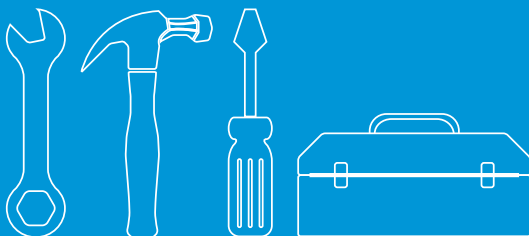


FONDAZIONE ■ ■ CRT

MASTER DEI TALENTI NEOLAUREATI:
MANUALE DI ISTRUZIONI DI "MONTAGGIO"
DEL PROGETTO



MASTER DEI TALENTI NEOLAUREATI:
MANUALE DI ISTRUZIONI DI “MONTAGGIO”
DEL PROGETTO

Edizione a cura della Fondazione CRT
Torino, maggio 2010

Redazione a cura di:
Federico Mallone, Giulia Manassero, Luigi Somenzari, Chiara Ventura

La Fondazione Cassa di Risparmio di Torino dà valore al talento dei giovani. Da anni realizza infatti il Master dei Talenti, un progetto ideato nel 2003 allo scopo di permettere ai giovani del Piemonte e della Valle d'Aosta (il territorio di operatività della Fondazione CRT) di perfezionarsi attraverso percorsi formativi di eccellenza.

Master dei Talenti Neolaureati offre ai giovani neolaureati provenienti dagli atenei del Piemonte e della Valle d'Aosta la possibilità di effettuare un'esperienza di stage all'estero della durata di 6-12 mesi.

I tirocini, assegnati attraverso un bando, si svolgono presso gli enti e le aziende partner del progetto, e sono accompagnati da apposite borse finanziate dalla Fondazione CRT ed erogate direttamente ai neolaureati. Le borse, il cui importo varia dai 1.400 ai 3.500 euro mensili lordi, hanno lo scopo di offrire a tutti la possibilità di effettuare l'esperienza all'estero, indipendentemente dalle condizioni economiche di partenza.

Sette anni di progetto Master dei Talenti Neolaureati ci hanno insegnato che, nella creazione di "buone pratiche", è importante la giusta combinazione di competenza, passione e capacità di cogliere i suggerimenti dettati dall'esperienza. Partendo da questa semplice intuizione abbiamo deciso di codificare gli insegnamenti di cui nel tempo abbiamo fatto tesoro, affinché potessero essere d'aiuto a chi desiderasse replicare questo tipo di esperienza progettuale, o anche solo trarne spunto.

Questa pubblicazione – che si completa idealmente con il volume "Master dei Talenti Neolaureati: Indagine sugli ex borsisti del progetto" – utilizza un linguaggio semplice e facilmente accessibile, essendo più vicina ad un "manuale di assemblaggio" che non ad un "abstract". Da qui la scelta di adottare un linguaggio informale e di corredare la guida di box e tabelle riassuntive.

ANGELO MIGLIETTA
Segretario Generale

ANDREA COMBA
Presidente

SOMMARIO

1. CHE COS'È IL PROGETTO MASTER DEI TALENTI	10
Storia del progetto Master dei Talenti Neolaureati	10
Perché "Master dei Talenti?"	10
2. LA NORMATIVA SUI TIROCINI	12
Quadro generale	12
La normativa italiana attuale	12
Che cos'è un tirocinio	13
Quanto può durare un tirocinio, e a quali limiti è sottoposto?	13
Come si attiva un tirocinio, e quali soggetti occorre coinvolgere?	14
Diritti e doveri di azienda e tirocinante	14
E la normativa straniera?	15
3. GESTIRE IL PROGETTO	18
Gestione interna o <i>outsourcing</i> ?	18
I partner tecnici	18
Una squadra interna	19
4. L'OTTIMO È NEMICO DEL BENE	21
Iniziare per gradi...	21
...e continuare passo dopo passo	21
5. COSTRUIRE UN BANDO MASTER DEI TALENTI NEOLAUREATI	23
Partire per tempo...	23
...ma da dove partire?	24
Quali tirocini per quali lauree?	24
La ricerca e la selezione dei soggetti partner	25
Dal primo contatto al <i>gentleman's agreement</i>	27
Il bando	30
Le schede di tirocinio	31
Calcolare le borse	32
Il modulo di candidatura	33

6. LA SELEZIONE DEI CANDIDATI	35
Una selezione condivisa	35
Il primo passo: le inammissibilità	36
La seconda fase/1: le griglie di valutazione	37
La seconda fase/2: candidature a confronto	38
Il sistema di <i>peer evaluation</i>	39
Concludere le selezioni	41
7. MASTER DEI TALENTI: LE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE	44
Perché comunicare?	44
Immagine e <i>claim</i>	45
La macro-campagna	46
La micro-campagna	46
8. GESTIRE I TIROCINI: ATTIVAZIONE, ASSISTENZA, <i>FOLLOW UP</i>	50
Prima della partenza	50
I visti	50
La copertura assicurativa	51
L'assistenza e il monitoraggio	51
Il <i>follow up</i>	52
9. LA <i>COMMUNITY</i> MASTER DEI TALENTI	55
Costruire una <i>community</i>	55
Gli ex borsisti Master dei Talenti	56
10. L'INDAGINE SUI VINCITORI – UNA SINTESI	57
L'indagine	57
Descrizione del campione	57
La situazione occupazionale	58
La soddisfazione	59
Un tentativo di confronto	59
Considerazioni finali	62

1. Che cos'è il progetto Master dei Talenti

Storia del progetto Master dei Talenti Neolaureati

Master dei Talenti nasce nel 2003 come "progetto-ombrello" per una serie di iniziative dedicate alla formazione dei giovani del Piemonte e della Valle d'Aosta, territorio di riferimento della Fondazione CRT, ente ideatore, finanziatore e gestore del progetto.

All'interno delle diverse articolazioni del progetto Master dei Talenti si decide, sin da subito, di attivare una declinazione riservata ai neolaureati che desiderino intraprendere un'esperienza di tirocinio all'estero mediante una borsa erogata dalla Fondazione CRT; nasce così il Master dei Talenti Neolaureati.

Il primo bando dedicato ai neolaureati vede la luce alla fine del 2004, dopo una fase di incubazione durata alcuni mesi. Offre 15 posizioni di tirocinio e riceve 145 candidature.



UNA SOLIDA OSSATURA

Molto è cambiato dalla prima strutturazione dell'iniziativa, ma l'ossatura del bando è rimasta quella originaria. Un'ossatura nata solida grazie anche al punto di riferimento primigenio del Master dei Talenti Neolaureati: il progetto europeo Leonardo da Vinci (oggi linea specifica all'interno del programma d'azione comunitaria nel campo dell'apprendimento permanente, o Lifelong Learning Programme - LLP), attivo dal 1995 con l'obiettivo di "attuare una politica della formazione professionale negli Stati membri dell'Unione Europea migliorandone la qualità, sostenendo azioni innovative e individuando nuove metodologie per l'apprendimento". Tra le varie iniziative del progetto Leonardo, sono i programmi di mobilità transnazionali riguardanti stage lavorativi per i giovani a fornire l'ispirazione per la creazione del Master dei Talenti Neolaureati.

Il secondo bando, pubblicato nell'estate del 2005, si propone come un'idea le completamento del primo, ed è più spiccatamente orientato verso le lauree scientifiche. Il primo bando infatti valorizzava maggiormente le discipline umanistiche. A partire dal 2006 i bandi si succedono annualmente.

Pubblicato nel mese di febbraio di ogni anno, il bando Master dei Talenti Neolaureati si rivolge ai neolaureati dell'anno solare precedente.

Anno dopo anno il numero di tirocini proposti aumenta (così come il numero delle candidature), fino ad assestarsi tra i 70 e gli 80. L'investimento complessivo della Fondazione

CRT a favore del bando Master dei Talenti Neolaureati è stato di oltre 6.000.000 di euro tra il 2003 e il 2009.

Perché "Master dei Talenti"?

Il nome del progetto (che contiene la parola *master*) rievoca l'idea di un'iniziativa di formazione *post lauream*; in realtà, dei "master" il progetto prende solo a prestito il nome. Infatti non propone - se non in casi eccezionali - lezioni frontali e formazione teorica, ma sempre e soltanto una formazione "sul campo" all'estero, guadagnata attraverso il lavoro in azienda, fianco a fianco con il tutor aziendale.

Concretamente, il progetto consta di un bando pubblicato annualmente che riporta l'offerta di una

serie di tirocini da svolgersi all'estero, nei cinque continenti. Il neolaureato non deve far altro che scegliere i tirocini per i quali si sente più adatto e proporre la propria candidatura.

Ma perché all'estero?

Perché la formazione dei giovani non può più passare attraverso il solo ottenimento di una laurea, magari conseguita nell'ateneo situato "sotto casa". Deve invece essere completata da uno sguardo più ampio sul mondo, da un'esperienza, non solo lavorativa ma anche umana, effettuata in ambienti anche profondamente diversi da quelli a cui si è abituati.

I talenti vanno dunque coltivati, e si è scelto di farlo rendendo accessibile a chiunque sia meritevole - indipendentemente dalle condizioni reddituali di partenza - un'esperienza sul campo dotata dei migliori presupposti.

La storia del progetto ci consente di affermare che ciò non significa favorire la fuga dei cervelli.

Significa al contrario dare ossigeno ai giovani cervelli, che nella maggior parte dei casi scelgono spontaneamente di tornare nel luogo da cui sono partiti, per fertilizzarlo con nuove idee. Sempre che il luogo da cui sono partiti sia in grado di accogliere e valorizzare questi talenti. Ma questa è un'altra storia.

A distanza di diversi anni dalla sua partenza, è maturata l'idea di fissare nero su bianco il percorso di sviluppo del progetto Master dei Talenti, consegnando le buone pratiche nate all'interno della Fondazione CRT a coloro che vorranno riprodurre e sviluppare un progetto analogo sul proprio territorio.



I NUMERI DEL PROGETTO MASTER DEI TALENTI NEOLAUREATI

Le posizioni di tirocinio messe a bando negli anni 2004-2010 sono state complessivamente 388, di cui 15 nel primo bando, pubblicato a fine 2004, 24 nel secondo bando pubblicato nell'estate del 2005, 53 nel bando 2006, 74 nel bando 2007, 80 nel bando 2008, 67 nel 2009 e 75 nel 2010.

Il numero dei tirocini messi a bando non varia solo in base alla disponibilità di budget, ma anche in base alla bontà e validità delle proposte di tirocinio che pervengono da enti e aziende partner.

2. La normativa sui tirocini

Quadro generale

Per creare un bando che offra dei tirocini occorre ovviamente avere un'idea precisa di *che cosa sia* un tirocinio dal punto di vista giuridico. Non vorremmo infatti offrire ad azienda e tirocinante un quadro fuorviante: il diritto del lavoro è un ambito complesso e delicato, e per le aziende le sanzioni per l'utilizzo distorto dei rapporti lavorativi (o simili) possono essere severe.

Avere un'idea precisa di che cosa sia un tirocinio significa principalmente informarsi sulla normativa in materia, al fine di comprendere, ad esempio: che cos'è un tirocinio, come si attiva e quali soggetti coinvolge, quali diritti e doveri comporta lo *status* di tirocinante, ecc.

Non basta. Occorre tener conto dell'esistenza di normative diverse da quella italiana. Il bando Master dei Talenti può infatti offrire due tipologie di tirocinio:

- i tirocini che si svolgono per una parte (anche se minoritaria) in Italia e per una parte all'estero;
- i tirocini che si svolgono interamente all'estero.

La consapevolezza dell'applicabilità di normative differenti da quella italiana è particolarmente importante per il progetto Master dei Talenti Neolaureati, che nel tempo ha progressivamente ridotto i tirocini che comprendessero periodi in Italia, privilegiando le esperienze da svolgersi interamente all'estero.

La normativa italiana attuale

La normativa italiana di riferimento è costituita dalla legge n. 196 del 1997 e dal relativo decreto attuativo D.M. 142 del 1998. Non è però sufficiente conoscere il testo della normativa per avere la certezza di operare correttamente. Occorre considerare una serie di fattori: ad esempio, il testo della normativa può non essere univoco (ed essere perciò soggetto

a interpretazioni tra loro differenti); la legislazione regionale può incidere sulla materia; esiste inoltre della documentazione ministeriale che fornisce la corretta interpretazione della norma.

Un importante riferimento possono essere gli uffici locali dell'ispettorato del lavoro, oppure i Centri per l'impiego, o altri uffici specializzati presenti presso gli enti territoriali. Anche i "career office" degli atenei sono informati in materia. Affidatevi, se lo ritenete necessario, ad un consulente del lavoro.

Le informazioni che seguono trovano la loro fonte nella normativa nazionale sopra indicata e nella concreta interpretazione che ne è stata tratta.



LA NORMATIVA PUÒ CAMBIARE!

Di anno in anno occorre essere sicuri del fatto che la normativa in materia di tirocini non sia mutata.

Anche la stessa interpretazione della norma può mutare nel corso degli anni.

Che cos'è un tirocinio

I tirocini formativi (comunemente detti anche *stage*) sono "momenti di alternanza tra studio e

lavoro nell'ambito dei processi formativi", effettuati al fine di "agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro". In altre parole, il tirocinio è ancora un momento "formativo". Può essere effettuato in vari momenti della carriera scolastica (dalla scuola superiore ai corsi di laurea triennali, magistrali, a ciclo unico, ecc.) e in riferimento a diversi percorsi di formazione e istruzione. Inoltre le tipologie di tirocinio sono

varie: ad esempio, esistono anche i tirocini per lavoratori inoccupati o disoccupati. Per il progetto Master dei Talenti Neolaureati occorre guardare ai tirocini formativi che possono essere effettuati in riferimento ai percorsi di istruzione universitaria.

Il soggetto che può ospitare un tirocinante può essere sia pubblico sia privato. Per brevità in molti casi parleremo solo di "azienda", ma si intende che le indicazioni valgano anche per gli enti pubblici, per gli organismi internazionali e, più in generale, per tutte le entità in grado di ospitare un tirocinante.

Quanto può durare un tirocinio, e a quali limiti è sottoposto?

Per lo svolgimento dei tirocini sono fissate le seguenti regole di durata: "I tirocini formativi e di orientamento hanno durata massima: [...] non superiore a dodici mesi per gli studenti universitari, compresi coloro che frequentano corsi di diploma universitario, dottorati di ricerca e scuole o corsi di perfezionamento e specializzazione nonché scuole o corsi di perfezionamento e specializzazione post-secondari anche non universitari, anche nei diciotto mesi successivi al termine degli studi" (articolo 7 D.M. 142 del 1998).

L'interpretazione più recente della norma formulata dalle strutture operative del Ministero del Lavoro ha chiarito che è possibile espletare un periodo di tirocinio della durata massima di dodici mesi in qualità di studente universitario ed un ulteriore periodo in qualità di laureato, purché il progetto allegato alla convenzione sia diverso per ciascun percorso formativo. Il Ministero del Lavoro ha anche fornito un'interpretazione relativa al termine entro il quale il periodo di tirocinio deve iniziare.

Riassumendo, in riferimento a ciascun percorso di laurea è possibile effettuare:

- un periodo di tirocinio della durata massima di 12 mesi durante gli studi;
- un periodo di tirocinio della durata massima di 12 mesi dopo il conseguimento della laurea, purché esso abbia inizio nei 18 mesi successivi alla conclusione degli studi (e purché il progetto formativo sia diverso da quello portato a termine durante l'eventuale primo periodo di tirocinio).

I datori di lavoro possono ospitare tirocinanti entro limiti numerici ben definiti, basati sul rapporto tra numero di dipendenti a tempo indeterminato e numero di tirocinanti. Ad esempio, le aziende con non più di cinque dipendenti a tempo indeterminato possono ospitare un solo tirocinante (cfr. articolo 1 D.M. 142 del 1998).

Non è sufficiente limitarsi ad analizzare la normativa nazionale: è indispensabile confrontarsi anche con le norme emanate dalle singole Regioni, che non di rado sono intervenute con ulteriori leggi o regolamenti in materia di tirocini.

Qualora una parte di tirocinio si svolga in Italia, dunque, dovrete:

- tenere in considerazione i limiti temporali e di durata del tirocinio (così come altre eventuali limitazioni) al momento della redazione del bando, per l'individuazione dei criteri di ammissibilità;
- richiedere all'azienda di impegnarsi a rispettare la normativa.

Come si attiva un tirocinio e quali soggetti occorre coinvolgere?

Per l'attivazione di un tirocinio è indispensabile la firma di una *convenzione di tirocinio* e di un *progetto formativo*. L'articolo 4 del D.M. di cui sopra dice che: "I tirocini sono svolti sulla base di apposite convenzioni stipulate tra i soggetti promotori e i datori di lavoro pubblici e privati. Alla convenzione, che può riguardare più tirocini, deve essere allegato un progetto formativo e di orientamento per ciascun tirocinio". Seguono indicazioni riguardanti il contenuto di questi documenti. Ma chi sono i "soggetti promotori" del tirocinio? Sono gli enti (ad esempio, le università) cui la legge attribuisce la competenza di promuovere l'attivazione di un tirocinio. In concreto, si tratta dei soggetti abilitati alla firma della convenzione di tirocinio. Con il tirocinio – infatti – non si instaura un rapporto di lavoro: il coinvolgimento dell'università di provenienza del neolaureato - o di altro ente in grado, secondo la legge, di garantire la bontà del contenuto del progetto formativo - è strettamente correlato alla natura formativa dell'esperienza. Per i soggetti competenti per l'attivazione dei tirocini rimandiamo all'elenco presente all'art. 2. del D.M.

Infine, per realizzare il progetto Master dei Talenti avremo bisogno dell'intervento di un altro soggetto, non richiesto dalla legge (che non parla esplicitamente di borse di tirocinio) ma, in pratica, necessario: il soggetto erogatore delle borse, di cui parleremo nelle prossime pagine.

Diritti e doveri di azienda e tirocinante

La normativa nazionale indica alcuni diritti e doveri di azienda e tirocinante, ma è lacunosa in merito



L'AZIENDA CHE PREVEDA L'ATTIVAZIONE DI UNA PARTE DI TIROCINIO IN ITALIA DEVE - GIÀ IN SEDE DI AGREEMENT - DICHIARARE DI CONOSCERE LA NORMATIVA ITALIANA (NAZIONALE E REGIONALE) IN MATERIA ED IMPEGNARSI A RISPETtarLA.

Per quanto, infatti, siate diligenti nell'assicurarvi che tutti gli adempimenti vengano effettuati, l'azienda deve impegnarsi per le parti che la riguardano (rispetto del rapporto numerico dipendenti/tirocinanti, comunicazioni di loro spettanza al Centro per l'impiego competente, ecc.).

a molti aspetti del rapporto tra i due. Non specifica quali possano essere i vincoli di orario dello svolgimento di tirocinio, gli eventuali giorni liberi per il tirocinante, e così via. Inoltre non fornisce indicazioni sulle borse di tirocinio.

