

GIOVANI E LAVORO: PERCORSI INDIVIDUALI O RISULTATO DI SQUADRA?

Convegno

Istituto Universitario Salesiano di Venezia - 10 Aprile 2026, Venezia-Mestre

Davide Girardi - Tiziana Piccioni



GIOVANIeFUTURO
OSSERVATORIO IUSVE

d.girardi@iusve.it - t.piccioni@iusve.it

SOMMARIO

- PRESENTAZIONE DELLA RICERCA

- I RISULTATI

PERCORSI DI TRANSIZIONE AL LAVORO: I «COMPAGNI DI VIAGGIO»

LE CONDIZIONI DI LAVORO PERCEPITE

I REQUISITI DEL LAVORO IDEALE

UN PROGETTO A MOSAICO

UN ESERCIZIO DI AGENCY E DI AUTONOMIA

LE PROBLEMATICHE

LE PREOCCUPAZIONI PER IL FUTURO

L'IMPORTANZA DEL RICONOSCIMENTO

L'AMBIENTE DI LAVORO E LE RELAZIONI

LA DIMENSIONE EMOTIVA E LE ASPETTATIVE SUI GIOVANI

DALL'ALTRA PARTE DEL TAVOLO

E IL GENERE?

- RIFLESSIONI IN PROSPETTIVA



LA PARTECIPAZIONE DEI GIOVANI AL SISTEMA D'IMPIEGO

DIFFICOLTÀ STRUTTURALI

L'INSISTENZA SUL CAPITALE UMANO

MISMATCH E CRITICITÀ FORMATIVE

QUALITÀ DEI TIROCINI

AGENCY GIOVANILE



GIOVANIeFUTURO
OSSERVATORIO IUSVE

PRESENTAZIONE DELLA RICERCA

I METODI

Domanda di ricerca:

Nel contesto veneto, quali significati attribuiscono all'esperienza lavorativa i giovani coinvolti in un processo di transizione al mondo del lavoro?

Indagine svolta dall'Osservatorio IUSVE «Giovani e Futuro» e promossa da Veneto Lavoro nell'ambito dei fondi PNRR.

Periodo di effettuazione dell'indagine: **febbraio-ottobre 2025**.

Obiettivo: **restituire le mappe di significato** proprie ai giovani adulti veneti impegnati nei percorsi di transizione scuola (università)-lavoro.

Approccio Mixed Methods

Fase qualitativa - trenta interviste discorsive (giovani adulti e testimoni privilegiati).

Fase quantitativa - *survey* condotta su un campione rappresentativo di 929 giovani adulti veneti d'età compresa tra i 18 e i 34 anni, sulla base delle dimensioni emerse nella precedente fase qualitativa.



PERCORSI DI TRANSIZIONE AL LAVORO: I «COMPAGNI DI VIAGGIO»

Pensando alla sua
esperienza lavorativa
fin qui, da chi ha
ricevuto i consigli più
utili per trovare il suo
lavoro/i suoi lavori?

(risposte multiple)
(val. %)

Familiari e parenti	43,1
Amici	25,5
Professionisti del settore (ad es. consulenti, coach...)	19,7
Nessuno	17,4
Coniuge/partner	10,0
Servizi di orientamento (sia pubblici sia privati)	9,8
Docenti (universitari o scolastici)	9,7
Altri	1,4

N. casi 735



PERCORSI DI TRANSIZIONE AL LAVORO: I «COMPAGNI DI VIAGGIO»

Nei momenti in cui si sente più confuso/a riguardo al suo futuro lavorativo, qual è la sua reazione più comune?

(soli studenti)
(val. %)

Ne parlo con amici/che, familiari e parenti per avere consigli	36,8
Mi blocco, rimandando ogni decisione	27,3
Cerco attivamente informazioni, seguo webinar, leggo articoli	24,8
Mi butto su un'attività pratica, anche piccola, per sentirmi produttivo/a	11,1
TOTALE	100,0

N. casi 194



LE CONDIZIONI DI LAVORO PERCEPITE

Pensando alla sua situazione degli ultimi tre anni, il suo lavoro è migliorato, rimasto invariato o peggiorato in relazione ai seguenti aspetti?

