



Finanziato
dall'unione europea
NextGenerationEU



REGIONE del VENETO

VENETO
LAVORO

ATTESE (NON) TRADITE?

I percorsi occupazionali dei giovani
adulti veneti, tra lavoro svolto e
lavoro atteso

Dicembre 2025



Report realizzato da Davide Girardi e da Tiziana Piccioni (Osservatorio IUSVE "Giovani e futuro")

Gruppo di lavoro: Davide Girardi e Tiziana Piccioni (Osservatorio IUSVE "Giovani e futuro"), Monia Barazzuol, Letizia Bertazzon e Laura Mulas (Veneto Lavoro, Osservatorio regionale Mercato del Lavoro)

Il report è chiuso con le informazioni disponibili al 31 ottobre 2025

VENETO LAVORO
Osservatorio regionale Mercato del Lavoro
Via Ca' Marcello, 67b
30172 - Venezia Mestre
www.venetolavoro.it
osservatorio.mdl@venetolavoro.it

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
1. APPROCCIO METODOLOGICO DELLA RICERCA	5
1.1. Fase teorico-documentaria	5
1.2. Fase qualitativa	5
1.2.1. <i>Gli intervistati</i>	7
1.2.2. <i>Analisi del materiale qualitativo</i>	8
1.3. Fase quantitativa	8
2. QUADRO TEORICO	10
2.1. Un inquadramento preliminare.....	10
2.2. I giovani e il mercato del lavoro in Veneto	11
3. RISULTATI: LA TRANSIZIONE PER I TESTIMONI PRIVILEGIATI	13
3.1. Gli elementi della transizione nelle interviste qualitative.....	13
3.1.1. Gli attori individuali	13
3.1.2. <i>Gli attori collettivi</i>	14
3.1.3. <i>L'ambiente</i>	15
3.2. I significati della transizione e del lavoro emersi dalle interviste	16
4. RISULTATI: LA TRANSIZIONE PER I RISPONDENTI AL QUESTIONARIO	18
4.1. Le caratteristiche demografiche del campione raggiunto.....	18
4.2. Le caratteristiche strutturali: tra lavoro e studio	18
4.3. Le condizioni di lavoro percepite.....	19
4.4. Le pratiche di ricerca lavoro e di alternanza scuola/lavoro.....	20
4.5. Le rappresentazioni del lavoro ideale.....	22
4.6. I comportamenti "legittimi" sul luogo di lavoro e le aree di miglioramento possibili	24
4.7. Presente e futuro del rapporto tra giovani e mondo del lavoro.....	27
5. ALCUNI SPUNTI DI RIFLESSIONE	31
5.1. I "lavoretti"	31
5.2. La questione retributiva.....	32
5.3. Le regole del sentire	33
5.4. La fiducia dei giovani.....	34
5.5. L' <i>agency</i> dei giovani.....	35
5.6. La criticità del genere	36
INDICAZIONI EMERGENTI PER UNA ROAD MAP	38
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	42

Introduzione

La transizione scuola-lavoro si manifesta spesso come una fase prolungata, de-standardizzata e instabile che espone i giovani a un'accresciuta vulnerabilità economica, ma anche a incertezza biografica. Essi si trovano in una posizione liminale, vulnerabili a disoccupazione e a un aumento della precarietà lavorativa: contratti a termine, per esempio, o part-time involontario. Qual è il loro punto di vista su questi complessi processi, sul definirsi di queste traiettorie sempre meno lineari? A questo e ad altri quesiti ha cercato di rispondere l'indagine quali-quantitativa pre-sentata nelle prossime pagine. Per illustrare il percorso conoscitivo e i risultati a cui esso ha portato, in questo report saranno trattati, in primo luogo, gli aspetti metodologici della ricerca, quindi la cornice di riferimento teorico, per poi passare agli esiti dell'indagine.

Il primo capitolo descriverà dunque il disegno della ricerca mixed methods sequenziale, articolato nelle fasi teorico-documentaria, qualitativa (interviste a testimoni privilegiati) e quantitativa (effettuazione di una survey su base regionale).

Il secondo capitolo fornirà la cornice interpretativa sul fenomeno, con un focus specifico sulla condizione dei giovani nel contesto veneto.

Il terzo e quarto capitolo illustreranno le evidenze emerse: in primo luogo, l'analisi qualitativa sulle dimensioni soggettive, i significati attribuiti e le *feeling rules* della transizione; in secondo luogo, i risultati quantitativi sulle caratteristiche strutturali, le percezioni del lavoro e le rappresentazioni del lavoro ideale tra i giovani adulti veneti.

Infine, il quinto capitolo fornirà spunti di riflessione critici emersi dall'integrazione dei dati, per concludere con alcune indicazioni operative in merito a possibili percorsi conoscitivi e operativi futuri.

1. Approccio metodologico della ricerca

La ricerca adotta un disegno *mixed methods* sequenziale, configurandosi come uno studio multifase basato sull'integrazione di differenti metodi per affrontare la complessità del fenomeno oggetto di studio con l'obiettivo di comprendere quale sia la configurazione e quali le percezioni della transizione scuola-lavoro nel contesto contemporaneo, quali fattori ne influenzino le traiettorie e quale ruolo giochino le dimensioni esperienziali ed emotive nel determinare percorsi di transizione differenziati.

La fase *desk*, di indagine documentaria e teorica, ha supportato la definizione della domanda di ricerca e della mappa di temi da affrontare nelle interviste qualitative. I risultati dell'indagine sulle dimensioni soggettive e dei significati attribuiti dagli attori sociali ai vari aspetti della transizione scuola lavoro hanno contribuito, a loro volta, alla strutturazione di una solida fase di rilevazione di *pattern* attraverso uno strumento standardizzato. La sequenzialità del disegno di ricerca ha permesso quindi di utilizzare i risultati della fase qualitativa come fondamento empirico per lo sviluppo dello strumento quantitativo, garantendo così una misurazione basata sulle categorie interpretative degli attori del campo.

1.1. Fase teorico-documentaria

La prima fase della ricerca ha previsto una ricognizione della letteratura scientifica nazionale e internazionale sul tema delle transizioni scuola-lavoro. L'analisi documentaria ha incluso anche report istituzionali e dati statistici secondari, al fine di una ricostruzione del quadro multidimensionale del fenomeno.

Questa esplorazione preliminare ha consentito di mappare le dimensioni analitiche rilevanti e individuare i *gap* conoscitivi che giustificano l'indagine empirica. Il lavoro teorico ha inoltre permesso di articolare un *framework* concettuale preliminare, che ha quindi guidato l'impostazione della fase qualitativa, fornendo le categorie analitiche di partenza pur mantenendo apertura verso le dimensioni emergenti dal campo, individuate grazie anche a sottofasi nelle quali alla raccolta di dati si sono alternati momenti di analisi e interpretazione, in linea con i principi della *Grounded Theory*.

1.2. Fase qualitativa

La fase qualitativa si è articolata attraverso la conduzione di trenta (30) interviste in profondità con testimoni privilegiati selezionati secondo criteri di rilevanza teorica e saturazione informativa. La scelta dell'intervista in profondità risponde alla necessità di accedere alla complessità delle rappresentazioni, delle esperienze vissute e dei processi di significazione che caratterizzano la transizione scuola-lavoro, elementi difficilmente catturabili attraverso approcci standardizzati.

La conduzione delle interviste è stata guidata da una mappa di temi elaborata attraverso la combinazione delle dimensioni teoriche identificate nella fase esplorativa con un'attenzione continua, durante il processo di raccolta dati, all'emergere di temi non previsti. Lo strumento si articola in cinque macro-aree tematiche, ciascuna declinata in sotto-dimensioni specifiche.

A. La transizione e i suoi percorsi

- A1. Concezione della transizione scuola-lavoro (definizione)
- A2. Percezione dell'influenza della provenienza territoriale sulla qualità della transizione (con focus su Regione)
- A3. Percezione del peso di altre "provenienze" considerate rilevanti (=influenza dei capitali economico, sociale, culturale)

B. La transizione e i suoi significati

- B1. Percezione dei significati in generale attribuiti oggi alla transizione
- B2. Consapevolezza sulla evoluzione nel tempo della transizione
- B3. Concezione della transizione di successo (attraverso la richiesta di inventare la fiaba: "Alice, una transizione felice")

C. Transizione situata

- C1. Consapevolezza sulle occasioni di partecipazione dei giovani alla dimensione delle pratiche lavorative e professionali concrete: attraverso stage, apprendistati, primi impieghi, ma anche laboratori formativi all'interno del percorso scolastico.
- C2. Concezione del valore che questi strumenti hanno per la costruzione dell'identità professionale
- C3. Percezione delle criticità di questo tipo di partecipazione dei giovani (temporanea e periferica) ai contesti lavorativi
- C4. Percezione delle aspettative sulle modalità con cui i giovani s'inseriscono in questi contesti

D. Emozioni della transizione

- D1. Percezione delle implicite regole del sentire per i giovani stessi nella fase di transizione? (es.: non esprimere delusione se i task sembrano troppo elementari, non esprimere frustrazione per il mancato riconoscimento delle competenze effettive, avere pazienza)
- D2. Percezioni sui sentimenti di fiducia nutriti dai giovani in fase di transizione
- D3. Percezioni sui sentimenti di risentimento nutriti dai giovani in fase di transizione

E. Conclusione

- E1. Considerazioni su possibili vie di miglioramento della transizione
- E2. Aggiunta libera

Più in particolare, la mappa dei temi è giustificabile come segue.

Area A - La transizione e i suoi percorsi. esplora le concezioni soggettive del fenomeno transitorio, partendo dalla richiesta di una definizione personale (A1) che permette di cogliere i *frame* interpretativi spontanei degli intervistati. L'attenzione si focalizza poi sull'influenza percepita della dimensione territoriale (A2), con particolare riferimento al contesto regionale, chiedendo un parere su come la geografia delle opportunità incida sui percorsi di transizione. La sezione si completa esplorando il peso delle diverse forme di capitale – economico, sociale e culturale (A3) – per comprendere come le provenienze multiple si intersechino nel determinare traiettorie differenziate.

Area B - La transizione e i suoi significati. approfondisce la dimensione semantica e rappresentazionale, indagando i significati socialmente attribuiti alla transizione nel contesto contemporaneo (B1) e la consapevolezza della sua evoluzione storica (B2). Di particolare interesse metodologico è l'utilizzo di una tecnica proiettiva-narrativa (B3) che invita gli intervistati a costruire una fiaba dal titolo "Alice, una transizione felice", permettendo di accedere alle rappresentazioni ideali e ai criteri impliciti di successo attraverso il registro narrativo-simbolico, superando il rischio di eccessive razionalizzazioni o di desiderabilità sociale nelle risposte.

Area C - Transizione situata. si concentra sulla dimensione esperienziale e pratica, esplorando le concrete occasioni di partecipazione dei giovani ai contesti lavorativi attraverso dispositivi quali *stage*, tirocini, apprendistati, alternanza scuola-lavoro e laboratori professionalizzanti (C1). L'indagine approfondisce il valore formativo e identitario di tali esperienze per la costruzione dell'identità professionale (C2), adottando una prospettiva che riconosce l'apprendimento situato come processo fondamentale. Particolare attenzione viene dedicata alle criticità strutturali di queste forme di partecipazione periferica e legittimata ai contesti lavorativi (C3), con attenzione a tensioni, contraddizioni e aspettative reciproche (C4) che caratterizzano l'inserimento dei giovani nei contesti produttivi.

Area D - Emozioni della transizione. introduce una dimensione spesso trascurata negli studi sulle transizioni, quella affettivo-emotiva. Si indagano le *feeling rules* implicite che regolano l'espressione emotiva dei giovani in transizione (D1) e, in particolare, quali emozioni siano considerate legittime o inappropriate nel contesto della socializzazione lavorativa. L'analisi si focalizza poi su due sentimenti polari particolarmente rilevanti: la fiducia (D2), come risorsa emotiva fondamentale per affrontare l'incertezza della transizione, e il risentimento (D3), come possibile esito delle frustrazioni e delle aspettative disattese, al fine di rilevare come questi stati emotivi influenzino le traiettorie e le strategie dei giovani.

Area E - Conclusione. offre uno spazio per la riflessività, al fine di raccogliere proposte di miglioramento (E1) e considerazioni libere (E2), valorizzando il sapere esperienziale degli intervistati come fonte di innovazione nelle politiche e nelle pratiche.

1.2.1. Gli intervistati

In questo paragrafo, riportiamo in forma schematica l'elenco anonimizzato degli intervistati, sottolineando il doppio punto di vista di cui spesso sono portatori.

Tab. 1 - I partecipanti alla ricerca

Nr. progressivo	Intervistato - Codice	Intervistato - Ruolo/i	Azienda/Contesto	Provincia di riferimento	Classe d'età
1	E.	Responsabile HR	Media azienda	VR	40-50
2	M.B.	Responsabile stage e <i>tutor</i> operativo	Grande azienda, multinazionale	PD	40-50
3	E.	Responsabile tirocini	Istituto universitario privato	VR	30-40
4	Sa.	Insegnante scuola superiore; studente e rappresentante sindacato studenti UNIPD	Liceo artistico (come docente) e università (come studente/rappresentante)	PD	20-30
5	G.	Coordinatrice tirocini, laureanda	Fondazione culturale (come coordinatrice tirocini) e università (come laureanda)	VE	20-30
6	T.	Rappresentante studenti, laureanda, con esperienze di lavoro	Istituto univ. privato (come laureanda) e piccola impresa del nord est (come ex lavoratrice)	VE	30-40
7	So.	Responsabile HR, ex tirocinante	Grande azienda	PD	30-40
8	S.C.	Responsabile HR, ex tirocinante	Grande azienda	TV	40-50
9	R.	Responsabile orientamento	Università	PD	40-50
10	B.	Responsabile orientamento	Università	PD	40-50
11	I.	Responsabile	Cooperativa sociale	TV	40-50
12	M.M.	Titolare	Piccola azienda	VE	40-50
13	M.D.	Dipendente part-time, ex stagista	Piccola azienda	VE	20-30
14	L.	Amministratore Delegato	Media azienda	VE/PD	50-60
15	A.	Titolare; genitore di giovani in transizione	Piccola azienda	VE	50-60
16	Ga.	Responsabile	Cooperativa sociale	TV	50-60
17	Gi.	responsabile HR azienda	Media azienda	PD	30-30
18	Studentessa S.M.	Studentessa scuola superiore, 5° anno	Istituto tecnico	VE	>20
19	Studente S.M.	Studente Scuola superiore, 5° anno	Istituto tecnico	VE	>20
20	M.	Apprendista; Diplomato ITS ambito comunicativo	Piccola azienda (come apprendista) e ITS (come diplomato)	VE	20-30
21	Al.	Disoccupata; diplomata ITS ambito comunicativo	ITS	VE	20-30
22	A.	Disoccupato; Laureato triennale ambito comunicativo	Università	TV	20-30
23	S.	Studentessa ITS ambito comunicativo; ex lavoratrice (3 anni come chimica in reparto R&S)	ITS (come studentessa) e grande azienda (come ex dipendente)	VE	20-30
24	M.L.	Studentessa ITS (ambito comunicativo)	ITS	VE	20-30
25	A.	Disoccupata; laureata magistrale (sociologia), ma anche ragazza alla pari a Dublino	Università	RO	20-30
26	M.Z.	Dirigente	Organizzazione sindacale	VE	50-60
27	M.G.	Responsabile	Cooperativa sociale	TV	50-60
28	E.U.	Dirigente	Organizzazione datoriale	VE	50-60
29	M.S.	Dirigente	Organizzazione datoriale	VE	40-50
30	S.F.	Dirigente	Organizzazione datoriale (piccola impresa)	VI	50-60

1.2.2. Analisi del materiale qualitativo

Il processo analitico del materiale qualitativo è stato orientato soprattutto a raggiungere un buon livello di profondità interpretativa, attraverso procedure sistematiche e rigorose. Tutte le interviste sono state integralmente audio-registrate e successivamente trascritte *verbatim*. La trascrizione integrale ha prodotto un ricco *corpus* testuale, costituendo la base empirica per l'analisi tematica. Questa, seguendo un approccio che combina logiche deduttive e induttive, si è sviluppata attraverso diversi *step*.

In un primo momento, si è proceduto a una codifica manuale basata sul *framework* concettuale derivato dalla letteratura, integrato con categorie emergenti da una lettura esplorativa iniziale delle trascrizioni. Le macro-categorie teoriche (transizione come processo multidimensionale, capitali sociale e culturale, dimensione territoriale, identità professionale, dimensione emotiva) hanno guidato la strutturazione del materiale.

Successivamente, per aumentare la sistematicità della rilevazione e garantire che nessun segmento rilevante sfuggisse all'analisi manuale, si è fatto ricorso a NotebookLM di Gemini come strumento di supporto (Pilati, 2025).

L'intelligenza artificiale (AI) è stata utilizzata principalmente secondo le seguenti modalità.

1. *Identificazione sistematica delle occorrenze*: fornendo all'AI le categorie tematiche predefinite, lo strumento ha aiutato a identificare e a segnalare tutti i passaggi del testo rilevanti per ciascuna categoria, funzionando come un assistente che facilita il recupero di segmenti pertinenti nel *corpus*.
2. *Supporto alla rilevazione di temi ricorrenti*: attraverso le funzionalità di sintesi e di raggruppamento di NotebookLM, è stato possibile identificare alcuni pattern tematici non immediatamente evidenti nella prima lettura, che sono stati poi verificati e interpretati attraverso l'analisi manuale.
3. *Organizzazione del materiale*: l'AI ha supportato l'organizzazione sistematica degli estratti per categoria, facilitando il lavoro di comparazione trasversale tra le diverse interviste.

È importante sottolineare che l'impiego di NotebookLM è stato quello di uno strumento ausiliario in affiancamento, non in sostituzione, del lavoro del ricercatore: l'interpretazione del significato, la definizione delle relazioni tra categorie e l'identificazione delle sfumature contestuali sono rimaste prerogative dell'analisi umana.