Le lacune sono facilmente spiegabili: il rapporto non è di lavoro, quindi molti aspetti non vengono normati. Per lo stesso motivo, l'azienda non ha l'obbligo di versare al tirocinante un *corrispettivo* per l'attività svolta.

Ai fini del bando, però, avremo bisogno di stabilire con maggior precisione alcuni aspetti: ad esempio, l'impegno si intende a tempo pieno (vista anche l'entità della borsa!), alcuni giorni di riposo devono essere concessi al tirocinante, non si possono calcolare gli "straordinari" e così via.

E la normativa straniera?

Tutto ciò che abbiamo detto ha validità per il territorio italiano. La normativa italiana andrà cioè applicata rigorosamente per la parte del tirocinio che eventualmente si svolga in territorio italiano.

I tirocini, però, si svolgeranno per la maggior parte (se non per tutto il periodo) all'estero.

Quale normativa applicare? La risposta a questo quesito è articolata:

- se si prevede un periodo in Italia e un periodo all'estero, il tirocinio andrà scisso in due fasi:

- fase 1 (periodo da trascorrere in Italia): applicazione della normativa italiana, con corrispondente convenzione di tirocinio e progetto formativo;
- fase 2 (periodo da trascorrere all'estero): applicazione della normativa straniera, con corrispondente accordo "equivalente" alla convenzione di tirocinio (ne parleremo tra poche righe);

- se il tirocinio si svolge completamente all'estero, dovrà essere applicata la normativa straniera.

Ma qual è la normativa straniera? È la normativa del Paese (o dei Paesi) in cui si svolgerà il tirocinio e/o la normativa del Paese in cui ha sede l'ente o l'azienda. Dovrà essere lo stesso ente/azienda partner a informarsi: ogni Paese ha ovviamente regole diverse per ciò che riguarda le esperienze di tirocinio (*internship* in inglese). Mettete le aziende partner nella condizione di poter valutare pre-



LA BORSA NON È UNO STIPENDIO!

Chiarite questo aspetto con i tirocinanti: ciò che viene corrisposto non è uno stipendio, ma è una sorta di "rimborso spese", che deve consentire loro di effettuare l'esperienza all'estero senza metter mano alle proprie finanze. È quindi improprio qualsiasi paragone con le retribuzioni percepite dai dipendenti dei soggetti ospitanti.



"NEMO AD IMPOSSIBILIA TENETUR": NON POTETE ADDOSSARVI L'ONERE DI CONOSCERE TUTTE LE NORME VIGENTI IN QUALSIASI PAESE!

In questo, come in altri casi (ad esempio - lo vedremo - per l'ottenimento dei visti), dovrete esigere che enti e aziende partner si attivino per adempiere agli obblighi che sono loro richiesti dalla normativa a cui sono sottoposti.



ENTI ED AZIENDE POTREBBERO AVERE DELLE RIGIDE PROCEDURE INTERNE RIGUARDANTI I TIROCINI

Chiedete esplicitamente informazioni in merito. Ad esempio potrebbe capitare un ente che:

- stabilisce come tempo massimo di durata del tirocinio 6 mesi;
- non può accogliere alcun *intern*;
- non può avere due *intern* contemporaneamente;
- preferisca ospitare solo *volunteers* (caso ricorrente in alcune agenzie ONU).

Queste restrizioni potrebbero essere la causa di spiacevoli sorprese al momento dell'attivazione delle posizioni di tirocinio.

ventivamente la possibilità concreta di accogliere il vostro tirocinante, e fatevi indicare per iscritto, nell'agreement, l'impegno a rispettare tutte le normative applicabili ai fini dell'attivazione del tirocinio. Ricordatevi di chiedere le stesse informazioni alle entità extraterritoriali, come le ambasciate e le entità facenti capo alle Nazioni Unite.

Potrebbe capitarvi un caso complesso: un'azienda potrebbe dichiararsi intenzionata ad inserire il tirocinante presso la sua struttura italiana, e a distaccarlo per alcuni mesi presso una

o più sedi estere (così come usa fare per i propri dipendenti). In questo caso dovrà ovviamente essere applicata la normativa italiana, tuttavia dovrete far presente all'azienda che sarà suo onere informarsi sulla possibilità di permanenza di un tirocinante (*intern* in inglese) italiano nell'ufficio del Paese di destinazione, anche ai fini assicurativi. Le domande da porre sono di questo tenore: che cosa direbbe l'omologo dell'ispettorato del lavoro competente in Francia se trovasse presso le strutture francesi il tirocinante italiano (cioè una persona che – lo ricordiamo – ha la qualifica di tirocinante secondo la normativa italiana)? Che cosa accade se un tirocinante italiano presente nell'ufficio francese dell'ente "X" cade e si fa male? E così via.

Se l'azienda non riesce a fornire, in sede di agreement, sufficienti elementi su queste problematiche, non accettate la partnership.

Non accettate inoltre, se ve lo propongono, di inserire presso le strutture aziendali una figura differente dal tirocinante (potrebbe ad esempio capitare che, non potendo accogliere il tirocinante, le aziende propongano di qualificare il rapporto con il borsista come se fosse un dipendente a tempo determinato, un consulente, un volontario, ecc.).

Anche se non si applica la convenzione di tirocinio secondo normativa italiana, pretendete, prima di avviare in concreto ogni tirocinio, la firma di uno specifico accordo che chiarisca gli impegni reciproci di tirocinante e azienda. Questo accordo è successivo e distinto rispetto all'agreement che ha, a suo tempo, ufficializzato la partnership tra voi e l'azienda (ne parleremo più avanti). Non si tratterà però della vera e propria convenzione di tirocinio richiesta dalla normativa italiana, ma di un documento che tutelerà le parti (il nome del tirocinante vi sarà indicato esplicitamente) e che conserverete a prova del corretto avvio dell'esperienza. L'erogazione della borsa potrà partire solo successivamente alla firma di questo documento.

IN BREVE:

- È opportuno farsi un'idea precisa di che cosa sia un tirocinio dal punto di vista giuridico, ovvero informarsi accuratamente sulla normativa (che cos'è un tirocinio? come si attiva e quali soggetti coinvolge? quali diritti e doveri comporta lo status di tirocinante?);
- attenzione anche alla legislazione regionale e alla documentazione ministeriale che fornisce la corretta interpretazione della norma. È bene aggiornarsi di anno in anno: la normativa in materia di tirocini può mutare nel corso degli anni, così come l'interpretazione della stessa norma;
- è bene tenere in considerazione i limiti temporali e di durata del tirocinio al momento della redazione del bando, per l'individuazione dei criteri di ammissibilità. L'azienda deve - già in sede di agreement - dichiarare di conoscere la normativa in materia ed impegnarsi a rispettarla;
- con il tirocinio non si instaura un rapporto di lavoro: ciò che viene corrisposto non è uno stipendio, ma è un "rimborso spese forfettario"; se alcuni aspetti non sono normati per legge (es. orari di lavoro) occorre chiarirli nel rapporto con gli enti partner;
- non è possibile addossarsi l'onere di conoscere tutte le norme vigenti in qualsiasi Paese. È necessario esigere che enti e aziende partner si attivino per adempiere agli obblighi che sono loro richiesti dalla normativa a cui sono sottoposti;
- per l'attivazione di un tirocinio è indispensabile la firma di una convenzione di tirocinio e di un progetto formativo. È opportuno pretendere (anche se l'azienda non è soggetta alla normativa italiana) la firma di tale convenzione (o di accordo analogo) prima di avviare in concreto ogni tirocinio (attenzione: si tratta di un documento successivo e distinto rispetto all'agreement che aveva a suo tempo statuito la partnership tra voi e l'azienda partner).

3. Gestire il progetto

Gestione interna o *outsourcing*?

Dovendo programmare la gestione del progetto, qual è la strada migliore? Dare il più possibile in *outsourcing* e occuparsi solo del coordinamento tra i vari affidatari delle differenti mansioni? Oppure utilizzare il meno possibile lo strumento dell'*outsourcing*, al fine di avere un controllo più capillare sul progetto attraverso la creazione di una squadra interna?

Se si adotta la prima soluzione, si rischia di non riuscire a tenere le redini del progetto nel modo desiderato e di avere una minore percezione delle criticità che esso può presentare di momento in momento. In più, i costi di gestione lievitano.

Se si adotta la seconda soluzione e si fa tutto "in casa", si rischia di avere la necessità di allestire un'ampia squadra con competenze multidisciplinari che può, quantomeno, rivelarsi ingombrante e poco agile.

La soluzione adottata per il progetto Master dei Talenti Neolaureati è intermedia tra le due strade, ma è caratterizzata da una tendenza a tenere centralizzato ciò che costituisce il nucleo del progetto e a dare in *outsourcing* le operazioni che, pur rivestendo un ruolo fondamentale, hanno un'importanza secondaria rispetto al cuore del progetto (ad esempio, gli adempimenti necessari per l'erogazione delle borse).

I partner tecnici

Esistono un paio di aspetti fondamentali del progetto che si è deciso di affidare a soggetti esterni:

- l'erogazione delle borse, con i relativi aspetti fiscali, nonché la gestione degli eventuali rimborsi a favore dei tirocinanti (ad esempio, quelli riguardanti le spese sostenute per l'attivazione delle coperture assicurative: ne parleremo più avanti);
- il processo di attivazione del tirocinio mediante la convenzione di tirocinio. Si tratta di un'attività che comporta non solo la necessità di tenere i contatti con tutti i tirocinanti in partenza, ma anche di tenere i contatti con le aziende affinché venga seguito il corretto iter di attivazione del tirocinio.

Si tratta di funzioni che – nel caso del progetto Master dei Talenti – non potevano essere svolte internamente, per due ordini di motivi:

- nel caso della firma della convenzione di tirocinio, per mancanza di competenza (intesa in senso giuridico, come sfera di poteri e facoltà attribuiti a un certo soggetto). La convenzione è infatti un documento che deve essere firmato dall'ateneo di provenienza del tirocinante (o da un soggetto a ciò abilitato dalla normativa), dal neo-tirocinante e dall'azienda ospitante;
- nel caso dell'erogazione delle borse, per l'insieme degli adempimenti tecnico-amministrativi connessi.

Nel caso del Master dei Talenti è stato possibile identificare un unico soggetto in possesso di tutte

le competenze necessarie ad espletare le attività sopra indicate: il Corfui (Comitato per la Ricerca e la Formazione Università-Impresa). Ove non sia possibile identificare un analogo ente, si potrà pensare di appoggiarsi a soggetti diversi, che potranno essere, ad esempio, gli atenei per l'attivazione delle convenzioni di tirocinio; per quanto riguarda l'erogazione delle borse il partner tecnico potrà essere una società dotata di competenze in materia fiscale, in materia di gestione del personale e di emissione di "buste paga".

Una squadra interna

Per ciò che invece riguarda tutti gli altri aspetti, la gestione del progetto Master dei Talenti Neolaureati è stata affidata a una squadra ristretta di operatori interni. È indispensabile che la squadra sia snella e flessibile. Si può ritenere che un massimo di quattro o cinque persone possa costituire la misura ideale. È importante che la squadra sia composta da soggetti dotati della capacità di captare gli aspetti salienti che sono soliti manifestarsi in fase di progettazione e di gestione del bando: emergeranno ad esempio esigenze di carattere giuridico e fiscale, occorrerà uno sguardo attento sulla realtà degli atenei e su quella delle aziende, ecc. Queste esigenze potranno essere risolte anche ricorrendo a esperti esterni; sul piano interno rimane però importante la capacità di individuare i singoli temi e problemi su cui agire. Il supporto tecnico esterno per specifiche esigenze, reperito sul mercato, verrà utilizzato non solo per risolvere le problematiche contingenti, ma anche per formare sull'argomento la squadra interna.

Nel caso del progetto Master dei Talenti Neolaureati, a una ristretta squadra iniziale di due persone che, sviluppata la fase embrionale del progetto, hanno gestito i primi due bandi e hanno mantenuto una funzione di direzione e coordinamento, si è aggiunta la collaborazione di altre due persone e il supporto di una persona interna per gli aspetti che riguardano la comunicazione. In particolare, per il progetto Master dei Talenti si è scelto di inglobare nella squadra due ex borsisti del progetto: per età, formazione e competenze gli ex borsisti possono infatti essere i collaboratori ideali.



CONOSCERE LE LINGUE!

Sarà indispensabile che, se non tutte, almeno la maggior parte delle persone incaricate di gestire il progetto conoscano bene una o più lingue straniere (l'inglese è ovviamente indispensabile).



TAVOLI DI LAVORO? PICCOLI È MEGLIO

Snellezza dei processi decisionali, capacità decisionale immediata: non create tavoli politici o "cabine di regia" di dimensioni eccessive.

Agli ex borsisti è stata affidata, in particolare, la gestione dei rapporti con le aziende e con i vincitori del tirocinio, compresi il monitoraggio di eventuali problematiche durante lo svolgimento dei tirocini e le attività di *follow up*. Inoltre, l'intera squadra è

coinvolta nel cruciale processo di pre-selezione dei candidati. Come vedremo, infatti, è stato scelto di non esternalizzare questa attività.

Si è invece ricercato un supporto esterno per la redazione delle convenzioni di tirocinio, per l'erogazione delle borse e la raccolta dei fogli presenza, per la realizzazione dei materiali di comunicazione, ecc.

4. L'ottimo è nemico del bene

Iniziare per gradi...

Esaurite le informazioni su: "come gettare le basi per costruire il progetto", ci sembra importante sottolineare come sia impossibile (com'è ovvio) creare sin dalla prima edizione un bando perfetto e mantenerlo immobile anno dopo anno.

Chiunque volesse replicare il progetto Master dei Talenti Neolaureati dovrebbe prepararsi a procedere per gradi, tenendo conto almeno di questi fattori:

- è poco consigliabile creare sin dalla prima edizione un bando con molti tirocini (l'ideale si pone tra i 10 e i 20 tirocini);
- è difficile instaurare da subito partnership con molti grandi nomi (e non è detto che il grande nome sia garanzia di qualità del tirocinio);
- è difficile creare fin dall'inizio un bando che preveda solo tirocini da svolgersi interamente all'estero.

Dato il proverbio *l'ottimo è nemico del bene*, consigliamo dunque di iniziare per gradi, lavorando al massimo delle proprie possibilità per la prima edizione (che ovviamente sarà anche la più faticosa da allestire), ma di non attendere la perfezione per emettere il primo bando: si rischia altrimenti di procrastinare in eterno.

Insomma, per dare il via alla prima edizione dovrete innanzitutto prendervi un po' di tempo per trovare i partner tecnici che vi aiutino a gestire il progetto, per creare la squadra interna che se ne occuperà, per chiarire i dubbi sulla normativa, per stabilire un budget massimo.

Una volta esaurita questa fase iniziale, datevi una scadenza: fissate una data di uscita del bando. Tenete conto del fatto che vi occorrerà tempo per trovare le aziende partner del bando, ma che le aziende si aspettano di avere il tirocinante in tempi brevi. In pratica, calcolate di lavorare circa quattro mesi per elaborare un'edizione del bando, dal primo contatto con la prima azienda alla data di uscita del bando. Non di più.

... e continuare passo dopo passo

Ogni edizione del bando evidenzierà delle criticità nuove e non prevedibili, in virtù delle quali dovrete modificare il testo dell'agreement, il testo del bando, il testo della convenzione per l'attivazione del tirocinio e così via. Come vedremo, infatti, in occasione di ogni bando (pur con percentuali residuali) potranno proporsi problematiche quali:

- aziende partner che tentano di non rispettare l'agreement;
- contenuto del tirocinio non coerente con quanto inizialmente concordato;
- comportamenti dei tirocinanti non coerenti con l'impegno da loro assunto al momento della candidatura al bando e della firma dell'accettazione del tirocinio (ad esempio: rinunce dell'ultimo momento, interruzione immotivata del tirocinio, ecc.);
- imprevisti vari ed esigenze nuove (ad esempio, il cambiamento della normativa sui tirocini).

IN BREVE:

- È opportuno mantenere il giusto mix tra gestione interna ed *outsourcing*: senz'altro sarà bene esternalizzare alcune funzioni tecniche (es. erogazione delle borse e loro attivazione attraverso la stipula delle convenzioni di tirocinio);
- è bene costruire una squadra interna snella e flessibile, che conosca le lingue e che sia in grado di cogliere per tempo gli aspetti salienti o problematici del progetto (il coinvolgimento di ex borsisti può rivelarsi una scelta efficace).

A fronte di tutto ciò:

- alcune partnership cambieranno di anno in anno: non riproporrete i tirocini di aziende “de-ludenti” e ne inserirete di nuovi;
- potrete decidere, con il tempo, di spostare l’intero progetto sull’estero, non permettendo alle aziende partner di far trascorrere una parte del tirocinio in Italia o limitando questa op-zione a casi ben definiti e a periodi brevi;
- introdurrete nuovi documenti (ad esempio, per il progetto Master dei Talenti, è stato in-trodotto un *disciplinare* che impegna i tirocinanti, sin dal momento dell’accettazione del tirocinio, a rispettare alcune regole di base), ecc.

In conclusione, il lavoro di perfezionamento del progetto non deve mai cessare.

5. Costruire un bando Master dei Talenti Neolaureati

Partire per tempo...

La costruzione di un bando Master dei Talenti Neolaureati inizia alcuni mesi prima della pubblicazione. Innanzitutto occorre porsi un traguardo preciso: la data in cui si intende pubblicare il bando rivolto ai neolaureati. Nel caso del Master dei Talenti si è convenzionalmente scelto di pubblicarlo ogni anno il 1° febbraio, con scadenza alla fine del mese. Come vedremo, i neolaureati potranno inoltrare le loro candidature unicamente in quel lasso di tempo, utilizzando l’apposito *form on-line*.

Il lavoro di preparazione del bando inizia mediamente quattro mesi prima della data di pubblica-zione. Nel caso del Master dei Talenti Neolaureati questa fase ha inizio dopo l’estate e si conclude entro la metà del gennaio successivo.

Un considerevole periodo di incubazione è infatti necessario per portare a termine l’iter di contatti con aziende ed enti che intendono prendere parte al progetto tramite la messa a disposizione di una o più posizioni di tirocinio. Poiché il bando non conterrà un generico invito a proporre la propria candidatura, ma un elenco molto dettagliato dei tirocini a disposizione dei neolaureati, l’obiettivo della fase di preparazione è arrivare alla definizione di ognuna delle posizioni di tirocinio da porre a bando.

