

Linee guida

per lo sviluppo e il
rafforzamento dei
Career service



Materiale a cura di ANPAL SERVIZI S.p.A.

Autore:

Marco Montefalcone

Introduzione di Tommaso Cumbo

Realizzazione:

Il documento è stato elaborato nell'ambito del Programma FIXO - Formazione e Innovazione per l'Occupazione, Azioni in favore dei giovani NEET in transizione istruzione-lavoro e volte al sostegno dello sviluppo dei placement nelle scuole, nelle università e nei CFP, promosso da Anpal Servizi S.p.A.



Aggiornamento:

Luglio 2017

Indice

Prefazione	6
Introduzione	14
Sintesi delle Linee guida	18
 PARTE PRIMA	
Linee guida per l'interpretazione:	21
<i>Contesto e ragioni dello sviluppo e del rafforzamento dei career service universitari</i>	
 Capitolo primo - Mutamenti del mercato del lavoro e politiche attive	23
<i>Tema</i>	23
<i>Orientamenti strategici</i>	34
 Capitolo secondo - Terza missione delle università e ruolo dei career service universitari	37
<i>Tema</i>	37
<i>Orientamenti strategici</i>	44
 Capitolo terzo - Fattori critici di successo	45
<i>Tema</i>	45
<i>Orientamenti strategici</i>	50

PARTE SECONDA

Linee guida per l'azione: 52

Orientamenti strategici e opzioni pratiche

Capitolo primo - *Governance e Commitment* - Fattore 1 54

Tema 54

Orientamenti strategici e indicazioni operative 56

Capitolo secondo - *Networking, Connections e Partnership* - Fattore 2 60

Tema 60

Orientamenti strategici e indicazioni operative 63

Capitolo terzo - Conoscenza della domanda di lavoro - Fattore 3 73

Tema 73

Orientamenti strategici e indicazioni operative 79

Capitolo quarto - Comunicazione e *Marketing* - Fattore 4 91

Tema 91

Orientamenti strategici e indicazioni operative 93

Capitolo quinto - Personalizzazione - Fattore 5 100

Tema 100

Orientamenti strategici e indicazioni operative 103

Capitolo sesto - Attrattività e segmentazione dei servizi alle imprese - Fattore 6 117

Tema 117

Orientamenti strategici e indicazioni operative 119

Capitolo settimo - Promozione del sistema duale - Fattore 7 131

Tema 131

Orientamenti strategici e indicazioni operative 138

Capitolo ottavo - Sostenibilità e raccolta fondi - Fattore 8 158

Tema 158

Orientamenti strategici e indicazioni operative 161

Capitolo nono - *Capacity building* del personale - Fattore 9 170

Tema 170

Orientamenti strategici e indicazioni operative 172

Capitolo decimo - Monitoraggio e Valutazione - Fattore 10	178
<i>Tema</i>	178
<i>Orientamenti strategici e indicazioni operative</i>	181
 Bibliografia	 191

Prefazione

La **riforma** del mercato del lavoro, introdotta con la Legge Biagi, ha assegnato alle università a partire dal 2003 l'importante funzione di intermediazione al lavoro per i propri studenti. La più recente Riforma del *Jobs act* ha rilanciato il **ruolo dei career service** universitari nel quadro della rete dei servizi per il lavoro. Nel complesso, tali provvedimenti legislativi si collegano all'intenso processo di riforma in tema di lavoro sviluppatosi negli ultimi anni in tutta l'Unione europea, in linea con la Strategia Europa 2020, e in risposta ai **profondi mutamenti dei sistemi economici e del mercato del lavoro**.

Si tratta di cambiamenti che concernono le modalità di produzione e di erogazione di prodotti e servizi, la quarta rivoluzione industriale (Industria 4.0) e l'incremento delle imprese legate all'area delle scienze e tecnologie, all'energia e ai mezzi di comunicazione, la domanda di professionalità sempre più qualificate con competenze interdisciplinari, sociali e tecniche avanzate, la frammentazione delle opportunità e la maggiore incertezza circa il posto di lavoro, la crescita delle aspettative e delle esigenze della società e delle nuove generazioni.

Questi profondi cambiamenti hanno indotto **gli atenei**, un po' in tutto il mondo, a impegnarsi in modo crescente per il perseguimento della **terza missione**. Tale impegno comprende il maggiore investimento sui **servizi** di intermediazione e, in particolare, sui servizi di orientamento e placement anche denominati career service, per favorire una più rapida **transizione** degli studenti verso un mercato del lavoro in continua evoluzione.

In questo contesto, il **compito principale dei career service** è quello di aiutare a colmare il **gap** tra formazione e mondo del lavoro, valorizzando le risorse umane e fornendo un sostanziale contributo agli studenti in relazione alle capacità di gestione della carriera e al miglioramento della **occupabilità**.

Svolgere questo compito e rispondere alla sfida della occupabilità comporta un **rafforzamento di questi servizi** e uno **sviluppo di relazioni e connessioni** con il mondo produttivo e con tutti i soggetti che gravitano nell'ecosistema universitario (studenti, ex studenti, docenti, referenti di scuole, dipartimenti e altri uffici accademici, datori di lavoro, organizzazioni datoriali, parti sociali, ecc.), per portare tutti a collaborare e a condividere la **responsabilità** circa la gestione e lo sviluppo della carriera formativa e lavorativa degli studenti, in modo da contribuire alla costruzione di progetti di vita personale e professionale rispondenti alla formazione e alle passioni e aspettative dei laureati.

In **Italia**, come è noto, non vi è stato in ogni università lo stesso grado di investimento strategico sui servizi di orientamento e placement, in termini di risorse, personale, strutture, sviluppo di relazioni, attivazione di *partnership* con le imprese, prestazioni e servizi offerti. Molto c'è ancora da fare affinché i career service in Italia svolgano al meglio il ruolo strategico e fondamentale, affidato loro dalla riforma, di ponte tra formazione e lavoro e di "leva" per l'occupabilità, allineandosi al trend internazionale di evoluzione e rafforzamento di tali servizi. Non mancano tuttavia, nonostante le **criticità**, molte **esperienze positive** realizzate in diverse università italiane, che dimostrano come sia possibile che questi servizi svolgano concretamente un ruolo strategico di intermediazione e di valorizzazione del capitale umano altamente qualificato.

Le "**Linee guida per il rafforzamento e lo sviluppo dei career service**" contenute in questo documento vogliono sostenere questo processo di crescita e sono state definite sulla base

delle lezioni apprese dalla concreta offerta dei servizi agli studenti e alle imprese nelle università italiane e dalle pratiche innovative sperimentate al livello internazionale.

Non si tratta di un libretto di sogni impossibili da realizzare, bensì di un documento contenente linee strategiche e suggerimenti operativi, fondati su buone pratiche realizzate in Italia e all'estero, che nel complesso costituisce un **modello d'intervento** rivolto agli operatori e ai responsabili dei career service, ma anche ai rettori e ai loro delegati, ai docenti, ai dirigenti e ai referenti di altri servizi universitari interessati. Sono linee guida che possono essere utilizzate per definire piani strategici di azione e attuare interventi per migliorare progressivamente la qualità dei career service.

Queste linee guida non costituiscono pertanto un modello teorico che prescrive esattamente che cosa fare e come farlo, quanto piuttosto il modello di una **prassi**, cioè un insieme organizzato di **orientamenti e pratiche**, che fa perno su ciò che i servizi già fanno nelle università in Italia e all'estero, e che possono essere utilizzate, a seconda delle diverse necessità, per pianificare e attuare azioni di miglioramento, in relazione ad alcuni specifici e selezionati ambiti dei servizi.

Come si spiegherà nei prossimi capitoli, tali orientamenti e indicazioni pratiche sono stati formulati in relazione ad alcuni ambiti critici o questioni emergenti a cui corrispondono altrettanti **fattori di successo** dei servizi, che rappresentano i pilastri di una **road map** da realizzare per **promuovere il rafforzamento e lo sviluppo dei career service**.

In particolare, tale *road map* si compone dei seguenti **fattori di successo**, non ordinati gerarchicamente:

1. *Governance e Commitment*;
2. *Networking, Connections e Partnership*;
3. Conoscenza della domanda di lavoro;
4. Comunicazione e *Marketing*;
5. Personalizzazione;
6. Attrattività e segmentazione dei servizi alle imprese;
7. Promozione del Sistema duale;
8. Sostenibilità e raccolta fondi;
9. *Capacity building* del personale;
10. Monitoraggio e Valutazione.

Si possono **adottare** nel loro insieme o si possono **scegliere** unicamente quelle parti su cui si ritiene più urgente intervenire (es. sviluppo del *networking*, *marketing*, *fundraising*, personalizzazione dei servizi, formazione del personale, ecc.) in base alle caratteristiche e alle esigenze del proprio servizio.

In particolare, queste Linee guida sono il risultato di un **itinerario di seminari tematici** organizzati da Anpal Servizi tra la fine del 2015 e tutto il 2016, preparati sulla base di una ricognizione internazionale sulle buone pratiche dei career service in Europa e al livello internazionale, e rivolti principalmente ai responsabili dei servizi di orientamento e placement e ai delegati e rappresentanti degli atenei¹. Tali seminari hanno affrontato una serie

¹ In considerazione dello specifico oggetto di studio, la ricognizione internazionale ha utilizzato come fonti, oltre che pubblicazioni sui temi d'interesse, anche testi e documenti rinvenibili sul web o negli archivi delle organizzazioni interessate. Tale insieme di "letteratura grigia", costituita da documentazione non pubblicata attraverso i normali canali del commercio librario, ma diffusa, dagli stessi autori o da università, enti e organizzazioni pubbliche e private, all'interno dell'ente che li produce, senza fini di lucro, ha rivestito eguale rilevanza scientifica e documentale ai fini della identificazione delle buone pratiche e delle iniziative di miglioramento dei career service. Per tale ragione, si è scelto di

di questioni cruciali con cui tutti i career service 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 degli studenti. Nello specifico, sono stati realizzati i seguenti **sei seminari** dedicati ad altrettante tematiche:

- “La conoscenza della domanda di lavoro per lo sviluppo dei servizi di orientamento e placement” (Roma, 10 dicembre 2015);
- “I servizi alle imprese offerti dagli atenei e il ruolo svolto dalle strutture di orientamento e placement” (Roma, 23 febbraio 2016);
- “I modelli organizzativi dei servizi di orientamento e placement” (Roma, 24 maggio 2016);
- “Occupabilità e sviluppo della carriera formativa e lavorativa. Modelli di orientamento, struttura del servizio e rapporti con i servizi territoriali” (Montepulciano, 8 luglio 2016);
- “La via italiana al Sistema duale: lo sviluppo dei percorsi di Apprendistato di alta formazione e ricerca nelle Università” (Roma, 11 ottobre 2016);
- “Il *fundraising* per la sostenibilità dei servizi di orientamento e placement” (Napoli, 30 novembre 2016).

Tali seminari hanno consentito di sviluppare una riflessione tra tutti i partecipanti sui temi selezionati, a partire da un'analisi e un **confronto** franco e aperto in relazione alle esperienze realizzate, agli ostacoli incontrati e alle soluzioni organizzative adottate nelle università in Italia e in altri contesti internazionali. Tale confronto ha permesso di individuare modelli di intervento condivisi e di determinare gli orientamenti strategici e le indicazioni operative contenute in queste linee guida, che possono essere diffuse a beneficio di tutte le università per favorire lo sviluppo e il rafforzamento dei servizi di orientamento e placement.

Queste Linee guida sono basate pertanto su un intenso **dialogo** sviluppato con i delegati dei rettori degli atenei, i referenti dei career service universitari, i docenti, i relatori e i partecipanti ai suddetti seminari tematici.

Le Linee guida raccolgono, inoltre, i frutti di tutta l'**esperienza** legata alle attività svolte dalla Linea Università del Programma FxO di Italia Lavoro (poi trasformata in Anpal Servizi)² che, a partire dal 2006, ha sostenuto dapprima l'introduzione e poi la qualificazione dei servizi di orientamento e placement negli atenei italiani. In particolare, tale azione per il miglioramento della qualità dei servizi offerti è stata realizzata principalmente mediante la sperimentazione di una procedura partecipata di *standard setting*³, il supporto per la personalizzazione di servizi rivolti a target specifici, la promozione dell'apprendistato di alta formazione e ricerca, il rafforzamento delle capacità degli operatori per l'individuazione delle competenze dei laureati e, più in generale il supporto di tutti quei servizi, non solo di placement, che favoriscono l'ingresso dei laureati nel mercato del lavoro in modo coerente con i percorsi di studio e di ricerca effettuati (es. servizi per l'autoimprenditorialità e la creazione di imprese *spin off*, servizi per l'occupazione nell'ambito del trasferimento tecnologico rivolti non solo al target dei laureati ma anche a quello dei dottori di ricerca, ecc.)⁴.

citare anche tali documenti sia nelle note che in bibliografia, avendo cura di fornire tutti i riferimenti possibili.

² A partire dal 16 maggio 2017 la Linea Università ha assunto il nome di Unità organizzativa “Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS”.

³ Montefalcone M., *Linee guida della sperimentazione degli standard di qualità dei servizi di placement universitari*, Italia Lavoro S.p.A., marzo 2013.

⁴ Cumbo T., *Introduzione*, in Candia G. e Cumbo T. (a cura di), “Un ponte per l'occupazione. Rapporto sullo stato dei servizi di orientamento e placement universitari 2015”, aprile 2016, Italia Lavoro, in <http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=f465e1cb-d655-4fd9-b8ca-4b4abe44f2d4.pdf&uid=f465e1cb-d655-4fd9-b8ca-4b4abe44f2d4>.

Le Linee guida sono state redatte da Marco Montefalcone, sociologo, consulente e collaboratore di Italia Lavoro e poi di Anpal Servizi dal 2011, che ha potuto contare sull'apporto di Tommaso Cumbo, attuale responsabile dell'Unità organizzativa "Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS" di Anpal Servizi⁵ nel processo di revisione, modifica e convalida del documento, così come di tutti gli altri componenti dello staff della suddetta Linea Università del programma FlxO⁶, Rosa Brunetti, Giuliana Candia, Fausta Cirigliano, Assunta D'Amore, Paola Grasso, Cecilia Loasses e Stefania Rulli.

Come si è detto, queste linee guida sono il risultato di uno **sforzo collettivo**, condotto con il pieno coinvolgimento dello Staff della Linea Università di FlxO e dei relatori e dei partecipanti ai seminari tematici organizzati da Anpal Servizi (si vedano i prossimi riquadri), che qui si coglie l'occasione di ringraziare per il loro insostituibile apporto, insieme anche ad Agostino Petrangeli, responsabile della Divisione Transizioni di Anpal Servizi⁷, senza il quale non sarebbe stata possibile la validazione finale e soprattutto la pubblicazione e la diffusione di queste linee guida nei diversi atenei italiani.

