



Seminario tematico

Reti, connessioni e partnership **Una responsabilità condivisa sulla occupabilità degli studenti**

Roma, 27 febbraio 2019

Spunti per la discussione

Unità Organizzativa
Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS

Indice

Introduzione	3
1. Connessioni e partnership: il ruolo dei career service nelle università e negli ITS	4
Il ruolo dei career service per lo sviluppo delle connessioni	4
Lo sviluppo delle connessioni nelle università	6
La promozione delle connessioni negli istituti tecnici superiori	7
2. Buone pratiche di università e ITS e spunti per la discussione	9
Come promuovere un cambiamento di paradigma dei servizi	9
Come sviluppare il networking interno e attivare collaborazioni	10
Come sviluppare il networking esterno, le connessioni e le partnership con le imprese e i diversi soggetti del territorio	11
Domande per la discussione	15

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 degli 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 *“Reti, connessioni e partnership. Una responsabilità condivisa sulla occupabilità degli studenti”* intende favorire una riflessione, sia con i referenti delle università che degli ITS, riguardo all'esigenza per i servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro di promuovere in modo proattivo lo sviluppo di relazioni e la costruzione di partnership con le imprese e i diversi soggetti presenti nell'ecosistema universitario e degli ITS. La discussione esaminerà le tendenze internazionali circa la promozione di un modello di servizi incentrato sulle connessioni a tutti i livelli e la condivisione della responsabilità circa l'occupabilità degli studenti. Particolare attenzione sarà posta alle criticità e alle specificità della realtà delle università e degli ITS, insieme alle buone pratiche sperimentate in Italia e al livello internazionale per lo sviluppo del networking e delle partnership con le imprese e i diversi soggetti del territorio. Nello specifico, il seminario persegue i seguenti obiettivi:

- promuovere una riflessione sui temi prescelti, permettendo ai referenti degli atenei e degli ITS 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 di intervento condivisi e raccogliere informazioni utili a definire linee guida o indicazioni operative che possano essere poi diffuse a beneficio di tutte le università e gli ITS, 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 quattro 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). Nel 2019 gli ulteriori seminari in programma, oltre a quello oggetto di questo documento verteranno su argomenti quali: i modelli organizzativi dei career service negli ITS; l'offerta formativa del sistema dell'istruzione superiore e lo sviluppo di una programmazione dei percorsi di istruzione - lavoro; i sistemi di valutazione e miglioramento della qualità dei career service di università e ITS; l'apprendistato ed esperienze di alternanza istruzione - lavoro.

1. Connessioni e partnership: il ruolo dei career service nelle università e negli ITS

Connections è una delle parole d'ordine più ricorrenti nei piani strategici per la terza missione degli atenei un po' ovunque nel mondo. Anche se si guarda al fronte degli istituti di formazione superiore, gli ITS per loro natura fondante prevedono il collegamento e la *partnership* con le imprese del territorio per la costruzione dell'offerta formativa e lo sviluppo di servizi di accompagnamento al lavoro, rispondenti alle esigenze delle aziende.

Da più parti è stato sottolineato quanto sia importante il *rafforzamento delle relazioni e delle connessioni a tutti i livelli* da parte delle università e delle fondazioni ITS con le imprese e i differenti soggetti della comunità territoriale di riferimento.

Il *dialogo e lo sviluppo costante di relazioni* con il mondo produttivo e i diversi soggetti della comunità territoriale è fondamentale, infatti, per soddisfare la produzione di nuove conoscenze, assicurare l'eventuale revisione dei piani di studio e dei programmi formativi e sviluppare nuove aree di ricerca, promuovere la conoscenza della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali delle imprese e dei potenziali datori di lavoro, nonché sostenere l'occupabilità e lo sviluppo della carriera formativa e lavorativa degli studenti, fornendo opportunità di integrazione tra studio e lavoro (sistema duale) e offrendo concrete esperienze professionali.

Tali connessioni dovrebbero essere sviluppate sia *all'esterno*, ma anche *all'interno* degli atenei o degli ITS, per condividere le relazioni con le imprese e definire insieme i percorsi di politica attiva e di alternanza istruzione-lavoro, e quindi sviluppando rapporti con i docenti, i referenti di dipartimenti, uffici, scuole, amministratori e dirigenti di università e ITS.

Il ruolo dei career service per lo sviluppo delle connessioni

I career service universitari e i servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro degli ITS possono, in questo quadro, giocare un ruolo fondamentale per aiutare a colmare il gap tra formazione e mondo del lavoro, scommettendo sulla rilevanza strategica di *sviluppare il networking* e le *connessioni* con tutti i soggetti interessati.

In effetti, al livello internazionale, sin a partire dagli anni '90, i *career service* hanno puntato principalmente sul *networking* con aziende e datori di lavoro, per promuovere la costruzione di percorsi di carriera degli studenti. Più recentemente, in un contesto caratterizzato da una forte crisi economica, dallo sviluppo dei *social media* e dalla crescita delle imprese 4.0, i career service sono orientati ancor di più allo sviluppo di *connessioni* con tutti i soggetti presenti nell'ecosistema dell'ateneo o dell'ITS, che si possono attivare, ampliare e coltivare, nella cosiddetta era della connettività, grazie ai social media, a internet e alle opportunità offerte dalle innovazioni tecnologiche. Dunque non solo costruzione di reti e rapporti diretti con gli studenti e le imprese ma promozione e mantenimento di legami e relazioni sempre più diffuse² oltre che con gli studenti e i datori di lavoro, anche con la pluralità di soggetti presenti all'interno e all'esterno dell'ateneo o dell'ITS, vale a dire: gli amministratori e i dirigenti, i referenti di dipartimenti, uffici, scuole accademiche e corsi di studio, e anche le diverse comunità portatrici di differenti interessi, quali

² Il *networking* inteso come creazione di relazioni di valore e strumento insostituibile per individuare nuove opportunità si fonda sul principio di una condivisione chiara e ragionata di esperienze e si sviluppa, come suggerito dal sociologo Mark Granovetter, stabilendo le modalità di riattivare tutti i contatti o legami che si hanno, sia quelli forti che quelli deboli o «dormienti». Tali modalità possono essere sia offline (es. prendersi un caffè) che online (i social e LinkedIn), ma in tutti i casi il network deve allargarsi a nuove relazioni e connessioni da costruirsi ex novo ogni giorno e deve essere sempre coltivato, evitando di cadere nell'errore molto frequente di spendere tempo ed energie per creare una buona rete di contatti e poi di non mantenerla. Cfr. Vignini M., *Networking e lavoro. Come valorizzare le relazioni professionali*, Hoepli Milano 2016; Scaglione L., *Networking, questo (s)conosciuto*, Seminario Career Advice Bocconi Alumni Community, 2017.

gli ex studenti, i genitori, le associazioni di studenti, le organizzazioni datoriali e di categoria, le parti sociali e la rete dei servizi per il lavoro³.

