

AGENZIA  
LIGURIA LAVORO

Nucleo di Ateneo per la valutazione  
dell'efficienza e dell'efficacia

dell'Università degli Studi di Genova

ente strumentale della regione Liguria

## ***La qualità percepita***

**La formazione universitaria e i fabbisogni professionali delle imprese.**

Un'indagine sull'integrazione lavorativa dei laureati in Economia, Ingegneria e Scienze Politiche







**Ricerca svolta dall'Agenzia per conto del Nucleo di Valutazione dell'Università di Genova**

**Sintesi del rapporto finale**

A cura di *Elisabetta Garbarino*

*Genova, Giugno 2000*

***Indice complessivo dei materiali prodotti***

 <p><b>Rapporto finale</b></p> <p><i>a cura di Elisabetta Garbarino</i></p> <p>I risultati complessivi dell'indagine: la metodologia, i fabbisogni delle imprese, la relazione università e imprese</p>	 <p><b><i>Università, sistema produttivo e innovazione didattica</i></b></p> <p><i>a cura di Gianni Tamburri</i></p> <p>Un approfondimento qualitativo sulla relazione tra università e sistema produttivo</p>
 <p><b><i>Percorso di studi e ingresso nel mondo del lavoro</i></b></p> <p><i>a cura di Luisa Stagi</i></p> <p>I focus group con laureati e docenti delle tre Facoltà</p>	 <p><b>Le specificità per Facoltà</b></p> <p><i>a cura di Elisabetta Garbarino</i></p> <p>L'opinione delle imprese, dei laureati e dei docenti</p>
 <p><b>Schede operative</b></p> <p><i>a cura di Elisabetta Garbarino</i></p> <p>Le figure professionali richieste Le risorse e le carenze Le integrazioni disciplinari Le proposte</p>	 <p><b>Career Service</b></p> <p><i>a cura di Agenzia Liguria Lavoro</i></p> <p>Alcune proposte operative</p>

*Il rapporto di ricerca è stato curato da Elisabetta Garbarino, anche grazie ai suggerimenti e alle integrazioni di Nicoletta Piccardo.*

*L'introduzione "Università, sistema produttivo e innovazione didattica" è di Gianni Tamburri; la parte relativa ai Focus Group è stata curata da Luisa Stagi e Alessandra Bissacco, Marco Alessi ha collaborato alla rilettura complessiva del testo.*

*Le interviste sono state svolte da: Marco Alessi, Paola Bergonzoni, Ilaria Carando, Chiara Castellano, Michela Davi, Daniela De Martis, Maurizia La Torre, Claudio Macagno, Federica Massa, Rossana Muratori, Elisabetta Noceto, Ludovica Pavia, Alessandro Ranieri, Maria Teresa Ruggiero, Luca Viola, Simona Zalovic*

*I focus group sono stati gestiti da: Alessandra Bissacco e Luisa Stagi, con la collaborazione di Paola Bergonzoni e Michela Davi*

*Le elaborazioni statistiche sono state coordinate da Massimo Terrile (Sistemi Informativi dell'Agenzia), con la collaborazione di Marco Baldrighi e Paolo Ferroggiaro*

***Un ringraziamento particolare a tutti coloro che, grazie alla loro disponibilità, hanno permesso lo svolgimento dell'indagine.***

## ***Gli interlocutori***

### ***Le aziende***

3M ITALIA, ABB INDUSTRIA, ACQUEDOTTO DE FERRARI GALLIERA, AD TRANZ, ADECCO, ADVANCED ENGINEERING TECHNOLOGY, AGENZIA MARITTIMA CONTSHIP, AITEK, ALENIA AEROSPAZIO, ALLEANZA ASSICURAZIONI, AMIU, ANDERSEN CONSULTING, ANSALDO ENERGIA, APT, ARINOX, ASSOC.PICCOLE INDUSTRIE, ATOMA ROLTRA - DIV. ROLAM, AUTORITA' PORTUALE, AVF ASTORE, AZIENDA MEDITERRANEA GAS E ACQUA, B.C. CUCINE, BANCA CARIGE, BANCA CARISA, BANCA DEUTSCHE BANK, BANCA ITALIA, BANCA PASSADORE, BANCA S. PAOLO, BANCO DI CHIAVARI, BIC LIGURIA, BOCCHIOTTI SPA, BUNDY, CAMERA DI COMMERCIO DI GENOVA, CARBOTRADE, CBA, COE E CLERICI ARMATORI, COIN, COMUNE DI FINALE LIGURE, COMUNE DI SESTRI LEVANTE, CONCORDOIL, CONTROLLI, CSELT, DELOITTE & TOUCHE, DEMAG ITALIMPIANTI, ELETTRODINAMICA SPA, ELSAG, ESAOTE, ESSO ITALIANA, EXXON CHEMICAL INFINEUM, FERRANIA SPA, FIAT + CENTRO RICERCHE FIAT, GESCO INGEGNERIA INDUSTRIALE, GIVER, GRANDI LAVORI FINCOSIT, GRIMALDI COMPAGNIA DI NAVIGAZIONE, H.T.M. SPORT, HUGO TRUMPHY, IBM, INTERNATIONAL PAINT ITALIA SPA, INTERPROGETTI, IPLM, IS.FOR.COOP., ITALIANA COKE, ITALIANA PETROLI, ITALTEL, KPMG, LINEA SRL, LLOYD ITALICO, MAIN, MARCONI, MARPESCA SNC, METIS, NAVIS, NOVI LAMIERE, ORIGIN ITALIA, ORMES, ORSI, OTO BRED, PDR DE REGE SPA, PRICE WATERHOUSE COOPERS, PRIMOCANALE, PROVINCIA, RECONTA ERNST & YOUNG, RECORD DATA, REGIONE LIGURIA, RIFIN, RINA spa, ROQUETTE, SAIMA, SAIMARE SPA, SAIWA, SCI COSTRUZIONI, SECTEC, SELIN SISTEMI SPA, SERI sas, SESTRI LEVANTE CANTIERI NAVALI, SIMAU, SINTERIM, SITRA AUTOMAZIONI, SLAM, SOGEGROSS, STUDIO ABACO, STUDIO BORGHETTI, STUDIO FRATERNALI (COMMERCIALISTI) STUDIO GAMMA (ELAB. DATI) GAMMA, SWISS COM, TECHINT, TEGLIA ELETTROMECCANICA, TEKSID, TIMKEN, UNIONCAMERE, UNIVERSITA' CATTOLICA, UNIVERSITA' DI GENOVA DIP. GESTIONE RISORSE UMANE, ASL 3 GENOVESE, VALEO, VETROTEX ITALIA, VOLTRI TERMINAL

### ***I focus***

Adecco, Ali, Amiu, Ansaldo CB&A, Cetena, CHR Executive, Cif, Ciofs, Cisita, Clp, Controlli Spa, Elesco, Elettrodinamica, Elsag, Fincantieri, Ial Liguria, Ima, Interprogetti, Istituto Santi, Manpower, Marconi, Mestriner – Servizi Ingegneria Integrati, Navalimpianti, Nitcomisa, Northon, Obiettivo Lavoro, Praxi, Record Data, Rina, Saiwa, Scuola Nazionale Trasporti, Sinterim, Sintex, Studio Cipolla - Sebastiani, Team, Technosoft s.a.s., Tempore, Vedior

# Indice

---

Introduzione.....	2
I fabbisogni delle imprese.....	4
La relazione laureati e imprese.....	7
I meccanismi di accesso.....	7
Il primo approccio: il colloquio di selezione.....	8
I processi di integrazione.....	10
Il ritratto del prodotto: risorse e carenze.....	12
Le caratteristiche formative.....	12
La "genovesità".....	14
Le caratteristiche positive.....	16
Le caratteristiche negative.....	16
La relazione Università Imprese.....	18
Le proposte.....	22
Conclusioni.....	29

## Introduzione

---

L'evoluzione dei modelli organizzativi delle imprese pone la formazione superiore e universitaria come priorità strategica rispetto alle logiche di sviluppo aziendale e di mercato.

Sul fronte delle imprese si rafforzano politiche di tipo integrativo che si rifanno anche alla lealtà, all'adesione dei valori, alla capacità di condividere il perseguimento delle mete (missioni) aziendali proposte. Il sistema nel suo complesso evidenzia la necessità di innalzare il "livello culturale" secondo un'evoluzione nella crescita e diversificazione dei "saperi".

L'Università rappresenta quindi una sede per innescare processi di innovazione e modernizzazione, producendo da un lato la ricerca finalizzata all'innovazione tecnologica e organizzativa e, dall'altro, la formazione di quadri specialistici.

La formazione - quella universitaria in particolare - costituisce uno strumento per supportare uno sviluppo più attento a mantenere livelli occupazionali socialmente accettabili.

Il taglio prevalentemente qualitativo della ricerca e soprattutto le diversità insite nei vari interlocutori, sia in termini di tipologie aziendali che in termini di modelli organizzativi, hanno imposto l'uso di strumenti qualitativi, cumulabili tra loro. Nel corso dell'indagine su campo sono state infatti utilizzate:

- Interviste semistrutturate, come traccia per ricostruire il processo di selezione e integrazione rispetto alle specificità aziendali
- Focus group, per giungere ad un'idea condivisa rispetto alle esigenze che il sistema produttivo esprime nel suo complesso rispetto al mondo universitario

Nelle fasi iniziali della ricerca è sembrato quindi opportuno dare la precedenza alla relazione "individuale" con le imprese, al fine di poter costruire un quadro conoscitivo generale. Di qui la fase di "esplorazione" attraverso l'utilizzo di una traccia di intervista (quali-quantitativa) semistrutturata, con l'obiettivo conoscitivo di documentare il punto di vista delle imprese, relativamente alle opinioni e alla valutazione su:

- l'efficacia nel soddisfare le attese e i bisogni di professionalità da parte dell'Università verso le imprese;
- l'efficienza, percepita sempre dalle Aziende del modello didattico e dell'equilibrio che nei diversi piani di studio si instaura tra contenuti scientifici e professionalizzanti.

