

# Università e Lavoro: dalle criticità alla progettualità sul territorio\*

## *University and Work: From Critical Issues to Territorial Strategies for Youth Employment*

**Maria Teresa Paola Caputi Jambrenghi**

*Professoressa ordinaria di Diritto amministrativo nell'Università di Bari Aldo Moro*

**Francesca Morea**

*Laureata magistrale in Strategia d'Impresa e Management presso il Dipartimento Jonico dell'Università di Bari Aldo Moro*

**SOMMARIO:** 1. Introduzione. Motivazioni e scopo del contributo. – 2. Stato dell'arte. – 2.1. *Skill mismatch* e transizione istruzione-lavoro in Italia. – 2.2. La risposta istituzionale: la nascita del *placement* universitario come intermediazione con il mercato del lavoro. – 2.3. *Placement, employability* e competenze. La multidisciplinarietà del tema. – 3. La povertà educativa un problema socioeconomico strutturale, territoriale ed intergenerazionale. – 4. Il sistema formativo lungo l'intero percorso di vita per superare il rischio disoccupazione. – 5. Il ruolo attivo e strategico delle Università. – 6. Lo scollamento tra formazione universitaria e mercato del lavoro (tra *Skill mismatch* e Neet). – 7. I giovani in viaggio verso il loro fu-

\* Il presente contributo è riconducibile alla attività svolta dall'Unità di ricerca locale dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro (CUP H53D23010850001), nell'ambito del progetto PRIN PNRR 2022 "YES- Youth Employment Strategy" (Principal Investigator Prof.ssa Carmela Garofalo, Codice: P2022H89ZS), finanziato dalla Missione 4 "Istruzione e Ricerca del PNRR (componente C2 – investimento 1.1, Fondo per il Programma Nazionale di Ricerca e Progetti di Rilevante Interesse Nazionale -PRIN), a valere sui fondi europei del programma NextGeneration EU.

I paragrafi da 1 a 2.3, 9 e 10 sono a cura della prof. M.T. Paola Caputi Jambrenghi. I paragrafi da 3 a 8 sono a cura della dott.ssa Francesca Morea.

turo. – 8. Reti territoriali, tirocini e apprendistato tra formazione e “gavetta”. – 9. Criticità e linee progettuali di risoluzione.

*Sinossi:* Il contributo analizza il ruolo delle università nei processi di transizione dei giovani dalla formazione al mercato del lavoro, con particolare attenzione agli strumenti di orientamento e placement universitario come leve istituzionali per contrastare lo *skill mismatch* e sostenere l'occupabilità dei laureati. Muovendo dalla letteratura giuslavoristica e multidisciplinare sul raccordo tra offerta formativa e domanda di competenze, l'articolo ricostruisce le principali criticità strutturali che caratterizzano il contesto italiano, tra precarietà degli esiti occupazionali, disomogeneità dei *career service* e fragilità territoriali. In questa prospettiva, vengono discussi anche alcuni dati AlmaLaurea relativi ai corsi di studio economici del Dipartimento Jonico dell'Università di Bari Aldo Moro, assunti quale caso esemplificativo per osservare dinamiche più generali del sistema universitario. In conclusione, il contributo individua alcune direttrici di *policy* orientate a rafforzare l'integrazione tra formazione, reti territoriali e servizi di accompagnamento al lavoro, in coerenza con gli obiettivi del progetto PRIN PNRR 2022 YES – *Youth Employment Strategy*.

*Abstract:* The article examines the role of universities in supporting young graduates' transition from education to the labour market, focusing on academic guidance and placement services as institutional tools to address skill mismatch and enhance employability. Drawing on labour law scholarship and interdisciplinary research on the relationship between higher education and labour demand, the paper highlights the main structural challenges affecting the Italian context, including precarious employment outcomes, uneven development of career services, and territorial disparities. In this framework, selected AlmaLaurea data concerning the economics degree programmes of the Jonian Department of the University of Bari Aldo Moro are discussed as an illustrative case study of broader national trends. The contribution concludes by outlining key policy directions aimed at strengthening the integration between university training, territorial networks, and labour-market transition support, in line with the objectives of the PRIN PNRR 2022 project YES – *Youth Employment Strategy*.

**Parole chiave:** Occupazione giovanile – Transizione università-lavoro – *Placement* universitario – *Skill mismatch* – Politiche territoriali – Occupabilità

**Keywords:** Youth employment – Education-to-work transition – University placement services – Skill mismatch – Territorial labour policies – Employability

## 1. Introduzione. Motivazioni e scopo del contributo

L'idea di un contributo dedicato al tema dell'occupazione dei giovani laureati nasce dall'osservazione, maturata nel tempo, delle trasformazioni che hanno investito i percorsi universitari e le transizioni verso il mercato del lavoro, in un contesto segnato da crescente complessità economica, mutamento delle competenze richieste e incertezza degli esiti occupazionali. In tale quadro, il rapporto tra formazione terziaria, orientamento e *placement* universitario assume un rilievo che va oltre la dimensione meramente organizzativa di supporto agli studenti, configurandosi come leva istituzionale capace di incidere sulla qualità dell'inserimento lavorativo e sulla riduzione dei fenomeni di disallineamento tra percorsi formativi e domanda di competenze.

La riflessione si colloca nel più ampio orizzonte di analisi del progetto PRIN PNRR 2022 YES – *Youth Employment Strategy*, che indaga, in una prospettiva interdisciplinare e territoriale,

le condizioni di effettività delle politiche di promozione dell'occupazione giovanile, con particolare attenzione ai processi di transizione formazione–lavoro e al ruolo degli attori istituzionali coinvolti. All'interno di tale cornice, l'università e i dispositivi di accompagnamento all'occupazione rappresentano un osservatorio privilegiato per cogliere criticità strutturali e potenzialità ancora inesprese delle politiche rivolte alle nuove generazioni.

Il contributo si sofferma, dunque, su alcune tensioni che attraversano il raccordo tra sistema universitario e mercato del lavoro, dallo *skill mismatch* alle difficoltà di orientamento e valorizzazione delle competenze, fino al ruolo dei tirocini e delle reti territoriali nella costruzione di percorsi di transizione più coerenti e qualificati. I dati AlmaLaurea relativi ai corsi di studio economici del Dipartimento Jonico dell'Università di Bari Aldo Moro vengono assunti come riferimento empirico, non in chiave localistica, ma quale caso esemplificativo di dinamiche che attraversano più in generale il sistema universitario italiano, soprattutto nei contesti in cui la *questione occupazionale giovanile* si presenta con maggiore intensità.

L'obiettivo è quello di coniugare la ricostruzione delle problematiche emerse sul piano teorico e statistico con l'individuazione di alcune direttrici di *policy* orientate a rafforzare l'integrazione tra formazione universitaria, servizi di *placement* e attori del mercato del lavoro, in una logica di consolidamento istituzionale e possibile replicabilità.

## 2. Stato dell'arte

### 2.1. *Skill mismatch* e transizione istruzione-lavoro in Italia

Il quadro italiano delle transizioni scuola/università–lavoro è da tempo caratterizzato da un marcato disallineamento tra competenze acquisite nei percorsi formativi e competenze richieste dal tessuto produttivo. Numerosi studi evidenziano come, nonostante l'aumento dei livelli di istruzione, persistano elevati tassi di disoccupazione giovanile, sotto-occupazione e sovraistruzione, nonché una diffusa accettazione di posizioni lavorative non coerenti con il percorso di studi intrapreso e/o concluso<sup>1</sup>.

Le indagini sulle condizioni occupazionali dei laureati mostrano, da un lato, retribuzioni iniziali inferiori alle aspettative e, dall'altro, una significativa disponibilità ad accettare lavori non in linea con il titolo conseguito, sintomo di un *mismatch* strutturale tra offerta formativa e domanda di lavoro.

In questo contesto, la transizione al lavoro assume spesso i tratti di un percorso lungo e incerto, nel quale il primo inserimento avviene tramite contratti a termine, tirocini e rapporti atipici che non sempre svolgono una funzione realmente formativa.

<sup>1</sup> CASANO *et. al.*, *Una alleanza tra mondo della ricerca e imprese per l'occupazione dei giovani. Per una via italiana al modello Fraunhofer Gesellschaft*, Adapt Labour Studies e-Book series, 2019, n. 78.