(val. %)

	Migliorato	Rimasto invariato	Peggiorato	TOTALE
Stabilità	43,3	47,7	9,0	100,0
Retribuzione	43,0	42,5	14,5	100,0
Possibilità di fare carriera	30,1	55,4	14,5	100,0
Impegno mentale – psicologico	30,7	40,5	28,8	100,0
Orario di lavoro	33,3	49,7	17,0	100,0
Carico di lavoro (fatica, ritmi)	27,9	40,3	31,8	100,0
Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	28,7	46,1	25,2	100,0
Possibilità di acquisire nuove competenze tramite il lavoro	43,9	45,4	10,7	100,0

N. casi 578 ÷ 663



LE CONDIZIONI DI LAVORO PERCEPITE

Pensando alla sua situazione degli ultimi tre anni, il suo lavoro è migliorato, rimasto invariato o peggiorato in relazione ai seguenti aspetti?

	SALDI
Stabilità	34,3
Possibilità di acquisire nuove competenze tramite il lavoro	33,2
Retribuzione	28,5
Orario di lavoro	16,3
Possibilità di fare carriera	15,6
Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	3,5
Impegno mentale - psicologico	1,9
Carico di lavoro (fatica, ritmi)	-3,9

N. casi 578 ÷ 663



GIOVANIeFUTURO
OSSERVATORIO IUSVE

N. casi 578 ÷ 663

RISULTATI

LE CONDIZIONI DI LAVORO PERCEPITE

Pensando alla sua situazione degli ultimi tre anni, il suo lavoro è migliorato, rimasto invariato o peggiorato in relazione ai seguenti aspetti?

(val. %)

	Migliorato	Rimasto invariato	Peggiorato	TOTALE
Tipologia di attività svolte	45,7	45,3	9,0	100,0
Opportunità di contatti/esperienze con l'estero	25,2	64,1	10,7	100,0
Autonomia nello svolgimento delle attività	53,8	37,8	8,4	100,0
Partecipazione ai processi decisionali	37,3	47,8	14,9	100,0
Rapporto con i superiori, l'azienda-ente	39,0	47,0	14,0	100,0
Rapporto con i colleghi	47,2	41,1	11,7	100,0
L'autorealizzazione sul lavoro	42,2	44,5	13,3	100,0
Riconoscimento sociale del suo lavoro	35,1	49,6	15,3	100,0
Crescita/arricchimento delle competenze	50,3	41,8	7,9	100,0

N. casi 578 ÷ 663



GIOVANIeFUTURO
OSSERVATORIO IUSVE

N. casi 578 ÷ 663

RISULTATI

LE CONDIZIONI DI LAVORO PERCEPITE

Pensando alla sua situazione degli ultimi tre anni, il suo lavoro è migliorato, rimasto invariato o peggiorato in relazione ai seguenti aspetti?

	SALDI
Autonomia nello svolgimento delle attività	45,4
Crescita/arricchimento delle competenze	42,4
Tipologia di attività svolte	36,7
Rapporto con i colleghi	35,5
L'autorealizzazione sul lavoro	28,9
Rapporto con i superiori, l'azienda/ente	25,0
Partecipazione ai processi decisionali	22,4
Riconoscimento sociale del suo lavoro	19,8
Opportunità di contatti/esperienze con l'estero	14,5

N. casi 578 ÷ 663



I REQUISITI DEL LAVORO IDEALE

Pensando alla sua idea di lavoro ideale/al suo lavoro ideale, quali sono tra i seguenti i tre aspetti per lei più importanti?

(risposte multiple)
(val. %)

Il reddito/un buon guadagno	68,9
La continuità dell'attività professionale/la stabilità del posto	51,1
Un lavoro per me piacevole, interessante	40,3
La possibilità di fare carriera	37,5
Buone relazioni con le persone sul luogo di lavoro	33,6
La flessibilità oraria	17,5
La reputazione dell'azienda	13,5
La coerenza tra la mia formazione/le mie competenze e il lavoro/i lavori effettivamente svolto/svolti	10,1
La possibilità di acquisire nuove competenze (anche attraverso la formazione aziendale)	9,9
La possibilità di fare <i>smartworking</i>	7,0
L'utilità del mio lavoro per la collettività	3,8
L'attenzione aziendale al tema dell'inclusività (ad es., sui temi di genere o del rispetto di altre sensibilità)	2,3
La sostenibilità (ambientale e sociale) del luogo di lavoro	1,3

N. casi 929



UN PROGETTO A MOSAICO

Dalle interviste in profondità emerge che i giovani lavoratori vivono il lavoro non più come unico perno dell'identità, sebbene esso non sia soltanto una fonte di reddito. Il lavoro deve integrarsi in un progetto di vita dove riconoscimento del sé, «benessere psicofisico» e allineamento ai propri valori contano quanto la retribuzione.