I relatori ai seminari tematici di Italia Lavoro

- Michela Albanese, Direttrice editoriale, Delta Star Pictures;
- Lorenzo Birindelli, consulente Direzione studi e analisi statistica, Anpal Servizi;
- Vanna Boffo, Delegata del Rettore per il Job Placement, Università degli studi di Firenze;
- Arianna Cattarin, Responsabile del Servizio stage e placement, Università Cà Foscari di Venezia;
- Massimo Coen Cagli, Direttore scientifico della Scuola di Roma Fundraising.it;
- Cristina Cofacci, Responsabile delle Relazioni industriali, Enel;
- Marinella Colucci, Coordinatore nazionale Eures, Direttore Divisione V - Coordinamento, livelli essenziali e azioni di sistema in materia di servizi per il lavoro, orientamento e formazione iniziale – Eures, Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali
- Tommaso Cumbo, Responsabile Unità organizzativa "Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS", Anpal Servizi;
- Anna Maria Di Fabio, Delegata del Rettore alla consulenza psicologica per l'orientamento e Job placement, Università degli Studi di Firenze;
- Lorenzo Locatelli, Counselling dell'Ufficio placement, Università di Bergamo;
- Ornella Giambalvo, Delegata del Rettore per le attività di Placement, Stage e tirocini, Università degli studi di Palermo;
- Isabelle Lhuillier, Responsabile del Career Service, Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano;
- Antonella Magliocchi, Responsabile del servizio di Job placement e progetti a sostegno dell'occupazione e dell'inclusione sociale, Università di Pisa;
- Giovanni Masino, Delegato del Rettore per l'orientamento e il post laurea, Università degli studi di Ferrara;
- Leopoldo Mondauto, Responsabile della Direzione studi e analisi statistica, Anpal Servizi;
- Marco Montefalcone, Unità organizzativa Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS, Anpal Servizi;
- Maria Muscolo, Responsabile del Centro Orientamento e Placement, Università degli Studi di Messina;
- Carmelo Pappalardo, Direttore del Centro di Orientamento e Formazione (C.O.F.), Università degli studi di Catania;
- Agostino Petrangeli, Responsabile della Divisione Transizioni, Anpal Servizi;
- Sonia Rizzoli, Responsabile formazione postlaurea, Università degli Studi di Parma;
- Barbara Rosina, Direttrice del COSP - Centro di servizio di ateneo per l'orientamento allo studio e alle professioni, Università degli studi di Milano;
- Gilda Rota, Responsabile del Servizio stage e career service, Università degli studi di Padova;
- Francesca Teresa Saracino, Responsabile del Career service, Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese, Politecnico di Milano;
- Maurizio Sorcioni, Responsabile della Direzione Knowledge, Anpal Servizi;
- Maria Grazia Spano, Responsabile Ufficio Job Placement, Università degli Studi di Sassari;

⁵ Tommaso Cumbo è stato responsabile della Linea università del programma FlxO di Italia Lavoro (poi Anpal Servizi) dal 2012. Recentemente la linea ha modificato il nome in "Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS", dipendente dalla direzione "Transizione scuola lavoro" di Anpal Servizi.

⁶ Si veda la nota 1.

⁷ Incarico assunto nel maggio del 2017. Agostino Petrangeli è stato inoltre dal 2011 a maggio del 2017 Dirigente dell'Area Transizione Istruzione Formazione Lavoro e Responsabile del Programma FlxO di Italia Lavoro.

- Elisabetta Torregiani, Delegata del Rettore per "Rapporti con le imprese: Stage e Placement, ILO, Comitato dei Sostenitori", Università degli Studi di Camerino;
- Elena Valvassori, Responsabile Alte Professionalità e Grandi Clienti - Servizi alle Imprese, Coordinamento Centri per l'Impiego dell'Agenzia Piemonte Lavoro;
- Piero Viotti, Dirigente Area istruzione e formazione professionale, Regione Piemonte.

I partecipanti ai seminari tematici di Italia Lavoro

- Viviana Adriani, Responsabile Stage e tirocini - Staff per le iniziative di orientamento e tutorato, Università degli studi "La Sapienza" di Roma;
- Michela Albanese, Direttrice editoriale, Delta Star Pictures;
- Rosanna Aldieri, Responsabile Servizio stage e tirocinio, Università per stranieri di Perugia;
- Bartolomeo Azzaro, Consigliere d'amministrazione e Presidente della Commissione Placement, Università degli studi "La Sapienza" di Roma;
- Laura Basile, Dirigente Area didattica e servizi agli studenti, Università IUAV di Venezia;
- Chiara Bedeschi, Referente Job Centre, Università degli Studi di Ferrara;
- Anna Maria Beligni, Responsabile Area Management - Ufficio Placement, Università per Stranieri di Siena;
- Barbara Benedetti, Referente Servizio stage e placement, Università degli studi di Venezia – Cà Foscari;
- Laura Berni, Responsabile Placement Office – Career Service, Università degli studi di Siena;
- Lorenzo Birindelli, consulente Direzione studi e analisi statistica, Anpal Servizi;
- Vanna Boffo, Delegata del Rettore per il Job Placement, Università degli studi di Firenze;
- Assunta Bonanno, Delegata del Rettore per l'orientamento, i Servizi agli studenti e l'Apprendimento Permanente, Università della Calabria;
- Laura Braico, Responsabile Divisione Orientamento Supporto allo Studio, Stage e Lavoro, Università degli Studi di Trento;
- Rosa Brunetti, Unità organizzativa Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS, Anpal Servizi;
- Giuliana Candia, Unità organizzativa Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS, Anpal Servizi;
- Gaia Caramelli, Referente Placement, servizio alla didattica e allievi, Scuola Normale Superiore di Pisa;
- Filomena Carelli, Staff per le iniziative di orientamento e tutorato, Università degli studi "La Sapienza" di Roma;
- Arianna Cattarin, Responsabile del Servizio stage e placement, Università degli studi di Venezia – Cà Foscari;
- Fausta Cirigliano, Unità organizzativa Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS, Anpal Servizi;
- Maurizio Cisi, Delegato referente per il placement, Università degli Studi di Torino;
- Massimo Coen Cagli, Direttore scientifico della Scuola di Roma Fundraising.it;
- Cristina Cofacci, Responsabile delle Relazioni industriali, Enel;
- Rita Commone, Responsabile Ufficio di placement, Università degli Studi di Napoli – Parthenope;
- Anna Comparone, Referente Ufficio Job placement, Università degli Studi Suor Orsola Benincasa di Napoli;
- Cristina Cortissone, Referente Servizio Stage e Job Placement, Università degli Studi Piemonte Orientale;
- Tommaso Cumbo, Responsabile dell'unità organizzativa Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS, Anpal Servizi;
- Assunta D'Amore, Unità organizzativa Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS, Anpal Servizi;
- Alberto De Capua, Prorettore per l'orientamento, Università "Mediterranea" di Reggio Calabria;
- Raffaella De Felice, Delegato del Rettore e responsabile delle attività di placement e orientamento in uscita/al lavoro, Libera Università Internazionale Guido Carli – LUISS;
- Maurizio Del Conte, Presidente Anpal Servizi;
- Laura De Marchi, Referente Career service, Libera Università Internazionale Guido Carli – LUISS;
- Anna Maria Di Fabio, Delegata del Rettore alla consulenza psicologica per l'orientamento e Job placement, Università degli Studi di Firenze;
- Cristina Distint, Responsabile Ufficio Orientamento e tutorato, Università degli Studi di Udine;
- Monica Facchiano, Responsabile Settore Orientamento e Placement, Università degli Studi del Sannio di Benevento;
- Vincenzo Fasone, Delegato del Rettore alle attività di Placement e Orientamento in uscita/al lavoro, Università degli Studi di Enna "Kore" di Enna;
- Monica Fassetta, Responsabile del Career Service, Politecnico di Torino;
- Doretta Fava, Referente Unità Organizzativa Specialistica – Orientamento, Placement e Tirocini, Università degli Studi di Parma;
- Teresa Fiorentino, Capo Area orientamento e tirocini, Università degli studi di Bari "Aldo Moro";
- Alessandro Gamalero, Referente Ufficio Stage&job, Politecnico di Torino;
- Andrea Gandini, Collaboratore del delegato del Rettore alle attività di orientamento in uscita, Università degli Studi di Ferrara;
- Haidi Garulli, Ufficio Job Guidance, Università degli Studi di Trento;
- Paola Gatta, Referente Ufficio ricerca e rapporti con le imprese, Università degli Studi della Tuscia;
- Francesca Romana Gelosia, Responsabile Ufficio Rapporti con le imprese e Placement, Università degli studi Tor Vergata di Roma;

- Franco Gelsomino, Referente Ufficio Orientamento, Università della Calabria;
- Lucia Giacchetti, Responsabile Job Placement, Università Politecnica delle Marche – Ancona;
- Ornella Giambalvo, Delegata del Rettore al placement, tirocini e rapporti con le imprese, Università di Palermo;
- Daniela Giorgetti, Collaboratrice servizio placement, Università IMT Altì studi di Lucca;
- Elena Gotti, Responsabile Servizio Orientamento, Stage & Placement, Università degli Studi di Bergamo;
- Simona Grassi, Responsabile Ufficio Stage, Libera Università di lingue e comunicazioni IULM di Milano;
- Paola Grasso, Unità organizzativa Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS, Anpal Servizi;
- Paolo Grasso, Direttore Servizi agli studenti, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia;
- Stefania Idini, Responsabile Settore Coordinamento strutture dipartimentali e regolamentazione, Università degli studi di Sassari;
- Rosetta Iuculano, Referente C.O.F. (Centro Orientamento e Formazione), Università degli Studi di Catania;
- Maria Lambrughì, Responsabile Ufficio Orientamento e placement, Università degli studi Insubria di Varese;
- Veronica Laterza, Responsabile Ufficio Job Placement, Università degli Studi di Milano – Bicocca;
- Cecilia Loasses, Unità organizzativa Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS, Anpal Servizi;
- Lorenzo Locatelli, Servizio Orientamento, Stage & Placement, Università degli Studi di Bergamo;
- Isabelle Lhuillier, Responsabile Career Service, Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano;
- Laura Marino, Referente attività di Placement per Softel, Centro di Ateneo di Orientamento, Università di Napoli - Federico II;
- Antonella Magliocchi, Responsabile Unità Job Placement, Università di Pisa;
- Graziella Marceddu, Responsabile Ufficio Orientamento e Job Placement, Università degli Studi di Cagliari;
- Laura Marino, Responsabile Career Service, Centro di Ateneo per l'Orientamento, la Formazione e la Teledidattica, Università Federico II di Napoli;
- Luigi Mascilli Migliorini, Delegato al progetto F1xO, Università degli studi di Napoli "L'Orientale"
- Giovanni Masino, Delegato del Rettore per l'orientamento e il post laurea della Università degli studi di Ferrara;
- Raffaella Mecangeli, Responsabile Lavoro, Stage e Tirocini, Libera Università LUMSA di Roma;
- Marina Merlo, Referente Job Placement, Università degli studi del Piemonte Orientale;
- Fabiola Minardi, Referente C.O.F. (Centro Orientamento e Formazione), Università degli Studi di Catania;
- Leopoldo Mondauto, Responsabile della Direzione studi e analisi statistica, Anpal Servizi;
- Céline Mongason, Referente Placement, Unità Operativa Progetti Strategici, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa;
- Marco Montefalcone, Unità organizzativa Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS, Anpal Servizi;
- Maria Muscolo, Responsabile del Centro Orientamento e Placement, Università degli Studi di Messina;
- Elena Nistri, Responsabile Ufficio Orientamento al Lavoro e Job Placement, Università degli Studi di Firenze;
- Carmelo Pappalardo, Direttore del Centro di Orientamento e Formazione (C.O.F.), Università degli studi di Catania;
- Maria Anita Paris, Responsabile servizio Job Placement, Università degli studi di Perugia;
- Sabina Pattuglia, Referente Ufficio Orientamento, Stage e Placement, Università degli Stranieri di Perugia;
- Chiara Pellegatta, Referente Servizio Placement e Relazioni con le imprese, Università Carlo Cattaneo LIUC di Castellanza (VA);
- Luisa Perich, Referente Sportello del Lavoro, Università degli studi di Trieste;
- Letizia Persichini, Servizio Job placement, Università degli Studi di Perugia;
- Lucrezia Petolicchio, Referente Ufficio Placement, Politecnico di Bari;
- Agostino Petrangeli, Responsabile della Divisione Transizioni, Anpal Servizi;
- Rosa Petrera, Responsabile del settore cittadinanza studentesca, orientamento e placement, Università degli studi de L'Aquila;
- Francesca Polizio, Referente Alta formazione, Università degli Studi di Roma - Tor Vergata;
- Paolo Popoli, Referente del Rettore per il placement, Università degli Studi di Napoli "Parthenope";
- Giovanni Portosi, Referente dello Sportello Lavoro, Università degli studi di Trieste;
- Paola Pugliese, Settore Placement e servizi per l'orientamento al lavoro, Università degli Studi di Genova;
- Marilena Ravetto, Referente Orientamento al Lavoro e Placement, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia;
- Beatrice Rinaldis, Referente Job Placement, Università degli Studi di Udine;
- Sonia Rizzoli, Responsabile formazione postlaurea, Università degli Studi di Parma;
- Francesca Rosi, Responsabile Ufficio Job Placement, Università degli studi di Roma 3;
- Barbara Rosina, Direttrice del COSP Centro di servizio di ateneo per l'orientamento allo studio e alle professioni, Università degli studi di Milano;
- Eugenia Rossi di Schio, Delegata per l'inserimento nel mondo del lavoro, Università di Bologna "Alma Mater Studiorum";
- Gilda Rota, Responsabile Servizio stage e career service, Università degli studi di Padova;
- Stefania Rulli, Unità organizzativa Qualificazione servizi e politiche nelle università e negli ITS, Anpal Servizi
- Stefania Sabatini, Delegata del Rettore a Programmazione, Didattica, Orientamento e Tutorato, Università degli Studi di Roma "Foro Italico";
- Angelo Salento, Referente del Rettore con delega al Placement, Università degli studi del Salento;
- Marisa Santioli, Referente Servizio di Orientamento al lavoro e Job Placement, Università degli Studi di Firenze;
- Francesca Teresa Saracino, Responsabile del Career service, Area Sviluppo e Rapporti con le Imprese, Politecnico di Milano;
- Rita Saraò, Responsabile Area Orientamento e Placement, Università degli studi di Foggia;

- Marco Sartor, Delegato del Rettore per le attività di placement, Università degli Studi di Udine;
- Luisa Sellitti, Responsabile ufficio attività studentesche, Seconda Università degli studi di Napoli;
- Paola Serpietri, Referente Ufficio Orientamento, Promozione e Placement, Università degli Studi di Teramo;
- Cristina Spinella, Responsabile servizio Job Placement, Università degli studi di Verona;
- Maurizio Sorcioni, Responsabile della Direzione Knowledge, Anpal Servizi;
- Maria Grazia Spano, Responsabile Ufficio Job Placement, Università degli Studi di Sassari;
- Cristina Spinella, Responsabile Unità operativa Job Placement, Università degli Studi di Verona;
- Massimiliano Tabusi, Delegato per il placement e il diritto allo studio, Università per Stranieri di Siena;
- Giancarlo Tanucci, Delegato del Rettore al Placement, Università degli Studi di Bari "Aldo Moro";
- Loredana Tomasicchio, Delegato al Placement / Responsabile Ufficio di placement, Università LUM "Jean Monnet" di Bari;
- Vasco Tommaso, Responsabile dell'Area Orientamento, Tutorato e Diritto allo studio, Università degli studi di Foggia;
- Elisabetta Torregiani, Delegata del Rettore per "Rapporti con le imprese: Stage e Placement, ILO, Comitato dei Sostenitori", Università degli Studi di Camerino;
- Michele Tritta, Referente Sportello del Lavoro, Università degli Studi di Trieste;
- Carla Trotta, Servizio di Placement, Università degli studi di Salerno;
- Elena Valvassori, Responsabile Alte Professionalità e Grandi Clienti - Servizi alle Imprese, Coordinamento Centri per l'Impiego dell'Agenzia Piemonte Lavoro;
- Francesca Veronesi, Referente Ufficio orientamento e placement, Università della Valle D'Aosta;
- Patrizia Verzellesi, Capo settore Placement e servizi per l'orientamento al lavoro, Università degli studi di Genova;
- Piero Viotti, Dirigente Area istruzione e formazione professionale, Regione Piemonte.

Le linee guida hanno dunque preso forma attraverso questo complesso itinerario di indagine, confronto e consultazione, in risposta a **due differenti esigenze** dei dirigenti universitari, dei responsabili e degli operatori dei career service: quella di **interpretare** la realtà in cui agiscono; quella di avere un punto di riferimento pratico per organizzare l'attività e impostare un'**azione** di miglioramento del servizio.

