vita alle classi lavoratrici. La nozione di giustizia

sociale resta ancora oggi un valore fondante di questa università che, dieci anni fa, attraversò una profonda crisi economica ed ebbe problemi di immagine talmente gravi da correre un reale rischio di fusione con un altro istituto. Quando sono divenuta rettore nel 2009, mi sono trovata di fronte alla sfida di gestire con equilibrio il bilancio, ridare motivazioni al personale, riprendere le relazioni con i portatori di interesse esterni e migliorare la reputazione assai scaduta dell'Università. La Queen Margaret doveva tagliare i costi del personale per riuscire a far fronte ai suoi problemi finanziari. Come era possibile, in circostanze così grame, far ripartire una Università donandole una visione rinnovata?

Superare le contrapposizioni

La risposta dovevamo trovarla nella comunicazione e nell'impegno, tanto interno che esterno. Internamente, grazie a dei volontari, abbiamo creato dei sottogruppi di lavoro su tematiche positive (visione, struttura, comunicazione, portfolio, etc.). Il Comitato di Progetto da me presieduto ha tessuto insieme tutti

questi fili. Parallelamente, grazie a un riesame del portfolio delle nostre attività, abbiamo identificato le aree di debolezza accademica e finanziaria e siamo andati a cercare lì gli esuberi.

Uno dei momenti più dolorosi è stato quello in cui abbiamo dovuto gestire i colleghi che rischiavano di perdere il posto di lavoro. In questo contesto è stato essenziale il dialogo con i sindacati dei docenti, nonostante la loro innegabile e comprensibile ostilità iniziale. Senza negoziati costruttivi con i sindacati, il processo di rinnovamento sarebbe stato pieno di insidie. Invece insieme siamo riusciti a trovare una via di uscita e, nonostante i 90 esuberi, il numero di coloro che hanno dovuto lasciare forzatamente l'Università è risultato esiguo. In quei giorni difficili la buona volontà dei colleghi è stata fondamentale.

Dobbiamo all'Ufficio Comunicazione e Marketing l'elaborazione di un progetto che ha visto coinvolto nei modi più vari tutto il personale dell'Università. Io, come rettore, ero impegnata in una serie di presentazioni aperte a tutto lo *staff*, curavo l'invio mensile dei bollettini online e partecipavo alle riunioni dei singoli dipartimenti – tutte cose che continuo a fare ancora oggi. Inoltre, nel corso del primo anno, abbiamo organizzato riunioni informali autogestite, incontri di *speed networking*, cassette dei suggerimenti, cataloghi interattivi di idee, blog, eventi a porte aperte, tutti armonizzati per contenuto e tem-



<< foto Sorapong Chaipanya

pistica al processo di cambiamento. In meno di un anno la comunità universitaria ha ritrovato l'intesa su una nuova visione e missione condivisa che riscopriva le antiche radici di giustizia sociale in modo ottimizzato, ambizioso e rispondente ad esigenze di nicchia del Paese.

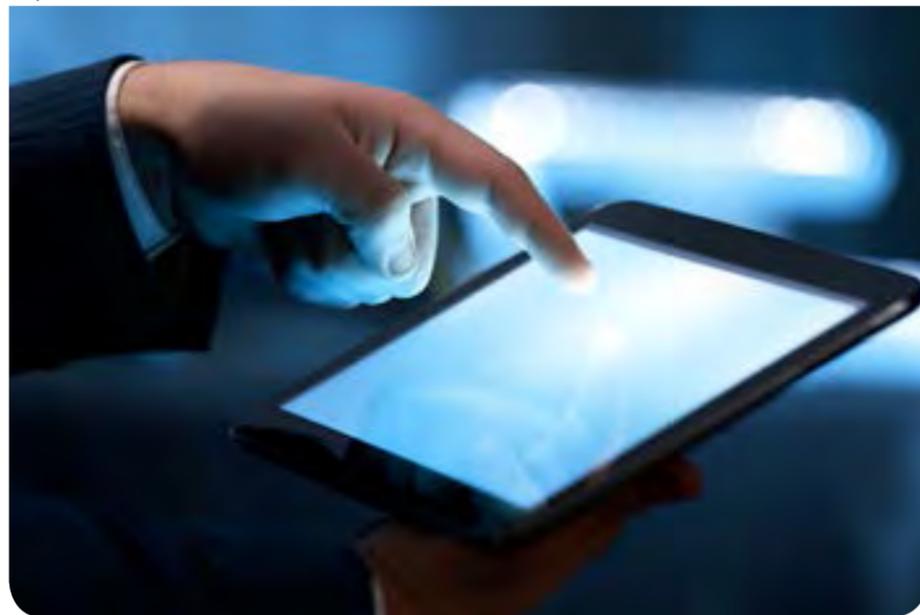
Un passo significativo è stata la creazione di un comitato assai snello che – a tutti i livelli – riuniva intorno a un tavolo i diversi settori dei servizi accademici e professionali. Troppo spesso le università hanno sviluppato una cultura di contrapposizione tra *loro* e *noi*, in cui entrambe le *parti* si accusano reciprocamente di non comprendere i propri requisiti ed esigenze.