Tali relazioni e connessioni vengono garantite e mantenute nel tempo costruendo apposite *partnership strategiche* funzionali a stabilire forme di cooperazione di lunga durata e rendendo in generale il *networking* un elemento vitale per il lavoro che fa il career service.

In questo quadro, si sta via via affermando un *nuovo modello di career service* che, superando il servizio tradizionale di orientamento e placement, coinvolge nella *responsabilità circa l'occupabilità degli studenti* non solo il personale dell'ufficio ma tutti i suddetti soggetti che gravitano nell'*ecosistema formativo*. I career service si configurano infatti non più come centri o sportelli di riferimento che svolgono le loro funzioni nelle mura di un ufficio ma come *connettori* che cercano di sfruttare la rete degli istituti formativi per portare tutti a *connettersi e a collaborare* in un ambiente in cui la *fiducia* e l'influenza possano contribuire a identificare nuove opportunità e a conseguire il successo professionale degli studenti.

Un esempio emblematico al riguardo è quello dell'Università di Stanford (USA) che sta sperimentando il "*Career Connections Model*" (Modello di connessioni per la carriera), denominato Vision 2020⁴, orientato a offrire un supporto specialistico allo sviluppo della carriera per gli studenti, basato sulla *costruzione di connessioni* attraverso partnership con datori di lavoro di differenti settori produttivi e relazioni tra studenti ed ex studenti e la rete di comunità professionali, coinvolgendo tutti nella responsabilità circa l'occupabilità dei laureati e la costruzione di un ponte tra l'istruzione superiore e il lavoro rispondente alla passione e all'ambizione degli studenti.

Per rappresentare il mutamento di paradigma del career service incentrato sulle connessioni a tutti i livelli, il Career Development Center (CDC) della Stanford University ha recentemente cambiato nome in BEAM (*Bridging Education, Ambition & Meaningful Work*), Stanford Career Education⁵. Tale cambiamento di nome, con la scelta di un acronimo semplice, facilmente memorizzabile che sintetizza la *vision* dell'ateneo, e la eliminazione della parola "Centro", si intende enfatizzare una nuova cultura istituzionale della formazione in cui tutte le parti interessate possono collegarsi al di là delle mura di un edificio e continuare a tessere lo sviluppo professionale nel tessuto dell'esperienza studentesca. In effetti, l'uso di *Career Education* è un tentativo intenzionale di spostare le aspettative dal collocare gli studenti in posti di lavoro per istruirli sul processo di coltivare le loro reti personalizzate per plasmare il loro percorso professionale e colmare la loro istruzione e le loro ambizioni con un lavoro "significativo". Quest'ultima locuzione poi è emblematica del cambio di paradigma del servizio che non cerca più come risultato finale dell'istruzione professionale a Stanford un "lavoro" qualsiasi, ma punta sul rafforzamento delle capacità degli studenti di sviluppare e sfruttare le reti, nonché di definire un lavoro "significativo" per sé stessi⁶, vale a dire un lavoro personalizzato e unico per ogni individuo, rispondente ai suoi interessi, valori e competenze e che allo stesso tempo aggiunge valore, significato e scopo alla vita di un individuo.

³ La stessa NACE (National Association of Colleges and Employers) ha definito tra gli standard dei career service quelli di: sviluppare, mantenere e migliorare i rapporti con i datori di lavoro che possono fornire opportunità di sviluppo professionale e di impiego per gli studenti, facilitando il coinvolgimento e la comunicazione dei datori di lavoro con docenti, studenti e amministratori; adoperarsi per lo sviluppo strategico di partnership a lungo termine con imprese e altri datori di lavoro; organizzare programmi appropriati che utilizzino l'esperienza degli alumni e dei datori di lavoro; stabilire relazioni di cooperazione con altri uffici e servizi per supportare i reciproci riferimenti, lo scambio di informazioni, la condivisione di risorse e le priorità istituzionali; incoraggiare il dialogo tra i datori di lavoro, i docenti e i dirigenti in materia di carriera e occupazione per studenti e laureati. Cfr. National Association of Colleges and Employers, *Professional Standards for College and University Career Services*, ©2016 National Association of Colleges and Employers.

⁴ Dey F., *Stanford's New Model of Meaningful Work. Vision 2020*, Stanford University 2017.

⁵ Stanford Career Education, *BEAM - Bridging Education, Ambition & Meaningful Work*, 2018

⁶ Rosso, B., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). *On the meaning of work: A theoretical integration and review: Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127

In particolare, il *nuovo modello di connessioni di carriera* è incentrato su tre elementi chiave:

1. *Connessioni con i datori di lavoro*: al fine di diversificare le opportunità di lavoro e i tirocini per gli studenti, l'ufficio "Stanford Career Education" sta investendo sui "coaches della carriera" con una specifica esperienza sulle imprese, a cui viene affidata la responsabilità della creazione di partnership con datori di lavoro di vari settori produttivi, in modo da collegare gli studenti a una più ampia varietà di posti di lavoro e tirocini.
2. *Connessioni con le comunità di studenti e docenti*: al fine di aumentare il sostegno specialistico per gli studenti e in collaborazione con i docenti, i "coaches della carriera" vengono assegnati agli studenti in base ai loro corsi di studio, diplomi e lauree, e li assistono nella costruzione dei percorsi di carriera e nella preparazione dei tirocini, promuovendo connessioni significative a tutti i livelli.
3. *Connessioni con i mentori e le comunità degli ex studenti e genitori*: al fine di aumentare l'apprendimento degli studenti da esperienze e mentori, Stanford Career Education sta investendo in programmi di *mentoring*, *networking* e *apprendimento esperienziale*⁷.

Lo sviluppo delle connessioni nelle università

Per quanto riguarda l'università, tutti sanno come non sia più considerabile una "torre d'avorio", isolata dalla società, ma al contrario, si rileva una tendenza internazionale che vede gli atenei sempre più interagire con le imprese, le amministrazioni pubbliche e gli altri soggetti del territorio, per perseguire la cosiddetta *terza missione*, cioè per valorizzare le conoscenze prodotte, promuovere il benessere sociale, l'avanzamento tecnologico e la crescita economica della società e del territorio.