Il processo di codifica si è concluso con la costruzione di una mappa tematica che organizza gerarchicamente temi principali, sotto-temi e relazioni trasversali, fornendo la rappresentazione sistemica del fenomeno della transizione scuola-lavoro emergente dalle narrazioni degli intervistati.

1.3. Fase quantitativa

L'avvio della fase quantitativa del lavoro è seguito a un accurato processo di operazionalizzazione delle dimensioni emerse dall'analisi tematica. La costruzione del questionario si è basata su un approccio sistematico di traduzione delle categorie narrative in variabili misurabili, preservando il più possibile la complessità concettuale emersa dalle interviste. L'obiettivo raggiunto è stato quello di costruzione di uno strumento standardizzato utile a una indagine campionaria su base regionale¹.

¹ L'indagine ha avuto come popolazione di riferimento i giovani di età compresa tra 18 e 34 anni residenti in Veneto. Tutte le interviste sono state svolte in modalità CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*). La raccolta dati principale è stata effettuata tramite *panel online* commerciale. In aggiunta, è stata condotta una rilevazione tramite campionamento *social*, utilizzando *ads* mirati su Facebook. Il campione è stato controllato *ex ante* per genere, per fascia d'età e per area geografica, e successivamente ponderato *ex post* in base al titolo di studio. Le numerosità raggiunte sono le seguenti. Campione totale: 946 rispondenti, con un margine di errore di $\pm 3.19\%$. La progettazione e la supervisione dell'indagine sono state curate da Davide Girardi (Istituto Universitario Salesiano di Venezia). La rilevazione è stata condotta nel mese di ottobre 2025 da Demetra Opinioni.net, con supervisione di Alice Cappello. I dati sono stati elaborati da Beatrice Bartoli, con la collaborazione di Davide Girardi.

Particolare attenzione è stata dedicata alla formulazione degli *item*, con attenzione agli aspetti di precisione concettuale ma, anche, di comprensibilità per partecipanti eterogenei. Il questionario finale integra diversi tipi di domande, all'interno di una struttura che tiene conto degli assi tematici emersi dall'analisi qualitativa, realizzando coerenza tra le fasi della ricerca, al fine di raggiungere una reale integrazione dei risultati nel *mixed methods design*.

2. Quadro teorico

2.1. Un inquadramento preliminare

I giovani italiani incontrano maggiori difficoltà nel passaggio dalla scuola al lavoro rispetto ai coetanei europei, con una bassa valorizzazione nel sistema produttivo. Le principali difficoltà riguardano la scarsa qualità delle offerte di lavoro, con proposte contrattuali brevi o sottopagate o con mansioni modeste e a rischio di sotto-inquadramento, problematiche particolarmente sentite nella fascia 18-24 anni. Disuguaglianze territoriali, fattori socio-economici familiari, disallineamento tra competenze e conoscenze acquisite e quelle richieste sul posto di lavoro, preparazione inadeguata sono tra i principali elementi d'influenza (INAPP, 2023).

Il complesso quadro delle transizioni giovanili al mercato del lavoro nel nostro Paese rientra in una cornice di *welfare* dove un forte ruolo ha la famiglia, con politiche attive per l'inserimento lavorativo che dovrebbero essere rafforzate, in una situazione che contribuisce a perpetuare le disuguaglianze sociali, penalizzando i giovani con *background* socioeconomico meno favorevole (Lamonica, 2018). Le caratteristiche del contesto socio-economico e culturale e le interazioni tra istituzioni e attori collettivi sono di primaria importanza nei diversi tipi di regime di transizione scuola-lavoro (Cefalo & Kazepov, 2020). Le indagini sulla situazione nel nostro Paese mostrano ampiamente come i processi di transizione possano essere facilitati attraverso pratiche innovative capaci di tener conto di variabili diverse: formazione e orientamento, dimensione di offerta e domanda di lavoro, livelli individuale e territoriale, processi nei quali è importante prendere in carico le profonde differenze territoriali che caratterizzano la transizione scuola-lavoro in Italia. Il rapporto ISTAT del 2024, evidenziando le difficoltà dei giovani nella transizione scuola-lavoro, con alti tassi di disoccupazione, incidenza di contratti temporanei e NEET, sottolinea che le criticità per il Paese – che in termini di tassi di occupazione si distanzia significativamente dalla media dei paesi UE27 – sono connesse anche alla particolare situazione del Mezzogiorno. Gli studi dell'ISFOL, prima, e dell'INAPP, poi, grazie a indagini campionarie rappresentative a livello regionale, hanno contribuito in modo significativo a far luce su questo aspetto e il divario Nord-Sud ne emerge come una frattura che segna in profondità il mercato del lavoro giovanile italiano. Questa dicotomia non rappresenta, però, l'unica disparità. Emerge, infatti, una articolata geografia delle disuguaglianze, che segue anche la trama delle aree interne e dei territori marginali. Di fronte a queste evidenze, si sottolinea da più parti la necessità di politiche territorializzate che tengano conto delle specificità locali. Le radici delle disuguaglianze affondano anche nelle disparità educative territoriali.

Il divario tra lo *status* socio-economico (SES) e *performance* degli studenti persiste nella maggior parte dei paesi OCSE osservati dall'indagine OECD-PISA. *Background* socio-economico e risultati di apprendimento sono tra loro associati e la forza della loro associazione è correlata alla specificità delle aree geografiche. Individuare la vulnerabilità dei contesti è importante per prevenire l'esclusione sociale e lavorativa (OECD, 2023a, 2023b).

Il ruolo dell'istruzione nelle prospettive occupazionali è di fondamentale importanza: il tasso di occupazione dei laureati 25-64 anni nel 2022 era dell'80,2%, contro solo il 36% per chi ha al massimo la licenza media (Istat, 2024) e questo conferma l'importanza del capitale umano e delle credenziali educative per l'accesso al lavoro, ampiamente discussa in letteratura (Ballarino & Scherer, 2013; Bernardi & Ballarino, 2016). Permangono, però, criticità nella transizione scuola-lavoro, con fenomeni di *overeducation*, specialmente tra le giovani donne laureate, e una bassa partecipazione dei giovani 18-24 anni ad attività di formazione (31%) (Istat, 2024). Focalizzandoci sulla *higher education*, in Italia il numero di laureati triennali (ISCED 6) e di cicli brevi (ISCED 5) è basso rispetto ad altri paesi europei, e il "premio occupazionale" (l'aumento dell'occupazione con l'aumentare dell'istruzione) è inferiore alla media delle altre nazioni europee. Inoltre, il nostro Paese, mentre riesce a portare una quota relativamente elevata di giovani al conseguimento di un titolo di laurea magistrale (pur con un certo ritardo rispetto alla

Francia), sembra incontrare maggiori difficoltà nel promuovere il proseguimento degli studi a livello di dottorato di ricerca: un elemento di criticità, considerando il sistema della ricerca e dell'innovazione e l'importanza di avere capitale umano altamente qualificato. Va considerato anche il ruolo degli Istituti Tecnici Superiori (ITS), in relazione ai livelli di istruzione dei giovani in Italia e in confronto con altri paesi europei. Considerando la popolazione 25-34 anni, l'Italia si distingue per la scarsa diffusione di titoli di ciclo breve per lo più di carattere tecnico, erogati dagli ITS che, invece, sono una realtà consolidata in Germania, in Francia e in Spagna. Questo contribuisce al più basso livello complessivo di istruzione dei nostri giovani 25-34 anni (Istat, 2024) e costituisce una criticità, nella transizione scuola-lavoro, considerando che i percorsi ITS offrono una formazione tecnica professionalizzante che può favorire l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro.

Se si pensa ai tirocini come strumenti per la transizione, l'ANPAL, nel rapporto del 2024 evidenzia che quei tirocini che richiedono competenze medio-alte e alte, e quelli svolti da giovani con un titolo di studio terziario, fanno registrare tassi di inserimento elevati (oltre il 65%), mentre i tirocini a bassa qualificazione e i tirocinanti con la sola licenza media mostrano esiti occupazionali significativamente inferiori (rispettivamente 34% e 41,2%). Tali dati suggeriscono l'importanza di promuovere tirocini di qualità, coerenti con il percorso formativo del tirocinante, e di investire nell'innalzamento dei livelli di istruzione e formazione dei giovani per favorirne l'occupabilità e il successo nella transizione verso il lavoro.

In questa cornice, l'importanza di rafforzare la connessione tra sistema educativo e mercato del lavoro, attualmente debole e caratterizzato da un forte *mismatch* tra competenze acquisite e richieste del settore produttivo, è in effetti un tema forte nelle agende politiche. Meno attenzione si presta forse alla partecipazione, in questi processi, dei giovani stessi, i quali sono spesso oggetto di letture stigmatizzanti perché considerati poco attivi, nella transizione, così come spesso non viene presa in carico la funzione dei percorsi non lineari portando a una mancata valorizzazione delle competenze e delle energie che i giovani sviluppano attraverso traiettorie non convenzionali (Benasso & Pandolfini, 2020). È importante riconoscere i giovani come soggetti attivi nei processi di apprendimento e tenere conto delle loro esperienze biografiche, di aspettative e obiettivi. Sebbene la crescente complessità e frammentazione delle transizioni giovanili in un contesto di accelerazione sociale, di dualizzazione del mercato del lavoro e indebolimento dei supporti istituzionali, contribuiscano a una situazione di incertezza per i giovani, gli studi evidenziano la rilevanza della loro *agency* (Leccardi, 2014; Benasso & Pandolfini, 2020) e di quella capacità di apprendimento biografico per la quale le esperienze di vita, in particolare i *turning points*, o momenti di svolta, contribuiscono alla crescita personale e alla formazione dell'identità (allineandosi, in questa prospettiva, con approcci che considerano la qualità della vita e l'integrazione sociale, in linea con un uso del concetto di benessere soggettivo come indicatore di una transizione sostenibile; Okay-Somerville & Scholarios, 2022). Per queste ragioni il presente lavoro di ricerca si focalizza soprattutto sui giovani, indagando aspetti fondamentali delle loro esperienze di transizione.

2.2. I giovani e il mercato del lavoro in Veneto

Il contesto di questa ricerca è quello del Veneto, osservato a partire da una disamina preliminare di una ricca parte dei rapporti di ricerca di Veneto Lavoro focalizzati sul mercato del lavoro della regione. In particolare, sono stati presi in considerazione 33 documenti totali delle serie La Bussola e Il Sestante, report periodici che, sebbene non direttamente focalizzati sulla questione giovani e transizione scuola-lavoro, forniscono informazioni e spunti interessanti per i nostri obiettivi conoscitivi. Della prima serie sono stati selezionati quei documenti rispondenti ad alcune chiavi di ricerca fissate, a partire dal 2017. La serie attuale, invece, è stata presa in considerazione nella sua totalità.

Entrambe le serie si basano sullo stesso tipo di dati e mantengono un campo di osservazione sostanzialmente simile. Tuttavia, riguardo agli strumenti di inserimento, La Bussola (2017-2020) offre un'analisi prevalentemente descrittiva basata su dati concentrati soprattutto sui volumi delle attivazioni

e sulle loro variazioni percentuali. Per esempio, documenta 30.200 assunzioni in apprendistato nel 2019 (con un calo del 13% rispetto all'anno precedente) e 28.000 attivazioni di tirocini nello stesso anno.

Il Sestante (2020-2025) presenta, invece, un monitoraggio più dettagliato che va oltre le attivazioni. Per l'apprendistato, analizza non solo le nuove assunzioni (14.600 nel primo semestre 2024, in calo del 5%), ma anche il loro esito in termini di stabilizzazione, documentando 6.800 trasformazioni a tempo indeterminato (con un significativo aumento del 18%). Per i tirocini, oltre a riportare il volume delle attivazioni (13.300 nel primo semestre 2024, in calo del 6,5%), fornisce informazioni sulla loro efficacia occupazionale, rilevando che il 38% dei tirocinanti risulta occupato nella stessa azienda dopo la conclusione dell'esperienza. Il Sestante include anche analisi sulla durata dei tirocini e sui diversi *target* di riferimento (giovani, disoccupati, categorie svantaggiate). La tabella che segue riassume gli elementi informativi principali delle due serie, mostrando come, nel complesso, siano diversi gli spunti per riflettere sul rapporto tra giovani e mondo del lavoro.

Tab. 2 – I principali aspetti informativi delle due serie di report periodici di Veneto Lavoro

	(2017-2020) La Bussola	(2020-2025) Il Sestante
Contesto economico	Crescita moderata con segnali di rallentamento	<i>Shock</i> pandemico, ripresa e nuovo rallentamento
Apprendistato	Fase positiva ma sotto i livelli pre-crisi 2008	Crollo durante pandemia, ripresa, nuova contrazione (-5% nel I sem. 2024) con più trasformazioni a tempo indeterminato (+18%)
Tirocini	In espansione pre-pandemia	Forte calo durante pandemia, ripresa parziale, tendenza alla diminuzione (-6,5% nel I sem. 2024)
Assunzioni giovanili	Relativamente stabili	Volatili: crollo (2020), rimbalzo (2021-22), rallentamento (2023-24)
Inoccupati	Trattati marginalmente	Maggiore attenzione nei report, con calo preoccupante delle assunzioni (-7% nel I sem. 2024)
Settori economici	Primi segnali di terziarizzazione	Accelerazione della terziarizzazione, forte calo industriale (metalmecanico -16% nel I sem. 2024)
Tipologie contrattuali giovanili	Prevalenza di contratti a termine (dato strutturale)	Persistenza di contratti a termine (68% delle assunzioni under 30 nel I sem. 2024)
Trasformazioni contrattuali	In crescita, segnale positivo	Aumento delle trasformazioni (+7% per giovani nel I sem. 2024, +18% per apprendisti)
Mercato del lavoro	Relativamente stabile con moderata crescita	Attraversa fasi distinte: crollo, rimbalzo, rallentamento
Assunzioni per genere	Disparità di genere persistenti	Disparità nelle tipologie contrattuali e nei settori di inserimento
Settori emergenti	Servizi, specie turistici	Servizi avanzati (+4%), agricoltura (+13% nel I sem. 2024)
Settori in difficoltà	Alcuni comparti industriali tradizionali	Accelerazione del declino industriale (metalmecanico -16%), volatilità turistica

Quel che principalmente emerge è l'incremento della de-standardizzazione contrattuale e il connesso fenomeno di istituzionalizzazione dell'incertezza, con percorsi lavorativi discontinui, in un quadro di trasformazioni settoriali.

Le due serie, per la natura delle indagini su cui si basano, non trattano la dimensione individuale dei giovani con le loro esperienze, i progetti di vita e le aspettative, le attribuzioni di senso e significati ai processi legati al lavoro, su cui in particolare si focalizzerà l'indagine presentata nelle pagine seguenti.

Se, infatti, altre indagini hanno evidenziato come l'assenza di servizi adeguati per l'inserimento nel mondo del lavoro, con la conseguente sensazione di essere soli nell'affrontare questa complessità, sia considerata un ostacolo dai giovani e se i nuovi occupati esprimono sempre minor benessere sul lavoro, con una crescita della bassa soddisfazione e una diminuzione degli altamente soddisfatti (INAPP, 2023), si rivela opportuno indagare anche le narrazioni personali dei giovani su questa fase della loro vita, facendo emergere significati e aspirazioni, competenze e possibilità percepite, reti ed elementi considerati come supporto (effettivo o desiderato).

3. Risultati: la transizione per i testimoni privilegiati

In questa sezione del report si darà conto in primo luogo dei risultati della ricerca qualitativa in merito agli elementi costitutivi del fenomeno della transizione scuola-lavoro e ai significati ad essa attribuiti dagli intervistati trasversali a diversi mondi sociali. In secondo luogo, saranno forniti tutti gli elementi in grado di descrivere la configurazione del processo di transizione scuola-lavoro secondo i partecipanti alla *survey*.

3.1. Gli elementi della transizione nelle interviste qualitative

Il processo di transizione al lavoro è percepito svilupparsi principalmente attraverso l'interazione tra attori individuali (gli stessi giovani, i datori di lavoro, i colleghi) e gli attori collettivi (famiglia, scuola, aziende, contesti e ambienti lavorativi).

3.1.1. Gli attori individuali

Su questo piano c'è innanzi tutto un giovane alla ricerca di autonomia economica, oltre che di una forma di partecipazione adulta alla società. Racconta M., un giovane che ha collezionato diverse esperienze a livello sia di formazione, sia di ricerca attiva di un lavoro:

quattrocento euro mi costava solo la benzina, ho detto: anche no. È vero che sono un po' schizzinoso e tutto quello che si vuole, non pretendo però di prendere duemila euro subito! Ma neanche farmi sfruttare: quello a me ha dato un po' fastidio. [...] sono sempre stato restio a chiedere lo stipendio alle aziende perché la vedevo come una cosa che non si fa, è mal vista, rischi di... che non ti assumano, di essere visto come una persona che pensa solo ai soldi. Dopodiché ho visto che un pochino le aziende se ne approfittavano e allora ho detto: aspetta forse è meglio che comincio a chiedere anch'io. All'inizio mi sforzavo tantissimo a chiederlo e, quando ho cominciato a chiederlo, ho visto che le aziende mi dicevano: 'sì, guarda, perché, sai com'è, siamo in un momento buio, non abbiamo tante possibilità, non possiamo fare così; temporeggiavano (diplomato ITS, M.).

Tuttavia, la soddisfazione del lavoro per i giovani intervistati non è puramente economica; l'aspirazione è, invece, a "una crescita completa", al raggiungimento di un equilibrio tra vita privata e fase lavorativa. Non è tollerata l'imposizione di percorsi rigidi: la rinegoziazione del proprio percorso è raccontata come atto di autodifesa contro il rischio di logorio esistenziale. La ricerca di un'alternativa a un'emigrazione vista come *chance* per una vita dignitosa e allineata ai propri obiettivi risulta essere, nel caso di una laureata magistrale intervistata, una forma di resistenza identitaria. Dice, per esempio, A.: "vorrei solo avere il mio stipendio dignitoso a casa mia - [intendendo] Italia, non casa mia Porto Tolle".

