

# SALENTO JOB PLACEMENT E QUALITÀ

---

## **Angelo Salento**

Referente per il Rettore al Job placement, Università del Salento

Il *job placement* è oggi uno dei tasselli più importanti, ma anche più problematici, della terza missione delle Università. In un quadro nel quale si fa carico alle Università rendere i percorsi formativi più permeabili prospettive occupazionali dei laureati, la funzione *placement* si trova stretta fra diversi ordini di difficoltà. Ne cito due, molto diversi, che mi sembrano particolarmente rilevanti:

- sotto un profilo organizzativo-strumentale, la responsabilità del *placement* si trova spesso affidata a enti interni ancora periferici e dotati di risorse scarse. Tradizionalmente incaricati della gestione dei tirocini, gli uffici del *placement*, fronteggiano oggi condizioni di complessità del tutto nuove. Abituati a operare secondo routines consolidate, oggi dovrebbero diventare una frontiera di sperimentazione;
- sotto il profilo degli obiettivi da perseguire, si pone un interrogativo ineludibile: l'obiettivo del *placement* universitario dev'essere semplicemente quello di rispondere alle esigenze espresse dal sistema produttivo (sia esso locale, nazionale, internazionale)? In che modo e in che misura si può pensare, viceversa, che le attività di *placement* possano contribuire attivamente alla crescita dell'innovazione e della creazione di lavoro nel contesto territoriale?

Se la prima questione richiama la necessità di un investimento di risorse privo di precedenti (in una stagione nella quale le risorse si riducono), la seconda implica una visione di medio-lungo termine, una "strategia" per i servizi di *placement*, all'altezza delle sfide ma realistica.

A questa seconda questione dedico il mio intervento, sapendo che questo convegno è un'occasione appropriata per sviluppare il tema. Infatti, se l'obiettivo è la *qualità del capitale umano*, la prima cosa da

riconoscere, a mio modo di vedere, è che questa qualità non è un dato assoluto, e non è semplicemente un attributo del lavoratore o della lavoratrice: la qualità del capitale umano al lavoro è strettamente legata alla qualità della relazione di lavoro. Come per le relazioni personali, la qualità del rapporto di lavoro non è la sommatoria delle qualità di due persone, né dipende dalle qualità di una sola di esse; dipende dalla disponibilità di ambo le parti di “mettersi in gioco”, a partire dal presupposto che nessuno detiene una “razionalità assoluta” in grado di farle conoscere *ex ante* bisogni, possibilità e prospettive; dipende dalla possibilità che le parti hanno avuto di conoscersi in maniera non superficiale; non nasce soltanto da una “lista della spesa” ben congegnata; si realizza spesso al meglio con una persona inattesa, dotata di *skills* che non ci si attendeva a monte dell’incontro. Come insegna la teoria dell’organizzazione, il fondamento del benessere durevole al lavoro è la qualità di un processo di lavoro fondato su presupposti di razionalità limitata: quindi aperto, sin dall’inizio, all’apprendimento e all’aggiustamento continuo (v. Maggi 1984).

Nei fatti, il reclutamento delle imprese – anche o soprattutto nelle sue forme più sofisticate – è ancor oggi legato a presupposti “tayloristi”. Si pretende di sapere e di poter identificare immediatamente le caratteristiche personali del partner: non solo quelle di cui è già in possesso, ma addirittura quelle future (il cosiddetto “potenziale”), in vista delle esigenze dell’impresa – anche queste ritenute già note – per l’oggi e per il domani (sulla diffusione di questo approccio, e per un repertorio di critiche, v. Newell 2009).

A me pare che la funzione *placement* delle università possa offrire un contributo molto importante sia per il miglioramento della qualità del *matching* fra domanda e offerta di lavoro; sia, conseguentemente, per aiutare le imprese – anche quelle di piccole e piccolissime dimensioni – ad accedere a percorsi di innovazione e di creazione di nuovo lavoro.

Nel complesso, la qualità dei servizi di *placement* è certamente aumentata, negli ultimi anni. L’intervento ministeriale, in particolare con il programma FiXO, ha contribuito ad “accendere i riflettori” sul *placement*. Ciononostante, le attività della funzione *placement* delle università italiane oggi si collocano prevalentemente entro la prospettiva dell’*occupabilità*: lo sforzo è, perlopiù, quello di preparare (o di mantenere preparati) i laureati ad entrare nel mercato del lavoro. Resta poco sviluppata l’idea che l’incontro fra Università e attori economici possa e debba modificare i mercati locali del lavoro. Il coinvolgimento delle imprese locali è ancora insufficiente.

