

università e  
imprese

per lo sviluppo  
dei talenti.

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

# università e imprese per lo sviluppo dei talenti.

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

una ricerca di Randstad condotta da Fondazione per la Sussidiarietà.

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

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

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

## sommario.

università e imprese per lo sviluppo dei talenti

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

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

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

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

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

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

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

## quadro di sintesi della ricerca.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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