Sul versante delle famiglie e degli studenti, tale incertezza produce strategie difensive: si tende a privilegiare corsi di studio percepiti come maggiormente “spendibili” nel breve periodo, talvolta a scapito delle reali inclinazioni e attitudini personali del giovane.

La letteratura su orientamento e abbandono universitario evidenzia come ciò possa tradursi in percorsi poco coerenti, frustrazione soggettiva e rischio di dispersione, soprattutto in assenza di servizi di accompagnamento e di un effettivo raccordo tra *curricula* e sbocchi professionali. Va da sé che di fronte a questi fenomeni, l’orientamento e la guida costante di docenti e tutor e, qualora la situazione fosse poco gestibile per persone senza qualifiche specifiche, il supporto psicologico del *counseling*, contribuiscano in modo assai rilevante al benessere psicologico degli studenti per una conduzione serena e proficua del percorso di studi e per una migliore riuscita nel lavoro.

In sintesi, la persistenza dello *skill mismatch* è un dato strutturale della transizione scuola/università–lavoro in Italia e il problema non riguarda soltanto la quantità di laureati, bensì la qualità e la pertinenza delle competenze rispetto a un mercato del lavoro profondamente trasformato dalla digitalizzazione, dalle transizioni verde e tecnologica e dall’ibridazione crescente dei profili professionali<sup>2</sup>.

## **2.2. La risposta istituzionale: la nascita del servizio di *placement* universitario come intermediazione con il mercato del Lavoro**

In questo contesto si colloca la scelta del legislatore di attribuire alle università una funzione specifica di intermediazione nel mercato del lavoro<sup>3</sup>, attraverso i servizi di *placement* [art. 6, co. 1, lett. b), del d.lgs. n. 276/2003]. Si è trattato di un atto normativo che ha rappresentato una rottura rispetto alla tradizionale separazione tra sistema educativo e sistema occupazionale – che spesso poggia su una forma di autoreferenzialità della formazione universitaria – realizzata attraverso la legittimazione di atenei e dipartimenti a svolgere attività di incontro tra domanda e offerta, seppure con un regime autorizzativo particolare e semplificato rispetto alle agenzie per il lavoro.

La premessa maggiore, ben ricostruita da Tiraboschi e dal gruppo ADAPT, è che il *placement* universitario costituisca una leva per l’occupabilità dei giovani, in grado di favorire

---

<sup>2</sup> Il fenomeno dello *skill mismatch*, come già evidenziato, produce conseguenze che si traducono in quella forma di povertà educativa che questo contributo evidenzia e ambisce a combattere nelle sue linee progettuali e che si sostanzia in pochi punti percettivi da parte degli *stakeholder*: il sistema formativo non garantisce un collegamento chiaro e credibile col lavoro (i); le famiglie, vedendo che l’investimento in studio non “paga” in modo prevedibile, diventano più prudenti e spingono verso percorsi percepiti come più “sicuri” (professionali, tecnico-scientifici o comunque vicini a sbocchi immediati), ma poco rispondenti alle capacità del giovane (ii); gli studenti finiscono spesso in corsi non pienamente allineati alle proprie attitudini, con rischio di frustrazione, bassa autostima, abbandoni e sotto-utilizzo del potenziale, capaci di segnare per sempre la vita di una persona (iii).

<sup>3</sup> Definita dalla norma come «l’attività di mediazione tra domanda e offerta di lavoro, anche in relazione all’inserimento lavorativo dei disabili e dei gruppi di lavoratori svantaggiati, comprensiva tra l’altro: della raccolta dei curricula dei potenziali lavoratori; della preselezione e costituzione di relativa banca dati; della promozione e gestione dell’incontro tra domanda e offerta di lavoro; della effettuazione, su richiesta del committente, di tutte le comunicazioni conseguenti alle assunzioni avvenute a seguito della attività di intermediazione; dell’orientamento professionale; della progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all’inserimento lavorativo».

l'ingresso nel mercato del lavoro e, al contempo, di alimentare un circuito informativo sulle esigenze professionali delle imprese, sicché esse incidano sul continuo aggiornamento delle modalità di erogazione dell'offerta formativa. In questa prospettiva, gli uffici di *placement* non sono chiamati soltanto a "collocare" laureati, bensì a contribuire a una revisione dell'offerta formativa, tradizionalmente accusata di autoreferenzialità, orientandola verso profili professionali effettivamente richiesti dal mercato del territorio<sup>4</sup>.

### 2.3. Placement, employability e competenze. La multidisciplinarietà del tema

Accanto alla riflessione giuridico-istituzionale, si è sviluppato – com'è naturale su una tematica così importante per i giovani che rappresentano il futuro del nostro Paese – un filone di studi di matrice psicologica e pedagogica che legge il *placement* come uno degli attori chiave nella costruzione dell'*employability*. In questa prospettiva, il *focus* si sposta dalla mera intermediazione alla promozione di competenze lavorative e trasversali, all'autoefficacia e al benessere psico-sociale, necessari per affrontare mercati del lavoro instabili e non lineari<sup>5</sup>. In psicologia, si propone una visione dell'*employability* come processo in divenire che si costruisce lungo l'intero percorso universitario – nei corsi disciplinari, durante le esercitazioni, i laboratori, i seminari, nei tirocini, nelle esperienze extracurricolari – e che richiede politiche formative capaci di integrare le tre dimensioni del benessere psicologico: cognitiva, motivazionale e relazionale. In questa logica, i servizi di *job placement* e i *career service* diventano parte integrante dei percorsi curriculari, più che strutture aggiuntive, contribuendo a sviluppare nei giovani un approccio proattivo alla ricerca di lavoro e la capacità di tradurre le esperienze in competenze trasferibili<sup>6</sup>.

Tutti questi strumenti, ove utilizzati in modo coordinato e circolare, progettando e attuando strategie e pratiche virtuose a beneficio degli studenti e del *match* con il mercato

<sup>4</sup> Le indagini svolte dalla Fondazione ADAPT hanno documentato, già all'inizio degli anni Duemila, una rapida diffusione di uffici di orientamento e placement negli atenei italiani, con una notevole eterogeneità nei modelli organizzativi centralizzati o decentrati, integrati con l'orientamento e con il counseling, con il servizio di aiuto alla redazione del curriculum e alla ricerca attiva di lavoro, nonché integrati con la gestione di banche dati di CV, l'organizzazione di tirocini formativi, career day, presentazioni aziendali e altre occasioni strutturate di incontro tra studenti e datori di lavoro.

<sup>5</sup> Il Dipartimento di Scienze umane della LUMSA ha progettato un corso universitario pensato per supportare la transizione identitaria università-lavoro, mettono in luce l'uso delle tecnologie digitali come artefatti cognitivi e sociali: strumenti che, se ben progettati, possono rendere l'apprendimento più coinvolgente, aiutare gli studenti a immaginare il proprio ruolo professionale e sviluppare competenze trasferibili. Cfr. il X SIMPOSIO PSICOLOGIA POSITIVA – TECNOLOGIA POSITIVA, *Dalla teoria all'applicazione: quali evidenze dalla psicologia positiva?*, Roma, 9 e 10 giugno 2017.

<sup>6</sup> La letteratura di taglio divulgativo più recente sottolinea inoltre come, nell'era dell'industria 4.0, sia imprescindibile un forte investimento sulle competenze digitali e sull'uso consapevole delle tecnologie nei processi di apprendimento e di accompagnamento alla carriera: dalle piattaforme per l'incrocio tra domanda e offerta, ai social media come strumenti di *networking* professionale, fino all'impiego di strumenti digitali e di intelligenza artificiale nei laboratori didattici e nei percorsi di orientamento. FONDAZIONE PIRELLI, *Il ruolo dell'Europa: attrarre talenti da tutto il mondo per ricerca, innovazione, tecnologie e formazione*, gennaio 2026; CALABRÒ, *L'Europa deve attrarre talenti da tutto il mondo per ricerca, innovazione, tecnologie e formazione*, 19 gennaio 2026, disponibile su: [https://www.buffingtonpost.it/blog/2026/01/19/news/leuropa\\_attrae\\_talenti\\_da\\_tutto\\_il\\_mondo\\_per\\_ricerca\\_innovazione\\_tecnologie\\_e\\_formazione-20988590/](https://www.buffingtonpost.it/blog/2026/01/19/news/leuropa_attrae_talenti_da_tutto_il_mondo_per_ricerca_innovazione_tecnologie_e_formazione-20988590/).

del lavoro, hanno la capacità di combattere, fino ad azzerarla, quella forma di povertà educativa che si instilla nelle famiglie, affannate dall'idea dell'indipendenza economica e della soddisfazione lavorativa dei figli. Povertà educativa che si manifesta anche nella difficoltà di orientare gli studenti verso percorsi realmente adeguati alle loro inclinazioni, alimentando traiettorie formative meno efficaci e un più elevato rischio di abbandono o sotto-utilizzo delle competenze.

