

Seminario tematico

Università e Meaningful Work

La contaminazione tra career service e didattica per il lavoro di qualità

Roma, 9 luglio 2019

Spunti per la discussione

Unità Organizzativa

Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS

Indice

Introduzione	3
1. Conoscenza dei fabbisogni professionali: il ruolo dei career service nelle università	4
Mutamenti del mercato del lavoro: nuovi fabbisogni professionali	4
Il ruolo dei career service per la conoscenza dei fabbisogni professionali	5
2. Costruzione di percorsi <i>work-based learning</i> innovativi e di successo: il ruolo dei career service universitari	6
Modelli di percorsi istruzione - lavoro	8
Criticità e fattori di successo	11
Il ruolo dei career service per lo sviluppo di percorsi istruzione - lavoro	15
Domande per la discussione	18

Testo a cura di Marco Montefalcone

Introduzione

Anpal Servizi, nel quadro del PON SPAO e del Piano operativo 2017-2020, ha promosso l'organizzazione di un itinerario di seminari tematici finalizzato a supportare la costruzione di una comunità professionale di operatori dei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro delle università e degli ITS, accomunati dalla volontà di promuovere un miglioramento della qualità dei servizi, mediante lo sviluppo di relazioni e lo scambio di informazioni e buone pratiche.

I seminari tematici sono rivolti principalmente ai responsabili dei servizi di orientamento e placement, ai delegati, ai dirigenti e ai referenti delle università e degli ITS. Tali seminari, in programma nel triennio 2018-2020¹, costituiscono una occasione di scambio e di confronto su alcuni temi cruciali con cui gli atenei e gli ITS sono chiamati a misurarsi per svolgere efficacemente la loro azione di supporto e accompagnamento, volta a favorire l'occupabilità e lo sviluppo della carriera formativa e lavorativa di studenti, diplomati e laureati.

In questo quadro, il seminario tematico “*Università e Meaningful Work*”, rivolto esclusivamente ai referenti delle università, intende favorire una riflessione riguardo al ruolo dei career service per supportare gli atenei nella capacità di lettura dei rapidi mutamenti del mercato del lavoro e nell'adeguamento dei percorsi formativi in modo da intercettare i nuovi fabbisogni professionali e ottenere l'incremento di inserimenti lavorativi di qualità. La discussione esaminerà le diverse esperienze realizzate nelle università in Italia e a livello internazionale, riguardo alla sfida della contaminazione tra didattica e career service, mediante il coinvolgimento dei diversi soggetti implicati (governance dell'ateneo, parti sociali, docenti, imprese, ecc.) e alla costruzione di percorsi *work-based learning* di qualità (es. tirocini, apprendistati e altre forme innovative di alternanza istruzione - lavoro), orientati a favorire l'occupabilità degli studenti. Nello specifico, il seminario persegue i seguenti obiettivi:

- promuovere una riflessione sui temi prescelti, permettendo ai referenti degli atenei di confrontarsi in merito alle esperienze realizzate, agli ostacoli incontrati e alle soluzioni organizzative adottate in contesti differenti;
- supportare lo sviluppo di una comunità professionale e di una rete degli operatori responsabili dei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro;
- sostenere un processo di apprendimento dalle esperienze maturate e dalle lezioni apprese con le azioni realizzate, in modo da consentire una successiva programmazione degli interventi e una qualificazione dei servizi;
- individuare modelli d'intervento condivisi e raccogliere informazioni utili a definire linee guida o indicazioni operative che possano essere poi diffuse a beneficio di tutte le università, per favorire lo sviluppo e il rafforzamento delle attività di orientamento e accompagnamento al lavoro.

Il presente documento rappresenta un contributo per la discussione, sollevando alcune questioni rilevanti che appare opportuno affrontare per rendere i servizi di orientamento e placement sempre più efficaci e adeguati alle necessità connesse all'occupabilità degli studenti.

¹ Finora sono stati realizzati cinque seminari: “Presentazione e discussione del programma di assistenza tecnica per lo sviluppo dei servizi di transizione istruzione - lavoro negli istituti tecnici superiori” (30 maggio 2018); “Le relazioni tra Università e Imprese. La terza missione delle Università: strumenti ed esperienze” (26 giugno 2018); “Industria 4.0, sistema di istruzione terziaria e ruolo dei career service” (18 luglio 2018); “Il marketing dei Career service nell'era delle connessioni” (24 ottobre 2018); “Reti, connessioni e partnership. Una responsabilità condivisa sulla occupabilità degli studenti” (Roma, 27 febbraio 2019). Nel 2019 gli ulteriori seminari in programma, oltre a quello oggetto di questo documento verteranno su argomenti quali: i modelli organizzativi dei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro negli ITS; i sistemi di valutazione e miglioramento della qualità dei career service di università e ITS.

1. Conoscenza dei fabbisogni professionali: il ruolo dei career service nelle università

Mutamenti del mercato del lavoro: nuovi fabbisogni professionali

Come è stato già sottolineato in un altro seminario di Anpal Servizi², il mercato del lavoro sta cambiando velocemente in tutti i paesi avanzati, è estremamente dinamico e i cambiamenti toccano tutti gli aspetti del lavoro, quali i fabbisogni professionali, le qualifiche e le capacità maggiormente richieste, la durata della vita lavorativa, i tipi di contratto e le categorie di persone che accedono all'occupazione. I cambiamenti stanno avvenendo a un ritmo vertiginoso e questo pone problemi nuovi a tutti gli attori in gioco: al sistema di istruzione terziaria (università e ITS) di sviluppare percorsi formativi e di ricerca in grado di intercettare i nuovi fabbisogni professionali e di innovazione e più in generale di offrire un insieme di servizi funzionali a rispondere alla sfida della occupabilità; ai diversi enti formativi che in questo contesto faticano a formare personale qualificato per i nuovi lavori; alla rete dei servizi per il lavoro la cui adeguatezza ed efficacia è messa a dura prova dai mutamenti in atto; agli stessi diplomati e laureati che devono svolgere un ruolo attivo per la ricerca del lavoro ed essere sempre pronti ad arricchire la propria formazione e a sviluppare quelle competenze rispondenti ai reali fabbisogni delle imprese.

Per quanto riguarda le imprese, è in corso quella che è stata denominata la quarta rivoluzione industriale o "Industria 4.0", basata sulle tecnologie della robotica mobile e sull'utilizzo di macchine intelligenti, interconnesse e collegate ad internet (*Internet of Things* - IoT)³, che necessita di figure professionali di alta qualificazione a ogni livello della struttura organizzativa.

Attenti osservatori⁴ hanno sottolineato come con ogni probabilità vi sarà nel breve-medio periodo un rapido cambiamento nelle professioni e un'elevata richiesta di professioni qualificate. La impresa 4.0 richiederà un gran quantità di *knowledge workers* esperti di progettazione esecutiva, integrazione dei sistemi, tecnologie informatiche, manutenzione, guida dei gruppi di lavoro, *coach* nel miglioramento continuo, analisi e ricerca, *customer care* e molto altro. La domanda di competenze digitali si è impennata, ma le imprese fanno fatica a trovare le persone con le *skills* richieste. C'è chi sostiene che scompariranno presto le figure professionali meno qualificate, in quanto interamente sostituibili dalla robotica e dai processi di automazione e aumenteranno invece quei lavori a cui sono richieste competenze di tipo non riproducibili, a elevata specializzazione e caratterizzate da un approccio creativo e *problem-solving*.

Tali rapidi mutamenti del mercato del lavoro connessi anche alla quarta rivoluzione industriale, con la conseguente richiesta di nuovi profili e competenze professionali, stanno spingendo le università a una revisione dei piani di studio e dei programmi formativi, sulla base dello sviluppo delle relazioni con le imprese e l'adozione di nuovi approcci e metodologie didattiche.

² Montefalcone M. (a cura di), *Industria 4.0, sistema di istruzione terziaria e ruolo dei career service*, Spunti per la discussione, Seminario Anpal Servizi, Roma, 18 luglio 2018.

³ Questa "quarta rivoluzione industriale" non è legata a una singola e rivoluzionaria tecnologia abilitante (es. il vapore per la prima o l'elettrificazione per la seconda) ma, piuttosto, a un insieme di tecnologie abilitanti (*Internet of Things*, *Cloud* e *Cloud computing*, *Additive Manufacturing/3D Printing*, *Cybersecurity*, *Big data* e *Data analytics*, robotica avanzata, realtà aumentata, *Wearable Technologies*, sistemi cognitivi) che vengono ad aggregarsi grazie ad internet in modo sistemico in nuovi paradigmi produttivi. Questi paradigmi sottenderanno innovazioni di natura assai diversa, anche a seconda del settore, vale a dire innovazioni di processo, organizzative, di prodotto, e di modello di business.

⁴ Butera F., *L'evoluzione del mondo del lavoro e il ruolo della istruzione e formazione tecnica superiore*, "Professionalità studi", Bimestrale on-line di studi su formazione, lavoro, transizioni occupazionali, n. 1/2017, Studium Edizioni, in collaborazione con Adapt University Press. Cfr. anche ADAPT, *Il futuro del lavoro*, Assolombarda, maggio 2018 e Laboratorio CISL Impresa 4.0, *Le strade dell'innovazione e le sfide per il sindacato. Una ricerca sul campo della CISL*, 2019 Edizioni Lavoro Roma.