Allo stesso tempo l'indagine ha consentito di rilevare la tendenza della domanda di figure professionali in generale e specialistiche rispetto ai laureati oggetto di ricerca.

Questa fase ha costituito la base su cui si è innestato un approfondimento di taglio meramente qualitativo, attraverso l'utilizzo di *focus group* (relazione, quindi "collettiva"), una tecnica di ricerca che consente - con l'interazione tra i partecipanti - di "produrre idee" in misura maggiore rispetto all'intervista singola. Lo stimolo proposto in un gruppo omogeneo, infatti, produce opinioni e pareri che, partendo ovviamente da posizioni individuali, confluiscono in una sorta di "sintesi condivisa". Attraverso i *focus* è stato perciò possibile conoscere in modo approfondito le opinioni di imprenditori, responsabili delle risorse umane, professionisti che si occupano di incontro domanda e offerta di lavoro.

L'indagine, quindi, è nel suo complesso costituita da una parte "ricognitiva" in cui sono state coinvolte 115 Imprese utilizzando una traccia di intervista volta a ricostruire il processo di ingresso e integrazione dei laureati in Azienda e da una parte di taglio più qualitativo, attraverso lo svolgimento di sei focus group (3 con micro, piccole e grandi imprese, 1 con le agenzie di lavoro interinale, 1 con le società di consulenza e 1 con gli enti di formazione).

#### **Prospetto 1 - Sintesi della traccia di intervista<sup>1</sup>**

1	Il contesto di riferimento
2	Le esigenze
3	I meccanismi di accesso
4	I rapporti (più o meno istituzionalizzati) tra Università e imprese
5	L'integrazione
6	Le caratteristiche del laureato: risorse e carenze

La complessità del disegno di ricerca ha imposto la creazione di un gruppo di lavoro multidisciplinare e di profilo elevato.

In primo luogo si è instaurata da subito una proficua collaborazione con il Nucleo stesso: tutte le fasi fino ad oggi concluse o in corso hanno visto il concorso qualitativo dei contributi offerti dal Nucleo stesso e dal Comitato Tecnico Scientifico di coordinamento<sup>2</sup>. La costruzione del progetto di ricerca e degli strumenti di rilevazione è avvenuta, oltre che nelle riunioni, anche attraverso colloqui individuali finalizzati con i componenti il Nucleo.

Questa metodologia ha consentito un continuo scambio di opinioni e l'arricchimento dei contenuti stessi della ricerca.

<sup>1</sup> Per la traccia utilizzata si veda il rapporto di ricerca

<sup>2</sup> Il Comitato, si ricorda, è composto dal Presidente del Nucleo di Valutazione, dai Presidi delle tre Facoltà, da due esperti nominati dal Nucleo e dal Capo Servizio Programmazione e Valutazione.

## *I fabbisogni delle imprese*

---

Una ricaduta operativa di questa ricerca è stata quella di definire un quadro – se pur limitato alle aree contigue delle Facoltà oggetto di indagine – relativo alle competenze e ai profili professionali richiesti.

Un'analisi sui fabbisogni espressi dalle Aziende contattate può costituire un elemento utile per la valutazione dei piani didattici, ma anche una conoscenza necessaria per le attività di orientamento e indirizzo.

Va tenuto presente che il profilo è medio alto. Anche se la traccia di intervista prevedeva uno stimolo generale di riflessione sui fabbisogni aziendali in relazione alle ipotesi di sviluppo aziendale, si può ipotizzare che l'interlocutore fosse comunque concentrato sulle figure con alto grado di istruzione.

I processi di continua riorganizzazione imposti dalla nuova filosofia produttiva evidenziano una costante evoluzione all'interno del "recinto" del mercato del lavoro, che si ripercuote nelle esperienze individuali (dei lavoratori) in percorsi professionali più frammentati e discontinui che richiedono una sempre maggiore flessibilità. In modo molto sintetico alcuni fattori centrali possono essere così descritti:

- allargamento generale della base delle conoscenze,
- crescente dipendenza delle "competenze" dal contesto,
- evoluzione delle aziende in organizzazioni che apprendono e formano.

In questo contesto il ruolo della formazione è quello di giocare d'anticipo, poiché la costruzione dei saperi costituisce un investimento essenziale per il progresso. La sfida proposta agli attori del processo formativo è sostanzialmente quella di passare da una mera missione formativa alla applicazione e dotazione di strumenti utili per capire i fabbisogni in relazione alle trasformazioni dei processi produttivi.

E' evidente che i livelli di competenza richiesti sono costituiti da più fattori, che sinteticamente possono essere così rappresentati:

<b>VALORI CULTURALI</b>	
<b>INDIVIDUALI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valori</li> <li>• Atteggiamenti</li> <li>• Aspettative</li> </ul>	<b>AZIENDALI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione delle risorse umane</li> <li>• Modelli organizzativi</li> </ul>

Essi evidenziano un rapporto complesso che è dato da un mix di cultura individuale e di comportamenti aziendali.

**Fabbisogni diffusi**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• amministrazione aziendale</li> <li>• gestione personale</li> <li>• gestione sistemi informativi</li> <li>• commerciale</li> <li>• marketing</li> <li>• logistica</li> <li>• programmazione della produzione</li> <li>• qualità</li> <li>• ambiente</li> <li>• sicurezza</li> </ul> |
|---|

**Aree di competenza professionale**

COMMERCIALE	GESTIONALE	COMUNICAZIONE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• acquisizione clienti</li> <li>• gestione clienti</li> <li>• mercato estero</li> <li>• settore marittimo</li> <li>• tecnico-commerciale</li> <li>• <i>customer satisfaction</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pianificazione</li> <li>• ufficio tecnico</li> <li>• gestione amministrativo-finanziaria</li> <li>• organizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione e rapporti con i media</li> <li>• Comunicazione multimediale</li> </ul>

Ma risultano centrali anche competenze “generiche” che si rifanno a requisiti soggettivi, curriculari e professionali:

SOGGETTIVI	CURRICULARI	PROFESSIONALI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adattabilità</li> <li>• Apprendimento</li> <li>• Duttilità</li> <li>• Flessibilità</li> <li>• Spirito di iniziativa</li> <li>• Affidabilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta scolarità</li> <li>• Base culturale</li> <li>• Preparazione culturale schematica e analitico-sintetica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità decisionali e manageriali</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Lavorare per obiettivi</li> <li>• Capacità relazionali</li> <li>• Sviluppatori di idee</li> </ul>

Dalle figure professionali indicate<sup>3</sup> emerge un quadro di profili elevati e dotati di grandi capacità organizzative, manageriali, tecniche e relazionali. Tali capacità si innestano su un bagaglio tecnico culturale di base, ma sono difficilmente riscontrabili in persone appena uscite da un percorso formativo, anche se universitario.

Le Aziende, nella sostanza, ribadiscono la necessità di figure altamente specializzate e con esperienza ed evidenziano così la centralità di percorsi mirati di avvicinamento al lavoro.

Rispetto alle **conoscenze** e **abilità** riconosciute ai laureati in organico, si evidenzia un diffuso riconoscimento delle potenzialità, nonostante emerga da parte delle imprese la richiesta di maggior umiltà ed elasticità.

Tra le competenze ritenute centrali nell'impostazione dell'indagine si è voluto porre particolare attenzione alle **capacità relazionali**.

<sup>3</sup> Le figure professionali richieste dalle Aziende contattate sono riportate nelle Scheda operativa 1

## *La relazione laureati e imprese*

---

### *I meccanismi di accesso*

Ai fini del disegno generale della ricerca è sembrato opportuno inserire nella traccia di intervista anche una parte relativa ai meccanismi attivati dalle imprese per il reclutamento delle risorse umane; l'obiettivo è quello di ricostruire le strategie per l'acquisto di un "prodotto sul mercato", pur nella complessità di questo tema. Infatti, come è stato osservato<sup>4</sup>, il mercato del lavoro non è un vero e proprio mercato: la valutazione nella scelta del prodotto non è costituita da elementi solo oggettivi (ad esempio il costo). Inoltre la relazione non si esaurisce all'atto dell'acquisto, anzi fa iniziare un rapporto che segue le logiche della contrattazione vera e propria (in termini di aspettative dell'impresa e del lavoratore, di contenuti professionali e così via).

La valutazione della qualità del prodotto in sede di selezione è quindi composta da più elementi che vanno al di là del "prodotto" in senso stretto.

Nel caso poi di professionalità medio-alte, le modalità di acquisizione della risorsa umana sono improntate a strategie specifiche correlate alla realtà aziendale.

Le strategie attivate si rifanno sostanzialmente ai filoni classici di ricerca: dalle banche dati istituzionalizzate alla selezione interna. L'elemento di fondo che accomuna queste strategie, confermato anche nello specifico dai canali utilizzati e dai criteri di scelta, è quello della conoscenza. In questo senso emerge con forza l'elemento soggettivo della valutazione, elemento che solo in parte è correlato con la qualità percepita del prodotto in senso stretto.

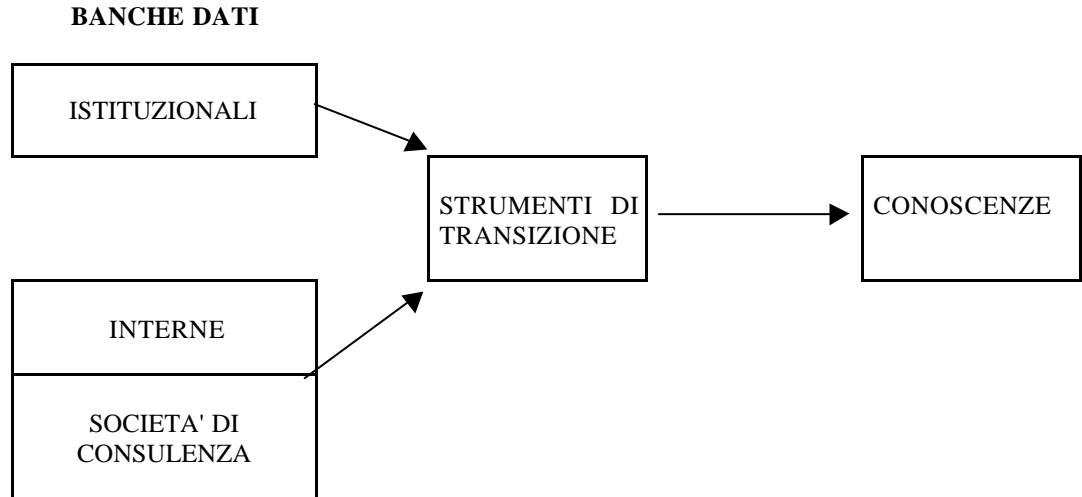
La valutazione della qualità si inserisce una volta che il rapporto è attivato e che la pratica professionale quotidiana consente un'analisi del potenziale.