### 3. La povertà educativa: un problema socioeconomico strutturale, territoriale ed intergenerazionale

Le ricerche condotte da enti quali *Openpolis* e *The European House – Ambrosetti*<sup>7</sup> evidenziano come la povertà educativa si configuri ormai come un problema socioeconomico di natura strutturale. In una definizione frequentemente richiamata nel dibattito pubblico e scientifico, *Save the Children* descrive la povertà educativa come «la privazione, per bambini, bambine e adolescenti, della possibilità di apprendere, sperimentare, sviluppare e far fiorire liberamente capacità, talenti e aspirazioni»<sup>8</sup>.

La povertà educativa si manifesta attraverso una pluralità di dimensioni, riconducibili alla limitata disponibilità di risorse materiali, culturali e relazionali che incidono negativamente sulle opportunità di apprendimento e di sviluppo delle competenze individuali<sup>9</sup>. Gli studi dimostrano che libri e giochi educativi ed interattivi consentono ai bambini di stimolare la creatività, il linguaggio, la memoria, la capacità di *problem-solving* e la motricità fine attraverso l'esplorazione, l'interazione ed il rispetto delle regole<sup>10</sup>. La scarsa accessibilità a strumenti culturali è un fenomeno che produce effetti cumulativi e porta a rischi occupazionali più elevati dovuti al minore sviluppo di competenze cognitive e trasversali.

È fuor di dubbio che la qualità delle competenze della popolazione abbia una fortissima ricaduta sul livello di benessere economico e sociale di un Paese, fino a determinarne la competitività a livello globale; la conseguente produttività più elevata dovuta ad una

<sup>7</sup> AMBROSETTI, *Contrastare la povertà educativa per far crescere il paese: fino a 48 miliardi di pil se l'Italia colma il divario*, Cernobbio, 7 settembre 2025, disponibile su: [https://www.ambrosetti.eu/site/get-media/?type=doc&id=23793&doc\\_player=1](https://www.ambrosetti.eu/site/get-media/?type=doc&id=23793&doc_player=1); TEHA GROUP, *Educazione, lavoro e futuro del Paese. Affrontare la sfida delle competenze e dei NEET*, Cernobbio, 7 settembre 2025, disponibile su: [https://www.ambrosetti.eu/site/get-media/?type=doc&id=23794&doc\\_player=1](https://www.ambrosetti.eu/site/get-media/?type=doc&id=23794&doc_player=1); REDAZIONE GREENREPORT, *La povertà educativa è il macigno che pesa sullo sviluppo dell'Italia*, 8 Settembre 2025, disponibile su: <https://www.greenreport.it/news/approfondimenti/57613-la-poverta-educativa-e-il-macigno-che-pesa-sullo-sviluppo-dellitalia>.

<sup>8</sup> SAVE THE CHILDREN, *Che cos'è la povertà educativa: definizione e cause*, 4 Maggio 2022, disponibile su: <https://www.save-thechildren.it/blog-notizie/che-cosa-e-poverta-educativa-definizione-e-cause>.

<sup>9</sup> V. <https://www.agenziaicult.it/letture-lente/politiche-per-la-cultura/contrastare-le-diseguaglianze-spezzando-la-poverta-educativa/>.

<sup>10</sup> REDAZIONE BAMBINOPIOLI, *Perché scegliere giochi interattivi per bambini*, in *Bambinopoli.it*, 17 settembre 2025. <https://www.bambinopoli.it/blog/perche-scegliere-giochi-interattivi-per-bambini/>; REDAZIONE SANTAGOSTINO PSICHE, *Il gioco e la sua importanza nella psicologia*, in *Santagostino Psiche*, 7 settembre 2023, disponibile su: <https://www.santagostino.it/magazine-psiche/gioco-psicologia/#:~:text=Durante%20il%20gioco%2C%20i%20bambini,e%20abilit%C3%A0%20di%20problem%2Dsolving.>

maggiore presenza di figure professionali qualificate rappresenta, infatti, non soltanto un fattore di crescita economica, ma anche una leva efficace per la realizzazione personale, la mobilità sociale e il raggiungimento di posizioni di rilievo indipendentemente dalle condizioni di partenza<sup>11</sup>. Nonostante le evidenze mostrino che un incremento della mobilità sociale avrebbe effetti macroeconomici positivi<sup>12</sup>, l'ascensore sociale dell'Italia risulta bloccato e le opportunità educative, sociali ed occupazionali subiscono sempre più l'influenza dello stato socio-economico familiare e del luogo di nascita.

In letteratura si riferisce di ricerche in cui si dimostra che spesso il contesto familiare di partenza influisce sulla probabilità dei giovani di iscriversi all'università per due cause: gli aspetti motivazionali e la preparazione degli studenti. A partire dalla scuola dell'obbligo sono evidenti le disparità negli esiti scolastici, poiché le minori risorse economiche portano gli studenti ad avere meno strumenti e opportunità di apprendimento, incidendo così sui risultati. A ciò si aggiunge che gli studenti provenienti da famiglie in condizioni di inferiorità socio-economica, anche a parità di rendimento scolastico, ricevono meno stimoli<sup>13</sup> a proseguire gli studi per la presenza di ingenti costi diretti da sostenere (vitto, alloggio, libri, tasse universitarie) sommati al costo dei non realizzati guadagni derivanti da un immediato inserimento nel mercato del lavoro<sup>14</sup>.

In questo senso, la povertà educativa è una delle cause che alimentano il circolo vizioso della trasmissione intergenerazionale delle disuguaglianze.

Anche dai dati territoriali emergono forti squilibri: nel 2024 la quota di giovani laureati sotto i 40 anni varia drasticamente tra le province del Nord e del Sud, con una percentuale sotto il 16% in aree come Siracusa e Foggia, ben lontane dalla media nazionale e dall'obiettivo europeo, e percentuali che superano il 45% nelle città di Bologna, Trieste e Milano<sup>15</sup>.

Una società istruita non costituisce solo la base fondamentale per la crescita economica e sociale di un Paese, ma rappresenta il presupposto per lo sviluppo dell'occupabilità dei cittadini e per la competitività delle aziende sui mercati. L'investimento in capitale umano agisce come una barriera contro il rischio di disoccupazione e dequalificazione, garantendo

<sup>11</sup> MINISTRO PER I RAPPORTI CON LE REGIONI E PER LA COESIONE TERRITORIALE, *Rapporto annuale sugli interventi nelle aree sottoutilizzate del dipartimento per lo sviluppo e la coesione economica*, 2009, disponibile su: [https://politichecoesione.governo.it/media/2230/rapporto-annuale-2009\\_dps\\_relazione-sugli-interventi-nelle-aree-sottoutilizzate.pdf](https://politichecoesione.governo.it/media/2230/rapporto-annuale-2009_dps_relazione-sugli-interventi-nelle-aree-sottoutilizzate.pdf).

<sup>12</sup> DE TOMMASI, *Mobilità sociale: Nord Europa in testa, Italia ultima tra i Paesi industrializzati*, Asvis Notizie, 22 gennaio 2020, disponibile su: <https://asvis.it/notizie/929-5033/mobilita-sociale-nord-europa-in-testa-italia-ultima-tra-i-paesi-industrializzati>.

<sup>13</sup> L'indagine di Istat sui livelli di istruzione e i ritorni occupazionali di luglio 2024 ha dimostrato che nelle famiglie con genitori senza diploma il 23,9% abbandona prematuramente gli studi e solo il 12% consegue la laurea o un altro titolo terziario. Al contrario, se almeno un genitore è laureato, la percentuale di abbandoni scolastici scende all'1,6%, mentre quasi il 70% raggiunge la laurea.