Nel corso di questo nuovo tipo di incontri si affrontano a volte temi spinosi, ma la decisione che ne scaturisce è sempre improntata al consenso e, se non al consenso, quanto meno alla comprensione e al rispetto.

Il successo dipende dall'impegno delle persone

Sul fronte esterno era necessario rinsaldare rapporti in sofferenza, ricostruire la fiducia e migliorare la nostra reputazione. Anche in questo caso l'Ufficio Comunicazione e Marketing, ormai allo stesso tavolo con il Comitato Esecutivo, ha contribuito a definire una strategia di impegno che coinvolgeva tutti a tutti i livelli. Il ruolo principale era riservato a me, in qualità di rettore. Dovevo contattare enti erogatori, donatori, imprese, comunità locali e *partner* internazionali con un approccio costruttivo e diplomatico, accompagnato da visione positiva e propositiva per la creazione di *punte di diamante* accademiche, ossia di aree di eccellenza reale e percepita. Anche in questo caso debbo all'Ufficio Comunicazione e Marketing l'ideazione e la formulazione acuta e meticolosa di questo piano di azione.

<< foto belchonock



La nostra Università gode ora di una buona reputazione, di una base finanziaria solida, di un aumento nelle sovvenzioni esterne, di una crescita costante nelle classifiche accademiche, di un rapporto elevato tra studenti e candidature, di una robusta presenza internazionale e di ottima stima da parte della stampa.

Le analisi sulla soddisfazione del personale e degli studenti sono positive, il tasso di ricambio dello staff è relativamente ridotto e l'Università viene sovente citata come esempio di un caso di successo dal governo o in pubblicazioni accademiche e professionali.

La nostra Università ha inoltre vinto molti premi, tra cui un premio per l'Ufficio Comunicazione e Marketing, ma nulla di tutto ciò sarebbe stato possibile senza la ferma convinzione che sono le persone ad essere al centro del suo successo. Le missioni, le strutture e le ri-

sorse finanziarie sono inutili se le persone, principali ambasciatori tanto all'interno che all'esterno dell'istituto, non sono parte della visione di insieme.

La comunicazione e l'impegno devono aver luogo a tutti i livelli, orizzontalmente e verticalmente, e devono essere dieci volte maggiori di quanto uno pensi possano bastare. L'impegno con le persone deve tener conto delle loro emozioni e in questo contesto è più facile trasformare la negatività in energia positiva che avere a che fare con la passività, che spesso deriva dall'ignoranza e dalla mancanza di interesse.

Se si riesce a imbrigliare l'impeto dei sentimenti delle persone, l'energia che ne deriva può portare a un impegno positivo o quanto meno alla comprensione e al rispetto. Così facendo i colleghi sviluppano un senso di orgoglio per il

proprio posto di lavoro e un forte senso di identità ed appartenenza.

Crede con passione alla missione della propria università

Il futuro ci porta molte sfide. Sappiamo già che continueranno a esserci pressioni economiche, grandi progressi tecnologici, mutamenti climatici e atteggiamenti più utilitaristici verso l'istruzione superiore accompagnati dall'espandersi della richiesta di istruzione a livello globale e dalla concomitante richiesta di competenze ancora maggiori a tutti i livelli. Non sappiamo cosa ciò comporterà per le singole università e se ne deriverà una maggiore managerialità o una richiesta rinnovata di democratizzazione accademica.