In effetti, la **formazione** dovrebbe assumere un ruolo sempre più centrale nell'Italia dei prossimi anni, se si vorrà essere al riparo del cosiddetto "rischio automazione", dovuto all'evoluzione tecnologica. Per mettere a regime questo rischio, inoltre, si è sottolineata da più parti la necessità di puntare sul rafforzamento del **sistema duale** e su un maggiore **raccordo tra istruzione e lavoro**. A questo proposito, anche nel cosiddetto "Patto della Fabbrica" stipulato il 9 marzo 2018 tra Confindustria e Cgil, Cisl, Uil⁵ è stata sottolineata l'esigenza di puntare sul miglioramento dell'offerta formativa, avendo come obiettivo condiviso quello del rafforzamento e della acquisizione delle competenze e della occupabilità dei giovani, nonché la necessità di incoraggiare lo sviluppo di "percorsi formativi di ampio respiro che, prendendo le mosse dall'alternanza, evolvano nell'instaurazione di rapporti di lavoro "qualificati", come quelli rappresentati dalle forme di apprendistato "duale"⁶.

Il ruolo dei career service per la conoscenza dei fabbisogni professionali

D'altro canto, i mutamenti in corso hanno spronato anche i **career services universitari** a un aggiornamento e a una riqualificazione dei propri modelli e programmi d'intervento, nella direzione di offrire servizi funzionali a svolgere un'efficace azione di supporto e accompagnamento per favorire l'**occupabilità (employability)** dei laureati e dei dottori di ricerca.

Tale riqualificazione fonda la sua azione su una **conoscenza dei fabbisogni professionali** e di innovazione delle imprese e dei potenziali datori di lavoro, da mantenere costantemente **aggiornata**, vista la rapidità dei mutamenti in corso, sulla cui base **programmare servizi e percorsi** personalizzati per lo sviluppo delle carriere formative e lavorative degli studenti, in grado di intercettare tali fabbisogni e di promuovere l'occupabilità.

Come è stato già messo in evidenza in un precedente seminario di Anpal Servizi⁶, tale conoscenza dei nuovi profili e figure professionali e delle principali competenze richiesti dai datori di lavoro e dalle imprese, viene sviluppata sempre più da molte università, mediante **azioni dirette e integrative**, rispetto alle informazioni disponibili⁷. La **tipologia di azioni** comprende:

- la realizzazione di studi e ricerche di carattere quantitativo e qualitativo, con differenti metodologie di rilevazione delle informazioni (es. incontri informali con le aziende, *focus group*, analisi dei siti web degli annunci del lavoro, interviste a stakeholder, ecc.);
- la costruzione di banche dati e di mappe dei soggetti che operano sul territorio;
- la promozione di osservatori permanenti sul mercato del lavoro locale⁸;

⁵ Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva di Confindustria e Cgil, Cisl, Uil, 8 marzo 2018.

⁶ Montefalcone M., *La conoscenza della domanda di lavoro per lo sviluppo dei servizi di orientamento e placement*, Spunti per la discussione, Seminario tematico, Italia Lavoro, Roma, 10 dicembre 2015.

⁷ L'azione conoscitiva diretta risulta necessaria in quanto i dati statistici e amministrativi disponibili sul mercato del lavoro non consentono di disporre di informazioni tempestive e aggiornate sulle professionalità richieste, utili a costruire percorsi che favoriscano la transizione al lavoro dei laureati. Infatti, le classificazioni delle attività economiche per settore (ATECO, NACE, ISIC), utilizzate dai sistemi informativi, sono aggiornate tutte allo scorso decennio, pur prevedendo procedure di revisione e presentando l'innegabile pregio di consentire la comparazione dei dati al livello nazionale, europeo e internazionale.

⁸ Ad esempio, il Career service dell'Università degli studi di Padova ha istituito un "Osservatorio permanente sul mercato del lavoro locale", che prevede lo svolgimento di interviste telefoniche a imprenditori e manager di aziende venete appartenenti a determinati settori di attività, visite in azienda per interviste (faccia a faccia), organizzazione di focus group di approfondimento, indagine via web, elaborazione di dati statistici, analisi statistica e qualitativa dei dati. Cfr. Rota G., *Osservatorio sul Mercato Locale del Lavoro*, Power Point Seminario tematico Italia Lavoro, 10 dicembre 2015. Anche al Politecnico di Milano viene realizzato un osservatorio interno sul mercato del lavoro e sull'occupazione denominato "Job Market Data Center", le cui informazioni raccolte vengono utilizzate per promuovere una innovazione didattica dei corsi di studio e progettare nuove attività di orientamento professionale. Cfr. Saracino T., *Il ruolo del Career service universitario nelle trasformazioni dell'industria 4.0: il caso Politecnico di Milano*, Power Point Seminario tematico Anpal Servizi, Roma, 18 luglio 2018.

- l'istituzione di tavoli di lavoro congiunti università - imprese⁹;
- l'organizzazione di Career Day, fiere del lavoro o altri tipi di incontri anche informali (es. *career meetups* o circoli informali di discussione) con le imprese e i datori di lavoro¹⁰;
- il *networking* e lo sviluppo di relazioni con le imprese e diversi soggetti¹¹, quali alunni, associazioni datoriali, parti sociali, reti di servizi di orientamento e placement¹², ecc.

Rispetto a quest'ultima tipologia di azione, numerose università stanno puntando su un **contatto diretto con le imprese** per cogliere l'innovatività presente nel contesto aziendale e comprendere fino in fondo di che cosa abbiano bisogno le aziende. È il caso, ad esempio, dell'ufficio di placement dell'Università degli Studi di Macerata che per quanto concerne le discipline umanistiche promuove *rapporti "porta a porta"* con imprese culturali e creative. È il caso anche del Career service dell'Università degli studi di Padova che ha scommesso sulla rilevanza di effettuare *visite aziendali* quotidiane per mantenere la continuità dei contatti, conoscere le realtà lavorative e capire di che cosa hanno bisogno e quali siano le figure professionali richieste e i servizi che si possono offrire loro, progettare azioni comuni e costruire rapporti duraturi di partenariato¹³. Nell'Università Mediterranea di Reggio Calabria, infine, è stata recentemente ampliata, anche grazie al supporto di Anpal Servizi, la rete di rapporto con le imprese che ha portato alla stipula di accordi di collaborazione con imprese e attori strategici del mercato del lavoro, aventi per oggetto proprio la rilevazione dei fabbisogni professionali e la costruzione di corrispondenti percorsi formativi¹⁴.

2. Costruzione di percorsi *work-based learning* innovativi e di successo: il ruolo dei career service universitari

Come si è appena sottolineato, non c'è dubbio che la costruzione di percorsi di istruzione - lavoro debba partire da una conoscenza dei nuovi fabbisogni professionali e di innovazione delle imprese, da sviluppare mediante un **dialogo e un rapporto diretto con le stesse aziende**.

A bene vedere, la collaborazione tra atenei e imprese incentrata sulla **costruzione di percorsi formativi innovativi è un fenomeno in costante crescita**, che si manifesta, pur in presenza dei

⁹ L'Assolombarda ha promosso, su impulso di Confindustria, l'attivazione di "Contact-team" università-imprese in ogni corso di studio di interesse industriale degli atenei di Milano, vale a dire una sorta di tavoli paritetici, nei quali rappresentanti del mondo accademico, dell'associazionismo imprenditoriale e delle imprese del settore collaborano stabilmente con l'obiettivo di rafforzare la corrispondenza dei percorsi formativi degli studenti alle esigenze delle imprese e, conseguentemente, l'occupabilità sostenibile dei giovani laureati. Cfr. Assolombarda, *Report sulle attività in ambito Education*, Milano, 2010, www.assolombarda.it. Nell'Università di Camerino, per facilitare il rapporto con le imprese e migliorare l'offerta formativa intercettando i nuovi fabbisogni professionali e di innovazione, è stato costituito un "tavolo di concertazione" denominato "Comitato dei Sostenitori", composto dalle aziende che hanno deciso di avviare con UNICAM un rapporto di collaborazione a 360°, con funzioni di indirizzo per i corsi di laurea, collaborazione per progetti di ricerca e promozione e programmazione condivisa di iniziative per lo sviluppo delle risorse umane per giovani laureandi e laureati in alto apprendistato. Cfr. Spaterna A., *Intervento al seminario promosso da UNICAM, "Università e Territorio. Dialoghi su Occupazione e Innovazione"*, Fermo, 6 marzo 2017.

¹⁰ McCulley K., *Top Three Takeaways from the Reinventing College Career Services Symposium*, August 2017.

¹¹ Il servizio di Job Placement dell'Università di Pisa per promuovere la conoscenza della domanda di lavoro si affida anche alla promozione del networking con alumni, mentori (manager e imprenditori); reti europee dei career service; aziende; enti pubblici e istituzioni; associazioni di categoria; associazioni non governative e no profit; altre reti nazionali e internazionali; poli tecnologici e innovazione.