Recentemente, è stato coniato il termine *Università 4.0*, utilizzato anche alternativamente con le locuzioni "Università ecologica" o "Università per gli altri"⁸, per indicare l'attuale trasformazione degli atenei, orientati verso l'esterno, profondamente connessi con le imprese e i diversi soggetti presenti nell'ecosistema universitario, e impegnati a soddisfare i bisogni e le passioni dei loro studenti e a rispondere alla sfida della occupabilità.

Se si esaminano i piani strategici della Stanford University (USA), della La Trobe University (Australia) o della University College di Londra così come i paper più recenti dei rettori o delegati di università americane, asiatiche ed europee, possiamo osservare un elemento comune: tutti sono concordi nel sottolineare la necessità di combinare l'eccellenza nell'insegnamento e nella ricerca con lo sviluppo di una forte connessione con le diverse comunità esistenti nell'ecosistema universitario.

⁷ In particolare, l'ufficio realizza le connessioni con gli ex studenti e genitori attraverso programmi di *mentoring* e *networking* come i "Career Treks for Humanities" (Percorsi alla carriera per facoltà umanistiche), un programma che organizza visite in loco per gli studenti presso le aziende e li collega con ex studenti per conoscere il mondo del lavoro e metterli in contatto con potenziali reclutatori, e il programma "Stanford Alumni Mentoring", che connette gli studenti con ex studenti con funzioni di mentor, in base agli interessi professionali e ai campi di studio. Infine, sono stati finanziati progetti che includono il reclutamento di un numero maggiore di ex studenti e genitori come volontari "Career Coaches and Connectors". I maggiori investimenti previsti in questo settore hanno consentito di attivare la rete di stakeholder di Stanford per sostenere l'apprendimento esperienziale e lo sviluppo professionale di studenti e alumni.

⁸ Un modello di università che rappresenta l'ultima tappa di un processo evolutivo che, dopo la cosiddetta università metafisica (Metaphysical University) di epoca medievale, impegnata unica-mente a conservare e poi trasmettere la conoscenza, ha visto il passaggio all'università di ricerca (Research University) sviluppata nelle società postindustriali, in cui la conoscenza veniva anche creata con la ricerca e utilizzata per il progresso tecnologico, passando poi per la cosiddetta università imprenditoriale (Entrepreneurial University), cioè una università che concilia l'esigenza di estendere con quella di capitalizzare la conoscenza, che rappresenta il cuore della terza missione dell'università e la porta a costituirsi come un attore economico a pieno titolo, fino ad arrivare alla Università 4.0.

Ad esempio, un documento per la discussione pubblicato a maggio del 2017 dalla La Trobe University⁹ posiziona chiaramente la strategia da perseguire all'interno del contesto dei profondi cambiamenti in atto, incluse le sfide associate alla rivoluzione digitale e alla trasformazione verso una società della conoscenza. Tale documento "Pronti per il futuro 4.0" ha suggerito che l'università del futuro - l'"Università 4.0" - si sovrapporrà, ma non sostituirà, il ruolo tradizionale delle università come luogo per la generazione e trasmissione di conoscenza. Il nuovo modello Università 4.0 dovrà combinare l'eccellenza nell'insegnamento e nella ricerca con lo sviluppo di una forte *connessione con le diverse comunità esistenti* nell'ecosistema universitario¹⁰.

D'altra parte, in Italia questo passaggio verso una università costituzionalmente orientata verso l'esterno e profondamente connessa con le imprese e i diversi soggetti del territorio non è affatto scontato. Si tratta di promuovere la costruzione di una cultura delle connessioni a tutti i livelli, coinvolgendo innanzitutto i docenti per superare quelle diffuse *resistenze* interne alla creazione di collegamenti con la rete di imprese nel territorio.

A questo proposito, nella maggior parte degli atenei è stata rilevata una forte difficoltà a dialogare con la propria *rete interna* (strutture e didattica) e ad acquisirne i bisogni (es. Università degli Studi di Teramo, Università "Cà Foscari" di Venezia, Università degli studi di Genova, LUM "Jean Monnet" di Foggia, Università per Stranieri di Siena, ecc.), e la necessità concentrare gli sforzi nello sviluppo della *comunicazione interna* per incrementare il dialogo e la collaborazione, anche al fine di sviluppare le relazioni con gli studenti e le imprese.

La promozione delle connessioni negli istituti tecnici superiori

Per quanto concerne gli *Istituti Tecnici Superiori*, occorre sottolineare come essi siano nati proprio per garantire il collegamento con il mondo produttivo e offrire percorsi formativi rispondenti alle esigenze del territorio e delle imprese, prevedendo all'interno delle fondazioni la partnership con specifiche aziende. Come è noto, infatti, allo scopo di rendere stabile e organica l'integrazione tra soggetti formativi, enti locali e imprese, gli ITS si costituiscono in fondazioni di partecipazione, cui partecipano (come standard organizzativo minimo): un istituto di istruzione secondaria superiore, tecnico o professionale (ente di riferimento); una struttura formativa accreditata dalla Regione per l'alta formazione; un'impresa del settore produttivo dell'ITS; un dipartimento universitario o altro organismo appartenente al sistema della ricerca scientifica e tecnologica; un Ente locale (Comune, Provincia, Città Metropolitana, Comunità Montana).

Occorre considerare, inoltre, che l'intenzione iniziale del MIUR era quella di strutturare un sistema nazionale basato su un numero ridotto di istituti di eccellenza che potessero diventare un punto di riferimento anche interregionale per lo sviluppo delle competenze necessarie alle imprese delle sei aree tecnologiche considerate strategiche per lo sviluppo economico e la competitività. L'evoluzione degli ITS sul territorio ci racconta invece una storia diversa. Basti pensare che le Regioni, nel rispetto delle loro competenze esclusive in materia di programmazione dell'offerta formativa, hanno promosso una proliferazione di ITS, anche in contrasto con le più recenti indicazioni del MIUR che vanno invece nella direzione di un rafforzamento delle Fondazioni esistenti¹¹.

D'altra parte, gli ITS sono una *realtà giovane*, di recente istituzione, che si trova di fronte all'esigenza di *rafforzare e sviluppare le connessioni* con le aziende e i diversi soggetti del territorio. Molto infatti c'è ancora da fare per colmare il divario con analoghi istituti esistenti in Europa.