<sup>14</sup> Ciò dimostra quanto la povertà economica e quella educativa si alimentino a vicenda. OPENPOLIS, *Quali sono le cause della povertà educativa*, 17 ottobre 2024, disponibile su: <https://www.openpolis.it/parole/quali-sono-le-cause-della-poverta-educativa/>.

<sup>15</sup> CON I BAMBINI IMPRESA SOCIALE, *Laureati: Italia penultima in UE. Incidono le disparità sociali*, 26 agosto 2025, disponibile su: <https://www.conibambini.org/osservatorio/laureati-italia-penultima-in-ue-incidono-le-disparita-sociali/>.

do profili professionali capaci di rispondere in modo flessibile ai rapidi mutamenti tecnologici. L'attuale mancanza di innovazione dovuta alla scarsa presenza di giovani laureati nel tessuto produttivo imprenditoriale incide sulla competitività delle aziende nel mercato internazionale.

#### **4. Il sistema formativo lungo l'intero percorso di vita per superare il rischio disoccupazione**

La centralità dell'istruzione quale fattore di inclusione sociale e di adattamento alle trasformazioni del mercato del lavoro impone di affrontare il tema in una prospettiva multilivello. Le evidenze ISTAT mostrano, infatti, come i laureati presentino una maggiore capacità di risposta ai cambiamenti occupazionali, soprattutto quando il percorso formativo è accompagnato dallo sviluppo di competenze trasversali adeguate, in grado di ridurre il rischio di permanenza in condizioni di disoccupazione<sup>16</sup>.

Ne deriva l'esigenza di intervenire non soltanto sul piano economico e materiale, ma anche su quello educativo, rafforzando politiche e progettualità capaci di contrastare la dispersione e di migliorare l'efficienza dei servizi di orientamento e accompagnamento, in una logica di connessione positiva tra sistemi formativi e territorio. La povertà educativa, del resto, non si esaurisce nella carenza di accesso all'istruzione, ma si manifesta anche come insufficiente capacità del sistema formativo di orientare e sostenere i giovani lungo l'intero percorso che conduce dall'università al mercato del lavoro.

D'altro canto, il dibattito sulla occupazione e sul precariato rappresenta una questione strutturale di lungo periodo, ampiamente analizzata da molti studi e dati in materia. Una questione irrisolta che non può essere attribuita alle riforme sul lavoro, quanto più ai profondi cambiamenti nei metodi di produzione e di organizzazione del lavoro che hanno accompagnato la transizione da un'economia industriale a una terziaria avanzata<sup>17</sup>.

In tale contesto, l'ingresso nel mercato del lavoro tende a collocarsi in età più avanzata e ad avvenire attraverso percorsi frammentati, con effetti che possono attenuare l'impatto di politiche premiali e incentivanti rivolte all'occupazione dei giovani<sup>18</sup>.

Se è vero che investire in istruzione produce benefici rilevanti<sup>19</sup>, sia per l'individuo sia per la collettività, è altrettanto evidente che i livelli di partecipazione al mercato del lavoro

---

<sup>16</sup> ALMALAUREA, *Rapporto 2025, XXVII Indagine Condizione occupazionale dei Laureati*.

<sup>17</sup> TIRABOSCHI, *Il problema della occupazione giovanile nella prospettiva della (difficile) transizione dai percorsi educativi e formativi al mercato del lavoro*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 38/2005, 6 e in riferimento al problema della occupazione giovanile, HONDA, "Freeters": *Young Atypical Workers in Japan Labor Review*, 2005, 3, 11-12 e anche MIYAMOTO, *Prolonged Transitional Period and Policy*, in *Japan Labor Review – Special edition*, 2005, 3, spec. 73-75.

<sup>18</sup> TIRABOSCHI, op. cit., 8.

<sup>19</sup> CNEL, *Educazione e formazione – Osservazioni e proposte*, Roma, 31 marzo 2005, in [www.csmb.unimo.it](http://www.csmb.unimo.it), indice A-Z, voce *Università, Scuola, Mercato del lavoro*.

risultano fortemente influenzati dalla qualità e dalla spendibilità delle competenze acquisite<sup>20</sup>. In particolare, l'istruzione universitaria può costituire un canale decisivo di accesso a opportunità professionali qualificate, a condizione che sia sostenuta da strutture organizzative adeguate e da servizi capaci di rafforzare l'occupabilità dei laureati.

L'alta formazione universitaria e la ricerca in Italia hanno conosciuto, nel corso degli ultimi decenni, un'evoluzione complessivamente positiva, assumendo un ruolo centrale nella costruzione di un modello di sviluppo durevole e competitivo. Se in passato tali ambiti venivano talvolta considerati distanti dagli standard richiesti dalle economie dinamiche fondate sulla conoscenza<sup>21</sup>, oggi essi presentano livelli di qualità e di efficienza nell'impiego delle risorse pienamente comparabili al contesto internazionale<sup>22</sup>.

In una prospettiva sovranazionale, l'Europa dispone di un patrimonio sociale e culturale di straordinario rilievo, che può e deve tradursi in una capacità di azione politica ed economica più incisiva nello scenario globale. In un periodo segnato da crisi e trasformazioni profonde, appare essenziale investire strategicamente sulle nuove generazioni, valorizzando la mobilità per studio e lavoro, lo sviluppo delle competenze trasversali e la creatività come fattori distintivi rispetto ad altri sistemi avanzati<sup>23</sup>.

Si impongono, pertanto, scelte capaci di contrastare nuove forme di chiusura e protezionismo, orientando le politiche pubbliche verso il rafforzamento della ricerca scientifica, della formazione e dell'innovazione tecnologica. In questa direzione, diviene decisivo promuovere percorsi didattici che consentano agli studenti di applicare concretamente le conoscenze acquisite, attraverso laboratori, esercitazioni, seminari e occasioni di confronto con il mondo del lavoro<sup>24</sup>.

L'Unione Europea, che già con l'Agenda europea per le competenze (2020)<sup>25</sup> aveva evidenziato l'urgenza di un cambiamento di un "paradigma assiologico"<sup>26</sup>, orientato a valorizzare l'apprendimento permanente, si è mossa in questa direzione, approvando la strategia "L'Unione delle competenze" (2025)<sup>27</sup> che mira a promuovere partenariati transnazionali

<sup>20</sup> ISTAT, *Rilevazioni sulla forza lavoro. II trimestre 2005*, in *Boll. ADAPT*, 2005, n. 33.

<sup>21</sup> COMMISSIONE EUROPEA "Mobilising the brainpower of Europe; enabling universities to make their full contribution to the Lisbon Strategy" COM(2005)152 final del 20 aprile 2005, disponibile su: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52005DC0152>.

<sup>22</sup> ASPRONE, MAFFETTONE, RUBECHI, *L'Italia e la sua reputazione: l'università*, in *Italia decide*, disponibile su: [https://www.italia-decide.it/wp-content/uploads/2024/03/litalia-e-la-sua-reputazione\\_luniversit-2.pdf](https://www.italia-decide.it/wp-content/uploads/2024/03/litalia-e-la-sua-reputazione_luniversit-2.pdf).

<sup>23</sup> FONDAZIONE PIRELLI, op. cit.

<sup>24</sup> CALABRÒ, op. cit.

<sup>25</sup> COMMISSIONE EUROPEA, *Un'agenda per le competenze per l'Europa per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza*, COM (2020) 274 final del 1° luglio 2020.

<sup>26</sup> DI CORRADO, *Dal Libro Bianco all'Europa delle competenze per la costruzione del trinomio crescita-competitività-occupazione nel diritto europeo del lavoro*, in *Mercato del lavoro e fondi interprofessionali. Regolazione, strumenti e attuazione territoriale. Itinerari di diritto e relazioni del lavoro*, edito dalla Fondazione Giacomo Brodolini (Quaderni, n. 69, 7 novembre 2025).