¹² Nelle Marche è stato siglato un protocollo d'intesa tra i servizi di placement delle quattro università presenti nella regione, al fine di avviare interlocuzioni maggiormente significative con le aziende affini agli sbocchi professionali degli indirizzi di studio.

¹³ Rota G., *Comunicazione e marketing dell'Università di Padova*, Power Point Seminario tematico Anpal Servizi, Roma 24 ottobre 2018.

¹⁴ Anpal Servizi sta promuovendo lo sviluppo del networking con le imprese in 17 università che hanno deciso di avvalersi del suo supporto tecnico per le attività di transizione università-lavoro, aderendo a uno specifico invito pubblico.

numerosi vincoli della didattica e delle differenti criticità esistenti negli atenei italiani, nella promozione di diverse forme di partenariato didattico, nella consapevolezza della sua capacità, da una parte, di supportare i giovani nel processo d'ingresso nel mercato del lavoro e, dall'altra, di promuovere un allineamento con le competenze di cui necessitano le imprese per mantenersi competitive.

In effetti, il cosiddetto “partenariato didattico” innesca una relazione di tipo “win-win” da cui tutti hanno da guadagnare: gli atenei possono aggiornare i processi educativi e arricchire le proprie azioni di trasferimento tecnologico e di innovazione; le imprese ottengono indubbi vantaggi in termini di *employer branding* (affermando la propria reputazione come datori di lavoro), di *recruiting* (anticipando la selezione dei candidati in relazione ai bisogni aziendali) e di accesso a conoscenza e innovazione (costruendo insieme ai docenti e agli studenti nuova conoscenza e sviluppando idee innovative applicabili in azienda); gli studenti incrementano le loro prospettive di ingresso con successo nel mondo del lavoro e più in generale la loro occupabilità¹⁵.

È proprio il legame “educazione-occupabilità” o per meglio dire “Università - *Meaningful Work*” a rappresentare, il punto nodale da sciogliere, verso cui concentrare gli sforzi di tutti i soggetti coinvolti (atenei, imprese, associazioni di categoria, alumni, studenti, ecc.).

In effetti, pur non esistendo ancora un consenso generalizzato sulla definizione del cosiddetto “lavoro significativo” (*Meaningful Work*), tutti sono concordi nel ritenere la **significatività del lavoro** un concetto multi-dimensionale che comprende differenti fattori o dimensioni quali:¹⁶ le caratteristiche del lavoro (in termini, ad esempio, di compiti, ruolo, partecipazione nei processi decisionali, ecc.); l'obiettivo o lo scopo del lavoro, in relazione agli ideali o alle aspirazioni di un individuo; la conciliazione vita lavoro; la soddisfazione individuale (es. economica, relazionale, ecc.); la utilità del lavoro e il contributo che può dare alla crescita e al miglioramento della società e allo sviluppo del territorio; ecc.

Per quel che interessa in questa sede, si potrebbe dire che la significatività si manifesta quando il lavoro contribuisce al bene più ampio e abbia almeno tre **caratteristiche fondamentali**: sia significativo per i datori di lavoro e per le imprese, rispondendo ai nuovi fabbisogni professionali e di innovazione; sia soprattutto rilevante e significativo per l'individuo, vale a dire sia un lavoro personalizzato e unico, rispondente ai suoi interessi, aspirazioni, valori e competenze, e che, allo stesso tempo, consenta di promuovere l'occupabilità, cioè di accumulare capacità e reputazione da investire in futuro in nuove opportunità professionali; infine, sia anche significativo per l'università e le sue missioni, in riferimento all'insegnamento, alla ricerca, nonché alla valorizzazione del capitale cognitivo e delle risorse umane formate e allo sviluppo del territorio.

In questo quadro, il **ruolo delle università** non può che essere quella di coltivare e promuovere una visione globale, con un'attenzione multidisciplinare verso le connessioni tra le diverse dimensioni (istituzionale, sociale, economica, ecc.), di sviluppare modelli formativi che incorporino sia

¹⁵ Assolombarda, *Esperienze di collaborazione didattica tra università e imprese*, Ricerca N° 03/2019, A cura dell'Area Sistema Formativo e Capitale Umano, <https://www.assolombarda.it/servizi/formazione/monografie/esperienze-di-collaborazione-didattica-tra-universita-e-imprese>.

¹⁶ Per un approfondimento sul concetto di “meaningful work” nelle diverse tradizioni e discipline scientifiche, si vedano tra gli altri: Bailey C., Yeoman R., Madden A., Thompson M., Kerridge G., *A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda*, October 8, 2018, Sage Journals, Vol. 18, page(s): 83-113; Warhurst C., Wright S. and Lyolette C., *Understanding and measuring job quality*, CIPD Research report Part 1 - Thematic literature review November 2017, Institute for Employment Research, the University of Warwick; Steger, M., Dik, B. and Duffy, R. (2012) *Measuring meaningful work: the Work and Meaning Inventory (WAMI)*, Journal of Career Assessment. Vol 20, No 3. pp322-37; Allan, B. A., Autin, K. L. & Duffy, R. D. (2016), *Self-Determination and meaningful work: Exploring socioeconomic constraints*, in A. Di Fabio & D. L. Blustein (Eds.), “From meaning of working to meaningful lives: The challenges of expanding decent work”. Research topic in Frontiers in Psychology. Section Organizational Psychology. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00071.

l'innovazione tecnologica che quella sociale e siano volti allo sviluppo del territorio e di puntare con decisione sulla promozione di **percorsi formativi basati sul lavoro** primariamente orientati a promuovere l'**occupabilità** degli studenti e a ottenere, come si è detto, come risultato finale non tanto un "lavoro qualsiasi" quanto invece un **lavoro** che sia "**significativo**" innanzitutto per gli studenti (*meaningful work*)¹⁷.

Perché ciò sia possibile, occorre però vincere la sfida della contaminazione tra didattica e career service, mediante il coinvolgimento dei diversi soggetti implicati (governance dell'ateneo, parti sociali, docenti, imprese, ecc.), superando gli ostacoli e i problemi che è facile incontrare negli atenei e porsi il problema di come assicurare la qualità dei percorsi personalizzati offerti (es. tirocini, apprendistati di alta formazione e ricerca e altri percorsi innovativi di istruzione - lavoro), in modo che siano effettivamente in grado di favorire l'occupabilità degli studenti e di raggiungere come risultato finale l'incremento di inserimenti lavorativi di qualità.

Modelli di percorsi istruzione - lavoro

Le *tipologie di percorsi* formativi basati sul lavoro possono essere molteplici: oltre ai noti e già citati **tirocini curriculari** o **stage**¹⁸, ai **tirocini extracurriculari** e agli **apprendistati** di alta formazione e ricerca, si possono citare i **Percorsi di Inserimento Lavorativo (PIL)** sperimentati a Ferrara, gli **stage con formazione-sviluppo** realizzati nell'Università La Sapienza di Roma¹⁹, i **project work** per lo sviluppo di progetti di innovazione e trasferimento tecnologico e/o di processo in imprese presenti nel territorio promossi in passato dal programma FlxO di Italia Lavoro²⁰ o i percorsi innovativi preparatori all'alternanza - istruzione lavoro, sperimentati negli USA, come le esperienze di **Job Shadowing**²¹, le **Externship**²², ma anche le **Academy** e i **seminari formativi** con aziende promossi da alcune università come il Politecnico di Milano, i **servizi formativi** offerti

¹⁷ Recentemente il Career Development Center (CDC) della Stanford University ha cambiato nome in BEAM (*Bridging Education, Ambition & Meaningful Work*) Stanford Career Education, proprio per enfatizzare la necessità di un collegamento tra l'istruzione superiore, l'ambizione e un lavoro significativo e di spostare le aspettative dal collocare gli studenti in posti di lavoro all'istruirli sul processo di coltivare le loro reti personalizzate per plasmare il loro percorso professionale e collegare la loro formazione e le loro ambizioni con un "Meaningful Work".

¹⁸ L'Università 'Ca Foscari di Venezia, ad esempio, organizza stage in Italia e all'estero per sviluppare l'acquisizione da parte degli studenti di conoscenze e competenze professionali spendibili nel mondo del lavoro sperimentando una situazione concreta di vita aziendale. In particolare, i tirocini all'estero possono essere avviati per studenti (durante il corso di studio, ma non per i corsi singoli, con una durata minima di 1 mese e massima di 12 mesi) e per neolaureati e neodottori di ricerca (entro 12 mesi dal conseguimento del titolo, con una durata minima di 2 mesi e massima di 6 mesi, proroghe comprese).

¹⁹ A proposito di PIL e di stage di formazione-sviluppo, si vedano più avanti gli approfondimenti.