⁹ La Trobe University, *Future Ready 4.0: La Trobe University's next Strategic Plan. A strategy to reshape our University in a period of ceaseless change*, Discussion Paper, May 2017.

¹⁰ La Trobe University, *Strategic Plan 2018 - 2022*, November 2017.

¹¹ Si segnalano due casi in controtendenza: l'Umbria ha deciso di puntare su un'unica Fondazione, che ogni anno realizza diversi percorsi afferenti a più aree tecnologiche, che ottengono ottimi risultati nella valutazione condotta annualmente da Indire; l'Emilia Romagna sta andando nella direzione di un riaccorpamento delle Fondazioni (che inizialmente erano 9 ed oggi sono 7), e ha tra l'altro promosso la costituzione dell'associazione che ha riunito tutti gli ITS regionali.

Molte imprese ad esempio non conoscono neppure gli ITS. Una recente ricerca commissionata da Assolombarda ha mostrato, infatti, che solo il 36% delle 228 aziende lombarde contattate conosce gli istituti di Istruzione Tecnica Superiore¹².

Ma se è vero che la *scarsa conoscenza degli ITS sul territorio* è un problema comune a tutte le fondazioni ITS, in molti contesti si sono sviluppate *reti di ITS* (in alcuni casi anche con le istituzioni regionali) per la realizzazione di azioni sinergiche di comunicazione e promozione dell'offerta formativa, anche sulla base dei finanziamenti che il MIUR eroga annualmente per la realizzazione a livello regionale di attività di orientamento¹³.

Più in generale, la *debolezza dei legami con il tessuto imprenditoriale* rischia di minare la possibilità di assicurare livelli elevati di occupazione sul medio-lungo periodo. A tal proposito si segnalano alcuni fattori di attenzione: l'esigenza di rafforzare e ampliare i rapporti con le aziende per anticipare la "saturazione" delle imprese che occupano i diplomati ITS; la necessità che il radicamento al territorio non si traduca in una scarsa motivazione a stringere solide relazioni al di fuori dai confini locali, regionali e nazionali; il bisogno di investire non solo sulle declinazioni territoriali delle figure professionali ma anche sulla spendibilità delle competenze acquisite al di fuori delle realtà di riferimento delle fondazioni; l'opportunità di intercettare e anticipare i fabbisogni di innovazione del tessuto produttivo, scongiurando il rischio di un appiattimento sui bisogni manifesti delle imprese e promuovendo quindi gli ITS come motore di innovazione.

Per fare fronte a queste esigenze, molti ITS sono impegnati nello sviluppo di *relazioni con imprese differenti da quelle partner delle fondazioni*, tanto che Indire ha recentemente rilevato un incremento del numero complessivo delle imprese coinvolte nel 2017 (1688) nell'ospitare tirocini, rispetto ai precedenti monitoraggi (1149 imprese nel 2015 e 1157 nel 2016)¹⁴.

Questo impegno per lo sviluppo del *networking* con le imprese dovrebbe prevedere il coinvolgimento e il *commitment* dei vertici degli istituti e la valorizzazione dei diversi soggetti che già partecipano alle attività dell'ITS (aziende, soci, allievi, dipendenti), facendo in modo che tutti siano ingaggiati e siano protagonisti di un gioco di squadra. D'altro canto, negli ITS si riscontrano diverse *difficoltà nel coinvolgimento degli attori della rete interna* (in particolare soci e partner della Fondazione), che sarebbe invece determinante per valorizzare e capitalizzare il patrimonio di relazioni proprio di ciascun ITS, ai fini del radicamento al territorio e della condivisione della responsabilità circa l'occupabilità dei diplomati.

¹² 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

¹³ Ad esempio, in Friuli Venezia Giulia ed in Emilia Romagna gli ITS promuovono congiuntamente azioni di promozione, anche attraverso la messa in scena di uno spettacolo teatrale.

¹⁴ Indire (Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa), *Istituti Tecnici Superiori: Monitoraggio nazionale 2017. Percorsi ITS*, Marzo 2017

2. Buone pratiche di università e ITS e spunti per la discussione

Come promuovere un cambiamento di paradigma dei servizi

Oltre al modello di connessioni per la carriera dello Stanford Career Education, citato in precedenza, molte altre università al livello internazionale si stanno muovendo nella direzione di sviluppare connessioni con le comunità di riferimento per favorire l'occupabilità degli studenti (in Europa, Asia, USA).

Anche in Italia diverse università stanno promuovendo un mutamento di paradigma dei servizi scommettendo sulla centralità delle connessioni a tutti i livelli come ad esempio stanno facendo i career service delle università di Padova, di Pisa, 'Ca Foscari di Venezia, Bocconi di Milano, di Camerino, Sant'Anna di Pisa, ecc.

Pure sul fronte degli istituti di formazione superiore, alcuni ITS hanno già adottato questo approccio per promuovere le relazioni con i soggetti del territorio come ad esempio l'Istituto Machina Lonati di Brescia o l'ITS Umbria Academy, mentre la maggior parte degli altri ITS potrebbero considerarlo come *drive da seguire* nel processo di costruzione dei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro che si intendono attivare.

In tutti i casi, appare evidente che la promozione di un cambiamento di modello del career service, incentrato sulle connessioni a tutti i livelli per rispondere alla sfida dell'occupabilità sulla base di una responsabilità condivisa e diffusa, non può avvenire per semplice buona volontà del personale dei career service, ma comporta il *coinvolgimento strategico e la proattività della direzione* degli atenei e degli istituti di formazione superiore (Rettore, Delegati, direttore generale, ecc.), che dovrebbe guidare il cambiamento, lo sviluppo del dialogo collaborativo e la stipula di alleanze con le imprese e altri potenziali datori di lavoro.

Inoltre, come è stato messo in evidenza nell'ultimo seminario di Anpal Servizi¹⁵, è opportuno definire piani di *marketing* multicanale (*marketing omnichannel*), in grado di integrare una molteplicità di canali, fisici e *online*, anche al fine di promuovere iniziative per attrarre i diversi tipi di utenti. Le connessioni *online* non dovrebbero infatti soppiantare le relazioni dirette.