Conseguentemente, le linee guida sono articolate in **due parti**.

- ❖ Le "**Linee guida per l'interpretazione**", presentate nella **prima parte** del documento, tracciano un quadro il più possibile chiaro e sintetico del contesto relativo ai mutamenti economici, sociali e del mercato del lavoro e all'attuale situazione dei servizi di orientamento e placement negli atenei.
- ❖ Le "**Linee guida per l'azione**", oggetto della **seconda parte** del testo, definiscono un modello d'intervento cui riferirsi per migliorare progressivamente la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati.

In considerazione degli obiettivi, delle caratteristiche e del target delle linee guida, si è cercato di puntare sulla **concretezza**, indicando misure effettivamente realizzabili, proprio perché praticate già in qualche università italiana o straniera, senza prospettare soluzioni poco verosimili o comunque fuori della sfera decisionale degli operatori o dei responsabili dei servizi.

Questa stessa impostazione si riflette anche nelle **caratteristiche del testo**, che si è reso il più possibile sintetico, accessibile a tutti e di rapida consultazione. Questa scelta può aver portato, in qualche caso, a essere eccessivamente schematici e poco attenti alle sfumature, ma a vantaggio - ci auguriamo - della comprensibilità.

Occorre chiarire che le linee guida **non rappresentano un manuale** da seguire passo per passo. Al contrario, esse sono state pensate per essere **lette e utilizzate in vari modi**, tutti corretti e auspicabili: possono essere assunte come schema generale per ordinare l'attività del servizio; possono essere utilizzate per definire piani strategici di ateneo; possono essere seguite solo parzialmente per fare fronte a specifiche esigenze; possono essere prese come spunto per elaborare nuove idee o impostare piani di azione; ecc.

Proprio per consentire un uso differenziato delle linee guida, si è fatto in modo che ogni loro singola articolazione (ogni parte, ogni orientamento, persino ogni azione) potesse essere compresa senza dover leggere tutto il testo. Questa impostazione produce, a volte, alcune ripetizioni e ridondanze, che tuttavia si è preferito mantenere.

Ogni capitolo segue la stessa articolazione in due paragrafi:

- il primo paragrafo introduce il **tema** trattato, presentando in appositi riquadri approfondimenti su specifici argomenti, nonché box sulle “pratiche internazionali” e sulle “lezioni apprese” grazie all’attuazione del programma FlxO nelle università italiane⁸;
- il secondo paragrafo “**orientamenti strategici e indicazioni operative**”, riporta alcune linee di interpretazione o strategie di carattere generale, corredate dalla illustrazione sintetica in appositi box di “pratiche ed esperienze anticipatorie” realizzate nelle università in Italia⁹, e suggerendo per ognuno degli “orientamenti” identificati alcune possibili “azioni” da realizzare.

Per facilitare la consultazione, tutti gli orientamenti e tutte le “azioni” sono riportate e numerate in ordine progressivo lungo tutto il testo, in modo da essere facilmente identificabili. Nel complesso sono citati **11 “orientamenti strategici” per la prima parte** delle linee guida e **37 “orientamenti” e 357 “azioni” per la seconda parte** del documento, che ovviamente non vanno intesi come prescrizioni da seguire, ma come spunti e suggerimenti da utilizzare come meglio si crede. Nella sintesi delle linee guida, che rappresenta una sorta di *executive summary*, gli “orientamenti” e le “azioni” contenute nelle due parti delle linee guida sono riportate in una matrice unica.

⁸ Per saperne di più rispetto ai contenuti dei box sulle lezioni apprese, sulle pratiche internazionali e sulle pratiche ed esperienze anticipatorie realizzate in Italia, si rinvia ai documenti preparatori e ai resoconti dei citati seminari tematici organizzati da Italia Lavoro, riportati in bibliografia, nonché alle presentazioni in PowerPoint effettuate dai relatori dei suddetti seminari, anch’esse citate in bibliografia.

⁹ *Ibidem*. Per approfondimenti si rinvia ai documenti segnalati nella precedente nota 8 e riportati in bibliografia. Complessivamente nella prima e nella seconda parte delle linee guida, sono presenti 26 riquadri relativi ad approfondimenti tematici e 87 box concernenti lezioni apprese, pratiche internazionali e pratiche ed esperienze anticipatorie in Italia.

Introduzione

di Tommaso Cumbo

I Career service in Italia

Lo sviluppo dei career service¹⁰ universitari in Italia si intreccia con la storia del Programma FlxO (Formazione e innovazione per l'occupazione) di Italia Lavoro, oggi Anpal Servizi.

I career service erano presenti già da tempo in alcune università italiane, ma è a partire dal Decreto legislativo 276/2003 che le università, abilitate a esercitare l'intermediazione di manodopera, hanno sviluppato in modo capillare i servizi di supporto all'inserimento lavorativo dei laureati.

Il Ministero del lavoro nel 2006 ha affidato a Italia Lavoro il compito di sostenere l'incremento quantitativo e lo sviluppo qualitativo dei servizi di placement, anche con l'obiettivo di favorirne il pieno inserimento all'interno delle reti regionali dei servizi per il lavoro, considerando l'importante contributo che le università possono dare nel favorire le carriere professionali dei laureati in cerca di occupazione.

Nel corso dell'esperienza del Programma FlxO si è cercato di fornire un contributo allo sviluppo dei career service, considerando la funzione dell'intermediazione e del placement come uno dei compiti, ma non come quello esclusivo. Infatti, la vera posta in gioco - in un contesto caratterizzato da continui cambiamenti nel mercato del lavoro e dal rischio di frammentazione delle carriere lavorative - è l'*employability*, intesa come un insieme di capacità che consentono alla persona di progettare in autonomia il proprio sviluppo professionale.

In questo senso, occorrerebbe promuovere modelli di career service che forniscano servizi a partire dai primi anni dei corsi di studio, combinando attività di orientamento, percorsi di integrazione studio-lavoro (tirocini, apprendistati di alta formazione e ricerca) - valorizzando le esperienze di mobilità internazionale - e percorsi formativi sulle cosiddette *soft skills*. Nella fase di uscita del percorso di studi i servizi dovrebbero facilitare il collocamento nel mondo del lavoro (in azienda, ma non solo: cooperative, studi professionali, etc.) puntando sulla qualità e la coerenza della fase di primo inserimento.

Questo "cambiamento di paradigma" è stato stimolato dalle lezioni apprese nel corso dell'esperienza del Programma FlxO, attraverso lo scambio e il confronto - anche critico - con gli atenei coinvolti.

Da qualche anno i career service stanno promuovendo un'organizzazione incentrata sulla costruzione di una rete di relazioni sistematiche con soggetti interni ed esterni alle università che possono fornire informazioni, *know how*, servizi funzionali a dotare studenti e laureati di quel bagaglio di competenze indispensabili per orientarsi, cogliere opportunità e progettare il proprio percorso professionale.

¹⁰ In questo scritto utilizzeremo alternativamente "Career service" e "Servizi di orientamento e placement" per designare i servizi di supporto alle carriere professionali dei laureati nelle università italiane.

Tra questi soggetti vi sono le imprese, le associazioni di categoria, enti di ricerca, incubatori di impresa, etc. all'esterno; mentre nell'ambito del sistema universitario è importante stringere rapporti tra il servizio e i dipartimenti, le scuole, gli uffici di trasferimento tecnologico, nonché le associazioni di ex alumni, etc.

Le esperienze internazionali e nazionali pongono sempre di più l'accento sullo sviluppo di "ecosistemi" del career service, che consentono allo studente l'acquisizione di informazioni, relazioni (ad esempio con aziende), competenze trasversali (oltre a quelle tecniche): un capitale che la persona potrà utilizzare nel corso della carriera lavorativa per affrontare l'incertezza e governare le fasi di transizione.

La rilevazione effettuata dal Programma FlxO nel 2015 presso i servizi di 73 università evidenzia un panorama nazionale caratterizzato da un importante patrimonio di pratiche e di esperienze, anche di eccellenza, ma al contempo mette in risalto la necessità di lavorare su alcune aree di miglioramento, a partire dalla necessità di un maggiore riconoscimento istituzionale di questi servizi all'interno del sistema universitario.

D'altro canto, il fatto di essere parte della rete dei soggetti autorizzati, ex art. 6 del D.Lgs 276/2003, comporta una semplice comunicazione al Ministero e alcuni adempimenti (pubblicazioni dei CV e informazioni utili sull'andamento del mercato del lavoro), che non obbligano gli atenei a dimostrare specifici requisiti organizzativi.

Sono ancora pochi gli atenei accreditati ai sistemi regionali dei servizi per il lavoro attraverso la recente sperimentazione di Garanzia Giovani.

Per questi motivi, in questi ultimi anni il Programma FlxO ha lavorato alla definizione di standard di qualità dei servizi, quale riferimento che potesse spingere le università a operare delle scelte funzionali a rendere efficaci le prestazioni dei career service.

A partire dalla tassonomia proposta nella Mappa degli standard di qualità¹¹, si sono rilevate ancora (nel lavoro di assistenza tecnica di FlxO nel 2015/2016) forti criticità legate all'assenza in molti servizi di standard che riguardano ad esempio le relazioni con i servizi interni ed esterni all'ateneo, la formazione del personale, la presenza di un monitoraggio e valutazione, la rilevazione dei fabbisogni professionali delle imprese del territorio.

Un aspetto molto rilevante è il fatto che i rapporti tra Università e imprese sono ancora oggi frammentati e non inseriti all'interno di una strategia organica dell'Ateneo. Tali rapporti andrebbero resi patrimonio comune per accrescere opportunità per tutti gli studenti e i laureati di un ateneo.

Le Linee guida al servizio del rafforzamento del sistema nazionale dei career service

Le linee guida che presentiamo in questo volume rappresentano a nostro avviso un'altra importante tappa nel percorso di rafforzamento della cultura del career service in Italia.

Esse costituiscono un'evoluzione del lavoro svolto negli anni scorsi sulla identificazione e condivisione con gli atenei di standard di qualità dei servizi di orientamento e placement, e

¹¹ Italia Lavoro, *Mappa degli standard di qualità dei servizi di placement*, 2013 in <http://www.anpalservizi.it> e in http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/05/FSU_mappa-standarddiqualit%C3%86deiserviziplacementuniversitari_2014.pdf

sono il frutto di un confronto realizzato tra le università nell'ambito dei seminari tematici svoltisi nell'ultima edizione del programma FlxO.

Si tratta di un lavoro partecipativo che ha visto delegati, responsabili dei career service universitari, aziende, Regioni, esperti confrontarsi su modelli e pratiche sviluppati nel contesto italiano, con uno sguardo alle esperienze internazionali.

L'approccio metodologico dei seminari ha previsto uno stimolo al confronto, a partire dalle evidenze del contesto produttivo e sociale, nel quale sono all'opera profonde trasformazioni tanto nei processi produttivi - a causa del ruolo dell'innovazione tecnologica¹² - quanto, di riflesso, nelle traiettorie delle carriere professionali, che non hanno più la linearità di periodi precedenti. Il lavoro è un'esperienza che attraversa un profondo cambiamento sul piano sociale, culturale e giuridico (pensiamo alla riforma del Jobs Act). Tutto questo interpella le istituzioni e i servizi sollecitandoli ad una revisione di prospettive, di strategie e di modelli operativi.

A quali obiettivi devono rispondere i career service universitari? Come devono organizzarsi? Come possono realizzare partnership efficaci con il mondo imprenditoriale? Come possono reperire le risorse necessarie al loro funzionamento? Quali sono le figure professionali che occorrono per ottenere servizi utili e soddisfacenti per gli utenti? Quali modelli di orientamento e counseling mettere in atto?

Queste sono alcune delle domande che hanno ispirato il lavoro di redazione delle Linee guida, da intendersi come un strumento orientativo per aiutare i vertici degli atenei, i responsabili dei servizi di orientamento e placement a intraprendere azioni di miglioramento, che possono ispirarsi a indicazioni operative e a esperienze concrete realizzate in altri contesti italiani e internazionali.

Perché si dovrebbe investire sui Career Service?

A nostro avviso:

- perché contribuiscono a valorizzare le conoscenze e le competenze acquisite dagli studenti nel mercato del lavoro e nel sistema produttivo (non solo lavoro dipendente, ma anche lavoro autonomo, creazione di impresa), ponendosi come uno dei collanti tra università e contesto sociale ed economico;
- perché rappresentano un sostegno allo sviluppo di posti di lavoro di qualità - attraverso un dialogo proficuo con il sistema imprenditoriale, determinando un beneficio per tutta la comunità.

Non a caso in ambito europeo e nelle pratiche internazionali, l'*employability* degli studenti e il loro futuro professionale sono considerati una responsabilità di tutti coloro che operano all'interno dell'ateneo, in primis i docenti.

Se si è d'accordo sull'importanza delle motivazioni sopra indicate, i career service non possono più avere un ruolo residuale all'interno degli atenei. Occorre superare definitivamente l'epoca delle relazioni personali e non condivise tra il docente e l'azienda, per giungere ad una fase nuova in cui l'università si rapporta con le imprese in modo sistematico,

¹² Vedi ad esempio il recente *Libro Bianco su lavoro e competenze in impresa 4.0*, predisposto da FIM-CISL e ADAPT nel settembre 2017.

sulla base di una strategia di sviluppo per tutti i propri laureati e per la comunità di riferimento. Questo approccio può ridurre il rischio che l'università abbia un atteggiamento subalterno nei confronti delle imprese, impedendo l'adesione a esigenze di corto respiro¹³.

Negli ultimi anni alcune iniziative vanno nella direzione di rafforzare il dialogo costruttivo tra Istituzioni universitarie e mondo produttivo. Pensiamo all'istituzione dell'Osservatorio Università-Impresa presso la CRUI, la Conferenza dei Rettori, o alla costituzione in seno alla CRUI stessa di una rete nazionale dei delegati e dei responsabili dei servizi di placement, con il compito di diffondere buone pratiche e di sensibilizzare il sistema universitario circa l'importanza dei career service.

Ad un livello capillare si sta diffondendo - anche dietro la spinta delle esigenze valutative dell'ANVUR (l'agenzia che valuta i risultati degli atenei, anche sotto il profilo dell'impatto sul mercato del lavoro) - la prassi di un confronto tra dipartimenti, corsi di studio con imprese e stakeholder esterni per una verifica della programmazione dell'offerta formativa, in rapporto alle esigenze del mondo produttivo.

Da questo punto di vista, i Comitati di indirizzo dei corsi di studio, previsti all'interno dell'organizzazione universitaria, potrebbero diventare luoghi stabilmente deputati al confronto di analisi, informazioni, esperienze sull'evoluzione del sistema produttivo e del mercato del lavoro, allo scopo di progettare in modo più consapevole i corsi di studio e di individuare partnership durature tra imprese e atenei per migliorare l'orientamento nei confronti degli studenti e per pianificare percorsi di tirocinio o apprendistato di alta formazione e ricerca.

In questo contesto, le “Linee guida per il rafforzamento e lo sviluppo dei career service” possono rappresentare uno strumento utile per il movimento dei servizi di orientamento e placement universitari e per tutti i soggetti che possono concorrere al miglioramento delle opportunità occupazionali di studenti e laureati e allo sviluppo del territorio.

¹³ In questa direzione vanno ad esempio iniziative come l'Alleanza per lo sviluppo sostenibile. L'Alleanza (ASviS) è nata il 3 febbraio del 2016, su iniziativa della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma “Tor Vergata”, per far crescere nella società italiana, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e per mobilitarli allo scopo di realizzare gli obiettivi di sviluppo sostenibile. L'Alleanza riunisce attualmente oltre 170 tra le più importanti istituzioni e reti della società civile, tra cui imprese e università.