---

<sup>4</sup> Reyneri E., *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino, 1996

I "contenitori" per la ricerca (che includono le strategie e i canali attivati) sono sintetizzati nel prospetto seguente:

**I contenitori per la ricerca di risorse umane**



Da un'analisi più attenta si può notare come le banche dati, istituzionali e interne, siano poi di fatto arricchite nel percorso di scelta o da strumenti di transizione (ad esempio i tirocini) o dalle conoscenze dirette e mediate della persona.

Un percorso a sé riguarda il ricorso a Società di consulenza (di selezione o interinali), a cui l'Azienda delega il meccanismo di valutazione, ponendo a monte dei criteri per operare la scelta.

Già nella fase di acquisizione emerge con chiarezza un aspetto centrale, che caratterizza trasversalmente questa indagine: il tirocinio e le relazioni di cui l'Università può essere tramite (la tesi) rappresentano strumenti finalizzati alla miglior conoscenza operativa della persona. L'aspetto relazionale-operativo verrà approfondito in seguito: proprio perché costituisce il fulcro dell'indagine, in un qualche modo è il risultato di ricerca.

***Il primo approccio: il colloquio di selezione***

Il grave deficit riguardo l'orientamento emerge in modo eclatante durante i colloqui poiché i neolaureati non conoscono se stessi, cioè le proprie reali capacità e neppure i ruoli e le specializzazioni possibili all'interno di un'impresa. Paradossalmente a volte *«il colloquio serve ai laureati per rendersi conto delle loro carenze...risultando più lezione che selezione»*.

L'atteggiamento di molti laureati nei confronti delle aziende risulta essere di tipo estremamente "attendista". Molti laureati affrontano i colloqui di selezione con l'idea *«Eccomi qua, ora mi sono laureato con il massimo dei voti, cosa avete per me?»*

Lo scarso orientamento si riscontra anche nell'incapacità di muoversi sul mercato del lavoro e nella ricerca di un impiego. La maggior parte dei neolaureati è convinta di poter contare, per trovare un impiego, sulle reti parentali o amicali. Pochi si rivolgono alle società di selezione e pochissimi ancora accettano o cercano la possibilità data dal lavoro interinale. Tutto ciò è legato all'errata concezione, ancora assai radicata, del "posto fisso". Per questo motivo i laureati non accettano posti che non diano garanzie di sicurezza o soluzioni (come quella del lavoro interinale) che siano orientate alla flessibilità.

Anche quelli che, per cercare lavoro, scelgono da subito l'autocandidatura con l'invio di curricula, lo fanno in modo "poco strutturato".

I curricula risultano spesso inadeguati sia per la forma sia per i contenuti. Il problema di forma è legato al fatto che un neolaureato non sa come va formulato un curriculum e che cosa è più rilevante scrivere in ogni caso specifico. Il problema di contenuto invece è connesso al problema dell'orientamento personale già accennato. A volte, infatti, si riscontrano dei percorsi di studio poco coerenti e per questo, come anche per la mancata esperienza, diventano difficilmente spendibili sul mercato.

L'Ateneo di provenienza non risulta invece essere discriminante nella selezione dei curricula. Non c'è molta differenza tra una sede e l'altra, tranne per l'Università Bocconi e, a volte, per l'Università Cattolica. Per le agenzie di lavoro interinale esiste poi un problema di "immediata disponibilità" dei neolaureati che riscontrano su Genova, in particolare per la facoltà di Economia, mentre dichiarano non esistere per i neolaureati di Bologna, Milano e Pisa.

La vera differenza esiste invece rispetto alle università estere perché *«producono laureati»* che *«fanno esperienze durante il periodo degli studi e hanno già conoscenza di quello che vanno a fare»*. Ciò è molto rilevante anche alla luce del fatto che *«le imprese si stanno strutturando per quanto riguarda la previdenza e tutti gli aspetti burocratici per assumere laureati europei. Le aziende sono quindi ormai pronte ad assumere il laureato che gli serve e non il laureato dell'Ateneo sottocasa...se non viene recepito questo si rimarrà solamente retroguardia»*

E' però interessante notare come il percorso universitario e formativo (ossia i "contenuti" culturali) rappresentino comunque un elemento importante nella scelta. In molti casi, addirittura, il filtro è costituito da una soglia minima di votazione (prevalentemente dal 105 in poi per Economia e Ingegneria, 110 per Scienze Politiche), spesso associata all'età, considerando l'incrocio tra votazione e durata del corso di laurea come indicatore di "qualità" del prodotto.

Sul tema della certificazione di qualità attribuita alla votazione sarebbe necessario operare ulteriori approfondimenti: il quadro che emerge è quello - da parte delle imprese - di filtrare al massimo le potenziali candidature. In questo senso la riflessione necessaria è quella delle modalità di valutazione degli studenti e laureandi rispetto alla votazione. Un "effetto soffitto" che sta innalzando progressivamente il tetto minimo per la valutazione delle capacità: oltre alla votazione alta, oggi si fa strada anche il "tempo" del percorso..quali altre variabili diventeranno necessarie?

### ***I processi di integrazione***

Dopo la fase di "acquisizione" risulta centrale quella di "integrazione" in azienda, periodo considerato ancora importante per la definizione del rapporto di lavoro.

Le imprese, ovviamente, perseguono una strategia che minimizzi il costo del lavoro (ricorrendo ad incentivi e a politiche del lavoro che agevolano l'ingresso nel mercato ai giovani) e massimizzi le capacità professionali della risorsa acquisita (nel minor tempo possibile e al minor costo). Rispetto alle aziende contattate risulta imprescindibile **un momento di socializzazione al lavoro e all'impresa**, che di fatto costituisce ancora una fase del processo di acquisizione: non devono esistere, infatti, vincoli di assunzione, a fronte di una disponibilità che l'impresa offre di investimento inizialmente "improduttivo".

Anche in questo caso il tirocinio rappresenta la modalità preferita, non solo per un mero motivo economico, ma per possibilità di valutare liberamente nel tempo e nella pratica quotidiana le capacità professionali e i comportamenti organizzativi.

Un altro fattore importante - prevalentemente nelle imprese medio grandi - è quello della socializzazione alla specificità aziendale: un quarto delle imprese ricorre alla **formazione interna**, vista come filtro di analisi del potenziale e di adattamento, più che di integrazione, alla cultura di impresa.

Sempre all'interno del processo di acquisizione delle risorse è interessante approfondire l'esistenza di relazioni più o meno strutturate con l'università.

In questo caso le imprese contattate sono sostanzialmente suddivise a metà: 62 Aziende (su 115 totali) hanno contatti continuativi con le Facoltà in oggetto.

L'immagine che emerge è, in un certo senso, "sfumata": non si individuano dei percorsi di relazione. L'impresa, da un lato, non è in grado di sollecitare un serio coinvolgimento delle strutture universitarie in modo istituzionalizzato, l'Università - dall'altro - si presenta in modo frammentato:

sembrano più efficaci i singoli docenti o i singoli dipartimenti, ma non si intravede una strategia di quadro.

Questo aspetto incide in maniera negativa più per Facoltà che non hanno un'unica "missione formativa" (Scienze politiche) e che quindi hanno oggettive difficoltà ad individuare filoni specifici di intervento. Anche rispetto ai laureati - nello svolgimento della ricerca - è più difficile individuare aree funzionali di appartenenza. Per le imprese, per la Facoltà, per i laureati il panorama è altamente frammentato; elemento, questo, che se da un lato può costituire un fattore di ricchezza, dall'altro rende più difficile la definizione di una "*mission*" nelle strategie di relazione tra Università e Impresa.

## *Il ritratto del prodotto: risorse e carenze*

---

### *Le caratteristiche formative*

Una delle domande della traccia di intervista prevedeva uno stimolo alla discussione sulle caratteristiche formative dei laureati.

Gli elementi che compongono questo stimolo sono sia soggettivi (le aspettative) che oggettivi (le esigenze) e sono calati nella realtà lavorativa concreta (la pratica professionale quotidiana).

La sovrapposizione di questi "piani" offre uno spunto di analisi estremamente ricco. Un primo aspetto è costituito proprio dal fatto che la valutazione è costituita da una sommatoria di questi elementi: aspettative individuali e realtà aziendali si confondono in un unico filone; nelle piccole imprese perché la trasversalità tra saper essere e saper fare è una delle esigenze più sentite; nelle medio-grandi la pratica quotidiana è di fatto composta di singole aree funzionali, creando delle micro imprese all'interno di un'organizzazione più complessa.

Un secondo aspetto è costituito dal fatto che si innestano giudizi di valore - non sempre positivi - che riproducono opinioni sul sistema formativo in generale.

Gli elementi di riflessione che emergono con più chiarezza rimandano a **caratteristiche individuali indipendenti dalla preparazione universitaria**: in altri termini non è possibile - in via generale - esprimere un giudizio poiché l'aspetto soggettivo e di personalità influisce sulla "bontà" del prodotto a prescindere dal percorso formativo.