Sappiamo tuttavia che la gestione dei cambiamenti e le doti di leadership diverranno sempre più importanti e che le università avranno bisogno di personale professionale, competente e flessibile per far fronte a questo nuovo stato di cose. Il personale è formato da persone che abbiamo necessità di avere a bordo e che devono credere con passione alla missione della propria università. Ciò è tanto più vero per i dipartimenti che si occupano di comunicazione e di pubbliche relazioni a cui si chiede di farsi trovare pronti e di essere parte integrante e proattiva nella strategia dell'ateneo a cui appartengono. L'unico modo per predire il futuro è di esserne parte.

(Traduzione di Raffaella Cornacchini)

Flaiano, o dell'università addormentata

Ennio Flaiano (Pescara 1919 - Roma 1972) è tra gli scrittori più mordaci ed eclettici del Novecento italiano.

Vincitore della prima edizione del Premio Strega con il romanzo *Tempo di uccidere* (1947), Flaiano è stato critico cinematografico di diversi periodici e sceneggiatore per i film di registi del calibro di Fellini, Blasetti, Antonioni, De Sica, Visconti. Nei suoi scritti narrativi svolge una critica ironica e pungente degli stereotipi della società mediale e dei luoghi comuni della società borghese, ricorrendo spesso alla formula dell'aforisma.

I testi citati sono tratti da note, appunti, articoli di giornale scritti da Flaiano tra il 1959 e il 1970. Sono contenuti nelle seguenti raccolte postume: *La solitudine del satiro*, Adelphi, Milano 1996 e *Diario degli errori*, Adelphi, Milano 2006.

Il Paese cambia

Il nostro Paese non ha più niente da dirci, né abbiamo più niente da dirgli. Tra noi e l'architettura di queste città, chiese, palazzi, piazze, che esigono una vita calma, meditata sulla rinuncia e l'idolatria del piacere, il discorso è finito. Una mano di modernità, lo sforzo di renderle adatte ai tempi, l'irrompere delle macchine, hanno messo in luce solo l'anacronismo della loro sopravvivenza.

(Gennaio 1965 – in *Diario degli errori*, p. 77).

Flaiano scorge perfettamente gli effetti della «mano di modernità» che sta cambiando il volto e l'anima di un intero paese. La storia e la cultura sembrano assurgere a pretesti narrativi di contorno. La televisione, la radio, i gior-

Andrea Lombardinilo

Dipartimento di Scienze filosofiche, pedagogiche ed economico-quantitative
Università "Gabriele d'Annunzio" di Chieti-Pescara

nali, la pubblicità sono divenuti così pervasivi da imprimere un potere pedagogico alle notizie, recepite senza vaglio critico alcuno.

Non gli sfugge la perdita di centralità che i sistemi educativi, e l'università in particolare, accusano nell'era della massificazione dei saperi. Il suo è un punto di osservazione privilegiato: può sfruttare il potere conoscitivo della scrittura per denunciare le degenerazioni di una società travolta dal mito della produzione. Flaiano scandaglia le dinamiche comportamentali della società del boom economico, attratta dai miti e dai simboli propri della tecnocrazia. Sono gli anni in cui anche i sistemi formativi vanno mutando fisionomia, obbligati a rispondere alle istanze di soggetti alla ricerca di una precisa identità professionale.

A partire dal primo dopoguerra, l'università si afferma come sistema funzionale di massa, accreditato di una responsabilità so-

<<Ennio Flaiano



ziale conferita dal prestigio di una tradizione millenaria e dall'evoluzione delle esperienze collettive. Non è difficile prevedere la parabola discendente che sul piano qualitativo attende le università, sottoposte a un *restyling* strutturale necessario per soddisfare richieste sempre più elevate. Prende forma così l'università di massa, costretta a fronteggiare una domanda formativa senza precedenti:

*Tra pochi anni avremo un milione di studenti universitari. Questo fa pensare a un milione di laureati ogni anno. Il che significa l'intera massa qualificata tra un decennio. La cronaca dovrà registrare fatti di questo genere: "Lite tra dottori per futili motivi". O anche: "Uccide tre dottori piombando sul marciapiedi". E infine: "Falso analfabeta smascherato". (Febbraio 1970 – in *Diario degli errori*, p. 160)*