Lo sguardo sui giovani da parte degli adulti intervistati, specie di coloro che hanno un ruolo aziendale, emerge spesso come critico. L'estremo limite di questa concezione è costituito dal datore di lavoro M.M. e dal suo evidenziare con forza come i giovani non abbiano più lo stimolo "di andare a imparare un mestiere" perché "il cellulare glielo compra la mamma, i soldi glieli dà il papà e i vestiti glieli compra il nonno". Anche alcuni attori intermedi, tra formazione e lavoro, come E., responsabile tirocini in un ente formativo, gettano uno sguardo critico sui giovani che si affacciano sul mondo del lavoro. Parla, infatti, di incapacità di gestire il "no" da parte di giovani che "non sanno gestire il 'no' in generale" e, quando lo ricevono, "si scatena l'inferno": iniziano a "incubare un risentimento allucinante" se non sono d'accordo con l'azienda.

Qualcuno rappresenta come passivi quei giovani che non hanno esercitato una capacità di scelta del proprio percorso d'istruzione e che, perciò, nella transizione al lavoro sono portatori di "totale passività nell'immaginarsi il proprio futuro".

Però, sono incertezza e timore a dominare le narrative sia degli adulti sui giovani, sia dei giovani su sé stessi.

Vedo che c'è questa... sempre paura, o che forse può sfociare anche in sfiducia, in mancanza di fiducia nel... È come... è come se avessero sempre un po' la terra che gli trema sotto i piedi. Dicono: 'ma domani? Boh. Non... non chiedo perché ho paura'. Magari non chiedono al responsabile di riferimento, lo chiedono magari a una persona pari nel team, dicono: 'no, aspetta, ma secondo te?'. Cioè, hanno bisogno di molte più conferme prima di magari fare una cosa (responsabile tirocini azienda, S.).

È altresì necessario sottolineare come non tutti gli adulti intervistati supportino questa visione dei giovani come problematici. Qualcuno, infatti, racconta in chiave positiva che, sebbene non esprimano "rabbia" o "incazzatura", i giovani "non si fanno molti problemi" a far sentire il loro malessere o a rivendicare qualcosa, inserendo questi comportamenti in una cornice di costruzione consapevole del proprio futuro. Ci racconta, per esempio, un attore aziendale che con i giovani in transizione al lavoro ha molto a che fare:

Qual è il percorso che prevedete per me? [...] come si svilupperà? Starò fermo qui per sempre? Perché se starò fermo qui per sempre [...] vado da un'altra parte. Non c'è nessun... nessuno che si sposa con l'azienda e che una volta che è arrivato qui, si ferma [...] Il primo anno... due anni: questa cosa succede (responsabile risorse umane azienda, E.).

Per quanto riguarda altri attori individuali, è spesso nominato il *tutor*, o il collega con esperienza, preposti a seguire i nuovi arrivati: una figura con ruolo di *gatekeeper* nel contesto situato delle pratiche lavorative. Ma emergono anche le figure di colleghi che, pur non essendo investiti di compiti specifici nei confronti del tirocinante o del lavoratore *junior*, ne favoriscono oppure ostacolano la partecipazione alle pratiche. Essi emergono come fondamentali, per quanto riguarda sia la trasmissione di competenze e saperi taciti, sia la costruzione di un clima positivo.

Si staglia, infine, la figura del responsabile aziendale, il titolare o, più raramente, il *manager*, raccontate dai giovani come figure neutre perlopiù, quando non negative, perché causa dell'arretratezza di una cultura aziendale legata a vecchi modelli "padronali".

3.1.2. Gli attori collettivi

Tra gli attori collettivi a cui è attribuito un ruolo fondamentale, c'è la famiglia. Essa agisce innanzi tutto come un ammortizzatore sociale, che protegge i giovani dalla debolezza salariale. Questo supporto, oltre a costituire un cuscinetto economico, è un vero e proprio privilegio che abilita la libertà di scelta e l'eventuale rifiuto di condizioni lavorative inique. S. sintetizza questo concetto, leggendo la mobilità e la selezione del posto di lavoro come un effetto diretto del contesto familiare:

è un gran privilegio poter avere questa possibilità, che quindi... è il frutto del lavoro dei nostri genitori, della nostra realtà familiare, se uno ha la possibilità di scegliere, effettivamente, di non prendere il primo lavoro che gli viene offerto (studentessa, S.);

il contesto familiare è quello che insegna a non fermarsi alla prima difficoltà. Insegna un po' anche ad accettare la frustrazione (*tutor* aziendale e genitore di giovane in transizione scuola-lavoro, M.B.)

Tuttavia, la famiglia è in grado di influenzare le scelte spesso sulla base di una visione considerata superata – per es., l'università come *continuum* della scuola superiore, o il lavoro come fatica.

Il secondo attore collettivo a cui è data rilevanza è costituito dalle istituzioni formative. Esse sono considerate essenziali per aprire opportunità nel mondo del lavoro, ma sono considerate fallimentari nel preparare alla realtà pratica e alle dinamiche del mercato, in qualche caso anche quando si tratta dei percorsi ITS. La mancanza di istruzione su competenze di base per l'autonomia, come l'apertura della partita IVA e il pagamento delle tasse, è considerato dai ragazzi un *deficit* formativo grave. Questa concezione è prevalente, soprattutto tra i giovani intervistati, che vogliono entrare nel mondo del lavoro dotati di una cassetta degli attrezzi il più possibile fornita, tuttavia non manca qualche voce dissidente tra gli adulti intervistati:

bisognerebbe rafforzare la scuola e dimenticarsi questo link col lavoro, soprattutto alle superiori non ci deve essere. Io ti do gli strumenti per sapere vivere [...] poi il lavoro è un'altra storia, te la gestirai tu. Però, per me, la scuola non... non ti deve insegnare un lavoro a meno che non sia un istituto tecnico. Ma se fai il liceo, il liceo ti deve dare gli strumenti per avere senso critico (responsabile tirocini ente formativo, E.).

La visione prevalente, comunque, vuole una scuola più intrecciata con il tessuto economico produttivo e, per concretizzare questa vicinanza al mondo aziendale, qualcuno parla di docenti che dovrebbero "andare a scuola" in azienda "per vedere effettivamente come... quali sono quelle piccole e grandi dinamiche" aziendali, come sostiene L., amministratore delegato di una media impresa nel veneziano. Questo dato è in contraddizione con asserzioni come quella di S., studente universitario e docente delle superiori, secondo cui l'attore formativo "non viene valorizzato al meglio [...], le università, le scuole cioè non sono al centro del sistema".

Per quanto concerne le imprese, come terzo attore collettivo emerso, rappresentato in particolare dalle PMI, esse sono naturalmente al centro dei discorsi, considerate da prospettive diverse, ora interne, ora esterne; ora "vittime", ora "carnefici". Emerge in ogni caso una richiesta di maggiore supporto istituzionale all'impresa, con uno

Stato maggiormente presente, o una Regione maggiormente presente, a livello di investimenti per fare in modo di non appesantire le aziende (studentessa, T.).

Questo dato non è affatto contraddittorio rispetto all'evidenza, forte nelle interviste, che le aziende spesso faticano ad adottare la dimensione manageriale necessaria per trattenere i talenti. Si lamenta inoltre, da parte dei giovani, una messa a valore aziendale delle competenze, della passione e della proattività del lavoratore senza l'esito di una ricompensa equa: un problema che si configura come difetto di reciprocità nel "patto lavorativo".

3.1.3. L'ambiente

Nelle rappresentazioni complessive degli intervistati, il processo di transizione concretamente si sviluppa in un contesto generale che risulta caratterizzato da dinamiche di incomprensioni generazionali e da un rischio di svalutazione del lavoro in transizione come strumento di *empowerment*. Diversi intervistati, non soltanto tra i giovani, lamentano di essere parte di una cultura "vecchio stampo", che richiede sacrificio in nome del lavoro e, come passaggio necessario alla vita adulta, una "gavetta" caratterizzata da remissività e accettazione di condizioni anche dure. Si tratta inoltre di un contesto in cui il lavoro, in generale, è percepito come deprivato del valore di strumento di mobilità sociale, essendo stato soggetto - suggerisce una giovane intervistata - a "una grande svalutazione".

La permanenza di logiche organizzative che implicano silenzio emotivo, conformismo e adattamento individuale (con i suoi costi), è in antitesi con la possibilità di un inserimento lavorativo valorizzante e mette in discussione l'effettivo *empowerment* dei giovani, con il rischio che le loro esperienze si riducano a un rito di iniziazione anziché a un percorso di crescita professionale. A questo proposito, va sottolineato come emerga ampiamente una richiesta di lavoro emotivo che, per quanto venga dato quasi per scontato, ha comunque i suoi costi per l'individuo (Hochschild, 1983), come si evince dalle parole di questa giovane intervistata:

le emozioni non si esprimono: regola numero uno. [...] E anzi, se ti senti anche un po' in soggezione, va bene così (responsabile HR, S.).

Quando uno specifico ambiente di lavoro è oggetto di considerazioni positive è soprattutto perché viene percepito come inclusivo. In esso, cioè, ci si può muovere senza paura del giudizio, come dice E., riferendosi all'azienda nella quale è responsabile delle risorse umane: "non c'è la paura del giudizio. Puoi sbagliare, è normale, ma l'importante è che impari". Gli ambienti che delegittimano la paura del giudizio riescono a configurarsi come spazi di apprendimento situato e inclusivo. L'ambiente di lavoro è rappresentato, trasversalmente alle diverse categorie di intervistati, come fondamentale per il senso di integrazione e la percezione dei lavoratori di essere valorizzati come risorsa. Spesso, la qualità delle

interazioni con i colleghi fa da discriminare tra le esperienze positive e quelle negative, come si evince dal racconto di M., che compara le due diverse realtà aziendali in cui ha operato come tirocinante:

li, per i mesi che sono rimasto da loro, non ho mai sentito di essere estraneo, anzi sentivo essere parte del gruppo, parte del lavoro lì. Quello a me è piaciuto parecchio [...] Nello stage dopo, ho avuto l'esatto opposto...: ho capito che loro non mi hanno mai visto come una risorsa interna all'azienda, ma come un esterno che lavorava per loro (diplomato ITS, M.).

Una studentessa che ha lavorato come addetta vendite – presso un negozio in centro per il periodo delle vacanze estive in quarta superiore – fa emergere la consapevolezza che la positività della sua esperienza ha carattere di eccezionalità, in relazione a quanto accade ai coetanei con i quali si confronta:

io sono stata veramente tanto fortunata perché l'ambiente lavorativo in cui mi sono trovata era davvero buono. Cioè, le colleghe, le persone, il personale non era visto come un numero, come una persona che fa incassi, ma come un uomo (studentessa, S.M.).

In qualche caso, l'assenza di investimenti adeguati da parte delle aziende negli spazi di lavoro, anche per le figure in formazione, è percepita come un chiaro segnale di disinteresse e mancanza di rispetto per il tirocinante, come evidenzia A., laureato triennale, parlando del suo tirocinio in una piccola azienda in cui dovevi recarti "col tuo computer, la postazione non c'era, perché tutti avevano una sedia apposta e io avevo una sedia di plastica". A. ha rifiutato l'offerta di proseguire l'attività in quest'azienda, dopo il tirocinio.

3.2. I significati della transizione e del lavoro emersi dalle interviste

La transizione al lavoro emerge dalle voci degli intervistati come un processo tutt'altro che lineare e come un fenomeno multi-sfaccettato e complesso per come si configura strutturalmente, ma anche per come coinvolge le esistenze dei giovani e delle loro famiglie, per come si intreccia con gli obiettivi, le azioni e le culture degli attori economici. I processi di attribuzione di senso hanno certamente a che vedere con la specificità delle esperienze. Per questo saranno trattati qui i diversi significati attribuiti alla transizione – e al lavoro più in generale – come precipitato dell'interazione di fattori diversi, tra posizionamento socio-economico, culture, obiettivi, biografie. Dalla base empirica sono ricavabili alcune evidenze di fondo, che riportiamo in chiave descrittiva.

(A) Emerge la visione della transizione come una palestra, essenziale per l'apprendimento di competenze pratiche e per la costruzione dell'identità professionale. Il valore risiede nel processo, nell'acquisizione di autonomia e proattività, e nella possibilità di "sbagliare per imparare", in un'ottica in cui l'apprendimento è situato e incarnato:

vedere, toccare con mano quello che è il lavoro in sé... (responsabile tirocini ente culturale, G.);

...sbagliare è alla fine l'unico modo per imparare (datore di lavoro e padre di giovani in transizione, A.);

la scuola ti dà tanta teoria, ma la pratica è un'altra roba (studentessa, S.M.).

La transizione è, dunque, anche lo spazio dove la frattura tra formazione e mondo aziendale si rivela: le aziende lamentano la mancanza di competenze e i giovani prendono consapevolezza del *gap* tra teoria e pratica.

(B) Generalmente, la transizione è associata a caos, ad ansia e a paura, per l'incertezza del futuro, per il timore di essere sfruttati, il timore che competenze e valore non vengano riconosciuti, per l'aspettativa di precarietà prolungata.

È una tragedia [la transizione] perché si va sempre più nel limbo... (studente università e docente scuola superiore, Sa.);

lo la vedo [la transizione] un motivo di grande angoscia, ansie (responsabile tirocini ente formativo, E.);

adesso, l'aggettivo... che utilizzerei di più [per descrivere la transizione] è confusione (responsabile HR, So.).

In effetti, nelle narrazioni di alcuni intervistati, transizione equivale a situazioni di “sfruttamento”, come *stage* non retribuiti o mansioni non qualificanti. Va sottolineato come l’assenza di una retribuzione equa non sia considerata equivalente all’impossibilità di raggiungere l’autonomia economica; piuttosto, a un riconoscimento negato:

il giovane deve fare la gavetta cioè il giovane deve essere sfruttato [...] tu non vali niente perché tu sei giovane (disoccupata, laureata magistrale, A.);

riconoscono il nostro valore, riconoscono la nostra importanza, ma non vogliono dare il valore a livello di stipendio, a livello di riconoscimento, anche semplicemente un riconoscimento... (studente, M.).

(C) La realizzazione personale e una vita lavorativa che non tolga spazio alla vita privata è in generale tra i principali significati attribuiti al lavoro da giovani che non si preoccupano del posto fisso, né unicamente della mera retribuzione. Essi sono disposti a rifiutare impieghi non allineati al proprio benessere psicofisico o privi di un percorso di senso:

[il giovane] lo fa perché vuole trovare ciò che lo fa stare bene, dove il lavoro non è sicuramente l’unico degli aspetti della sua vita (M.G.);

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

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

[la nuova generazione dimostra] più attenzione al valore del tempo, quindi la spesa del tempo vita non è in funzione solo al lavoro (amministratore delegato, L.).

Il lavoro è dunque considerato dai giovani intervistati come una parte importante della propria vita, ed è importante in quanto, nella fase di passaggio all’età adulta, è in grado di definire la forma della propria partecipazione al mondo sociale, non solo economico, come esplicitato da alcuni intervistati. Esso tuttavia, specie nella prospettiva del proprio futuro, non è considerato come l’unico fattore, e neppure il più importante, della realizzazione personale.

Sulla scorta di queste prime evidenze tratte dall’azione di ricerca qualitativa, si lascerà ora spazio alla mappatura quantitativa delle dimensioni d’indagine (richiamate in avvio).

4. Risultati: la transizione per i rispondenti al questionario

4.1. Le caratteristiche demografiche del campione raggiunto

Una prima disamina dei tratti strutturali dei giovani adulti veneti (dai 18-34 anni) raggiunti dall'indagine – che costituiscono un campione rappresentativo della popolazione di riferimento – consentirà di ancorare più efficacemente le considerazioni di merito che saranno in seguito dipanate sulle dimensioni qualitative di ricerca.

Il controllo *ex ante* delle quote per genere e per età, ed *ex post* per titolo di studio, si traduce in una struttura campionaria in linea con le più ampie caratteristiche della popolazione di riferimento. I rispondenti si distribuiscono in modo quasi simmetrico per genere, con una leggera prevalenza maschile, mentre i 25-34enni giungono al 59,8% del totale (rispetto ai 18-24enni). In relazione al titolo di studio, coloro che sono in possesso di un'istruzione terziaria cumulano un valore pari al 19,6%, che tuttavia tra i 25-34enni (in modo prevedibile e coerente) aumenta fino al 25,9% dei rispondenti nella specifica classe di età. Il 70,5% del campione risiede in comuni d'ampiezza demografica inferiore ai 30.000 residenti. Degno di nota è il fatto che il 51,0% del campione (74,5% tra i 18-24enni) attesti di vivere con la madre e, similmente, il 43,1% con il padre (66,8% tra i 18-24enni).

4.2. Le caratteristiche strutturali: tra lavoro e studio

La distribuzione del campione per condizione di lavoro e/o studio osserva il 52,6% di giovani adulti dediti a una esclusiva attività lavorativa, il 19,3% di studenti a tempo pieno e un ulteriore 18,7% di soggetti che contemperano lavoro e studio. La quota dei NEET, in questo caso, attesta un valore pari al 9,4%. Com'è lecito attendersi, gli andamenti per età sono quelli che segmentano in modo statisticamente significativo² l'andamento aggregato: tra i 18-24enni, gli studenti salgono fino al 35,6% (contro l'8,3% dei 25-34enni) e, viceversa, tra i 25-34enni sono i lavoratori a prevalere di gran lunga (con il 69,9%). Mentre la quota di NEET non cambia in modo evidente tra le due classi di età aggregate (attestandosi in entrambi i casi in prossimità del 10,1%), la forbice è decisamente a favore dei più giovani quando si consideri la condizione di lavoro e studio (27,5% vs 12,9%). L'87,3% dichiara un lavoro alle dipendenze o comunque diverso dal lavoro autonomo (che raggiunge il 12,7%). Limitando l'attenzione a coloro che si sono dichiarati dipendenti, il 76,7% di loro indica un'attività di lavoratore dipendente in senso stretto, mentre le collaborazioni coordinate e continuative e le prestazioni d'opera occasionale assommano al restante 23,3%. Considerando invece le macro-categorie del lavoro autonomo, gli imprenditori arrivano al 28,6% e i liberi professionisti su valori simili. Le altre opzioni – fatta eccezione per i "lavoratori in proprio" (14,3%) – osservano valori decisamente residuali.