²⁰ Ciascun Project Work aveva una durata complessiva di 720 ore da svolgersi in 6 mesi consecutivi, articolate in 80 ore di formazione erogata dall'ateneo sulla base delle esigenze dell'azienda ospitante per la realizzazione del Project Work e le restanti 640 di stage nell'impresa. La progettazione dei percorsi veniva svolta con il coinvolgimento delle aziende, in modo da rispondere efficacemente alle esigenze di ogni singola realtà aziendale e di mettere in grado il tirocinante di svolgere al meglio i compiti assegnati. A ciascun tirocinante Italia Lavoro ha inoltre devoluto un voucher formativo complessivo di 5.000 € lordi per i 6 mesi del Project Work, erogato in due tranche: la prima al raggiungimento del 50% delle ore totali (con l'obbligo di frequenza di almeno l'80% delle ore previste) e la seconda alla fine del Project Work (e rispettando sempre lo stesso limite di frequenza).

²¹ Il *Job Shadowing* consiste in una esperienza pratica di apprendimento mediante attività di affiancamento sul lavoro con esperti. In pratica si tratta di far seguire un determinato studente per un giorno intero da una persona che svolge il lavoro che interessa, oggetto del tirocinio. Il *Job Shadowing* può essere attivato prima dei tirocini formativi e di orientamento ed è uno strumento perfetto per capire se il lavoro piaccia davvero e risponda effettivamente alle aspettative e alle caratteristiche dello studente. Cfr. Christopher Jones II, *A Model for Career Centers to Support Student Career Development: A Delivery Tool for Modern Career Centers*, December 2012.

²² Esperienze di uno o due giorni presso una impresa, funzionali a far conoscere agli studenti le funzioni di un lavoro e il percorso di carriera previsto. A conclusione delle *Externship*, i datori di lavoro rispondono alle domande degli studenti riguardo al percorso di reclutamento e di carriera previsto.

nell'ambito dei *Contamination Lab*²³, nonché i **percorsi occupazionali part-time** da svolgere durante l'esperienza universitaria, orientati a promuovere l'acquisizione di *soft skill* di base da parte degli studenti funzionali all'occupabilità.

Una recente ricerca realizzata da Assolombarda²⁴ ha identificato **otto modelli di partenariato didattico** realizzati nell'ambito degli accordi di collaborazione Assolombarda-Università²⁵. In particolare, esaminando le esperienze sviluppate non soltanto nell'ambito di corsi di laurea triennale e magistrale, ma anche di master post-laurea e dottorato, la ricerca ha permesso di rilevare i seguenti modelli:

1. **Testimonianze di referenti aziendali** in occasione di lezioni universitarie, parte di corsi curriculari o docenze (singole lezioni o cicli brevi) affidate a professionisti aziendali nell'ambito di corsi curriculari; a questo proposito, sono riportate le esperienze dei corsi di dottorato dell'Università degli Studi di Milano²⁶, del Master Corporate Governance della Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano²⁷, del Corso di laurea triennale in filosofia e del Corso di laurea magistrale in filosofia del mondo contemporaneo dell'Università Vita-Salute San Raffaele di Milano, nonché del corso di laurea magistrale in Hospitality & Tourism Management della Libera Università di Lingue e Comunicazione-IULM;
2. **Visite presso strutture aziendali**, allo scopo di offrire agli studenti esperienze di apprendimento dense di contenuti altamente specialistici, anche in una logica *una tantum* nell'ambito di diversi insegnamenti (es. Bocconi di Milano)²⁸;
3. **“Lezione aperta” co-progettata e co-condotta con gli studenti**, vale a dire un evento realizzato all'interno di un insegnamento del corso di laurea co-progettato e co-gestito dai docenti e da un gruppo ristretto di studenti, sia per gli aspetti didattici che per le relazioni con le imprese coinvolte; a questo riguardo è stata menzionata la Tavola rotonda con manager e

²³ I *CLab-Contamination Lab* finanziati dal MIUR in 17 università italiane, grazie al Fondo di Sviluppo e Coesione nell'ambito del Programma Nazionale per la Ricerca 2015-2020, costituiscono spazi di contaminazione tra studenti, dottorandi e docenti di discipline diverse, imprese e altri soggetti interessati, che puntano alla promozione di nuovi modelli di apprendimento e allo sviluppo di progetti di innovazione a vocazione imprenditoriale e sociale. Nell'ambito dei *Contamination Lab* sono offerti *percorsi di apprendimento extra-curricolari* (di durata semestrale o annuale) sviluppati con modelli didattici innovativi e sperimentali. In particolare, il CLab dell'Università di Cagliari prevede un'offerta formativa volta a sviluppare competenze utili a: integrare conoscenza manageriale e scientifica; sviluppare capacità di problem solving e gestionali, legate soprattutto al lavoro in team; analizzare le opportunità imprenditoriali legate a specifiche conoscenze scientifiche e tecnologiche, acquisire competenze relazionali e utilizzare strumenti innovativi per la presentazione delle idee. Si veda: <http://clabunica.it/il-progetto-clab-unica/>

²⁴ Assolombarda, *Esperienze di collaborazione didattica tra università e imprese*, Ricerca N° 03/2019, A cura dell'Area Sistema Formativo e Capitale Umano, <https://www.assolombarda.it/servizi/formazione/monografie/esperienze-di-collaborazione-didattica-tra-universita-e-imprese>. Tale ricerca sulle esperienze di partenariato didattico è stata presentata nell'ambito del convegno "Università-Impresa: insieme per la qualità del capitale umano", svolto a Milano il 15 aprile 2019.

²⁵ La suddetta collaborazione di Assolombarda con le Università di Milano (con l'aggiunta di Pavia) è stata formalizzata in uno specifico accordo quadro tra Assolombarda e Atenei stipulato nel 2016.

²⁶ Ad esempio, nell'Università degli Studi di Milano è stato realizzato un ciclo di testimonianze aziendali nei corsi di dottorato, proposti a tutti gli studenti, senza vincolo né obbligo di partecipazione, e incentrati sullo sviluppo di competenze trasversali per migliorare la attrattività e la capacità di lavoro degli studenti in contesti diversi da quello accademico.

²⁷ L'iniziativa si articola in un ciclo di testimonianze tenute da manager, professionisti e imprenditori esperti sui temi della corporate governance. In pratica, ogni settimana e per ciascun modulo tematico affrontato all'interno del Master (durante tutto l'anno), una parte della didattica consiste in testimonianze dal mondo delle imprese e delle professioni.

²⁸ Ad esempio, fin dal termine del primo semestre del primo anno, agli studenti del Corso di laurea triennale in Economia aziendale e Management della Università Commerciale Luigi Bocconi è offerta la possibilità di partecipare a una visita aziendale, di mezza giornata, presso un'impresa manifatturiera. Si tratta di una iniziativa su base volontaria (non sono attribuiti CFU) in una logica di responsabilizzazione degli studenti.

professionisti aziendali sui mestieri della comunicazione organizzata dai docenti e dagli studenti del primo anno del corso di laurea triennale in Relazioni pubbliche e comunicazione d'impresa della Libera Università di Lingue e Comunicazione-IULM;

4. **Laboratori didattici intensivi** articolati in più giornate e organizzati in università o in azienda (sotto forma di visite aziendali), in risposta a specifici fabbisogni aziendali e orientati a favorire l'apprendimento degli studenti, solitamente suddivisi in gruppi, mediante la proposta e la realizzazione di soluzioni creative rispondenti ai suddetti fabbisogni. In particolare, il laboratorio si differenzia dall'esperienza del tirocinio poiché è incentrato sulla effettiva "messa alla prova" di conoscenze acquisite nel corso di laurea in progetti che rispondono a un bisogno aziendale, che comporta la produzione di un output concreto che viene valutato dal docente, dai tutor e dai referenti aziendali, e che diviene parte integrante del curriculum dello studente (es. Università degli Studi di Milano-Bicocca; Politecnico di Milano)²⁹.
5. **"Tirocini lunghi"**, per studenti di lauree magistrali, promossi dall'ateneo con aziende partner (che hanno stipulato una convenzione con l'università) nell'ambito di percorsi di laurea sviluppati in cinque semestri, anziché nei tradizionali quattro, gli ultimi due dei quali prevedono sempre la realizzazione di tirocini retribuiti in azienda, della durata di sei o dodici mesi (Università degli Studi di Pavia)³⁰;
6. **Progettazione ed erogazione di corsi di laurea** (triennale o magistrale), basati sulla stretta collaborazione tra imprese e ateneo e che possono prevedere *docenze* tenute dai rappresentanti aziendali (presso l'università o presso le aziende stesse), l'assegnazione di *progetti aziendali* agli studenti, lo svolgimento di tesi in azienda, l'avvio di *tirocini* o di percorsi di *apprendistato* di alta formazione (es. "Progetto ULISSE" per l'alternanza studio-lavoro all'Università degli Studi di Milano)³¹;
7. **Sessioni di *assessment* del potenziale**, offerte in modo continuativo durante tutto l'anno accademico, in particolare agli studenti in uscita verso il mercato del lavoro (terza annualità delle triennali e studenti magistrali), con la finalità di migliorare le relazioni interpersonali e il profilo di competenze in uscita dei laureati (es. Politecnico di Milano)³²;
8. **Percorsi di dottorato aperti al mondo delle imprese**, vale a dire percorsi attivati in collaborazione con imprese impegnate in attività di ricerca e sviluppo o percorsi di dottorato già

²⁹ Al Politecnico di Milano vengono organizzati Laboratori didattici di tre mesi nell'ambito del Corso di laurea magistrale in Ingegneria gestionale, realizzati da gruppi di 4/6 studenti, composti tenendo conto sia delle loro preferenze, che dei requisiti richiesti dalle aziende. I risultati dei progetti sono presentati sia ai docenti per il conseguimento del voto, sia all'azienda per una valutazione della qualità dell'output. L'Università degli Studi di Milano-Bicocca prevede invece un Laboratorio didattico per gli studenti del terzo anno del Corso di laurea triennale in Scienze dell'organizzazione.