Linee guida

per lo sviluppo e il rafforzamento dei Career service

Sintesi

Linee guida per l'interpretazione: Contesto e ragioni dello sviluppo e del rafforzamento dei career service universitari	Orientamenti strategici 1 -11	
Linee guida per l'azione: Orientamenti strategici e opzioni pratiche	Orientamenti strategici 12 -54	Azioni 1 - 357

Linee guida per l'interpretazione: <i>Contesto e ragioni dello sviluppo e del rafforzamento dei career service universitari</i>
<i>Orientamenti strategici</i>
<i>Mutamenti del mercato del lavoro e politiche attive</i>
O1 – Riconoscere il carattere transnazionale dei mutamenti del mercato del lavoro
O2 – Porre al centro la questione della occupabilità e della salvaguardia e valorizzazione delle risorse umane
O3 – Conciliare le esigenze della flessibilità e quelle della sicurezza
O4 – Ricercare attivamente il lavoro sviluppando connessioni e relazioni
O5 – Considerare il processo di riforma come una opportunità per passare dalle parole ai fatti
<i>Terza missione delle università e ruolo dei career service</i>
O6 – Considerare la terza missione come il quadro strategico di riferimento dei career service
O7 – Riconoscere il trend internazionale di evoluzione dei career service in relazione ai mutamenti sociali, delle condizioni economiche e del mercato del lavoro
O8 – Discernere e valorizzare le tendenze in atto
<i>Fattori critici di successo</i>
O9 – Riconoscere e rendere espliciti gli ostacoli e i fattori critici
O10 – Valorizzare i fattori di facilitazione e gli aspetti positivi
O11 – Promuovere l'attuazione di una <i>Road Map</i> fondata sui fattori critici di successo

Linee guida per l'azione: Orientamenti strategici e opzioni pratiche

<i>Orientamenti strategici</i>	<i>Azioni</i>
Fattore 1 - Governance e Commitment	
O12 – Promuovere il coinvolgimento e l'impegno della leadership dell'università per il rafforzamento del career service	Azioni 1 - 3
O13 – Promuovere una <i>governance</i> allargata e imprenditiva	Azioni 4 - 5
O14 – Guidare una pianificazione strategica condivisa	Azioni 6 - 10
O15 – Garantire la disponibilità delle risorse strutturali e tecniche	Azioni 11 - 13
Fattore 2 - Networking, Connections e Partnership	
O16 – Sviluppare le relazioni con imprese e datori di lavoro	Azioni 14 - 27
O17 – Promuovere connessioni a tutti i livelli	Azioni 28 - 34
O18 – Incentivare l'utilizzo dei <i>social network</i>	Azioni 35 - 38
O19 – Promuovere la costruzione di <i>partnership</i> strategiche con le aziende	Azioni 39 - 43
O20 – Sviluppare il <i>networking</i> interno	Azioni 44 - 49
Fattore 3 - Conoscenza della domanda di lavoro	
O21 – Promuovere un'azione conoscitiva diretta sulla domanda di lavoro	Azioni 50 - 62
O22 – Utilizzare le Comunicazioni obbligatorie per sviluppare l'analisi della domanda di lavoro e degli sbocchi professionali di laureati	Azioni 63 - 68
O23 – Raccogliere e utilizzare le fonti informative nazionali già disponibili sulla domanda di lavoro	Azioni 69 - 73
O24 – Prevedere un sistema integrato di raccolta di dati e informazioni sulla domanda di lavoro	Azioni 74 - 80
O25 – Costruire un unico sistema informativo nazionale	Azioni 81 - 85
Fattore 4 - Comunicazione e marketing	
O26 – Promuovere una pianificazione strategica di <i>marketing</i> dei servizi	Azioni 86 - 92
O27 – Sviluppare una comunicazione ampia e personalizzata	Azioni 93 - 102
O28 – Svolgere un ruolo proattivo per il coinvolgimento e la fidelizzazione degli utenti	Azioni 103 - 113
Fattore 5 - Personalizzazione	
O29 – Impostare e organizzare il servizio in funzione della personalizzazione	Azioni 114 - 121
O30 – Promuovere modelli di orientamento più efficaci in relazione alla occupabilità degli studenti	Azioni 122 - 125
O31 – Garantire il legame tra orientamento in entrata, <i>in itinere</i> e in uscita	Azioni 126 - 131
O32 – Erogare servizi di orientamento tempestivi e personalizzati	Azioni 132 - 142
O33 – Ampliare servizi personalizzati per differenti target	Azioni 143 - 150
O34 – Potenziare le professionalità dedicate all'orientamento e alla personalizzazione dei servizi per gli studenti	Azioni 151 - 155

Fattore 6 - Attrattività e segmentazione dei servizi alle imprese	
O35 – Promuovere una vasta gamma di servizi alle imprese e ai datori di lavoro	Azioni 156 - 182
O36 – Differenziare e personalizzare i servizi in base ai diversi target e al mercato del lavoro locale	Azioni 183 - 190
O37 – Personalizzare le relazioni mediante l’organizzazione di eventi e occasioni di incontro con le aziende	Azioni 191 - 206
Fattore 7 - Promozione del sistema duale	
O38 – Promuovere la diffusione di conoscenze sull’apprendistato	Azioni 207 - 214
O39 – Sviluppare il <i>networking</i> e la costruzione di <i>partnership</i> strategiche con i potenziali datori di lavoro	Azioni 215 - 223
O40 – Promuovere il coinvolgimento attivo delle parti sociali	Azioni 224 - 229
O41 – Assicurare una maggiore flessibilità per l’organizzazione dei corsi di laurea in apprendistato	Azioni 230 - 236
O42 – Garantire la qualità dei sistemi di apprendistato	Azioni 237 - 254
O43 – Sviluppare un sistema di riconoscimento e certificazione di conoscenze, capacità e competenze acquisite	Azioni 255 - 263
Fattore 8 - Sostenibilità e raccolta fondi	
O44 – Coinvolgere la <i>governance</i> dell’Università	Azioni 264 - 270
O45 – Incrementare l’accesso ai fondi privati e sviluppare il <i>funding mix</i>	Azioni 271 - 280
O46 – Incentivare l’accesso ai fondi europei	Azioni 281 - 286
O47 – Promuovere la formazione degli operatori	Azioni 287 - 291
O48 – Promuovere il <i>networking</i> e lo scambio di buone pratiche per la raccolta dei fondi	Azioni 292 - 298
Fattore 9 - Capacity building del personale	
O49 – Rafforzare l’identità professionale degli operatori	Azioni 299 - 304
O50 – Sostenere la formazione continua degli operatori	Azioni 305 - 318
O51 – Coinvolgere gli operatori nell’impostazione delle metodologie e dei contenuti formativi	Azioni 319 - 324
Fattore 10 - Monitoraggio e Valutazione	
O52 – Sviluppare la programmazione e il monitoraggio	Azioni 325 - 334
O53 – Diffondere l’impiego di procedure di valutazione dei servizi erogati	Azioni 335 - 345
O54 – Attivare azioni di miglioramento della qualità dei career service	Azioni 346 - 357

PARTE PRIMA

Linee guida per l'interpretazione:

Contesto e ragioni dello sviluppo e del rafforzamento dei career service universitari

La necessità di definire linee guida per interpretare l'attuale situazione dei servizi di orientamento e placement universitari risponde a tre diverse esigenze.

- La prima è quella di fornire alcune “coordinate” per interpretare i mutamenti che interessano il mercato del lavoro.
- La seconda è quella di offrire elementi conoscitivi circa il processo evolutivo dei career service nel quadro della terza missione delle università.
- La terza esigenza è quella di identificare, sulla base delle pratiche internazionali e delle esperienze positive realizzate in Italia, i fattori di successo per conseguire il rafforzamento e lo sviluppo dei career service.

Sviluppando queste conoscenze, i servizi di orientamento e placement possono giocare un ruolo chiave anche per supportare gli atenei nella capacità di lettura delle **trasformazioni in corso**, dal punto di vista occupazionale, del mercato del lavoro e nell'adeguamento della propria **offerta formativa** e dei **servizi di intermediazione**.

In particolare, prendendo sul serio i fattori di successo identificati, è possibile costruire un concreto modello d'intervento o una **road map** per promuovere un **potenziamento** e una **qualificazione dei career service universitari** italiani, in modo che possano svolgere più efficacemente il loro ruolo di ponte tra formazione e lavoro.

Capitolo primo

Mutamenti del mercato del lavoro e politiche attive

Tema

L'attuale situazione è il frutto dell'intreccio di **differenti trasformazioni** che hanno interessato **tre ambiti** tra loro distinti ma strettamente legati l'uno all'altro: i sistemi economici, il mercato del lavoro, le politiche del lavoro.

Negli ultimi due decenni l'**economia** dell'area Euro è cresciuta a un tasso medio annuo dell'1,4%, mentre in Italia la crescita è stata decisamente inferiore (0,5%) anche a causa della bassa dinamica della produttività e degli effetti della crisi economica¹⁴.

La **situazione economica del nostro Paese** appare ancora piuttosto **critica** con tassi di **occupazione**, in particolare dei giovani e delle donne, al di sotto della media europea¹⁵, nonostante negli ultimi anni si siano registrati lievi segnali di ripresa¹⁶. La **crisi economica e produttiva** ha provocato, oltre alla consistente diminuzione del numero di **occupati** specie nell'industria¹⁷, e alla crescita delle persone in cerca di occupazione, da una parte, un quasi costante decremento dei lavoratori a tempo indeterminato, soprattutto dei più giovani, e dall'altra un deciso aumento del lavoro su basi orarie ridotte, nella maggior parte dei casi con carattere di involontarietà¹⁸. Preoccupanti sono poi i dati riguardanti la **disoccupazione** anche dei **laureati**, visto che, secondo le più recenti statistiche Eurostat, a 3 anni dal conseguimento della laurea in Italia risulta occupato solo il 52,9% dei laureati, un tasso molto più ridotto di quello medio rilevato nei 28 paesi dell'Unione Europea, che si attesta all'80,5%¹⁹.

¹⁴ Vi sono stati picchi di caduta dell'occupazione nel terzo trimestre del 2009 e nel primo trimestre del 2013 e una tendenza alla contrazione fino al terzo trimestre 2015. Cfr. ISTAT, *Contesto economico*, 27 maggio 2016, in X Commissione Parlamentare Permanente (Attività produttive, commercio e turismo), *Indagine conoscitiva su «Industria 4.0»: quale modello applicare al tessuto industriale italiano. Strumenti per favorire la digitalizzazione delle filiere industriali nazionali*, 30 giugno 2016.

¹⁵ Il tasso di occupazione per la popolazione tra i 15 e 74 anni si attesta ora al 49,4% e costituisce il terzo valore più basso in Europa dopo quelli della Grecia e della Turchia. In particolare, il tasso di occupazione dei giovani (15-24enni) era nel 2014 il 15,6% rispetto al 32,5% dell'Europa, mentre quello delle donne raggiungeva il 50,3% contro il 63,5% in Europa. Inoltre, secondo i dati provvisori dell'ISTAT, la disoccupazione dei giovani tra i 15 e i 24 anni a marzo 2017 era al 34,1% ai minimi dai cinque anni. Per trovare un dato più basso, infatti, bisogna risalire a febbraio 2012 (33,4%).

¹⁶ I dati provvisori dell'ISTAT indicano che gli occupati sono cresciuti di 213.000 unità rispetto a marzo 2016. Secondo il Ministro del Lavoro, Giuliano Poletti, l'occupazione è stabile su base congiunturale e in crescita su base annua. Infatti, da febbraio 2014, gli occupati sono cresciuti di 734.000 unità, 553.000 dei quali sono lavoratori stabili. Cfr. <http://www.adnkronos.com>

¹⁷ Nel periodo più recente, si assiste infatti a un recupero di occupati ma con cali via via più contenuti (-1,8%, -1,3%, -0,9%). Cfr. ISTAT, *Contesto economico*, 27 maggio 2016, *op. cit.*

¹⁸ ISFOL, *L'Italia fra Jobs Act ed Europa 2020. Rapporto di Monitoraggio del Mercato del lavoro 2015*, Libri del Fondo sociale europeo, maggio 2016.

¹⁹ A star peggio di noi è solo la Grecia ma questo accresce la drammaticità dei dati. In Germania, invece, il tasso di occupazione riferito ai laureati al massimo da tre anni è pari al 93,1% (oltre 40 punti percentuali in più rispetto a noi). La Germania inoltre è l'unico paese dell'UE a 28 a non aver

Questa situazione oltre che provocare una disoccupazione intellettuale, anche di lunga durata, pone i giovani laureati e i dottori di ricerca di fronte al preoccupante rischio di cadere nella trappola della **dequalificazione**²⁰, o perché costretti a cambiare spesso occupazione senza riuscire a costruire un itinerario lavorativo minimamente coerente, o perché spinti a svolgere un lavoro anche sicuro, ma molto al di sotto del livello di qualificazione raggiunto²¹. Molti, infatti, per ottenere la stabilità di un contratto a tempo indeterminato, si trovano costretti ad accettare impieghi con qualifiche inferiori a quelle che potrebbero offrire e diventano così, di fatto, *over-skilled*, cioè individui con competenze e abilità superiori a quelle richieste per l'attività che svolgono.

A questo proposito, è stato sottolineato come esista uno squilibrio strutturale tra domanda e offerta di competenze professionali, ovvero un **mismatch** tra le competenze possedute dai giovani e quelle richieste dal settore produttivo. Secondo i dati OCSE, infatti, in Italia un terzo dei lavoratori svolge mansioni che non corrispondono alle competenze acquisite²².

In particolare, il mercato del lavoro italiano risulta uno dei più inefficaci tra i paesi europei nell'assicurare l'**incontro tra competenze e offerte di lavoro**. In Italia, infatti, secondo la recente *Survey of Adult Skills* dell'OCSE, si registra una quota molto alta sia di lavoratori con competenze insufficienti (gli *underskilled*, terza posizione) sia di lavoratori con competenze eccessive (*overskilled*, settima posizione). Un lavoratore su cinque ha competenze al di sotto o al di sopra di quelle richieste dal suo lavoro²³. Ciò viene spiegato in genere con il

visto ridursi il tasso di occupazione complessivo dei giovani laureati e diplomati a causa della crisi. Anzi, questo dato è aumentato, passando dall'86,5% del 2008 al 90% del 2014, mentre nello stesso periodo nel complesso dei paesi UE si è contratto di 8 punti. E in Italia è sceso addirittura di più di 20 punti, passando dal 65,2 al 45%. Cfr. <http://www.universita.it/dati-eurostat-lavoro-laureati-2016/>. Il tasso di occupazione dei giovani laureati di 25-34 anni è solo il 62% (rispetto all'83% in media nei paesi OCSE). In Italia, poi, oltre un terzo dei giovani tra i 20 e i 24 anni sono NEET, il tasso più alto tra OECD e Paesi partner. Cfr. OECD (2016), "Italy", in *Education at a Glance 2016: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris. Cfr.: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2016-64-en>

²⁰ Secondo una recente indagine dell'ISFOL (ora INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche), il 35,6% dei laureati intervistati ritiene le proprie abilità lavorative più alte di quelle richieste dal proprio attuale posto di lavoro. Inoltre, il sottoutilizzo del capitale umano - la c.d. *over-education* - è un fenomeno di dimensioni crescenti e all'apparenza difficilmente conciliabile con una società della conoscenza. Risulta paradossale inoltre che la modesta quota di laureati che il sistema di istruzione italiano produce sia già più che sufficiente a soddisfare la scarsa domanda di lavoro qualificato che il nostro sistema economico richiede. Cfr. Mandrone E., Pastore F. e Radicchia D., *Educational mismatch: new empirical evidence from the ISFOL PLUS data*, ISFOL, 2015, in <http://www.aiel.it/cms/cms-files/submission/all20160620104811.pdf>

²¹ L'ultima edizione di *Education at a Glance* dell'OCSE (2015) evidenzia il sorpasso della Turchia ai danni dell'Italia in termini di livelli medi d'istruzione terziaria. Ciononostante, il livello di *overeducation/overskilling* appare maggiore in Italia rispetto ad altri paesi con livelli d'istruzione superiori a quelli italiani. Cfr. Mandrone E., Pastore F. e Radicchia D., *Educational mismatch: new empirical evidence from the ISFOL PLUS data*, ISFOL, 2015, *op. cit.*

²² La mancata combinazione di competenze e requisiti incide, secondo i dati Ocse, su oltre il 30% dei lavoratori italiani: uno standard che supera di più del 10% la media di paesi come Danimarca, Svezia e Paesi Bassi. In genere, il *mismatch* è alimentato da una proporzionalità inversa tra *overskilling* e *underskilling*: se è alto il livello di lavoratori sovra-qualificati, sarà basso quello dei lavoratori sotto-qualificati, con scarti che possono raggiungere il 20%. In Italia viaggiano sopra la media sia l'uno che l'altro, con ripartizione pressoché identica (rapporto di circa 18%-15%) e il bilancio finale è da allarme: un lavoratore su tre, contro la media di neppure un lavoratore su cinque che si registra in Nord America e Scandinavia. Cfr. Monti P. and Pellizzari M. (a cura di), *Skill Mismatch and Labour Shortages in the Italian Labour Market*, "Policy Brief 02", Employment Skills and Productivity in Italy "New Skills at work in Italy" - A Research Project coordinated by IGIER-Bocconi in partnership with JPMorgan Chase Foundation, march 2016.