Anche quelle esperienze che potrebbero sembrare «di ripiego» sono interpretate in modo strategico: le usano, infatti, per acquisire competenze, anche relazionali, per capire cosa vogliono fare, per «non stare fermi».

nel momento in cui... non stanno facendo qualcosa che è allineato al loro benessere... mollano (So., responsabile HR);

avevo ancora un po' di tempo per poter dire: proviamo a cambiare rotta, e quindi fare qualcosa che vedevo meno come una gabbia (S., studentessa).

Per il 40,3% dei giovani, il lavoro ideale deve essere innanzitutto *piacevole* e *interessante*. Tra gli studenti, questa percentuale sale significativamente al 53,2%, indicando un *trend* generazionale in crescita. | Il 38,1% si dichiara *molto preoccupato* di non riuscire a trovare un lavoro che faccia sentire realizzati.



UN ESERCIZIO DI AGENCY E DI AUTONOMIA

La transizione al lavoro per i giovani si inserisce in una dimensione di **apprendimento biografico**: in particolare, vorrebbero «imparare» e acquisire una autonomia che sia decisionale, prima di tutto, e poi economica.

Costruiscono il proprio percorso pezzo per pezzo, **e sanno bene come vorrebbero fosse** – e non fosse – il processo di transizione.

Tale esercizio di autonomia ha un costo: spesso sono ragazzi che studiano e lavorano, o che fanno nel contempo più lavori, quando non chiedono supporto alle famiglie.

mi aspettavo completamente un'altra cosa [...] mi sono trovata a fare veramente la commessa il 99% del tempo e quindi... veramente, quello che l'esperienza mi ha insegnato è stato pochissimo. E invece io pensavo di comprendere... non ti dico scoprire un lavoro o scoprire come funzionava il mondo. Però...
(G., studentessa magistrale e responsabile tirocini).

«non era nell'ordine giusto delle cose, questo» (S., giovane ex lavoratrice, ora studentessa).

Di fronte a un contesto che non fa stare bene, il 47,5% sceglierebbe di cercare un altro lavoro, anche a costo di un periodo di instabilità.



UN ESERCIZIO DI AGENCY E DI AUTONOMIA

*Se lei si trovasse
in un posto di
lavoro che non la
fa stare bene,
quale sarebbe la
sua reazione più
probabile?*

(val. %)

...cercherei attivamente un altro lavoro, anche a costo di un periodo di instabilità	47,5
...farei solo lo stretto indispensabile	17,7
...resisterei, cercando di adattarmi e trovare aspetti positivi, per non rimanere senza lavoro	20,4
...proverei a parlare con i miei superiori per migliorare la situazione	14,4
TOTALE	100,0

N. casi 578



UN ESERCIZIO DI AGENCY E DI AUTONOMIA

Se dovesse scegliere un'area di miglioramento prioritaria per lei, quale sarebbe? Miglioramento...

(val. %)

...di competenze specifiche	26,8
...delle competenze trasversali (ad es., lavoro di squadra)	19,8
...della consapevolezza delle mie capacità	28,4
...della capacità di cercare occasioni di lavoro/opportunità d'impresa	13,3
...della capacità di identificare i miei obiettivi professionali	11,2
...altro	0,5
TOTALE	100,0

N. casi 929



LE PROBLEMATICHE

Quali sono attualmente i due principali problemi del mercato del lavoro per i giovani?

