

---

# Gruppo Tematico MeMos

## *Metodologie e modelli per un orientamento strategico e sostenibile «oggi»<sup>1</sup>*

---

Amelia Manuti,<sup>2</sup> Andreina Bruno,<sup>3</sup> Emanuela Inguscì,<sup>4</sup> Alessandro Lo Presti<sup>5</sup> e Michela Vignoli<sup>6</sup>

### Sommario

Negli ultimi decenni, il tema dell'orientamento universitario, tradizionalmente centrale nella ricerca e nella pratica professionale che connota le scienze umane, ha acquisito grande interesse nel dibattito politico e culturale, a livello nazionale e internazionale. Il confronto dialettico tra i diversi stakeholder, a vario titolo coinvolti sul tema, ha generato una riflessione virtuosa alimentata da uno stimolante proliferare di indicazioni, fonti, prospettive e finanziamenti dedicati, utili a una più generale riformulazione delle azioni e delle

---

<sup>1</sup> Il contributo rappresenta una sintesi dei punti chiave presentati nel manifesto del Gruppo tematico pubblicato sul sito AIP (<http://aipassorg/memos>) e della relazione fatta in occasione del convegno «Orientamento, Università e PNRR: Esperienze e prospettive in dialogo», organizzato dal gruppo tematico presso l'Università del Salento il 22 settembre 2023. I contenuti sono, pertanto, stati condivisi con il gruppo di coordinamento e con tutti gli aderenti al gruppo qui di seguito elencati: Alessandro Antonietti (Università Cattolica Del Sacro Cuore), Barbara Barbieri (Università Di Cagliari), Diego Boerchi (Università Cattolica Del Sacro Cuore), Antonino Callea (Università Lumsa), Vincenza Capone (Università Di Napoli), Rita Chiesa (Università Di Bologna), Lara Colombo (Università Di Torino), Chiara Consiglio (Università Sapienza Di Roma), Michela Cortini (Università Di Chieti-Pescara), Angela Costabile (Università Della Calabria), Laura Dal Corso (Università Di Padova), Alessandro De Carlo (Università Di Messina), Elisa De Carlo (Università Del Salento), Annamaria Di Fabio (Università Di Firenze), Santo Di Nuovo (Università Di Catania), Caterina Fiorilli (Università Di Roma Lumsa), Silvia Gattino (Università Di Torino), Maria Luisa Giancaspro (Università Di Bari), Chiara Ghislieri (Università Di Torino), Silvia Gilardi (Università Di Milano), Dina Guglielmi (Università Di Bologna), Maria Luisa Farnese (Università Sapienza Diroma), Antonella Marchetti (Università Cattolica Del Sacro Cuore), Paola Magnano (Università Di Enna Kore), Marco Giovanni Mariani (Università Di Bologna), Danila Molinaro (Università Della Campania «Luigi Vanvitelli»), Francesco Pace (Università Di Palermo), Chiara Panari (Università Di Parma), Gerardo Petruzzello (Università Di Bologna), Silvio Carlo Ripamonti (Università Cattolica Del Sacro Cuore), Vincenzo Russo (Iulm), Giulia Sciotto (Università Di Palermo), Paola Spagnoli (Università Degli Studi Della Campania «Luigi Vanvitelli»), Andrea Svicher (Università Di Firenze), Daniela Traficante (Università Cattolica Del Sacro Cuore), Luca Vecchio (Università Di Milano Bicocca), Michela Vignoli (Università Di Trento), Margherita Zito (Iulm).

<sup>2</sup> Università degli Studi «Aldo Moro» di Bari.

<sup>3</sup> Università degli Studi di Genova.

<sup>4</sup> Università del Salento.

<sup>5</sup> Università della Campania «Luigi Vanvitelli».

<sup>6</sup> Università di Trento.

pratiche di intervento e consulenza nei contesti accademici. Alla luce di questo scenario, nel 2018 è nato MeMos (acronimo di Metodologie e Modelli per un Orientamento Strategico), un network tematico affiliato all'Associazione Italiana di Psicologia che unisce accademici impegnati nella ricerca e nella didattica sui temi del career management e/o coinvolti nell'ambito dei propri atenei nel coordinamento scientifico dei servizi dedicati agli studenti. L'obiettivo principale del network è dunque quello di favorire il raccordo tra le diverse pratiche nei differenti contesti universitari, promuovendo la collaborazione tra docenti/ricercatori, professionisti dell'orientamento e personale tecnico-amministrativo competente, attraverso il supporto alla formazione continua, la sistematizzazione degli interventi, la valutazione delle pratiche, in un'ottica di consolidamento e sviluppo continuo. Il paper presenta in breve il manifesto di MeMos sull'orientamento universitario, focalizzando l'attenzione sugli autorevoli modelli teorici che animano la costruzione di pratiche e azioni di orientamento strategico, sostenibile, sistemico.

### **Parole chiave**

Transizione scuola-mondo del lavoro, Servizi di orientamento universitario, Competenze orientative, Approccio strategico e sostenibile all'orientamento.