Tab. 3 - Come è regolato il suo rapporto di lavoro? (val. %)

Contratto a tempo indeterminato (senza una scadenza)	61,8
Contratto a termine (tempo determinato)	21,4
Un contratto stagionale / occasionale / a chiamata / a progetto	8,8
Somministrato/interinale	2,1
Apprendistato	3,6
Accordo verbale	1,1
Altro	1,2
Totale	100,0

N. casi 578

² Quando si fa riferimento alla "significatività statistica" (0,05% al 95%), essa è stata individuata a seguito di "test binomiale" confrontando lo specifico valore percentuale con la percentuale totale del campione; come numerosità di riferimento è stata considerata quella del sottogruppo (ad esempio, nelle percentuali di riga la numerosità della riga).

Se questi andamenti sono coerenti con quelli riflessi dalla popolazione di riferimento, medesime considerazioni possono essere svolte in relazione alla tipologia contrattuale (tra quanti si sono dichiarati "dipendenti"). I contratti a tempo indeterminato registrano un valore percentuale vicino al 62,0% (fino al 71,8% tra i 25-34enni), mentre quelli a termine sono poco più di un quinto (21,4%). Se il tempo indeterminato traduce una presenza statisticamente significativa presso la coorte d'età più avanzata, sono le forme non standard (stagionale, occasionale, a chiamata) e l'apprendistato a delinarsi allo stesso modo tra i più giovani, rispettivamente con il 20,6% (contro il 3,9% dei 25-34enni) e il 7,9% (contro l'1,8%).

Muovendo l'attenzione su quanti hanno dichiarato di studiare in via esclusiva o complementare, i licei giungono fino al 31,9%, i tecnici al 47,0%; istruzione e formazione professionale raggiungono il 20,9%. Molto chiara è la sovra-rappresentazione delle donne nei percorsi umanistici (31,5%) e degli uomini nei percorsi orientati alle professioni per i processi industriali (in entrambi i casi in modo statisticamente significativo). Considerando la coorte successiva (di chi si dichiara iscritto a percorsi di formazione terziaria), la quota degli iscritti alle università a indirizzo umanistico vede un valore pari al 32,2%. Secondo un andamento atteso e coerente con dinamiche già osservate da tempo, le università professionalizzanti in ambito statistico-economico individuano una chiara accentuazione per genere, con un valore statisticamente significativo del 33,3% per gli uomini (contro il 9,8% delle donne).

Tra gli studenti, dichiara di voler continuare con il percorso scolastico-accademico (al termine dello stesso) il 33,0% dei rispondenti, mentre il 56,2% è intenzionato a cercare lavoro (o continuare a lavorare, nel caso stia già lavorando). Chiaramente, le indicazioni si differenziano molto in base alla classe d'età dei rispondenti (laddove il primo valore raggiunge il 76,0% tra i 25-34enni e il 42,0% tra i 18-24enni).

4.3. Le condizioni di lavoro percepite

La geografia dell'occupazione giovanile disegnata dai dati ripresi in avvio conferma in larga parte quella dei dati desumibili dalle fonti istituzionali di matrice regionale e nazionale. La *survey* condotta, tuttavia, consente di apprezzare soprattutto gli elementi percettivi emersi tra i giovani adulti; quella dimensione della "qualità del lavoro" sulla quale si concentra il *focus* del presente approfondimento.

Da questo punto di vista, appare sensato introdurre la questione a partire dai riscontri degli intervistati sulle rappresentazioni di miglioramento, invarianza o peggioramento delle condizioni di lavoro nell'ultimo triennio. In prima battuta saranno ripresi i dati aggregati e, successivamente, le disaggregazioni che risultano come statisticamente significative.

Tab. 4 - 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

Tab. 5 - E rispetto a questi altri aspetti, il suo lavoro è migliorato, rimasto invariato o peggiorato? (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
Rapporto tra colleghi	45,0	50,0	5,0	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

A uno sguardo sinottico, prevalgono complessivamente le indicazioni di "invarianza" (modalità "rimasto invariato"), vi sono tuttavia alcune dimensioni in cui l'opzione "migliorato" sopravanza quella di stabilità e altre in cui la modalità "peggiolato" vede valori percentuali decisamente superiori rispetto agli andamenti aggregati. Proprio le due dimensioni polari sono quelle più interessanti per capire le percezioni di miglioramento e di peggioramento. Considerando la macro-dimensione degli aspetti "strumentali", i valori percentuali più elevati (ancorché di minoranza sulle risposte totali) per la modalità "migliorato" sono soprattutto sul versante della stabilità (43,3%), della retribuzione (43,0%) e della possibilità di acquisire nuove competenze tramite il lavoro (43,9%). Per altro verso, la modalità "peggiolato" non supera le due risposte su dieci, fatta eccezione per tre *item* che rimandano precipuamente a dinamiche qualitative e relazionali della dimensione lavorativa. Si tratta di "impegno mentale, psicologico" (28,8%), "carico di lavoro" (31,8%) e conciliazione dei tempi di vita (25,2%). Sebbene il *range* temporale considerato (un triennio) sia di entità limitata, queste ultime indicazioni richiamano quella questione "qualitativa" che sarà meglio argomentata più oltre. Va inoltre considerata la collocazione del corso di vita dei rispondenti che, trovandosi in una fase di primo ingresso o consolidamento del proprio percorso, si trovano anche in una fase in cui le curve di miglioramento possono essere più "ripide" di quelle che sarebbero apprezzabili una volta che questi primi scatti qualitativi siano avvenuti.

Osservando la macro-dimensione extra-strumentale, miglioramenti tangibili sono acquisiti in tema di "tipologia di attività svolte" (45,7%), autonomia nello svolgimento delle attività (53,8%), "rapporto con i colleghi" (47,2%), "crescita/arricchimento delle competenze" (50,3%) e "auto-realizzazione sul lavoro" (42,2%).

La segmentazione dei dati non restituisce scostamenti di grande portata, ma alcune disaggregazioni dei dati per genere e per età meritano di essere segnalate: in proposito, è degno di nota che sia la componente femminile - quella più penalizzata nel sistema d'impiego italiano - a segnalare un peggioramento (statisticamente significativo) in tema di "auto-realizzazione sul lavoro" (18,5%); si staglia invece il dato dei 18-24enni - anche in questo caso, in termini statisticamente significativi - per quanto attiene alla "possibilità di acquisire nuove competenze tramite il lavoro" (52,7%) e per il "miglioramento del rapporto con i superiori/l'azienda ente" (50,4%, contro un dato aggregato pari a 39,0%), con i colleghi (58,7% vs 47,2%) e in tema di "crescita/arricchimento delle competenze" (58,9% vs 50,3%).

4.4. Le pratiche di ricerca lavoro e di alternanza scuola/lavoro

Un "addentellato" di quanto andiamo dicendo è costituito dai dati relativi alle attività svolte dai rispondenti al fine di cercare una nuova posizione lavorativa o per mantenere uno sguardo aggiornato sulle dinamiche occupazionali.

Tab. 6 - Considerando le seguenti attività, quali delle seguenti ha svolto nell'ultimo anno? (risposte multiple) (val. %)

Ho aggiornato curriculum vitae e lettera di presentazione	57,8
Ho frequentato in autonomia corsi di formazione (o workshop)	23,8
Ho sostenuto colloqui di lavoro	34,9
Ho lavorato a una idea imprenditoriale che avevo in mente	9,0
Ho costruito nuovi contatti in ambito professionale (online o di persona)	21,0
Ho monitorato i portali di annunci di lavoro	37,5
Altro	0,9
Nessuna di queste	13,2

N. casi 929

Si tratta, infatti, di una sorta di *proxy* del grado di mobilità del sistema d'impiego. Tale considerazione appare sensata soprattutto in ragione dei cambiamenti occorsi negli anni anche al sistema d'impiego veneto, che per il portato congiunto di processi endogeni allo stesso – sul versante dei profili richiesti, delle competenze, dei mutamenti nella domanda da parte delle aziende – e degli effetti legati agli andamenti demografici ha testimoniato una graduale e crescente mobilità. Anche i dati qui analizzati sottendono tale evoluzione (sia pure indirettamente), visto che il 57,8% di rispondenti dichiara di aver aggiornato il *curriculum vitae* o la lettera di presentazione, il 37,5% di aver monitorato portali di annunci di lavoro e il 34,9% di aver sostenuto colloqui di lavoro. Modalità, queste, che distanziano in modo netto le altre, anche se degna di attenzione è comunque la quota di chi dichiara di aver frequentato corsi di formazione professionale o *workshop* (37,5%) e di quanti hanno sostenuto colloqui di lavoro (34,9%). La portata informativa del dato si fa maggiore se si cerca di profilare coloro che sono stati più attivi rispetto a coloro che invece non hanno mostrato grande proattività, tenendo conto che la quota di quanti hanno optato per la modalità “nessuna di queste” è pari al 13,2% in termini aggregati. In questo senso, tra le donne risulta una quota apprezzabilmente superiore e statisticamente significativa tra coloro che hanno monitorato i portali di annunci di lavoro (45,1%, *vs* 30,5% degli uomini), mentre sia tra coloro che stanno studiando sia tra i NEET sono prevedibilmente sovra-rappresentati quanti hanno aggiornato il *curriculum vitae*/lettera di presentazione e quanti hanno sostenuto colloqui di lavoro; tra i NEET sono molto più presenti anche quanti hanno monitorato i portali di annunci di lavoro. È opportuno segnalare anche lo scostamento in relazione al titolo di studio, visto che i titolari di un titolo terziario rinviano a una dinamica peculiare, dimostrando di essere comparativamente più attivi sul piano della formazione autonoma (corsi di formazione e *workshop*) e del potenziamento del proprio capitale sociale professionale (“ho costruito nuovi contatti in ambito professionale”). In entrambi i casi, i valori puntuali (rispettivamente pari al 32,7% e al 34,8%) attestano una differenza a favore del sottogruppo che si rivela statisticamente significativa nel confronto con il dato aggregato.

Per prossimità semantica – trattandosi comunque di una “pratica” – è utile riprendere anche un altro nodo che negli ultimi anni ha visto un crescente interesse (e di frequente una netta polarizzazione): quello delle attività di alternanza scuola-lavoro.

Tab. 7 - Pensando a queste attività, quanto può dirsi soddisfatto di ciascuno dei seguenti aspetti? (modalità “molto”) (val. %)

Possibilità di mettere in pratica quello che ho imparato a scuola/all'università	28,6
Possibilità di lavorare assieme ad altre persone/fare squadra	46,6
Confronto con lavoratori esperti	38,1
Aumento delle mie competenze (ciò che so fare)	41,9
Miglioramento della mia comprensione del mondo del lavoro	38,5
Miglioramento dell'idea che ho di me stesso/a	28,3
Riconoscimento del mio valore da parte degli altri	28,6

N. casi 285

Sul totale dei rispondenti, l'80,8% afferma di aver svolto simili attività nell'ambito del proprio percorso scolastico e universitario. Inoltre, il quadro delle valutazioni fornite dai partecipanti si contraddistingue per una lettura decisamente positiva (anche se non mancano alcuni accenti critici): segnatamente, per ciascuno degli *item* previsti dalla specifica batteria, l'aggregazione delle modalità "molto" + "abbastanza" non scende mai al di sotto delle (oltre) sette risposte su dieci: che si tratti di "possibilità di mettere in pratica quello che ho imparato a scuola", "possibilità di lavorare assieme ad altre persone", "confronti con lavoratori esperti", "aumento delle mie competenze", "miglioramento della mia comprensione del mondo del lavoro", "miglioramento dell'idea che ho di me stesso" o di "riconoscimento del mio valore da parte degli altri".

Nel confronto con il dato aggregato, appare rilevante concentrare l'attenzione sulla sub-componente di coloro che stanno ancora studiando, sia nella scuola secondaria di secondo grado che nei percorsi di istruzione terziaria; verosimilmente, infatti, le loro esperienze di alternanza sono quelle più recenti e, per questo, le loro percezioni si delineano come specificatamente informative. Al netto della ridotta numerosità, sono soprattutto gli studenti della secondaria di secondo grado inseriti in percorsi liceali umanistici ad accentuare alcuni *item* più di altri: vale, ad esempio, per l'aumento delle competenze (con un valore pari a 78,7% e in misura statisticamente significativa), per la possibilità di lavorare assieme ad altre persone/di fare squadra (89,6%) e per il "riconoscimento del mio valore da parte degli altri" (79,2%). Prendendo in esame gli altri percorsi di secondaria di secondo grado, gli studenti degli istituti tecnici si segnalano per una sovrarappresentazione statisticamente significativa per l'aumento delle competenze (59,3%).

4.5. Le rappresentazioni del lavoro ideale

A fronte dei dati appena ripresi, si può ora restringere il campo osservativo sulle risposte a una delle domande di ricerca centrali che hanno ispirato questo lavoro: quali siano i significati attribuiti alla dimensione lavorativa (in senso ampio) e quali siano le percezioni maturate circa specifiche situazioni che potrebbero concretamente esperirsi all'interno del luogo di lavoro. Questa duplice attenzione, di quadro e soggettiva, ci consentirà di precisare più nel dettaglio quella semantica del lavoro che oggi informa in modo così frequente il dibattito sul rapporto tra giovani e lavori, già approfondito anche con le interviste qualitative.

Tab. 8 - 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. %)

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

N. casi 929

In merito alla prima dimensione i dati a nostra disposizione suffragano per un verso l'idea che le attese circa il lavoro "ideale" si siano fatte plurali e per questo non adatte al facile riduzionismo spesso operato a livello di pubblica opinione; per altro verso, chiariscono che l'emergere di aspetti almeno parzialmente diversi (rispetto alle coorti precedenti) nel pensare il lavoro, da parte dei giovani adulti, non equivalga al venire meno di quelli che sono stati aspetti storicamente importanti in un contesto come quello veneto.

Secondo questa logica “contestuale” può essere interpretato il dato relativo ai tre aspetti ritenuti più importanti per il proprio lavoro “ideale”: ancorché il lavoro “piacevole, interessante” raggiunga il ragguardevole valore del 40,3% di citazioni, esso è ampiamente preceduto dal “buon reddito/buon guadagno” (con il 68,9% di risposte) e dalla continuità dell’attività professionale/stabilità del posto (51,1%). Tale andamento è del tutto prevedibile considerando la questione salariale che affligge il nostro Paese – in particolare, ma non solo, le coorti più giovani – tuttavia è per certi versi sorprendente pensando alle tante retoriche (non specialistiche) che oggi tendono ad attribuire ai giovani adulti significati del lavoro radicalmente altri rispetto a quelli delle coorti precedenti. In questo senso, le evidenze raccolte in questa sede non sono certamente sufficienti per rovesciare un quadro interpretativo che si è fatto più complesso rispetto al passato ma, ciò nonostante, mal si presta a fin troppo semplicistiche interpretazioni di “cambio di paradigma”. Se oltre ai tre *item* appena ripresi si allarga lo sguardo ad altre dimensioni centrali dell’esperienza lavorativa, il quadro analitico compie un ulteriore salto di qualità. Così, un altro aspetto spesso citato dalla letteratura come *driver* delle scelte di mobilità compiute dai giovani adulti – la “possibilità di fare carriera” – si trova effettivamente al vertice della graduatoria delle preferenze, con il 37,5% (e subito al di sotto delle dimensioni poco sopra enucleate). Su valori simili è anche il riscontro riferito agli aspetti relazionali dell’esperienza lavorativa, con il 33,6% per *l’item* “buone relazioni con le persone sul luogo di lavoro”. La flessibilità oraria si ferma al 17,5%, mentre la coerenza tra formazione ricevuta e lavoro effettivamente svolto raggiunge un valore pari al 10,1%.

Gli scostamenti registrati in base alle principali variabili denotano una sorta di “effetto coorte” tra i più giovani, che tuttavia non è sufficiente per alterare completamente l’andamento aggregato. Le differenze più importanti, allora, si notano in relazione alla condizione di lavoro/studio: prestando attenzione a coloro che stanno solo studiando, il valore del lavoro “piacevole/interessante” sale fino al 53,2% e il valore risulta statisticamente significativo, dimezzando (nel confronto con il dato aggregato) la distanza in termini di punti percentuali rispetto alla modalità “reddito/guadagno”. Sale anche il valore percentuale riferito *all’item* “coerenza tra formazione ricevuta e lavoro svolto” (fino al 15,1%, valore statisticamente significativo). Tra coloro che stanno esclusivamente lavorando, poi, è decisamente più sentito il rilievo della “continuità dell’attività professionale/stabilità del posto”: a fronte di un dato aggregato pari al 51,1%, il riscontro ottenuto presso tale componente dei rispondenti giunge a un valore pari al 57,8%, contro valori nei dintorni del 40,0% per le altre componenti (fatta eccezione per i NEET, dove si giunge a un valore pari al 60,6%, sia pure non statisticamente significativo).

Un diverso, ma connesso, tema di approfondimento fatto proprio dalla traccia del questionario riguarda proprio il nucleo relazionale dell’esperienza lavorativa, che – come è noto – negli ultimi anni è stato più volte richiamato sia sul versante organizzativo-aziendale (con precipuo riferimento all’importanza delle relazioni come *asset* centrale per un ecosistema organizzativo insieme funzionale e votato al benessere dei collaboratori) sia sul piano soggettivo (richiamando con ciò l’importanza delle competenze relazionali come *soft skill* centrale).