È bene, quando ha inizio il lavoro di preparazione, stabilire alcune sca-denze intermedie. Gli adempimenti sono infatti molti, i tempi di reazione dei partner sono estremamente di-versificati e occorre arrivare al bando avendo sottoscritto tutta una serie di documenti a conferma dell’impegno di ciascun ente/azienda.

Le scadenze intermedie, da comuni-care ai singoli potenziali partner inter-pellati, potranno essere:

- 20 novembre: data ultima per la manifestazione della volontà di adesione al progetto, che si concretizza nell’invio, da parte di ciascun ente/azienda, di tut-te le informazioni relative alla posizione da mettere a bando (a questo fine sarà utile predi-sporre una scheda da compilare, le cui informazioni confluiranno nell’agreement);
- 15 dicembre: data entro la quale l’accordo che suggella la partnership (agreement) deve ri-sultare concluso, cioè firmato da entrambe le parti (nel caso del Master dei Talenti, i firmatari sono la Fondazione CRT e l’ente/azienda).



FLESSIBILITÀ SÌ, FLESSIBILITÀ NO?

Un’adeguata dose di flessibilità sarà necessaria nei con-fronti di alcuni enti e aziende, specie nei casi in cui, in una fase già relativamente avanzata della program-mazione, si entrerà in contatto con un nuovo partner. In questi casi si potrà concedere del tempo per la valuta-zione delle regole che vengono proposte a chi voglia partecipare al progetto come partner. Inoltre potranno verificarsi periodi di naturale “rallenta-mento” dell’attività di enti e aziende (ad esempio: le va-canze natalizie) e, di conseguenza, degli adempimenti. Attenzione, però: la flessibilità va concessa sulla base di giustificati motivi. Al contrario, inseguire aziende sem-plicemente troppo lente a rispondere potrebbe essere il primo passo per mettere a bando una posizione che risulterà problematica anche in fase di attivazione.

IN BREVE:

- È opportuno lavorare per gradi: costruire il primo bando sarà faticoso e il risultato non sarà perfetto. Né lo sarà per i bandi successivi!
- È utile imparare dalle criticità e migliorare di conseguenza, anno dopo anno, il bando.

Accade sempre che alcune posizioni risultino ancora aperte o “problematiche” dopo la scadenza del 15 dicembre. È però indispensabile che ciò si verifichi solo per un numero contenuto di posizioni. E, in ogni caso, la fase preparatoria dovrà giungere a un punto fermo al massimo 15-20 giorni (di calendario) prima dell’uscita del bando. Come si può immaginare, a ridosso del 1° febbraio i dettagli da mettere a punto saranno molti: è del tutto sconsigliabile trascinare la trattativa con aziende ed enti sino a pochi giorni dalla pubblicazione del bando, ed è necessario disporre di un adeguato lasso di tempo per la sua stesura, che comprende sia la sistemazione della parte generale di presentazione del progetto e di descrizione delle condizioni di ammissibilità delle candidature, sia la predisposizione delle singole schede di tirocinio (ogni posizione è infatti illustrata nel dettaglio all’interno di un’apposita scheda che ne descrive caratteristiche e profili richiesti).

... ma da dove partire?

La costruzione di un bando inizia, ancor prima che dalla valutazione dei possibili enti e aziende



IL BUDGET DEL BANDO

Per calcolare il budget del bando occorre considerare l’ammontare di ogni singola borsa (importo mensile lordo x numero di mensilità). L’importo delle borse, tuttavia, non è fisso: come si vedrà, varia a seconda dei luoghi di destinazione. È quindi consigliabile utilizzare, per il calcolo del budget, un importo medio, ed essere comunque molto prudenti.

N.B. Il budget di cui stiamo parlando non comprende tutte le spese necessarie alla realizzazione del bando. Indica solo “quanto vale” il bando, cioè quanto denaro verrà speso per le sole borse.

partner, da un bilancio dell’esperienza passata: che cosa ha funzionato? Che cosa non ha funzionato? In altre parole, occorre fare tesoro di ciò che è accaduto durante le precedenti edizioni del progetto. L’esperienza pregressa è utile, ovviamente, in tutte le fasi: dalla ricerca di enti e aziende partner, alla redazione dei documenti, fino alla stesura del bando.

Altra cosa indispensabile all’avvio del progetto è un calcolo preventivo sulle risorse a disposizione. Un’idea precisa del budget permette di non incorrere nell’errore di interpellare troppe aziende rispetto alle posizioni che

effettivamente potranno essere messe a bando.

In generale, l’esperienza insegna che circa il 10% delle posizioni poste a bando non vengono attivate, per ragioni estremamente variabili, talvolta non dipendenti dalla volontà degli enti e delle aziende. Tuttavia, ciò non permette un’allocazione di budget inferiore: andrà verificata la disponibilità per tutte le posizioni che vengono pubblicate a bando e, anzi, potrà essere lungimirante una disponibilità economica leggermente superiore allo stretto necessario, per poter avviare alle criticità che potranno verificarsi.

Quali tirocini per quali lauree?

Al fine di stabilire come costruire il bando e quali soggetti partner contattare (o accettare), sarà necessaria una ulteriore ponderazione complessiva in merito alle tipologie di tirocini da mettere a

bando. Il bando dovrà infatti – nei limiti del possibile – offrire opportunità al più ampio panorama possibile di neolaureati.

Naturalmente la cesellatura delle tipologie offerte potrà avvenire in maniera sempre più accurata con il progredire dell’esperienza: i primi bandi potranno essere meno “raffinati” da questo punto di vista.

Innanzitutto, occorre evitare di offrire troppe posizioni destinate a discipline “di nicchia”, nelle quali si laurea annualmente un numero ridotto di studenti. Ad esempio, quattro posizioni per enologi su un bando che offre in tutto 25 tirocini appaiono davvero troppe!

Occorre inoltre frenare la corsa verso i profili più comunemente ricercati (di solito, ingegneria ed economia), agevolando l’ingresso di enti e aziende che richiedono lauree statisticamente meno spendibili sul mercato del lavoro.

Ancora, un orientamento può essere fornito dalle candidature relative ai bandi precedenti: lo scopo è riuscire a valutare quante posizioni accogliere (e se accoglierne) per ciascun indirizzo di studi. I candidati vanno divisi per facoltà: se, ad esempio, i candidati laureati in materie scientifiche (fisica, biologia, biotecnologie, ecc.) risultassero in numero inferiore rispetto ai laureati in discipline economiche, si potrebbe valutare di offrire un numero maggiore di posizioni per questi ultimi. Orientarsi in maniera simile partendo dalla ripartizione per facoltà dei neolaureati dell’ultimo anno (si tratta di statistiche facilmente reperibili) può essere di qualche utilità, ma non è detto che tutte le categorie di laureati siano ugualmente interessate a partecipare al bando.

Occorre infine, riprogrammando il bando, considerare le lauree che non avevano trovato posto nelle edizioni precedenti per mancanza di enti o aziende partner interessati ad esse.

La ricerca e la selezione dei soggetti partner

Stabilito tutto questo, occorre selezionare enti ed aziende partner.

La prima edizione del bando risulta ovviamente la più complessa. Il suggerimento è quello di cercare realtà, piccole e grandi, con cui si è già in contatto per i più vari motivi. In alternativa, ci si può rivolgere alle associazioni e unioni datoriali presenti sul territorio.

Si possono prendere in considerazione anche enti o aziende con cui non si hanno contatti diretti: tuttavia, in assenza di un terzo soggetto che funga da “apripista”, può sorgere qualche difficoltà, specie se si tratta di enti o aziende di dimensioni importanti. La prima causa della maggiore



DINAMICHE COMPLESSE

Il numero di candidature riferite a ogni tirocinio non è sempre dettato da dinamiche ovvie. Ad esempio, è vero che i laureati in possesso di titoli meno spendibili sul mercato del lavoro dimostrano in genere maggior entusiasmo rispetto ad altri laureati. Tuttavia, posizioni di tirocinio sulla carta ugualmente appetibili possono far registrare grandi discrepanze, alcune raccogliendo un numero esiguo di candidature ed altre – invece – risultando letteralmente “assaltate”. E tutto ciò a dispetto delle vostre previsioni, calcoli o studi. Nel bando successivo l’interesse per la medesima posizione di tirocinio potrebbe poi ribaltarsi ...

possibilità di insuccesso è da individuarsi nella difficoltà di identificare, contattare e interessare le persone che, all'interno dell'organigramma aziendale, possono fungere da punto di riferimento per lo sviluppo del progetto.

È quindi possibile (e forse anche auspicabile) che la prima edizione del bando contempli solo una manciata di enti partner.

Dalla seconda edizione in poi sorge un interrogativo: è bene mantenere di anno in anno le stesse aziende partner, oppure cambiare tutti i partner? La soluzione è ovviamente intermedia.

È infatti auspicabile:

- da una parte, assicurare una certa quota di rinnovamento del bando, che può inverarsi anche nella rotazione annuale dei soggetti che mettono a disposizione le borse di tirocinio (soprattutto se si tratta di soggetti che offrono profili tra loro simili);
- dall'altra, l'eliminazione di posizioni di tirocinio che non si sono rivelate di qualità.

Dunque, dal secondo anno in poi, la ricerca degli enti partner deve continuare e deve seguire canali di vario tipo.

Fondamentali protagonisti della fase di scelta dei potenziali enti e aziende partner possono essere i borsisti: sia coloro che stanno realizzando la propria esperienza di stage, sia coloro che l'hanno già conclusa.

I borsisti entrano in gioco soprattutto per ciò che riguarda la valutazione dei partner dell'anno precedente. È infatti naturale che, al momento dell'inizio della programmazione della nuova edizione, la maggior parte degli stage dell'edizione precedente sia ancora in corso. I borsisti possiedono gli strumenti per giudicare, dall'interno, la bontà di una posizione e più in generale la credibilità di un'azienda: è sufficiente somministrare loro, nel corso dello stage, un breve questionario sull'andamento dell'esperienza, sui suoi punti di forza e di debolezza, sull'adeguatezza della borsa erogata. Come vedremo, così facendo si compie un'attività di monitoraggio utile sia ad intercettare per tempo eventuali criticità, sia a formulare un giudizio finalizzato alla valutazione del rinnovo della partnership con l'ente o l'azienda ospitante (ai borsisti viene esplicitamente posta la domanda: "Rimetteresti a bando la posizione di tirocinio?"). Così, un primo elenco di soggetti da interpellare può derivare dal bando precedente, avendo mantenuto solo i soggetti più virtuosi.

Gli ex borsisti possono invece giocare un importante ruolo nel reperimento di nuovi soggetti partner. La capacità degli ex borsisti di farsi promotori o "ambasciatori" del progetto rappre-



OBBLIGO DI ASSUNZIONE?

Un ulteriore elemento di valutazione dei partner dei bandi precedenti potrà essere tratto dall'interesse dimostrato dell'azienda/ente nei confronti del borsista attraverso un'offerta di lavoro al termine dello stage. Si tenga presente che alle aziende non viene imposto alcun vincolo nel trattenere il borsista al termine dello stage: ciò nonostante, l'eventuale offerta di una posizione lavorativa al termine dello stage costituirà un segnale importante sull'affidabilità di un'azienda o dell'ente che considera il progetto come un incubatore di risorse *junior* di eccellenza.

senta certamente uno dei valori aggiunti del Master dei Talenti Neolaureati. Negli anni, coloro che hanno usufruito di una borsa Master dei Talenti si sono attivati per segnalare altre realtà con cui sono venuti in contatto durante o dopo lo stage. Chi meglio di un ex borsista può raccontare il progetto ad un'azienda? Chi meglio di lui/lei può convincerne i vertici, testimoniandone la forza e l'affidabilità?

Molti ex borsisti hanno promosso il progetto all'interno delle nuove realtà aziendali in cui si sono impiegati al termine del Master dei Talenti. Non di rado essi stessi sono divenuti le persone di riferimento del progetto Master dei Talenti presso le nuove aziende partner.

Il ruolo degli "ex" non nasce dal caso: il suo presupposto è l'esistenza di una *community* di persone che, avendo beneficiato del progetto, continua a sentirsene parte. Della *community* parleremo diffusamente più avanti.

Un altro buon canale per reperire nuovi contatti è costituito dagli enti e dalle aziende già associati al progetto che potranno segnalare la loro esperienza ad altre realtà.

Inoltre, a mano a mano che il progetto si consoliderà, saranno direttamente gli enti e le aziende a candidarsi spontaneamente per ospitare una o più posizioni di stage.

Dal primo contatto al *gentleman's agreement*

Una volta definita una lista di partenza e stabilite le scadenze intermedie e finali, occorrerà predisporre i materiali necessari per la definizione delle partnership. È bene produrre tutti i materiali sia in italiano sia in inglese.

L'esperienza Master dei Talenti ha portato alla costruzione di due distinti "pacchetti":

- uno destinato ai potenziali nuovi interlocutori, completo di tutte le informazioni utili all'inquadramento dell'iniziativa. Per intendersi, sarà necessario spiegare ai soggetti con cui si entra in contatto per la prima volta da dove nasce il progetto, chi lo promuove, chi vi ha partecipato negli anni e come funziona. Sarà senz'altro utile evidenziare le procedure di selezione che verranno seguite per la scelta dei borsisti;
- uno, riservato a soggetti già partner di edizioni precedenti, meno denso di particolari: occorrerà semplicemente rammentare le procedure da seguire ed evidenziare novità e modifiche intervenute.

Ognuno dei "pacchetti" sopra menzionati conterrà il testo dell'accordo (*agreement*) che verrà siglato tra l'azienda/ente partner e il promotore del progetto (nel caso del Master dei Talenti, la Fondazione CRT).

L'*agreement* è un documento indispensabile per chiarire gli impegni reciproci, a garanzia del buon funzionamento del progetto. Non si tratterà di un impegno generico: il documento



"NEL PIÙ STA IL MENO"

Nel predisporre il *gentleman's agreement* inserite qualsiasi dettaglio, anche quelli che appaiono poco rilevanti. Non trascurate – ad esempio – di indicare quale parte si farà carico delle eventuali spese per l'ottenimento del visto, degli eventuali costi di formazione extra del tirocinante, ecc.

Tutto ciò eviterà che – a tirocinio avviato – sorgano spiacevoli equivoci su chi debba sostenere certi tipi di spesa.

conterrà gli aspetti specifici riferiti allo stage da svolgersi (sede, durata, obiettivi, attività).

Più precisamente, l'agreement stabilirà:

- l'impegno del soggetto promotore dell'iniziativa (nel caso del Master dei Talenti, la Fondazione CRT) ad attivare le risorse economiche necessarie per le borse di stage da erogare direttamente ai borsisti;
- l'impegno del soggetto ospitante ad attivare la posizione di tirocinio e a fornire un'adeguata assistenza al borsista in termini di formazione e accompagnamento. Gli stage devono infatti offrire una vera esperienza formativa, ovvero un sistema di perfezionamento che integra il percorso di studi con esperienze altamente professionalizzanti. In questo le aziende e gli enti ospitanti giocheranno un ruolo strategico, impegnandosi non solo ad ospitare fisicamente il borsista, ma anche a coinvolgerlo nei processi aziendali, a formarlo, ad istruirlo, ad aumentare le sue competenze e conoscenze;
- una descrizione dettagliata dello stage (con specifici obiettivi e attività in cui il borsista sarà coinvolto) e del profilo del candidato ideale: tipo di laurea, eventuale specializzazione, competenze linguistiche e informatiche, altre attitudini o competenze relazionali;
- una serie di regole sull'orario giornaliero di presenza dello stagista, sulle strumentazioni che dovranno essere messe a disposizione dal soggetto ospitante, sulle eventuali spese extra per spostamenti che si rendessero necessari per attività lavorative nell'ambito dello stage e sulle agevolazioni messe a disposizione dall'ente o azienda ospitante a favore del tirocinante (dal sostegno per l'*accommodation*, ai buoni pasto, dalle agevolazioni per l'utilizzo dei mezzi pubblici nella città di svolgimento dello stage, ai corsi di formazione e di perfezionamento linguistico, o persino il biglietto aereo a/r per la città di destinazione). Potrete decidere se richiedere la messa a disposizione di un minimo di *benefit* a titolo di "cofinanziamento" del tirocinio, oppure se lasciare la decisione alla volontà dell'ente/azienda ospitante;
- le modalità di selezione del tirocinante, che nel caso del Master dei Talenti coinvolgono sia il soggetto promotore dell'iniziativa sia l'ente/azienda che ospiterà lo stagista;
- la facoltà, da parte dell'ente promotore del progetto, di monitorare l'andamento degli stage con periodiche indagini;
- la facoltà di non attivare o di interrompere i tirocini in caso di gravi inadempienze da parte del soggetto partner o in presenza di oggettivi impedimenti all'avvio o alla prosecuzione dell'esperienza.



CHIARITE IL VOSTRO RUOLO NELLE PRE-SELEZIONI

Non è necessario, se non lo si ritiene utile, chiedere al soggetto che ospiterà i tirocinanti di spiegare nell'agreement in modo dettagliato quale sarà la sua procedura interna di selezione (sarà però utile imporre un limite temporale massimo per l'ultimazione delle selezioni). È invece necessario chiarire – a scanso di equivoci – qual è la procedura che voi seguirete per la gestione delle pre-selezioni ed entro quale giorno si chiuderà.

Consigliamo anche di prevedere, nell'agreement, una sezione in cui le aziende e gli enti sono chiamati a descrivere, per i Paesi per i quali è necessario l'ottenimento di un visto, la classe di visto con cui il borsista entrerà nel Paese nonché i documenti necessari per la procedura e i tempi indicativi per l'ottenimento. Il sostegno dell'azienda è fondamentale per l'ottenimento del visto, ma è altrettanto importante che le procedure siano conosciute a priori, per evitare lungaggini e complicazioni nella fase successiva alla selezione del borsista. L'esperienza del Master dei Talenti insegna inoltre che le aziende talvolta sottovalutano la procedura di acquisizione del visto. Tendono a concentrarsi sulla necessità di far partire l'attività di tirocinio in tempi rapidi, ponendo in secondo piano la correttezza della classe di visto con il quale il tirocinante è entrato nel Paese. In tal senso ricordiamo, a mero titolo esemplificativo, che l'ingresso in alcuni Paesi con visti di classe turistica non permette lo svolgimento di attività lavorativa; inoltre, spesso il visto turistico non è convertibile in visto per attività di *internship*. Pertanto un po' di collaborazione da parte dell'ente/azienda ospitante nella fase di individuazione del visto corretto vi eviterà molti grattacapi in seguito.



METTETE FRETTA A ENTI E AZIENDE PARTNER!

Nel predisporre il *gentleman's agreement* vi suggeriamo di insistere affinché il soggetto partner si impegni a effettuare la scelta del vincitore in tempi rapidi. Infatti i candidati (e soprattutto i migliori tra loro), nell'attesa di conoscere gli esiti del bando, non rimarranno fermi: risponderanno ad altre aziende del bando e continueranno a cercare lavoro. L'azienda che impiegasse troppo tempo a condurre la parte finale della selezione potrebbe quindi trovarsi a corto di candidati effettivamente disponibili.