In alcuni casi emerge, però, che **il percorso universitario può influenzare - positivamente o negativamente - aspetti caratteriali**, considerati centrali nella pratica professionale; la ricaduta indiretta della formazione universitaria può essere costituita, schematizzandola da:

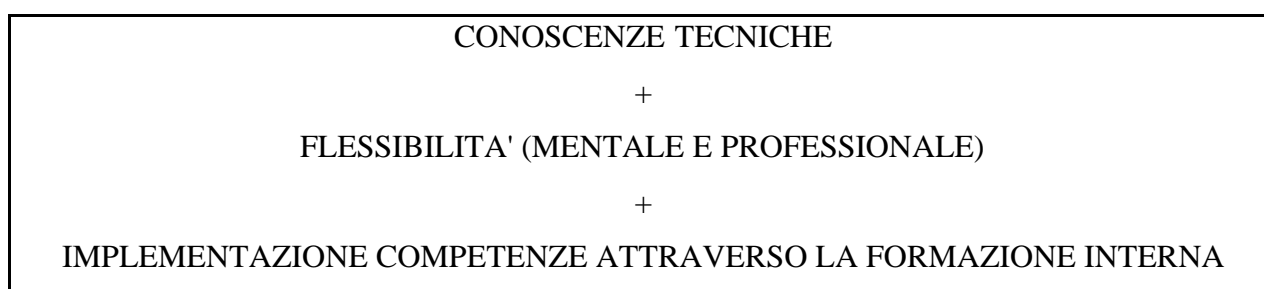
- capacità di apprendimento
- spirito di sacrificio
- apertura mentale
- flessibilità
- capacità di innovare
- messa a punto di un "metodo"

Nelle opinioni degli intervistati le **esigenze concrete** che emergono possono, in sostanza, essere ricondotte ad un unico fattore: la capacità nella pratica quotidiana, scomposta a sua volta in:

- interesse/capacità a mettere in pratica la teoria e la preparazione di base

- consapevolezza delle competenze acquisite grazie ad un complessivo disegno formativo (piano di studi) su cui innestare ulteriore formazione
- capacità organizzative
- capacità relazionali
- approccio "*problem solving*"

Sintetizzando al massimo emerge che il mix migliore è costituito da tre elementi che si integrano l'uno con l'altro:



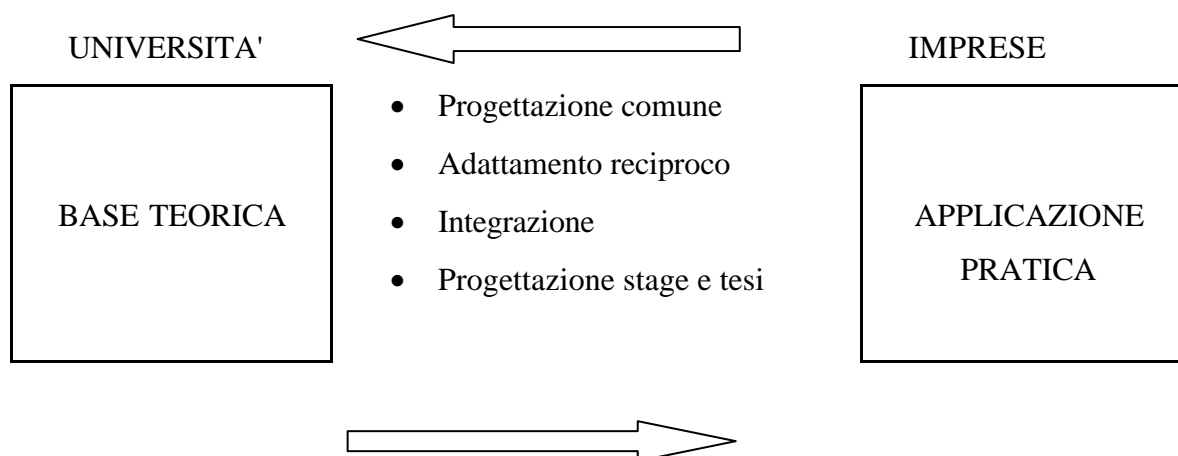
Nella generalità dei casi le opinioni positive che emergono dall'indagine sono riconducibili ad un **sostanziale riconoscimento delle capacità formative dell'Università**. In un quadro di soddisfazione generale, vengono infatti riconosciuti:

- una buona (in alcuni casi ottima) base tecnica che costituisce uno "zoccolo" di competenze
- potenzialità culturali e intellettive
- un "metodo", in questo caso inquadrato in una formazione troppo generale.

Il vero aspetto su cui concentrare gli sforzi ed operare delle riflessioni che portino delle trasformazioni concrete è costituito dalle opinioni negative diffuse, fondate sulla convinzione che l'Università sia **assolutamente distaccata dal mondo delle imprese e non sia in grado di trasmettere "valori" sulla cultura di impresa**:

- scarse capacità pratiche
- difficoltà nelle capacità relazionali
- scarsa conoscenza dell'organizzazione aziendale
- scarsissimo orientamento al lavoro

Questi elementi evidenziano - di fatto - una forte distanza tra Università e lavoro. Immaginando due contenitori distinti, si vede con chiarezza che l'anello mancante della catena è costituito proprio dalla capacità - reciproca - di questi due mondi di dialogare, utilizzando anche gli strumenti esistenti di politica attiva del lavoro.



Ripercorrendo quanto affermato sin d'ora, è chiaro il collegamento anche con le criticità emerse nella relazione con le imprese: un'indagine - se pur orientata ad un'auto valutazione e ad una critica costruttiva - non è sufficiente a creare una disponibilità "consapevole" delle imprese: come soggetti "passivi" la disponibilità nel dedicare del tempo e nel produrre delle idee è ovviamente ridotta.

Si pone quindi come centrale una sfida ben precisa, che va al di là delle riconosciute capacità formative: **quella di creare dei meccanismi continuativi di dialogo che consentano di costruire un sistema comune di transizione.**

### **La "genovesità"**

Al di là dei contenuti specifici di ogni corso di laurea, declinati per ogni tipo di interlocutore (imprese, consulenti e enti di formazione) e singolo argomento, si può delineare un quadro generale di caratteristiche comuni ai laureati delle diverse facoltà.

Il percorso di ricerca permette di tracciare una sorta di ritratto del «laureato genovese», con caratteristiche positive e negative definite, a prescindere dai singoli corsi di laurea. Apparentemente potrebbe sembrare più rilevante questa caratteristica di «genovesità» che non le conoscenze ed abilità (acquisite o ascritte) fornite dalle diverse specializzazioni.

E' opinione degli intervistati e dei partecipanti ai *focus group* che siano riscontrabili nel laureato una serie di elementi che sono tipicamente riconducibili al suo essere «laureato genovese».

Questa asserzione, apparentemente un po' semplicistica, è in realtà il risultato di alcuni passaggi intermedi di grande importanza: il laureato diventa «prodotto genovese» perché plasmato da un'Università che ha una forte impostazione caratteristica e che affonda le sue radici nella cultura e nella storia della sua città.

La prima qualità specifica che emerge con evidenza è la buona preparazione globale che l'Università fornisce: *«Il laureato genovese è serio e preparato»* è una delle frasi che è ricorsa più spesso. Una buona preparazione che, però, ha la peculiarità di essere molto teorica. Ciò assume connotazioni sia positive sia negative, tanto è vero che è stata citata dai partecipanti sia come pregio sia come difetto.

Un'altra caratteristica, emersa fortemente, con connotazioni sia positive che negative, è l'ambizione. Molti, in effetti, hanno ammesso di aver ragionato, per le caratteristiche positive, quasi per «compensazione» a quelle negative, cioè a dire, volendo in ogni caso trovare un *«rovescio della medaglia»*.

L'ambizione ha una *«faccia»* positiva che viene chiamata *«disponibilità»*. Con questo termine si intende l'ambizione costruttiva che è la *«capacità di soffrire e combattere»*.

L'ambizione non va considerata dunque negativa in assoluto, non lo è infatti *«per il singolo individuo, ma sull'ambiente complessivo»*. Alla domanda *«come ti vedi tra 10 anni»* molti laureati che partecipano ai colloqui rispondono infatti *«direttore generale»* dimostrando oltretutto una *«esagerata considerazione di sé»* anche una non conoscenza delle realtà aziendali.

Il problema definito da alcuni *«sindrome da direttore generale»* è da ricollegarsi ai fattori socioculturali a cui si accennava prima. In effetti persiste ancora nel laureato l'idea di poter ottenere «il posto fisso» con la possibilità di fare carriera facilmente nella grande azienda. Questo, secondo i partecipanti, è il messaggio mediato dall'Università, che arriva agli studenti. Tutto ciò è da ricondursi alla storia ed al contesto socio-economico genovese; in effetti il panorama produttivo ligure, ed in particolare quello genovese, ha subito rapidi cambiamenti negli ultimi anni: le grandi aziende soprattutto a partecipazione statale, sono scomparse così come si è ridotta la possibilità di andare a lavorare nella pubblica amministrazione.

A questo mutamento socio-economico, però, l'Università non si è ancora adeguata e ciò provoca frustrazioni e disorientamento per il neo laureato che si trova ad impattare con un mondo del lavoro che assolutamente non conosce e per questo non accetta. Tutti hanno segnalato questo tipo di problema, ma le PMI in particolare lo vivono in prima persona.

L'ambizione non si traduce quasi mai in una disponibilità o flessibilità a spostarsi per fare carriera magari altrove. Questo difetto, da tutti citato, viene anche fatto dipendere da una peculiarità dell'*«essere genovese»* che l'Università in un certo senso rafforza.

I laureati quindi, oltre al mondo del lavoro, non conoscono bene il mondo dell'azienda; essi non possiedono sufficienti informazioni per orientarsi e non sanno di conseguenza *«né muoversi né presentarsi»*.

Secondo i partecipanti i laureati non conoscono bene i ruoli che dovranno andare a ricoprire: «non sanno chi è un contabile o un venditore» oppure «cosa è una commessa», «se messi davanti ad un organigramma si smarriscono»; «si presentano ai colloqui dicendo «mi chiamo Mario Rossi, ho preso 110, eccomi qua», ma le aziende al contrario richiedono profili ben definiti.