Tab. 9 - Tra le seguenti, quali sono a suo parere le due principali caratteristiche che dovrebbe avere la relazione tra colleghi di lavoro? (risposte multiple) (val. %)

Comunicazione aperta e onesta	62,1
Collaborazione e aiuto reciproco	67,5
Rispetto per le idee di tutti	28,4
Competizione che spinge a migliorare	4,9
Forte orientamento all’obiettivo	4,7

N. casi 929

Tale dimensione è stata operativizzata con un quesito relativo alle caratteristiche che – secondo gli intervistati – dovrebbe presentare la relazione tra colleghi di lavoro. Sulla base dei riscontri ottenuti dagli intervistati, vengono prima di ogni altra cosa la “collaborazione e l’aiuto reciproco” (67,5%) e la “comunicazione aperta e onesta” (62,1%).

Si tratta di un riscontro importante, che incarna molto efficacemente l'idea con la quale oggi si presentano i giovani adulti al sistema d'impiego: da una parte, come vedremo e come dimostrano altre recenti indagini, con la convinzione che sia una questione (quasi) compiutamente individualizzata quella di saper accedere al – e muoversi nel – mercato del lavoro in modo competente; dall'altra, e *proprio per questo*, che solo la collaborazione e la comunicazione possano essere le due leve fondamentali per non incorrere in individualismi deteriori; come peraltro conferma il fatto che un più tiepido "rispetto per le idee di tutti" si fermi al 28,4% e, soprattutto, tanto la "competizione che spinge a migliorare" (4,9%) e il "forte orientamento all'obiettivo" (4,7%) cumulino dei valori decisamente più residuali.

4.6. I comportamenti "legittimi" sul luogo di lavoro e le aree di miglioramento possibili

Proseguendo nella disamina delle rappresentazioni di quali dovrebbero essere i tratti di un ecosistema relazionale capace di riconoscimento, degni di nota sono i riscontri ottenuti presso gli intervistati circa le "emozioni" che questi sentono di poter esprimere nei loro contesti lavorativi. Si tratta di un plesso che era emerso con una certa nettezza nelle interviste discorsive che avevano preceduto l'azione di ricerca quantitativa, un'evidenza che ha suggerito un carotaggio anche nell'ambito della traccia di questionario.

Tab. 10 – Sul posto di lavoro, quanto le capita di provare le seguenti emozioni? (punteggi "4" e "5" su scala 1-5) (val. %)

Frustrazione di fronte a un compito nuovo che sembra difficile	21,2
Risentimento verso un collega o un superiore (se non presenti scegliere per niente)	22,1
Entusiasmo per un nuovo progetto	47,7
Tristezza per mancato riconoscimento delle mie capacità/competenze	42,8
Decisione nel difendere un'idea (riferita al lavoro)	35,4

N. casi 735

Le risposte dei giovani adulti veneti si collocano sul crinale tra consapevolezza e timore: isolando le risposte di quanti hanno scelto le modalità più elevate (4 e 5, su scala 1-5), infatti, i valori percentuali più elevati si rinvengono in corrispondenza dell'*item* "entusiasmo per un nuovo progetto" (47,7%) e, per converso, in relazione a quello "tristezza per il mancato riconoscimento delle mie capacità/competenze" (42,8%). Si tratta di due *item* che, a ben vedere, sono coerenti con la fase del corso di vita in cui si collocano i rispondenti; che presumibilmente sono sospesi tra situazioni in cui prevale l'afflato verso risultati innovativi e altre in cui prevale la frustrazione di fronte a un atteggiamento normalizzante, o comunque non capace di riconoscimento da parte degli interlocutori aziendali. In riferimento alla prima "emozione" – perché compartecipe del medesimo costrutto semantico – appare coerente anche il risultato ottenuto dall'*item* "decisione nel difendere un'idea", che vede un 35,4% di risposte con valori 4 o 5. Al di fuori di questi tre *item*, decisamente più distanti si collocano altri "percepiti" come "il risentimento verso un collega o un superiore" (22,1% di risposte pari a 4 o a 5) e la "frustrazione di fronte a un compito nuovo che sembra difficile" (21,2%). Nel complesso, le risposte tracciano un quadro che mal si presta a valutazioni dei giovani adulti come informati al rancore o al risentimento, anche in contesti reputati non ottimali; anzi – contemperando questi riscontri con quelli sulle "relazioni ideali" con i colleghi di lavoro – gli intervistati indicano una strada chiara su quale dovrebbe essere un "luogo" di lavoro votato al riconoscimento: sufficientemente aperto, innovativo, senza accenti negativi che rinviino a dinamiche di rancore o frustrazione diffusi.

Il dato aggregato traduce poi alcune variazioni che paiono sintoniche con il canovaccio relazionale qui utilizzato: laddove queste mancano – come nel caso di coloro che non studiano né lavorano – i dati assumono un accento più marcato: così, tra i NEET i valori delle modalità di risposta 4 e 5 mostrano uno scostamento incrementale e statisticamente significativo rispetto agli *item* già analizzati, con differenziali compresi tra i quattordici e i venti punti percentuali in più.

Una diversa evidenza tematizza il ruolo del capitale sociale dei rispondenti, rilevato in questo lavoro mediante la dichiarazione di appartenenza o meno ad una associazione (non solo presente, ma anche passata). L'ipotesi che chi ha sviluppato meta-competenze relazionali possieda anche migliori *soft skill* da usare nei rapporti sviluppati in contesto lavorativo pare trovare conforto nel dato per cui – viceversa – dove queste difettano, vengono meno anche capacità di gestire la frustrazione di fronte a un compito nuovo che viene considerato difficile (tra i “non associati” i punteggi pari a 3 sono qui superiori rispetto alla media e statisticamente significativi, con il 42,5% di risposte) e si delinea anche minore attivazione laddove vi sia un nuovo progetto (42,6% per i punteggi pari a 3).

Tab. 11 - 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

Certamente, nel caso in cui il “posto di lavoro” sia reputato disfunzionale, non capace di generare percezione di riconoscimento o comunque non in linea con le attese soggettivamente maturate, la (consistente) maggioranza dei rispondenti conferma un approccio di attivazione compiutamente individualizzata: ben il 47,5% dei rispondenti, in proposito, cercherebbe attivamente lavoro anche a costo di un periodo di instabilità – con questo evidenziando da una diversa prospettiva la già citata mobilità occupazionale che ha gradualmente tratteggiato il sistema d’impiego – a fronte di un quinto (20,4%) che cercherebbe di adattarsi risignificando la propria esperienza (“resisterei, cercando di adattarmi e trovare aspetti positivi”). Il 17,7% opterebbe per il *quite quitting*, rispetto a un 14,5% che invece punterebbe a parlare con i propri superiori per migliorare la situazione. La cifra “generazionale” di queste risposte trova conferma nel fatto che la distribuzione aggregata non osservi variazioni di sorta (in termini di margini che siano anche statisticamente significativi). Più ampiamente, il dato suggerisce anche quanto i giovani adulti che oggi entrano nel sistema d’impiego traducano da questo altro punto di vista un’idea complessa della propria esperienza lavorativa: senza sconti sul lavoro decente (si pensi, in proposito, ai dati sul lavoro ideale) e, insieme, senza alcuna volontà di soprassedere su un contesto lavorativo che sia per loro foriero di benessere.

In linea con quanto affermato poco sopra, vale la pena analizzare non solo le rappresentazioni agite dai giovani adulti sul versante della domanda di lavoro, ma anche su quello dell’offerta; in una parola, su di sé.

Tab. 12 - 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

In tema di competenze, innanzitutto, i giovani adulti veneti definiscono come prioritario un versante di miglioramento non solo sul piano delle competenze specifiche (26,8% di risposte) ma ancora di più quello che conduce a una migliore consapevolezza delle proprie capacità (28,4%). Una sorta di “lavoro emotivo” che era emerso anche dalle interviste qualitative. Riscontri simili, a leggera distanza, registra anche l’area delle “competenze trasversali” – come area di miglioramento – con un valore pari al 19,8%; più a distanza

si trovano le aree definite dalla capacità di cercare opportunità di lavoro e d'impresa e dalla capacità di identificare gli obiettivi professionali (11,2%). Le segmentazioni più interessanti vedono ancora una volta (e comprensibilmente) i NEET sovra-rappresentati in termini statisticamente significativi in corrispondenza della "capacità di identificare i miei obiettivi professionali" (con un valore che sale fino al 21,3%) e coloro che hanno un titolo di studio non superiore alla secondaria di secondo sul versante del miglioramento di competenze specifiche (fino al 21,3%).

Come noto, quando ci si riferisce al versante dell'offerta di lavoro non si può fare a meno di dedicare un affondo anche ai *network* che mediano l'accesso al sistema d'impiego, che non solo (ma soprattutto) in Italia assumono una declinazione di natura informale particolarmente evidente.

Tab. 13 - 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. %)

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

N. casi 735

Sorprende, quindi, fino a un certo punto la distribuzione delle risposte riferita al quesito sugli attori risultati più funzionali in merito al reperimento del lavoro (dei lavori) dichiarati al momento dell'intervista da parte degli intervistati. I "familiari/parenti" dominano la distribuzione delle risposte, con il 43,1%, e a seguire intervengono non i servizi di orientamento (che si fermano al 9,8%) ma gli amici (con il 25,5% delle citazioni). Quasi un quinto delle risposte è poi cumulato dai "professionisti del settore" (19,7%). Su questa specifica dimensione è opportuno riportare anche alcune variazioni che arricchiscono la lettura del dato. Sulla scorta delle diverse indagini condotte su questo tema, il "peso" dei "familiari/parenti" si fa sentire soprattutto tra i più giovani (52,1%), e parimenti il ruolo dei docenti è segnalato soprattutto da coloro che stanno studiando e insieme lavorando (15,5%). La maggiore collaborazione tra aziende e percorsi accademici sperimentata nell'ambito delle discipline STEM si ritrova nel 23,6% assegnato alla modalità "docenti" tra coloro che sono inseriti in percorsi terziari di questo tipo, rispetto alle risposte degli intervistati che stanno invece seguendo percorsi in ambito umanistico sociale (che osservano invece una sovra-rappresentazione per la modalità "amici", fino al 44,7%). Peculiarmente critico - in un contesto fortemente segnato dal capitale sociale come *asset* decisivo di accesso al mercato del lavoro - è il dato dei "non associati", che vedono un decisivo incremento (statisticamente significativo) per la modalità "nessuna di queste" (fino al 33,4%).

Tab. 14 - Considerando ciascuno dei seguenti strumenti, quanto li ritiene efficaci nel facilitare il passaggio formazione/istruzione e lavoro? (punteggi "4" e "5" su scala 1-5) (val. %)

Tirocini curriculari obbligatori	33,2
Contratti di apprendistato	26,9
<i>Career day</i> (scolastici e universitari)	29,8
Progetti didattici in collaborazione con le aziende	45,9

N. casi 929

Volgendo lo sguardo al futuro e a un miglioramento dei processi di transizione al sistema d'impiego, l'auspicato superamento dei *bias* informali appena discussi si trova nel 45,9% di 18-34enni (punteggi 4 e 5, su scala 1-5) convinti del fatto che i progetti didattici in collaborazione con le aziende siano lo strumento migliore per "facilitare il passaggio formazione/istruzione-lavoro", decisamente di più dei tirocini curriculari obbligatori (33,2% per la stessa modalità) e anche dei *career days* scolastici o universitari

e dei contratti di apprendistato (con valori rispettivamente pari al 29,8% e al 26,9%). Il dato aggregato si dimostra reattivo soprattutto in base alla condizione del rispondente dichiarata da quest'ultimo al momento dell'intervista. Coloro che studiano in via esclusiva, in proposito, testimoniano valori molto più elevati (e significativi) del dato aggregato per tre dei quattro *item* previsti: precisamente, per i "tirocini curriculari obbligatori" (46,4%), per i *career day* (43,3%) e in larga misura per i "progetti didattici in collaborazione con le aziende" (fino al 56,7%). Una volta di più, gli studenti di secondaria di secondo grado inseriti in percorsi STEM segnalano tutti gli *item* (in termini di maggiore efficacia) molto più di quelli inseriti in percorsi meno professionalizzanti; da questa angolatura, valgono le medesime considerazioni interpretative svolte più sopra. Menzione particolare merita anche il dato che vede tra i laureati una sovra-rappresentazione statisticamente significativa (46,7%) di quanti considerano particolarmente efficaci i tirocini curriculari obbligatori.

4.7. Presente e futuro del rapporto tra giovani e mondo del lavoro

Avendo fin qui ripreso le coordinate delle rappresentazioni centrate sul presente, è possibile allargare lo sguardo a quelle rivolte in prospettiva. L'attenzione sarà volta a comprendere come i giovani si pensano in ottica prospettica all'interno del sistema d'impiego.

Per farlo, si rivela utile prendere l'abbrivio su quest'ambito a partire da una questione già discussa con le interviste discorsive e qui ulteriormente richiamata: quali dovrebbero essere i *pattern* adeguati da seguire nel rapporto tra giovani esordienti nel mercato del lavoro e datori di lavoro. Non raramente, le interviste hanno segnalato la necessità che i giovani accettino le regole formali e informali dei contesti in cui si trovano a operare, così come il fatto che le prospettive di mobilità possano non essere subito presenti o comunque evidenti. Un atteggiamento costruttivo e non ostile, però, è esattamente l'atteggiamento di fondo che emerge dalle risposte del campione di giovani adulti in riferimento al rapporto tra datori di lavoro e giovani esordienti.

Tab. 15 - Parliamo ora del rapporto tra giovani e mondo del lavoro. Quale atteggiamento consiglierebbe a un giovane/una giovane alla prima esperienza lavorativa (o comunque nei primi anni di lavoro)? (val. %)

Trattenersi in ogni caso dall'esprimere un eventuale disaccordo con i colleghi più anziani o superiori	16,1
Cercare un dialogo costruttivo, ma accettare in ogni caso la decisione finale del collega più anziano o superiore senza polemiche	63,9
Esprimere sempre la propria opinione anche se si è più giovani e meno esperti	20,0
Totale	100,0

N. casi 929

In risposta alla domanda in merito a quale atteggiamento consiglierebbe il rispondente a un giovane alla prima esperienza lavorativa (o comunque nei primi anni di lavoro), il 63,9% darebbe l'indicazione di cercare un dialogo costruttivo con i colleghi più esperti o anziani; solo un quinto (20,0%) consiglierebbe di esprimere sempre la propria opinione anche se si è più giovani e meno esperti, mentre quanti affermano sarebbe opportuno "trattenersi in ogni caso dall'esprimere un eventuale disaccordo" non superano il 16,1%. Si ripropone un'idea contro-intuitiva rispetto alle molte retoriche sui giovani "pretenziosi" o comunque scarsamente capaci di pensarsi in una prospettiva incrementale o graduale.

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

N. casi 929

Se, tuttavia, si ripropone lo stesso quesito chiedendo però quale sarebbe l'atteggiamento più prevedibile da parte del datore di lavoro nei confronti di un giovane "alle prime armi", sale di oltre sette punti percentuali (fino al 23,6%) la quota di chi ritiene che il datore di lavoro si attenda un giovane capace di trattenersi in ogni caso dall'esprimere un eventuale disaccordo; in altri termini, hanno più fiducia nelle proprie capacità negoziali rispetto a quelle dei datori di lavoro. Anche questi dati – come quelli sulle dinamiche di risposta al lavoro non soddisfacente – riflettono una cifra trasversale, fatta eccezione per un'accentuazione del "dialogo costruttivo" (da parte del giovane esordiente) tra gli studenti a tempo pieno e per una rappresentazione del giovane "atteso" (da parte del datore di lavoro) come capace di autolimitarsi soprattutto tra i NEET (38,4%).

Se da questa dinamica "diadica" lo sguardo si estende ai diversi aspetti che oggi sarebbero in grado di limitare o, viceversa, di potenziare la partecipazione dei giovani adulti al mercato del lavoro, si staglia la questione salariale (65,0% di risposte), che distanzia di molto sia la "precarietà dei contratti" (29,4%) sia la "richiesta di esperienza precedente, anche per posizioni di base" (25,4%).

Tab. 17 - Quali sono attualmente i due principali problemi del mercato del lavoro per i giovani? (risposte multiple) (val. %)

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

N. casi 929

Come si può intuire dall'andamento della distribuzione, quella salariale è vista come un limite macroscopico che oggi affligge la partecipazione lavorativa dei giovani adulti e, come risulta quasi auto-evidente, richiama in tutta la propria forza il tratto diffuso, strutturale e strategico che tale nodo riveste. Per questa ragione, si spiega anche il fatto che le variazioni del dato aggregato siano relativamente limitate: in una fase di consolidamento dei propri percorsi di transizione allo stato adulto, la precarietà contrattuale viene evidenziata in termini statisticamente significativi tra i 25-34enni (35,3%), mentre i più giovani evidenziano in modo più consistente la "difficoltà di trovare offerte di lavoro in linea con il proprio percorso di studi" (14,9%), che è coerentemente segnalato anche da quanti si trovano nella necessità di affiancare l'attività di lavoro a quella di studio (16,7%). Tra coloro che stanno studiando in modo esclusivo, invece, emerge con peculiare vividezza la "difficoltà di trovare offerte di lavoro in linea con il proprio percorso di studi" (33,7%).