L'agreement sarà siglato dal legale rappresentante. A tal proposito, ricordiamo che sono tre le figure facenti capo al soggetto partner che sarà necessario coinvolgere:

- il legale rappresentante;
- un responsabile per il progetto nel suo insieme: spesso si tratta di un referente o funzionario del settore Risorse Umane;
- un tutor aziendale, ovvero colui che segue da vicino il borsista durante il suo stage, essendo di norma impiegato in un settore operativo in cui il borsista è accolto. Nell'agreement è importante chiedere che sia indicato un tutor per ogni sede di tirocinio, nel caso in cui le sedi siano più d'una, perché il borsista deve sempre avere una persona di riferimento al suo fianco, che conosca la natura del progetto.

Infine, l'agreement varierà leggermente a seconda dei casi. I casi principali che potranno presentarsi sono:

- un solo ente/azienda partner, una sola sede di svolgimento del tirocinio;
- un solo ente/azienda partner, due o più sedi di svolgimento del tirocinio (anche dislocate in Paesi tra loro diversi);
- due o più enti/aziende partner intenzionati ad ospitare il medesimo tirocinante. Si tratta di un caso meno frequente, ma non inconsueto, che può prevedere uno spostamento non

solo di sede, ma anche di Paese. Il borsista in questi casi realizza due esperienze diverse ma strettamente collegate tra loro: potrà trattarsi di partner commerciali o di aziende unite in un consorzio o semplicemente accumulate da una convergenza di interessi. In questo caso entrambe saranno chiamate a sottoscrivere l'apposito agreement e a confermare il proprio impegno ad accogliere e formare il borsista, partecipando insieme, secondo modalità stabilite di concerto, alla procedura di selezione.

L'agreement dovrà essere sottoscritto prima della pubblicazione del bando (cfr. il paragrafo "Partire per tempo...").

Il bando

La costruzione del bando è come un grande puzzle: ogni pezzo al suo posto. Le descrizioni delle posizioni e dei profili, indicate dai soggetti partner e contenute nell'agreement, compongono la parte del bando più rilevante in termini di pagine – di norma una pagina per ogni posizione, con il risultato di un bando piuttosto corposo – e si affiancano alla parte introduttiva (regolamento del bando) che descrive, oltre alle finalità del progetto, le condizioni di ammissibilità e i termini e le modalità per la presentazione delle candidature. Sulle schede di tirocinio ritorneremo nel prossimo paragrafo; in questo ci concentreremo sul regolamento del bando.

Innanzitutto, occorre individuare e descrivere i requisiti di ammissibilità al bando: età massima, voto di laurea, eventuali limiti temporali, geografici, ecc.

A titolo di esempio, il bando Master dei Talenti ammette i laureati degli atenei del Piemonte e della Valle d'Aosta; i limiti di età (al momento della laurea) sono: 24 anni per i laureati in possesso di un titolo di primo livello (triennale) e 27 anni per coloro che sono in possesso di laurea specialistica/magistrale o a ciclo unico.

Stiamo costruendo un bando per neolaureati, perciò occorrerà stabilire due limiti temporali di accesso al bando:

- limite **a quo**: ad esempio, il bando Master dei Talenti, che si apre a febbraio, si rivolge ogni anno a tutti i laureati che abbiano conseguito il titolo a partire dal 1° gennaio dell'anno solare precedente quello di pubblicazione del bando (il bando 2010, ad esempio, si è rivolto ai neolaureati che avessero discusso la tesi a partire dal 1° gennaio 2009);
- limite **ad quem**: il bando Master dei Talenti accetta le candidature di coloro che si laureano entro la data di scadenza dello stesso; in alternativa, si può scegliere di limitare le candidature a chi si è laureato alla data di apertura del bando; ancora, si potrebbe scegliere il 31



SCEGLIERE IL LIMITE AD QUEM

Difficilmente troverete una data di scadenza del bando che soddisfi tutti i potenziali candidati.

È possibile che ci siano casi di neolaureati che discuteranno la tesi qualche giorno dopo la chiusura del bando, pur laureandosi amministrativamente nella stessa sessione di laurea di colleghi che, per un soffio, rientreranno tra coloro che hanno titolo a candidarsi. Gli "esclusi" potranno partecipare al bando dell'anno successivo.

Dunque, il limite che sceglierete sarà in ogni caso arbitrario; l'importante è dare a tutti la possibilità di candidarsi almeno a un'edizione del bando.

dicembre come data limite, e così via.

Sono da prevedere anche alcune cause di esclusione dalla candidatura, quali ad esempio:

- l'impossibilità di presentare domanda per coloro che intrattengano rapporti lavorativi, di stage o di qualsiasi altra natura con l'azienda che ha promosso il tirocinio per il quale si candidano;
- l'impossibilità di candidarsi per coloro che abbiano già vinto una posizione di stage in bandi "Master dei Talenti" precedenti (cosa che potrebbe accadere nei casi di candidati che risultino vincitori in virtù di un titolo triennale e desiderino ricandidarsi in virtù della laurea specialistica);
- l'impossibilità di candidarsi per le persone che, dopo essere risultate vincitrici di una posizione, abbiano interrotto anticipatamente e senza una seria giustificazione lo stage.

Un metodo agevole di raccolta delle candidature è il modulo on-line. Consigliamo di lasciare a ciascun neolaureato la possibilità di candidarsi per più posizioni di tirocinio (possibilmente non più di cinque, per evitare sovrapposizioni o difficoltà nei processi di selezione, sui quali torneremo).

Le schede di tirocinio

Oltre all'importo della borsa messa a disposizione, le singole schede riferite ciascuna ad una posizione di stage a bando conterranno altre informazioni che dovranno permettere ai potenziali candidati di scegliere per quali posizioni candidarsi: il Paese e la città di destinazione, la durata dello stage, l'importo della borsa, il progetto formativo in termini di obiettivi, di attività e di mansioni che verranno assegnate al vincitore, la data indicativa di inizio tirocinio e le agevolazioni e i benefit eventualmente messi a disposizione dall'ente o azienda ospitante.

Inoltre, la scheda conterrà le indicazioni relative al profilo richiesto al candidato ideale, con il tipo di laurea e specializzazione, le conoscenze linguistiche e le competenze informatiche richieste. Il voto di laurea, nel caso del Master dei Talenti, è deciso dalla Fondazione CRT e non dalla singola azienda ospitante: per le borse M.d.T il voto minimo è 95/110 per le lauree di tipo scientifico, incluse ingegneria e medicina, e 105/110 per le lauree di tipo umanistico, incluse economia e architettura. Un criterio utile a stabilire il voto di accesso al bando è infatti il numero dei potenziali candidati: nel caso di corsi di laurea che vedono ogni anno un grande numero di laureati la scelta di un voto alto come requisito di accesso diventa un primo filtro delle candidature, un filtro apposto all'origine e non in fase di selezione.

Sconsigliamo tuttavia di accettare solo i 110: un voto di laurea alto non è, di per sé, indice di sicura capacità di affrontare un'esperienza all'estero come quella offerta dal bando che stiamo costruendo.

La scheda conterrà infine la data indicativa di avvio del tirocinio, per la quale il tirocinante dovrà dichiarare la propria disponibilità. L'inizio del tirocinio potrà slittare solo per precise ragioni: per ritardi nella procedura di selezione o per ragioni organizzative del soggetto ospitante (che potrà rimandare di qualche settimana l'accoglienza del borsista); il borsista potrà richiederne un leggero slittamento se alle prese con un periodo di preavviso qualora avesse abbandonato una precedente occupazione. Il borsista deve però essere di massima disponibile a partire in quel periodo, sapendo peraltro – ed impegnandosi al momento dell'accettazione del tirocinio, come si vedrà

più avanti – che la partenza non potrà essere posticipata per motivi di studio, così come non verrà contemplata l'interruzione anticipata per questo tipo di ragioni.

Calcolare le borse

Come vengono calcolate ed erogate le borse di tirocinio? Diversi da posizione a posizione, gli importi mensili delle borse sono calcolati sulla base del costo della vita nella città di destinazione (saranno plausibilmente più elevati nelle capitali e nelle grandi metropoli) o, nel caso di alcuni Paesi in via di sviluppo caratterizzati da un basso costo della vita, sulla base degli esborsi necessari a garantirsi standard di sicurezza accettabili.

L'importo mensile riferito agli eventuali mesi trascorsi in Italia sarà pari, ad esempio, alla cifra lorda offerta a un neolaureato nell'ambito del contratto del commercio. È consigliabile aumentare l'importo della borsa includendovi anche il costo di un viaggio di andata e ritorno per il Paese di destinazione.

Per il progetto Master dei Talenti si è scelto di erogare un importo mensile fisso così quantificato: calcolato il costo totale di una borsa (che può comprendere singole cifre mensili di valore diverso qualora i Paesi di destinazione siano differenti o qualora sia previsto un periodo in Italia, nonché il costo di un volo a/r) lo si divide per il numero di mensilità prestabilite.

L'importo indicato nel bando per ogni scheda di tirocinio sarà quindi fisso: il borsista percepirà sempre lo stesso importo. Potrà pertanto accadere che – nel corso di un tirocinio della durata complessiva di 12 mesi che prevede 6 mesi a Bruxelles (per i quali percepirebbe 1.800 euro mensili lordi) e 6 mesi a New York (per i quali percepirebbe 3.300 euro mensili lordi) – il tirocinante percepisca sempre e indipendentemente da dove si trovi 2.550 euro mensili. In tal modo si deve richiedere al borsista un minimo di capacità di amministrare le proprie risorse a tutto vantaggio della gestione amministrativa da parte dei soggetti preposti all'erogazione della borsa.

Nel caso del Master dei Talenti le borse vengono aggiornate di anno in anno sulla base delle indicazioni dei borsisti degli anni precedenti, ai quali viene richiesta, al termine del tirocinio, un'indicazione sull'appropriatezza dell'importo.

Suggeriamo di indicare chiaramente a bando due aspetti fondamentali della borsa, ovvero:

- che la borsa viene erogata al fine di permettere di sostenere i costi di vitto, alloggio, viaggio, ecc.
- che l'importo della borsa è lordo, ed è soggetto a imposte (ognuno potrà, se desidera

conoscere in anticipo l'importo netto, calcolarlo in base alla propria situazione personale rivolgendosi a un CAF, a un commercialista, ecc.).

Infine, è bene che le borse vengano erogate a fronte dell'invio, a cadenza mensile, dei fogli presenza sottoscritti dal tutor aziendale.

Il modulo di candidatura

Arriviamo finalmente a descrivere lo strumento attraverso il quale passa la candidatura dei neo-laureati: il modulo/formulario di candidatura. Nel caso del Master dei Talenti si tratta di un modulo informatico composto da:

- una prima parte contenente campi molto specifici, spesso a risposta chiusa o a compilazione limitata per numero di battute (dati anagrafici, dati riguardanti il titolo di studio – dal voto di laurea al titolo della tesi, agli esami sostenuti durante il percorso universitario – conoscenze linguistiche e informatiche, ecc.);
- una seconda parte riservata ai *curricula* in italiano e in lingua straniera: in questa sezione del modulo i candidati potranno inserire più liberamente le informazioni sul proprio profilo; inoltre potranno motivarle e circostanziarle. L'inserimento del *curriculum* può avvenire secondo diverse modalità: si può ad esempio porre a disposizione un unico campo liberamente compilabile (e dotato di un limite massimo – piuttosto ampio – di battute) per l'intero *curriculum*, oppure si può dare a ogni candidato la possibilità di effettuare l'*upload* del proprio *curriculum*. In entrambi i casi ogni laureato sarà libero di strutturare il *curriculum* come meglio ritiene. Si può scegliere, al contrario, di limitare questa libertà, guidando la compilazione del *curriculum* mediante la creazione di un campo per ogni aspetto del profilo: istruzione, esperienze all'estero, esperienze lavorative, lingue straniere, conoscenze informatiche, informazioni di altro tipo ... Quest'ultima opzione è vantaggiosa in quanto consente di confrontare in maniera più agevole i profili dei candidati al momento delle selezioni.

Per quale motivo vengono richiesti anche i *curricula* in lingua straniera? Principalmente perché enti e aziende partner stranieri difficilmente potranno comprendere una candidatura compilata in italiano!



LA BORSA NON È UNO STIPENDIO

Non stancatevi di ripetere ai borsisti che le borse non sono uno stipendio!

Al contrario, le borse vanno pensate come ideali "rimborsi spese" concepiti per permettere a chiunque di vivere dignitosamente durante il periodo di stage, indipendentemente dalle condizioni economiche di partenza e senza fare ricorso ad altri tipi di sostegni economici, familiari o di altro tipo.

Per questo motivo gli importi mensili – che, lo ricordiamo, sono lordi – possono essere anche molto alti: 3.300 euro lordi a New York possono essere appena sufficienti per vitto, alloggio e trasporti!

6. La selezione dei candidati

Una selezione condivisa

È molto importante che un bando sia e venga percepito da enti ed aziende, così come dai candidati, come obiettivo e trasparente: i primi vi riconosceranno un utile alleato per attrarre e far crescere risorse effettivamente qualificate, i secondi vi parteciperanno con maggior entusiasmo e desiderio di mettersi in gioco. Per realizzare tale intendimento, le procedure di funzionamento del progetto sono fondamentali. A tal fine, dovrà essere realizzato un processo di selezione che preveda:

- una prima fase di pre-selezione a cura dallo staff dell'ente promotore (nel caso del Master dei Talenti Neolaureati, la Fondazione CRT) sulla base dei criteri evidenziati all'interno del bando. Scopo di questa prima fase è la presentazione ad enti ed aziende partner della rosa dei migliori candidati;
- una seconda fase, nella quale ogni ente o azienda partner effettua la scelta finale del proprio tirocinante tra i soggetti pre-selezionati. Questa seconda fase potrà avvenire attraverso strumenti e modalità liberamente scelti dalle aziende (purché venga terminata entro un lasso di tempo ragionevole).

Il processo di selezione è, ovviamente, centrale e delicato. Perché esso funzioni:

- le informazioni fornite in fase di agreement dalle aziende e trasferite sulle schede di tirocinio poste a bando devono essere chiare, univoche e sufficientemente articolate: gli incaricati della fase di pre-selezione dovranno infatti avere sufficienti informazioni per svolgere il loro lavoro in modo corrispondente ai *desiderata* originari;
- sia l'ente promotore sia i soggetti partner devono avere il diritto e il dovere di intervenire: se le aziende non avessero voce in capitolo nella scelta del tirocinante, lo percepirebbero come una presenza imposta: la scelta di un tirocinante costituisce infatti per qualsiasi struttura un grande investimento in termini di tempo dedicato, di formazione e di tutoraggio.

Per quale motivo si è deciso di rendere necessario un momento di pre-selezione?

Innanzitutto per valutare la conformità dei profili alle indicazioni del bando: ad ogni bando potranno partecipare diverse centinaia di candidati, con esperienze e profili tra loro disparati, non sempre in linea con quanto richiesto dai criteri a bando. È bene che l'ente promotore del bando vegli, in prima battuta, sulla rispondenza formale dei criteri del bando da parte di tutti i candidati

IN BREVE:

- Occorre iniziare per tempo: si consiglia mediamente quattro mesi prima della data di pubblicazione;
- è necessario essere flessibili, ma individuare un piano di lavoro serrato mettendo fretta ad enti e aziende: le cose da fare sono molte e i tempi di reazione sono molto diversificati!
- sarà bene partire, quando possibile, dai bilanci delle esperienze passate: ascoltando i tirocinanti delle edizioni passate, in particolare di quella ancora in corso quando si inizia la preparazione del bando;
- è opportuno costruire un budget prudente;
- è opportuno partire da contatti già instaurati, da persone che possano fare da "apripista" nell'ambito di enti e aziende (soprattutto se di grandi dimensioni);
- è necessario rinnovare costantemente il bando, promuovendo le posizioni eccellenti, eliminando quelle problematiche e mantenendo in generale una certa rotazione;
- è utile creare dei formulari chiari e dettagliati, in italiano e in inglese, in cui le aziende esplicheranno il loro progetto di tirocinio: essi diverranno parte integrante dell'agreement che sarà stipulato per confermare il reciproco impegno sul progetto. Sarà bene associare materiali di spiegazione e di presentazione per enti ed aziende che avviano la loro collaborazione sul progetto;
- per la redazione della parte generale del bando, occorre scegliere "paletti" oggettivi e ben determinati, in particolare per quanto riguarda età, date di laurea, tempi di candidatura, tenendo presente che non potranno accontentare tutti, ma dovranno garantire a tutti uguali opportunità;
- è opportuno essere cauti ed il più possibile completi sia nell'elaborazione del bando che degli agreement: "nel più sta il meno";
- le schede-bando dovranno far comprendere ai potenziali candidati cosa ci si aspetta da loro ed essere strutturate in modo da garantire una selezione oggettiva (il voto di laurea non è che una parte, spesso secondaria, dei tanti criteri possibili!);
- occorre informarsi attentamente sul costo della vita nei diversi Paesi e città, quantificando le borse in modo da permettere, per ogni posizione, lo svolgimento del tirocinio con uno stile di vita decoroso ed in sicurezza, senza attingere ad altre risorse;
- il modulo di candidatura (se possibile elettronico) dovrà essere tale da permettere da una parte ai candidati di esprimere efficacemente tutte le loro potenzialità, dall'altro ai selezionatori di procedere a confronti rapidi ed oggettivi tra i diversi candidati.



DILEMMI AMLETICI: TIROCINIO PER TIROCINIO O CANDIDATO PER CANDIDATO?

L'esperienza Master dei Talenti consiglia di analizzare le candidature tirocinio per tirocinio, e non candidato per candidato. In altri termini occorre analizzare, per ogni tirocinio, tutte le candidature pervenute. Il *curriculum* di un neolaureato interessato a cinque tirocini sarà quindi analizzato per cinque volte, una per ogni candidatura. Al contrario, la scelta di analizzare ogni *curriculum* una sola volta, decidendo se si tratta di un *curriculum* adatto ai tirocini prescelti dal candidato non consente di effettuare alcuna analisi comparativa fra i candidati.



SE MANCANO I CURRICULA ADATTI?

I tirocini non devono essere assegnati “per forza”: qualora manchi oggettivamente la qualità minima dei candidati la posizione di tirocinio potrà essere dichiarata come “non assegnata”.