---

# Thematic Network MeMos

## *Methodologies and Models for Strategic and Sustainable career management — «Nowadays»*

---

Amelia Manuti,<sup>1</sup> Andreina Bruno,<sup>2</sup> Emanuela Ingusci,<sup>3</sup> Alessandro Lo Presti,<sup>4</sup> and Michela Vignoli<sup>5</sup>

### Abstract

Over the last few decades, the issue of career guidance in university, traditionally a significant topic for applied research and practice in human sciences, has gained attention in the political and cultural debate both at a national and international level. The dialectic discussion among different stakeholders has contributed to feeding a stimulating body of guidelines, perspectives, and dedicated funds, useful for a wider reformulation of actions and practices of intervention and counseling in academic contexts. In line with this scenario, in 2018, MeMos (acronym for Methodologies and Models for Strategic Career Management) was founded, a thematic network affiliated to the National Association of Psychology, connecting academics differently engaged in teaching, research and political academic roles involved in career management. The main aim of the network is to foster the dialogue between research and practice in academic contexts, promoting collaboration between teachers/researchers, professionals, and administrators working in the academic services dedicated to student career guidance, granting them continuous learning and development opportunities. The paper focuses on a short presentation of the network manifesto on university career guidance, illustrating the authoritative scientific roots of action and practices addressed to foster strategic, sustainable and systemic career management.

### Keywords

School-to-work transition, University career management services, Career management skills, Strategic and sustainable career guidance approach.

---

<sup>1</sup> University of Bari «Aldo Moro».

<sup>2</sup> University of Genoa.

<sup>3</sup> University of Salento.

<sup>4</sup> University of Campania «Luigi Vanvitelli».

<sup>5</sup> University of Trento.

## Introduzione

Negli ultimi decenni, il tema dell'orientamento in Università (verso, attraverso e oltre l'Università) è divenuto sempre più centrale nel dibattito politico e culturale, a livello nazionale e internazionale.

Il confronto dialettico tra stakeholder e contesti diversi ha generato una riflessione virtuosa alimentata da uno stimolante proliferare di indicazioni, fonti, prospettive (dalle raccomandazioni della Comunità Europea, ai documenti ministeriali, alla ricca produzione scientifica sul tema) e finanziamenti dedicati (come, ad esempio, i recenti DM 934/2022 e 328/2022), utili a una più generale riformulazione delle azioni e delle pratiche di intervento e consulenza nei contesti accademici.

Siamo, infatti, in un periodo di grande cambiamento e trasformazione storica, sociale, economica, pertanto mai come oggi è necessario un ripensamento della cultura stessa dell'orientamento, inteso come processo che si estende lungo tutto l'arco della vita e che coinvolge attivamente la persona nei processi di autodefinizione e scelta (Boerchi, 2023).

Se fino a qualche decennio fa, infatti, le azioni di orientamento universitario erano per lo più guidate da una logica riparativa finalizzata sostanzialmente a offrire azioni di supporto «qui e ora», in risposta all'esigenza di gestire il passaggio dall'esperienza scolastica a quella universitaria e/o di affrontare i processi di scelta tipici della tarda adolescenza, la prospettiva che deve animare l'orientamento nei tempi complessi che caratterizzano lo scenario attuale deve guardare oltre e indirizzarsi alla ricognizione e alla valorizzazione del potenziale, in termini di sviluppo e rafforzamento di competenze e risorse utili a gestire le scelte e le transizioni.

Di conseguenza, anche le pratiche e le azioni di orientamento, fino a oggi centrate per lo più sul supporto alle scelte in ingresso (verso), devono essere in grado di ampliare il loro raggio d'azione indirizzandosi anche alla valorizzazione dei processi implicati nell'orientamento in itinere (attraverso), per lo sviluppo della futura identità professionale, e al potenziamento di azioni di placement (oltre il conseguimento del titolo di studio), utili a consolidare strumenti per realizzare piani per il futuro.

L'orientamento universitario in quest'ottica non deve caratterizzarsi come un lusso o un'azione rivolta esclusivamente a prevenire e gestire i rischi di emarginazione ed esclusione sociale. L'orientamento è una vera e propria necessità oltre che risorsa, perché consente un ritorno concreto all'investimento individuale e sociale sull'istruzione superiore (Bluestein et al., 2019).

Del resto, questa evidenza è particolarmente chiara se si agganciano alla riflessione teorica i più recenti dati sul fenomeno dell'abbandono universitario, che sono la manifestazione di una moltitudine di diverse situazioni che vanno dalla

necessità di riorientamento, alla necessità di sviluppo di competenze di carriera, al disagio psicologico ed emotivo degli studenti e delle studentesse.

Secondo quanto pubblicato dal Ministero dell'Università e dal Ministero dell'Istruzione sul portale Open Data, nell'ultimo decennio i tassi di abbandono universitario sono passati dal 6,3% nel 2011-2012 al 7,3% nel 2021-2022, segnando la percentuale più alta degli ultimi anni. Il fenomeno compare soprattutto tra le matricole del primo anno, per le quali il tasso di interruzione degli studi nel 2021/2022 era già del 7,1%.

Ancora, l'indagine «Chiedimi come sto», realizzata dall'IRES Emilia-Romagna su un panel di 30.000 studenti, chiarisce come la percentuale più alta di abbandoni si registri al Sud (29,7%). A soffrire particolarmente il fenomeno sono gli studenti e studentesse che provengono da regioni diverse rispetto alla sede di studio (32,8%); gli studenti e le studentesse provenienti da Paesi extraeuropei (33,5%), e gli studenti e le studentesse che si dichiarano di genere non binario (46,4%).