La grave carenza sta nell'orientamento a vari livelli: alle imprese, al mercato del lavoro e nel comprendere le proprie attitudini ... «un conto è dire eccomi qua, e un conto è dire eccomi, mi piace il commerciale...ho letto dei libri che dicono come farlo...oppure ho fatto uno tirocinio».

### ***Le caratteristiche positive***

Analizzando i dati emersi dalla rilevazione con un approccio di tipo sia qualitativo sia quantitativo, appare chiaro come la caratteristica più rilevante dei laureati di tutte e tre le facoltà prese in considerazione sia il buon livello di preparazione culturale di base, elemento esplicitamente indicato.

Buona cultura e forte preparazione teorica sono comunque direttamente correlate ad un altro gruppo di caratteristiche, sintetizzabili nel concetto di «capacità di adattamento» che si manifesta in diverse accezioni: dalla «consapevolezza ad investire su se stessi», al «saper apprendere ad essere», alla «disponibilità ad imparare» ecc. Quello che emerge, ad osservare attentamente, è un vero e proprio nesso di causalità poiché queste caratteristiche, forse immediatamente percepibili come doti personali piuttosto che come abilità apprese vengono, in realtà, fatte discendere dalla preparazione acquisita in Università.

In effetti se si analizzano le caratteristiche positive indicate dai partecipanti si può notare come esse si riferiscano propriamente al “prodotto laureato” intendendo con questo concetto l'insieme delle caratteristiche ascritte e acquisite, delle abilità e delle conoscenze. Per le caratteristiche negative, invece, come vedremo più avanti, si è ragionato maggiormente sulle conoscenze acquisite, indicando per esempio le carenze in alcune discipline.

### ***Le caratteristiche negative***

Il dato che emerge fortemente ed in modo comune/trasversale alle tre facoltà è lo scarso orientamento che i laureati dimostrano.

Questa mancanza di orientamento, come già detto, riguarda tre ambiti distinti ma correlati: verso il proprio percorso, il mondo del lavoro e l'impresa. In effetti, anche se appaiono tre elementi distinti vengono in realtà fatti discendere dallo stesso problema. La caratteristica che quasi tutti gli

intervistati hanno segnalato come matrice degli altri problemi è un problema inerente la strutturazione dell'Università che risulta essere troppo staccata dall'impresa e dal mondo del lavoro.

In modo non sempre diretto ma comunque causale ciò influisce su:

- orientamento in generale
- idee poco chiare sul proprio futuro attitudini
- difficoltà immaginarsi un proprio percorso di sviluppo
- passività della ricerca
- scarsa visione globale del perché servano certi argomenti

Viene fatto notare dagli intervistati come, spesso, già durante le fasi di colloquio e di selezione, si ottengano con difficoltà risposte chiare circa le modalità di organizzazione strutturale di un'azienda o, più semplicemente, non vi sia un'idea sufficientemente chiara di quali siano le aree funzionali o i settori nei quali le competenze acquisite potrebbero essere utilmente impiegate.

I punti critici possono essere così sintetizzati:

- poca conoscenza delle professionalità richieste dalle aziende
- scarsa conoscenza della realtà organizzativa e gestionale
- scarsa capacità di concepire le problematiche di un prodotto

A ciò si abbina una scarsa conoscenza del mercato reale: si tratta, in effetti, di una carenza che emerge anche dalla scarsa progettualità con la quale molti laureati dimostrano di affacciarsi al mondo del lavoro. Tutto ciò rimanda ad un'altra area problematica che attiene all'Università come struttura. Pare qui opportuno fare riferimento direttamente alla dichiarazione di un intervistato che ha parlato di *università chioccia*.

Fuor di metafora si potrebbe affermare che le modalità di percorso offerte dall'Università tendono ad essere piuttosto autoreferenziali. L'Università appare rivolta verso se stessa e, nonostante gli sforzi finora compiuti, ancora poco aperta a flussi costanti di comunicazione con il mondo circostante. Gli studenti tendono allora a rimanere chiusi in un ambito dai contorni ben definiti durante il percorso di studi e a soffrire una sorta di sindrome di abbandono nel momento in cui, dovendo lasciare l'Università, non trovano quelle direttrici o quei canali che li guidano verso il mondo del lavoro.

## *La relazione Università Imprese*

---

Rispetto alla valutazione complessiva delle tre Facoltà oggetto di indagine, il bilancio è sostanzialmente **positivo**.

L'Università risulta essere promossa come produttrice di sapere: è riconosciuta una forte valenza nella preparazione teorica, nel livello generale delle materie specifiche dei diversi piani di studio, nella "cultura" dei docenti. Anche nel difficile raffronto con altri Atenei - a parte alcune specificità particolari - quello genovese ha una fama positiva particolarmente dovuta agli aspetti teorici, ad una "sostanza culturale" riconosciuta.

E' un giudizio positivo, con dei "**ma**": le critiche operate rimandano a quanto affermato nelle parti precedenti ed entrano quindi più nello specifico di singole tematiche o aspettative delle imprese.

Vengono infatti criticate in molti casi le "strutture" universitarie, che impongono corsi troppo affollati, che riducono la possibilità per gli studenti di usufruire di "servizi trasversali", quali aule informatiche, biblioteche aggiornate, centri documentazione o che in qualche misura evidenziano "velocità differenti", non solo tra una Facoltà e l'altra, ma - all'interno della stessa - tra dipartimenti.

Questo implica il rischio di una forte segmentazione del prodotto: una frammentazione nella qualità dovuta alle discipline di riferimento per le tesi, quando non addirittura al singolo docente.

Ancora - nella composizione di un giudizio complessivo - riemergono atteggiamenti di chiusura verso la città e il mondo produttivo, di integrazione con il territorio.

Le difficoltà che le imprese incontrano nei rapporti con i docenti e in particolare con gli uffici che potremmo definire di tramite tendono a negativizzare un giudizio che potrebbe essere in realtà favorevole. Il laureato - una volta in Azienda - riesce ad esprimere le potenzialità e a far emergere capacità operative, ma il percorso per arrivare a questo punto è sostanzialmente "allungato" da difficoltà di reperimento da parte delle imprese del "laureato sveglio": Gli elenchi "burocratici" dei laureati, dei candidati per un tirocinio impongono all'impresa uno sforzo di selezione troppo oneroso; è meglio seguire vie "personalistiche" e ridurre poi l'Università a ruolo formale e burocratico per il perfezionamento di una pratica di tirocinio.

Un elemento centrale dell'indagine è costituito dalle relazioni che si instaurano tra Università e Impresa, utilizzando come "indicatore relazionale" anche il **rapporto instaurato dalle imprese sia**

**con i docenti** che con gli studenti: esistono relazioni più o meno istituzionalizzate per lo più finalizzate alla pratica professionale.

Nelle relazioni con i docenti, Economia e Ingegneria hanno rapporti più continuativi e diffusi, mentre Scienze Politiche ha ancora un livello minimo di relazioni strutturate.

Un elemento da sottolineare è che le relazioni aumentano notevolmente se i soggetti sono gli studenti: Economia e Ingegneria rappresentano valori percentuali più elevati, Scienze Politiche "raddoppia" la percentuale delle relazioni con gli studenti rispetto a quella tra docenti e imprese. Questo dato sottolinea la disponibilità sostanziale - direttamente correlata alla percezione di debolezza - dei laureandi e laureati e la consapevolezza che è necessario mettere in pratica delle strategie di inserimento lavorativo.

Le relazioni istituzionalizzate sono prevalentemente dovute a stage, tesi sperimentali e a contatti di "mediazione" per il reperimento di risorse umane da parte delle imprese.

I fattori che potrebbero essere definiti critici che emergono sono riconducibili a due filoni: il primo evidenzia delle differenziazioni all'interno della stessa facoltà dovute a relazioni istituzionalizzate ma generate da rapporti personali con il docente e da particolare vitalità di alcuni Dipartimenti. Questo dato sottolinea quanto affermato in precedenza circa un rischio di frammentazione rispetto alla qualità del prodotto.

Una differenza emersa rispetto alla localizzazione delle imprese è data dagli "attori" della relazione: le Aziende liguri hanno più facilmente rapporti individuali con i docenti, da cui discendono poi attività che coinvolgono la Facoltà, mentre le Aziende lombarde hanno legami con i Dipartimenti e i laboratori, quasi ad indicare una relazione più strutturata e impersonale.

Un altro aspetto critico è riscontrabile nei legami attivati per motivi professionali: spesso le Aziende attivano collaborazioni di tipo consulenziale con i docenti.

Nel complesso emergono relazioni non strutturate - anche nel tempo - finalizzate ad una crescita culturale che accomuni Imprese e Università. A titolo di esempio, le tesi potrebbero costituire un anello nell'accrescimento e nell'innovazione, una "camera di compensazione" in cui il sapere teorico integra e risponde alle esigenze della pratica.

Le relazioni con i laureandi, oltre alla fase di realizzazione della tesi, sono per lo più strumentali a colloqui di selezione per l'accesso in Azienda o a collaborazioni saltuarie sempre finalizzate alla ricerca di un'occupazione definitiva.