<sup>27</sup> COMMISSIONE EUROPEA, *Comunicazione "L'Unione delle competenze"*, Bruxelles, 5.3.2025, COM(2025) 90 final.

tra università e imprese per colmare le gravi carenze di talenti in settori strategici, trasformando gli istituti di istruzione superiore in organizzazioni maggiormente imprenditoriali. Le università, in tale quadro, rivestono quindi un ruolo strategico: investire sulla loro qualità significa dotarsi degli strumenti necessari per affrontare con maggiore solidità le sfide economiche, sociali e culturali del futuro.

## 5. Il ruolo attivo e strategico delle Università

La percezione di un'occupabilità incerta in Italia, riscontrata maggiormente nel territorio meridionale, incide profondamente sulle scelte educative delle famiglie, alimentando un calo di fiducia nei percorsi universitari generici e, per questa via, orientando la preferenza verso corsi di studio ritenuti più attrattivi per il mondo del lavoro. Tale dinamica, contribuisce, come accennato *supra*, a una forma meno visibile, ma strutturale di povertà educativa: la scelta del percorso di studi non più fondata sulle attitudini, sulle competenze e sulle inclinazioni personali dello studente, bensì su aspettative occupazionali percepite come più sicure nel breve periodo.

In contesti territoriali in cui la povertà educativa influisce in maniera rilevante sulle prospettive di crescita del territorio e della società, l'università è dunque chiamata a svolgere un ruolo più attivo e determinante, soprattutto nell'epoca moderna caratterizzata da continue trasformazioni socio-lavorative e segnata da complessità socio-culturali, politiche, istituzionali, economiche, scientifiche, sanitarie e digitali. Sempre più spesso, infatti, la prosecuzione degli studi universitari appare come una strategia consapevole di investimento sul capitale umano finalizzata a rafforzare l'occupabilità futura<sup>28</sup>.

Le evidenze disponibili indicano come l'istruzione universitaria non venga percepita unicamente come completamento del percorso formativo, ma come leva strategica per ridurre l'incertezza occupazionale e migliorare la qualità dell'inserimento lavorativo. Ne consegue che le principali istituzioni formative terziarie devono sostenere il cambiamento e diffondere la spinta verso l'innovazione strutturale attraverso una rivisitazione organizzativa e trasformativa<sup>29</sup>.

In questo contesto si inserisce la terza missione delle università italiane, che affianca alle funzioni tradizionali di formazione e produzione di conoscenza un impegno mirato verso la società e il territorio. Tale impegno si concretizza in un'interazione diretta con il tessuto im-

---

<sup>28</sup> I dati AlmaLaurea sul Dipartimento Jonico confermano questa tendenza: nell'indagine 2024, una quota rilevante dei laureati triennali nel corso economico hanno scelto di iscriversi a un corso di laurea magistrale per migliorare le proprie possibilità di trovare lavoro (47,5%) o perché ritenevano il conseguimento del titolo di secondo livello necessario per l'ingresso nel mercato del lavoro (10,0%). Si tratta di una dinamica non contingente, dato che già nell'arco temporale 2018-2024 la percentuale di laureati che individuava la formazione magistrale come uno strumento di rafforzamento delle opportunità occupazionali si attestava in media al 46,33%, con un picco di 57,1% raggiunto nel 2022.

<sup>29</sup> MONTANARI, *L'orientamento universitario come processo formativo inclusivo*, in *Studium Educationis*, 2022, 121, disponibile su: <https://ojs.pensamultimedia.it/index.php/studium/article/download/5516/5142/23254>.

prenditoriale, con l'obiettivo di promuovere la crescita economica e sociale e di rendere la conoscenza strumentale all'ottenimento di benefici di natura sociale, culturale ed economica<sup>30</sup>. Tra le declinazioni più rilevanti di questa funzione di apertura e responsabilità verso il contesto esterno rientra, in particolare, il sostegno ai percorsi di transizione delle giovani generazioni, chiamate a confrontarsi con un mercato del lavoro sempre più instabile e frammentato. La transizione dei giovani neolaureati dall'università al mondo del lavoro rappresenta un momento di sfida, soprattutto nel moderno ed instabile mercato del lavoro<sup>31</sup>. Il sistema educativo italiano attribuisce all'università un ruolo determinante nell'orientare le scelte professionali degli studenti e nel condizionare, almeno in parte, le loro scelte lavorative future, indirizzando lo sguardo verso determinati settori e mansioni di impiego<sup>32</sup>. Un orientamento efficace diventa, quindi, uno strumento centrale per stimolare competenze, ridurre le disuguaglianze e condurre le nuove generazioni verso un futuro lavorativo consapevole, orientato al digitale e alla crescita sostenibile<sup>33</sup>.

In tale prospettiva le iniziative formative di orientamento al lavoro organizzate dagli atenei universitari si rivelano una leva fondamentale. Le evidenze statistiche di Excelsior<sup>34</sup> dimostrano, infatti, che i laureati che partecipano con soddisfazione a tali attività registrano, a un anno dal conseguimento del titolo, una maggiore probabilità di essere occupati (+6,1%) rispetto a chi non ne ha usufruito. I servizi di *Career Service* consentono agli studenti di acquisire una familiarità diretta con il contesto lavorativo, facilitando l'individuazione dei percorsi di inserimento professionale più coerenti con le proprie inclinazioni.

Tuttavia, l'efficacia di tali interventi non è automatica: le analisi evidenziano che l'impatto positivo si annulla completamente per coloro che hanno espresso una scarsa soddisfazione verso le iniziative proposte. Tale risultato sottolinea l'importanza, ma anche l'efficacia di tali iniziative, solo se ben strutturate e organizzate<sup>35</sup>. Per questo, oggi, l'orientamento professionale costituisce una responsabilità strategica non solo per i decisori istituzionali, ma anche per gli attori economici e produttivi che guidano l'innovazione globale, nella misura in cui permette di contrastare il rischio di *drop-out*, la povertà educativa e lo *skill mismatch*<sup>36</sup>.

<sup>30</sup> <https://scienzeformazione.uniroma3.it/terza-missione/cose-la-terza-missione/>.

<sup>31</sup> AMENDUNI, LIGORIO, *Riprogettare un corso universitario per supportare la transizione identitaria tra università e mondo del lavoro*, Book Of Abstracts Giornate Nazionali di Psicologia Positiva, X Edizione, 2017, disponibile su: [https://www.researchgate.net/publication/318744948\\_Riprogettare\\_un\\_corso\\_universitario\\_per\\_supportare\\_la\\_transizione\\_identitaria\\_tra\\_universita\\_e\\_mondo\\_del\\_lavoro](https://www.researchgate.net/publication/318744948_Riprogettare_un_corso_universitario_per_supportare_la_transizione_identitaria_tra_universita_e_mondo_del_lavoro).

<sup>32</sup> CASANO, SEGHEZZI (a cura di), *I giovani tra mercato e non mercato. Lavoro, competenze e nuove professionalità*, Fondazione Unipolis, Adapt University Press, 2021.

<sup>33</sup> SANTONI, *Costruire il futuro: orientamento, competenze digitali e Intelligenza Artificiale*, in *Orientare i talenti. Dati, strumenti, esperienze e prospettive*, 17 novembre 2025, 9 ss., disponibile su: [https://orientatalenti.it/wp-content/uploads/2026/02/Orientare\\_i\\_talenti\\_Ricerca\\_DEF.pdf](https://orientatalenti.it/wp-content/uploads/2026/02/Orientare_i_talenti_Ricerca_DEF.pdf).

<sup>34</sup> EXCELSIOR, *Laureati e lavoro. Gli sbocchi professionali dei laureati nelle imprese*. Indagine 2025, UnionCamere, 46, disponibile su: [https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2025/Laureati\\_e\\_lavoro.pdf](https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2025/Laureati_e_lavoro.pdf).

<sup>35</sup> *Ivi*.

<sup>36</sup> MONTANARI, op. cit.

La Terza missione si configura, quindi, non più come una funzione accessoria, ma come il perno di una strategia di *policy* orientata a ridurre le fratture tra formazione universitaria, contesto produttivo e traiettorie occupazionali delle giovani generazioni.