Sembrano più inclini all'abbandono gli studenti e le studentesse figli/e di genitori in possesso del solo diploma di scuola secondaria di primo grado (34,4%), e con difficoltà economiche (35,2%). La maggiore incidenza si registra negli iscritti alle discipline scientifico-tecnologiche (34,8%), seguiti dall'area umanistico-sociale (34,5%). Tra le cause di abbandono la mancanza di programmi di orientamento e di tutorato adeguati ai bisogni, l'assenza di supporto psicologico, un ambiente universitario che non sempre risulta così attrattivo, difficoltà economiche e la mancanza di una prospettiva lavorativa.

Il confronto con i dati europei forniti dall'Education and Training Monitor 2022 pubblicati sul portale della Commissione Europea, che collocano l'Italia in riferimento a questi indicatori nel panorama internazionale, non sono più incoraggianti. La percentuale di giovani adulti con un diploma di istruzione terziaria rimane, infatti, al di sotto della media UE sia tra i giovani nati in Italia che tra quelli nati all'estero. Nel 2021 il 28,3 % delle persone di età compresa tra 25 e 34 anni era in possesso di un diploma di istruzione terziaria, un dato ben inferiore sia alla media UE del 41,2% sia al traguardo a livello di UE del 45% entro il 2030.

Il fenomeno merita dunque un'attenzione significativa, poiché gli effetti di tale abbandono possono avere conseguenze durature non solo per gli individui coinvolti, ma anche per la società nel suo complesso. Di conseguenza, in questo quadro, l'orientamento potrebbe e dovrebbe giocare un ruolo cruciale.

In questa prospettiva, i dati analizzati potrebbero, infatti, essere riconducibili a una scarsa conoscenza, in fase di scelta del percorso universitario da intraprendere, delle diverse opportunità formative e prospettive ad esse associate, ma anche a una scarsa conoscenza di sé, dei propri interessi e dei propri valori, delle preferenze e delle attitudini, indicando una potenziale necessità di informazione e accompagnamento nella fase di transizione tra scuola secondaria e Università.

La transizione, infatti, rappresenta un momento prevedibile ma cruciale e di profondo cambiamento. L'inizio del percorso universitario richiede agli studenti e alle studentesse di adattarsi a nuovi contesti di apprendimento che necessitano di una maggiore indipendenza e di un approccio differente nei confronti delle attività richieste. Tali cambiamenti, inoltre, sono associati all'attivazione di una varietà di esperienze emotive che influiscono sui processi di apprendimento, sullo sviluppo dell'identità e sul benessere personale. Da qui la necessità di azioni orientative non solo in ingresso, ma anche e soprattutto in itinere per dare risposta ai bisogni di diversa natura che nel tempo possono emergere ed evolversi (Sarchielli, 2002).

Se la transizione dall'istruzione secondaria a quella terziaria rappresenta un momento cruciale, allo stesso modo (se non maggiormente) lo è la transizione dall'ambito universitario a quello lavorativo. L'ingresso nel mercato del lavoro richiede aggiustamenti e cambiamenti che sono spesso vissuti con incertezza e insicurezza. Sempre più spesso, la transizione e l'effettivo ingresso nel mercato del lavoro rappresentano processi lunghi e difficoltosi che richiedono adattabilità e flessibilità, in particolare nelle fasi iniziali della carriera. Anche in questo caso, l'Università ha il dovere e il compito di favorire negli studenti e nelle studentesse la maturazione di competenze per gestire la carriera lavorativa, maturazione che può avvenire in maniera autonoma ma soprattutto attraverso azioni orientative dedicate (Tanucci & Cropano, 2011).

### **La rilevanza dell'Orientamento Tutorato Placement per gli Atenei**

Alla luce di quanto esposto, gli Atenei non possono che vedere nell'orientamento, nel tutorato e nel placement (da ora OTP) un complesso di servizi strategici e interconnessi per chi si avvicina alla scelta universitaria, per chi frequenta i Corsi di Studio, per chi decide di cambiare il proprio percorso accademico, per chi transita da un insegnamento triennale a un corso di studi magistrale e, infine, per chi si laurea: attraverso questo servizio si supporta la scelta, si sostiene l'apprendimento, si definisce l'identità professionale, si promuove la capacità di incontrare efficacemente il mondo del lavoro.

Se questo aspetto è ormai chiaro e ampiamente condiviso, la traduzione in pratica, l'effettiva tipologia e struttura dei servizi non sempre riflettono in modo efficace le premesse e le intenzioni. Si pensi, ad esempio, alla mancanza in alcuni contesti di una formazione esperta in ambito di consulenza di carriera per le figure professionali ad essa dedicate.

Per questa ragione, nel 2018, a conclusione di un simposio centrato su questi temi e organizzato nell'ambito del Convegno Annuale della Sezione di Psicologia per le Organizzazioni dell'AIP (Associazione Italiana di Psicologia), è nata l'idea

di costituire il gruppo tematico Metodi e Modelli per un Orientamento Strategico (MeMos). Un gruppo di colleghi accademici appartenenti a diversi settori disciplinari della Psicologia, accomunati dall'interesse scientifico per l'orientamento e dall'impegno istituzionale presso le proprie sedi in qualità di delegati, referenti, responsabili dei corsi di studio, ha infatti condiviso gli assunti che qui in breve si riportano, impegnandosi a mettere a disposizione la propria expertise per definire piste di approfondimento e linee di intervento ispirate dallo stesso modello teorico-metodologico. L'obiettivo principale che il gruppo tematico si è dato è, infatti, quello di favorire un raccordo tra le diverse pratiche nei differenti contesti universitari che possa riflettersi in pratiche orientative condivise ed efficaci, pur nel rispetto delle specificità di ciascuna realtà accademica.