²³ Monti P. and Pellizzari M. (a cura di), *Skill Mismatch and Labour Shortages in the Italian Labour Market*, "Policy Brief 02", *op. cit.*

fatto che la struttura produttiva ancora molto tradizionale del paese genera uno scarso fabbisogno di competenze di alto livello e, inoltre, con il fatto che a causa degli scarsi collegamenti con il mondo della produzione, il sistema d'istruzione non riesce a generare competenze immediatamente utilizzabili da parte delle imprese.

I **“tempi” della transizione** dal mondo dell'istruzione e della formazione a quello del lavoro sono poi **eccessivamente lunghi** e alimentano anche i suddetti fenomeni di disoccupazione. Tra i rischi che corrono i giovani laureati e i dottori di ricerca vi è purtroppo anche quello dello **sfruttamento** da parte di alcune imprese e datori di lavoro, che si avvalgono in modo strumentale dello strumento degli stage e dei tirocini per sopperire in via transitoria alla carenza di personale, utilizzandoli come canale di reclutamento di forza lavoro a basso costo e senza alcuna valenza formativa o anche solo di vero e proprio orientamento²⁴.

In generale, questo insieme di fattori di rischio genera una **situazione di incertezza e insicurezza** nei giovani universitari alla ricerca di un lavoro in linea con le competenze acquisite e la formazione ricevuta. Ma a rimetterci non sono soltanto loro. A perderci è anche la collettività nel suo insieme, la quale è sempre danneggiata dallo spreco, dalla sotto-utilizzazione o dalla “fuga” delle risorse umane, specialmente se altamente qualificate.

Stare al passo con le competenze richieste dal mercato del lavoro e ridurre il *mismatch* e i preoccupanti fenomeni di *over-education* e *over-skilling* non è poi così semplice e comporta un ripensamento del sistema di formazione e lavoro e una concreta fase di attuazione di politiche e interventi in questi campi.

Infatti, in tutti i Paesi avanzati - Italia inclusa - i **sistemi economici** si sono modificati profondamente negli ultimi decenni. Sono cambiati, ad esempio, il modo di produrre (il lavoro, l'organizzazione delle imprese, ecc.), i beni e i servizi prodotti, gli strumenti per produrre (le tecnologie, le conoscenze, ecc.) e il modo di distribuire i prodotti e di erogare i servizi.

Per quanto riguarda le imprese, è stato sottolineato come mentre non si sono ancora esauriti gli effetti della terza rivoluzione industriale o rivoluzione digitale²⁵, che ha permesso di automatizzare la produzione, 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), che necessita di figure professionali di alta qualificazione a ogni livello della struttura organizzativa.

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

²⁴ Lo scorso 25 maggio 2017 proprio al fine di qualificare i tirocini ed evitarne l'abuso, la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano ha approvato le nuove “Linee guida in materia di tirocini formativi e di orientamento”.

²⁵ La *prima rivoluzione industriale* (1760-1840) è consistita nel passaggio dalla produzione a mano alla meccanizzazione della produzione, grazie all'utilizzo delle macchine a vapore e ha portato alla affermazione della moderna economia capitalistica. La *seconda rivoluzione industriale* (1840-1870), invece, ha introdotto la produzione di massa con l'aiuto della energia elettrica. La *terza rivoluzione industriale* ha promosso, a partire dagli anni '50, la produzione di massa e l'utilizzo della tecnologia digitale, che ha permesso di automatizzare la produzione (sono tipici di questa fase prodotti quali microprocessori, computer digitali, PC, reti di computer, Internet, telefoni cellulari, telefoni 3G, fotocamere, radiodiffusione digitale, lettori di musica personali, energie rinnovabili, trasporto “verde”, ecc.). Rifkin J., *The Third Industrial Revolution*, Arnoldo Mondadori Editore, 2011.

innovazioni di natura assai diversa, anche a seconda del settore, di processo, organizzative, di prodotto, e di modello di business.

Per l'effetto di questa rivoluzione industriale, si stanno diffondendo multinazionali tascabili, filiere globali, reti di imprese e intelligenza diffusa. La conoscenza è divenuta la principale forza produttiva e per tale motivo l'industria e il mercato del lavoro hanno sempre più bisogno di **competenze** interdisciplinari, sociali e tecniche avanzate. Alcuni **settori industriali** italiani, come il settore automobilistico, l'edilizia, il farmaceutico e biomedico, sono più avanzati nell'implementazione della manifattura digitale.

Approfondimento tematico 1

Che cos'è l'Industria 4.0

Il termine "**Industria 4.0**" è stato utilizzato per la prima volta nel 2011 presso la Fiera di Hannover e nasce da un progetto relativo alla strategia *high-tech* del governo tedesco, che ha promosso l'informatizzazione della produzione.

Industria 4.0 è il termine che più frequentemente di altri (*smart manufacturing*, industria del futuro, industria digitale, manifattura avanzata, industria intelligente, ecc.) viene utilizzato per indicare una serie di rapide **trasformazioni tecnologiche** nella progettazione, produzione e distribuzione di sistemi e prodotti. In particolare, descrive l'organizzazione di processi produttivi basati sulla tecnologia e su dispositivi che comunicano tra di loro.

Caratteristica della produzione industriale nel contesto dell'industria 4.0 è la forte **personalizzazione dei prodotti** (fatti su misura per il cliente) nelle condizioni di elevata **flessibilità** della produzione, accompagnata da una **riduzione dei costi** e realizzata grazie alla **connessione tra sistemi fisici e digitali** e all'utilizzo di **nuove tecnologie di automazione**, quali la *Information Technology*, la elettronica e la robotica, ma anche la biotecnologia e le nanotecnologie.

Tutte le **fasi della produzione** sono gestite e influenzate dalle informazioni rilevate, comunicate e accumulate lungo tutta la catena, dalla progettazione all'utilizzo, al servizio post-vendita.

La **connessione tra oggetti** attraverso internet è resa possibile dalla disponibilità di sensori e attuatori (congegni in grado di collegare la componente digitale con quella meccanica degli oggetti) sempre più piccoli, dalla presenza di connessioni a Internet a basso costo e pressoché *ubique*, cioè ovunque e pervasive, e dalla disponibilità di un numero illimitato di indirizzi sulla rete attribuibili anche ad oggetti di poco valore.

L'automazione del processo di produzione, la trasmissione dei dati su un prodotto che passa attraverso la filiera manifatturiera e l'uso di robot configurabili comporta che una varietà di diversi prodotti possono essere realizzati nello stesso impianto e produce un **incremento della flessibilità della produzione**.

La flessibilità favorisce anche l'**innovazione**, poiché prototipi o nuovi prodotti possono essere realizzati rapidamente senza complicate riconversioni o l'installazione di nuove linee di produzione.

La fabbrica digitalizzata garantisce anche un **miglioramento della velocità di produzione** e un **aumento della produttività**, visto che si possono ridurre drasticamente i tempi di fermo macchine e i costi di manutenzione.

Le innovazioni dell'Industria 4.0 producono **cambiamenti** anche **nei modelli di business**: infatti la competizione tra le imprese avverrà sulla base della capacità di innovazione, di produrre oggetti personalizzati (attraverso fabbriche configurabili), o della qualità, invece che sulla base dei costi. Tutto ciò produce un evidente rafforzamento del **ruolo del consumatore**, che potrà essere coinvolto nella fase di progettazione del prodotto che può essere realizzato rapidamente, a basso costo e in *location* più vicine al cliente.

L'industria 4.0 può svolgere un ruolo strategico per la **sostenibilità ambientale** e l'**economia circolare**, in quanto dovrebbe comportare la riduzione di inquinamento, fabbisogno energetico, costi di trasporto merci e scarti da imballaggio.

La natura di questa rivoluzione tecnologica implica che il **confine tra manifattura e servizi** divenga sempre meno netto, con un crescente coinvolgimento delle imprese manifatturiere in attività di servizio attraverso una separazione meno netta tra componente fisica e parte digitale della manifattura.

L'industria 4.0 è legata a una serie di **tecnologie abilitanti** tra le quali si segnalano le seguenti:

- **Internet of Things**: la rete di oggetti fisici (*things*) che dispongono intrinsecamente della tecnologia necessaria per rilevare e trasmettere, attraverso internet, informazioni sul proprio stato o sull'ambiente esterno. Tale rete consente la comunicazione multidirezionale tra processi produttivi e prodotti.

- **Cloud e Cloud Computing:** il *Cloud* è un'infrastruttura IT comune, flessibile, scalabile e *open by design* per condividere grandi quantità di dati, informazioni e applicazioni attraverso internet in modo da seguire la trasformazione dei modelli di business con la capacità necessaria; il *Cloud Computing* abilita flessibilità, rilasci continui di servizi con cicli di vita ridotti a mesi, innovazione progressiva e trasversalità.
- **Additive Manufacturing/3D Printing:** processo per la produzione di oggetti fisici tridimensionali, potenzialmente di qualsiasi forma e personalizzabili senza sprechi, mediante stampanti in 3D connesse a software di sviluppo digitali.
- **Cybersecurity:** tecnologie, processi, prodotti e standard necessari per proteggere collegamenti, dispositivi e dati da accessi non autorizzati, garantendone la necessaria privacy, durante le operazioni in rete e su sistemi aperti.
- **Big data e Data analytics:** analisi di un'ampia base dati, strutturati e non, accresciuti dall'uso di tecnologie digitali, per ottimizzare prodotti e processi produttivi.
- **Robotica avanzata:** evoluzione delle macchine verso una maggiore autonomia, flessibilità e collaborazione, sia tra loro sia con gli esseri umani, dando vita a robot con aumentate capacità cognitive, collaborativi interconnessi e rapidamente programmabili.
- **Realtà aumentata:** arricchimento della percezione sensoriale umana mediante l'aggiunta di informazioni, in genere manipolate e convogliate elettronicamente con l'ausilio della tecnologia digitale, che non sarebbero percepibili con i 5 sensi, a supporto dei processi produttivi.
- **Wearable Technologies:** tecnologie indossabili, come orologi e braccialetti smart, contapassi, portachiavi dotati di sensori; rappresentano un esempio di *Internet of Things* dal momento che sono parte di oggetti fisici o "cose" integrati con elettronica, software, sensori e connettività per consentire agli oggetti lo scambio di dati con un produttore, un operatore o altri dispositivi collegati senza richiedere l'intervento umano;
- **Sistemi cognitivi:** automatizzeranno attività d'ufficio ripetitive, in analogia a quanto accade con i robot per le cose materiali, emergerà un fenomeno simile con degli *infobot* per le cose immateriali. Laddove il valore sarà la produttività del compito, entrerà l'intelligenza artificiale. Le persone continueranno a svolgere i lavori in cui il valore sarà la creatività e l'esecuzione di attività non di routine.

Per saperne di più:

X Commissione Parlamentare Permanente (Attività produttive, commercio e turismo), *Indagine conoscitiva su «Industria 4.0»: quale modello applicare al tessuto industriale italiano. Strumenti per favorire la digitalizzazione delle filiere industriali nazionali*, 30 giugno 2016

Presidenza del Consiglio dei ministri, *Piano nazionale Industria 4.0. Investimenti, produttività e innovazione*, Settembre 2016

La quarta rivoluzione industriale e le **innovazioni tecnologiche** ad essa connesse sono destinate ad avere un **impatto dirompente sul mercato del lavoro**: sicuramente aumenterà l'efficienza del lavoro e la produttività delle aziende ma con molta probabilità vi sarà un rapido **cambiamento nelle professioni** e verranno modificate radicalmente anche alcune dinamiche, che porteranno quasi la metà dei lavori ad essere rimpiazzati dall'automazione e allo stesso tempo alla "sostituzione" di alcuni lavori con altri. Sono soprattutto le tipologie lavorative più routinarie a essere particolarmente vulnerabili all'automazione²⁶. Di conseguenza per i lavoratori a maggior rischio di sostituzione od obsolescenza a causa delle innovazioni tecnologiche sarà fondamentale prevedere l'attivazione di specifici **progetti formativi** per promuovere la loro riqualificazione costante.

Questa situazione ha portato recentemente a far riemergere **timori sull'impatto** che le nuove tecnologie soprattutto in materia di robotizzazione e intelligenza artificiale possono avere sul mercato del lavoro²⁷. A ben vedere, l'innovazione tecnologica è finita spesso negli anni passati sul banco degli imputati, soprattutto nei periodi di crisi economica, additata

²⁶ Più che a una "scomparsa" di lavori, il cambiamento tecnologico e l'innovazione determinerà via via una "sostituzione" di alcuni lavori con altri.

²⁷ L'innovazione tecnologica viene accusata di rendere obsoleti i lavoratori non solo perché in grado di realizzare macchine che possano svolgere le stesse mansioni svolte agli uomini, ma perché, avendo solitamente come effetto quello di aumentare la produttività delle imprese, si ritiene provochi una ulteriore riduzione del fabbisogno di manodopera. In realtà. Le analisi degli studiosi e l'evidenza empirica non forniscono però elementi a supporto di tali tesi. Tinagli I., *La tecnologia ci renderà tutti disoccupati?*, 12 Ottobre 2015, in <http://www.irenetinagli.it/mozioni/388-la-tecnologia-ci-rendera-tutti-disoccupati>

come possibile causa della cosiddetta “disoccupazione tecnologica”. In realtà, è stato dimostrato storicamente come all’aumentare dell’innovazione tecnologica non è mai seguita una diminuzione dei posti di lavoro né una riduzione complessiva dei salari. **Non esiste insomma una correlazione positiva** tra la crescita della produttività e l’aumento della disoccupazione, e neppure tra **l’aumento dell’innovazione tecnologica e la disoccupazione**²⁸. Tuttavia quello che preoccupa è la **velocità del cambiamento**, che rischia di lasciare chi resta senza impiego privo anche della possibilità di reinserirsi nel mercato del lavoro. Infatti, se è certamente vero che la tecnologia crea molti più lavori di quelli che distrugge, se il ritmo dei mutamenti dovesse essere troppo alto, il mercato farà più fatica a formare personale qualificato per i nuovi lavori²⁹.

Insomma, il **mercato del lavoro sta cambiando** in tutti i paesi avanzati, è estremamente dinamico e i cambiamenti toccano tutti gli aspetti del lavoro, quali le qualifiche e le capacità maggiormente richieste e la durata della vita lavorativa, i tipi di contratto e le categorie di persone che accedono all’occupazione.