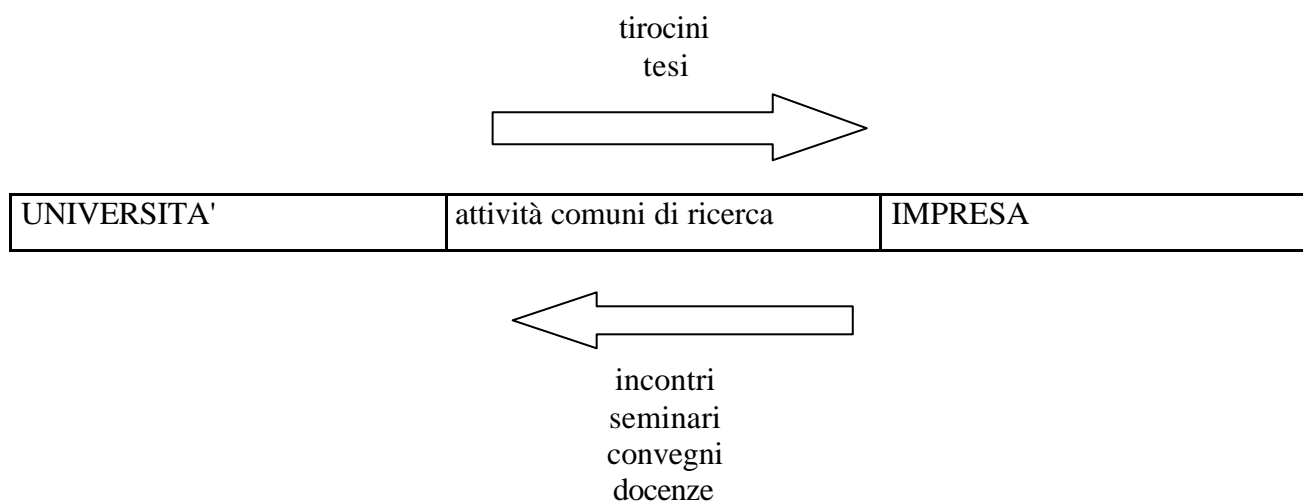
E' sembrato opportuno cercare di capire anche fino a che punto le Imprese siano disponibili a "mettersi in gioco" e a pensare in una logica di progettazione comune.

La disponibilità dichiarata è elevata; questo costituisce un dato molto significativo e rappresenta una ottima base per l'impostazione di un lavoro strutturato nella logica della co-progettazione.

Certo è opportuno - attraverso la disponibilità dichiarata - attivare canali concreti e propositivi.

Rispetto al "cosa", all'oggetto della collaborazione, emergono proposte molto interessanti.

Da un lato l'impresa si candida ad ospitare stagisti e ad accogliere al suo interno borsisti e tesisti, ma dall'altro si evidenzia un elemento ancora più innovativo: l'impresa "entra" in modo istituzionale in Università attraverso presentazioni, seminari, convegni fino ad arrivare a collaborazioni ancora più strette, offrendo *"uomini d'azienda come docenti"*.



Dalle interviste emergono altre due proposte operative: la prima è quella di creare una banca dati finalizzata al reperimento di risorse umane, il che presuppone - da parte delle imprese - la definizione precisa di profili professionali e da parte dell'Università di attivare meccanismi di "preselezione" e valutazione professionale con modalità differenti dall'"esame".

Un secondo aspetto, citato solo da alcune imprese, è la volontà di partecipare - nei modi possibili - alla progettazione dei corsi, attraverso incontri tra personale docente e responsabili d'azienda. Un percorso, indubbiamente difficile, ma che potrebbe consentire di conoscere le esperienze e le aspettative delle imprese, in modo anticipato.

Alcune aziende mostrano poi un atteggiamento "passivo": si dimostrano disponibili, ma in attesa di proposte operative concrete.

Infine una critica: *"le proposte di collaborazione fatte (dall'Impresa) sono rimaste inevase"*; questo può essere dovuto ad una contingenza o a una difficoltà da parte dell'Università di rispondere in tempo reale alle richieste espresse.

Indubbiamente qualsiasi relazione con l'esterno presuppone una "logica di mercato", ossia la capacità di risposta sostanziale e di adattamento e flessibilità.

## Le proposte

---

### Premessa

L'indagine ha evidenziato come spesso ci sia una tendenza da parte delle imprese a esigere dai laureati competenze specifiche che l'Università non fornisce: si è visto come le "richieste di insegnamenti supplementari" da parte delle imprese (soprattutto nei casi di Scienze Politiche e Ingegneria) siano estremamente eterogenee: ci si può chiedere se ad ogni singola, particolare esigenza del mondo produttivo debba corrispondere un insegnamento o un piano di studi *ad hoc*.

Il problema risiede nel fatto che, nell'avanzare queste critiche, non si tiene conto evidentemente del fatto che, in un'epoca di esasperati specialismi come quella attuale, nella quale i cicli di vita delle conoscenze e delle tecnologie si accorciano continuamente, è necessario "costruire" menti che si sappiano rinnovare e sappiano acquisire la capacità di alimentare questo processo.

In un contesto in così rapida evoluzione, il carattere distintivo, il vero vantaggio competitivo è invece dato dalla velocità di apprendimento e di adeguamento; solo con il tempo e per mezzo di queste facoltà, lo studente potrà impadronirsi del paniere di tecniche e strumenti utili a far di sé un professionista.

In questo senso è difficile comprendere quanto ogni singolo insegnamento sia utile e quanto invece rappresenti un sovraccarico nozionistico che va a scapito dell'apprendimento.

Allo stesso modo non è facile intuire fino a che punto il problema di soddisfare le esigenze di maggiori competenze linguistiche o informatiche (rilevabili soprattutto nel caso dei laureati in Economia) debba essere affrontato dall'Università.

L'impressione complessiva che emerge dalle istanze presentate dalle aziende intervenute nell'indagine è che ci sia una scarsa comunicazione tra mondo accademico e mondo imprenditoriale, una sorta di patto di non ingerenza reciproca.

L'Università non può più caratterizzarsi come sistema autoreferenziale e deve qualificarsi come un sistema aperto alle esigenze di una società in rapida e continua evoluzione.

Deve cioè essere attenta alle esigenze del proprio mercato di riferimento e considerare le valutazioni di soddisfazione o insoddisfazione dei soggetti sociali ed economici esterni, senza però che questo comporti una limitazione dell'autonomia del docente.

L'Università non può quindi prescindere dal contesto in cui opera, non può permettersi di "produrre" laureati che non soddisfino le esigenze del sistema economico.

In un qualsiasi processo di produzione, un'unità produttiva crea un qualcosa sulla base delle indicazioni che provengono dal mercato e allo stesso tempo l'utilizzatore del prodotto, attraverso le sue decisioni d'acquisto, fornisce segnali ai fornitori sulle caratteristiche e sulla qualità attesa del prodotto stesso.

Nel "processo produttivo del laureato", la sensazione è che da una parte ci sia scarsa capacità d'interpretazione dei segnali di disagio provenienti dall'esterno e dall'altra non ci sia un adeguato flusso di informazioni di ritorno e di stimolo.

La scarsa comunicazione tra i due mondi rappresenta un forte limite del quale gli studenti sono i primi a subire le conseguenze visibili, ma che si ripercuote pesantemente sulla crescita economica e civile della società.

Da una parte l'Università dovrebbe mettere in atto politiche per verificare se esiste una corrispondenza tra prodotto formativo e esigenze espresse dal proprio mercato di riferimento e dall'altra le realtà economiche locali dovrebbero stimolare e chiamare in causa l'Università per sviluppare rapporti istituzionali di collaborazione.

Se questo non avviene e se il sistema economico locale non sfrutta il potenziale direttivo che esso stesso produce attraverso l'Università, lo spreco di risorse economiche e umane è inevitabile.

Tuttavia il confine tra autonomia dell'Università e necessità di dialogo con le economie locali è molto labile, e quindi è difficile comprendere quale sia il limite entro il quale la progettualità accademica e i suoi fini non si scontrino con la realtà esterna e le sue esigenze.

*"L'Università deve farsi propositrice di idee generali, ossia non può offrire una visione del mondo che sia strettamente tecnica o professionale, ma che permetta di comprendere la tecnologia e la professionalità collegandole ad una più generale capacità di giudizio, di senso delle proporzioni"*<sup>5</sup>.

L'approfondimento con i *focus group* è stato realizzato attraverso il coinvolgimento di diverse categorie di esponenti del mondo del lavoro ciascuno in grado di fornire alla ricerca spunti originali e angolazioni particolari dalle quali osservare l'oggetto indagato.

Si tratta di gruppi di testimoni formati da soggetti che intervengono nel rapporto con il laureato in fasi diverse della sua "lavorazione" e, inoltre, sono in grado di darne un giudizio tenendo in considerazione aspetti e logiche, in parte, diverse tra loro. Parametri diversi portano, in taluni casi, a giudizi differenti tuttavia, è necessario sottolineare che vi sono temi ricorrenti sui quali è andata a convergere la visione di tutti.

---

<sup>5</sup> Caselli L., *Università e industria tra autocritica e dipendenza*, Orientamenti sociali 2, AVE

Con un grado di accordo più o meno forte, tutte le categorie di intervistati - agenzie di selezione, agenzie di lavoro interinale, piccole, medie e grandi imprese, agenzie di formazione, sono d'accordo nel sostenere la necessità di un avvicinamento complessivo dell'Università di Genova al mondo esterno, inteso come sistema in generale in cui si individuano diversi ambienti rilevanti: il mondo economico in generale, il mondo del lavoro, il mondo dell'azienda, il sistema delle relazioni sovranazionali e, non ultimo, il sistema delle relazioni locali.

All'Università di Genova viene richiesto lo sforzo di "ripensare se stessa" in un'ottica non tanto "innovativa/rivoluzionara", quanto piuttosto diversa. L'invito degli intervistati è quello di non lasciarsi affascinare troppo dal futuribile, ma di realizzare piuttosto piccoli passi concreti con strumenti che sono già a disposizione, facendo uno sforzo maggiore di coordinamento verso il miglioramento complessivo.

Fare in modo che i laureati genovesi conoscano le lingue ad un livello migliore di quanto non avvenga attualmente, che conoscano le basi dell'utilizzo di un PC, che conoscano in termini generali un organigramma e possano inserirsi progressivamente nel mondo economico, sono richieste che accomunano tutti.

Bisogna tuttavia tenere conto che ogni Facoltà ha una sua impostazione, un suo scopo e non sembra quindi possibile e neppure giusto pensare ad un'interpretazione unidirezionale e univoca delle proposte ricevute che, invece, vanno calate adeguatamente nelle singole realtà.

Andare in una direzione comune è sicuramente indispensabile al miglioramento complessivo dell'Università e del suo prodotto, ma è anche vero che ciò non deve trasformarsi in una omogeneizzazione e un appiattimento.