L'importanza delle politiche e pratiche di OTP, oggi, per gli Atenei, si lega inoltre ai molti indicatori di valutazione che possono essere positivamente influenzati da un sistema di azioni articolato e mirato. Gli indicatori di valutazione sono divenuti aspetti sempre più rilevanti nel funzionamento degli Atenei — con riferimento al sistema AVA — e sono parte integrante degli elementi su cui si basano i Piani triennali dei Dipartimenti e/o delle Scuole.

Si fa qui riferimento a quegli indicatori di drop-out, di carriera, di placement che sono aspetti essenziali nella valutazione dei corsi di studio. Alcune delle possibili azioni mirate al miglioramento degli indicatori suddetti potrebbero essere a titolo di esempio:

- azioni orientative che sappiano andare oltre i momenti informativi (Giornate di orientamento, Università a Porte Aperte, ecc.) e possano favorire processi di scelta più efficaci, riducendo i rischi di abbandono e ri-orientamento, come ad esempio azioni di tipo formativo e consulenziale;
- azioni di tutorato a promozione dello sviluppo delle *soft skills*, oltre che di accompagnamento alla socializzazione con il mondo universitario, che possano favorire l'acquisizione dei crediti attesi nei diversi anni di corso e la conclusione in corso il percorso di studi intrapreso, oltre a contribuire alla riduzione del rischio dispersione;
- azioni di placement (basate non solo sul raccordo con il mondo delle imprese ma anche sullo sviluppo delle capacità di autopresentazione, autopromozione e di ricerca attiva del lavoro di chi si laurea), che possano facilitare i processi di inserimento lavorativo.

## Le pratiche dell'orientamento

Nell'ambito dello scenario delineato, l'orientamento può essere inteso come un processo caratterizzato da un insieme di azioni e pratiche pianificate per far fronte a specifici bisogni degli studenti e delle studentesse in corrispondenza

di altrettanto specifici momenti dell'esperienza universitaria (Guglielmi & Chiesa, 2021).

L'orientamento rappresenta, infatti, lo sforzo di progettare e offrire servizi professionali che possano accompagnare chi studia lungo tutto l'arco della vita universitaria in relazione ai diversi compiti orientativi: dal processo di scelta e di socializzazione anticipatoria, e dunque prima ancora dell'immatricolazione (orientamento alla scelta in ingresso), dall'ingresso nel contesto accademico alle transizioni legate al percorso di studi e agli eventuali bisogni di potenziamento delle risorse individuali specifiche per ogni ambito applicativo connesso al corso di studi (orientamento in itinere), sino all'accompagnamento verso la definizione di un vero e proprio piano di azione ragionato circa l'ingresso nel mercato del lavoro (orientamento al lavoro).

### *Orientamento alla scelta in ingresso*

L'orientamento in ingresso si configura come quell'insieme di attività, pratiche e iniziative che generalmente l'istituzione universitaria realizza al fine di supportare gli studenti e le studentesse degli ultimi anni delle scuole secondarie di primo grado nella definizione di un obiettivo di carriera e, dunque, nella scelta del percorso di studi maggiormente in consonanza con i propri interessi e le proprie ambizioni.

Le pratiche solitamente connesse a questa fase dell'orientamento universitario possono essere di tipo informativo, formativo e consulenziale: le prime finalizzate a fornire ai futuri studenti e studentesse strumenti per conoscere luoghi, servizi, opportunità e sentirsi a pieno titolo membri della comunità accademica; le seconde orientate a rendere consapevoli gli studenti e le studentesse delle proprie risorse, dei propri punti di forza e debolezza in relazione al compito della scelta e/o alla gestione delle richieste cognitive, emotive e organizzative del nuovo contesto.

Tra i servizi informativi per i futuri studenti e studentesse universitari/e si annoverano eventi quali open day, fiere, incontri presso le scuole, visite guidate presso le strutture universitarie. Servizi formativi possono essere invece i percorsi co-progettati da docenti di scuola superiore e docenti universitari nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro, delle misure PON (Piano Operativo Nazionale) o nell'ambito di specifiche attività formative promosse dall'università per avvicinare gli studenti e le studentesse agli ambiti disciplinari specifici di ciascun corso di studi (ad esempio Piano Lauree Scientifiche, Piano di Orientamento e Tutorato, Programmi di Orientamento Consapevole, ecc.).

Queste attività hanno l'obiettivo principale di fornire consulenza informativa e formativa agli studenti e alle studentesse delle classi quarta e quinta superiore introducendo i futuri temi oggetto di studio e, parallelamente, consentendo



loro di sperimentare concretamente la vita universitaria dal punto di vista della gestione concreta della vita da studente universitario (ad esempio, seguire le lezioni assieme a compagni sconosciuti, muoversi in un luogo molto diverso dal contesto scolastico, ecc.) e del carico di lavoro (iniziare a familiarizzare con un lessico nuovo, imparare a gestire una mole di lavoro diversa, organizzare il tempo, adattare il proprio metodo di studio, ecc.).