## **6. Lo scollamento tra formazione universitaria e mercato del lavoro (tra *Skill mismatch* e NEET)**

La condizione giovanile al momento dell'ingresso nel mercato del lavoro risulta sempre più segnata da transizioni occupazionali fragili e discontinue, che spesso si traducono in percorsi di inserimento caratterizzati da instabilità contrattuale e segmentazione delle opportunità. In particolare, la fase *post-lauream* si colloca frequentemente entro un quadro di ampia diffusione dei contratti a termine e di rapporti non standard, che riflettono la difficoltà del sistema produttivo di assorbire in modo stabile il capitale umano formato nei percorsi universitari<sup>37</sup>. Accanto a tali forme contrattuali, assumono rilievo anche strumenti di accompagnamento e di inserimento, quali i tirocini extracurricolari, che tuttavia non possono essere qualificati come rapporti di lavoro in senso proprio. Essi rappresentano piuttosto misure formative e di transizione, talvolta utilizzate in modo improprio<sup>38</sup> come canali di prolungata “pre-occupazione”, contribuendo a ritardare l'accesso a posizioni lavorative effettivamente stabili e coerenti con il livello di qualificazione acquisito.

Parallelamente, le imprese tendono a richiedere competenze immediatamente spendibili ed esperienze professionali pregresse, che i neolaureati faticano ad aver maturato all'interno di percorsi formativi ancora prevalentemente teorici. Tale dinamica alimenta, come già evidenziato, il fenomeno dello *skill mismatch*, ossia lo scarto tra competenze e qualifiche possedute dai lavoratori e fabbisogni professionali espressi dal tessuto produttivo. Si tratta di un divario strutturale che incide tanto sulle prospettive individuali di occupazione quanto sulla capacità competitiva delle imprese, spesso in difficoltà nel reperire profili adeguati<sup>39</sup>. Le competenze oggi richieste ai laureati, infatti, risultano sempre più frequentemente collegate ad esperienze che vanno oltre la sola didattica frontale<sup>40</sup> – laboratori, percorsi di orientamento, apprendimenti situati, contatto con i contesti produttivi – evidenziando un *gap* pratico-applicativo che deve essere colmato attraverso una maggiore integrazione tra università e territorio<sup>41</sup>.

---

<sup>37</sup> ALIFANO *et al.*, *Scuola/Università e mercato del lavoro: la transizione che non c'è. Quello che raccontano i percorsi di formazione e le esperienze di lavoro dei nostri studenti*, Adapt University Press, Materiali di discussione, n. 7/2022, seconda edizione.

<sup>38</sup> Sul punto si rinvia all'analisi di CAFFIO, *L'evoluzione genetica e funzionale dei tirocini extracurricolari tra diritto interno e (futuribili) scenari di legislazione europea*, in q. Fascicolo.

<sup>39</sup> C. GAROFALO, *Una strategia integrata per l'occupazione giovanile*, in q. Fascicolo.

<sup>40</sup> EXCELSIOR, *Laureati e lavoro. Gli sbocchi professionali dei laureati nelle imprese. Indagine 2025*, cit., 46.

<sup>41</sup> Questo è confermato anche dai dati raccolti da Almalaurea sui laureati triennali nel corso di studio in Economia e Am-

Secondo il Rapporto AlmaLaurea 2025<sup>42</sup>, oltre il 30% dei neo-laureati svolge un lavoro non correlato al proprio titolo accademico<sup>43</sup>, confermando la persistenza di uno squilibrio tra formazione universitaria e domanda di lavoro.

Il Rapporto evidenzia, inoltre, la complessità multidimensionale del fenomeno, riconducibile tanto a fattori sociali (origine, genere, contesto territoriale), quanto a elementi soggettivi legati alle motivazioni culturali e professionali che orientano le scelte universitarie e lavorative.

In questo scenario, lo *skill mismatch* si intreccia con una delle principali criticità del mercato del lavoro italiano: l'elevata incidenza dei NEET (*Not in Education, Employment or Training*)<sup>44</sup>. Ridurre i tassi di questa categoria rappresenta un obiettivo strategico per le politiche pubbliche, anche in coerenza con l'Agenda 2030, che richiama la necessità di garantire piena occupazione e condizioni di lavoro dignitose, contrastando la marginalizzazione delle giovani generazioni.

La popolazione NEET include, infatti, gruppi differenti: giovani in cerca di occupazione, giovani intrappolati in percorsi di precarietà e riqualificazione intermittente e, soprattutto, giovani scoraggiati che costituiscono la componente più fragile, spesso bloccata in una spirale di esclusione sociale e professionale che richiede interventi mirati di prossimità e accompagnamento.

Secondo Eurostat<sup>45</sup>, l'Italia registra circa 3 milioni di NEET, uno dei dati più elevati in Europa. Tale fenomeno si affianca alle difficoltà di reperimento segnalate dalle imprese: si stima che il *mismatch* tra domanda e offerta di competenze incida in modo rilevante sul fatto che circa un laureato su due risulti difficile da reperire, soprattutto per carenze di profili aggiornati e competenze adeguate ai processi di innovazione<sup>46</sup>.

Ne deriva l'esigenza di rafforzare il raccordo tra formazione e lavoro, promuovendo politiche capaci di leggere le trasformazioni produttive e di accompagnare le transizioni occupazionali<sup>47</sup>.

---

ministrazione delle Aziende del Dipartimento Jonico, che, ad un anno dalla laurea, hanno ricercato esperienza in attività pratiche, quali il tirocinio/praticantato o lo *stage* in azienda. La necessità di inserire nella formazione universitaria attività pratiche e contestualizzate alle future possibili mansioni, per aumentare le competenze lavorative, è quindi evidente. Nel 2024, il 25,4% dei laureati intervistati ha partecipato ad almeno un'attività di formazione post-laurea, effettuando *stage* in azienda (11,9%) o partecipando a master universitari di primo livello (10,2%).

<sup>42</sup> ALMALAUREA, *Indagine occupazionale sui laureati*, 2025: <https://www.almalaurea.it/i-dati/le-nostre-indagini/condizione-occupazionale-laureati>.

<sup>43</sup> DI MURO, *Mismatch prismatico: il disallineamento tra formazione universitaria e mercato del lavoro*, Unid Formazione, 17 giugno 2025, disponibile su: <https://www.unidformazione.com/mismatch-disallineamento-formazione-universitaria-lavoro-rapporto-almalaurea-2025/>.

<sup>44</sup> OLIVIERI, «Giovani così non lo saremmo più stati»: il biennio 2024-2025 tra dogmatica dell'incentivo e realtà del mercato; PELLICANO, *Il Servizio Civile: una politica efficace per i giovani Neet?*, entrambi in q. Fascicolo.

<sup>45</sup> MADEDDU, *Skill mismatch e Neet, la soluzione orientativa*, Asnor, 29 maggio 2024, disponibile su: [https://asnor.it/it-schede-663-skill\\_mismatch\\_e\\_neet\\_la\\_soluzione\\_orientativa](https://asnor.it/it-schede-663-skill_mismatch_e_neet_la_soluzione_orientativa).

<sup>46</sup> EXCELSIOR, *Laureati e lavoro. Gli sbocchi professionali dei laureati nelle imprese. Indagine 2025*, cit.

<sup>47</sup> CASANO, SEGHEZZI, (a cura di), *Le trasformazioni del lavoro: un percorso di lettura*, Adapt University Press, 2021, Vol. II,

Le strategie istituzionali convergono sulla necessità di integrare la formazione di competenze scientifiche e tecnologiche utilizzando programmi formativi nazionali ed europei per favorire lo sviluppo coordinato di competenze tecniche (*hard skills*) e trasversali (*soft skills*), preparando i giovani a un mercato del lavoro dinamico e promuovendo abilità trasversali quali pensiero critico, capacità di *problem-solving* e adattabilità ai cambiamenti organizzativi.

La formazione deve essere continua e orientata lungo tutto l'arco della vita, e i sistemi universitari e territoriali sono chiamati a costruire spazi stabili di dialogo con il mondo delle produzioni, così da ridurre il rischio di esclusione e valorizzare pienamente il capitale umano delle nuove generazioni<sup>48</sup>.

L'adozione di interventi coordinati di *policy* che integrino organicamente i sistemi formativi con le strategie di sviluppo territoriale attraverso strumenti come l'apprendistato, considerato spesso la "principale porta di accesso" dei giovani al mercato del lavoro<sup>49</sup>, in particolare quello di alta formazione e ricerca e l'integrazione di competenze digitali avanzate e di IA può segnare il passo verso la creazione di un sistema duale universitario d'eccellenza.