Le facoltà considerate sono governate da logiche diverse e devono fornire al mondo economico soggetti portatori di saperi specifici, capaci di operare con strumenti e prospettive differenti. Ogni facoltà, probabilmente, deve affrontare uno sforzo doppio, da una lato rispondere a quei criteri di uniformità necessari per rendere il suo prodotto comparabile, dall'altro accentuare il complesso delle caratteristiche distintive che rendono il suo prodotto unico.

Se questo ragionamento può sembrare superfluo per la facoltà di Ingegneria, non lo è altrettanto per le altre facoltà prese in esame: Economia e Scienze Politiche.

Alla prima si chiede essenzialmente di modificare la sua struttura e di ancorarsi alla realtà aziendale poiché le aspettative sono di avere persone capaci di risolvere problemi specifici inquadrandoli però in una prospettiva di competenza generale sull'azienda. Anche per Economia torna la valutazione ambivalente della parte teorica della preparazione: la teoria va bene e ci deve essere per preparare una base condivisa di conoscenze ma deve essere supportata da esperienze pratiche e fondarsi su casi concreti.

Per la Facoltà di Scienze Politiche, il messaggio essenziale è quello di rivalutare e sottolineare le potenzialità specifiche del suo prodotto. Da quanto emerge nei commenti degli intervistati, infatti, Scienze politiche appare tra le tre la facoltà meno “definita”. In realtà si tratta ancora una volta di un problema di aspettative. Il fatto è che per via dell’eterogeneità delle competenze che fornisce e degli ambiti in cui queste possono essere impiegate, (fatta eccezione la collocazione nel settore Pubblico), i ruoli non sono identificati a priori. Accade addirittura che un laureato non sappia bene cosa può andare a fare e a chiedere ad un’azienda. Si tratta allora, da parte della facoltà, di fare uno sforzo maggiore nel formare le aspettative degli studenti e del mondo economico su quali sono le reali potenzialità che essa offre, sottolineando i suoi caratteri di peculiarità che non ne fanno un doppione mancato di altre specializzazioni.

Ad Ingegneria, infine, pare si chieda di non esagerare con l’iperspecializzazione, a meno che non vi siano accordi in tal merito con particolari aziende. Anche in questo caso le richieste vanno verso un rafforzamento delle competenze di base, di quelle caratteristiche che fanno dire “*.questo è un ingegnere*”, che sono indispensabili in ogni realtà di lavoro. Inoltre, tornando nuovamente ad una problema di relazioni, sembra necessario far acquisire agli ingegneri una maggiore consapevolezza del loro ruolo in un sistema azienda, in cui il loro lavoro, per quanto specialistico, non può rimanere, in termini di rapporto, avulso dal resto.

Bisogna inoltre ricordare come vi sia, soprattutto per Ingegneria, un grado diverso di soddisfazione tra le imprese a seconda della loro dimensione. In generale le grandi imprese sono soddisfatte, meno lo sono le altre (medie piccole e piccolissime).

### *L'Università e il mondo del lavoro*

Dalle osservazioni più generali viene con estrema chiarezza ribadita la necessità di colmare un vuoto nel **processo studio - lavoro**. L’inserimento di esercitazioni, laboratori, simulazioni all’interno delle Facoltà, ma soprattutto la creazione di una vera pratica lavorativa attraverso gli stage ed esperienze pratiche, anche all’estero.

Questo sembra essere il punto nodale emerso dall’indagine: rispetto alle aspettative delle imprese, l’Università non ha solo un ruolo di "produzione di conoscenze", ma deve acquisirne anche uno di "facilitatore nella transizione al lavoro".

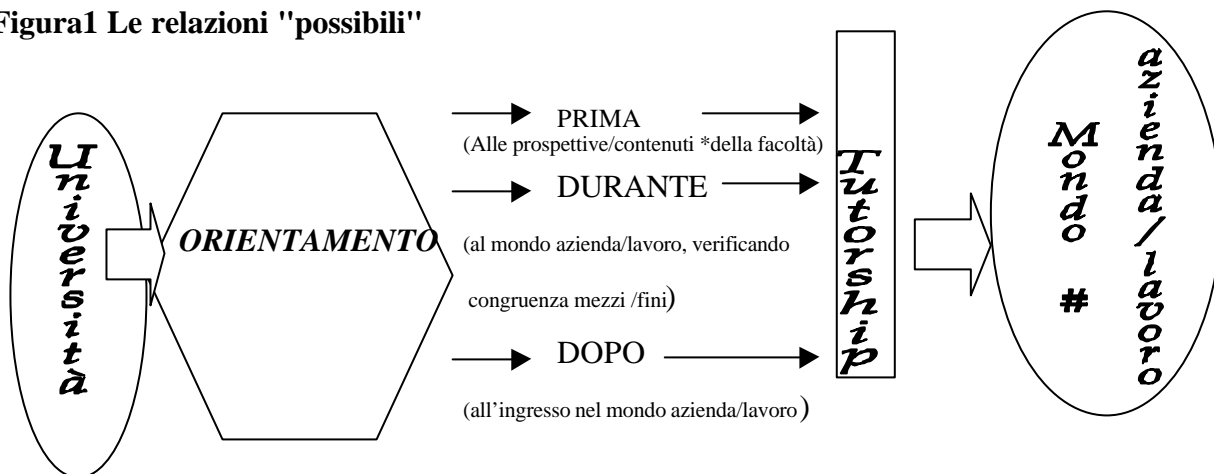
Dall'analisi dei commenti e delle indicazioni fornite dai soggetti coinvolti nella ricerca, emerge come tema di fondo, come filo rosso, come problema chiave, la distanza dell'Ateneo genovese dalla realtà produttiva locale e nazionale.

Università e mondo azienda/lavoro vengono percepite dagli intervistati come due realtà che procedono su binari separati, talvolta paralleli ma, più spesso, divergenti.

Ferma restando la necessità che le due realtà in oggetto rimangano ben distinte l'una dall'altra quanto a fini e a funzioni all'interno del contesto sociale, parrebbe auspicabile un maggiore grado di interazione tra loro al fine di dare vita ad un circolo virtuoso in cui lo sforzo di individuazione e soddisfacimento dei bisogni espressi e latenti del sistema produttivo in generale, consenta all'Università - da un lato e in prima battuta - di soddisfarli creando *prodotti* adeguati e, dall'altro, di rimodellarli attraverso il valore aggiunto rappresentato dal bagaglio culturale complessivo che solo l'Accademia può e deve fornire.

*Orientamento e tutorship* potrebbero diventare, se adeguatamente realizzate, lo strumento per interfacciare Università e mondo azienda/lavoro, senza che nessuno dei due rischi di perdere le proprie caratteristiche peculiari.

**Figura1 Le relazioni "possibili"**



# la definizione mondo azienda/lavoro si rende necessaria per sottolineare come, in un commento di carattere generale, l'attenzione dell'Università non sia da rivolgere esclusivamente alla realtà aziendale (impresa tradizionale), se pur prevalente, ma piuttosto al complesso sistema del lavoro in cui si individuano, ad oggi, ruoli e funzioni posti anche al di fuori dell'azienda medesima.

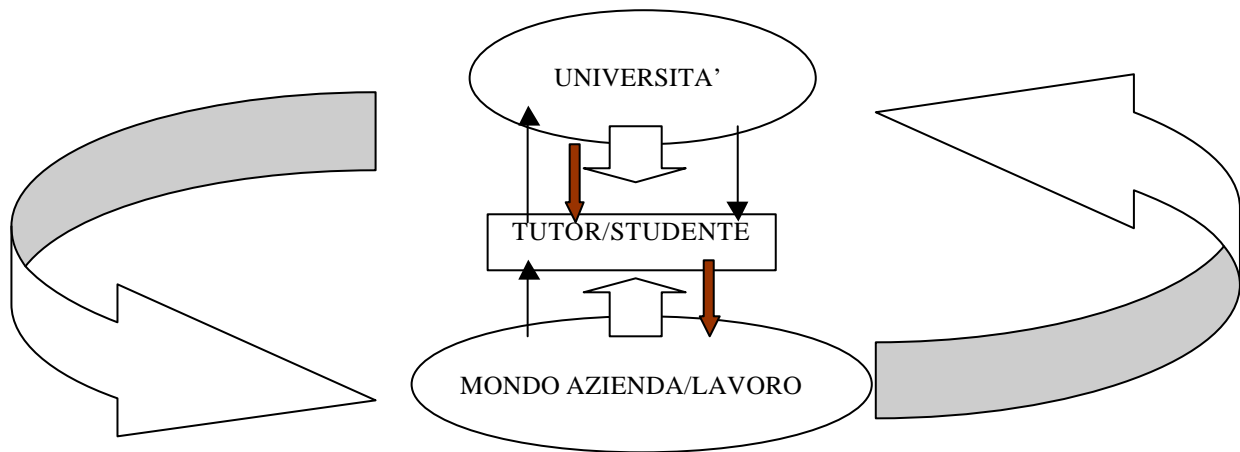
\* da formulare tenendo conto dei bisogni espressi/impliciti del mondo azienda lavoro

Come evidenziato nella figura 1, il percorso di avvicinamento dell'Università al mondo azienda/lavoro, anelli estremi della catena, dovrebbe passare per lo snodo centrale, rappresentato dallo *studente/neolaureato*. Attraverso una continua attività di orientamento da portare avanti lungo tutto il percorso di carriera dello studente, dal suo ingresso in facoltà fino all'uscita al momento

dell'ingresso nel *mondo azienda/lavoro*, l'Università potrebbe operare rispondendo ai bisogni del sistema produttivo attraverso il soddisfacimento, in primo luogo, dello studente/neolaureato, suo *cliente interno*.