### *Orientamento in itinere*

L'orientamento in itinere si concretizza come azione rivolta agli studenti e alle studentesse, al fine di accompagnarli durante la fase di socializzazione al contesto universitario, considerato un importante predittore del successo accademico e del mantenimento consapevole della scelta effettuata, e può proseguire lungo tutto il percorso, accompagnando i processi di maturazione, apprendimento, capitalizzazione di nozioni, capacità, competenze. A seconda dei diversi attori coinvolti in questo tipo di processi e delle specifiche istanze di cui questi sono portatori, l'azione di tutorato può essere pensata come articolata in tutorato informativo, tutorato didattico, tutorato formativo e tutorato di sostegno individuale.

Il tutorato informativo attiene l'area della gestione del percorso di formazione e dunque si connette al ruolo svolto dalla segreteria didattica all'interno del complesso sistema organizzativo universitario. Esso fornisce agli studenti e alle studentesse le informazioni utili a ricostruire la mappa della propria carriera accademica, fissando così obiettivi coerenti con le proprie ambizioni e attese professionali. A questa forma di tutorato si collega la funzione dei peer tutor, ovvero studenti e studentesse che supportano le attività di consulenza informativa e di lettura dei bisogni di orientamento degli studenti e delle studentesse più giovani, incanalando questi verso servizi specifici.

Una pratica ampiamente diffusa presso gli atenei è in questo caso lo sportello o help desk di tutorato presso il quale gli studenti e le studentesse possono ricevere da colleghi più grandi informazioni, suggerimenti e in certi casi essere accompagnati direttamente presso il servizio o il referente di cui hanno bisogno per esigenze strettamente attinenti alla vita universitaria (orari lezione, programmi, ricevimento docenti) ed extrauniversitaria (ad esempio informazioni su alloggi, mensa, convenzioni). Inoltre, si è andata consolidando la pratica delle giornate della matricola, durante le quali si presentano i servizi dedicati agli studenti e alle studentesse e i loro referenti (ad esempio presentazione delle segreterie, servizi di counseling, orientamento e tutorato, ufficio Erasmus, opportunità e bandi, ecc.), o entro cui si avvia un contratto di tutorato di gruppo stabile e continuativo.

Le azioni di orientamento in itinere sono anche in relazione agli studenti e alle studentesse della laurea triennale che si trovano nella necessità di scegliere

il percorso magistrale. In questo caso, le pratiche si connettono all'organizzazione di seminari informativi circa i requisiti, gli obiettivi formativi e gli sbocchi occupazionali dei percorsi magistrali, coinvolgendo laddove è possibile testimoni privilegiati quali professionisti, laureati e colleghi senior, alumni dell'ateneo e/o del corso di laurea presentato.

Il tutorato didattico generalmente si collega alla figura del docente che, attraverso i canali della formazione informale e non formale, offre agli studenti e alle studentesse strumenti teorici ma anche pratici per affrontare la propria esperienza universitaria efficacemente (ad esempio attraverso una didattica «orientativa» che utilizzi metodologie interattive e testimonianze). Nel caso di insegnamenti particolarmente difficili, per i quali si registra un alto tasso di fallimento all'esame, la funzione di tutorato didattico può essere integrata da un tutor senior, che offre ai colleghi più giovani non soltanto un supporto nella preparazione dell'esame ma anche e soprattutto un aiuto nell'identificazione del metodo di studio più efficace.

Il tutorato formativo prevede pratiche di tutorato, tra cui percorsi di training di potenziamento delle *study skills*, *soft skills* o i workshop circa importanti *academic skills*, come ad esempio scrivere una tesi di laurea o utilizzare le risorse messe a disposizione dal contesto universitario (biblioteca e/o portali dedicati) per fare una ricerca bibliografica. Il potenziamento delle soft skill, oltre a essere un'azione di orientamento in itinere, consentirebbe lo sviluppo di risorse utili in fase di ricerca di occupazione e inserimento lavorativo.

Infine, il tutorato può essere inteso come sostegno individuale, allorché i bisogni degli studenti e delle studentesse siano connessi alla necessità di superare momenti di disorientamento e confusione esperiti durante il proprio percorso universitario (ad esempio rallentamento/blocco negli studi, difficoltà relazionali, gestione dell'ansia, ecc.). In questo caso, si fa riferimento ai servizi di counseling offerti da esperti psicologi che, attraverso consulenze individuali e/o di gruppo, offrono una risposta al bisogno di gestire forme di disagio e/o disorientamento nell'ambito della vita universitaria.

### *Orientamento al lavoro*

L'orientamento al lavoro risponde all'esigenza di supportare gli studenti e le studentesse nella difficile transizione verso il mercato del lavoro. Negli ultimi anni, all'etichetta di orientamento al lavoro si è affiancata quella di *job placement*, al fine di sottolineare meglio le azioni, le pratiche, i servizi focalizzati sulle risorse e gli strumenti per la ricerca attiva del lavoro che sostengono l'occupabilità degli studenti e delle studentesse e, in particolare, dei laureandi e dei laureati.

Anche in questo caso, diverse sono le pratiche realizzate sempre in relazione a bisogni informativi, formativi e consulenziali.