³⁰ L'Università degli Studi di Pavia organizza i suddetti tirocini per gli studenti dei corsi di laurea magistrale Plus LM+ in Biotecnologie avanzate, Chimica, Electronic Engineering (in lingua inglese), Filosofia, International Business and Entrepreneurship (in lingua inglese).

³¹ Il percorso rivolto agli studenti del secondo e terzo anno del Corso di laurea triennale in Informatica dell'Università degli Studi di Milano prevede in particolare al secondo anno del corso di studi lo svolgimento di un *project work* per complessive 90 giornate presso un'azienda, concordato e diretto da un docente che inizialmente ne definisce anche i contenuti con l'impresa. Al terzo anno, invece, gli stessi studenti hanno la possibilità di essere inseriti in azienda attraverso un percorso di *apprendistato* in alta formazione che li vede impegnati anche nello sviluppo della tesi di laurea.

³² Il Career Service del Politecnico di Milano ha recentemente lanciato, con il sostegno dei vertici dell'ateneo, il servizio di *assessment* delle capacità interpersonali, finalizzato a migliorare la qualità in uscita dei laureati sotto il profilo delle capacità interpersonali e della consapevolezza di sé stessi. In particolare, vengono organizzate tre volte alla settimana sessioni di valutazione, ciascuna aperta a un massimo di dieci studenti, gestite direttamente dalle aziende partner.

attivi per i quali un numero di posti sono destinati a dipendenti d'impresa impegnati in attività a elevata qualificazione (es. Dottorato industriale, Università degli Studi di Milano-Bicocca)³³.

Nel complesso, si tratta, come si può notare, di **esperienze molto diversificate**, non soltanto per struttura, ma anche per obiettivi, oggetto della formazione, modalità di realizzazione, attribuzione di crediti formativi (alcuni modelli non lo prevedono) e livello di complessità implicati nel loro sviluppo.

Criticità e fattori di successo

In tutti i casi, lo svolgimento di queste attività non è, come si è detto, scevro di ostacoli e resistenze di ogni tipo. Non dobbiamo dimenticare, infatti, che la diffusione di qualsiasi forma di sistema duale implichi una progressiva **modificazione del sistema educativo**, che deve sviluppare e mantenere rapporti stabili e organici con il mondo delle imprese e, allo stesso tempo, comporti **cambiamenti nelle stesse aziende** circa le modalità di apprendimento sul lavoro, le prassi di selezione del personale e i modelli organizzativi. Si tratta, come facile immaginare, di processi non di breve periodo, complessi e che si scontrano inevitabilmente con pregiudizi, differenti motivazioni, se non vere e proprie resistenze individuali, ma anche con criticità legate alla carenza di risorse, di personale, alla mancanza di competenze in tema di formazione (si pensi ad esempio alle piccole aziende), alle insufficienti relazioni con il mondo delle imprese, e così via³⁴.

Ad esempio, per quanto concerne gli **apprendistati di terzo livello**, in Italia si è registrata una diffusa difficoltà di programmare percorsi all'interno dei corsi universitari di laurea triennale e magistrale che ha avuto come conseguenza lo scarso utilizzo di questo strumento per questa tipologia di corsi. A questo riguardo, perdurano infatti le **difficoltà di carattere gestionale**, come anche le resistenze dei docenti, legate alla **rigidità della didattica e dei piani di studi** (scarsa flessibilità degli ordinamenti e limitata possibilità di concedere crediti formativi), nonché le criticità connesse a una **mancata informazione** circa le caratteristiche e i vantaggi del contatto di apprendistato di alta formazione e ricerca³⁵.

Di conseguenza, in Italia, la modalità formativa per la quale l'apprendistato di alta formazione e di ricerca ha avuto maggiore diffusione è stata indubbiamente quella del master³⁶ e dei dottorati di ricerca. In particolare, l'organizzazione degli apprendistati nei **master** è infatti più semplice dal punto di vista organizzativo e della programmazione didattica, anche perché i master sono slegati da vincoli accademici, sono generalmente di breve durata e destinati a un numero limitato

³³ In entrambi i casi, è prevista la stipula di una convenzione tra imprese e università nella quale siano dettagliate le modalità di partecipazione alle attività formative in ateneo e il tempo dedicato alle attività di ricerca in azienda.

³⁴ Montefalcone M., "Premessa" in Loasses C. Maimone C. (a cura di), *Guida operativa per l'attivazione del contratto di Apprendistato di alta formazione e ricerca in Italia*, Anpal Servizi, aprile 2018

³⁵ Fondazione CRUI - Osservatorio Università - Imprese, Workshop. *Le relazioni tra Università e Imprese. La terza missione delle Università: strumenti ed esperienze*, Roma 26 giugno 2018.

³⁶ Ad esempio, al Politecnico di Torino, negli ultimi dieci anni, sono stati realizzati numerosi Master in apprendistato di successo, che hanno portato alla costruzione di sinergie consolidate con le imprese del tessuto produttivo locale. Tale esperienza è stata sviluppata anche grazie alla spinta della Regione Piemonte, che ha emanato specifici avvisi pubblici che hanno permesso di usufruire di risorse provenienti dal Fondo Sociale Europeo per la formazione esterna in percorsi di apprendistato di alta formazione e ricerca. Al Politecnico di Torino, il percorso di Master nasce sin dall'inizio in apprendistato e l'offerta è valida per tutti coloro che si iscrivono. Ciò significa che non è prevista la possibilità per alcuni studenti di frequentare questo tipo di Master non in apprendistato. Al Politecnico di Milano, invece, si offrono due tipologie di master: quello in alto apprendistato rivolto a studenti sia del Politecnico che di altre università e che prevede un percorso formativo part-time di 24 mesi in cui l'assunzione nell'impresa avviene fin dall'inizio; il master standard che può avere una durata variabile (formazione full-time o part-time di 3/6/12/24 mesi) e in cui l'assunzione o il tirocinio di solito avviene verso il termine del percorso.

di studenti³⁷. Alcune significative esperienze hanno riguardato anche lo svolgimento dei **dottorati in apprendistato**³⁸, mentre meno diffuso è l'utilizzo dell'**apprendistato per la ricerca**, ma non per questo meno rilevante, visto che può contribuire a favorire anche il trasferimento tecnologico³⁹.

Rispetto all'insieme di criticità e difficoltà attuative, Anpal Servizi aveva già formalizzato, a conclusione di un itinerario di indagine e sperimentazione, alcuni **fattori di successo** su cui far leva per superare i problemi e gli ostacoli più ricorrenti negli atenei, indicando una serie di corrispondenti orientamenti strategici e indicazioni operative, basati su buone pratiche realizzate in Italia e all'estero, **per promuovere il sistema duale**⁴⁰. In particolare, erano stati suggeriti i seguenti sei **orientamenti strategici**:

- promuovere la diffusione di **conoscenze** sugli strumenti di politica attiva;
- sviluppare il **networking** e la costruzione di **partnership** strategiche con i potenziali datori di lavoro;
- promuovere il coinvolgimento attivo delle **parti sociali**⁴¹;
- assicurare una maggiore **flessibilità** per l'organizzazione dei corsi di laurea in apprendistato⁴²;

³⁷ I Master sono più flessibili in quanto i programmi possono essere modificati e adattati di anno in anno rispetto ai cambiamenti delle esigenze delle imprese conseguenti ai mutamenti delle traiettorie tecnologiche. Ciò si è rivelato un fattore vincente nel consolidare la collaborazione tra ateneo e aziende in campi quali l'*additive manufacturing*, l'intelligenza artificiale, la robotica collaborativa e altre tecnologie abilitanti per i mutamenti che caratterizzano l'Industria 4.0. Cfr. Fondazione Di Vittorio, *I Master di Apprendistato di Alta Formazione in Additive Manufacturing e Industrial Automation del Politecnico di Torino: l'esperienza con Prima Industrie SpA*, in "I modelli di Successo di formazione duale. 25 casi di Alternanza Scuola Lavoro e apprendistato formativo di qualità", Fondazione Sodalitas con il sostegno di JPMorgan Chase Foundation, marzo 2018.

³⁸ Ad esempio, a fine maggio 2017 si è concluso con successo il primo percorso di dottorato di tre anni all'Università di Trieste realizzato con un contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca. Tale percorso ha permesso di conseguire il titolo di PhD. Inoltre, il 20 maggio scorso, si è svolto all'Università di Padova un seminario di lavoro sui dottorati in apprendistato e alta formazione nel terzo settore e nel pubblico impiego, sperimentati in Veneto dal corso di dottorato in Scienze pedagogiche dell'educazione e della formazione dell'ateneo.