Il ruolo culturale dell'università

L'epopea del Sessantotto trascina con sé l'illusione della formazione aperta e democratica. La critica di Flaiano si rivolge all'affermazione del titolo di studio come *status symbol*, in una società che ha scoperto il potere simbolico della conoscenza: la riuscita nei rispettivi corsi di laurea prelude all'affermazione sociale e culturale degli individui, in un paese che celebra la laurea al pari di una qualità morale, intellettuale o civile. Gli effetti della massificazione della conoscenza è sotto gli occhi di

tutti: scadimento qualitativo, iperspecializzazione delle discipline, proliferazione di sedi e corsi, aumento della contribuzione studentesca, insufficienza del sostegno per il diritto allo studio, diffusione di aspettative e ambizioni destinate ad essere disattese.

Senza contare il valore legale del titolo di studio, che conferisce alle università una responsabilità istituzionale e scientifica eccessiva rispetto alle garanzie qualitative sui servizi erogati, didattica e ricerca in *primis*.

Flaiano è profetico nel prefigurare la liceizzazione dell'università e il fenomeno dei finti laureati: il grado di civiltà di un paese si registra anche dal profilo deontologico dei suoi funzionari pubblici e dei professionisti impegnati nel far rispettare le regole. Queste non sono che alcune delle criticità alla società riformata, con l'università chiamata a riappropriarsi di un ruolo culturale di primo piano:

Che cos'è la civiltà di un paese? L'aumentato benessere, l'istruzione obbligatoria, l'assistenza sanitaria, la facilità delle comunicazioni.

Tutto questo si paga con la perdita del senso umano.

(1960 – in *Diario degli errori*, p. 116)

L'omologazione delle esperienze

La conquista dell'istruzione obbligatoria – al pari dell'emancipazione femminile e del voto democratico, come pure delle politiche di *welfare* e della diffusione del *medium*

televisivo – trascina con sé il rimesscolamento dei valori della società post-industriale, e comporta una profonda perdita del senso umano, che per Flaiano si traduce nella tendenza a omologare le esperienze. L'università non sfugge al declino che incombe sul paese, anzi: lo scrittore sembra accusarla di stasi e immobilismo, impegnata a conservare le posizioni acquisite.

L'università dei professori non è l'università a misura di studente, nonostante gli aneliti alla democrazia e alla partecipazione sostenuti dai movimenti studenteschi. Sono gli anni in cui la burocrazia si impadronisce di tutti gli ambiti degli apparati pubblici, compresa l'università: si pensi al regime di ipertrofia normativa che mina oggi le fondamenta stesse dell'autonomia universitaria.

Se l'università è chiamata a reggere il passo (con molta fatica) della digitalizzazione e dell'informatizzazione, al tempo di Flaiano essa rischiava di inseguire i modelli culturali della televisione, assunta al ruolo di cassa di amplificazione del sentire collettivo:

Tutto, amico carissimo, si fa attraverso la televisione, quaggiù. Persino l'istruzione pubblica, che tanto lasciava a desiderare, è ora diventata gradevole, al punto che è quasi impossibile staccare i nostri ragazzi dai loro compiti, i quali si fanno con una macchina basata su un semplice principio elettronico, chiamata Flipper. Le località sfornite di scuole



<< Un'immagine del Sessantotto

vengono fornite di queste macchine e l'analfabetismo viene così combattuto alla radice. La maggior parte degli analfabeti viene poi impiegata nelle scuole televisive, e qualcuno anche nelle università. Se vi aggiungi il numero di analfabeti immessi nei ministeri dopo la riforma burocratica e l'abolizione dell'italiano (il latino era già stato abolito nel '60), ecco che il conto torna e l'Italia è ora al secondo posto, subito dopo la Svezia. Controlla le statistiche, se non ci credi.