A questo proposito, è stato sottolineato come le connessioni realizzate grazie ai *social media* (il cosiddetto *networking low touch*) dovrebbero essere comunque integrate, anche nella nostra era digitale e della connettività, con le *relazioni umane dirette a forte contatto (high touch)*¹⁶. Infatti, anche se messaggi di testo, social media ed e-mail possono sembrare più efficaci a causa dell'immediatezza della comunicazione e della possibilità di raggiungere e connettersi con più persone e più spesso, in realtà solo le attività di networking a forte contatto consentono di personalizzare le relazioni, arricchire il rapporto personale o professionale¹⁷. L'utilizzo integrato delle *strategie di rete high touch e low touch* consentono di gestire efficacemente le attività di networking nel tempo e di prestare attenzione sia alla qualità che alla quantità dei contatti, valorizzando il ruolo degli utenti dei servizi non più target passivi ma soggetti attivi che comunicano tra loro, anche in

¹⁵ Anpal Servizi, *Resoconto del Seminario tematico. Il marketing dei Career service nell'era delle connessioni*, Roma, 24 ottobre 2018

¹⁶ Kathy McAfee, *High Touch vs Low Touch Networking*, 2012, in <http://www.southworth.com/2012/networking/high-touch-touch-networking/>

¹⁷ A titolo esemplificativo si riportano qui di seguito alcuni esempi specifici di attività di rete che potrebbero rientrare nelle categorie di alta, media e bassa relazione: il *networking high touch* include attività come: partecipare e vedere le persone a un evento di networking, incontrare persone in occasione di eventi sportivi o di altre attività di business, mangiare con qualcuno, ecc.; la rete di contatti di medio livello include attività quali: telefonate, biglietti d'auguri, lettere, libri, regali inviati per posta, videochiamate Skype; il *networking low touch* comprende attività come: inviare una e-mail, pubblicare sulla propria pagina Facebook o aggiornamenti o inviti su LinkedIn, twittare, e-mail marketing, ecc..

tempo reale grazie alla telefonia mobile, e sono connessi nelle reti orizzontali delle *community*, che possono influenzare la presa di decisioni circa l'accesso o l'utilizzo dei servizi.

Come sviluppare il networking interno e attivare collaborazioni

Lo sviluppo di azioni di *networking* all'interno degli istituti formativi costituisce un aspetto fondamentale per il lavoro del career service, con particolare riguardo ai rapporti con i diversi dipartimenti, scuole, direttori di corso e docenti, e con tutti gli uffici e i diversi soggetti che detengono rapporti con i datori di lavoro o che sono preposti alla valorizzazione delle conoscenze e alla intermediazione (es. Ufficio per le relazioni esterne o con le imprese, Ufficio per il trasferimento tecnologico, ILO, Ufficio per la creazione d'impresa spin off, segreterie didattiche dei corsi di studio, soci e partner della Fondazione ITS, ecc.). In particolare, lo sviluppo del networking interno e di *rapporti di collaborazione* e coordinamento tra il career service e gli altri stakeholders interni consente una condivisione di informazioni, risorse e opportunità, necessari per favorire l'occupabilità degli studenti.

A questo proposito, una *criticità* che è stata messa in evidenza nell'ultimo seminario sul marketing organizzato da Anpal Servizi, è legata alla problematicità di sviluppo delle *relazioni con gli stakeholder interni* all'ateneo e all'ITS (in particolare soci e partner della Fondazione) o alla difficoltà di stringere accordi con altri uffici con i quali creare collaborazioni sui temi del marketing e del networking con le imprese.

Tra le maggiori criticità incontrate dai career service vi è certamente quella della *resistenza dei docenti* a gestire le comunicazioni con le aziende in modo centralizzato e della scarsa condivisione delle iniziative del career service con i docenti dei dipartimenti (soprattutto i più anziani), in linea di massima poco inclini a mettere in rete le proprie conoscenze e i rapporti intrattenuti con le realtà produttive del territorio e restii a condividere i loro contatti con l'ufficio placement. D'altra parte, tale criticità è da mettere in relazione a una tradizionale non stretta collaborazione tra le due aree degli *Student Affairs* e degli *Academic Affairs*¹⁸.

Eppure, molte sono le collaborazioni che si potrebbero attivare e numerose sono le esperienze praticate da università e ITS, nella consapevolezza che nessun operatore di career service è in grado di fornire da solo tutte le risposte e può offrire tutte le indicazioni e i feedback di cui gli studenti hanno bisogno per la costruzione dei loro percorsi professionali.

Ad esempio, il career service dell'Università degli studi di Firenze lavora in stretta sinergia con i corsi di studi e ogni aspetto delle attività realizzate è sostenuto dalla ricerca. Inoltre, Anpal Servizi, sta promuovendo la sperimentazione di un lavoro congiunto con i docenti volto alla descrizione delle competenze che gli studenti sviluppano attraverso il loro percorso formativo, attraverso l'uso dell'Atlante del lavoro, in modo che il career service possa attivare percorsi personalizzati di carriera degli studenti.

In generale le *connessioni con i dipartimenti, le scuole e i corsi di studio* aiutano a promuovere il career service come un ufficio che fornisce un servizio utile e tangibile ai docenti, funzionale a creare collegamenti con i datori di lavoro necessari per assicurare la occupabilità degli studenti.

A questo fine, il Career service dell'Università di Padova ha sviluppato un'azione fondamentale nei confronti dei *docenti*, per attivare forme di collaborazione e ha istituito una apposita "Commissione placement", composta da 32 persone, una per ogni dipartimento, che riferiscono sulle iniziative promosse dal Career service a tutti gli altri docenti nei Consigli di dipartimento.

¹⁸ Glass-Starek R., *Bridge the Gap Between Student Affairs and Academic Affairs: The A-to-Z of Partnering with Faculty*, NACE Journal, National Association of Colleges and Employers, May 2013

Inoltre, si potrebbero invitare i *docenti* a collaborare per ottenere finanziamenti europei funzionali alla sperimentazione di percorsi di sviluppo professionali, oppure condividere le risorse economiche per reciproci vantaggi, come potrebbe essere l'acquisto di una risorsa per la pianificazione della carriera online.

Un'altra iniziativa da proporre potrebbe essere l'organizzazione di *presentazioni nelle aule didattiche dei servizi offerti* relativi alla costruzione della carriera degli studenti. Ad esempio, il Career service della Libera Università di Bolzano ha convinto la delegata del Rettore a inserirsi nel Consiglio di ogni singolo corso di laurea, dove si sono potute illustrare le attività e i servizi offerti e questa opportunità è risultata molto efficace. Inoltre, il career service potrebbe farsi promotore di ospitare eventi legati allo sviluppo della carriera degli studenti, differenziati per tutte le diverse aree accademiche presenti nell'ateneo o i corsi di studio di un ITS. In questo modo, i docenti potrebbero essere più propensi a indirizzare gli studenti al career service se sapessero che si sta facendo lo sforzo di fornire risorse e servizi personalizzati che soddisfino le esigenze professionali degli studenti della loro area di studio.