Tab. 18 - A suo parere, cosa potrebbe aiutare i giovani a entrare più facilmente nel mondo del lavoro? (risposte multiple) (val. %)

Salari minimi obbligatori (in fase d'ingresso nel mondo del lavoro)	54,8
Facilitazioni per modalità di lavoro flessibili (in termini di tempo e luogo, ad es. <i>smartworking</i>)	27,9
Facilitazioni fiscali per le aziende che assumono	29,2
Potenziamento dei servizi pubblici per l'impiego	12,6
Un maggiore investimento nell'orientamento (scolastico e universitario)	19,9
Riforma dei percorsi di studio per includere più esperienza pratica	25,6
Un migliore riconoscimento economico per i partecipanti ai percorsi di tirocinio/ <i>stage</i>	28,1
Incentivi alle imprese che attivano percorsi di apprendistato qualificato	17,8
Maggiore collaborazione tra scuole/università e imprese (es. progetti congiunti, laboratori, <i>mentorship</i>)	20,4
Supporto all'imprenditorialità giovanile e alle <i>start-up</i> (fondi, incubatori, percorsi di accelerazione)	16,9
Supporto alla partecipazione ai programmi di mobilità internazionale (scambi, tirocini all'estero, Erasmus+)	11,1
Sostegno alle opportunità di accesso a corsi brevi e professionalizzanti in settori a forte domanda di lavoro (ad es. ICT, green jobs, sanità)	14,9
Altro	1,0

N. casi 929

La distribuzione delle risposte si fa invece più sgranata, ma non per questo meno chiara, in risposta alla domanda su quali potrebbero essere gli strumenti per aiutare i giovani a entrare più facilmente nel mondo del lavoro: un'altra *issue* ampiamente oggetto di ripresa negli ultimi anni – quella dell'introduzione di salari minimi obbligatori – trova un forte riscontro tra i giovani adulti raggiunti dalla presente *survey*, visto che il 54,8% di loro ritiene che proprio "salari minimi obbligatori (in fase d'ingresso nel mondo del lavoro)" potrebbero essere la leva discriminante per qualificare i percorsi di accesso, prima delle facilitazioni fiscali per le aziende che assumono (29,2%), di quelle per modalità di lavoro flessibili (27,9%) e anche in via privilegiata rispetto al "migliore riconoscimento economico per i partecipanti ai percorsi di tirocinio/*stage*" e alla "riforma dei percorsi di studio per includere più esperienza pratica". È possibile che la risposta sui "salari minimi obbligatori" sia stata almeno parzialmente interessata da un elemento di "desiderabilità sociale" e anche da una rilevante influenza esercitata dal contesto mediale sulla percezione del tema, senza cioè una conoscenza approfondita di che cosa il "salario minimo" sia e di quanto comporti. Al netto di questo, la chiarezza delle indicazioni raccolte appare degna di nota.

Gli scostamenti riferiti alle principali variabili riprendono gli andamenti già testimoniati in relazione alla precedente batteria, ma oltre alla condizione del rispondente e alla classe di età anche il genere interviene nel differenziare le risposte: nello specifico, tra le donne si reclama in misura statisticamente significativa un "migliore riconoscimento economico per i partecipanti ai percorsi di tirocinio/*stage*" (33,3% *vs* 23,3% degli uomini) e una "maggiore collaborazione tra scuole/università e imprese" (26,3% *vs* 15,1% degli uomini). Per condizione del rispondente, il profilo dei dati emergente tra gli studenti è decisamente interessante perché di fatto delinea le attese della coorte di imminente ingresso nel mondo del lavoro. L'agenda di questi ultimi – fatta eccezione per l'insistenza sui salari che anche in questo caso occupa una posizione apicale – è patente: si dovrebbe introdurre più esperienza pratica nei percorsi di studio, investire maggiormente nell'orientamento scolastico e universitario, supportare l'imprenditorialità giovanile e i programmi di mobilità internazionale.

Tab. 19 - Pensando alla sua attuale condizione, quanto può dirsi preoccupato di non... (risposte "molto") (val. %)

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

N. casi 193

Dipanando ulteriormente la condizione dei futuri esordienti – coloro che al momento stanno seguendo in via esclusiva percorsi di secondaria di secondo grado o di istruzione terziaria – le preoccupazioni soggettive sono molto trasversali e poco reattive alle variabili individuali. Osservando per ciascun *item* il valore percentuale della modalità “molto” (quella più discriminante), si ripresenta quel prisma semantico che gli studenti avevano già riflesso in relazione al quesito sul lavoro ideale: in tal senso, gli studenti si dicono molto preoccupati dal non riuscire a trovare un lavoro che “realizzi” (38,1%) e, in misura pressoché identica, dal non riuscire ad avere un lavoro economicamente soddisfacente (36,7%). Preoccupa anche una questione eminentemente orientativa (30,9% per la modalità “molto” in corrispondenza dell’*item* “avere un percorso professionale chiaro e definito davanti”), poco più della flessibilità in termini di orari e giornate (29,6%) e del possesso della formazione e delle competenze giuste (23,7%).

Sulla scorta delle informazioni analizzate sin qui, si tratta ora di capire quale sia la prospettiva che assumono in ottica futura coloro che non hanno ancora avuto esperienze di *signaling* da parte del mercato del lavoro (per assenza di esperienza pregressa).

Tab. 20 - Nei momenti in cui si sente più confuso/a riguardo al suo futuro lavorativo, qual è la sua reazione più comune? (val. %)

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

N. casi 194

Chiedendo a quanti sono impegnati in via esclusiva in percorsi di studio quale sia il comportamento messo in atto quando ci si sente confusi rispetto al futuro, ancora una volta la mediazione e la comunicazione informali sono quelle più indicate dai rispondenti: così, il 36,8% afferma di parlare con “amici/amiche, familiari e parenti” per avere consigli, un valore superiore a quanti dichiarano di “cercare attivamente informazioni, seguire webinar e leggere articoli” (24,8%). Impressiona, in proposito, il valore percentuale (27,3%) di quanti affermano di bloccarsi e rimandare ogni decisione: di fatto, una quota di giovani adulti che andrebbe specificatamente considerata per evitare che questa difficoltà non esperita sul piano comunicativo-relazionale o informativo non ponga già i presupposti di una transizione al sistema d’impiego deficitaria in partenza.

Un ulteriore *focus* acquisito mediante la traccia di questionario, poi, permette di avere un riscontro su quale sia la “situazione difficile” che metterebbe in particolare difficoltà immaginando di trovarsi al primo giorno in un contesto lavorativo.

Tab. 21 - 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 capire il gergo e le sigle usate dai colleghi più esperti	19,6
Non saper fare quello che mi chiedono di fare	38,5
Accorgersi che le sue conoscenze teoriche sono difficili da applicare nella pratica	25,2
Fare un piccolo errore di fronte a un responsabile o al team di lavoro	27,5

N. casi 929

Prima di ogni altra preoccupazione viene il “non saper fare quello che mi chiedono di fare” (38,5% per la modalità “molto”), seguito dal timore di “fare un piccolo errore di fronte a un responsabile o al team di lavoro” (27,5%) e dal prendere consapevolezza di non saper applicare al nuovo contesto le conoscenze teoriche acquisite in precedenza (25,2%). Preoccupa relativamente meno il “non capire il gergo e le sigle usate dai colleghi più esperti” (19,6%).

5. Alcuni spunti di riflessione

5.1. I “lavoretti”

Nelle narrazioni dei giovani intervistati, le esperienze lavorative minori, anche se non perfettamente in linea con il percorso di studi, vengono considerate non semplicemente in funzione del reddito ma utili a colmare lacune, capire meglio la propria direzione professionale, oltre che mettere alla prova le proprie *soft skills*, così richieste nel mondo professionale (Bassi & Cingolani, 2020).

Ne emerge una percezione di incompletezza del percorso scolastico, come nel caso di M., che ha accettato un lavoro in una latteria:

in realtà cercavo lavoro sul momento solo per una cosa, per non gravare tanto sui miei, proprio per avere uno stipendio mio e nel mentre cercare cosa c'era di più inerente ai miei interessi (diplomato ITS, M.).

A. e M. hanno svolto lavoretti (*content creator* per agenzie immobiliari, commesso, porta-pizza, lavoro in latteria) mentre cercavano il lavoro nel loro campo, o studiavano, utilizzandoli per guadagnare, avvicinarsi al campo d'interesse o, semplicemente, “non stare fermi”. Lavorare in un negozio come addetta alle vendite, invece, ha aiutato la studentessa SM - che ha ottenuto un contratto a chiamata mentre era ancora a scuola - ad acquisire *soft skills* essenziali, come la pazienza, l'inglese e la confidenza con diverse fasce di clientela. In particolare, ha scoperto con sua stessa sorpresa le proprie “buone tecniche di vendita”. L'esperienza lavorativa, in effetti, è vista come un percorso di crescita: una percentuale non residuale dei rispondenti al questionario parla di una maggiore “possibilità di acquisire nuove competenze tramite il lavoro”. Va considerato, inoltre, che tra i giovani dai 18 ai 34 anni è un significativo 18,7% a unire lavoro e studio, mentre la percentuale sale al 27,5% nella coorte 18-24 anni.

L'esperienza lavorativa parallela, in un bar o in lavoretti saltuari, è spesso vista come più stimolante e con un ambiente relazionale migliore rispetto a stage non formativi o al lavoro d'ufficio statico, portando ML a dire che adesso il lavoro al bar lo fa perché: “mi diverto. Comunque ho iniziato a conoscere la gente che viene là... e quindi mi sono anche affezionata”. Anche S., comparando il suo lavoro in pizzeria con quello dello stage, ha trovato che tra i due si trova meglio a svolgere il primo, soprattutto “come ambiente, come contesto”.

M., al momento dell'intervista, aveva da poco accettato un *part-time* in una galleria d'arte mentre cercava clienti per conto proprio, vedendo la prima esperienza come un passo strategico verso l'obiettivo finale: “il mio obiettivo è, nell'arco di cinque anni, andare completamente in proprio, aprire partita IVA mia”.

I “lavoretti”, soprattutto quelli nel proprio campo (anche se a tempo determinato o a chiamata), sono considerati tasselli fondamentali per costruire la propria piramide professionale e acquisire un vantaggio competitivo, accumulando capitale pratico, in un quadro di continua autovalorizzazione attraverso attività che, in un mercato del lavoro precario e altamente selettivo, soddisfano quasi un dovere morale, quello di non perdere terreno.

I giovani intervistati mostrano un elevato grado di *agency* e di riflessività. Essi integrano i lavoretti in una strategia a lungo termine nella quale l'individuo ha la responsabilità piena della costruzione della propria carriera (Beck, 2000).

Le vite lavorative dei giovani si configurano spesso come un mosaico di esperienze in un mondo lavorativo in cui le opportunità sono in declino (Mair, 2025), talvolta anche perché un solo lavoro non basta per vivere in autonomia rispetto alla famiglia, come racconta S. che – nonostante l'impiego in fabbrica come perito chimico, che ha mantenuto per tre anni – doveva anche lavorare altrove la sera per potersi mantenere:

personalmente volevo andare a vivere da sola, quindi dopo meno di un anno di lavoro mi sono trasferita. Ero... cioè da sola, non avevo coinquilini o un compagno. Quindi a quel punto ho fatto un altro, un secondo lavoro. Mi sono dovuta un po' arrangiare e questo per dire che non era sufficiente comunque un lavoro per vivere. [...] Però un po' mi faceva rabbia perché dicevo, caspita, non è nell'ordine giusto delle cose questo (studentessa, S.).

La necessità di un secondo lavoro, un impiego serale in pizzeria, ambiente non legato alle sue ambizioni, che però si è rivelato socialmente più stimolante rispetto al lavoro tecnico, generando frustrazione, è in linea con le emersioni quantitative sulla questione salariale come criticità dell'esperienza lavorativa, citata dalla maggioranza dei rispondenti.

5.2. La questione retributiva

La questione del salario si configura nelle interviste come problema multi sfaccettato con ripercussioni su più livelli – giovani, famiglie, aziende. Uno degli aspetti fondamentali è la connessione con la mancata, o ritardata, autonomizzazione dei giovani.

I partecipanti alla ricerca indicano chiaramente che il salario basso è un ostacolo diretto all'autonomia economica e personale dei giovani, prolungando la dipendenza dalla famiglia (Raitano & Vona, 2018). Tuttavia, qualcuno mette in evidenza che l'obiettivo principale non è costruire un progetto di vita autonomo, ma più spesso si tratta di aspirazioni di corto raggio, come, per esempio, andare in vacanza. Qualcun altro, invece, evidenzia come la situazione oggi sia diversa da quando, invece, si andava a lavorare per soddisfare esigenze di consumo anche di portata minima, come acquistare "un paio di jeans" e un intervistato insiste su come l'assenza di bisogno economico annulli addirittura lo stimolo a lavorare perché "i soldi glieli dà il papà e i vestiti glieli compra il nonno" (datore di lavoro, MM.).

Per molti degli intervistati tra i giovani in transizione, o appena usciti da questa fase, il salario è direttamente collegato al riconoscimento del valore del lavoratore, delle sue competenze e del suo tempo.

Emerge una consapevolezza forte, da parte dei giovani, di ciò che portano nel mercato del lavoro. Nella risposta della studentessa T. alla richiesta di raccontare una fiaba dal titolo "Alice, una transizione felice", la protagonista si differenzia da quei giovani in transizione che non si preoccupano della dimensione economica; Alice appartiene a

un altro genere di persone, che portano il *curriculum*, fanno colloqui e dicono, quanto mi vuoi dare? Allora, 6 € l'ora? No, grazie. Piuttosto sto a casa a dormire. E forse, forse Alice aveva già questo... questo punto. Quindi diventa felice nel momento in cui lei ha accettato un lavoro giustamente retribuito, ma era un prerequisito [una condizione] (studentessa, T.).

In sostanza, una retribuzione percepita come equa è un elemento fondamentale per la soddisfazione e l'identità professionale di molti dei giovani intervistati. Quando la retribuzione è inferiore alle aspettative, o addirittura peggiore del rimborso spese di un tirocinio, è percepita come un mancato riconoscimento e un'ingiustizia, ma il salario basso si configura anche come rischio per le carriere, nel senso della permanenza in una situazione lavorativa non allineata alle competenze. La retribuzione, infatti, gioca un ruolo diretto nel distogliere i giovani dai percorsi di studio intrapresi, orientandoli verso lavori meno qualificati ma economicamente più vantaggiosi. Per esempio, un impiego come barman, al tempo degli studi accettato per sostenere le spese universitarie, può corrispondere a un guadagno immediato significativo e, di fronte a quest'opportunità, un tirocinio gratuito o con un basso rimborso spese risulta non competitivo, facendo dire "a me chi me lo fa fare?" (studentessa, T.).

M.B., intervistato aziendale, riconosce che i giovani, nell'affacciarsi al mondo del lavoro, hanno bisogno "di un reddito". Se nel settore per cui ci si è formati manca quest'opportunità, si cercano alternative, rischiando disorientamento e dispersione di risorse in termini di competenze e di tempo. S., docente in un liceo artistico, esprime dispiacere nel vedere i suoi studenti lavorare in bar invece che nel loro ambito di studi. Infine, il mancato adeguamento salariale e culturale pone un rischio altissimo per le aziende in termini di *retention* e qualità del personale (Butera, 2022). L'assenza di attrattività nei confronti dei giovani porta il rischio "di chiudere, oppure di trovare personale poco qualificato". Riferendosi ai commercianti e ai piccoli imprenditori veneti, M.G. responsabile di una cooperativa, riporta:

confrontandomi un po' con alcuni enti di categoria, in particolare legati all'industria, e all'artigianato anche, e al commercio, Ascom in particolare, con cui collaboriamo, loro ci riportano, questi operatori degli enti di categoria, un po' di frustrazione nei confronti dei propri associati che nei confronti dei giovani hanno delle aspettative che sono ancorate alla loro cultura del lavoro [...] o cominciano a cambiare mentalità e a venire incontro a quella che è anche la concezione del lavoro che i giovani portano, altrimenti rischiano di... di chiudere, oppure di trovare personale poco qualificato (responsabile cooperativa, M.G.).

L'intervistato afferma che i giovani "non ci mettono tanto a lasciare quel contesto di lavoro" che non offra rispetto e riconoscimento anche a livello di retribuzione. M.M., datore di lavoro, dichiara di utilizzare ormai da tempo la formula che unisce orario ridotto e un salario percepito come alto, pur di attrarre personale. Gli imprenditori intervistati identificano chiaramente le politiche sui costi del lavoro come una delle cause strutturali del salario basso. A. per esempio lamenta che "avere un ragazzo oggi a lavorare [...] ti costa una botta di soldi", sostenendo che "non ci sono agevolazioni" adeguate. MM. propone di aumentare gli stipendi, purché "automaticamente ci diminuiscano i contributi", asserendo che il peso fiscale e contributivo impedisce un aumento salariale dignitoso.

In conclusione, esiste un allineamento tra le diverse categorie di intervistati sul fatto che una bassa retribuzione rappresenti una criticità. Il salario, infatti, può fungere da motore di cambiamento e, quando è insufficiente o iniquo, può minare l'identità professionale e spingere i giovani verso la precarietà o verso lavori non qualificati, con un effetto a catena che mina l'attrattività e la stabilità delle imprese.

5.3. Le regole del sentire

Uno degli obiettivi principali del lavoro qualitativo era raccogliere elementi utili a una descrizione più sfaccettata della transizione ma, soprattutto, di prendere in carico quegli aspetti dei processi lavorativi che sono sì strutturali, ma direttamente connessi alle vite individuali. In particolare, è importante la dimensione dei sentimenti e delle emozioni, poiché, come evidenzia Illouz (2007), la capacità di gestirli è diventata una competenza richiesta nel mercato del lavoro contemporaneo. Come risorse economiche centrali nei processi produttivi, le emozioni sono coinvolte anche nei meccanismi di gestione delle contraddizioni strutturali del capitalismo tardo-moderno (Boltanski & Chiapello, 2014). In questo quadro, quali sono le regole per una gestione di questa risorsa prescritte ai giovani nella transizione lavorativa? Dal nostro *corpus*, emerge un doppio *set* di regole. Uno tradizionale, riconducibile al dominio concettuale della sottomissione, e un altro, in contraddizione con questo, riconducibile, invece, al dominio concettuale della prestazionalità o, meglio, all'iper-prestazione (Chicchi & Simone, 2017).

Nella vita devi sudare... Perché, volgarmente, la (m...) bisogna magnarsela per crescere... (datore di lavoro e genitore di giovani in transizione, A.);

devo dire che ovviamente è faticoso, cioè nel senso passare dal banco di scuola a un posto dove hai le scarpe antinfortunistiche, che sei in piedi tutto il tempo, è comunque un gran cambiamento (studente, S.M).