Per fare ciò potrebbero essere immaginate delle figure di *tutor*, diverse a seconda delle fasi del percorso, capaci di gestire le informazioni provenienti da entrambe le realtà - Università mondo azienda/lavoro - e di gestirle dialetticamente nell'attività di orientamento dello studente (fig. 2). Risulta chiaro allora che ciò porrebbe in essere un meccanismo complesso di *dialogo continuo* tra Università e mondo azienda/lavoro in cui utilizzare, in un processo circolare, gli strumenti proposti.

**Figura 2 Il tutor e lo studente nella relazione tra Università e Imprese**



Tra le principali proposte avanzate dai gruppi per realizzare in concreto e con gli strumenti e i mezzi a disposizione attualmente, l'auspicato avvicinamento tra Università e mondo azienda lavoro, emerge l'idea di fare accedere gli studenti a *tirocinio in azienda*, da effettuare preferibilmente nel periodo di studio piuttosto che successivamente alla laurea. Sarebbe così possibile per gli studenti fare esperienza *in itinere* di quanto imparato in chiave teorica in Università, con l'opportunità di verificare la distanza che a volte esiste tra la comprensione e la realizzazione pratica dei concetti. Entrare in azienda a percorso finito non permette di riformulare la propria preparazione sulla base di eventuali nuovi stimoli avuti, farlo durante il corso di studi, oltre a risolvere questo problema, consente di misurarsi con realtà sconosciute e capire meglio aspettative e necessità di una realtà, quella aziendale, regolata da logiche e impostazioni del tutto particolari e diverse rispetto a quelle accademiche.

Un altro gruppo di proposte molto sostenuto, riguarda il miglioramento generale del grado di conoscenza delle lingue e dell'informatica. Poiché non vi è ambito aziendale, dal più semplice al

più complesso, in cui tali aspetti della preparazione complessiva non vengano valutati come imprescindibili, si chiede all'Ateneo uno sforzo per migliorarne il grado di padronanza da parte degli studenti e superare quella «*lacuna tutta italiana*» che risulta penalizzante soprattutto nel confronto con la concorrenza straniera. Lingue e informatica devono pertanto essere bagaglio comune di ogni laureato, di ogni facoltà. Per fare ciò è auspicabile l'utilizzo sistematico delle lingue in aula, il rafforzamento degli scambi con l'estero e l'implementazione delle attività di laboratorio che devono raggiungere il livello di importanza e lo spazio generalmente concesso agli altri aspetti della preparazione.

## Conclusioni

---

Dalle osservazioni più generali viene con estrema chiarezza ribadita la necessità di colmare un vuoto nel **processo studio - lavoro**. L'inserimento di esercitazioni, laboratori, simulazioni all'interno delle Facoltà, ma soprattutto la creazione di una vera pratica lavorativa attraverso gli stage ed esperienze pratiche, anche all'estero.

E' ovvio che queste aspettative possono essere soddisfatte se il **canale di comunicazione è reciproco**. La priorità allora diventa quella di "educare" l'impresa ad essere un anello della catena nella produzione della conoscenza.

Allo stesso tempo la creazione in alcuni casi - e il miglioramento in altri - di "uffici" orientati ad agevolare l'accesso e la comunicazione università - laureati - imprese diventa una priorità imprescindibile.

Uno degli elementi che possono caratterizzare questo impegno è - allo stesso tempo - la flessibilità.

Infatti, in particolare le grandi imprese, non richiedono all'Università di essere un anello di transizione, ma di essere un luogo di vera produzione del sapere, anche innovativo, in sintonia con le trasformazioni del lavoro, ma nulla più: è poi compito dell'impresa socializzare a specifici valori aziendali le risorse umane acquisite.

*"compito dell'Università è dare delle basi e non formare dei soggetti già produttivi; è più importante abituarsi a cambiare il modello di riferimento..."*

In altri termini:

COSA	CHI	COME
PRODUZIONE DI SAPERE	UNIVERSITA'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adeguato</li> <li>• aggiornato</li> <li>• innovativo</li> </ul>
	IMPRESE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di comunicare i fabbisogni reali</li> </ul>
APPLICAZIONE CONOSCENZE ALLA REALTA' LAVORATIVA	UNIVERSITA'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laboratori</li> <li>• tesi</li> <li>• stage</li> </ul>
	LAUREATI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disponibilità a investire in attività pratiche</li> <li>• capacità di fare un progetto lavorativo</li> </ul>
	IMPRESE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disponibilità a partecipare</li> <li>• capacità di esplicitare i fabbisogni</li> </ul>
	SERVIZI PUBBLICI DI TRANSIZIONE AL LAVORO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• forte impulso nelle politiche attive</li> <li>• capacità di offrire orientamento (progettazione Centro Risorse Orientamento)</li> <li>• conoscenza del contesto (osservatorio del mercato del lavoro al servizio dell'ambiente)</li> </ul>
MONDO PRODUTTIVO	LAUREATI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disponibilità</li> <li>• progetto lavorativo reale</li> </ul>
	IMPRESE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• riconoscimento professionalità</li> </ul>
	SERVIZI PUBBLICI DI TRANSIZIONE AL LAVORO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sistema di incontro domanda e offerta di lavoro adeguato e flessibile</li> <li>• strumenti normativi (incentivi)</li> </ul>

Questo schema presuppone la **crescita del sistema**, attraverso una co-progettazione delle iniziative. I diversi soggetti dovrebbero perciò acquisire la **consapevolezza che la qualità del processo** (di formazione, di inserimento, di acquisizione risorse umane) è **data da un continuo interscambio, ossia dalla creazione di concreti legami istituzionali**.

In via teorica le realtà liguri presentano le caratteristiche per poter creare una vera rete: le idee, le strutture e gli strumenti esistono<sup>6</sup>, richiedono un aggiornamento costante, ma soprattutto la volontà di creare una **rete sostanziale**.

Dalle interviste sono emerse critiche sull'operatività degli strumenti disponibili. Ad esempio tutte le Facoltà si sono dotate degli Uffici Tirocini e, in qualche misura, essi costituiscono una fonte per il reperimento delle risorse umane: gli strumenti, di transizione e inserimento, quindi esistono.

<sup>6</sup> E i processi di riforma in atto dei cicli scolastici, universitari e dei servizi per l'Impiego offrono la possibilità di innovare

La sfida da accogliere è che vengano apportate modifiche perché tali strumenti siano più flessibili, rapidi e diffusi.

Un'ultima notazione va poi fatta sui "saperi" che a tutti i livelli sono ormai riconosciuti come imprescindibili: le lingue e l'informatica.

In questo caso, l'Università - come ultimo anello della catena formativa - rischia di essere resa responsabile di una carenza culturale che in realtà è diffusa nel nostro Paese<sup>7</sup>. In questo senso la responsabilità di questa carenza è data dalla necessità di adeguamento generale dei programmi didattici (dalle elementari in poi), ma anche di crescita culturale e di apertura; gli strumenti per accedere a scambi con l'estero esistono (già dalle superiori fino ad Erasmus) e a lavori stagionali e non solo (la rete Eures), lo sforzo è quello di diffondere maggiormente le opportunità. In questo caso l'Università non può essere considerata l'unico soggetto abilitato a questa trasformazione, anzi evoluzione culturale.

Uno dei fuochi di interesse evidenziato, ha riguardato i rapporti tra università e mondo del lavoro. Gli intervistati hanno tutti affermato l'assoluta rilevanza di questo legame, sottolineandone però l'attuale carenza. In generale, infatti, i contatti tra le due realtà hanno ancora una carattere saltuario e risultano essere fondati su rapporti di tipo personale con i docenti piuttosto che su canali di relazione formali e strutturati. Ciò assume i tratti di una lacuna assai grave poiché un rapporto più stretto permetterebbe di amplificare gli effetti positivi che già ora, con modalità del tutto precarie, si riescono ad ottenere. Le indicazioni fornite dai docenti risultano sempre adeguate alle richieste delle aziende e, in più, permettono loro di risparmiare risorse nella ricerca dei soggetti effettivamente in possesso delle caratteristiche desiderate.

Le aziende che non possono far conto su legami diretti, trovano spesso grande difficoltà ad attivare canali stabili di comunicazione con l'Università poiché essa non si dimostra efficiente nel rispondere alle richieste avanzate. Gravami burocratici, scarsa considerazione del problema, lentezze nell'esecuzione, si pongono talvolta come difficoltà davvero insormontabili

In altri casi, sottolineano ancora gli intervistati, le risposte si ottengono ma attraverso percorsi eccessivamente lenti e tortuosi. Si tratta di un rapporto che procede in un senso soltanto, attivato sempre dalle aziende e non promosso autonomamente dall'Università la quale, tra l'altro, concede alle aziende scarso spazio al suo interno

L'Ateneo genovese appare quindi piuttosto carente nel *marketing*. Ogni prodotto, dicono i manuali, oltre che buono e adeguato, deve essere visibile e accessibile altrimenti, nonostante il suo valore, rimarrà invenduto.

---

<sup>7</sup> Indagini simili operate su livelli più bassi dell'istruzione evidenziano esattamente la stessa criticità

Grande apprezzamento è stato pertanto manifestato nei confronti di ogni tipo di iniziativa volta a sistematizzare la comunicazione tra Università e impresa, come nel caso citato del sito internet gestito dalla facoltà di Ingegneria per far conoscere i *curricula* dei suoi laureati:

In conclusione si può affermare la necessità che l'Università evidenzi la sua posizione nella catena *cliente esterno/fornitore/cliente interno*, riconoscendo nelle aziende il suo cliente esterno e nello studente/neolaureato il cliente interno. Il soddisfacimento di entrambi passa, secondo gli intervistati, anche attraverso il miglioramento di quei canali di comunicazione che, rendendo palesi e noti i bisogni delle aziende, consentirebbero all'Università di creare prodotti in grado di soddisfarli. In più, la strutturazione dei rapporti con il mondo delle aziende, permetterebbe agli studenti di conoscere la realtà delle PMI e, eventualmente, di orientare piano di studi e aspettative verso i ruoli necessari e attesi da queste ultime, piuttosto che soltanto verso i bisogni espressi dalle grandi imprese, unica meta nota a gran parte dei laureati.