È altresì necessario che gli enti e le aziende possano rifiutare, in fase di selezione (fornendo opportune motivazioni), i candidati non idonei ed al limite annullare la posizione di tirocinio: il progetto ha lo scopo di creare opportunità e sinergie positive per tutti i partecipanti, non coabitazioni forzose.

necessario al fine di far pervenire agli enti partner un numero gestibile di candidature: i candidati potrebbero infatti scegliere in massa determinate posizioni di tirocinio percepite come più prestigiose o indirizzate a laureati in discipline molto “gettonate”. Grazie alla pre-selezione, le aziende non dovranno trovarsi a gestire centinaia di candidature, ma un numero ristretto di *curricula* (di solito, un massimo di 10-12).

Il primo passo: le inammissibilità

Come si è detto, la prima verifica da effettuare è quella che riguarda i requisiti di base per l’accesso al bando. Occorrerà aver deciso in maniera univoca già ai tempi della pubblicazione del bando quali siano le inammissibilità. Potrà trattarsi di: voto di laurea, data di laurea, data di spedizione della candidatura, ecc.

Le candidature per le quali venga riscontrata una delle cause di inammissibilità (ad esempio: il candidato possiede un voto di laurea inferiore al voto minimo richiesto dal bando) usciranno dalle selezioni in questa fase e non saranno analizzate ulteriormente. Non potranno rientrare in gioco in nessun caso: persino qualora il tirocinio non venisse assegnato non sarebbe corretto riammettere coloro che, pur non avendo i requisiti formali di accesso al bando, abbiano provato ugualmente a candidarsi. Ciò costituirebbe un’ingiustizia nei confronti di coloro che, non essendo in possesso dei requisiti hanno scelto, correttamente, di non proporre la propria candidatura. Oltre a

pre-selezionati.

In secondo luogo, la pre-selezione serve a individuare i migliori profili tra coloro che si sono candidati per ogni singolo tirocinio. Dunque, non è soltanto utile alla verifica delle inammissibilità, ma anche - e soprattutto – ad aprire la seconda fase di selezione alla cerchia dei più meritevoli; una valida attività di pre-selezione contribuirà anche a rafforzare l’immagine di eccellenza propria del progetto.

Infine, il momento di pre-selezione è



ELETTRONICO È MEGLIO

Consigliamo l’utilizzo di formulari di candidatura elettronici, che consentono di trattare in maniera rapida ed efficace molti di dati altrimenti difficilmente gestibili.

La possibilità di scomporre i singoli dati conferisce infatti la capacità di:

- procedere alla verifica delle caratteristiche di accesso al bando (ad esempio, consente di ordinare i candidati per voto di laurea e di eliminare coloro che non possiedono il voto minimo di laurea richiesto);
- confrontare in parallelo singole caratteristiche dei candidati (ad esempio, il livello delle conoscenze linguistiche).

ciò, si esporrebbero gli esiti della selezione al rischio di impugnative.

Nel caso del bando Master dei Talenti si è scelto:

- di stabilire un nucleo di pre-requisiti di ammissibilità: voto di laurea, data di laurea, livello di laurea, età alla laurea, ateneo di provenienza, conoscenza delle lingue straniere “obbligatorie” ecc. Il mancato possesso di uno di tali requisiti comporterà l’esclusione della candidatura dalle successive fasi di valutazione;
- di prendere comunque in considerazione le candidature di coloro che, dotati di tutti i pre-requisiti di ammissibilità per l’accesso al bando, possedessero un profilo lievemente divergente da quello richiesto, ad esempio per livello di conoscenze linguistiche (anche perché l’auto-valutazione dei candidati non segue, per ovvi motivi, criteri omogenei) o per la denominazione del titolo di laurea (ciò permette ad esempio a un laureato in ingegneria gestionale di candidarsi validamente per un tirocinio per il quale è richiesta una laurea in economia ma non sono citate altre classi di laurea).

La seconda fase/1: le griglie di valutazione

Da questo punto prenderemo in analisi solo i *curricula* di neolaureati che hanno presentato validamente la loro candidatura. Al fine di poter confrontare i singoli *curricula* pervenuti per ciascuna posizione di tirocinio è necessario predisporre delle griglie di valutazione distinte per ciascuna posizione di tirocinio.

Infatti i pesi (ovvero i valori che fungono da moltiplicatore) assegnati a ciascuna voce nella quale si può scomporre idealmente un *curriculum* (conoscenze della lingua, coerenza del tipo di studi, eventuali esperienze all’estero, ecc.) saranno diversi in funzione delle caratteristiche stesse della posizione di tirocinio.

Qualche esempio renderà più facilmente comprensibile questo punto. Ipotizziamo una borsa di tirocinio per laureati in psicologia presso una agenzia delle Nazioni Unite in un Paese del Sud-America, per un progetto volto a combattere i fenomeni di marginalità che porrà il tirocinante a lavorare in



NON FERMATEVI ALLE ETICHETTE!

La scelta di non escludere profili di candidati leggermente divergenti da quelli richiesti (purché sussistano tutti i requisiti di ammissibilità) si spiega facilmente con un esempio. Ipotizziamo due candidati per una posizione presso una redazione di un quotidiano negli USA, per la quale è auspicata una laurea in materie umanistiche (possibilmente scienze della comunicazione). Il candidato “A” è laureato in scienze delle comunicazione, afferma di conoscere l’inglese a livello madrelingua (senza spiegare come abbia acquisito tali conoscenze linguistiche) e non ha mai svolto alcuna attività di lavoro o stage presso una redazione.

Il candidato “B” non è laureato in scienze della comunicazione ma in lettere. Afferma però di conoscere l’inglese molto bene (e allega il certificato Certificate of Proficiency in English) e collabora sin dai primi anni dell’università con diversi quotidiani locali.

Si comprende subito la necessità di valutare anche il secondo candidato, e di non scartarlo a priori anche se il profilo non risulta perfettamente in linea con il profilo richiesto dall’azienda.

contesti “difficili”. In tal caso, prima ancora di visionare i *curricula* pervenuti, risulterà necessario predisporre una griglia di valutazione con diversi pesi da attribuire alle singole voci curriculari. Nel caso di specie sarà opportuno attribuire un peso rilevante a quegli elementi curriculari che facciano intendere che il candidato riesce ad operare in contesti difficili (ad esempio: attività di volontariato con adolescenti problematici, in Italia o all'estero); il peso invece che verrà attribuito alla componente linguistica risulterà sì importante, ma inferiore a quello attribuito al primo elemento.

Prendiamo ora il caso invece di un tirocinio per laureati in lingue che debbano operare presso una casa editrice spagnola. In tal caso il peso maggiore verrà invece dato alla conoscenza effettiva della lingua; l'aver svolto esperienze varie, anche di grande qualità (ma non riconducibili a realtà editoriali o di editing in generale) verrà certamente valutato positivamente, ma a questo elemento del *curriculum* verrà associato un valore più basso rispetto a quello attribuito alla conoscenza della lingua straniera.

Ovviamente ogni griglia di valutazione terrà conto degli elementi più disparati e verrà “tagliata” in funzione delle caratteristiche dei tirocini stessi.

Solo dopo aver predisposto e “testato” queste griglie si potrà passare alla fase successiva: la valutazione delle candidature a confronto.

La seconda fase/2: candidature a confronto

Una volta effettuata la prima pre-selezione sulla base dei soli criteri formali di accesso al bando, e dopo aver predisposto la griglia di valutazione per ciascuna posizione di tirocinio, si può procedere finalmente ad un'analisi approfondita e comparativa tra i *curricula* pervenuti.



MASTER DEI TALENTI: PRE-SELEZIONI SU BASE DOCUMENTALE

Nel caso del bando Master dei Talenti Neolaureati la fase di pre-selezione avviene solo su base documentale. Non vengono svolti colloqui con i candidati (che plausibilmente saranno svolti dalle aziende durante gli ulteriori step di selezione). Per questo motivo i candidati devono procedere a una compilazione molto accurata della modulistica di candidatura, senza tralasciare alcun dettaglio che descriva al meglio il proprio profilo.

Il controllo e il confronto delle competenze dei candidati risulterà più semplice qualora si sia utilizzato un formulario di candidatura composto da campi appositamente studiati. Ad esempio, l'indicazione del livello di conoscenza delle lingue straniere potrà essere resa omogenea attraverso il sistema della scelta multipla: il candidato dovrà scegliere tra “elementare”, “discreto”, “buono”, “molto buono”, “ottimo”. Nel caso del Master dei Talenti si è scelto di guidare anche la compilazione del *curriculum* attraverso

l'imposizione della compilazione di campi “a tema” (istruzione, lingue straniere, esperienze lavorative, ecc.) facilmente confrontabili tra loro.

La fase di valutazione comparativa delle candidature prevede l'analisi dettagliata di tutti gli aspetti del profilo dei neolaureati che si sono candidati al tirocinio in esame. Questo tipo di analisi dovrà tener conto:

- sia delle conoscenze tecniche possedute dal candidato, che devono consentirgli di intraprendere l'esperienza di tirocinio;
- sia delle sue conoscenze linguistiche, che non devono essere solamente dichiarate ma comprovate attraverso la compilazione del *curriculum* in lingua straniera e attraverso l'indicazione delle esperienze che hanno permesso l'acquisizione del livello di conoscenza linguistica dichiarato;
- sia della qualità generica del suo *curriculum*, soprattutto in riferimento alle precedenti esperienze di studio o di lavoro all'estero, ma anche in riferimento alle attività lavorative, di stage e di volontariato dichiarate, al numero di lingue conosciute, al grado di accuratezza e di completezza delle informazioni inserite nel *curriculum*.

In linea di massima – e rimanendo valido quanto specificato finora – possiamo affermare che il candidato “ideale” possiede un profilo che mescola in maniera sapiente i tre elementi: è infatti chiaro che il candidato ideale non è chi si limita a dimostrare di conoscere la materia oggetto del tirocinio. Al contrario, il candidato ideale è chi, oltre a possedere un profilo formativo adeguato al tirocinio, dimostra di essere una persona dinamica e attenta, compila il *curriculum* accuratamente, ha già fatto esperienze all'estero e ha già intrapreso esperienze lavorative, di volontariato, ecc. Il voto di laurea, al contrario, ha una rilevanza limitata, anche in considerazione del fatto che il bando pre-definisce il voto minimo di accesso al progetto. In sintesi, sono quelli che definiamo i profili “brillanti” a dover emergere.

Riassumendo, la pre-selezione prevede:

- una fase di verifica dei requisiti di partecipazione al bando;
- la predisposizione di una griglia di valutazione personalizzata per ciascuna posizione di tirocinio;
- l'analisi comparativa tra candidature al fine di determinare la rosa dei migliori 10 candidati.

Il sistema di peer evaluation

La fase di analisi comparativa richiede l'intervento “umano”. Ma come è composto il gruppo di valutatori?

Si può scegliere di affidare il compito di valutatori a dei professionisti del settore. Oppure si possono trovare metodi alternativi: nel caso del Master dei Talenti si è scelto di attuare una forma di *peer evaluation*, che consiste nel coinvolgimento di alcuni ex borsisti, che vengono integrati nel gruppo di selezionatori.

Diversi sono i motivi per cui si è deciso di procedere in tal modo.

Una prima ragione è dovuta all'incremento del numero di candidature che si è verificato negli anni, come viene evidenziato dal grafico riportato a pag. 44.

Nei primi anni infatti le candidature pervenute venivano vagliate solo dal *team* interno – composto da due persone – della Fondazione. L'aumento del numero di candidature ha richiesto un approccio diverso.

Ci si è chiesti allora: chi meglio degli ex borsisti conosce il progetto e possiede una gamma di profili formativi e professionali adeguata a valutare l'esperienza dei candidati per posizioni di tirocinio tra loro molto diverse, a partire da quelle tecniche o ingegneristiche, fino a quelle umanistiche passan-

do per quelle biologico/scientifiche, economiche e politologiche?

Oltre a ciò, gli ex borsisti conoscono il valore del progetto e sono motivati ad effettuare al meglio il lavoro di selezione, spinti da un senso di responsabilità nei confronti delle nuove leve (saranno lieti di contribuire a perpetuare i benefici del progetto), ma anche in un’ottica di “restituzione” nei confronti dell’ente che ha consentito loro l’esperienza all’estero. Riunire un gruppo di ex borsisti risulterà particolarmente agevole qualora questi facciano parte di una community che gravita intorno al progetto, della quale si parlerà più avanti.

Sarà indispensabile fornire al gruppo di selezionatori una serie di istruzioni sulle modalità di selezione e sulle specificità dei vari tirocini.

La fase di analisi dei *curricula* si svolge, per il progetto Master dei Talenti, in un arco di tempo limitato (qualche giorno). Si ritiene infatti che l’eccessivo prolungarsi dei tempi di selezione possa inficiarne l’omogeneità. In ogni caso, il prolungarsi delle selezioni si ripercuote sulla qualità dei risultati del progetto: i migliori candidati rischiano di trovare altre collocazioni in tempi brevi.

Il lavoro di selezione richiede tuttavia un’attenzione ed un impegno particolarmente intensi. È per questo motivo che occorre un buon numero di selezionatori: ognuno di essi concentrerà la propria attenzione su un numero di candidature non eccessivo in modo tale che possano essere valutate con attenzione e scrupolo.

I selezionatori procederanno ad una analisi di ciascun profilo, assegnando un valore a ciascuna componente del *curriculum* che, insieme al “moltiplicatore” assegnato a ciascuna voce al momento della redazione della griglia di valutazione, permetterà di comporre una classifica.

La tabella sotto riportata fornisce un esempio di questa operazione (la tabella si riferisce ad una posizione di tirocinio presso una banca d’affari inglese).

	comprovate competenze nel campo dell'analisi quantitativa meglio se applicata al mercato dei capitali e dell'analisi dei titoli	esperienza lavorativa in campo commerciale; attitudine a ritmi di lavoro intensi	valutazione complessiva delle precedenti esperienze all'estero	valutazione complessiva delle conoscenze linguistiche	qualità complessiva del curriculum	punteggio totale
CANDIDATO 1	1	2	2,5	3	1,5	297,5
CANDIDATO 2	2	3	3,5	4	4	517,5
CANDIDATO 3	0	2	2	2	1	210

Ad ogni singolo *curriculum* è attribuito un punteggio (da 1 a 5, mezzi punti compresi) relativo a ciascuna delle voci della griglia di valutazione. Ogni punteggio viene moltiplicato per un coefficiente prestabilito (nel nostro esempio, 40 per la voce “comprovate competenze...”, 35 per la voce “esperienza lavorativa”, 25 per la voce “esperienze all’estero”, ecc.). Il valore che viene attribuito

convenzionalmente a ciascun moltiplicatore è in funzione del peso che si desidera attribuire alle singole voci.

Questa operazione permette di assegnare un punteggio complessivo (“punteggio totale”) a ogni candidato e di stilare una classifica finale.

È consigliabile che un diverso membro del gruppo di valutazione effettui un secondo controllo della posizione di tirocinio, verificando l’effettiva adeguatezza delle candidature selezionate.

Infine, è bene predisporre un sistema di tracciabilità del processo di valutazione, al fine di conservare il quadro completo dei criteri utilizzati, nonché dei punteggi e delle valutazioni attribuite a ogni candidato. Tale sistema dovrà permettere, anche a distanza di tempo dalla chiusura delle selezioni, di comprendere le motivazioni per le quali un determinato candidato è stato escluso o, al contrario, è stato preferito ad un altro.



NUMERI O GIUDIZI?

Il “combinato disposto” di griglie di valutazione personalizzate per ciascuna posizione di tirocinio e valutazioni numeriche per ciascuna voce che compone il *curriculum* permette al selezionatore di effettuare le valutazioni con la massima serenità, sicuro di poter selezionare così i profili più adatti.

Diversamente, l’adozione di giudizi nelle valutazioni rende più difficile selezionare i 10-15 migliori *curricula*, soprattutto quando pervengono, per una singola posizione di tirocinio, 120-130 candidature. Tra queste, infatti, ce ne possono essere 50 o 60 di ottimo livello!

Concludere le selezioni

Una volta inviati ad enti ed aziende partner i migliori *curricula* per le rispettive posizioni di tirocinio, inizierà la fase conclusiva delle selezioni, che porterà a individuare i candidati vincitori. Ogni azienda condurrà le selezioni secondo le proprie procedure interne. Occorre garantire un ampio grado di libertà in tal senso: la gestione delle risorse umane è un tema delicato per ogni ente ed azienda, che risulterebbe difficilmente sottoponibile ad un vincolo esterno. Ciò detto, è utile chiarire, nel gentleman’s agreement, alcuni punti fondamentali in merito alla fase di selezione spettante all’azienda:

- i tempi: l’ente o l’azienda deve impegnarsi a selezionare il vincitore (o i vincitori) entro una data determinata, al fine di non prolungare eccessivamente l’attesa dei candidati. Nel caso del Master dei Talenti l’indicazione della data è lasciata alle aziende, ma di norma si richiede che la fase di selezione non duri più di un



TEMPI E MODI DELLE SELEZIONI

È materialmente impossibile costringere enti e aziende a concludere le selezioni contemporaneamente. Alcuni candidati dovranno quindi necessariamente risolvere il dilemma: accettare la posizione per cui si è già stati selezionati, oppure rifiutarla e attendere la decisione dell’azienda che si ritiene più interessante?

Alla luce di tutto ciò, risulta chiaro come sia difficoltoso permettere ai candidati di esprimere, in sede di presentazione della candidatura, la preferenza per l’uno o per l’altro tirocinio.

mezzo e mezzo dal momento del ricevimento delle candidature;

- il luogo: i candidati non dovranno essere obbligati a costosi trasferimenti al fine di effettuare i colloqui (molti enti e aziende potrebbero infatti non avere sedi in Italia). Tali spese dovranno essere sostenute dall'ente o dall'azienda, che in alternativa potrà scegliere di inviare un proprio selezionatore per incontrare di persona i candidati.

Una volta finalizzata la scelta del vincitore su una posizione di tirocinio si pongono tipicamente due ordini di questioni tra loro collegate: e se la persona è già stata selezionata per un'altra posizione di tirocinio? E se per un qualsiasi motivo il tirocinante non intende partire?

Tali questioni impongono la messa a punto di semplici procedure volte, da una parte, a favorire il controllo della situazione da parte dell'ente promotore (nel caso del Master dei Talenti, la Fondazione CRT), dall'altra a garantire un minimo di serietà da parte dei futuri tirocinanti.

Nel momento in cui avviene l'individuazione ufficiale del tirocinante:

- in primo luogo, nel caso del Master dei Talenti, è la Fondazione CRT a comunicare l'avvenuta selezione al vincitore, e non l'ente o azienda partner. Ciò permette di coordinare in modo efficace e senza accavallamenti l'ordine delle scelte, nel caso in cui due aziende scelgano lo stesso tirocinante;
- in secondo luogo, il vincitore sarà obbligato a comunicare in tempi brevi (due-tre giorni) l'accettazione ufficiale della borsa di tirocinio. In caso di selezione contemporanea per più posizioni di tirocinio, ma anche nella più comune ipotesi in cui il candidato prescelto sia ancora in attesa di riscontro per altre posizioni di tirocinio, questo vincolo eviterà attese troppo lunghe, a vantaggio del buon funzionamento del bando: le posizioni di tirocinio non accettate potranno venire rapidamente assegnate a candidati secondi in graduatoria.