## 7. I giovani in viaggio verso il loro futuro

I giovani italiani sono in una condizione di svantaggio rispetto alla media europea. Tale considerazione emerge dai dati statistici e dalle indagini condotte da ASviS a livello nazionale e sovranazionale. Il nostro Paese risulta, infatti, tra quelli in cui lo squilibrio demografico si manifesta con maggiore intensità sul mercato del lavoro, incidendo sfavorevolmente sulla condizione delle nuove generazioni rispetto ai coetanei europei. La crisi demografica, ormai in atto in tutte le economie avanzate, ha reso evidente la necessità di sostenere un contesto in cui i giovani diventano una risorsa sempre più scarsa, sottoposta al peso crescente dell'invecchiamento della popolazione.

Le analisi di ASviS<sup>50</sup> riflettono tali disuguaglianze strutturali e richiamano, tra gli elementi critici, la diffusione di percorsi occupazionali caratterizzati da instabilità e da un ricorso significativo

---

144-145.

<sup>48</sup> Il 43,5% dei laureati triennali nel corso economico del Dipartimento Jonico dichiara di utilizzare le competenze acquisite durante la formazione solo in misura ridotta e l'8,7% per nulla nella propria attività lavorativa. Dati Almalaurea 2024.

<sup>49</sup> Alcuni contributi di ricerca evidenziano tuttavia il paradosso insito nella forma contrattuale dell'apprendistato che spesso, nonostante sia qualificato come contratto di lavoro a tempo indeterminato, risulta un contratto "instabile". La qualificazione formale dell'istituto dovrebbe garantire una funzione di riequilibrio occupazionale, ma, di fatto, esso si colloca come momento di transizione dalla fase formativa alla fase lavorativa senza garanzie nei confronti del lavoratore che si ritrova soggetto al libero recesso datoriale. Così CARACCILO, *Apprendistato e occupabilità giovanile: il recesso datoriale libero come fattore di disuguaglianza strutturale*, in q. Fascicolo.

<sup>50</sup> ASviS, *Le giovani generazioni tra presente e futuro. Strumenti per una scuola che cambia*, ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, maggio 2025, disponibile su: [https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/Gift\\_ASviS\\_Giovani\\_mag-](https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/Gift_ASviS_Giovani_mag-)

a forme di lavoro non standard, con ridotte prospettive di crescita professionale. Queste dinamiche risultano particolarmente accentuate in Italia, dove si sommano ulteriori fragilità sistemiche: prospettive pensionistiche più incerte, un elevato debito pubblico ereditato e investimenti ancora insufficienti in politiche attive del lavoro, innovazione, ricerca e sviluppo.

In tale scenario, la formazione delle giovani generazioni deve essere considerata in una prospettiva nuova e più articolata, capace di valorizzare le traiettorie di studio e di carriera come leve essenziali per affrontare il cambiamento in atto.

Non sorprende, dunque, che l'occupazione giovanile presenti indicatori particolarmente critici, collocando l'Italia nelle ultime posizioni in Europa per quota di occupati a tre anni dal conseguimento del titolo di studio. Il Rapporto Italia Generativa 2023 della Fondazione Unipolis, intitolato "Via dalla gabbia (semi)dorata - riaprire il futuro delle nuove generazioni"<sup>51</sup>, propone una lettura globale delle problematiche e delle possibili azioni da intraprendere per trovare soluzioni, mettendo in luce le fasi critiche in cui le aspettative di futuro dei giovani italiani tendono a interrompersi o a bloccarsi.

Tali criticità si riflettono inevitabilmente anche sul versante formativo e sulla percezione dell'adeguatezza delle competenze acquisite nei percorsi universitari.

L'analisi dei dati aggregati, pur fornendo una cornice interpretativa essenziale, rischia tuttavia di appiattire le profonde disuguaglianze territoriali che attraversano il Paese, rivelandosi insufficiente a intercettare le declinazioni concrete, dove i ritardi educativi e occupazionali assumono contorni specifici a seconda dei contesti geografici. Una lente territoriale consente di verificare come le dinamiche strutturali del mercato del lavoro si traducano in esiti occupazionali profondamente differenziati geograficamente, in funzione delle caratteristiche dei sistemi universitari locali e della loro capacità di interagire con il tessuto produttivo di riferimento. Analizzando il contesto del Dipartimento Jonico dell'Università di Bari Aldo Moro, ad esempio, i dati AlmaLaurea 2024 mostrano che, sebbene il 52,2% dei laureati triennali<sup>52</sup> consideri la formazione ricevuta "molto adeguata", una quota significativa (34,8%) la ritiene solo "poco adeguata" e il 13,0% addirittura "per niente adeguata" rispetto alle richieste del mondo del lavoro. Si comprende, in questo modo, quanto le evidenze confermino che la questione dell'occupabilità non riguardi soltanto il piano macro-economico, ma investa direttamente la capacità dei sistemi formativi di accompagnare transizioni professionali efficaci che riscontrano difficoltà di raccordo con il mercato del lavoro.

A questo quadro, si aggiunge la trasformazione digitale, che accelera costantemente, portando alla richiesta di figure iper-specializzate e nuovi profili professionali come il *data*

---

*gio\_2025.pdf*

<sup>51</sup> V. <https://www.italiagenerativa.it/rig2023/considerazioni-2023/>.

<sup>52</sup> I dati si riferiscono sempre ai laureati in Economia e Amministrazione delle Aziende.

*ethics analyst*, il *container infrastructure engineer* o il *prompt engineer*<sup>53</sup>. Le abilità necessarie nei ruoli più esposti all'Intelligenza Artificiale cambieranno il 66% più velocemente rispetto al passato<sup>54</sup> e solo un approccio formativo che integri moduli pratici su AI e tecnologie emergenti potrà evitare che la rivoluzione digitale diventi un fattore di esclusione per i giovani.

Non a caso l'Italia si colloca ancora tra le ultime posizioni in Europa per competenze digitali, con un divario di quasi 10 punti percentuali rispetto alla media UE. Con riferimento alle università, il sistema formativo italiano è certamente ricco di eccellenze, ma appare necessario adottare scelte più incisive per avvicinare il mondo della formazione a quello del lavoro, agevolando dialoghi e transazioni e rafforzando attività pratiche e contestualizzate.

In questa direzione spinge anche il rapporto UNESCO “Re-immaginare i nostri futuri insieme: un nuovo contratto sociale per l'educazione”, pubblicato alla fine del 2023, che invita a individuare nuove strade per la valorizzazione delle vocazioni professionali, l'adeguamento delle strutture formative e la modernizzazione dei percorsi.

Le criticità, infine, si evidenziano anche con riferimento alla presenza femminile nel mondo del lavoro. L'Italia deve riconoscere e coinvolgere il grande potenziale delle donne, spesso frenate da scelte familiari ed ingabbiate nel *trade-off* tra investimento professionale e maternità, in un quadro che continua a riprodurre disuguaglianze strutturali e ostacoli alla piena partecipazione.

## 8. Reti territoriali, tirocini e apprendistato tra formazione e “gavetta”

Gli studi sul *placement* convergono nel riconoscere che l'efficacia del servizio dipenda in larga misura dalla capacità di costruire reti stabili di collaborazione con imprese, istituzioni pubbliche e terzo settore. Un *placement* efficace, infatti, deve rappresentare uno “snodo” della *governance* multilivello delle transizioni<sup>55</sup>, in grado di alimentare patti territoriali per l'occupabilità e di supportare la progettazione congiunta di corsi di studio, attività laboratoriali ed esercitazioni in aula, tirocini e percorsi di alto apprendistato.

In particolare, l'integrazione tra *placement* e strumenti di ingresso nel lavoro – tirocini curriculari ed extracurriculari, apprendimento di tecniche lavorative, apprendistato di alta

<sup>53</sup> SOLDAVINI, *Competenze digitali, il grande mismatch che rallenta la trasformazione italiana*, in *Il Sole 24 Ore*, 3 dicembre 2025, <https://www.ilsole24ore.com/art/competenze-digitali-grande-mismatch-che-rallenta-trasformazione-italiana-AI3yn3B>.