Il mercato del lavoro poi è in **continua evoluzione** e quindi bisogna essere sempre pronti ad arricchire la propria **formazione** e a sviluppare quelle competenze rispondenti ai reali fabbisogni delle imprese³⁰.

Approfondimento tematico 2

I cambiamenti in atto nel mercato del lavoro

Secondo l’OCSE, le **condizioni del mercato del lavoro nell’area OCSE continuano a migliorare** e, sebbene esistano ancora numerose differenze tra paesi e gruppi di lavoratori, il tasso di occupazione medio è previsto tornare ai livelli pre-crisi nel 2017, quasi 10 anni dopo l’inizio della crisi finanziaria globale.

Dopo numerosi anni di crisi, il **mercato del lavoro italiano sta lentamente migliorando**: il tasso di occupazione per la popolazione tra i 15 e 74 anni ha ripreso a crescere dal 1° trimestre 2015 e si attesta ora al 49,4%. Tuttavia **l’Italia continua collocarsi agli ultimi posti dei paesi OCSE**. Si tratta infatti del terzo valore più basso dopo la Grecia e la Turchia ed è previsto essere ancora sotto il livello pre-crisi nel 2017.

Il **tasso di disoccupazione è sceso** a 11,5% dal picco del 12,8% e secondo le previsioni dovrebbe scendere a 10,5% entro la fine del 2017. Tuttavia si tratta ancora di un **valore molto superiore alla media dell’area euro**.

In Italia la situazione permane più critica: come si è detto in precedenza, il **tasso di occupazione dei giovani** (15-24enni) era infatti nel 2014 il 15,6% rispetto al 32,5% dell’Europa, mentre quello delle donne raggiungeva il 50,3% contro il 63,5% in Europa.

Dal 2009 al 2014 si è registrata una forte **riduzione dei giovani occupati** che sono passati dal 62% del 2008 al 49,6% del 2014. Nello stesso periodo si è assistito a un tasso di inattività dei giovani, vale a dire della percentuale di giovani che, a differenza dei disoccupati, non sono impegnati in una ricerca attiva del lavoro.

Nel 2016 cinque regioni italiane (Calabria, Sicilia, Campania, Puglia, Sardegna) hanno fatto registrare un **tasso di disoccupazione** di almeno il doppio della media Ue (8,6%), ovvero superiore al 17,2%, assieme ad altri 27 territori europei (13 in Grecia; 10 in Spagna; e 5 territori d’oltremare francesi). Tra queste è la Calabria la regione europea che nel 2016 ha fatto registrare il maggior tasso di disoccupazione giovanile. Dopo la Calabria c’è solo Ceuta e Melilla, le due “enclave” spagnole in Africa. La provincia autonoma di Bolzano, con un tasso di disoccupazione del 3,7%, è invece l’unico territorio italiano ad essere rientrato nel gruppo delle 60 regioni europee che hanno fatto registrare una percentuale inferiore alla media Ue.

²⁸ Tinagli I., *Op. cit.*, 2015

²⁹ Kaplan J., *Le persone non servono. Lavoro e ricchezza nell’epoca dell’intelligenza artificiale*, Luiss University Press, Novembre 2016

³⁰ Si potrebbe dire che lo stesso concetto di “mercato” oggi sia superato: nel mondo odierno infatti, dove le cose mutano alla velocità della luce e vige l’iperconnessione, un concetto come quello di mercato, vale a dire una astrazione che prevede lenti cambiamenti, in modo che tutti abbiano le stesse informazioni e possano agire in modo razionale, sta raggiungendo un punto di rottura. Cfr. Pentland A., *Fisica sociale*, Università Bocconi Editore, Egea, maggio 2015

L'Italia, sempre secondo gli ultimi dati dell'ufficio statistico europeo (Eurostat), è il fanalino di coda per **numero di lauree**. Nel 2016 la percentuale di laureati tra le persone tra i 30 e i 34 anni è cresciuta in tutti i Paesi membri dell'Ue rispetto al 2002 ma l'Italia è tra i Paesi con la percentuale più bassa (26,2%). Un livello così basso si registra solo in Romania (25,6%). Comunque le persone con un titolo di istruzione superiore è raddoppiato rispetto al 2002, quando la quota era del 13,1%. Si ricorda che l'obiettivo della strategia Europa 2020 è che tutti i Paesi arrivino per quella data ad avere il 40% di laureati.

I giovani laureati non trovano facile impiego. Il **tasso di occupazione dei giovani laureati** di 25-34 anni è solo il 62% (rispetto all'83% in media nei paesi OCSE). In Italia, oltre un terzo dei giovani tra i 20 e i 24 anni sono NEET, il tasso più alto tra OECD e Paesi partner.

Secondo l'ultima indagine di Almalaurea, in ogni caso, dopo la significativa contrazione intervenuta tra il 2008 e il 2013 (-16 punti percentuali per i triennali; -11 per i magistrali), nell'ultimo triennio il **tasso di occupazione dei laureati** è aumentato di oltre 2 punti percentuali per i triennali e di 1 punto per i magistrali biennali. In particolare, **ad un anno dal titolo** risulta occupato (si considerano occupati, seguendo la definizione adottata dall'Istat, anche quanti sono in formazione retribuita) il 68% dei laureati triennali e il 71% dei laureati magistrali biennali, mentre **a cinque anni dalla laurea** il tasso di occupazione (si considerano occupati anche quanti sono in formazione retribuita) è pari all'87% tra i laureati triennali e all'84% tra i laureati magistrali biennali.

Esiste uno **squilibrio strutturale tra domanda e offerta** di competenze professionali, ovvero un **mismatch** tra le competenze possedute dai giovani e quelle richieste dal settore produttivo. Secondo i dati OCSE, in Italia un terzo dei lavoratori svolge mansioni che non corrispondono alle competenze acquisite.

Secondo il Cedefop, in tutta Europa le **professioni prioritarie** per le quali si registra una **carenza di competenze** sono le professioni ai livelli di competenza più elevati, regolamentate e non. In cima alla lista troviamo: professionisti del settore ICT, medici, professionisti in campo scientifico, tecnologico, ingegneristico o matematico (STIM), infermieri e ostetrici e insegnanti. Le professioni prioritarie per le quali si registra una carenza di competenze a livello intermedio sono: chef, saldatori e autotrasportatori. Le professioni prioritarie per le quali si registra, invece, una **eccedenza di competenze**, che risulta a seguito di una domanda insufficiente, comprendono operai dell'edilizia e attività connesse, addetti alle miniere, costruzioni e trasporti, conduttori di impianti e macchinari, professioni non qualificate, personale di segreteria, operatori su macchine di ufficio e specialisti nelle scienze sociali e in discipline religiose.

In generale, il **contratto più utilizzato** in termini di somministrazione risulta quello **a tempo determinato** (negli ultimi dieci anni oltre il 60% dei nuovi ingressi nel mercato del lavoro è stato regolato mediante contratti a tempo determinato), seguito dalla triade stage – tirocinio – apprendistato (quest'ultimo in misura inferiore) e quindi dal contratto a tempo indeterminato, che viene stipulato maggiormente solo rispetto alle forme più intermittenti come quelle relative ai contratti di consulenza, progetto, chiamata, somministrazione e part-time.

La fase recessiva ha portato a un maggiore utilizzo delle **forme di lavoro atipiche**, accentuando la tendenza delle imprese a servirsi del lavoro non standard in modo da ridurre i rischi legati alle fluttuazioni dei mercati.

Il **Jobs Act** ha incentivato l'uso di **contratti a tutele crescenti** al posto di contratti temporanei con creazione netta di occupazione. Inoltre, il Jobs Act ha esteso la copertura dei sussidi di disoccupazione e rafforzato le politiche attive di sostegno alla ricerca del posto di lavoro.

Nel 2015 si è rilevato un marcato **aumento di nuovi contratti a tempo indeterminato**, che hanno fatto registrare, nella prima metà dell'anno, un aumento di 250mila unità (+29%) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, a fronte di una flessione marcata del lavoro parasubordinato (-19%) e ad una sostanziale stabilità del lavoro a termine. Nel 2016 questo trend ha subito una **brusca frenata** (-91%). Al contrario "sul fronte dei contratti a tempo determinato, la cui diminuzione era tra gli obiettivi di policy principali (se non quello primario) del Jobs Act, si è assistito a una dinamica opposta". Se nel 2015 erano diminuiti di 253mila unità, nel 2016 (quando lo sgravio contributivo è stato ridotto dal 100 al 40%) sono aumentati di 221mila, +187%.

I laureati e i diplomati presentano un tasso di disoccupazione nel periodo 2008-2014 sistematicamente inferiore alla media anche in base all'età. Ciò dimostra che **l'investimento in istruzione** permette un più facile inserimento nel mercato e, in particolare, la specializzazione in materie scientifiche e tecniche promuovono maggiori opportunità occupazionali rispetto a quelle garantite da discipline con orientamento professionale o di tipo umanistico. Tuttavia, la **relazione positiva tra indirizzi di tipo tecnico scientifici e probabilità di trovare un'occupazione** è minata da una serie di fattori come la marcata eterogeneità territoriale (con un forte e aggravato divario tra Nord e Sud d'Italia) e la forte connotazione di **genere** (in Italia una donna su due non lavora e al Sud ancora meno). Anche la variabile *background* familiare può rappresentare un ostacolo all'occupazione dei figli: infatti quando il livello di istruzione è elevato e si può godere di un ambiente familiare che fornisce sicurezza economica e relazioni sociali, i giovani tendono a ritardare la fuoriuscita dalla condizione di studenti, in attesa del lavoro dei sogni.

L'istruzione terziaria ha tutelato i giovani dalla condizione di **NEET** per la sola laurea triennale mentre l'incidenza sulla popolazione con laurea specialistica, a ciclo unico o riferita al vecchio ordinamento, mostra un'ampia dispersione del capitale umano a causa della crisi occupazionale.

Per saperne di più:

Cedefop, *I mismatch occupazionali in Europa: carenze e eccedenze di competenze*, Nota Informativa, novembre 2016, in www.cedefop.europa.eu/files/9115_it.pdf
ILO, *Skills mismatch in Europe*, Statistics Brief, September 2014, in http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_315623.pdf
ISFOL, *L'Italia fra Jobs Act ed Europa 2020. Rapporto di Monitoraggio del Mercato del lavoro 2015*, Libri del Fondo sociale europeo, maggio 2016
ISFOL, PIAAC-OCSE ("Programme for the International Assessment of Adult Competencies"), *Rapporto nazionale sulle Competenze degli Adulti*, Libri del Fondo sociale europeo, 2014
Consorzio Interuniversitario ALMALAUREA, *XIX Indagine Condizione occupazionale dei Laureati. Rapporto 2017*, maggio 2017
McGowan M. A. and Andrews D., *Skill Mismatch and Public Policy in OECD Countries*, Economics Department Working Papers No. 1210, april 28, 2015, in <https://www.oecd.org/eco/growth/Skill-mismatch-and-public-policy-in-OECD-countries.pdf>
OECD, *L'Italia a confronto con gli altri paesi europei, Employment Outlook 2016*, luglio 2016
OECD (2016), "Italy", in *Education at a Glance 2016: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris. Cfr.: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2016-64-en>
Seghezzi F. e Nespoli F., *Jobs Act, per un bilancio oltre "la guerra dei numeri"*, WorkingPaper, Adapt University Press, 2017, in http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/03/WP_3_Seghezzi-Nespoli.pdf

A differenza di un tempo, in cui era normale per gli individui sviluppare la **carriera** all'interno di un'organizzazione stabile³¹, e in cui il percorso di ingresso nel mondo del lavoro era certamente più lineare, tanto che la carriera era stata definita come un'evoluzione pre-determinata e prevedibile di tappe³², oggi non sono più presenti **stabilità e sicurezza, ma lavoro flessibile e organizzazioni fluide**³³.

Le **carriere professionali sono discontinue** e segnate da passaggi tra differenti datori di lavoro, anche in ambiti settoriali molto distanti, da possibili periodi di inoccupazione, all'interno dei quali occorre investire in attività di **formazione**.

La conseguenza di questa situazione è che la **possibilità di carriera** è legata non più all'organizzazione ma prevalentemente alla **persona**³⁴, che deve imparare a muoversi nel "magma" dell'attuale mondo del lavoro e a costruire connessioni e relazioni per sviluppare una carriera significativa che risponda alle proprie passioni e aspettative, oltre che alla formazione ricevuta.

Insomma, **non c'è più il mondo del lavoro di una volta**. Non ci si deve aspettare che qualcuno ci chiami, ma occorre rimboccarsi le maniche e muoversi. Il **lavoro va cercato attivamente**, e la ricerca non può essere lasciata al caso. È fondamentale saper **seguire le proprie passioni**, riflettere sulle proprie caratteristiche, valorizzarle in un mercato sempre dinamico e di difficile interpretazione, curando anche la propria immagine personale (*personal branding*)³⁵, sfruttare le potenzialità dei *social network*, "surfare" da un lavoro all'altro, partecipare in modo continuo a esperienze formative, anche per acquisire competenze che consentano di fronteggiare in autonomia le sfide del mercato del lavoro. Decisivo, in questo contesto, è il ruolo che possono svolgere i **career service universitari, per garantire a tutti**

³¹ Savickas M. L. (2011), *Career counselling*, Washington, DC: American Psychological Association.

³² Super D. (1957), *Psychology of careers*, NewYork: Harper & Brothers.

³³ Hartung, P. J. (2012), *Career development in global context: History, status, and prospects*. In M. Watson et M. McMahon (Eds.), "Career development: Global issues and challenges", (pp. 11-26). Hauppauge, NY: Nova Science. Savickas M. L. (2011), *Career counselling*, Washington, DC: American Psychological Association.

³⁴ Duarte M. E. (2004), *O individuo e a organização: Perspectivas de desenvolvimento*, Psychologica (extra-série), pp. 549-557.

³⁵ L'attenzione alla propria immagine (*personal branding*) e la conoscenza dell'azienda presso la quale piacerebbe lavorare sono i due aspetti che gli studenti dovrebbero curare sin dall'inizio. In particolare, la propria presenza *online*, specie sui *social*, il Curriculum e il profilo *LinkedIn* dovrebbero essere curati, facendo attenzione a mostrarsi professionali e lasciando la vita privata fuori dal *social network* professionale. Si veda Beronia G., Formisano E., Grind A., Petrelli S., Ronghi M. e Vincioni A. (a cura di), *Job Affair. Trova il lavoro che vuoi: le aziende ti svelano come conquistarle*, Franco Angeli, 2017.

un servizio di orientamento e di intermediazione e per supportare gli studenti in questo difficile compito di ricerca attiva del lavoro e di sviluppo del loro percorso professionale. Fondamentale, in questo quadro, per aumentare le *chance* di trovare un lavoro qualificato rispondente alle proprie competenze e aspettative, è anche la partecipazione durante l'attività formativa a programmi di **stage, tirocini e apprendistati** o anche lavorare occasionalmente durante gli studi³⁶.

Da una sicurezza del posto di lavoro si è passati a una sicurezza basata sul concetto di **occupabilità**³⁷, vale a dire sulla capacità di accedere a un lavoro che valorizzi la formazione ricevuta e permetta di ottenere una soddisfazione professionale per sé stessi e, allo stesso tempo, un beneficio per la comunità e per l'economia, nonché di accumulare capacità e reputazione che possano essere investite in futuro in nuove opportunità professionali³⁸. Queste capacità sono più importanti che trovare un qualsiasi lavoro appena laureati, visto che la *"Employability is for life"*, e possono essere create o rinforzate dai career service attraverso una serie di servizi, rivolti sia agli studenti che alle imprese.