È chiaro che un approccio orientato alla sola occupabilità ha un limite intrinseco, che è quello proprio delle cosiddette politiche attive del lavoro: curare l’occupabilità delle persone è necessario, ma non è affatto sufficiente a garantirne (o almeno ad agevolarne) l’effettiva *occupazione*. I giovani italiani vantano oggi un livello molto alto di capitale culturale, ma questo non si traduce in sufficienti prospettive occupazionali, almeno nel contesto nazionale e locale. Il fenomeno è comprensibile se si considerano la scarsa propensione delle imprese italiane all’innovazione e, parallelamente, lo scarso utilizzo nel lavoro delle competenze maturate nei corsi di laurea.

In definitiva, l’occupabilità dei laureati, sulla quale intervengono le politiche attive del lavoro e i più diffusi strumenti di *placement*, è soltanto una parte del problema, e forse non la più rilevante. Per il resto, la scarsa occupazione dei giovani laureati sembra riconducibile alla scarsa capacità del tessuto produttivo del Paese – quello del Mezzogiorno in particolare – di offrire loro delle *chances* effettive e adeguate. E probabilmente il fenomeno è aggravato dalla scarsa qualità del *matching*.

La funzione *placement* delle università italiane può dare un contributo per colmare questo deficit, a condizione che si entri pienamente in uno spirito di *terza missione*, ovvero in stretta connessione con gli attori economici e istituzionali dell'ambito territoriale di riferimento.

L'interazione fra Università e attori economici nella creazione di lavoro può essere portata a livelli inediti, se si segue uno schema di intervento che concepisce l'esperienza in azienda come un'esperienza formativa a tutti gli effetti e, al tempo stesso, come un'occasione per le aziende di "guadagnare futuro".

È necessario quindi innescare un processo di *coevoluzione* fra Università e soggetti economici del territorio, nel rispetto della reciproca autonomia (secondo un approccio di *embedded autonomy* [v. Ramella 2013]). Un processo fondato su questi principi:

- non si persegue soltanto l'occupabilità, ma si mira all'effettiva *occupazione*; soprattutto, si mira a un'occupazione di qualità;
- non si fa soltanto un *matching* estemporaneo, come nelle forme più diffuse di incontro imprese-laureandi, ma si concepisce la transizione al lavoro come un momento di formazione, integrato con la formazione curriculare;
- si propone un rapporto di vera interazione fra imprese e laureandi, per cui, da un lato, i laureandi apprendono le esigenze delle imprese, le dinamiche del confronto fra domanda e offerta di lavoro, e la "realtà del lavoro" in azienda; dall'altro, le aziende hanno la possibilità di scoprire le professionalità create dall'università, utilizzandole come leva per l'innovazione e per la crescita del business;
- si coinvolgono anche le imprese del territorio, e anche quelle di dimensioni piccole e molto piccole (persino gli studi professionali). In questo modo, gli attori economici del territorio – tutti – possono trovare un'alternativa più efficace e razionale rispetto all'intermediazione attraverso le reti corte delle conoscenze personali;

Se pensare alla qualità del capitale umano significa pensare alla qualità della relazione di lavoro, e se la qualità della relazione di lavoro è strettamente dipendente dal modo in cui il lavoro nasce, l'attività del *placement* universitario non va sviluppata come se operasse nel vuoto economico-sociale: deve accettare l'idea di essere radicata in un contesto determinato, peraltro estremamente vario sulle diverse scale (locale, nazionale, internazionale) e nei diversi settori.

Dal canto loro, gli attori economici – che nell'ultimo quarto di secolo hanno privilegiato spesso una "via bassa" alla competitività – devono essere incitati a mettere a valore il grande bagaglio di capitale culturale – o, se si preferisce, *umano* – che l'Università ogni anno produce. Per quanto banale, non va dimenticato che qualsiasi capitale può definirsi tale soltanto in un contesto dove sia *ricosciuto* come tale, ossia in un contesto nel quale abbia corso.

### *Riferimenti bibliografici*

- *Maggi, B. (1984), Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione, Etas Libri, (2a ed. 1990), Milano.*
- *Newell, S. (2009), Recruitment and selection, in Bach, S. (ed.), Managing human resources: personnel management in transition, Wiley, New York.*
- *Ramella, F. (2013), Sociologia dell'innovazione economica, Il Mulino, Bologna.*