Quindi pazienza e adattamento, gratitudine e dedizione, sono richieste insieme a proattività, passione ed entusiasmo, come sostiene A., nella sua prospettiva di responsabile delle risorse umane: "Quello che cerco è un po' la proattività, il sapersi vendere... nel senso buono". Di questa contraddizione i giovani intervistati avvertono il peso. Il quadro è quello della difficoltà di affermazione dell'innovazione: la trasformazione del lavoro (*smartworking*, digitale) richiede nuovi modi di sentire il lavoro e di starci dentro, ma le strutture organizzative, soprattutto le aziende "padronali" della piccola e media impresa rimangono ancorate a vecchie logiche gerarchiche. Questa situazione genera una forte alienazione e una percezione di svalutazione del proprio capitale umano e formativo, temi fondamentali della riflessione sul lavoro. Racconta un giovane universitario appena uscito da un'esperienza di tirocinio:

sei giovane, uguale: non sai fare le cose, uguale: devi starmi dietro, che è proprio [una logica] standardizzata. Vedevo che magari queste persone non sapevano fare determinate cose, però, perché sei un po' più giovane, in automatico non vali quel che vale a una persona che ha anche pochi anni in più (laureato triennale, A.).

Questa persistenza delle logiche tradizionali, che esige la soppressione dell'emotività scomoda (come la frustrazione e la rabbia), porta all'esercizio di una forma di lavoro emotivo mascherato - *surface acting* nel gergo di Hochschild (1983). È stato però rilevato un aspetto emergente di grande rilievo, che costituisce un punto di rottura rispetto al modello della sottomissione/sacrificio: i giovani stanno attivamente costruendo una nuova regola del sentire che pone il benessere soggettivo, l'autonomia e la coerenza valoriale al di sopra della dedizione incondizionata, in una cornice di progetto riflessivo del Sé tipico della tarda modernità (Giddens, 1991), come si evince dai contributi di A., M.L., A.L. L'atto di "mollare" se il lavoro non è allineato, non è visto come svogliatezza (come vorrebbe la vecchia regola), ma come una scelta razionale basata sul valore del proprio tempo e della propria vita, un modo per rifuggire dalla condizione di rischio individualizzato (Beck, 1992) che il mercato del lavoro impone. L'estratto dall'intervista ad A. condensa la critica al modello tradizionale:

quello che ho visto adesso è che il giovane deve fare la gavetta, cioè il giovane deve essere sfruttato. Tu [giovane] ti devi inginocchiare perché tu [collega] sei più vecchia [...] sei più giovane tu, devi star zitta anche se sono... ho più competenze di te, anche se ho studiato, anche se so quello che sto dicendo e non è che lo dica tanto-per (laureata magistrale, A.L.).

Come abbiamo visto nella disamina dei dati quantitativi, di fronte a un posto di lavoro reputato disfunzionale e non capace di generare riconoscimento, quasi la metà dei rispondenti opta per una strategia attiva: il 47,5% cercherebbe di cambiare lavoro anche a costo di un periodo di instabilità. Solo un quinto (20,4%) cercherebbe di adattarsi risignificando l'esperienza.

5.4. La fiducia dei giovani

Se qualcuno dei ragazzi intervistati accenna a un futuro in cui si vede a lavorare in proprio, la buona parte fa riferimento al lavoro dipendente come l'unica prospettiva immaginata.

In ogni caso, il lavoro è visto come il "supporto privilegiato d'iscrizione nella struttura sociale" (Castel, 2019, p. 48) e la possibilità di una transizione positiva dipende dalla possibilità di accedere a un lavoro stabile, che a sua volta garantisce non solo di accedere alle reti di sociabilità e alle protezioni rispetto ai rischi della vita ma, anche, garantisce l'assunzione di un ruolo sociale, inteso da diversi intervistati come l'anello di congiunzione tra la dimensione individuale e familiare e quella collettiva: il lavoro emerge ancora come una fortissima risorsa identitaria.

...il lavoro [...] è la prima cosa che ti consente secondo me dignità, perché se non hai un lavoro e non hai niente, non riesci a fare niente, quindi è uno strumento che ti può aiutare a raggiungere il resto (laureata magistrale, A.L.).

La transizione al lavoro oggi si colloca in un contesto generale in cui sono venute meno le tutele storiche, i giovani non percepiscono l'esistenza di un nuovo modello che offra garanzie, dalle interviste sembra che manchi la stessa capacità di immaginare diritti e garanzie legati al lavoro, a parte qualche raro caso.

Si tratta tuttavia di un dato che caratterizza trasversalmente la nostra base di dati qualitativa. Nella gran parte delle interviste, infatti, se si parla di fiducia è quasi esclusivamente con riferimento alla dimensione individuale e familiare e, per i giovani, l'investimento principale di fiducia è su stessi. Se un'intervistata, A.L., dice: "mi chiamo fortunata per avere mia madre e mio padre. È l'unica sicurezza che posso avere", un'altra afferma:

sicuramente [la fiducia] c'è in me stessa perché se non ho magari fiducia in quello che credo, non so, di poter fare o di... Non faccio niente se non ho un po' di fiducia in me stessa, in quello che penso e... (studentessa, M.L.).

In letteratura, il riferimento è a un individualismo che ha origini strutturali, connesso alla mancanza di protezioni e legami sociali, oltre che a un mercato del lavoro flessibile. Beck e collega (2002) parlano a tal proposito di individualismo istituzionalizzato, sottolineando come non si tratti solo di una questione culturale. Resta radicata tuttavia l'idea che la rete sociale sia cruciale per trovare opportunità, e si evidenzia la consapevolezza tra i giovani dell'importanza della dimensione relazionale, anche non formale, nel mercato del lavoro.

Le risposte al questionario lo confermano, evidenziando che l'investimento principale (dopo il sé) è nel *network*: familiari/parenti costituiscono l'attore più funzionale per trovare lavoro (con il 43,1%), seguiti dagli amici (con il 25,5%).

5.5. L'agency dei giovani

La letteratura mostra come, nonostante precarizzazione, intensificazione del lavoro e disuguaglianze crescenti, le forme tradizionali di resistenza collettiva appaiano indebolite. Secondo Honneth (2022), i lavoratori contemporanei non sembrano opporre resistenza alle condizioni lavorative attuali, anche se tali condizioni sono molto peggiori e più problematiche rispetto a mezzo secolo fa, quando l'opposizione pubblica era massiccia e visibile. In realtà, però, si tratta di una resistenza che assume forme nuove, invisibili perché si fatica a ricondurle a un dominio concettuale di contestazione. Nelle nostre interviste, anche quando il giovane intervistato avanza la richiesta esplicita di una maggiore attenzione alla questione della bassa retribuzione e delle norme svantaggiose per i giovani nella transizione, raramente utilizza categorie tradizionali, come sfruttamento, o alienazione; sono invece preferite categorie come "rispetto" e "riconoscimento":

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" (diplomato ITS, M.).

Qualche intervistato, nella posizione di datore di lavoro, mette in campo luoghi comuni sui giovani e sul loro rapporto con il mondo del lavoro. In particolare, si fa riferimento a una incapacità di accogliere critiche costruttive, da parte dei ragazzi, e si mette in evidenza l'*exit* come strategia a cui spesso ricorrono. Che le nuove generazioni di lavoratori siano protese verso la mobilità è nelle consapevolezze di ognuno dei gruppi di intervistati: sia aziendali, sia istituzionali, oltre che nei giovani stessi.

Nelle considerazioni dei datori di lavoro, abbandonare un posto di lavoro che non soddisfa pienamente è indice di mancanza di flessibilità, individuando nella transizione un rischio per l'impresa (costi di assunzione e di formazione, assenza di garanzia sul *commitment* del giovane).

Secondo un'intervistata istituzionale il cambio frequente di lavoro è una forma di auto-orientamento correttivo, a causa di una generale incapacità di scelta, che conduce al rifiuto di occasioni importanti, come racconta E., responsabile dell'ufficio tirocini di un'università: "hanno paura di non capire quello che vogliono fare e [perciò] di accettare delle cose che non gli piacciono".

Alcune affermazioni degli intervistati lasciano emergere una rappresentazione dei giovani che non amano prendere posizione esplicitamente contro il datore di lavoro. Per esempio, ci dice S., studente universitario: "non si arriva alla fase di conflittualità, perché i ragazzi se ne vanno, nel senso che vanno via dall'azienda, scappano". Tuttavia, proprio la strategia di *exit* potrebbe essere interpretata come forma di opposizione forte. A questo proposito A., datore di lavoro, osserva che se i ragazzi non vengono trattati con rispetto, come accadeva in passato, ora "ti salutano subito". Sebbene non si configuri come collettivamente organizzata, questo tipo di opposizione articola un fenomeno ampio sulla base di una pratica sociale diffusa, tanto che per il datore di lavoro la causa è la mancanza di bisogno ("fame") per giovani che hanno il costante supporto economico della famiglia:

vedo che c'è un po' di futuro con quelli che hanno bisogno. La chiamo fame perché [è] voglia, voglia di lavorare, voglia di darsi da fare, voglia di creare qualcosa. Però, gli italiani, colpa dei genitori, purtroppo non hanno più stimolo di andare a imparare un mestiere (datore di lavoro, M.).

In effetti, il fenomeno di arretramento dello Stato sociale in Europa ha di fatto spostato la responsabilità di gestione del rischio sulla famiglia, che è divenuta la fonte centrale di sostegno economico e abitativo nella fase di transizione, soprattutto nei regimi mediterranei (Antonucci *et al.*, 2014). In paesi come Italia, Grecia, Spagna, Portogallo la dipendenza dalla famiglia, storicamente e strutturalmente molto alta, si è intensificata con la crisi finanziaria del 2008 (Irwin & Nilsen, 2018). Possiamo dunque dire che, se da una parte la famiglia

supporta il giovane il quale, quindi, riesce ad accettare le condizioni difficili e strutturalmente sfavorevoli di questa fase, e fornisce perciò legittimazione – indirettamente – a tali condizioni, dall'altra parte essa supporta il giovane anche nel portare avanti quelle strategie che gli permettono di assumere un ruolo oppositivo.

Va infine considerato che l'elevata attività di ricerca di lavoro che emerge dai dati quantitativi – il 57,8% dei giovani ha aggiornato il *curriculum vitae*, o la lettera di presentazione, e il 37,5% ha monitorato portali di annunci – può essere letto come segno di consapevolezza di effettive opportunità di mobilità, la quale diventa quindi un ulteriore elemento di supporto all'*exit*.

5.6. La criticità del genere

In un numero significativo di interviste, il genere non emerge come categoria analitica spontanea rilevante. Le asserzioni si concentrano su altre criticità. Tuttavia, diversi intervistati, pur non esponendo una teoria strutturata, rivelano concezioni del genere in gran parte attraverso la risposta alla richiesta di inventare una fiaba "Alice, una transizione felice", attorno alla quale poi si è discusso. Possiamo dire che sono emersi due modelli. Uno può essere definito del *deficit*, dove il genere femminile è associato a una caratteristica (negativa o positiva) che richiede un intervento esterno, spesso maschile. L'intervistato A. esprime bene questo modello: la donna deve superare un test di resistenza per dimostrare di non essere un "fiorellino di bambagia". L'intervistato L. sostiene che le ragazze sono "più mature" dei ragazzi, ma nella sua fiaba sceglie di parlare di una ragazza che è fragile e bisognosa di un "ponte" protettivo. M., invece, parla di patriarcato benevolo proprio in riferimento a una presunta superiorità con cui si giustifica una dinamica di protezione che, di fatto, limita l'autonomia. Tali concezioni rientrano in una logica di "sessismo ambivalente" (Glick & Fiske, 1996), dove atteggiamenti positivi celano la perpetuazione della disuguaglianza di genere, un fenomeno che anche le analisi recenti riconoscono come pervasivo nelle dinamiche lavorative (Cipriani, Masi & Molendini, 2025). Un altro modello è quello delle attitudini naturali, in cui uomini e donne sono visti come portatori di competenze e predisposizioni diverse e innate. L'intervistata S. osserva che le ragazze sono "più brave nel planning"; secondo M.L. nei vari ambiti legati al *food* le donne sono molto più brave degli uomini. La persistenza di tali stereotipi giustifica la segregazione orizzontale e la disuguaglianza di genere a livello internazionale (Charles, 2018).

Un gruppo di intervistati, inoltre, principalmente composto di donne, fa emergere il genere come una struttura di potere che modella attivamente le esperienze lavorative (Acker, 2006). L'intervistata G., per esempio, descrive perfettamente il fenomeno del soffitto di cristallo (Kanter, 1977): il suo settore è "molto al femminile" a livello operativo, ma il vertice è occupato da un uomo. Il genere qui è considerato determinante le reali possibilità di carriera. L'interpretazione del genere come struttura che modella attivamente le esperienze lavorative trova una conferma da un dato quantitativo sul percepito lavorativo: la componente femminile del campione è quella che segnala un peggioramento statisticamente significativo in tema di auto-realizzazione sul lavoro (18,5%). E questo può essere letto come un riflesso delle limitazioni di carriera e del mancato riconoscimento.

I *manager* e gli imprenditori, tra gli intervistati anche di genere maschile, riconoscono spesso che la società è maschilista e che i ruoli apicali sono prevalentemente maschili, evidenziando come le donne si trovino ad affrontare difficoltà maggiori dei colleghi. Questa consapevolezza, mai elicitata dai ricercatori, non emerge così netta tra i giovani intervistati che sono coinvolti direttamente nella transizione, siano essi di genere maschile o femminile. Se da un lato, cioè, le aziende, in particolar modo quelle di grandi dimensioni, integrano l'inclusività e l'attenzione al genere come parte della loro responsabilità sociale ed elemento di attrattività, dall'altro lato, abbiamo ragazzi e ragazze che si affacciano sul mondo del lavoro senza aver maturato una riflessività su questi aspetti legati al genere. Ce ne parla E., dal suo osservatorio privilegiato. Prendendo in considerazione le comunicazioni scritte delle studentesse con le quali si trova ad interagire come responsabile dei tirocini di un istituto formativo, rileva che nella sua casistica una studentessa su due utilizza la forma maschile per riferirsi a sé stessa, per esempio nella lettera di autopresentazione, perché ritiene che il genere maschile sia più formale di quello femminile:

l'ultima, a cui ho chiesto: "ma lei si rivede del genere maschile? Perché mi scrive sono uno studente appassionato [...]?", "perché?", "Perché ha scritto sono uno studente...", mi ha parlato e mi ha detto: "no, perché così è più formale". Io ho detto: "scusi, lei crede che il genere maschile sia più formale di quello femminile?", "Sì", e io ho pensato: anni di femminismo buttati nel water, veramente (responsabile tirocini, E.).

Ponendosi in un diverso *framework*, T., studentessa con diverse esperienze lavorative, evidenzia come si possa creare criticità all'interno dei team di lavoro soprattutto quando c'è un nuovo arrivo femminile. L'intervistata esprime il suo rammarico sia per il mancato riconoscimento da parte delle lavoratrici delle particolari difficoltà legate al genere femminile, che richiederebbero invece solidarietà, sia per l'emergere di una competitività con effetti negativi. In linea con questa percezione è la narrazione di A., laureata magistrale, relativamente a una sua recente esperienza nell'ambito del servizio civile. Il genere è dunque percepito in certi casi come struttura organizzativa di potere e lavoro (Connell, 2002) e aspetto importante dei regimi di disuguaglianza che operano nelle organizzazioni (Acker, 2006).

Sono diversi, in definitiva, gli orientamenti rilevati tra quanti, sia uomini, sia donne, non vivono e non pensano la transizione in termini neutri: alcuni mostrano di seguire gli stereotipi di genere, altri descrivono il genere come una vera e propria architettura di potere che definisce le regole del gioco. Di particolare rilievo è il dato sull'appropriazione di questo tema da parte delle aziende incontrate.

Indicazioni emergenti per una *road map*

La transizione si configura come un periodo di sradicamento in cui l'individuo sperimenta, oltre che una certa tensione generazionale, dinamiche di solitudine e di incertezza biografica non dipendente (solo) da contingenze, ma anche e soprattutto da questioni strutturali (e, come tali, non facilmente affrontabili dal singolo). L'indagine illustrata in precedenza, allora, permette di definire il quadro della "transizione" in Veneto attraverso i seguenti nodi.

Se il dibattito più recente ha evidenziato la crescente importanza dei significati del lavoro presso le coorti di giovani, l'analisi svolta invita a tematizzare come **primo punto** di una possibile road map l'autonomia economica quale pre-requisito fondamentale di ogni ulteriore intervento. Tale esito, necessariamente incrementale, deve tuttavia mantenersi come un faro indefettibile in un contesto che vede il combinato disposto di fenomeni come bassi salari – elemento trasversale alla maggior parte dei lavoratori – e un sistema economico/produttivo in forte cambiamento (si può pensare, in proposito, allo sviluppo di ambiti del terziario in forme *labour intensive* oppure a profili di domanda di lavoro spesso a termine o comunque saltuaria). In tal senso, se l'aumento quantitativo delle opportunità può rappresentare un vettore di più agevole transizione al lavoro e di moltiplicazione delle esperienze (un tema, questo, che sarà ripreso anche in seguito), tali condizioni sono meno favorevoli alla concretizzazione di un percorso strutturato che veda appunto nell'autonomia economica un esito diffuso e raggiungibile in tempi compatibili con una transizione compiuta all'età adulta. In questo senso, infatti, va ricordato come l'autonomia economica sia un volano senza pari per quanto attiene al percorso che conduce da una situazione di dipendenza dai genitori a una effettiva situazione di autodeterminazione, con risvolti di ampia portata per la crescita dei territori e la possibilità per questi di aprirsi alle sfide socio-economiche future secondo modalità di effettiva partecipazione dei più giovani.