Oltre alle relazioni con i docenti è importante sviluppare *relazioni con tutti gli uffici* e i diversi soggetti interni agli atenei e ITS che detengono rapporti con i datori di lavoro. Al riguardo, vi sono numerose esperienze positive di sviluppo di relazioni con gli stakeholders interni sia in Italia che all'estero. Ad esempio, il Career service dell'Università di Padova ha attivato una collaborazione con l'*Ufficio comunicazione* che permette di utilizzare gli strumenti esistenti (es. radio, giornale, ecc.), per promuovere le relazioni con le imprese e i datori di lavoro, mentre il Career Center della Loyola University nel Maryland (USA) ha sviluppato le relazioni tra i differenti dipartimenti, divisioni e direzioni dell'ateneo, promuovendo la condivisione di informazioni o risorse e il lavoro di squadra per raggiungere gli obiettivi dell'ufficio. A questo fine, è stata costituita una "tavola rotonda" con gli uffici Career Center, Relazioni con gli alumni, Rapporti con le imprese, Relazioni con i genitori, Sport, che si riunisce ogni trimestre per discutere le opportunità di impegno e le strategie per la costruzione di nuove relazioni esterne¹⁹.

Come sviluppare il networking esterno, le connessioni e le partnership con le imprese e i diversi soggetti del territorio

La promozione di azioni di *networking* con imprese, datori di lavoro e i diversi soggetti del territorio costituisce un elemento vitale per realizzare un'efficace azione di supporto e accompagnamento che favorisca l'occupabilità e lo sviluppo della carriera formativa e lavorativa di studenti, diplomati, laureati e dottori di ricerca.

Non ci si stancherà mai di sottolineare come l'impegno e il *coinvolgimento del vertice* (Rettore, Prorettore, Delegato per orientamento e placement, direttore generale) per promuovere le relazioni con le imprese e i diversi soggetti costituisca un fattore determinante per avviare un approccio strategico centralizzato e un dialogo collaborativo a tutti i livelli, fino ad arrivare a stipulare alleanze con le imprese e altri datori di lavoro.

A questo proposito, è stata anche rilevata da più parti in Italia l'esigenza di adottare un approccio prevalentemente "centralizzato" nei rapporti con i datori di lavoro e in generale di optare strategicamente per mantenere i servizi centralizzati, in modo da poter gestire una continuità nel rapporto con le imprese, garantendo un unico "accesso" delle aziende con il mondo accademico²⁰.

In effetti, sono le stesse aziende che chiedono di avere un unico interlocutore nei rapporti con l'università, per agevolare il dialogo e la costruzione di possibili partnership con il career service e tra quest'ultimo e i diversi servizi interni ed esterni all'ateneo. Più in generale, vi sono molti

¹⁹ Rowley J., *Bridge the Gap: Cross-Divisional Collaboration*, NACE Journal, February 2015

²⁰ Montefalcone M., *Linee guida per il rafforzamento e lo sviluppo dei career service*, Luglio 2017, Anpal Servizi

vantaggi portati dalla centralizzazione, visto che si possono ottenere molte sinergie quando le relazioni passano per un punto comune. In questo quadro, il career service dovrebbe fare da tramite tra le aziende e i dipartimenti, gli uffici, le scuole e i corsi di studio, altrimenti i rappresentanti delle imprese rischiano di avere più interlocutori e sono costretti a rivolgersi per la stessa opportunità anche a più soggetti. Inoltre, la collaborazione e il coordinamento tra il career service e gli altri uffici e dipartimenti consente una condivisione della responsabilità circa l'occupabilità degli studenti.

Un esempio di approccio centralizzato è quello adottato dall'Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano, dove esiste un unico servizio per tutti i rapporti con le imprese, anche per quelli necessari all'attivazione dei tirocini curriculari. Tale servizio permette di costruire e mantenere un rapporto stabile e continuo con le imprese diretto da un soggetto unico (es. spesso dal tirocinio curriculare si passa a quello extracurriculare per lo stesso soggetto).

In Italia, diversi altri atenei stanno puntando sullo *sviluppo del networking e delle connessioni con differenti soggetti*, compresi gli ex studenti. Ad esempio, il servizio di Job Placement dell'Università di Pisa promuove il networking e lo sviluppo di relazioni con: Alumni; Mentori (manager e imprenditori); Reti europee dei career Service (la rete di Università CareerCon con sede a Vienna, la rete EFMD di Università e Business School); Aziende; Enti pubblici e istituzioni; Associazioni di categoria; Associazioni non governative e no profit; Altre reti nazionali e internazionali; Poli tecnologici e innovazione.

Sul fronte ITS, l'Istituto Machina Lonati di Brescia ha promosso l'organizzazione di *incontri con gli ex studenti* di presentazione delle loro attività professionali, che risultano molto efficaci e apprezzate dagli studenti, in quanto aiutano a orientarsi meglio in relazione al loro futuro professionale e alla scelta dello stage, e sono di supporto al lavoro dell'ufficio orientamento e placement che li deve seguire nel secondo anno di corso. Inoltre, è stata realizzata l'iniziativa Gratest'ITS, che prevede la presentazione delle storie di successo degli alumni con pillole video condivise sui social (es. YouTube) e racconti sul Blog dell'ITS gestito direttamente dagli ex studenti.

Per sviluppare le relazioni con le imprese, si possono utilizzare anche *fondi nazionali o europei*. Ad esempio, la scheda 1 dell'Asse 1 bis del PON IOG (Iniziativa Occupazione Giovani), progettata anche grazie ad Anpal Servizi e recentemente adottata, finanzia nelle Regioni "in transizione" e "meno sviluppate" interventi di rete con le imprese per attività di promozione e progettazione di percorsi di apprendistato di I, II e III livello anche negli ITS.