<sup>54</sup> BOTTINI, *Giovani e AI: le competenze digitali che serviranno davvero entro il 2030*, in *Agenda digitale*, 15 dicembre 2025, disponibile su: <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/competenze-digitali/giovani-e-ai-le-competenze-digitali-che-serviranno-davvero-entro-il-2030/>.

<sup>55</sup> ANCORA C. GAROFALO, op. cit., in q. Fascicolo.

formazione e ricerca – è ritenuta decisiva per anticipare l’esperienza di lavoro durante il percorso universitario, collegando in modo strutturato apprendimento in aula e apprendimento *on the job*. Tuttavia, la stessa letteratura richiama il rischio che tali strumenti si traducano in forme di “gavetta” poco qualificata, mal retribuita e non necessariamente coerente con il profilo formativo, specie in assenza di standard di qualità, tutoraggio adeguato e prospettive reali di inserimento stabile.

Da qui la richiesta, sempre più frequente, di percorsi di ingresso basati su competenze misurabili, con riconoscimento formale delle esperienze (micro-certificazioni, crediti formativi, esami di qualificazione) e sistemi di monitoraggio della qualità dei tirocini e dell’apprendistato, sul modello di quanto sperimentato in altri Paesi europei. In tale contesto, il *placement* universitario è chiamato a svolgere un ruolo di regia non soltanto nel *matching*, ma anche nella definizione degli standard formativi, nella selezione delle sedi ospitanti e nel monitoraggio degli esiti occupazionali dei percorsi attivati.

## 9. Criticità e linee di sviluppo

Le analisi sviluppate nel presente contributo hanno messo in luce come la questione giovanile nel mercato del lavoro italiano non possa essere letta come un fenomeno congiunturale, bensì come il risultato di una combinazione di fattori strutturali: fragilità demografiche, insufficiente accumulazione di capitale umano “alto”, persistente disallineamento tra percorsi formativi e fabbisogni produttivi, diffusione di transizioni occupazionali lunghe e discontinue, con un intreccio sempre più evidente tra *skill mismatch* e rischio di marginalità giovanile.

Le ricerche della dottrina giuslavoristica<sup>56</sup> mostrano, infatti, come in Italia la transizione scuola/università-lavoro sia lunga, frammentata e incerta, con tassi di disoccupazione giovanile stabilmente più alti della media OCSE e una forte presenza di rapporti temporanei o informali. In particolare, si evidenzia il punto critico della carenza di capitale umano “qualificato”: molti giovani non completano l’istruzione secondaria superiore e, tra quelli che arrivano all’università, si osservano alti tassi di abbandono e una forte concentrazione in “lauree deboli”, cioè percorsi con scarsi sbocchi professionali. Questi fenomeni vengono interpretati come segnali di un orientamento insufficiente e di un’offerta formativa poco raccordata ai fabbisogni del lavoro<sup>57</sup>.

<sup>56</sup> Ben compendiate e sviluppate nel Volume monotematico di *Professionalità studi “I servizi di placement universitario in Italia”*, 2024, 2/VII, ADAPT University Press.

<sup>57</sup> Si evidenzia, inoltre che il primo contatto col lavoro avviene spesso tramite “lavoretti saltuari”, PCTO, volontariato o lavoro nero, senza un disegno intenzionale di sviluppo di competenze e senza collegamento con il percorso di studi. Peraltro, le esperienze di alternanza e di volontariato sono molto diffuse, ma spesso poco coerenti con il profilo formativo, di breve durata e scarsamente strutturate, al punto che nei CV gli studenti faticano a tradurre queste esperienze in competenze professionali, segno di un apprendimento ancora prevalentemente “nozionistico”.

Infine, dal lato degli esiti occupazionali emerge che una quota molto ampia di laureati è disponibile ad accettare lavori non coerenti con il proprio corso di studi (circa i tre quarti dei laureati di primo e secondo livello), in un contesto di precarietà diffusa, caratterizzato da una crescente disponibilità all'adattamento al ribasso delle aspettative professionali. Il rischio è quello di una progressiva svalorizzazione del capitale umano, con effetti negativi sia sulle traiettorie individuali sia sulla competitività del sistema produttivo.

Le analisi più recenti sul sistema italiano dei servizi di *placement* restituiscono, a loro volta, un quadro di luci e ombre. Accanto a esperienze avanzate e fortemente integrate con le strategie di terza missione, si registrano situazioni caratterizzate da risorse limitate, scarsa visibilità presso gli studenti e un utilizzo solo parziale delle potenzialità di questi servizi. Le ricerche di mappatura mostrano una forte disomogeneità tra atenei nella gamma dei servizi offerti, nei livelli di accessibilità (per studenti e imprese) e nell'innovazione degli strumenti utilizzati.

Le criticità ricostruite lungo l'analisi suggeriscono, pertanto, alcune direttrici di intervento che possono orientare, in chiave di *policy* universitaria e territoriale, il rafforzamento delle transizioni formazione-lavoro, soprattutto nei contesti territoriali più esposti alla fragilità occupazionale giovanile. Anche alla luce dei dati AlmaLaurea richiamati con riferimento ai corsi di studio economici del Dipartimento Jonico dell'Università di Bari Aldo Moro, emerge l'esigenza di consolidare il *placement* non come funzione accessoria, ma come infrastruttura strategica stabile, capace di operare in raccordo con la terza missione e con i servizi di orientamento e *counseling*. Il potenziamento di tali strutture può consentire una più efficace regia delle relazioni tra sede universitaria, tutor accademici e tutor aziendali, favorendo un dialogo continuativo con il tessuto produttivo e istituzionale del territorio e rendendo più permeabile il confine tra formazione e occupazione.

Un ulteriore profilo riguarda l'investimento sulle competenze trasversali e digitali degli studenti, con particolare attenzione all'utilizzo consapevole e critico delle tecnologie emergenti e dell'intelligenza artificiale. L'introduzione di laboratori pratici e percorsi applicativi dedicati, integrati nella didattica ordinaria, ha la capacità di rafforzare non soltanto le competenze tecniche, bensì anche abilità relazionali e organizzative sempre più richieste dal mercato del lavoro, quali il lavoro in gruppo, il *problem solving*, la comunicazione e la gestione del tempo. In questa direzione, assume rilievo anche la costruzione di occasioni strutturate di confronto con il mondo del lavoro, attraverso seminari, *recruiting meeting* e iniziative di *networking* capaci di alimentare un circuito informativo continuo tra domanda di competenze e offerta formativa.

Infine, appare centrale il ripensamento dei tirocini curriculari come segmento qualificante della transizione, superando logiche meramente adempitive e promuovendo esperienze più mirate, personalizzate e monitorate. Percorsi di tirocinio maggiormente estesi e sostenibili, accompagnati da un tutoraggio effettivo, possono trasformare l'esperienza *on the job* in un anello centrale dell'accompagnamento al lavoro, rafforzando il *job match* tra profilo

dello studente e contesto ospitante e contribuendo in modo più incisivo alla riduzione dello *skill mismatch*<sup>58</sup>.

Nel loro insieme, tali direttrici delineano una progettualità territoriale che, muovendo dalle criticità strutturali della transizione università-lavoro, valorizza il ruolo dell'università come attore attivo di sviluppo del capitale umano e come snodo istituzionale capace di costruire reti, competenze e opportunità di inserimento qualificato, in coerenza con le linee di ricerca e con gli obiettivi del progetto PRIN PNRR 2022 YES – *Youth Employment Strategy*. Ciò implica investire non soltanto in termini organizzativi e di risorse, ma anche e soprattutto sul piano culturale e su quello della comunicazione, riconoscendo al *placement* una funzione strategica nel ripensare il rapporto tra università, studenti e mercato del lavoro.

---

<sup>58</sup> Le argomentazioni di questo contributo elaborano alcune ricerche sociologico-lavoristiche che hanno affrontato percorsi di ricerca per individuare strumenti (quali tirocini, apprendistato) e suggerire alcuni percorsi che incentivino l'occupazione giovanile, tenendo maggiormente conto della rinnovata centralità della dimensione territoriale. Per tutti CASANO, *Trasformazioni del lavoro e politiche per l'inserimento occupazionale dei giovani*, in *Economia e Società Regionale*, 2018, 1, 119-137.