³⁹ L'Università degli studi di Cagliari ha puntato molto su questa forma di apprendistato di ricerca che ha costituito, oltre che uno strumento di politica attiva, soprattutto una modalità per favorire il trasferimento tecnologico e di cui si sono avvalsi in particolare le imprese spin off dell'università. Cfr. Maria Chiara Di Guardo, *Intervento al seminario "La via italiana al Sistema Duale"*, promosso da Ministero del lavoro, INAPP e Anpal, Roma 21 maggio 2019. Per promuovere il contratto di apprendistato di ricerca, l'Università 'Ca Foscari di Venezia ha istituito un "Tavolo di Confronto" allo scopo di condividere con le Parti Sociali, i consulenti del lavoro ed altri importanti attori del mercato del lavoro, tutte le possibili modalità di intervento con cui agevolare l'utilizzo del contratto, raccogliere indicazioni e considerazioni legate alla sua applicazione e dettare linee guida sulle modalità di promozione dell'apprendistato di ricerca.

⁴⁰ Montefalcone M. (a cura di), *Linee guida per il rafforzamento e lo sviluppo dei career service*, Anpal Servizi, Roma, Luglio 2017.

⁴¹ La costruzione di *partenariati formati da parti sociali* (organizzazioni sindacali e dei datori di lavoro), autorità pubbliche e università è cruciale per assicurare l'elaborazione e l'attuazione delle strategie politiche in materia di sistemi duali e la governance dei programmi di apprendistato. Ad esempio, la Regione Piemonte promuove da tempo la concertazione con le parti sociali e gli atenei per la governance del sistema dell'apprendistato, in modo da stabilire in modo condiviso ciascuna regola di attuazione e arrivare alla sottoscrizione di intese tra parti sociali e imprese.

⁴² Ad esempio, mediante modalità di erogazione che apportino elementi di flessibilità organizzativa e di maggiore integrazione tra i due luoghi di apprendimento quali: E-learning; ambienti virtuali di condivisione di documentazione, come bacheche, forum e chat, che favoriscano la comunicazione tra i soggetti; confronti periodici con il tutor accademico ed il tutor aziendale, ecc. Come *esempi di flessibilità organizzativa* si può ipotizzare di: avviare, all'interno di alcuni selezionati corsi di laurea o master, sezioni speciali formate da studenti che frequentano con modalità di apprendistato, per consentire di organizzare la didattica in funzione del percorso formativo in azienda, e prevedendo comunque per gli studenti che non effettuano l'apprendistato l'organizzazione di tirocini extra-curricolari; oppure di programmare insieme ai docenti e ai direttori dei corsi di laurea triennale e magistrale modalità flessibili di frequenza dei corsi, non escludendo

- garantire la **qualità** dei sistemi di apprendistato;
- sviluppare un sistema di riconoscimento e **certificazione** di conoscenze, capacità e competenze acquisite.

Più recentemente un'indagine realizzata dalla Fondazione Di Vittorio e promossa dalla Fondazione Sodalitas con il sostegno di JPMorgan Chase Foundation⁴³ ha individuato una serie di elementi fondamentali e di **fattori abilitanti per il successo** delle esperienze di *work-based learning*. Tra gli elementi centrali per assicurare l'efficacia e l'impatto degli interventi sono stati indicati: il bilanciamento tra le **competenze** tecnico-specialistiche e quelle **trasversali** (es. *teamworking*, *problem solving*, pensiero critico, assunzione di responsabilità, ecc.), vista la maggiore spendibilità di queste ultime in più contesti e in diversi momenti della carriera lavorativa; la capacità di **orientamento** degli studenti rispetto al loro percorso di studi e all'occupabilità futura; lo svolgimento di attività di **monitoraggio** dei processi organizzativi e in relazione all'andamento dei percorsi; le pratiche di **valutazione** delle esperienze di *work-based learning* per favorire un miglioramento degli interventi e un processo di apprendimento. Tra i **fattori abilitanti per il successo** spiccano inoltre la capacità di **networking e partnership** tra istituti formativi e imprese e la rispondenza delle pratiche di *work-based learning* rispetto ai **fabbisogni professionali** del territorio.

Va da sé, vista la specifica natura dei percorsi di apprendimento basati sul lavoro e dei soggetti implicati, che sia stato messo in evidenza nelle citate Linee guida di Anpal Servizi⁴⁴ di prevedere sempre la **co-progettazione** tra i tre principali attori parte in causa (ateneo, impresa e studente), con la condivisione di motivazioni, obiettivi, metodi e strumenti, al fine di assicurare la qualità e l'efficacia degli interventi. Coinvolgere i docenti, le aziende e gli studenti in una **progettazione congiunta dei percorsi di istruzione - lavoro** e nella definizione di **piani individuali** di formazione e lavoro, è fondamentale infatti per determinare in modo adeguato le competenze e le capacità da sviluppare, il profilo professionale di uscita e la coerenza con la programmazione dell'offerta formativa dell'ateneo, la metodologia e il programma didattico, il supporto di tutor formativi e aziendali ed eventuali mentori, la distribuzione del monte ore di formazione *off-the-job* e *on-the-job*, i sistemi di monitoraggio e valutazione⁴⁵, le modalità di verifica e attestazione delle competenze e dei crediti formativi universitari.

Una modalità innovativa di co-progettazione che prevede il coinvolgimento non solo dell'ateneo e dell'impresa ma anche dello studente è quella dei **Percorsi di Inserimento Lavorativo (PIL)** sperimentati nell'Università di Ferrara, che mirano alla qualificazione della didattica e all'accompagnamento al mercato del lavoro attraverso una fase integrata di istruzione - formazione - lavoro, della durata massima di 18 mesi⁴⁶. La particolarità della metodologia ferrarese è caratterizzata dai seguenti elementi centrali⁴⁷: 1) il dialogo e lo scambio informativo tra Dipartimenti, Corsi di studi, studenti e imprese e la specifica modalità di selezione reciproca allievo/azienda che con-

la possibilità di iniziare l'apprendistato successivamente a un primo periodo di corso a tempo pieno, e prevedendo la frequenza degli anni successivi con periodi crescenti di permanenza in azienda.

⁴³ Fondazione Di Vittorio, *I modelli di Successo di formazione duale. 25 casi di Alternanza Scuola Lavoro e apprendistato formativo di qualità*, Fondazione Sodalitas con il sostegno di JPMorgan Chase Foundation, marzo 2018.

⁴⁴ Montefalcone M. (a cura di), *Op. Cit.*, Anpal Servizi, Roma, Luglio 2017

⁴⁵ I sistemi di monitoraggio e valutazione dovrebbero prevedere il coinvolgimento degli studenti, dei tutor formativi e aziendali, e dell'ulteriore personale dell'università implicato, prevedendo anche la possibilità di svolgere visite programmate sul luogo di lavoro dello studente, per monitorare la realizzazione delle attività e i progressi ottenuti.

⁴⁶ In particolare, i progetti annuali PIL prevedono l'inserimento di un gruppo di laureandi in aziende ed enti, preceduto da un ciclo formativo specifico di aula e tirocinio (minimo 3 mesi) che si realizza in più edizioni annuali. Lo scopo è realizzare l'integrazione della fase conclusiva del percorso universitario con l'avvio di un percorso di orientamento al lavoro e di un primo inserimento lavorativo.

⁴⁷ Masino G., *Intervento al seminario promosso dall'Università degli studi di Camerino, "Università e Territorio. Dialoghi su Occupazione e Innovazione"*, Fermo, 6 marzo 2017

sente di ottimizzare le allocazioni dei giovani in ambito lavorativo e di favorire incontri tra domanda e offerta di lavoro che nei meccanismi tradizionali di transizione non avverrebbero⁴⁸; 2) l'integrazione, nel percorso di transizione, di momenti formativi ad alto valore aggiunto, scommettendo sul valore formativo dell'esperienza lavorativa e del percorso di transizione in sé; 3) la responsabilizzazione degli studenti e l'importanza, per il successo del processo, della loro capacità di valutazione e di scelta; 4) l'attenzione all'utilità (anche in termini di innovazione, oltre che di flessibilità organizzativa e di qualità dei processi di reclutamento) che le imprese possono trarre da questo processo, al fine di coinvolgerle in modo significativo.