Le pratiche di tipo informativo sono connesse all'organizzazione di eventi, fiere, presentazioni aziendali (*employer branding*), workshop tematici in relazione a diversi sbocchi occupazionali, seminari informativi. In misura simile, l'attività di scouting aziendale, ovvero di ricerca di imprese e organizzazioni potenzialmente interessate a cercare risorse tra i giovani laureati, si fonda sull'organizzazione di focus, di convegni e sulla divulgazione attraverso canali di comunicazione tradizionali (comunicati stampa, brochure, sito, ecc.) e innovativi (canali tematici, piattaforme di *matching*, ecc.) della vision e della mission dell'ateneo in relazione alle politiche di *job placement*.

Dal punto di vista formativo, le pratiche e i servizi di orientamento al lavoro dedicati a studenti e studentesse, laureandi e laureande e laureati e laureate attengono la valutazione e il potenziamento delle soft skills e degli strumenti di ricerca attiva del lavoro (ad esempio redazione del cv, preparazione al colloquio, video-curriculum, ecc.), attraverso laboratori formativi, attività di *job shadowing*, tirocini formativi, opportunità di apprendistato durante tutto l'arco dell'esperienza universitaria.

Una riflessione a parte va fatta per l'esperienza di tirocinio, un momento di crescita e sviluppo personale solitamente non annoverato tra le pratiche di orientamento. In realtà, questa esperienza potenzialmente offre agli studenti e alle studentesse l'occasione di sperimentare attivamente, attraverso canali formali e non formali, le conoscenze, le abilità e le competenze che sostanziano il loro progetto professionale futuro, in un contesto lavorativo «protetto» dalla presenza del tutor aziendale e del tutor universitario. Dunque, nell'ambito del più ampio processo di orientamento, questa pratica richiede di essere approfondita rispetto all'impatto generato in termini sia di conoscenza di uno specifico contesto che di consapevolezza delle competenze maturate (Di Fabio, 2016; Di Fabio & Bernaud, 2018; Savickas et al., 2009).

Nell'ambito degli interventi di natura consulenziale, infine, vanno ricomprese la consulenza di carriera e le diverse azioni legate alla ricognizione delle proprie risorse, dei propri stili cognitivi, interessi, valori, ecc., in un'ottica di scelta e progetto professionale.

Infine, negli ultimi anni, le Università hanno iniziato a progettare e a erogare servizi di job placement dedicati alle aziende, svolgendo una funzione di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro (art. 6, comma 1 del D.lgs. 276/2003, modificato dalla successiva legge 111 del 2011 e dalla circolare ministeriale del 4 agosto 2011).

Da un lato, dunque, l'orientamento al lavoro si pone come azione di *career guidance* per gli stakeholder interni (studenti/studentesse, laureandi/e, laureati/e), dall'altro, l'Università si apre attivamente alla relazione con gli stakeholder esterni, offrendo alle aziende servizi dedicati di analisi del fabbisogno, di *profiling* e di reclutamento mirato in funzione di specifiche esigenze (tesi di laurea in azienda, tirocinio, apprendistato, tempo determinato, ecc.).

## Le linee di sviluppo

In considerazione della rilevanza dell'orientamento universitario nel processo di sviluppo personale e professionale degli studenti e delle studentesse e nella prospettiva di supportare i servizi ad esso dedicati presenti negli Atenei italiani, la proposta di MeMos è quella di investire in un orientamento universitario che si definisca come:

1. *Prospettico*. Per superare l'autoreferenzialità di alcune iniziative di orientamento universitario, occorre inquadrare l'esperienza universitaria come una tappa dello sviluppo vocazionale continuo e permanente che matura nell'esperienza scolastica e accompagna la persona verso l'esperienza lavorativa. Ciò significa assumere uno sguardo olistico e prospettico, basato su modelli scientifici che descrivono la carriera come percorso che si sviluppa lungo tutto l'arco di vita in equilibrio (o, talvolta, in disequilibrio) con le altre sfere di esperienza personale. L'attenzione ai contesti entro i quali il processo di orientamento si sviluppa non dovrebbe essere solo retrospettiva, ovvero focalizzata a indagare le cause che hanno condotto a una scelta e hanno determinato il successo o insuccesso di un percorso, ma deve assumere una prospettiva anticipatoria e preventiva, rispetto alla quale l'azione orientativa di ogni fase prepara il successo della fase successiva. In questo senso, le azioni orientative di supporto all'esperienza universitaria dovrebbero fondarsi sulla stretta collaborazione tra scuola, università e mondo del lavoro per favorire la capacità individuale di maturare un progetto professionale coerente con i propri obiettivi personali e sostenibile rispetto alle risorse disponibili.
2. *Sistemico*. Se l'Università pone al centro della sua azione lo sviluppo individuale e sociale, dovrebbe riconoscere la sua funzione orientante come parte integrante e imprescindibile della sua missione, rinunciando all'idea che l'orientamento possa basarsi su iniziative/progetti estemporanei, magari finanziati da soggetti esterni, e talvolta per lo più sconosciuti dai soggetti interni all'istituzione. Occorrerebbe invece sviluppare un sistema integrato di servizi di accompagnamento all'esperienza universitaria, che comprenda servizi di orientamento in ingresso, superamento degli stereotipi di genere nelle scelte e alternanza scuola-lavoro, servizi di internazionalizzazione, pari opportunità di accesso per studenti e studentesse con disabilità e DSA, attenzione ai processi di integrazione, servizi di orientamento al lavoro e placement. Inoltre, sarebbe auspicabile capitalizzare le esperienze realizzate favorendo la costruzione di una rete inter-atenei per condividere buone pratiche ed esplorare la possibilità di collaborazione.
3. *Strategico/Sostenibile*. Dato che l'obiettivo dell'orientamento, riconosciuto a livello europeo, dovrebbe essere mettere in grado le persone di «identificare