(*Corriere della Sera*, 19 marzo 1959 – in *La solitudine del satiro*, p. 185)

La centralità perduta dei sistemi educativi

Lo studio come forma di intrattenimento, l'analfabetizzazione culturale come pratica diffusa; l'affermazione della burocrazia, l'incombere delle amministrazioni centrali, il sopravvento delle lingue straniere

sull'italiano. Sono soltanto alcuni dei fenomeni degenerativi che Flaiano ha il coraggio di denunciare sul *Corriere della Sera* in questa riflessione sociologica del dicembre 1959, in cui la satira sul malcostume italico si innesta su un senso di frustrazione per parabola discendente di un paese che ha perso di vista la centralità dei valori tradizionali e che non riconosce più ai sistemi educativi una centralità un tempo indiscussa.

Si tratta di un processo all'apparenza irreversibile. Flaiano sembra intuire la deriva normativa e tassonomica che oggi attanaglia gli atenei italiani, alle prese con riforme speculari e con procedure valutative che si risolvono in classifiche di merito, preziose ai giornali per decretare promossi e bocciati del sistema accademico.

Si pensi del resto alle classifiche internazionali stilate dall'Ocse nei

rapporti *Education at a glance*, ladove si denuncia il cronico deficit dell'Italia per investimenti in formazione, sviluppo e ricerca rispetto ai concorrenti europei. Flaiano anticipa l'immagine dell'università «malata e denigrata» del nostro tempo, incapace di reggere il passo dei mutamenti prodotti dalla globalizzazione.

Gli effetti della rivoluzione studentesca testimoniano la cifra sociale del cambiamento, sospinto dall'espansione della base partecipativa, dalla evoluzione del mercato del lavoro e dalle nuove possibilità connettive del digitale.

La formazione permanente è soltanto uno degli aspetti con cui l'uomo flessibile deve fare i conti in termini di aggiornamento professionale.

La lettera che Flaiano immagina scritta da un anziano lettore alla redazione del suo giornale si con-



figura come un'amara denuncia dell'isolamento che vivono i soggetti esclusi (anche per ragioni anagrafiche) dalla vita attiva e produttiva. La soluzione è individuata in una riforma della scuola che preveda l'avvio del percorso formativo dopo il pensionamento. Si potrebbe così scegliere il corso universitario di proprio gradimento, senza assilli di natura occupazionale:

Una lettera. «Caro signore, lei che scrive sui giornali, perché non propone una riforma della scuola, tenendo presente che la scuola dovrebbe essere premio a una lunga

vita di azione per ogni individuo, e che quindi la scuola d'obbligo potrebbe iniziare per tutti dopo l'età della pensione? Vedo già le scuole d'ogni grado piene di anziani e di vecchi desiderosi di apprendere: soprattutto ansiosi di arrivare al limite della vita con un certo grado di conoscenza, dopo avere per tutta l'età infantile, giovanile e matura, folleggiato per idee che non conoscevano e anzi non sapevano nemmeno esprimere correttamente. Questa mia proposta è basata sulla necessità di lasciare liberi gli istinti dell'uomo sino all'età in cui, realizzando l'idea della morte, egli non senta il

bisogno di una conoscenza superiore alla sua propria esperienza. Stabilito statisticamente la vita media dell'uomo in 75 anni, e quella dell'età pensionabile in 55, ognuno avrebbe tranquillamente il modo di accedere agli studi superiori e anche di conseguire una laurea, morendo poi in odore di saggezza». (Corriere della Sera, 19 marzo 1959 – in *La solitudine del satiro*, pp. 343-344)

Travolta dall'ansia riformistica e dalla crisi economica globale, l'università post-moderna sembra discendere direttamente dall'università addormentata descritta da Flaiano, la cui sagacia non risparmia alcun aspetto della vita sociale del suo tempo. I comportamenti accademici non fanno eccezione. Le ragioni vanno individuate (anche, ma non solo) nella rivoluzione generata dall'industria culturale *mainstream*, che anticipa di qualche decennio l'epopea in corso del digitale. La risposta dell'università italiana si traduce in un profluvio di norme che di fatto ostacolano, più che agevolare, il rinnovamento tanto invocato. In qualità di spettatore disincantato, Flaiano invita l'università a destarsi dal suo torpore: meno conservatrice e più reattiva, pena il declino.

Le responsabilità ricadrebbero egualmente sulla politica, sui burocrati, sui professori, sugli stakeholder, cui Flaiano avrebbe certamente adattato uno dei suoi aforismi più noti: «Ha poche idee, ma confuse».