L'autonomia economica, che poggia su un salario degno, non è una questione di pertinenza esclusiva (dei lavoratori o delle aziende). Anzi, per giungervi è necessario superare il paradigma della "colpa" e riconoscere i passi che possono essere compiuti dalle imprese in tal senso. Se è accettabile che in una fase d'ingresso il salario del giovane lavoratore possa essere relativamente limitato, è possibile agire affinché le aziende rappresentino in modo più trasparente ai lavoratori un percorso credibile di incremento del medesimo, consentendo alle imprese stesse di lavorare per migliorare i tassi di *retention* e ai lavoratori di percepire una sorta di investimento fiduciario nei loro confronti, capace di condurre a propria volta a un "ritorno sull'investimento" agito dai giovani lavoratori. Sul piano delle leve pratiche suscettibili di tradurre concretamente tale possibilità, si potrebbe pensare a meccanismi collegati alla contrattazione di secondo livello e tarati soprattutto sui più giovani, contribuendo a fare sì che questa componente sia meno inibita da cogenti vincoli economici rispetto a scelte di lungo periodo, per le quali la presenza di un lavoro adeguatamente retribuito rappresenta senz'altro un fattore dirimente. Esempi di questa natura sono già presenti in territori come il bellunese, soprattutto quelli dedicati ad ampliare l'accessibilità del bene casa e a ridurre le vulnerabilità sperimentate all'inizio della propria carriera lavorativa.

A tali riflessioni si lega anche il **secondo punto** che, sulla base delle evidenze empiriche raccolte, si ritiene fondamentale enucleare. L'autonomia economica appena tematizzata, infatti, non può essere collegata a percorsi rigidi e monodimensionali; da questo punto di vista, infatti, la mobilità nel mercato del lavoro è un *asset* ormai incorporato dalle coorti giovani, soprattutto da quelle che effettuano il proprio ingresso nel sistema d'impiego. Da questa angolatura, l'indagine condotta conferma che la mobilità agita dai giovani adulti nel mercato del lavoro assume le sembianze di una strategia attiva volta a massimizzare le possibilità di "lavoro decente" in un contesto congiunturale che effettivamente lo permette. Per altro verso, tuttavia, è necessario evitare che la mobilità si traduca in situazioni di vulnerabilità legate soprattutto a una discontinuità eccessiva e deteriore e ai collegati fenomeni di precarietà contrattuale. Per fare questo, e sulla scorta di quanto già anticipato poco sopra, si dovrebbe trasporre dal piano della pura responsabilità individuale a quello di una più ampia responsabilità collettiva la mitigazione dei

fattori di vulnerabilità dei giovani lavoratori. In questo senso, si potrebbe pensare a politiche del lavoro che favoriscano interventi di *mentoring* di natura certamente *light* ma, contestualmente, capaci anche di aumentare la consapevolezza dei giovani in merito alle proprie scelte e, almeno in certa misura, limitare le esternalità negative di una mobilità poi non effettivamente funzionale in termini di *chance* di carriera.

Senza soluzione di continuità, si può a questo punto aprire al **terzo punto** emerso dagli approfondimenti empirici, che riguarda (in termini sintonici rispetto a quanto detto) il *background* conoscitivo del mercato del lavoro entro cui le scelte dei giovani lavoratori vengono effettuate. A tal proposito, infatti, va ricordato come la partecipazione giovanile al sistema d'impiego sia fattualmente segnata da elementi di debolezza (in particolare per soggetti dotati di credenziali formative meno strutturate e di un retroterra familiare meno "abilitante"). Tali elementi di debolezza rischiano però di essere ulteriormente corroborati e aggravati nel momento in cui i giovani che cercano lavoro si basano su conoscenze assenti, o eccessivamente stereotipate, in relazione all'effettivo andamento delle opportunità occupazionali. Poiché queste ultime sono presenti – sia pure al netto degli elementi prima ricordati – è essenziale che i giovani esordienti siano messi a conoscenza delle stesse, superando quelle asimmetrie informative che affliggono i processi di incontro tra domanda e offerta di lavoro (anche in questo caso, non solo con riferimento alla popolazione giovanile) e ancor di più le profezie che si auto-adempiono in ragione dei *bias* conoscitivi prima richiamati. Favorire un diverso *storytelling* non è semplice né scontato, né esso deve intendersi come una sorta di mistificazione delle difficoltà che i giovani effettivamente incontrano nel loro accesso al mondo del lavoro. D'altra parte, puntare a una conoscenza più ampia – anche se non sinottica – delle opportunità che comunque esistono costituirebbe un contributo non solo a una migliore efficienza sistemica ma anche a corsi di vita resi più solidi da migliori opportunità d'impiego, che non possono permanere "inevase" per un (inaccettabile) *deficit* conoscitivo. Per raggiungere questi obiettivi non basta appellarsi alla buona volontà degli attori in gioco, ma è necessario moltiplicare le occasioni di informazione e di formazione su strumenti che oggi possono fare la differenza in tema di più compiuto inserimento dei giovani nel sistema occupazionale (si pensi, in proposito, agli incentivi per le aziende, alla disponibilità di politiche attive, alle possibilità offerte dai servizi per l'impiego).

Se questi primi tre "segnavia" di una possibile *road map* attengono a fattori prettamente strutturali, il **quarto punto** invita a lavorare su fattori che compendiano dimensioni sociali e dimensioni soggettive accomunate dall'*informalità* quale elemento trasversale nei processi di transizione. In proposito, sul piano prettamente sociale anche l'indagine commentata nelle pagine precedenti conferma il ruolo cogente del capitale sociale – la dotazione relazionale del singolo – come mediatore tra quest'ultimo e il sistema d'impiego: i *network*, come noto, sono vettori informativi e fiduciari, il cui rilievo cresce esponenzialmente in un sistema d'impiego strutturalmente fondato su meccanismi informali di *matching*. Questo amplia la distanza tra gli *insider* rispetto a quelli che in relazione a questi *network* sono *outsider*, massimizzando cioè l'efficacia dell'azione esperita dai primi rispetto a quella dei secondi. Per differenza, tale ruolo discriminante del capitale sociale nelle fasi di transizione e di primo inserimento dei giovani testimonia anche il ruolo almeno parzialmente inadeguato delle filiere educativo-formative e, sul versante aziendale, la quasi totale assenza di una dimensione manageriale che sappia farsi carico dello sviluppo e della valorizzazione dei corsi individuali. Sul piano soggettivo, invece, l'indagine ha fatto emergere una questione quasi completamente sottaciuta quando si dibatte in merito ai processi di miglioramento dei percorsi di transizione scuola-lavoro e dell'incontro tra la domanda e l'offerta (di lavoro). Si tratta del "lavoro emotivo", spesso solitario e non adeguatamente riconosciuto, che i giovani adulti devono svolgere soprattutto nei primi anni del proprio percorso professionale per corrispondere al plesso di aspettative che lo accompagnano: le proprie, quelle del datore di lavoro e quelle del più ampio contesto sociale. In una società fortemente segnata dall'insistenza sulla *performance*, affrontare tali aspettative da soli può condurre non solo a una percezione di isolamento ma anche a inibire effettive *chance* di azione, indebolendo il senso di adeguatezza dei soggetti e confermandoli anzi nell'idea di non essere all'altezza. L'emersione di questo "lavoro emotivo" diventa allora fondamentale per recuperare una dimensione comunitaria che, nelle aziende e più ampiamente nei luoghi di lavoro, possa permettere di andare al di là di strategie di risposta esclusivamente individualizzate. Si tratta, in tal senso, di un valore aggiunto di natura sistemica, che per le aziende stesse non è certamente di secondaria importanza; e non

lo è nemmeno per i giovani adulti, che anche su questo piano possono sperimentare quel riconoscimento di cui si è detto in avvio del presente paragrafo. A fronte di quanto detto, si rivela non solo utile – bensì necessario – pensare a percorsi di accompagnamento e di *tutoring* che possano farsi collettivamente carico di predetto lavoro emotivo. Questi possono essere agiti sia dagli attori pubblici (in questo senso, ancor più rilevante potrebbe diventare il ruolo dei servizi per l'impiego) sia (e forse soprattutto) dalle aziende, laddove il lavoro emotivo viene esperito e dove più evidenti appaiono i risvolti tanto di un possibile accompagnamento virtuoso quanto di più problematici percorsi completamente individualizzati. Da questo punto di vista, oltre alla già citata esplicitazione dei “percorsi di investimento soggettivo”, le aziende potrebbero investire di più anche in momenti dialogici strutturati e nella stessa rivisitazione delle configurazioni spaziali, affinché venga superata la percezione di isolamento e sia per contro potenziato l'afflato comunitario. Questo si tradurrebbe anche in un più consistente senso di appartenenza soggettivo, con benefiche ricadute organizzative. In proposito, vanno formulate due ulteriori considerazioni: la prima è che simili pratiche potrebbero vedere una sinergia strutturale tra attori pubblici (come i servizi per l'impiego) e quelli privati (le aziende). La seconda è che un lavoro sulla dimensione comunitaria potrebbe diventare una variabile discriminante soprattutto per quei soggetti che più risentono di un capitale sociale asfittico nei termini prima ripresi. Una volta di più, la contrattazione di secondo livello e il *welfare* aziendale potrebbero avere un ruolo non marginale in questi percorsi.

Quale ulteriore punto di attenzione – il **quinto**, seguendo la sequenza fin qui articolata – è possibile ritenere che una road map prospettica debba porsi una questione riferita alle forze inesprese che anche il sistema d'impiego veneto continua a testimoniare. Tra queste, la componente femminile riveste ancora un ruolo di primo piano; ma, come vedremo tra poco, non è l'unica.

Certamente, anche la ricerca illustrata nelle pagine precedenti conferma (drammaticamente) come gli stereotipi di genere continuino a orientare le pratiche agite: nei dati e nelle voci dei testimoni privilegiati, le donne appaiono persistentemente penalizzate; sebbene questo non avvenga in misura comparabile ad altri contesti regionali, non per questo la situazione veneta è confortante. Si può fare ancora molto per superare il divario che esiste tra uomini e donne, finalizzando le molte campagne e i molti interventi tuttora in corso che vedono proprio la Regione quale protagonista attiva.

Certamente, l'indagine attesta come tra le ragazze stesse sia evidente la percezione della disuguaglianza, che appare sempre più intollerabile considerando l'apporto che il miglioramento della partecipazione femminile al mercato del lavoro potrebbe garantire: alla qualificazione del sistema d'impiego – da tempo, le donne hanno *output* d'istruzione migliori degli uomini sul piano quantitativo e su quello qualitativo – così come sul versante demografico (anche se in termini indiretti). Per quanto evidenziato anche in questa indagine, allora, le pari opportunità dovrebbero rimanere al centro dell'agenda delle politiche del lavoro, con una specifica attenzione a lavorare su un piano eminentemente culturale. Tali *policies* dovrebbero contemplare tutti gli attori rilevanti nei percorsi di orientamento scolastico e professionale, a partire dalla famiglia. Considerando le molte iniziative già svolte (campagne di sensibilizzazione sul valore dell'uguaglianza, incentivazione all'adozione di buone pratiche aziendali, monitoraggio dei cambiamenti e delle criticità emergenti), lo spazio per agire ulteriori interventi potrebbe apparire limitato. Eppure, i dati e le informazioni raccolte suggeriscono che anche tra i giovani adulti la “questione di genere” nel mercato del lavoro si pone; non è stata espunta. Per questo, allargare la platea degli attori coinvolti nei percorsi di formazione e di intervento è ancora una necessità centrale.

Come si anticipava poco sopra, però, oggi la “differenza” da valorizzare e interpretare come *boost* al mercato del lavoro non è solo quella di genere, ma riguarda anche altre componenti; come quella dei giovani con *background* migratorio. Giovani cresciuti e formati nelle aule italiane, spalla a spalla con i propri coetanei e insieme dotati di una peculiare capacità di situarsi in contesti diversificati (proprio in virtù della propria storia personale e familiare). Questi giovani potrebbero diventare – ora che i numeri in ingresso nel mercato del lavoro stanno aumentando – il *driver* privilegiato di una diversa lettura dell'immigrazione, non più solo legata ai lavori delle “5p” (come per i padri) ma alla manifestazione di potenzialità di internazionalizzazione e di aumento del valore aggiunto di cui potrebbe beneficiare l'intero sistema d'impiego.

Una ulteriore componente sottoutilizzata è quella delle persone con disabilità, su cui ancora sarebbe necessario insistere per superare una interpretazione protesica e residuale che spesso ne accompagna la partecipazione al sistema d'impiego. Chiaramente, per tutte le "forze inesprese" qui chiamate in causa si dovrebbe lavorare a livello di culture aziendali, oltre che di *policies* pubbliche (su cui già non poco si è fatto); anche su questo versante, la spinta delle aziende venete deve essere all'investimento, allo sguardo di lungo periodo che possa fare proprio di queste forze inesprese una leva strategica.

Riferimenti bibliografici

- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464.
- ANPAL (2024). Quarto Rapporto di Monitoraggio Nazionale in materia di tirocini extracurricolari. <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/d761689b-81a5-4b4e-bf14-03915ffc1ab4/content>.
- Antonucci, L., Hamilton, M., & Roberts, S. (Eds.). (2014). *Young people and social policy in Europe: Dealing with risk, inequality and precarity in times of crisis*. Palgrave Macmillan.
- Armano, E., Bove, A., & Murgia, A. (Eds.) (2022). *Mapping Precariousness, Labour Insecurity and Uncertain Livelihoods*. Routledge.
- Ballarino, G., & Scherer, S. (2013). More investment - less returns? Changing returns to education in Italy across three decades. *Stato e Mercato*, (3), 359–388.
- Barone, C., & Triventi, M. (2020). Is vocational education a safety net? The occupational attainment of upper secondary graduates from vocational and academic tracks in Italy. *Quaderni di Sociologia*, 84-LXIV, 59-89.
- Bassi, E., & Cingolani, S. (2020). *Il lavoro di domani: il futuro delle professioni e delle competenze in Italia*. Laterza.
- Beck, U. (2000). *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro: declino e rinascita sociale* (ed. italiana). Einaudi.
- Beck, U. (2000). *La società del rischio: Verso una seconda modernità* (ed. italiana). Carocci.
- Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization: Institutionalized individualism and its social and political consequences*. SAGE Publications.
- Benasso, S., & Pandolfini, V. (2020). Discorsi emergenti nelle politiche di Lifelong Learning per i giovani adulti: riflessioni su due casi studio in Italia. *Quaderni di Sociologia*, (84-LXIV), 91–116.
- Bernardi, F., & Ballarino, G. (Eds.). (2016). *Education, occupation and social origin. A comparative analysis of the transmission of socio-economic inequalities*. Edward Elgar Publishing.
- Boltanski, L., & Chiapello, É. (2014). *Il nuovo spirito del capitalismo*. Mimesis.
- Butera, F. (2022). *Organizzazione e società. Le organizzazioni dell'Italia che vogliamo*. Marsilio.
- Castel, R. (2019). *Le metamorfosi della questione sociale: Una cronaca del salariato*. Mimesis.
- Cefalo, R., & Kazepov, Y. (2020). Verso un approccio integrato alle transizioni scuola-lavoro: un confronto tra Italia e Austria. *Quaderni di Sociologia*, 84-LXIV, 29-57.
- Charles, M. (2018). *A World of Difference: The International Architecture of Gender Inequality*. Oxford University Press.
- Cipriani, F., Masi, M., & Molendini, S. (2025). *Stereotipi di genere e dinamiche di potere asimmetrico tra uomini e donne nei rapporti di lavoro. Buone prassi per l'accesso alla giustizia delle vittime di discriminazioni sul lavoro. Le tutele*. Cedam.
- Chicchi, F., & Simone, A. (2017). *La società della prestazione*. Ediesse.
- Coin, F. (2023). *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*. Einaudi.
- Connell, R. W. (2002). *Gender*. Polity Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.

-
- Honneth, A. (2022) The invisible rebellion: working people under the new capitalist economy. In D. Fassin & A. Honneth (eds.) *Crisis under critique. How people assess, transform, and respond to critical situations*. Columbia University Press.
- Giddens, A. (1994). *Le conseguenze della modernità*. il Mulino.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491–512.
- Illouz, E. (2007). *Cold intimacies: The making of emotional capitalism*. Polity Press.
- Illouz, E. (2008). *Saving the modern soul*. University of California Press.
- INAPP (2023). *Rapporto 2023. Lavoro, formazione, welfare. Un percorso di crescita accidentato*. <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/899a1e21-5e6d-4952-adad-858c1b068a2b/content>
- INAPP (2024). *Rapporto 2024. Lavoro e formazione. Necessario un cambio di paradigma*. <https://www.inapp.gov.it/pubblicazioni/rapporto/edizioni-pubblicate/rapporto-inapp-2024>
- Irwin, S., & Nilsen, A. (Eds.). (2018). *Transitions to adulthood through recession: Youth and inequality in a European comparative perspective*. Routledge.
- ISTAT (2024) Rapporto annuale 2024. <https://www.istat.it/it/files/2024/05/Rapporto-Annuale-2024.pdf>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Lamonica, V. (2018). Giovani e mercato del lavoro: un'analisi critica della letteratura. *Quaderni ICR ES-CNR*, 3(5), 31–48.
- Leccardi, C. (2014). Young people and the new semantics of the future. *Società Mutamento Politica*, 5(10), 41-54.
- Mair, M. (2025, pre-print). Bleak prospects: youth transitions in twenty-first century Britain. *ResearchGate*.
- Morlicchio, E., & Benassi, D. (2020). Le tendenze dell'in-work-poverty in Europa e in Italia nell'ultimo decennio. In E. Mingione (a cura di), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*. Feltrinelli.
- OECD (2023a). PISA 2022 Results (Vol. I): The State of Learning and Equity in Education. PISA, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>.
- OECD (2023b). PISA 2022 Results (Vol. II): Learning During – and From – Disruption. PISA, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/a97db61c-en>.
- Okay-Somerville, B., & Scholarios, D. (2022). Focused for some, exploratory for others: job search strategies and successful university-to-work transitions in the context of labour market ambiguity. *Journal of Career Development*, 49(1), 126–143.
- Pilati, F. (2025). *Sociologia Digitale 2.0. L'Intelligenza Artificiale Generativa come oggetto e strumento di ricerca*. Ledizioni.
- Raitano, M. & Vona F. (2018). From the Cradle to the Grave: The Influence of Family Background on the Career Path of Italian Men. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Department of Economics, University of Oxford*, 80(6), 1062-1088.
- Walther, A. (2006). Regimes of youth transitions: Choice, flexibility and security in young people's experiences across different European contexts. *Young*, 14(2), 119-139.
-