Sulla stessa lunghezza d'onda, si pone l'esperienza dei **Progetti SAPIL** (Supporto e Accompagnamento ai Processi di Inserimento Lavorativo) e **OrMa** (Orizzonte Master -Percorsi di Placement nei Master Universitari) realizzati tra gennaio 2010 e novembre 2012 con il finanziamento della Provincia di Roma e grazie alla collaborazione tra il CNR-CERIS e il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza Università di Roma⁴⁹. Tali progetti sono consistiti nella promozione di **stage di formazione-sviluppo** con gli obiettivi di favorire, allo stesso tempo, l'inserimento lavorativo dei laureati/laureandi, sostenere i processi di innovazione delle imprese, creare una collaborazione tra imprese, università e strutture di ricerca per lo sviluppo integrato del territorio. In particolare, i percorsi sono stati articolati in quattro fasi: 1) "selezione di laureati e laureandi" tramite un workshop interattivo che ha permesso di individuare gli studenti maggiormente motivati, a prescindere dai parametri strettamente curriculari; 2) "esplorazione delle domande di sviluppo delle imprese", consistita nella scelta di organizzazioni interessate ad accogliere giovani tramite un contratto di stage e nell'individuazione delle specifiche "domande di sviluppo", mediante apposite visite aziendali con taglio consulenziale da parte dello staff del progetto; 3) "abbinamento ragazzi-organizzazioni" mediante l'utilizzo di una parte della citata metodologia PIL (Percorsi di Inserimento Lavorativo) sperimentata dall'Università di Ferrara; 4) "Accompagnamento all'avvio dello stage con la Formazione-Sviluppo", che comporta il supporto di ogni stagista nella sua esperienza lavorativa tramite un'attività di formazione-sviluppo, secondo una metodologia sviluppata nell'ambito di ricerca del CERIS-CNR, atta a favorire il rafforzamento individuale /professionale dello stagista in relazione alle necessità di sviluppo dell'organizzazione. In particolare, la formazione-sviluppo si basa sull'alternanza tra sperimentazioni di processi di innovazione e riflessione individuale e in gruppi di apprendimento tramite il coaching biografico professionale.

Oltre il coinvolgimento degli studenti, un altro fattore indispensabile per garantire la realizzazione di percorsi formativi di successo, basati sull'alternanza istruzione - lavoro, con impatti significativi per tutti gli attori in gioco, è rappresentato senz'altro dalla **qualità dei tutor formativi e aziendali**, i quali oltre ad avere un idoneo livello di qualifica, esperienza professionale pregressa nell'area tematica di interesse e conoscenze e capacità in tema di formazione, dovrebbero poter accedere a una formazione specifica e continua, in modo da poter svolgere, non solo le funzioni di supporto tecnico e didattico, ma anche una più generale azione di interlocuzione con i soggetti in formazione, sia nell'università che in azienda⁵⁰. La **selezione e la formazione specifica dei tutor** assume dunque tutta la sua rilevanza per assicurare la qualità dei percorsi⁵¹. Centrale è

⁴⁸ All'Università degli Studi di Ferrara la graduatoria degli studenti per azienda viene fatta insieme alle imprese ma poi l'abbinamento viene assicurato facendo scegliere ai ragazzi l'azienda dove andare. Ciò significa che uno studente può scegliere un'impresa in cui è arrivato terzo in graduatoria invece che un'altra dove è arrivato primo e l'università garantisce il posto in apprendistato per i primi sette in graduatoria. Questa modalità di selezione risulta efficace soprattutto perché la scelta fra le due parti (aziende e ragazzi) è reciproca e questo garantisce una buona tenuta nel tempo.

⁴⁹ Rizziato E., Nemmo E. (a cura di), *Progetti OrMa e SAPIL: la formazione-sviluppo per un placement universitario innovativo e la generazione di nuove capacità*, Rapporto tecnico CNR-CERIS, Anno 8, N° 50, Dicembre 2013.

⁵⁰ Questo problema è ancora più rilevante nelle piccole e medie imprese, dove è più difficile trovare capacità e competenze in tema di formazione di giovani lavoratori e dove sarebbe di grande supporto il ruolo dei career service.

⁵¹ A questo proposito, si consideri che nel sistema duale tedesco è previsto un esame e un'abilitazione finale con il rilascio di un titolo di qualifica come tutor.

anche la funzione del **coordinatore** dei percorsi (es. master in apprendistato), che svolge un ruolo fondamentale nel mediare tra le esigenze delle diverse aziende che partecipano e nell'assicurare la qualità dell'azione formativa basata sul lavoro. Pertanto, anche in questo caso è importante prevedere un'adeguata selezione di questa figura di coordinatore.

Più in generale, la **qualità** delle diverse forme di percorsi di *work-based learning* è un **fattore chiave** e deve essere migliorata, soprattutto al livello di risultati della formazione, prevedendo specifici **standard di qualità** da rispettare⁵². La determinazione e l'attuazione di standard di qualità può aumentare, infatti, il numero di persone occupate, incrementare la significatività degli inserimenti lavorativi e la produttività individuale e aziendale e favorire la crescita economica⁵³. A questo fine, anche Confindustria e Cgil, Cisl, Uil hanno sostenuto nel già citato "Patto per la fabbrica"⁵⁴, la necessità di valorizzare la **qualità dei percorsi** virtuosi di alternanza scuola-lavoro, che permettano la stipula di **rapporti di lavoro "qualificati"**.

Anpal Servizi inoltre ha suggerito di attivare **procedure partecipate** per la definizione e l'attuazione periodica e continua di **standard di qualità** (*standard setting*), in relazione ai **differenti ambiti** del sistema duale, quali, ad esempio, la selezione delle aziende o di altri datori di lavoro, il coinvolgimento degli studenti e il *matching* adeguato tra apprendista/tirocinante e organizzazione ospite, la formazione dei docenti, la selezione e la formazione dei tutor aziendali e formativi, la pianificazione congiunta e l'impostazione della formazione con docenti, imprese e studenti (es. requisiti d'ingresso, durata del percorso di formazione e lavoro, finalità e obiettivi, distribuzione delle ore della formazione *on-the-job* e della formazione *off-the-job*) e dei contenuti formativi (conoscenze, capacità e competenze, profilo professionale, obiettivi di sviluppo), il riconoscimento dell'apprendimento (valutazione e certificazione), la progressione prevista (inserimento lavorativo, formazione continua, trasferibilità, produttività aziendale).

Infine, una recente e già menzionata ricerca di Assolombarda, esaminando alcune esperienze di successo relative a corsi di laurea co-progettati con le imprese, ha messo in evidenza la **centralità del ruolo giocato da due attori**, per così dire 'intermedi', vale a dire le **associazioni imprenditoriali** e gli **Alumni**, per la ideazione, promozione e realizzazione delle iniziative⁵⁵.

Il ruolo dei career service per lo sviluppo di percorsi istruzione - lavoro

Come si è detto, la programmazione di percorsi formativi basati sul lavoro orientati all'occupabilità degli studenti e rispondenti ai nuovi fabbisogni professionali e alle competenze richieste ad esempio da Industria 4.0 non è semplice da fare e si possono incontrare **ostacoli di varia natura**: scarsa conoscenza dei diversi strumenti di politica attiva da parte di docenti, studenti, imprese e datori di lavoro; carenza di relazioni con le aziende e altri attori del mercato del lavoro da parte degli atenei; insufficiente coinvolgimento delle parti sociali (organizzazioni sindacali e dei datori di lavoro); diffusa difficoltà di programmare percorsi di apprendistato all'interno dei corsi universitari di laurea triennale e magistrale; rigidità dei piani di studio e resistenze dei docenti a modificare i piani didattici; inadeguatezza delle procedure e dei sistemi di garanzia della qualità dei percorsi duali; difficoltà di reclutare nuovi docenti nell'insegnamento; difficoltà connesse al riconoscimento dei crediti per il libretto formativo; mancanza di spazi, resistenze culturali, ecc.

In questo quadro, il **career service**, che non ha particolari vincoli e rigidità da rispettare, ma svolge una funzione di mediatore, può ricoprire oggi un **ruolo fondamentale per supportare**

⁵² Confederazione europea dei sindacati, Unionlearn, *Quadro di qualità europeo per gli apprendistati. Proposta dei sindacati europei*, 2016, Commissione Europea.

⁵³ Mieschbuehler R. and Hooley T. (2016), *World-Class Apprenticeship Standards: Report and Recommendations*, Derby and London: International Centre for Guidance Studies (iCeGS), University of Derby and Pearson Education UK.

⁵⁴ Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva di Confindustria e Cgil, Cisl, Uil, 9 marzo 2018.

⁵⁵ Assolombarda, *Op. cit.*, Ricerca N° 03/2019.

l'adeguamento dei percorsi formativi, in modo da intercettare i nuovi fabbisogni professionali, assicurare l'occupabilità degli studenti e facilitare questa transizione verso industria 4.0, fornendo un contributo rilevante sui temi della innovazione della didattica, dello sviluppo delle *soft skills*, del rafforzamento di specifiche competenze legate ai nuovi fabbisogni professionali e della formazione sulle tematiche Industry 4.0.

I **servizi formativi** che i career service potrebbero offrire agli studenti sono molteplici e importanti, come ad esempio le *Academy*, anche se non rilasciano un titolo. Ad esempio, all'Università degli studi di Firenze si promuovono corsi di *empathy map*, *design thinking*, ecc. e anche una "Palestra di intraprendenza" realizzata in collaborazione con alcune aziende per accompagnare gli studenti dall'idea imprenditoriale al progetto di business⁵⁶. Anche all'Università di Salerno si sta promuovendo una *Academy* con NETCOM, un'azienda di Napoli di circa 600 addetti, che prevede percorsi formativi degli studenti anche di discipline umanistiche.