L'Università di Padova e la Bocconi di Milano hanno sviluppato il *networking anche all'estero*, proponendo diverse azioni volte al potenziamento delle relazioni estere con il mondo del lavoro (es. incontri in sede e in occasione di fiere internazionali per promuovere le opportunità di stage e tirocinio per studenti e laureati; creazione di un network di relazioni con le associazioni e le comunità di emigrati Italiani; promozione attraverso i social network più accreditati di una rete di relazioni con gli alumni dell'ateneo che hanno sviluppato una carriera di rilievo all'estero, ecc.). L'Università di Padova inoltre è stata la prima in Italia a organizzare l'*International Career Virtual Fair*, il *career day* virtuale internazionale che permette di annullare la distanza fisica tra le aziende e gli studenti/laureati provenienti da diversi Paesi europei e di incentivare e incrementare la mobilità internazionale, coinvolgendo le Università del Coimbra Group (un'associazione di università europee)²¹ e 49 aziende di calibro internazionale²².

Per quanto concerne le *modalità preferite* per il coinvolgimento delle imprese e lo sviluppo delle relazioni con i diversi soggetti interessati, i *career day* o fiere del lavoro sono tra gli strumenti maggiormente diffusi nei servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro di università e ITS,

²¹ Cfr. <http://www.coimbra-group.eu/>

²² Cfr. <http://www.careervirtualfair.com/>

in Italia e all'estero, per attirare nuovi utenti (studenti e imprese), sviluppare le relazioni e far conoscere meglio i servizi offerti.

Ad esempio, alla Technischen Hochschule di Nürnberg "Georg Simon OHM", il career service mira allo sviluppo di relazioni, mediante l'organizzazione di *Fiere del lavoro*, *seminari ed eventi* come il "Praxistage Mit-mach-Tage" o i "Practice Days", che consentono agli studenti di incrementare le relazioni personali e contattare direttamente aziende e altri datori di lavoro per l'organizzazione di tirocini, la costruzione di percorsi formativi o lo sviluppo della carriera professionale. Peraltro, tali iniziative sono organizzate in *partnership* con i career service di altri istituti di formazione superiore come le Hochschule di Ansbach, OTH Amberg-Weiden, Augsburg, Coburg, Hof, TH Ingolstadt, Kempten, Landshut, Monaco di Baviera, Ulm, Evang. Norimberga, Ratisbona OTH, Rosenheim e Würzburg-Schweinfurt²³.

Il Career Center della University of Economics and Business di Vienna punta al *coinvolgimento delle imprese* offrendo alle aziende servizi di *corporate partnership*, di *employer branding* e di *recruiting* e organizza annualmente fiere della carriera e altri eventi di *networking* (es. *Internship day*, *Breakfast*, *Workshops*, *Career Calling*, *Panel Discussions*). Anche l'Università Bocconi di Milano prevede *servizi riservati* e specifici *benefit* per convincere le aziende a collaborare con il Career Service e ad aderire al "Programma Imprese Associate" (es. agevolazioni nei servizi di stage e placement, assistenza personalizzata, stand in occasione dei *Career Day*, priorità e condizioni più favorevoli di accesso ad alcune attività offerte, pubblicizzazione dell'impresa sul sito internet dell'ateneo o in altri spazi universitari, partecipazione alle *Drop-in Sessions*, ecc.).

Le tipologie di possibili *eventi di networking* sono numerose. Ad esempio, la Fondazione ITS Machina Lonati di Brescia ha puntato sull'organizzazione di eventi diversi, che hanno avuto un impatto molto rilevante, tra cui sono da menzionare:

- la "Serata della moda", un evento annuale e molto atteso che si ripete a Brescia da quindici anni, a cui quest'anno hanno partecipato 3000 persone (imprenditori e referenti di istituzioni);
- la rassegna Ethics&Aesthetics, che sensibilizza sui temi dell'etica nell'ambito della moda, e che coinvolge mediante differenti eventi più di 500 persone, tra cui 30 aziende e referenti di istituzioni, la Fondazione Banca Etica e anche partner nazionali e moltissimi artigiani del territorio di Brescia che hanno sviluppato insieme agli studenti laboratori creativi aperti a tutti coloro che siano interessati (anche al di fuori della scuola);
- "Ti presento una idea", una iniziativa promossa a partire dallo scorso anno, in cui i ragazzi del secondo anno presentano (con 5 minuti a disposizione per ciascuno) idee imprenditoriali a una platea di 25 imprenditori diversi e rappresentanti di Confcooperative, Associazione Industriale Bresciana, Associazione artigiani e altre istituzioni, che forniscono un feedback immediato alle idee degli studenti, aiutandoli a capire le esigenze del mondo del lavoro.

Si possono anche organizzare *career day differenziati* in base ai differenti tipi di imprese target (es. settore produttivo; dimensione o classe di addetti; imprese innovative; ecc.). Ad esempio, il Career service di Stanford organizza 16 "fiere di carriera" l'anno dedicate ai vari settori produttivi e attira oltre 10.000 tra posti di lavoro e tirocini all'anno.²⁴

Come si è messo prima in evidenza, è auspicabile *integrare le relazioni dirette con l'utilizzo dei social network*. Nell'era delle connessioni, non c'è dubbio infatti che i *social media* possano essere sfruttati per promuovere nuove relazioni e per la ricerca di lavoro. Ad esempio, a Princeton (USA), il Career service dell'università utilizza da tempo internet e i *social media* per promuovere le relazioni e interagire con i potenziali datori di lavoro e gli studenti e gli alumni, pubblicizzando i servizi offerti, le iniziative e gli eventi programmati. In Italia, pure l'Università 'Ca Foscari di

²³ <https://www.th-nuernberg.de/studium-karriere/karriere/career-service/>

²⁴ NACE (2014), *Stanford Moving to Career Connections Model of Career Services*, Spotlight for Career Services Professional, January 22, 2014, in <http://www.naceweb.org/s01222014/career-services-office-model.aspx>

Venezia promuove la gestione di pagine *LinkedIn*, *Twitter* e *Facebook* per diffondere in tempo reale informazioni sulle attività e i servizi offerti dall'ufficio Stage & Placement e per ricercare nuove aziende partner.

A proposito di ex studenti, il Career Center della Loyola University nel Maryland (USA) ha previsto l'organizzazione una volta al mese di colazioni di lavoro con gli ex studenti e di incontri serali denominati "Networking Nights", nonché la partecipazione dell'Ufficio Relazioni con gli alumni con un apposito tavolo alla Fiera di carriera organizzata dal Career center, in modo da far conoscere i servizi offerti e di sviluppare le relazioni tra alumni e studenti in merito a possibili tirocini e inserimenti lavorativi²⁵.