le proprie capacità, le proprie competenze e i propri interessi, prendere decisioni in materia di istruzione, formazione e occupazione, nonché gestire i loro percorsi personali di vita nelle attività di istruzione e formazione, nel mondo professionale e in qualsiasi altro ambiente in cui è possibile acquisire e/o sfruttare tali capacità e competenze» (Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri 2008/C 319/02), appare evidente il suo valore strategico sia a livello delle Università sia a livello della società. Mettere ciascuno nella condizione di esprimere al meglio le proprie potenzialità, scegliendo e gestendo efficacemente il proprio percorso universitario, ha un valore etico e di sostenibilità sociale, perché permette di promuovere la massima espressione delle potenzialità di tutti e riduce il numero degli esclusi. Inoltre, rappresenta un ritorno di investimento delle risorse che la società investe nel sistema universitario, in quanto queste vengono restituite in termini di «risorse umane» e cittadini consapevoli.

In questa prospettiva, il gruppo MeMos si propone di favorire il dialogo tra teoria, ricerca e pratica, promuovendo la collaborazione tra docenti/ricercatori «esperti» di OTP e personale tecnico-amministrativo competente, attraverso il supporto alla formazione continua, la modellizzazione e sistematizzazione degli interventi, la valutazione delle pratiche, in un'ottica di consolidamento e sviluppo continuo.

L'approccio scientifico e metodologico condiviso dal gruppo MeMos concepisce l'orientamento come un processo di esplorazione, focalizzazione e presa di consapevolezza delle proprie risorse personali (*career self management*) che gli individui attivano in occasione di importanti momenti di transizione, estesi lungo tutto l'arco della vita, per affrontare le scelte e per prendere decisioni (Schmitt et al., 2008).

In questo quadro, i servizi di orientamento rappresentano un prezioso strumento di accompagnamento a tale processo, laddove riescono supportare gli individui nel raccogliere e sistematizzare le informazioni a disposizione, a identificare obiettivi di carriera e a stabilire piani ed azioni finalizzate a raggiungere tali obiettivi (Hooley et al., 2019). In particolare, nel contesto universitario i servizi di orientamento rappresentano il contesto privilegiato nel quale gli studenti e le studentesse possono allenare e fare manutenzione delle proprie competenze orientative, intese come risorse personali a supporto della scelta, sviluppando la capacità di prefigurare se stessi negli scenari e nelle situazioni di transizione future (Sultana, 2012, 2013).

Di qui l'importanza di «fare rete» tra esperti e operatori che ha ispirato la nascita di MeMos e di condividere una cultura dell'orientamento (universitario e non solo) che possa essere come si è detto in precedenza davvero prospettico, sistemico e strategico.

## Le sfide attuali e del prossimo futuro

L'analisi condotta nelle pagine precedenti ha mostrato come lo scenario nel quale si radica l'orientamento universitario sia evidentemente complesso e in continuo divenire e per questo particolarmente sfidante per tutti gli stakeholder coinvolti: dai decisori politici, agli amministratori delle Università, ai docenti, agli studiosi, agli operatori.

Tuttavia, negli ultimi anni altri eventi significativi quali la pandemia, i conflitti militari, le crisi economiche hanno contribuito ad aggiungere ulteriori elementi di complessità inattesa che, di fatto, si riverberano sul modo in cui le giovani generazioni si affacciano al mondo della formazione e del lavoro. Pertanto, un'ultima importante riflessione riguarda le sfide attuali che attendono l'orientamento (e il gruppo MeMos) nel prossimo futuro, anche alla luce di quanto sin qui argomentato.

Le trasformazioni culturali, sociali, economiche e politiche che hanno attraversato gli ultimi anni hanno inevitabilmente lasciato un segno nel mondo del lavoro. In molti contesti, sono cambiati i contenuti del lavoro, le modalità, le pratiche (Wen et al., 2020). I profili professionali, anche quelli riferiti alle professioni socialmente riconosciute come più «tradizionali», sono stati ridisegnati dalla necessità di fare fronte a nuove competenze, utili a adattarsi alle nuove modalità di lavoro richieste (si pensi ad esempio alla rapida diffusione dello smart working e/o della digitalizzazione di molti processi in diversi contesti professionali). Di qui il crescente interesse delle organizzazioni per le soft skills, utili a gestire efficacemente situazioni impreviste e a adattarsi facilmente ai cambiamenti.

Tuttavia, a fronte di tale evidenza, non sempre i percorsi della formazione superiore sono pienamente attrezzati a valorizzare e sviluppare queste competenze e, di conseguenza, spesso si osserva un *mismatch* tra le professionalità in uscita dai percorsi universitari e i bisogni delle imprese pubbliche e private. Dunque, la prima sfida dell'orientamento è quella di far dialogare domanda e offerta, rendendo consapevoli individui e organizzazioni della rilevanza strategica delle risorse di resilienza, employability, adattabilità utili ad affrontare le transizioni e il cambiamento. L'orientamento universitario in tutte le sue fasi (in ingresso, in itinere e in uscita) può rappresentare dunque una palestra in cui allenare e fare manutenzione delle soft skills, un contesto privilegiato che, accanto alla didattica disciplinare, può offrire agli studenti e alle studentesse occasioni di riflessione, di valorizzazione e di sviluppo di queste competenze per così dire trasversali che, per loro natura, potranno poi essere una risorsa flessibile nel futuro professionale.