(risposte multiple)
(val. %)

I bassi salari	65,0
La precarietà dei contratti	29,4
La richiesta di esperienza precedente, anche per posizioni di base	25,4
La scarsa qualità del lavoro	18,4
La difficoltà di trovare offerte di lavoro in linea con il proprio percorso di studi	10,9
L'utilizzo non adeguato delle loro competenze	9,8
Una limitata possibilità di carriera	6,5
La poca disponibilità dei lavoratori	6,1
Una limitata capacità di innovazione da parte delle imprese	6,0
Le difficoltà ad aprire una nuova attività autonoma	4,8
Le difficoltà burocratiche dei processi di assunzione	4,5
Altro	0,4

N. casi 929



LE PREOCCUPAZIONI PER IL FUTURO

*Pensando alla sua
attuale condizione,
quanto può dirsi
preoccupato di non...
(risposte "molto")*

(soli studenti)
(val. %)

...trovare un lavoro che la realizzi	38,1
...trovare un lavoro stabile	37,2
...trovare un lavoro economicamente soddisfacente	36,7
...avere un percorso professionale chiaro e definito davanti	30,9
...trovare un lavoro flessibile per orari e giornate	29,6
...avere la formazione (le competenze) giusta	23,7

N. casi 193



L'IMPORTANZA DEL RICONOSCIMENTO

La frustrazione per i tirocini sottopagati e i contratti precari emerge con una certa rilevanza e non si connette soltanto al bisogno economico, spesso mediato dal privilegio della *famiglia-ammortizzatore*.

Il basso compenso, infatti, è sovente decodificato come «**tu non vali niente perché sei giovane**».

La richiesta di riconoscimento da parte dei giovani lavoratori è, però, più ampia e riguarda anche le competenze e il contributo che si dà all'azienda.

anche semplicemente un riconoscimento, una gratificazione [...] che dice «hai fatto un buon lavoro, ottimo, continua così» non arriverà mai, anzi ci dicono: «vabbè hai solo postato due foto, potevo farlo anch'io»
(M., diplomato ITS).

NB: nonostante la centralità del senso, la stabilità (51,1%) e il reddito (68,9%) restano fondamentali per l'autonomia economica



L'AMBIENTE DI LAVORO E LE RELAZIONI

Immagini di essere
al suo primo giorno
in un nuovo
contesto lavorativo.

Quanto ciascuna
delle seguenti
situazioni la
metterebbe in
difficoltà?

(risposte "molto")
(val. %)

...non saper fare quello che mi chiedono di fare	38,5
...fare un piccolo errore di fronte a un responsabile o al team di lavoro	27,5
...accorgersi che le sue conoscenze teoriche sono difficili da applicare nella pratica	25,2
...non capire il gergo e le sigle usate dai colleghi più esperti	19,6

N. casi 929



L'AMBIENTE DI LAVORO E LE RELAZIONI

Si ambisce a un contesto in cui si possa non temere il giudizio, che sia **inclusivo**:

- per es., **la mancanza di una postazione** per il tirocinante o **l'obbligo del silenzio emotivo** sono considerati segni di un ambiente che esclude;

- il rapporto con colleghi e *tutor* che agiscono come **facilitatori**, definendo una partecipazione periferica legittima, è considerato invece un fattore di *empowerment* (esplicitazioni in tal senso caratterizzano maggiormente realtà aziendali strutturate).

C'è questo timore di essere giudicati se non si è subito performanti. [...] sentono il fiato sul collo di un'azienda che non ha tempo da perdere (E., responsabile risorse umane).....

Le caratteristiche più desiderate in un *team* sono: collaborazione/aiuto reciproco (67,5%) e comunicazione aperta e onesta (62,1%). | Il 42,8% prova tristezza per il mancato riconoscimento delle proprie capacità, confermando la centralità del bisogno di stima.



DIMENSIONE EMOTIVA E ASPETTATIVE SUI GIOVANI

Si è accennato al *silenzio emotivo*: esso ha a che fare con quella richiesta di **remissività** che i giovani intervistati sembrano avvertire molto forte e in contraddizione con la richiesta - anch'essa molto evidente - di **proattività**. In sostanza, ai giovani lavoratori si richiede di *mettere in scena* sia **pazienza e disciplina**, sia **propositività, passione e innovazione**.

Si richiede, cioè, una **doppia presenza performativa**, scissione che per i soggetti implica **lavoro emotivo** per la gestione della contraddizione e per mettere in forma le emozioni secondo le aspettative di ruolo. Emerge, infatti, una richiesta di servizio di appoggio psicologico sia formale, sia informale.

Ci si aspetta che [i ragazzi] siano... proattivi, che si propongano, no? Che siano svegli, subito scattanti (S., studentessa ITS).