I **mutamenti** avvenuti negli ultimi anni sono dunque **profondi** e di ampia portata. Come si è visto, infatti, l'economia è cambiata, il modo di produrre si è modificato, i mercati sono mutati, le capacità e le competenze professionali richieste non sono più le stesse, e la protezione all'interno di un contratto di lavoro non può essere più la modalità adeguata con cui affrontare il contesto nel quale ci troviamo.

Per fare fronte ai cambiamenti avvenuti nei sistemi economici e nel mercato del lavoro, i governi un po' in tutto il mondo hanno elaborato e messo in atto nuove **politiche del lavoro**.

Negli ultimi anni, infatti, in tutta l'Unione europea, si è sviluppato un intenso **processo di riforma** in tema di lavoro. In numerosi Paesi vi è stata l'emanazione di nuove normative in

³⁶ Secondo l'ultima indagine di AlmaLaurea, fare un'esperienza di studio all'estero con un programma europeo o svolgere un tirocinio curriculare o avere lavorato occasionalmente durante gli studi, a parità di condizioni, aumenta le *chance* di trovare un lavoro ad un anno dalla conclusione degli studi. In particolare, le esperienze di studio all'estero con programmi europei aumentano le *chance* occupazionali del 12%, i tirocini dell'8% e aver lavorato occasionalmente durante gli studi del 48%. Cfr. Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, *XIX Indagine. Condizione occupazionale dei Laureati. Rapporto 2017*, maggio 2017. Inoltre, un recente studio europeo ha mostrato come l'apprendistato sia in grado di produrre sistematicamente esiti occupazionali positivi, consentendo alla maggior parte degli apprendisti di trovare un'occupazione subito dopo il completamento del percorso di formazione e lavoro. Cfr. Ecorys, IES e IRS, *Schemi di apprendistato e tirocinio formativo nell'UE27: Fattori chiave di successo. Un vademecum per i responsabili di pianificazione delle politiche e i professionisti*, Commissione europea, Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, Dicembre 2013.

³⁷ ISFOL, *Dall'AutoValutazione dell'Occupabilità al progetto professionale. La pratica Isfol di orientamento specialistico*, a cura di Anna Grimaldi, Collana Isfol Research Paper, numero 30 - aprile 2016, www.isfol.it

³⁸ Esistono differenti definizioni del termine occupabilità. Tra queste si segnalano le seguenti:

- "È una serie di risultati, competenze, conoscenze e qualità personali, che consentono ai laureati di avere più probabilità di ottenere un impiego e avere successo nelle loro occupazioni, e che portano benefici a se stessi, alla forza lavoro, alla comunità e all'economia" (Cfr. Yorke M., *Employability in higher education: what it is - what it is not*, "Learning & Employability - Series One", The Higher Education Academy, April 2006);
- "È l'insieme di qualità, competenze e conoscenze che tutti i partecipanti al mercato del lavoro devono possedere per essere efficaci nei luoghi di lavoro - a beneficio di se stessi, del loro datore di lavoro e dell'economia in generale" (Cfr. CBI, *Future Fit. Preparing graduates for the world of work*, March 2009, in <http://www.cbi.org.uk/>);
- "È la capacità di avere un'occupazione iniziale, di mantenere l'occupazione e di essere in grado di spostarsi nel mercato del lavoro" (Cfr. MIUR, *Lo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore*, a cura di Clara Grano e Alessia Ricci, Agenzia nazionale LLP/Erasmus, in collaborazione con gli esperti italiani del Processo di Bologna, Roma novembre 2009, www.bolognaprocess.it).

materia di politiche attive del lavoro, la definizione e la realizzazione di processi di revisione e di emendamento, lo sviluppo di nuove strategie per migliorare i sistemi di formazione in apprendistato, e così via.

Tale processo di riforma segue la **Strategia Europa 2020**³⁹, lanciata dalla Commissione europea, nel marzo del 2010, al fine di uscire dalla crisi e di preparare l'economia dell'UE, mediante azioni concrete volte a una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, che incentivasse, tra l'altro, la promozione della conoscenza e dell'innovazione, l'acquisizione di competenze e la partecipazione al mercato del lavoro, riducendo i fenomeni della disoccupazione e dell'abbandono scolastico.

In riferimento a questa strategia europea, l'Italia, come è noto, aveva varato alla fine dello scorso decennio un **Piano di azione per l'occupabilità dei giovani** attraverso l'integrazione tra apprendimento e lavoro, denominato **Italia 2020**, curato dal Ministero del lavoro e dal Ministero dell'istruzione, dell'università e ricerca⁴⁰, che aveva definito alcune **priorità**, relative in particolare alle **politiche** di riduzione dei tempi di transizione dalla formazione al lavoro, di rilancio del contratto di apprendistato, di utilizzo dei tirocini formativi (ripensandoli e valorizzandoli mediante il recupero della componente formativa e di orientamento), e di apertura dei dottorati di ricerca al sistema produttivo e al mercato del lavoro.

Tale Piano aveva seguito la nota **Riforma Biagi**, che aveva contribuito peraltro a regolarizzare una serie di contratti di lavoro, a chiarire la funzione di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro e a sostenere lo sviluppo e la qualificazione delle attività di orientamento al lavoro e di vero e proprio career service direttamente all'interno delle università⁴¹.

Nel corso degli anni, l'Unione europea ha introdotto il tema della crescita sostenibile e dell'aumento delle opportunità di lavoro per i giovani con i programmi **Erasmus Placement**⁴² e **Youth Guarantee**⁴³, dedicati rispettivamente alla formazione e alla ricerca della prima occupazione.

³⁹ Commissione Europea, *Europa 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, 3 marzo 2010, COM(2010) 2020.

⁴⁰ "Piano di azione per l'occupabilità dei giovani attraverso l'integrazione tra apprendimento e lavoro", 23 settembre 2009, elaborato dai Ministri del Lavoro e dell'Istruzione, Maurizio Sacconi e Mariastella Gelmini, in http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/d29df901-8aa3-4f31-a3ce-214169d1b453/Italia_2020.pdf

⁴¹ Decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276. Per la definizione di "Attività di intermediazione", cfr. l'Art. 2, comma 1, lettera b) del suddetto decreto. Per il Regime di autorizzazione delle università, si veda l'Art. 6 del D.lgs 276/03 e anche L. 183/10 - Modifiche al regime di autorizzazione per le Università e il D. Lgs 98/11, convertito in L. 111/11 («Liberalizzazione del collocamento e dei servizi») - Apertura delle attività di intermediazione a più soggetti.

⁴² *Erasmus Placement*, che è entrato a far parte del nuovo programma *Erasmus+* nella *Key Action 1* (Mobilità individuale ai fini dell'apprendimento - *Mobility for youth workers*), prevede l'accesso degli studenti Erasmus a tirocini presso imprese, centri di formazione e ricerca (ma non istituzioni europee o organizzazioni che gestiscono programmi europei) presenti in uno dei Paesi membri che partecipano al Programma. L'obiettivo di *Erasmus Placement* è quello di far acquisire allo studente le competenze specifiche della sua futura professione, nonché una migliore comprensione della cultura socio-economica del Paese ospite.

⁴³ *European Youth Guarantee* è un'iniziativa lanciata dalla Commissione europea nel 2011, che rientra nell'iniziativa più generale *Youth on the Move* che fa riferimento a sua volta alla strategia Europa 2020. Obiettivo della Garanzia per Giovani Europei è la lotta alla disoccupazione giovanile, con particolare riferimento ai giovani che non sono impegnati in un'attività lavorativa, né inseriti in un percorso scolastico o formativo (*Neet - Not in Education, Employment or Training*). La "garanzia" prevede che la persona aderente al programma, entro quattro mesi dall'inizio della disoccupazione o dall'uscita dal sistema d'istruzione formale, riceva un'offerta qualitativamente valida di lavoro o, nel caso ciò non accada, una concreta occasione per proseguire gli studi, l'avviamento di un tirocinio, l'apprendistato, un corso di formazione professionale.

Più recentemente, in Italia, la definizione e l'attuazione di nuove politiche del lavoro è avvenuta attraverso una serie di provvedimenti legislativi, tra cui si deve citare soprattutto la **Riforma del *Jobs act***⁴⁴.

Tale riforma si è posta come obiettivo primario quello di creare nuova occupazione stabile, assicurando un sistema di **tutele crescenti**: in tal modo il contratto a tempo indeterminato diventa finalmente la forma di assunzione privilegiata. Inoltre il *Jobs Act* ha puntato molto sul riordino del sistema di **ammortizzatori sociali**, rendendo molto stringente il raccordo tra politiche attive e politiche passive, e includendo nel sistema di protezione molte categorie che fino ad ora sono state sostanzialmente escluse da forme di tutela⁴⁵. Al livello di **politiche attive**, i servizi per l'Impiego, coordinati dalla nuova Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, sono potenziati per creare sinergie efficienti e migliorare l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro. Tutti i cittadini potranno accedere ad attività di orientamento, ausilio, avviamento alla formazione e accompagnamento al lavoro, garantendo in tutto il territorio livelli essenziali di prestazione. In questo quadro, le università vengono indicate come uno dei soggetti della **Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro**⁴⁶ e partecipano anche alla **rete dei servizi Eures** (*European Employment Services*), la rete europea dei servizi per l'impiego coordinata dalla Commissione europea⁴⁷.

Inoltre, il *Jobs Act* e, in particolare, i suoi decreti attuativi hanno sostenuto lo sviluppo di un **sistema duale italiano**, un modello formativo integrato tra scuola e lavoro mutuato dalla Germania e già applicato con successo nei Paesi del Nord Europa. Si tratta di un sistema che mira a un rafforzamento dell'asse formazione - lavoro, finalizzato alla creazione di un sistema organicamente integrato, nell'ottica di adottare misure di medio-lungo periodo per ridurre i tassi di disoccupazione, agevolare le transizioni e ridurre il divario in termini di competenze tra sistema formativo ed impresa. In particolare, la riforma dei contratti (D.Lgs. 81

⁴⁴ Legge 10 dicembre 2014, n. 183 e collegati Decreti legislativi 4 marzo 2015, n. 22; 4 marzo 2015, n. 23; 15 giugno 2015, n. 80; 15 giugno 2015, n. 81; 14 settembre 2015, n. 148; 14 settembre 2015, n. 149; 14 settembre 2015, n. 150; 14 settembre 2015, n. 151.

⁴⁵ In questi anni i giovani hanno pagato un prezzo molto caro a causa di questa lacuna del sistema. Il 10 maggio 2017 il Senato ha inoltre approvato il disegno di legge che contiene le misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato. Il cosiddetto '*Jobs Act*' per le partite Iva introduce per collaboratori e professionisti con partita Iva norme a tutela contro i ritardi nei pagamenti e più agevolazioni in caso di malattia e infortunio. La formazione diventa un diritto fondamentale, con sconti fiscali *ad hoc* per i professionisti. Con l'entrata in vigore del Ddl, cambia anche la disciplina dello *Smart Working*, chiarendo innanzitutto il suo significato, vale a dire (per differenziarlo dal mero telelavoro) quando la prestazione resa in modalità "agile" avviene in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, senza una postazione fissa, ed entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale (si potranno utilizzare gli strumenti tecnologici). Il lavoratore "agile", è scritto poi espressamente nelle nuove disposizioni, ha diritto a un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei colleghi che svolgono le medesime mansioni.

⁴⁶ Art. 1 c. 2 del Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 150 "Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive, ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 10 dicembre 2014, n. 183".

⁴⁷ Le università possono partecipare alla rete dei servizi Eures come membri che garantiscono l'offerta di tutti i compiti e i servizi previsti (offerte di lavoro; domande di lavoro e CV; servizi di sostegno a lavoratori e datori di lavoro), come soggetti partner che possono scegliere un numero limitato di compiti e come facilitatori di opportunità e conoscenze per permettere la transizione dal mondo dell'istruzione a quello del lavoro. Cfr. <https://ec.europa.eu/eures/public/it/homepage> e <http://anpal.gov.it/europa/eures/Pagine/Eures-in-Italia.aspx>. Vedi anche il Regolamento (UE) 2016/589 del Parlamento e del Consiglio, del 13 aprile 2016, relativo a una rete europea di servizi per l'impiego (EURES), all'accesso dei lavoratori ai servizi di mobilità e a una maggiore integrazione dei mercati del lavoro e che modifica i Regolamenti (UE) n. 492/2011 e (UE) n. 1296/2013.

/2015) ha fortemente rilanciato l'**apprendistato di terzo livello** quale componente fondamentale del “sistema duale” italiano nell’ambito dell’istruzione terziaria, rendendo tale dispositivo più appetibile in quanto ne ha semplificato le procedure per le imprese e per le istituzioni formative.

Parallelamente, il **Programma Garanzia Giovani** ha dato la spinta propulsiva decisiva, nella maggior parte delle Regioni, allo sviluppo della **Rete territoriale** dei servizi per il lavoro. Garanzia Giovani, infatti, anche con il contributo del nuovo programma FIXO YEI di Anpal Servizi, dedicato proprio al coinvolgimento di scuole e università all’interno del programma, costituisce il terreno privilegiato di sperimentazione del raccordo funzionale tra Centri per l’impiego, altri soggetti della Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro e career service universitari per l’erogazione di servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro rivolti ai neo laureati.

In particolare, la partecipazione a Garanzia Giovani prefigurando quanto verrà messo a regime con il *Jobs Act*, qualifica le università come soggetti accreditati della rete regionale dei servizi per il lavoro e rappresenta il terreno di ulteriore sperimentazione di servizi, anche di orientamento, procedure, modelli e pratiche professionali che rafforzeranno i career Service⁴⁸.

Infine, al livello di politiche economiche, il **Piano nazionale Industria 4.0 2017-2020** prevede tra le sue cinque direttrici strategiche di intervento quella di **sviluppare le competenze** e diffondere la cultura I4.0, attraverso la promozione dell'**alternanza Scuola-Lavoro**, della scuola digitale e della formazione professionale a tutti i livelli rivolta sia ai giovani che ai lavoratori, e mediante l’attivazione di percorsi universitari e Istituti Tecnici Superiori dedicati. Il piano stabilisce anche di finanziare la ricerca I4.0 potenziando i Cluster e i dottorati di ricerca e di creare *Competence Center* e *Digital Innovation Hub*⁴⁹.

Questi mutamenti e innovazioni avvenuti al livello di sistemi economici, mercato del lavoro e politiche del lavoro hanno **modificato l’intero quadro di riferimento e il ruolo dei servizi di orientamento e placement universitari**, anche rispetto a pochi anni fa: differenti sono gli obiettivi che si cerca di raggiungere con le politiche del lavoro; diversi sono i fabbisogni professionali delle imprese; si stanno, infine, trasformando anche le aspettative e le esigenze degli studenti e dei laureati rispetto al lavoro e quindi le richieste che essi avanzano ai career service.

Orientamenti strategici

Si possono mettere in evidenza cinque orientamenti utili per interpretare l’attuale situazione, alla luce di quanto messo in evidenza in precedenza.

⁴⁸ Infatti, come è noto, le università attraverso la partecipazione al Progetto FixO YEI sono coinvolte nell’erogazione delle misure previste da alcune schede della Garanzia Giovani, quali, in particolare, la scheda 1-A di “Accoglienza e informazioni sul programma” e la scheda 1-C relativa all’Orientamento specialistico o di II livello.

⁴⁹ Presidenza del Consiglio dei ministri, *Piano nazionale Industria 4.0. Investimenti, produttività e innovazione*, Settembre 2016.

O1 - Riconoscere il carattere transnazionale dei mutamenti del mercato del lavoro

Il lavoro sta cambiando in modo ineluttabile e con una rapidità sorprendente in tutti i Paesi avanzati. L'innovazione tecnologica avrà un impatto inevitabile sulle professioni e sui lavoratori. L'Italia si trova quindi a trattare questioni che sono comuni agli altri Paesi europei. Il problema da affrontare, pertanto, non è quello di bloccare o limitare le tendenze in atto, bensì quello di governarle, in modo da controllarne gli effetti negativi e da sfruttare le opportunità che offrono.