L'accettazione di una posizione di tirocinio può consistere nella firma di un breve disciplinare che comporti l'assenso nei confronti di una serie di regole fondamentali per la partecipazione al progetto. Ad esempio, si potrà introdurre il divieto di interrompere il tirocinio se non in caso di gravi e comprovati motivi, o nel caso di una anch'essa comprovata offerta di lavoro. Nel caso del M.d.T si è scelto di non permettere – se non a pena di restituzione dell'intera borsa percepita – l'interruzione dell'esperienza per motivi di studio (ad esempio, un master): l'esperienza si pone in alternativa al proseguimento degli studi, e il neolaureato ha il dovere di effettuare la propria scelta in un senso o nell'altro prima di intraprendere il tirocinio.

La rinuncia, non seriamente motivata, di un tirocinio già avviato costituisce un fattore di indubbia difficoltà per l'ente promotore nei confronti dei partner del progetto, e va per quanto possibile scoraggiata. Un'interruzione non motivata è in genere un evento accolto in modo non favorevole: in alcuni casi può provocare la "disaffezione" di enti ed aziende partner.

Come si vedrà, l'impegno dell'ente promotore non si conclude con la selezione dei vincitori delle borse. Al contrario, tale evento costituisce l'inizio di un'attività di monitoraggio puntale e continua, volta a verificare l'avvio effettivo dell'attività, la qualità del suo svolgimento e la sua corrispondenza con quanto previsto a bando, ecc.

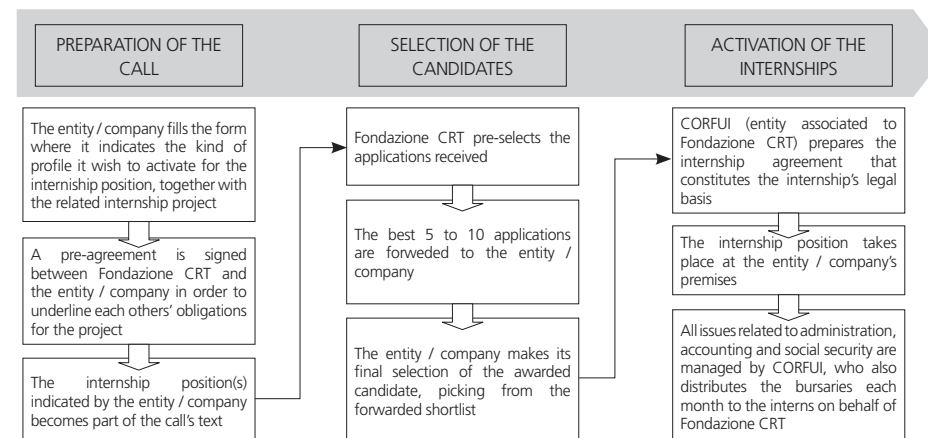


FIGURA 1 – Le tappe del percorso: le fasi del progetto Master dei Talenti (dalla preparazione del bando all'attivazione dei tirocini) così come illustrato nel materiale informativo per nuovi enti ed aziende per il bando 2010 (rigorosamente in inglese!)

IN BREVE:

- La selezione deve essere condivisa: strutturala in due fasi, una a cura dell'ente promotore, una a cura di ogni ente o azienda;
- occorre valutare con rigore l'inammissibilità per quanto riguarda i criteri indicati come vincolanti per la candidatura; occorre invece essere flessibili su quelle caratteristiche o "etichette" (ad esempio il tipo di laurea) che possono fornire un quadro non sufficientemente esaustivo delle competenze effettive del candidato (esperienze di lavoro, volontariato o altro possono ampiamente sopperire ad una laurea meno attinente);
- è bene confrontare tra loro i candidati, valutandone le caratteristiche nell'ambito di ogni singola posizione di tirocinio: si predispongano a questo scopo delle apposite griglie di valutazione con una ponderazione numerica per i criteri ritenuti più rilevanti per la posizione specifica;
- occorre individuare, per ogni tirocinio, i 10-12 profili davvero "brillanti";
- coinvolgere team di ex borsisti ("peer evaluation") è un modo molto efficace per assicurare rapidità ed accuratezza delle selezioni, oltre che il possesso di competenze settoriali specifiche e diversificate tra i selezionatori;
- è opportuno lasciare ad enti e aziende partner la facoltà di procedere come meglio ritengono per la parte di selezioni di loro spettanza, pur vincolando al rispetto dei tempi e a non richiedere ai candidati costosi trasferimenti;
- è utile richiedere alle aziende l'individuazione di piccole graduatorie per ogni tirocinio, lasciando 2-3 giorni di tempo ai selezionati per accettare la posizione. In questo modo, in caso di rifiuto si procederà rapidamente con i "second best". Diversamente, le tempistiche per la finalizzazione di molte posizioni di tirocinio potrebbero divenire ingestibili;
- è opportuno far firmare ai selezionati un disciplinare di accettazione che li vincoli a partecipare al progetto con responsabilità ed effettuando una scelta coerente: comportamenti scorretti o cambi di opinione non supportati da validi motivi contribuiscono a creare disaffezione tra i partner.

7. Master dei Talenti: le strategie di comunicazione

Perché comunicare?

Un'efficace strategia di comunicazione è indispensabile al fine di assicurare la miglior diffusione del bando. Ma perché il bando e più in generale il progetto vanno pubblicizzati adeguatamente?

Innanzitutto perché è necessario consentire a tutti i neolaureati potenzialmente interessati di essere tempestivamente informati in merito alle opportunità offerte dal progetto.

Non solo: un'efficace susseguirsi di campagne di comunicazione è utile a radicare l'idea del progetto nell'immaginario degli studenti universitari e degli addetti ai lavori.

Il traguardo, certamente ambizioso, della strategia di comunicazione del Master dei Talenti Neolaureati è infatti quello di creare negli studenti, fin dai primi anni del percorso universitario, un'aspettativa nei confronti del progetto. Insomma, si tratta di renderlo popolare alla stregua di altre iniziative, quale ad esempio il progetto Erasmus. È un obiettivo tutto sommato raggiungibile, se si considera che esso deve essere



QUALE TARGET?

I soggetti da raggiungere attraverso le campagne di comunicazione dei bandi sono i potenziali partecipanti ai bandi stessi. Chi sono? Come si fa a verificarne l'interesse? Semplicemente, si tratta delle persone che possiedono i pre-requisiti minimi di partecipazione al bando. L'interesse effettivo a partecipare verrà invece rilevato "a consuntivo", sulla base del numero dei candidati a ogni bando. L'esperienza insegna che attraverso una strategia di comunicazione coerente e protratta negli anni è possibile assistere ad una continua crescita della percentuale di quanti – avendo titolo a partecipare al bando – effettivamente si candidano.

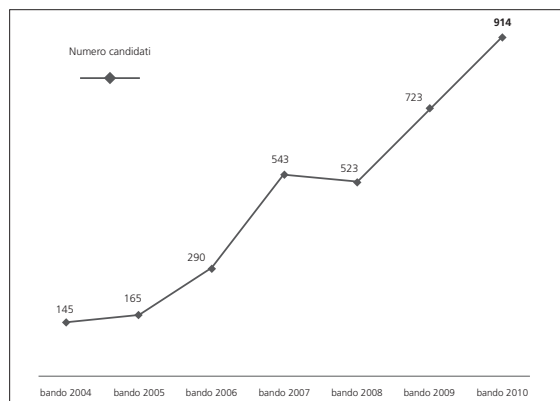


FIGURA 2 - Numero di candidature al progetto Master dei Talenti Neolaureati suddivise per bando

attuato limitatamente all'area territoriale di riferimento della Fondazione CRT, il Piemonte e la Valle d'Aosta. Ma richiede tempo (non si può pensare di conquistare questo traguardo in un paio d'anni!), un relativo sforzo economico e, soprattutto, una notevole dose di impegno.

La strategia di comunicazione sarà messa in atto soprattutto in occasione dell'uscita del bando e si caratterizzerà per un "doppio fuoco": uno più ampio e generico (per radicare il progetto nell'immaginario collettivo) e uno più mirato (per informare i possibili destinatari "immediati").

Ma quando iniziare a programmare la campagna? Come si è già detto, nel caso del Master dei Talenti il bando viene pubblicato ogni anno nel mese di febbraio, perciò il lavoro di programmazione della campagna inizia alcuni mesi prima. Ottobre, nel nostro caso, è il mese ideale.

Immagine e claim

Una buona strategia generale può essere quella di mettere a punto una precisa e riconoscibile immagine e un *claim* che rappresentino e identifichino il progetto. Nel caso del Master dei Talenti si è deciso di conservare questi elementi da un bando all'altro, e di riproporli in modo costante nel tempo. A questo fine si è cercato di individuare alcune idee vincenti e di utilizzarle per caratterizzare ogni bando, concedendosi tuttavia ogni anno (cioè ad ogni campagna pubblicitaria) alcune variazioni sul tema.

Chi può occuparsi di questa strategia? È ovvio che le campagne pubblicitarie vanno affidate a dei professionisti; tuttavia, nel caso del bando Master dei Talenti Neolaureati, dopo essersi affidati per anni a professionisti del settore, si è deciso di sperimentare qualcosa di diverso.

L'affidamento dell'ideazione della campagna ad agenzie pubblicitarie – scelta attuata nei primissimi anni di vita del progetto – ha fornito risultati interessanti ma non ha raggiunto gli obiettivi sperati in termini di coerenza del messaggio creativo con lo spirito del Master dei Talenti.

Ci si è chiesti dunque: chi meglio di coloro che hanno già fatto parte del progetto può coglierne l'essenza? Da qui la decisione di coinvolgere gli ex borsisti nell'ideazione della campagna pubblicitaria, con una sorta di "concorso di idee" riservato agli ex-borsisti che ha dato ottimi esiti anche (ma non solo) in virtù dell'esistenza di alcuni ex borsisti esperti – per formazione universitaria e per tirocinio – in computer grafica.

In seguito ad una *call* alla quale sono stati invitati a partecipare gli ex borsisti, sono pervenute 4 proposte da altrettanti gruppi di persone che, per l'occasione, hanno allestito veri e propri team di lavoro all'interno dei quali ogni componente ricreava le funzioni di un'agenzia pubblicitaria (copywriter, art-director, ecc.).

Una volta selezionata la proposta vincitrice, la linea grafica e il *claim* sono stati declinati in diversi modi e riportati su tutti i materiali prodotti per la pubblicizzazione del bando.

Naturalmente non si tratta di una scelta obbligata, ma di un esperimento riuscito che ha rafforzato soprattutto negli ex borsisti la sensazione di appartenere ad una *community* che vive e continua a coinvolgerli anche una volta terminata l'esperienza di tirocinio.



UN MASTER CHE NON È UN MASTER!

Il progetto Master dei Talenti Neolaureati ha scontato, soprattutto nei suoi primi anni di vita, il "difetto" di possedere un nome che evoca quelle attività formative post *lauream* – i master, appunto – che negli ultimi anni si sono molto diffuse e che in molti casi comportano, peraltro, il pagamento di una quota di iscrizione. La sfida immaginata inizialmente era infatti quella di creare un'iniziativa nuova e alternativa ai percorsi di master propriamente detti.

Attraverso le strategie di comunicazione attuate negli anni, si può dire raggiunto l'obiettivo di rendere il Master dei Talenti tanto noto da essere ormai classificato correttamente come progetto di *placement* aziendale alternativo (e al limite complementare) alle attività formative post *lauream*.

La macro-campagna

Indichiamo, con questa espressione, la parte della campagna di comunicazione dotata di un fuoco più ampio, pensata non solo per raggiungere i diretti interessati al bando, ma anche allo scopo di riuscire a incastonare nell'immaginario collettivo (almeno in quello degli studenti e degli addetti ai lavori) l'idea, l'immagine e il nome del progetto.

Il materiale prodotto a questo fine per il progetto Master dei Talenti Neolaureati è di norma composto da manifesti e locandine pubblicitarie dotate di un messaggio semplice e immediato, nonché da una brochure che illustra il progetto in maniera più diffusa, riportandone i numeri e i risultati e offrendo una breve panoramica delle più significative testimonianze di ex borsisti e delle aziende partner del bando.

I manifesti sono stati declinati in versione stradale e nei formati idonei agli spazi della metropolitana. Le locandine sono invece state affisse nei negozi della città. Naturalmente possono essere utilizzati i più vari canali di diffusione: dalla pubblicità sui quotidiani, sui settimanali e su altre riviste, alla realizzazione di cartoline e opuscoli di vario genere, alla pubblicità all'interno e all'esterno dei mezzi pubblici e così via.

Infine, per il Master dei Talenti si è soliti organizzare una conferenza stampa che annuncia l'apertura del bando, cui sono chiamati ad intervenire, portando la testimonianza della loro passata esperienza, i vincitori delle edizioni precedenti e le aziende partner del progetto.

La micro-campagna

Con questo termine non intendiamo indicare la parte più piccola o meno rilevante della campagna di comunicazione. Intendiamo invece indicare la campagna meno "evidente" al pubblico generico, cioè quell'insieme di azioni di comunicazione rivolte in modo mirato e capillare ai possibili fruitori del bando, ovvero i neolaureati che si trovano in possesso dei requisiti di accesso al bando: voto di laurea, data di laurea, ateneo di appartenenza, età alla laurea e così via.

Per il progetto Master dei Talenti questo tipo di campagna è ovviamente ritenuta fondamentale: è indispensabile assicurarsi che ciascuno dei possibili candidati venga preventivamente informato dell'esistenza del bando, nonché delle sue date di uscita e di chiusura. Non tutti si candideranno, ma nessuno potrà dire di aver perso un'occasione a causa della mancanza di informazione!



FIGURA 3 - Manifesti della campagna di comunicazione del bando Master dei Talenti Neolaureati 2010



CAMPAGNA CONCENTRATA O CAMPAGNA CONTINUA?

Per il progetto Master dei Talenti si è scelta una via intermedia.

Infatti la "macro campagna" – dalle affissioni, alla pubblicità, ecc. – viene concentrata nel mese di pubblicazione del bando, o comunque viene attuata in vista della sua pubblicazione.

La "micro-campagna" di *direct marketing* rivolta ai neolaureati viene invece posta in essere alcuni mesi prima. La lettera inviata ai neolaureati che hanno titolo a partecipare al bando produce non solo un effetto immediato, ma anche un utile effetto differito nel tempo. Infatti i laureati della triennale che decidono di proseguire gli studi senza candidarsi al Master dei Talenti sono già informati del progetto prima ancora di conseguire la laurea specialistica.

A ciò si può aggiungere una serie di azioni periodiche di comunicazione, che ricordino l'esistenza del progetto e ne diano notizie, rinfrescando la memoria soprattutto agli studenti che potrebbero, dopo la laurea, cogliere l'occasione di partecipare al bando!

Al tal fine la Fondazione CRT agisce ogni anno di concerto con gli atenei del suo territorio di riferimento, il Piemonte e la Valle d'Aosta. La collaborazione tra la Fondazione e le università si concretizza innanzitutto con l'invio di una lettera personale a ciascuno dei neolaureati che ha titolo a partecipare al bando. Si è scelta la lettera nella forma cartacea perché si ritiene che questa modalità continui, ancora oggi, ad essere efficace; inoltre permette di includere nel plico inviato ai neolaureati la brochure informativa del progetto. La lettera informativa riporta la doppia firma del Rettore dell'Ateneo e del Presidente della Fondazione CRT: si tratta di un canale di diffusione particolarmente incisivo (ed abbastanza economico) anche perché conferisce autorevolezza e prestigio all'iniziativa grazie alla

collaborazione delle università di riferimento. La lettera può essere inviata anche a tutti i docenti università, perché informino e orientino i propri studenti.

In questo modo si ha la certezza di informare il 100% dei potenziali candidati.

Naturalmente non viene tralasciato il canale della posta elettronica: i neolaureati vengono raggiunti, nei giorni immediatamente precedenti la pubblicazione del bando, anche da una e-mail contenente tutte le informazioni sul progetto e sul bando in imminente uscita. Nel caso del Master dei Talenti, l'e-mail viene diffusa attraverso il canale Almalaurea, ma in altri casi gli uffici preposti degli atenei potrebbero essere in grado di offrire servizi simili. Proprio i *career office* delle università possono mettere a disposizione altre occasioni di diffusione delle notizie relative al progetto, attraverso il loro sito, le newsletter, ecc.



METTETECI LA FACCIA!

Gli incontri *vis-à-vis* organizzati presso le sedi universitarie in occasione dell'apertura dei bandi si rivelano una occasione unica per stabilire un contatto diretto con i potenziali candidati.

In tale occasione si ha la possibilità di spiegare meglio lo scopo del progetto, il meccanismo di funzionamento del bando, le migliori modalità per sottoporre la propria candidatura, i criteri di selezione, ecc.

I candidati apprezzano sempre questo tipo di incontri che – oltre a dare un "volto" alle iniziative – costituiscono una preziosa occasione per porre direttamente domande a chi gestisce il progetto.

Spesso, inoltre, gli enti territoriali offrono ai giovani alcuni servizi di supporto alla ricerca delle più interessanti occasioni di tirocinio e lavoro disponibili sul territorio (ad esempio, l'“Informagiovani”); anche le associazioni degli *alumni* degli atenei possono essere un utile veicolo di diffusione del progetto. L'elenco dei suggerimenti potrebbe continuare, tuttavia l'intento è chiaro: occorre utilizzare



LA NOSTRA MIGLIORE PUBBLICITÀ SONO I NOSTRI CLIENTI

Uno degli elementi che, con il tempo, vi aiuterà a diffondere al meglio la vostra iniziativa è il grado di soddisfazione degli ex borsisti e la conseguente pubblicità che faranno al vostro progetto.

Il passaparola all'università ed i buoni giudizi sull'iniziativa che incominceranno a circolare su Internet permetteranno alla vostra iniziativa di diventare conosciuta. In tal senso l'utilità del *tam tam* “virale” nella diffusione della vostra iniziativa potrebbe stupirvi, e potreste registrare la nascita spontanea di gruppi di borsisti sui principali network sociali.

Tutto ciò favorirà la diffusione dell'iniziativa, a tutto vantaggio del progetto.

tutti i canali di comunicazione adatti a raggiungere i neolaureati possibilmente interessati.