Il 63,9% dei giovani ritiene che sia necessario accettare la decisione finale dei superiori senza polemiche, mentre il 23,6% percepisce che l'azienda si aspetti il silenzio assoluto anche in caso di disaccordo.



DIMENSIONE EMOTIVA E ASPETTATIVE SUI GIOVANI

Secondo lei, che cosa si aspetta maggiormente un datore di lavoro da un giovane/a un giovane/una giovane assunto/a alla sua prima esperienza (o con poca esperienza alle spalle)?

(val. %)

Che cerchi un dialogo costruttivo, ma accetti in ogni caso la decisione finale del collega più anziano o superiore senza polemiche	60,4
Che si trattienga in ogni caso dall'esprimere un eventuale disaccordo con i colleghi più anziani o superiori	23,6
Che esprima sempre la propria opinione anche se è più giovane e meno esperto	16,0
TOTALE	100,0

N. casi 929



DALL'ALTRA PARTE DEL TAVOLO

Datori di lavoro:

il problema salariale non viene negato, tuttavia emerge un perimetro semantico in cui le istanze giovanili su temi strutturali sono ritenute devianti:

per una buona parte degli intervistati aziendali, cambiare lavoro è un segnale di debolezza da parte dei giovani (non sono disposti al sacrificio, sono permalosi e fragili, non hanno veramente «fame», ...). La famiglia che sostiene economicamente - e non solo - il figlio viene indicata come un problema.

Resiste un'idea di **gavetta** in cui «bisogna avere pazienza»

Gli intervistati istituzionali (degli uffici tirocini, dei servizi di orientamento..)

rilevano la difficoltà di scegliere e la tendenza a cambiare percorso frequentemente, e la interpretano come **disorientamento**. Però, in alcuni casi riconoscono come strutturali le condizioni che producono quel disorientamento.

*nella vita devi sudare... Perché, volgarmente, la (m...) bisogna **magnarsela per crescere...** (A., datore di lavoro e genitore di ragazze in transizione scuola-lavoro).*



E IL GENERE?

Sono le *manager* e i *manager* a dire spontaneamente che **la società è maschilista**, che i ruoli apicali sono quasi sempre occupati da uomini, che le donne incontrano più ostacoli.

Sebbene nelle interviste ai ragazzi si parli spesso dell'inclusività, che dovrebbe caratterizzare l'azienda ideale, **il genere non emerge spesso come categoria esplicita.**

Tuttavia, quando si chiede di inventare una fiaba dal titolo "Alice, una transizione felice" emergono **rappresentazioni molto precise, e spesso molto tradizionali.**

C'è chi descrive la donna come qualcuno che deve superare un test di resistenza per **dimostrare di non essere fragile**; chi parla di una ragazza che ha bisogno di un **"ponte" protettivo**; chi usa il concetto di "patriarcato benevolo" senza avvertirne la contraddizione. Sono dunque richiamati spesso atteggiamenti in apparenza positivi che, di fatto, perpetuano la disuguaglianza.

C'è un dato quantitativo che conferma in particolar modo questa percezione: le donne del nostro campione registrano un peggioramento statisticamente significativo nella dimensione dell'autorealizzazione sul lavoro.



RIFLESSIONI IN PROSPETTIVA

Quello che la ricerca nel complesso ci restituisce è un'immagine di giovani che cercano di costruire qualcosa di sensato in condizioni strutturalmente difficili, con strumenti che per lo più si ricavano da soli.

I GIOVANI CHIEDONO...

una retribuzione equa, ma anche **di essere riconosciuti**;

ambienti in cui non si debba fingere di essere qualcuno che non si è;

coerenza da parte dell'azienda, che non può dichiarare valori senza un reale impegno per la loro affermazione;

di **poter fare un investimento di fiducia in qualcos'altro** che non sia sé stessi, o la famiglia, o la rete informale di amici e conoscenti;

che il lavoro sia **uno spazio in cui si è trattati con dignità**: una delle poche parole che più torna, nelle interviste, è proprio *dignità*.



GRAZIE
PER L'ATTENZIONE



GIOVANIeFUTURO
OSSERVATORIO IUSVE

d.girardi@iusve.it - t.piccioni@iusve.it