Al Politecnico di Milano il progetto *Academy* è gestito *in toto* dal Career service e consente, senza proporre una formazione approfondita come il master, di interessare studenti di varie discipline verso tematiche innovative non conosciute come quelle legate a Industria 4.0, portando il *know-how* aziendale in brevi corsi flessibili. L'*Academy*, infatti, è una formula al di fuori dei programmi di studio, che non rilascia alcun titolo ma un semplice attestato di partecipazione, ma che permette all'azienda che chiede certe competenze di poter essere protagonista e svolgere un ruolo di docenza. Si tratta di un modo per fare *employer branding* e al contempo formare i professionisti di domani sulle soluzioni e sui processi offerti dall'azienda, di pari passo con i corsi di studi di ateneo frequentati dagli studenti⁵⁷. Per fare questo tipo di attività serve sviluppare una partnership forte con le imprese ma anche stabilire un rapporto di fiducia con i corsi di studio e una condivisione con i docenti, per scongiurare il rischio di un conflitto tra i contenuti dei corsi standard e i contenuti del corso proposto dall'azienda per l'*Academy*. Quest'anno al Politecnico di Milano è stata promossa insieme alla Siemens l'*Accademia Digitale*, rivolta agli studenti laureandi di ingegneria, funzionale all'acquisizione delle competenze fondamentali per i lavori del futuro, mentre, in precedenza, era stata promossa l'*Accademia del freno di Brembo*, che ha visto il Career service occuparsi di ogni aspetto, vale a dire dalla creazione del *concept*, alla definizione del nome, dalla declinazione comunicativa e di *marketing* in accordo con l'azienda e al *project management* di tutto il corso.

Il Career service della Università 'Ca Foscari di Venezia promuove invece **percorsi personalizzati di accompagnamento al lavoro** in collaborazione con il *Ca' Foscari Competency Centre*, costruiti sulla base di una analisi e verifica delle motivazioni, aspirazioni e risorse personali degli studenti, in modo da favorire un efficace inserimento nel mondo del lavoro. In particolare, il Ca' Foscari Competency Centre (CFCC) ha attivato il programma "**PerFORMARE EmotivaMENTE**" che è stato scelto tra i migliori progetti formativi nella sezione "Nurturing Employability" all'interno della competizione internazionale "Reimagine Education" organizzata da Wharton - University of Pennsylvania, SEI Center for Advanced Studies in Management, QS Stars. Tale programma prevede sia la realizzazione del **Competency lab**, un ciclo di quattro incontri interattivi sulla rilevanza delle competenze trasversali necessarie per conseguire i propri obiettivi professionali e migliorare

⁵⁶ Anche il *BEAM (Bridging Education, Ambition & Meaningful Work) Stanford Career Education* realizza azioni formative basate sul design thinking per incoraggiare gli studenti a correre rischi e insegnare resilienza, adattabilità e azione anche di fronte a informazioni incomplete e nell'ambito di percorsi discontinui come quelli di una carriera professionale. Cfr. McCulley K., *Op. cit.*, 30 August 2017.

⁵⁷ Il format sperimentato al Politecnico di Milano coinvolge 20-30 studenti esclusivamente di Polimi e i corsi hanno una durata di tre mesi, di solito realizzati in orari serali. I docenti sono aziendali e i tempi di attivazione sono più veloci di quelli necessari per il master. Cfr. Saracino T., *Il ruolo del Career service universitario nelle trasformazioni dell'industria 4.0: il caso Politecnico di Milano*, Power Point Seminario tematico Anpal Servizi, Roma, 18 luglio 2018.

la propria competitività sul mercato del lavoro⁵⁸, nonché l'erogazione di uno specifico insegnamento denominato "Competenze emotive e sviluppo individuale", per lo sviluppo delle **competenze trasversali**⁵⁹.

Al di là delle Academy e dei servizi formativi, i Career service universitari potrebbero sviluppare iniziative per supportare i dipartimenti e i corsi di studio per la programmazione e la realizzazione dei percorsi di tirocinio e apprendistato, contribuendo a **snellire le procedure** burocratiche previste. Ad esempio, nell'Università degli studi di Bari è stata attivata dall'Agenzia per il Placement, grazie a finanziamenti europei e regionali, la piattaforma web "Portiamo Valore"⁶⁰ funzionale a supportare l'accompagnamento al lavoro e l'occupabilità degli studenti, snellendo tutte le pratiche di attivazione dei tirocini formativi e di orientamento.

Inoltre, i Career service, sulla scorta degli orientamenti strategici e delle indicazioni operative contenute nelle citate Linee guida di Anpal Servizi, potrebbero farsi promotori di iniziative volte a una maggiore **diffusione del contratto di apprendistato** di alta formazione e ricerca e in generale **di tutte le tipologie di percorsi di work-based learning**, nonché impegnarsi per assicurare un **miglioramento della qualità di tali percorsi** di istruzione - lavoro, mediante il coinvolgimento di tutti i soggetti implicati (governance dell'ateneo, docenti, aziende, studenti, organizzazioni datoriali, parti sociali, ecc.) e lo scambio di esperienze tra i servizi.

A questo proposito, si può menzionare la recente iniziativa degli Uffici di orientamento e placement delle **Università dell'Emilia Romagna**, sviluppata con il supporto ed il coordinamento di Anpal Servizi, per la promozione e la diffusione del contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca, mediante la realizzazione di un piano da condividere con la Regione Emilia Romagna.

Recentemente la Fondazione CRUI ha segnalato, infine, l'esigenza da parte degli atenei di **condividere le buone pratiche** inerenti l'utilizzo dei contratti di apprendistato alta formazione e ricerca, nonché ha proposto di istituire un **Network** per la promozione dell'apprendistato di terzo livello, e la creazione di una *community online* che permetta di portare a sistema le esperienze sperimentate e di condividere soluzioni concrete⁶¹.

⁵⁸ Il Competency lab è rivolto agli studenti iscritti a tutti i corsi di laurea magistrale di Ca' Foscari. Ogni Competency lab è strutturato complessivamente in 4 incontri in aula di circa 3 ore ciascuno (corrispondenti a 15 ore accademiche) e in attività da svolgere online tra un incontro e l'altro. L'intero laboratorio viene organizzato nell'arco di 5 settimane. L'iscrizione e la frequenza sono obbligatorie. La partecipazione in aula e il completamento delle attività proposte tramite la piattaforma online comportano l'erogazione di 3 CFU extracurricolari, che verranno inseriti nella carriera universitaria dello studente e nell'estratto finale degli esami sostenuti.

⁵⁹ "Competenze emotive e sviluppo individuale" è un insegnamento da 6 CFU rivolto agli studenti iscritti al 1° e 2° anno di tutti i Corsi di Laurea Magistrale dell'Ateneo da inserire tra i crediti a libera scelta o in sovrannumero. L'insegnamento si propone di accompagnare i partecipanti in un percorso appassionante rivolto alla comprensione profonda dei propri punti di forza e delle proprie aree di miglioramento, alla definizione dei propri obiettivi di carriera e all'individuazione delle modalità per raggiungerli, definendo un piano di sviluppo individuale, utile alla preparazione del proprio inserimento nel mercato del lavoro.

⁶⁰ P.Or.Ti.A.Mo. V.A.L.O.R.E. è l'acronimo di "Piattaforma Orientamento e Tirocini Aldo Moro Volta all'Accompagnamento al Lavoro e all'Occupabilità delle Risorse all'Esterno", un progetto finanziato e promosso da Unione Europea (Fondo sociale europeo), Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione) e Regione Puglia (Assessorato Lavoro, Cooperazione e Formazione Professionale - Area politiche per lo Sviluppo, il Lavoro e l'Innovazione - Servizio Formazione Professionale).

⁶¹ Fondazione CRUI - Osservatorio Università - Imprese, Workshop. *Le relazioni tra Università e Imprese. La terza missione delle Università: strumenti ed esperienze*, Roma 26 giugno 2018

Domande per la discussione

- In che modo e a quali condizioni il Career service può svolgere un'azione diretta per la conoscenza dei fabbisogni professionali delle imprese (es. indagini autonome, osservatori sul mercato del lavoro, seminari o tavoli di lavoro con stakeholders, rapporti diretti con le imprese, le associazioni di categoria, gli Alumni e altri datori di lavoro, ecc.)?
- Nell'ateneo sono stati realizzati percorsi innovativi di istruzione - lavoro e nel caso a quale modello o tipologia fanno riferimento?
- Quali sono le principali criticità incontrate nelle università per la promozione di percorsi di *work-based learning*?
- Quali sono, secondo la vostra esperienza, i principali fattori abilitanti alla realizzazione di percorsi di istruzione-lavoro innovativi e di successo, che permettono di superare le criticità, le resistenze e le difficoltà esistenti?
- Qual è il ruolo specifico che potrebbe svolgere il career service per promuovere l'adeguamento dei percorsi formativi in modo da intercettare i nuovi fabbisogni professionali e favorire l'occupabilità degli studenti?
- Quali *iniziative* e azioni di supporto promuovere e quali *servizi formativi* offrire alle aziende e agli studenti per favorire l'occupabilità e un maggior collegamento tra l'istruzione superiore, l'ambizione e il lavoro cosiddetto "significativo" per gli studenti?