Infine, l'esperienza consiglia di incontrare i possibili partecipanti, ad esempio organizzando nei primissimi giorni di apertura del bando alcuni momenti di presentazione del progetto specificamente rivolti ai laureati aventi titolo a partecipare. Le sedi universitarie possono essere un luogo idoneo – e sufficientemente capiente – ad ospitare tali incontri. I potenziali candidati potranno, in tal modo, crearsi un'idea del funzionamento del progetto e porre i quesiti riguardanti le modalità di candidatura.

Nel caso del Master dei Talenti Neo-

laureati, l'attività di comunicazione capillare continua per tutto il periodo di apertura del bando, mediante una casella di posta elettronica dedicata ai quesiti posti da coloro che sono in procinto di candidarsi, e con una serie di domande frequenti presenti sul sito. Queste sono continuamente incrementate e migliorate in funzione delle domande effettivamente poste dagli utenti: devono consentire di risolvere pressoché qualsiasi dubbio, perché ciascuno abbia la possibilità di compilare la propria candidatura nel migliore dei modi. La predisposizione di un elenco di FAQ (*Frequently Asked Questions*) molto dettagliato (per il progetto Master dei Talenti sono più di 50) ridurrà inoltre drasticamente il tempo che dovrete successivamente impiegare nel rispondere a domande ripetitive che giornalmente ricevereste. La predisposizione di un nutrito elenco di FAQ costituirà inoltre un investimento per il futuro, in considerazione del fatto che la quasi totalità di esse potrà essere riutilizzata in seguito.

Il contatto con i possibili candidati è inoltre utile a correggere eventuali difetti di impostazione del bando e a migliorare le strategie di comunicazione. Infine, il continuo servizio di supporto ai candidati rappresenta una premessa del servizio di costante assistenza che verrà offerto, in un momento successivo, a tutti i tirocinanti.

IN BREVE:

- Una efficace strategia di comunicazione è indispensabile sia per consentire a tutti i neolaureati potenzialmente interessati di essere tempestivamente informati sulle opportunità offerte dal progetto sia per radicare l'idea del progetto nell'immaginario degli studenti universitari e degli addetti ai lavori;
- occorre mettere a punto una precisa e riconoscibile immagine e un *claim* che rappresentino e identifichino il progetto (nel caso del Master dei Talenti, la linea grafica e il *claim* sono stati scelti tramite un concorso di idee tra ex borsisti);
- per accreditare il progetto nell'immaginario collettivo, si possono utilizzare i più vari canali di diffusione: dalla pubblicità sui quotidiani, sui settimanali e altre riviste, alla realizzazione di cartoline e opuscoli di vario genere, alla pubblicità all'interno e all'esterno dei mezzi pubblici, ecc.;
- può essere utile organizzare una conferenza stampa di presentazione dell'iniziativa, specie in occasione del lancio del bando;
- per raggiungere in modo capillare e mirato i potenziali fruitori del bando, ovvero i neolaureati in possesso dei requisiti di accesso al bando, potrà essere utile una comunicazione personale a ciascuno, eventualmente concertata con l'università di riferimento, oltre che la collaborazione con gli enti territoriali che offrono ai giovani supporto nella ricerca delle più interessanti occasioni di tirocinio e lavoro disponibili sul territorio;
- potranno essere utilemente organizzati momenti di presentazione direttamente rivolti ai potenziali fruitori, magari nelle sedi universitarie;
- sarà utile predisporre un elenco quanto più completo di FAQ per aiutare i candidati a compilare nel miglior modo possibile la propria candidatura, oltre che per evitare di dover rispondere a domande simili molteplici volte.

8. Gestire i tirocini: attivazione, assistenza, *follow up*

Prima della partenza

Avvenuta l'accettazione ufficiale, può essere utile incontrare i nuovi borsisti per spiegare loro i dettagli del progetto e i diritti e doveri ad esso legati, nonché per illustrare loro la qualità dell'assistenza che avranno a disposizione.

I tirocinanti in partenza dovranno provvedere in prima persona ad alcuni adempimenti burocratici necessari all'attivazione dello stage:

- dovranno incontrare il partner tecnico del progetto incaricato di erogare le borse (nel caso del Master dei Talenti, il Corfui);
- dovranno firmare la convenzione di tirocinio (a seconda dei casi, secondo normativa italiana e/o secondo altra normativa, come già indicato nei capitoli precedenti);
- dovranno attivare la copertura assicurativa e, se necessario, ottenere il visto di ingresso.



LA CONVENZIONE DI TIROCINIO

È questa la fase in cui si deve provvedere alla sottoscrizione della convenzione di tirocinio, il documento che lega ufficialmente il tirocinante, l'azienda che lo ospita e l'ateneo o l'ente formativo di provenienza del tirocinante.

È ovviamente consigliabile che i futuri tirocinanti non prenotino alcun volo prima di essere sicuri di poter espletare per tempo tale iter.

Infine, i tirocinanti dovranno essere consapevoli del fatto che la prima mensilità della borsa sarà loro corrisposta al termine del primo mese di tirocinio. Dovranno quindi anticipare le spese da effettuarsi in questo primo arco di tempo. È certamente possibile, in alternativa, corrispondere la prima mensilità prima della partenza: è bene tuttavia sapere che questa scelta può comportare, in caso di interruzione del tirocinio, la necessità di richiedere il rimborso della cifra percepita anticipatamente.

I visti

È probabile che uno o più tirocini si svolgano in Paesi che richiedono un visto di ingresso. In questi casi occorre programmare sin dal momento di costruzione dell'agreement tutti i passi necessari all'attivazione degli stage; se non si provvede per tempo, si rischia infatti la non attivazione della posizione di tirocinio (cosa che può rivelarsi particolarmente spinosa se il tirocinante è già stato individuato e ha provveduto all'accettazione della borsa magari rinunciando alla attuale attività lavorativa).

Innanzitutto, occorre che la classe di visto richiesta sia quella corretta: ad esempio, alcuni Paesi non permettono che l'ingresso con visto turistico possa essere convertito in loco in una permanenza con visto per tirocinio.

Quindi è bene avvertire sia il tirocinante sia l'azienda dell'inopportunità di questa scelta: occorre

richiedere da subito il visto corretto.

In alcuni Paesi le tempistiche per l'ottenimento del visto risultano piuttosto lunghe. Non è realistico, ad esempio, affermare che un tirocinio in Cina o negli Stati Uniti possa iniziare pochi giorni dopo l'individuazione del tirocinante.

Al fine di essere provvisti per tempo di tutte le informazioni necessarie, richiedete alle aziende di indicare, nell'agreement:

- la classe di visto necessaria per l'ingresso nel Paese o nei Paesi di destinazione dello stage;
- le tempistiche presunte per ottenerlo;
- l'elenco dei documenti richiesti per la concessione del visto;
- l'impegno a fornire al tirocinante tutti i documenti necessari a ottenere il medesimo.

In ogni caso, i borsisti dovranno attivarsi in prima persona per l'ottenimento del visto.

Infine, occorre considerare il fatto che l'ottenimento del visto può avere un certo costo: è possibile richiedere all'ente ospitante di sostenerlo o di contribuire a sostenerlo; in alternativa, le spese per il visto possono essere considerate da coprirsi per mezzo della borsa di tirocinio. Ed è bene che i borsisti ne siano consapevoli sin dall'inizio.

La copertura assicurativa

Durante il soggiorno all'estero potrebbe essere opportuno attivare un'assicurazione a favore dei borsisti, con copertura relativa all'assistenza medica, alla responsabilità civile, agli infortuni sul lavoro. È chiaro che enti e aziende ospitanti dovranno provvedere autonomamente ad assicurare i tirocinanti secondo le norme vigenti nel Paese di svolgimento dello stage; tuttavia potrebbero essere necessarie alcune ulteriori coperture assicurative, soprattutto per ciò che riguarda gli aspetti sanitari del soggiorno.

In questo campo le scelte possono essere molteplici:

- si può provvedere ad attivare una polizza a favore di tutti i borsisti e uguale per tutti. È tuttavia difficile assicurare al meglio persone che si recano in Paesi molto diversi. Ad esempio, i massimali riguardanti le spese sanitarie potrebbero essere sufficienti per alcuni Stati e insufficienti per altri (si pensi agli Stati Uniti);
- si possono sollecitare i borsisti ad attivare una polizza ad hoc, i cui costi possono essere coperti dalla borsa (opportunamente incrementata) oppure da un adeguato rimborso spese.

L'assistenza e il monitoraggio

Esauriti tutti gli adempimenti burocratici, il tirocinante può partire. Tuttavia il vostro ruolo non si ferma qui: a questo punto si attiva l'assistenza personale continua ai tirocinanti. In altre parole, dovrete essere il punto di riferimento dei borsisti sin dalle fasi di avvio del progetto e per tutta la durata dell'esperienza all'estero. Qualora si verificano dei problemi (ad esempio: l'azienda non mette a disposizione le facilitazioni che aveva ufficialmente dichiarato, il contenuto del tirocinio non è quello identificato inizialmente e così via) potrete fornire le giuste indicazioni ai tirocinanti e, se necessario, intervenire presso la stessa azienda ospitante.



IL FOGLIO FIRME

Per tutta la durata del tirocinio la borsa sarà erogata sulla base di un riscontro mensile dell'attività svolta dal tirocinante (ad esempio, un foglio attestante le presenze quotidiane firmato dal tutor aziendale).

Potrebbe essere talvolta necessario intervenire per problemi non connessi al comportamento dell'azienda, ma legati al tirocinante (malattie e infortuni, problemi caratteriali, mancato rispetto del disciplinare, mancato invio del foglio firme, ecc.). In caso di gravi mancanze da parte del borsista, è persino ipotizzabile il ricorso alla so-

spensione della borsa.

Infine, potrebbero presentarsi situazioni oggettivamente gravi, quali il fallimento dell'azienda, l'improvvisa chiusura dell'ufficio in cui il tirocinante è collocato, il cambiamento e la successiva vacanza del tutor e così via. In questi casi occorre intervenire perché il tirocinante riesca ad effettuare comunque una proficua esperienza. Nella maggior parte di questi casi non c'è altra scelta che cambiare azienda: l'esperienza M.d.T. insegna che si possono percorrere strade di diverso tipo per ricollocare il tirocinante, non solo in un'altra azienda ma anche, se necessario, in un altro Paese. Ad esempio, si può chiedere ad un altro ente partner di attivare una posizione per il borsista, purché ovviamente si tratti di un'esperienza compatibile con il profilo del borsista stesso. In alternativa (o parallelamente), si può chiedere al borsista di attivarsi per individuare un altro tirocinio presso un nuovo soggetto. Infine, si può ricorrere alla rete degli ex borsisti: alcuni di loro si saranno nel frattempo ricollocati, all'estero, in enti o aziende diverse rispetto a quelle in cui avevano portato a termine il tirocinio; queste persone potranno dare in alcuni casi preziose indicazioni sulla ricollocazione del tirocinante, magari presso le stesse strutture per le quali lavorano.

Il follow up

Il ruolo dell'ente promotore del bando non si ferma neanche con il termine del tirocinio. È bene infatti organizzare un'attività di monitoraggio della situazione degli ex borsisti:

- una prima verifica andrà fatta subito dopo il termine dello stage, al fine di appurare ufficialmente – ad esempio per mezzo di un questionario – se il tirocinio sia stato giudicato fruttuoso, se la borsa mensile sia stata sufficiente, se il soggetto ospitante abbia fatto un'offerta al tirocinante per trattenerlo (anche temporaneamente) presso le proprie strutture. Tale verifica potrà essere utile in vista della programmazione del bando successivo;
- una seconda tipologia di indagine può essere effettuata a distanza di tempo dal termine del tirocinio (ad esempio, a 1, 3 e 5 anni dal termine del tirocinio, seguendo il modello del Consorzio Almalaurea, che effettua un'indagine occupazionale a 1, 3 e 5 anni dal conseguimento della laurea). Questa seconda verifica sarà utile a misurare gli effetti dell'esperienza all'estero sulla carriera dei laureati che hanno partecipato al progetto. Si potranno registrare dati quali: il reddito annuale, la posizione lavorativa, il tipo di contratto, il giudizio personale sull'esperienza. È ovvio che gli effetti dello stage all'estero sulla carriera saranno registrati nel "lungo periodo": certamente alcuni ex tirocinanti alla fine dello stage si ricollocheranno

subito e con ruoli di una certa responsabilità, ma sarà certamente più interessante osservare l'eventuale effetto di accelerazione di carriera dopo cinque o più anni, e su più generazioni di ex tirocinanti.

Infine, tenere i contatti con gli ex borsisti – mediante le indagini, ma anche mediante attività di altro tipo – risulterà senz'altro interessante e vantaggioso per l'intero programma: abbiamo avuto modo di sottolinearlo in occasione della descrizione della *peer evaluation* e del ruolo degli "ex" nella costruzione dei nuovi bandi e nella campagna di comunicazione. Avremo ancora modo di parlarne in occasione del capitolo sulla *community*.



I TIROCINANTI TORNANO IN ITALIA?

L'esperienza M.d.T. insegna che, contrariamente a quanto si possa pensare, i laureati tendono a rientrare in Italia. Come rilevato nella pubblicazione "Master dei Talenti Neolaureati: indagine sugli ex borsisti del progetto" (indagine svolta nel 2009 sui vincitori dei primi cinque bandi, dal 2004 al 2008) tra gli intervistati il 70,7% risultava rientrato in Italia: si tratta di 87 persone sulle 123 che hanno risposto al questionario. Le restanti 36 (pari al 29,3%) erano, nell'estate 2009, ancora all'estero. Di quest'ultima categoria si evidenzia come 11 persone si trovassero a lavorare (o studiare) in un Paese diverso da quello in cui avevano effettuato il M.d.T., mentre la maggioranza (25 persone, pari a circa il 70% degli occupati rimasti all'estero) era rimasta nello stesso Paese, complice senza dubbio il fatto che molte organizzazioni avevano formulato un'offerta di lavoro al termine dello stage. In ogni caso è da ritenersi che il rientro in Italia possa avvenire anche non subito dopo il termine del tirocinio: alcuni tirocinanti potranno – a ragione – ritenere maggiormente proficua un'esperienza più lunga all'estero.

9. La *community* Master dei Talenti

Costruire una *community*

Il progetto Master dei Talenti non è solo un sistema di erogazione di borse di tirocinio a favore di giovani neolaureati. È un'esperienza più complessa e ricca, che non si limita a "dare", ma che chiede agli ex tirocinanti una restituzione, anche immateriale, dei vantaggi ricevuti.

Innanzitutto, richiede loro di partecipare alla *community* Master dei Talenti, animata dai borsisti vecchi e nuovi.

Non è però sufficiente chiedere una restituzione, cioè far leva sul senso del dovere, per ottenere una risposta efficace: occorre generare negli ex borsisti la percezione di un progetto che continua a lavorare per loro e che continua ad esistere anche grazie al loro contributo.

La *community* deve essere dotata di strumenti di comunicazione snelli ed efficaci, ma deve essere costruita e consolidata sulla base di momenti di aggregazione e formazione non virtuali ma reali e dedicati ai borsisti. In altre parole: solo se ci si trova *vis-à-vis*, e solo se si vivono esperienze condivise e si parla di questioni comuni, solo se si è in diretto contatto con coloro che pianificano e gestiscono il progetto si può costruire un gruppo coeso. Occorre quindi dare un volto (o meglio, una pluralità di volti) alla *community* per essere pronti a lavorare attivamente per essa.

Nel caso del Master dei Talenti Neolaureati l'esperienza consolidata negli anni consiglia di:

- incontrare personalmente i nuovi borsisti prima della partenza, per stabilire un primo contatto e dare loro una prima idea del funzionamento del progetto nel suo insieme e di ciò che sarà loro richiesto. Inoltre i borsisti della nuova leva si conosceranno tra loro ed eventualmente conosceranno alcuni degli ex che si siano resi disponibili a parlare della loro esperienza;
- richiedere ai nuovi borsisti di partecipare a un forum su internet attivo durante tutta l'esperienza, raccontando l'andamento del tirocinio, discutendo con i colleghi che si trovano in tutte le parti del globo, e chiedendo consiglio agli ex e ai responsabili del progetto;
- organizzare, dopo il termine del tirocinio, alcuni eventi dedicati a tutti gli ex borsisti, sotto forma di giornate di formazione, seminari, e più in generale eventi che consentano l'aggregazione;
- veicolare alla *community*, quando possibile, specifiche offerte di lavoro a loro indirizzate.

È infatti normale (nonché, ovviamente, auspicabile) che, quando il progetto acquista notorietà, alcuni soggetti si rivolgano all'ente promotore per la ricerca di risorse umane qualificate.

IN BREVE:

- Può essere utile incontrare personalmente i tirocinanti selezionati prima della loro partenza;
- i tirocinanti dovranno espletare alcune pratiche burocratiche prima della partenza, tra cui la firma della convenzione di tirocinio, la sottoscrizione di una polizza assicurativa e l'eventuale ottenimento di un visto per l'ingresso e la permanenza nel Paese di destinazione;
- è bene che fin da subito sia richiesto il visto corretto per la permanenza nel Paese di destinazione per lo svolgimento del tirocinio: può essere utile richiedere all'azienda ospitante di reperire informazioni a tal fine, sin dal momento della sottoscrizione dell'agreement;
- le spese per il visto potranno essere sostenute dall'azienda, in tutto o in parte, o dal tirocinante tramite la borsa di tirocinio;
- durante il soggiorno all'estero è opportuno attivare un'assicurazione a copertura delle spese mediche, della responsabilità civile, degli incidenti sul lavoro: si potrà optare per una polizza a favore di tutti i borsisti e uguale per tutti o richiedere a ciascun tirocinante di attivarsi in proprio, eventualmente tramite il riconoscimento delle spese affrontate;
- dopo la partenza, il tirocinante dovrà ricevere assistenza per tutti i problemi che dovessero verificarsi in corso di tirocinio. Nei casi più gravi potrà essere necessario valutare una ricollocazione del borsista in altra azienda e/o in altro Paese;
- è bene organizzare un'attività di monitoraggio della situazione degli ex borsisti, sia al termine del tirocinio (anche in vista della programmazione del bando successivo), sia a distanza di alcuni anni, per misurare gli effetti dell'esperienza all'estero sulla carriera dei laureati che hanno partecipato al progetto.



LA *PEER EVALUATION*: RESTITUZIONE E AGGREGAZIONE IN UN UNICO MOMENTO

L'organizzazione del lavoro di *peer evaluation* consente, ogni anno, di coniugare un significativo momento di "restituzione" con il consolidamento del senso di appartenenza alla *community* M.d.T.
Il gruppo di selezionatori condividerà infatti il senso dell'importante ruolo svolto nei confronti delle nuove leve.

Gli ex borsisti Master dei Talenti

Abbiamo raccontato più volte dei vantaggi del coinvolgimento degli ex borsisti nel progetto. La *community* quindi, anche se comporta un certo (e continuo) sforzo nella fase di costruzione e consolidamento, dà degli indubbi vantaggi.