Anche in Italia si sta diffondendo la promozione di relazioni con gli *ex studenti*. Ad esempio, l'Università degli studi di Padova sta sostenendo l'attivazione di specifici canali diretti tra l'associazione *alumni*, il career service e gli studenti, mentre a Firenze si sta promuovendo la costituzione di associazioni di Alumni in ogni Scuola e di una confederazione di associazioni a livello di ateneo.

Per quanto concerne gli ITS, è stata segnalata l'opportunità di sviluppare una *rete tra i servizi* di orientamento e placement degli ITS dello stesso settore o tra gli ITS della regione per promuovere insieme servizi, rispondenti alle esigenze degli studenti e delle imprese. A questo proposito, l'ITS Angelo Rizzoli per le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione - Lombardia partecipa alla rete PRISMA con 7 ITS della Regione Lombardia, che ha promosso l'attivazione di un servizio di orientamento condiviso, anche per evitare di andare in sette nelle stesse scuole. Inoltre, in Emilia Romagna, Anpal Servizi ha promosso la valorizzazione dell'esperienza dell'ITS Tec di Ferrara nell'ambito della *rete regionale* ITS, nella prospettiva di potere diffondere le modalità e gli strumenti sperimentati in tutti gli ITS della Regione. È stato anche suggerito di provare a costruire *partnership con agenzie del lavoro* per supportare l'inserimento lavorativo degli studenti degli ITS. Ad esempio, la Fondazione ITS di Torre Annunziata (Napoli) ha attivato una *partnership* con un'agenzia per il lavoro (l'APL InTempo) per un progetto condiviso e lo svolgimento di tutte le attività collegate al placement.

In aggiunta alle reti regionali, il Miur auspica anche la promozione di *reti interregionali* e il rafforzamento della capacità degli ITS di promuoversi oltre i confini regionali²⁶. In questa direzione si stanno muovendo, ad esempio, l'ITS Cosmo di Padova che realizza corsi anche in alcune province lombarde, così come l'ITS Kennedy di Pordenone che svolge corsi anche in Veneto; l'ITS Nuove Tecnologie della vita di Bergamo sta realizzando azioni di promozione presso scuole del Sud. Al livello nazionale, non si può poi non menzionare la *Cabina di Regia ITS*, composta da MIUR, Indire e un rappresentante delle fondazioni ITS per ciascuna area tecnologica, che riferiscono ad altrettante reti che riuniscono tutte le fondazioni presenti in Italia.

Inoltre, in Italia si stanno cominciando a sperimentare forme di *collaborazione e sinergia tra università e ITS*. Ad esempio, l'ITS Biotecnologie di Bergamo ha strutturato percorsi di due anni che vanno a inserirsi al terzo anno in università, in modo da consentire agli studenti anche di procedere nella crescita in azienda, avendo la possibilità di continuare gli studi e ottenere un titolo universitario, venendo incontro alle esigenze degli studenti di sviluppare la propria carriera professionale nelle aziende dove viene richiesto un livello EQF superiore a quello rilasciato dall'ITS. Questa revisione dei programmi formativi è stata realizzata insieme all'Università eCampus. Ci sono anche altre esperienze territoriali (es. Udine, Siena) che vedono una collaborazione for-

²⁵ Rowley J., *Bridge the Gap: Cross-Divisional Collaboration*, NACE Journal, February 2015, www.nacweb.org

²⁶ Uno degli indicatori utilizzati nel sistema nazionale di monitoraggio e valutazione si chiama "Reti interregionali" e misura proprio la capacità degli ITS di promuoversi oltre i confini regionali, anche se tale indicatore è stato progressivamente depotenziato e il suo peso nella valutazione annuale dei percorsi ITS è ormai poco rilevante.

malizzata tra università e ITS e una standardizzazione delle procedure di riconoscimento dei crediti formativi universitari. Inoltre, nel 2018 in Abruzzo è stato attivato, grazie all'intervento di Anpal Servizi, un tavolo permanente Regione-ITS-USR-Anpal Servizi per la promozione del sistema regionale ITS e dell'apprendistato di alta formazione e ricerca e per la strutturazione di relazioni stabili con gli atenei abruzzesi.

Dal punto di vista degli atenei, è noto come in generale essi soffrano di uno scarso collegamento con il sistema imprenditoriale e quindi potrebbero promuovere l'avvio di forme di *collaborazione con gli ITS* che, grazie al loro collegamento diretto con i distretti industriali, potrebbero assicurarli un ponte con le imprese del territorio. In cambio di tale collegamento l'ateneo potrebbe orientare gli studenti che abbandonano il percorso universitario verso gli ITS. La connessione e maggiore collaborazione tra università e ITS si scontra però con alcuni limiti e vincoli relativi al riconoscimento dei crediti formativi universitari, nonché alle resistenze interne dei docenti nella costruzione dei percorsi formativi in stretta relazione con le imprese. Inoltre, in Italia si sconta un certo ritardo su questo versante, visto che non tutte le Fondazioni ITS prevedono la presenza al loro interno di atenei e in altri casi, nonostante le università siano socie delle Fondazioni, la loro partecipazione è spesso solo formale, mentre molti potrebbero essere gli spazi di collaborazione (recupero dei drop out, riconoscimento dei CFU, collaborazione dei servizi di orientamento e placement, rapporti con le imprese, progetti di ricerca, ecc.).

Eppure, sarebbe importante che gli ITS attivassero una collaborazione con le università per consentire il passaggio dagli atenei agli ITS degli studenti che abbandonano dopo il secondo anno il corso di laurea e viceversa per il riconoscimento di crediti formativi universitari per i diplomati presso gli ITS che intendono proseguire gli studi presso l'università e conseguire una laurea (al momento gli atenei riconoscono i crediti in modo differenziato a seconda del proprio piano di studi). Oltre a ciò si potrebbero sviluppare servizi congiunti di orientamento in ingresso dei diplomati.

Domande per la discussione

- Come promuovere un *cambiamento di paradigma dei servizi* di orientamento e accompagnamento al lavoro, incentrato sullo sviluppo delle connessioni a tutti i livelli e la condivisione di una responsabilità circa l'occupabilità degli studenti?
- Come sviluppare il *networking interno* e attivare collaborazioni con gli stakeholder interni, superando le criticità, le resistenze e le difficoltà esistenti?
- Come sviluppare il *networking esterno*, le connessioni e le *partnership* con le imprese e i diversi soggetti del territorio?
- In particolare, quali *modalità* perseguire e quali *strumenti* utilizzare per promuovere le connessioni a tutti i livelli?