La seconda sfida invece si concentra sui cambiamenti avvenuti sulle persone a fronte delle trasformazioni appena descritte. La società post-moderna appare infatti sempre più complessa e diversificata. Diverse culture del lavoro, dell'ap-

prendimento, del tempo libero si confrontano e si scontrano nei diversi ambiti della vita sociale (si pensi ad esempio alle differenze di genere, età, etnia, solo per citare le più evidenti), rendendo sempre più evidente l'esigenza di riconoscimento, dialogo, inclusione (De Vos et al., 2020).

In quest'ottica, cruciale è il ruolo dell'orientamento, che assume un valore «etico» nel momento in cui può concorrere ad attivare nelle persone un processo di apprendimento intenzionale finalizzato a considerare e riconsiderare il lavoro e il tempo libero alla luce di nuove informazioni ed esperienze, intraprendendo di conseguenza azioni individuali e collettive, che possono costruire contesti e relazioni sostenibili e orientate al benessere (Hooley et al., 2019). Di qui il prezioso ritorno di investimento dell'orientamento cui anche l'Università concorre.

Come sottolineato in precedenza, infatti, l'Università si inserisce a pieno titolo, assieme alla scuola, alla famiglia, al gruppo dei pari, tra le agenzie di socializzazione al lavoro più rilevanti per i giovani, poiché responsabili di co-costruire rappresentazioni, credenze, valori legati all'esperienza lavorativa futura e alla propria identità professionale.

A fronte di questa evidenza e sollecitati dalle più recenti indicazioni ministeriali (il DM 934/2022 e il DM 322/2022), che riconoscono la centralità di entrambe le agenzie educative nel concorrere al potenziamento delle competenze di scelta in vista della transizione, gradualmente anche l'Università si avvia verso un nuovo modello organizzativo, da qualcuno definito 5.0. in continuità con l'evoluzione dei contesti professionali, che prevede una valorizzazione delle azioni di orientamento quale importante funzione di terza missione, la cui ricaduta è sull'intera comunità.

In questo quadro, per rispondere rapidamente ai cambiamenti, rimuovere i vincoli che ne limitano resilienza e competitività e contribuire ai bisogni sociali in un'ottica compiutamente 5.0, l'Università può e deve cambiare passo. L'orientamento può essere lo strumento strategico di questo cambiamento, poiché attraverso queste azioni, opportunamente sostenute anche da realtà come quella di MeMos, si possano supportare le generazioni future nello sviluppo e nella «manutenzione» delle competenze per la gestione della carriera e al contempo impegnarsi nello stabilire relazioni attive con il mercato del lavoro e con le imprese, intercettando i loro bisogni e individuando opportunità, preziose per dare valore sociale alla formazione superiore.

## Bibliografia

Blustein, D. L., Rasheed, A., & Flores, L. (2019). Vocational Psychology: Expanding the vision and enhancing the impact. *The Counse-*

*ling Psychologist*, 47(2) 166-221. <https://doi.org/10.1177/001100001986121>

- Boerchi, D. (a cura di). (2023). *Psicologia della consulenza di carriera*. Milano: FrancoAngeli.
- De Vos, A., Van der Heijden, B., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Toward a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103-196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Di Fabio, A. (2016). Life design and career counseling innovative outcomes. *The Career Development Quarterly*, 64(1), 35-48. <https://doi.org/10.1002/cdq.12039>
- Di Fabio, A., & Bernaud, J. (2018). Introduction. Postmodern guidance and career counseling interventions. The new scenario. In A. Di Fabio, & J. -L. Bernaud (Eds.), *Narrative interventions in post-modern guidance and career counseling: A review of case studies and innovative qualitative approaches* (pp. 3-14). New York: Springer.
- Guglielmi, D., & Chiesa, R. (2021). *Orientamento scolastico e professionale*. Bologna: il Mulino.
- Hooley, T., Sultana, R., & Thompson, R. (2019). *Career guidance for emancipation reclaiming justice for the multitude*. London: Routledge.
- Sarchielli, G. (2002). Transizioni al lavoro e socializzazione occupazionale. In G. Sarchielli *Psicologia del lavoro* (pp. 111-155). Bologna: il Mulino.
- Savickas, M., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J., Duarte, M., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van Vianen, A. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>
- Schmitt, N., Oswald, F. L., Friede, A., Imus, A., & Merritt, S. (2008). Perceived fit with an academic environment: Attitudinal and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 317-335. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.007>
- Sultana, R. G. (2012). Learning career management skills in Europe: A critical review. *Journal of Education and Work*, 25(2), 225-248. <https://doi.org/10.1080/13639080.2010.547846>
- Sultana, R. G. (2013). Career management skills: Assessing for learning. *Australian Journal of Career Development*, 22(2), 82-90. <https://doi.org/10.1177/10384162134967>
- Tanucci, G., & Cropano, M. (2011). *Orientarsi all'Università*. Lecce: Pensa MultiMedia.
- Wen, Y., Chen, H., Li, K., & Gu, X. (2020). The challenges of life design counselling in the times of the Corona Virus Pandemic (Covid-19). *Frontiers in Psychology*, 11, 1235. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01235>