Innanzitutto, il riconoscimento del ruolo dell'ente promotore nello sviluppo del progetto.

Inoltre, tra le attività svolte dagli "ex" in un'ottica di restituzione, ricordiamo:

- la tutorship nei confronti dei nuovi borsisti;
- il riscontro relativo all'andamento della propria esperienza, anche in vista della programmazione del bando successivo;
- il ruolo di "ambasciatori" presso nuove realtà aziendali, nazionali e internazionali, finalizzato alla messa a disposizione di posizioni di tirocinio sempre più varie e qualificanti;
- la collaborazione nell'attività di *peer evaluation*;
- il coinvolgimento nell'organizzazione e nell'animazione di eventi dedicati.

IN BREVE:

- Occorre generare negli ex borsisti la percezione di un progetto che continua a lavorare per loro e che continua ad esistere anche grazie al loro contributo;
- la *community* deve essere dotata di strumenti di comunicazione snelli ed efficaci, ma deve essere costruita e consolidata sulla base di momenti di aggregazione e formazione non virtuali ma reali e dedicati ai borsisti;
- gli ex borsisti sono preziosi per la tutorship nei confronti dei nuovi borsisti, la collaborazione nell'attività di *peer evaluation*, il ruolo di "ambasciatori" presso nuove realtà aziendali, nazionali e internazionali, finalizzato alla messa a disposizione di posizioni di tirocinio sempre più varie e qualificanti.

10. L'indagine sui vincitori – una sintesi

L'indagine

Nel 2009, a oltre cinque anni dalla pubblicazione del primo bando Master dei Talenti Neolaureati, la Fondazione CRT ha promosso un'indagine sui vincitori dei bandi 2004 - 2008.

Nel mese di giugno 2009 si è pertanto deciso di intervistare tutti i vincitori di una borsa di stage Master dei Talenti, ad esclusione dei vincitori dell'edizione 2009, che avevano da pochi mesi avviato l'esperienza di stage.

Le posizioni di tirocinio effettivamente attivate nel corso dei primi cinque bandi sono state complessivamente 191. Di questi, hanno accettato di partecipare all'indagine 189 borsisti (due ex borsisti non è stato possibile reperirli), corrispondenti al 98,95% del totale delle persone interpellate. L'indagine è stata, all'inizio del 2010, oggetto di autonoma pubblicazione: qui presenteremo una sintesi dei risultati.

Descrizione del campione

Dei 189 borsisti che hanno partecipato all'indagine, 114 sono donne (60,3%) e 75 uomini (39,7%).

Rispetto al titolo di studio, oltre la metà degli intervistati (51,3%) era in possesso di un titolo di laurea specialistica al momento della candidatura Master dei Talenti, il 30,7% aveva un titolo di vecchio ordinamento e il 17,9% si candidava in virtù di una laurea triennale di primo livello.

Venendo all'ambito di studio, il gruppo analizzato è formato da un 19,1% di ingegneri e da un ugual numero di laureati in discipline politico-sociali, da un 17,9% di laureati in economia, un 10,6% di laureati in materie letterarie e da un 9,5% di laureati in materie scientifiche. Seguono, con percentuali inferiori (per un complessivo 23,8%) gli altri gruppi disciplinari: linguistico (8,9%), giuridico (5,3%), architettura (4,2%), psicologico (3,2%), agrario (1,1%) e geo-biologico (1,1%).

Per ciò che concerne i Paesi di destinazione, il Belgio e la Francia sono i Paesi di maggior destinazione degli stage Master dei Talenti e hanno interessato rispettivamente il 16,9% e il 14,8% degli intervistati. Seguono Regno Unito (11,1%), Svizzera (8,9%), Stati Uniti (7,9%) e Cina (7,4%).

Il progetto ha comunque permesso l'attivazione di posizioni di tirocinio in un ampio spettro di Paesi: dalla Russia al Giappone, dall'Angola al Cile, dalla Finlandia al Burkina Faso.

Il 68,8% degli intervistati ha svolto uno stage di durata compresa tra i 9 ed i 12 mesi, mentre il 11,1% ha svolto un'esperienza di durata compresa tra i 6 e i 9 mesi. La durata del tirocinio è stata invece più ridotta (fino a 6 mesi) per il 20,1% degli intervistati.

Quasi un terzo degli intervistati ha svolto la propria esperienza Master dei Talenti presso un'impresa di grandi dimensioni (spesso multinazionale), il 25,4% in un ente pubblico, il 17,9% in un'organizzazione internazionale, il 9,5% in una piccola o media impresa e infine il 5,8% in un centro di ricerca. Il rimanente 9,5% ha svolto il proprio stage presso soggetti quali associazioni o altre entità che non rientrano nelle categorie sopra indicate.

La situazione occupazionale

Il tasso di occupazione degli ex borsisti è stato rilevato a 2, 3 e 4 anni dallo svolgimento dello stage. Si riferisce quindi ai partecipanti ai bandi del 2007, del 2006 e del 2005; i partecipanti del bando 2008 non sono stati presi in considerazione in quanto al momento dell'intervista avevano per la maggior parte appena terminato lo stage o stavano per concluderlo. Il campione analizzato si è perciò, in questi casi, ridotto a 123 persone.

Il dato complessivo fotografa una realtà in cui l'84,6% degli ex borsisti si trova in una situazione di occupazione. A fronte di un 79,4% di occupati uscenti dal bando 2007, si riscontra un 87,2% di occupati uscenti dal bando 2006 e un 95,2% di occupati per i partecipanti ai bandi 2005.

Guardando alla distribuzione per gruppi disciplinari, i migliori tassi di occupazione appartengono alle aree: linguistica (100% di occupati), ingegneria (96,2%), letteraria (90,0%), economico statistica e giuridica (rispettivamente 84,0 e 83,3%). I laureati in discipline scientifiche e politologiche sono occupati rispettivamente nel 72,7 e nel 70,8% dei casi.

Considerando il tipo di organizzazione presso la quale è stata effettuata l'esperienza Master dei Talenti, si nota che le migliori performance sono quelle di coloro che hanno svolto lo stage presso una grande azienda (90,0% di occupati), seguiti da coloro che hanno realizzato la loro esperienza presso un'organizzazione internazionale (87,0%) e presso una PMI (85,7%).

Molti borsisti hanno ricevuto, al termine dello stage, un'offerta lavorativa dal soggetto presso il quale hanno svolto l'esperienza Master dei Talenti: il 49,7% (pari a 92 persone sul campione di 185). Guardando ai gruppi disciplinari, tra quelli che hanno ricevuto più offerte troviamo i laureati in discipline giuridiche (6 su 10), in materie letterarie (11 su 20) e a sostanziale pari merito gli ingegneri e i laureati in discipline politologiche ed economiche (intorno al 53 per cento). Agli ultimi posti in classifica troviamo gli architetti, che solo in 1 caso su 8 si sono visti proporre una continuazione della collaborazione.

Passando ad analizzare la forma contrattuale, si registra che il 45,2% degli ex borsisti che lavorano ha un contratto a tempo indeterminato. Più in dettaglio, se tra i vincitori del bando 2007 il 32,0% ha già ottenuto un contratto a tempo indeterminato, gli assunti con tale tipo di forma contrattuale raggiungono il 50% per i borsisti 2006 ed il 70% per quelli delle due edizioni 2005.

Tra coloro che sono stati intervistati risulta che il 70,7% è rientrato in Italia. Peraltro, molti borsisti Master dei Talenti rimasti all'estero hanno espresso il desiderio di rientrare in Italia.

Per ciò che riguarda le retribuzioni, la media delle retribuzioni mensili nette degli ex borsisti in virtù del bando di partecipazione è di 1.731 euro per gli ex borsisti del bando 2007, di 1.629 euro per il bando 2006 e di 2.031 euro per coloro che erano risultati vincitori del bando 2005.

È stata rilevata la differenza di retribuzione tra coloro che sono rientrati in Italia e coloro che lavorano all'estero:

- la retribuzione degli ex borsisti che lavorano in Italia è di 1.246 euro per i partecipanti ai tirocini del bando 2007, di 1.464 euro per il bando 2006 e di 1.750 euro per i bandi 2005;
- i borsisti che lavorano all'estero godono di retribuzioni più elevate: 2.347 euro per i vincitori del bando 2007, 2.396 euro per quelli del bando 2006 e 2.688 euro per i partecipanti dei bandi 2005.

Tra i gruppi disciplinari che registrano le migliori performance troviamo economia e ingegneria, seguiti dai laureati in discipline giuridiche e politologiche.

Considerando il dato relativo al tempo per trovare un impiego al termine del Master dei Talenti, tra i 104 soggetti che lavorano, 63 hanno trovato immediatamente un'occupazione (60,5%), dopo la fine del tirocinio. Questo dato è senz'altro influenzato dal fatto che molti borsisti hanno ricevuto un'offerta lavorativa dalla stessa organizzazione presso cui si è svolto lo stage. 21 persone (20,2%) hanno dichiarato che sono passati da 1 a 3 mesi tra la fine del Master dei Talenti e l'inizio della prima occupazione successiva. Undici persone (10,6%) hanno dichiarato di aver atteso tra i 4 e i 6 mesi, e nove persone (8,7%) hanno affermato che sono serviti più di sei mesi per ottenere un nuovo impiego: in questo ultimo gruppo rientrano molti di coloro che al termine del Master dei Talenti hanno ripreso gli studi per concludere il percorso di laurea specialistica, e solo successivamente hanno iniziato a cercare un'occupazione.

La soddisfazione

Sono state infine poste agli intervistati alcune domande relative alla loro soddisfazione per l'esperienza svolta, per valutare quanto questa abbia contribuito al lancio professionale e quanto abbia "cambiato loro la vita" (ovvero abbia orientato le scelte professionali e non solo).

Decisamente buoni i dati relativi all'intero gruppo di intervistati: il giudizio assegnato al progetto è di circa 9 su 10 per ciò che riguarda l'importanza generica dell'esperienza e di 8 su 10 per ciò che riguarda l'importanza sul piano professionale. In particolare, i giudizi sull'importanza del Master dei Talenti per il lancio professionale risultano buoni soprattutto per alcuni gruppi disciplinari come quelli economico statistico, giuridico, linguistico e ingegneria, con alcune eccezioni rappresentate da coloro che, laureati in psicologia e architettura, sono meno convinti degli altri del fatto che il Master dei Talenti possa aver aumentato le loro chance sul mercato del lavoro.

Tutti comunque ritengono che l'esperienza Master dei Talenti abbia cambiato il corso della vita, influenzando scelte e aprendo porte e prospettive.

Un tentativo di confronto

Nonostante il numero degli ex borsisti Master dei Talenti risulti relativamente esiguo, soprattutto per quanto concerne i primi bandi emessi nel 2005 e 2006, si è tentato un raffronto con la base dati mediante la quale il Consorzio Almalaurea produce annualmente il rapporto sulla "Indagine sulla Condizione occupazionale dei Laureati" (disponibile sul sito www.almalaurea.it).

Deve essere segnalato peraltro che la tempistica con la quale è stata effettuata la rilevazione dell'indagine nei confronti degli ex borsisti Master dei Talenti non collima con le tempistiche con le quali Almalaurea annualmente sottopone i suoi questionari. Lo sfasamento di quasi un anno delle rilevazioni si riflette ovviamente su alcuni elementi chiave quali il tasso di occupazione e la retribuzione. Per Almalaurea sono stati infatti utilizzati i dati dell'indagine 2008 riferiti ai laureati pre-riforma (vecchio ordinamento) a 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo.

Il confronto - per le ragioni sopra espone - non ha valore statistico, ma serve in realtà per fornire un'idea di massima.

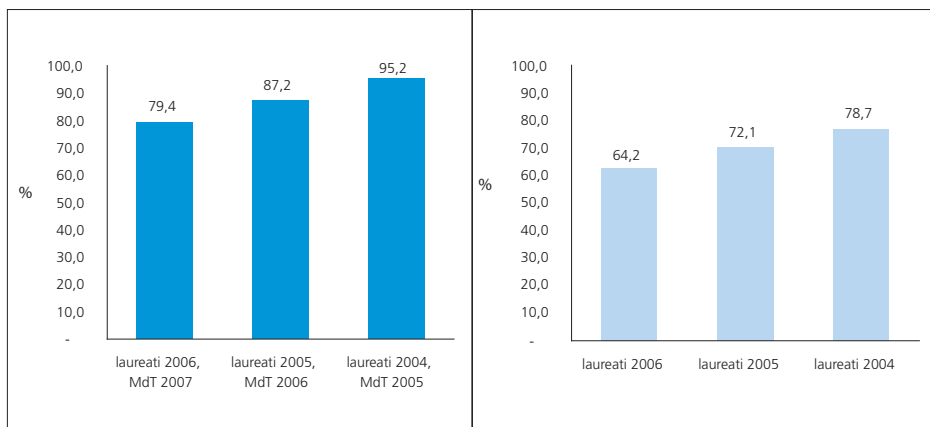


FIGURA 4 – Tasso di occupazione degli ex borsisti MdT (a sinistra, in blu) e dei neolaureati Almalaurea (a destra, in azzurro) a confronto

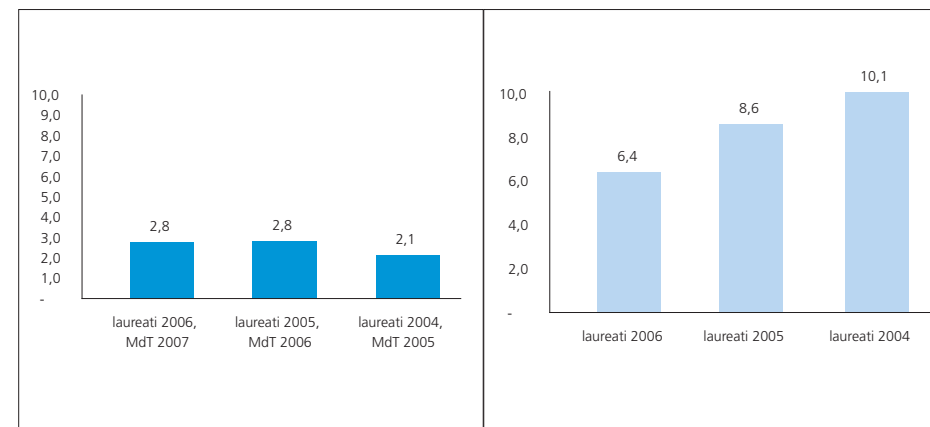


FIGURA 6 – Mesi trascorsi tra la fine del MdT (o il conseguimento della laurea) e il reperimento di un'occupazione, confronto tra ex borsisti MdT (a sinistra, in blu) e neolaureati Almalaurea (a destra, in azzurro)

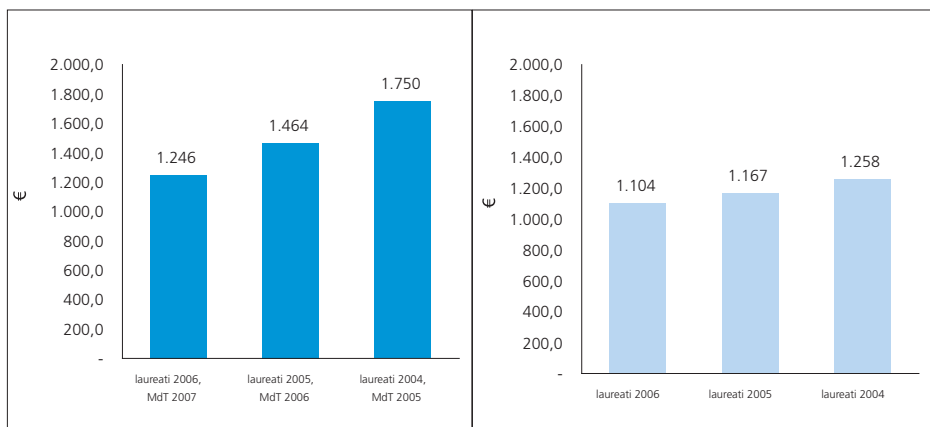


FIGURA 5 – Retribuzione mensile netta degli ex borsisti MdT rientrati in Italia (a sinistra, in blu) e dei neolaureati Alma-laurea (a destra, in azzurro) a confronto

Considerazioni finali

In generale, l'obiettivo dichiarato del progetto di costituire un "acceleratore di carriera" può dirsi raggiunto.

Infatti una retribuzione soddisfacente, oltre ad offrire una gratificazione economica, è normalmente indice di maggior professionalità e responsabilità. I livelli salariali premiano anche coloro che sono rientrati in Italia e che, pur non ai livelli dei colleghi rimasti all'estero, fanno registrare buone performance, specialmente a qualche anno di distanza dalla conclusione del Master dei Talenti. Chi ha vinto il Master dei Talenti tende comunque a rientrare in Italia, eventualmente dopo qualche anno all'estero.

Tra i motivi di apprezzamento più frequentemente registrati nel corso delle interviste vi è il fatto di aver potuto accedere, grazie al Master dei Talenti, ad opportunità occupazionali e a posizioni lavorative difficilmente raggiungibili in breve tempo da neolaureati. È il caso, questo, delle organizzazioni internazionali, presso le quali non è sempre agevole riuscire a svolgere un'esperienza. È anche il caso di alcune realtà multinazionali, come le banche londinesi o alcuni istituti di prestigio internazionale: siamo di fronte a realtà che esercitano un grande richiamo sui neolaureati di ogni Paese. La concorrenza è quindi estremamente elevata e per un neolaureato proveniente da un ateneo piemontese, anche se dotato di un ottimo background accademico, è difficile avere accesso anche solo a un'esperienza di stage.

A tutto ciò si aggiunga il non trascurabile fatto che il Master dei Talenti dà a tutti la possibilità di affrontare un anno all'estero, indipendentemente dalle condizioni economiche di partenza. Proprio a tale fine le borse erogate hanno la caratteristica di essere relativamente elevate.

Infine, ma non meno importante, i borsisti sembrano trovare un impiego in fretta al termine dello stage.

I livelli di soddisfazione registrati con riferimento all'importanza del Master dei Talenti sono quindi elevati, in maniera piuttosto trasversale rispetto ai gruppi disciplinari di provenienza. Colpisce il fatto che la soddisfazione aumenti man mano che passano gli anni, ovvero presumibilmente man mano che si è avuta la possibilità di "rivendere" le capacità acquisite durante l'esperienza Master dei Talenti per trovare una collocazione soddisfacente sul mercato del lavoro: i giudizi più positivi si registrano infatti tra coloro che avevano vinto il Master dei Talenti nel 2005.

Fondazione Cassa di Risparmio di Torino

Via XX Settembre 31 - 10121 Torino

www.fondazioneCRT.it

info@fondazioneCRT.it