O2 - Porre al centro la questione della occupabilità e della salvaguardia e valorizzazione delle risorse umane

Nel complesso quadro dei mutamenti dei sistemi economici e del mercato del lavoro, il compito principale dei career service è quello di aiutare a colmare il *gap* tra formazione e mondo del lavoro, valorizzando le risorse umane e fornendo un sostanziale contributo agli studenti in relazione alle capacità di gestione della carriera e al miglioramento della loro occupabilità. Per questo motivo, l'attenzione deve essere posta sulla costruzione di percorsi formativi e lavorativi che permettano di soddisfare le passioni e le aspettative degli studenti e di valorizzare al massimo le competenze, le qualificazioni e le capacità da essi possedute. Di conseguenza, la tensione non deve essere rivolta genericamente a favorire l'occupazione ma a sostenere una "buona occupazione", in grado cioè di ottenere una soddisfazione professionale per gli studenti e, allo stesso tempo, un beneficio per la comunità e per l'economia, nonché di permettere di accumulare capacità e reputazione che possano essere investite in futuro in nuove opportunità professionali.

O3 - Conciliare le esigenze della flessibilità e quelle della sicurezza

Le misure adottate in Europa e in Italia sono da interpretare come tentativi per trovare una giusta conciliazione tra le esigenze della flessibilità del mercato del lavoro e il bisogno di sicurezza di chi è in cerca di occupazione. Un'eccessiva instabilità del lavoro, l'assenza di prospettive di miglioramento della condizione lavorativa, o percorsi lavorativi troppo incoerenti rispetto alla formazione ricevuta e alle capacità e competenze possedute, non solo danneggiano chi lavora, ma producono uno spreco di capacità e competenze insostenibile per la collettività.

O4 - Ricercare attivamente il lavoro sviluppando connessioni e relazioni

Gli studenti devono capire che devono rimboccarsi le maniche e cercare il lavoro in modo attivo, senza lasciare nulla al caso. Il mondo del lavoro infatti non è più quello di una volta e soprattutto è in continua evoluzione. I career service possono giocare un ruolo fondamentale per sostenere gli studenti universitari in questo compito. Possono infatti aiutarli a costruire connessioni e relazioni, seguire le loro passioni, valorizzare le specifiche caratteristiche, sfruttare le potenzialità dei *social network*, partecipare in modo continuo a esperienze formative, sapersi misurare con le opportunità del mercato del lavoro e con le specifiche richieste di competenze delle imprese, per sviluppare una carriera significativa.

O5 - Considerare il processo di riforma come una opportunità per passare dalle parole ai fatti

La riforma del lavoro costituisce una delle poche riforme di carattere strutturale attivate in Italia negli ultimi anni. Anche in virtù del legame con le politiche europee, i suoi obiettivi sono chiari e la riforma costituisce una importante “finestra” di opportunità, che va tuttavia sfruttata appieno. Si tratta di passare con forza dalla ideazione delle politiche a una più concreta fase di implementazione, adottando metodologie e pratiche sperimentate al livello nazionale e internazionale e promuovendo un sistema di *governance* che coinvolga i differenti soggetti interessati quali il MIUR, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, l’Anpal, le Regioni, le università, la CRUI; le parti sociali e le associazioni di studenti. C’è ancora il rischio di fare passi indietro o, quanto meno, di non andare avanti e che torni a dominare nei servizi di orientamento e placement universitari un approccio burocratico poco interessato a cambiare le cose e a rispondere alle sfide che si hanno di fronte.

Capitolo secondo

Terza missione delle università e ruolo dei career service

Tema

Da molti anni si parla ormai di “**terza missione**” per identificare l’impegno diretto delle università per il benessere sociale, l’avanzamento tecnologico e la crescita economica della società e del territorio, rendendo socialmente ed economicamente attingibili e utilizzabili le conoscenze da esse stesse prodotte. Una “terza missione” che si aggiunge a quelle tradizionali dell’insegnamento e della ricerca e che costituisce, in qualche modo, il motore dell’innovazione⁵⁰.

In Italia, la terza missione è stata riconosciuta a tutti gli effetti come una missione istituzionale delle università, insieme alle suddette missioni tradizionali di insegnamento e ricerca. Tale **riconoscimento** è avvenuto solo in tempi recenti, sulla base di una normativa ancora incompleta, ma che ha previsto l’inserimento della terza missione nelle attività valutabili dal sistema di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento (AVA) degli atenei e la cui valutazione confluisce nel Rapporto di Valutazione periodica da trasmettere al MIUR entro il 31 luglio di ogni anno⁵¹.

Secondo l’ultimo rapporto di ANVUR⁵², il 73% delle università italiane dispone di una funzione apicale di **coordinamento della Terza Missione** (in particolare, 10 università svolgono tale coordinamento attraverso un Organo Collegiale, 51 atenei attraverso l’assegnazione di una responsabilità accademica e 8 università mediante una responsabilità di natura amministrativa e accademica) e l’86,7% sostiene di effettuare il monitoraggio delle attività connesse alla terza missione.

A prescindere dagli aspetti relativi alla valutazione, occorre sottolineare che in Italia, come in altri Paesi europei, è **crescente l’impegno delle università per il perseguimento della terza missione**.

⁵⁰ Etzkowitz H., *The evolution of the entrepreneurial university*, in “International Journal of Technology and Globalisation”, vol. 1, No. 1, 2004. OECD, *Benchmarking Industry-Science Relationships*, Paris, 2002.

⁵¹ ANVUR, *La valutazione della terza missione nelle università italiane. Manuale per la valutazione*, 13 Febbraio 2015, in <http://www.anvur.org/attachments/article/880/Manuale%20di%20valutazione%20TM-.pdf>.

⁵² ANVUR, *Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR 2011-2014)*, “Rapporto finale sulla Terza Missione”, Commissione di Esperti della valutazione della Terza Missione (CETM), gennaio 2017.

Che cos'è la terza missione

La terza missione è stata recentemente definita dall'ANVUR come la "propensione delle strutture accademiche **all'apertura verso il contesto socio-economico**, esercitata mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze". Suo tratto distintivo è l'interazione diretta con la società, a differenza delle attività di insegnamento (prima missione, basata sull'interazione con gli studenti) e di ricerca (seconda missione, fondata sull'interazione prevalentemente con altri ricercatori e con le comunità scientifiche). Le due **modalità** con cui la terza missione prende forma sono: la **valorizzazione della conoscenza** (ovvero, la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza direttamente utilizzabile per fini produttivi) e la **produzione di beni pubblici** che aumentano il benessere della società (ovvero, beni di natura socio-culturale fruibili dalla società). Rientrano nel primo ambito la gestione della proprietà intellettuale, la creazione di imprese, la ricerca conto terzi e i rapporti ricerca-industria, e la gestione di strutture di intermediazione e di supporto, in genere su scala territoriale, mentre i suddetti beni pubblici possono avere contenuto culturale (eventi e beni culturali, gestione di poli museali, scavi archeologici, divulgazione scientifica), sociale (salute pubblica, attività a beneficio della comunità, consulenze tecnico/ professionali fornite in equipe), educativo (educazione degli adulti, *life long learning*, formazione continua) o di consapevolezza civile (dibattiti e controversie pubbliche, expertise scientifica).

La terza missione universitaria è stata definita anche "la promozione di interventi che siano capaci di favorire la **diffusione dei risultati dell'attività di ricerca** affinché questi contribuiscano allo sviluppo socio-economico del territorio in una chiave locale e nazionale" (Capogna, 2009). Per far sì che ciò avvenga, le due funzioni storiche dell'insegnamento e della ricerca devono potersi integrare tra di loro e superare quella lontananza che da sempre esiste. La ricerca deve poter rispondere alle esigenze del mercato e spingere verso l'innovazione e il trasferimento tecnologico, mentre la didattica non deve più limitarsi a licenziare laureati che non hanno poi le competenze spendibili nel lavoro. E' importante che l'università si preoccupi di far acquisire agli studenti, oltre ad una necessaria cultura generale, utile alla crescita personale e all'apertura di nuovi orizzonti di pensiero anche quelle capacità e competenze che potranno poi utilizzare e trasferire nel proprio contesto lavorativo, apportando cambiamento e innovazione. L'università da formatrice della classe dirigente del nostro paese dovrebbe trasformarsi in un'università che trasferisca le proprie conoscenze e diventi "**università imprenditoriale**".

Il cuore della nuova missione dell'università è costituito dalla "**capitalizzazione della conoscenza**", fatto che la lega in modo più stretto agli utilizzatori della conoscenza e la porta a costituirsi come un attore economico a pieno titolo (Etzkowitz, 2004). L'**imprenditorialità accademica** rappresenta, da una parte, un'estensione delle attività di ricerca e di insegnamento e, dall'altra, una forma di internalizzazione delle capacità di trasferimento tecnologico, che porta l'università a svolgere un compito normalmente tipico dell'industria.

A questo proposito, si ricorda che alla fine degli anni '90, Leydesdorff e Etzkowitz avevano proposto il modello della "**tripla elica**" (*triple helix*), per descrivere le nuove relazioni tra università e imprese. Il modello, in particolare, riconosce l'innovazione come una continua interazione tra tre differenti sfere istituzionali (le "eliche"), vale a dire l'università, il governo e le imprese, all'interno delle quali agiscono diversi tipi di attori. Secondo questo modello, le relazioni tra queste tre sfere si sono fortemente modificate nel corso del tempo. Se, in precedenza, governo, imprese e università operavano separatamente, ognuna seguendo proprie strategie, ora esse agiscono sempre più in sintonia, dando forma a processi co-evolutivi, all'incrocio dei quali si attiva il processo di ricerca. In questo modo, mutamenti che avvengono all'interno di una delle tre sfere tendono a trasmettersi alle altre, dando forma a un processo di "transizione senza fine" (*endless transition*), che richiede livelli più complessi e sofisticati di governo. L'immagine della "tripla elica" sintetizza questo processo.

Per saperne di più:

ANVUR, Documento preparatorio del Workshop sulla Terza Missione, Roma, 12 aprile 2013, in http://www.anvur.org/attachments/article/882/8.Rapporto%20ANVUR%202013_UNI~.pdf

Borelli M., Caggiano V., Coccozza A., *L'università come attore del trasferimento tecnologico: il progetto FIXO*, International Journal of Developmental and Educational Psychology INFAD Revista de Psicología, N°1-Vol.5, 2011. ISSN: 0214-9877. pp:237-245

Capogna S., *Università e sviluppo territoriale*, in Qtimes, 2009

Etzkowitz H., Leydesdorff L. (eds), *Universities in the Global Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, Cassel Academic, London, 1997

Etzkowitz H., *The evolution of the entrepreneurial university*, in "International Journal of Technology and Globalisation", vol. 1, No. 1, 2004

Inoltre, i profondi **cambiamenti** che hanno investito il mercato del lavoro e il mondo delle imprese, illustrati nel precedente capitolo, hanno sollecitato **gli atenei a rivedere il proprio ruolo**, tanto che a questo proposito è stato recentemente introdotto il tema dello sviluppo

di una nuova generazione di università (*Next Generation Entrepreneurial University*), la **Università 4.0**⁵³. Tale nuova università cosiddetta imprenditoriale si caratterizzerebbe per tre elementi principali:

- profondi **cambiamenti in tutte e tre le missioni** degli atenei, vale a dire l'insegnamento, la ricerca, e la valorizzazione delle conoscenze;
- sviluppo di forti **relazioni con le imprese** per soddisfare la produzione e il bisogno di conoscenza;
- collegamenti più forti con il **mercato del lavoro** per ridurre il *gap* della disoccupazione dei laureati.

In particolare, per quanto riguarda la **terza missione**, volta a favorire la valorizzazione delle conoscenze e del capitale umano ad alta qualificazione, il benessere sociale, l'avanzamento tecnologico e la crescita economica della società e del territorio, le università sono chiamate a **sviluppare e investire maggiormente** sui servizi di intermediazione e specificatamente **sui career service**, per favorire una più rapida **transizione** degli studenti verso un mercato del lavoro in continua evoluzione.

Approfondimento tematico 4

La Università 4.0

I **mutamenti** del mercato del lavoro e dei sistemi produttivi comportano le seguenti implicazioni per le università.

Formazione. Per le università vi sono innanzitutto **implicazioni per la formazione**, vista la necessità di una revisione dei piani di studio e dei programmi, sulla base di un dialogo con le imprese e delle esigenze dell'economia digitale, che comporta l'adozione di nuovi approcci didattici e metodologici (*blended learning*, formazione online, ecc.). Inoltre, le università si devono impegnare nella formazione di un maggior numero di studenti nelle discipline scientifiche e tecnologiche e nello sviluppo delle competenze interdisciplinari (ad esempio, business e gestione del progetto). Infine, in Italia nei prossimi anni è previsto un forte investimento sul sistema duale, anche in applicazione del D.Lgs 15 giugno 2015 n. 81 (articoli 42 e 45), e sullo sviluppo dell'apprendistato di alta formazione e ricerca, che dovrebbe promuovere una sempre maggiore integrazione tra formazione e lavoro.

Ricerca. Per gli atenei vi sono poi **implicazioni per la ricerca**, quali l'incremento della ricerca interdisciplinare, lo sviluppo di nuove aree di ricerca, la costituzione di nuovi gruppi di ricerca sulla base di una maggiore interazione tra ricerca di base e ricerca applicata, l'incremento dei partenariati di ricerca tra università, imprese e governo.

Terza missione. Infine, i suddetti cambiamenti comportano anche **implicazioni per la terza missione**. Infatti, agli atenei è richiesto tra l'altro di incoraggiare la formazione di *start-up* nel settore delle tecnologie a supporto delle industrie 4.0, promuovere il *networking* tra università e imprese, sostenere gli studenti all'assunzione dei rischi d'impresa, con appropriati servizi di orientamento, formazione e assistenza, rafforzare i career service.

Per saperne di più:

Ranga M. (2015), *Industry 4.0 is here. Will University 4.0 follow?*, Stanford University, Human Sciences Technologies Advanced Research Institute, paper for "Dutch Technology Week, Think Tomorrow – Think Talent" - Eindhoven, 4 June 2015.

D'altra parte, le sfide legate all'occupabilità degli studenti e ai profondi mutamenti del mercato del lavoro (illustrate nel precedente capitolo) hanno portato i servizi di orientamento e *placement* a un ripensamento del loro **ruolo**, delle loro **funzioni** e di conseguenza dei **modelli organizzativi** da adottare per promuovere la transizione al lavoro degli studenti universitari.

⁵³ Ranga M. (2015), *Industry 4.0 is here. Will University 4.0 follow?*, Stanford University, Human Sciences Technologies Advanced Research Institute, paper for "Dutch Technology Week, Think Tomorrow – Think Talent" - Eindhoven, 4 June 2015.

Al livello internazionale, infatti, differenti fattori, quali la crisi economica, i cambiamenti dell'industria, il boom delle imprese digitali fino ad arrivare alle nuove imprese 4.0, insieme ai mutamenti generazionali, sociali ed economici e i diversi fabbisogni ed esigenze degli studenti, hanno indotto i career service a **superare la centralità** del paradigma del *placement* e a fare propri differenti modelli organizzativi per promuovere la transizione al lavoro degli studenti universitari⁵⁴.

A ben vedere, il **processo evolutivo dei career service** è stato caratterizzato da alcune **tappe principali**. Si è passati infatti dal tradizionale **modello del placement** a quello del **counselling**, e si è adottato poi il modello basato sul **networking**, fino ad arrivare al nuovo modello incentrato sulle **connections**, già in fase di sperimentazione in alcune università americane come Stanford o Princeton⁵⁵, e che prevede il coinvolgimento nella responsabilità dell'università circa l'occupabilità degli studenti di tutti coloro che gravitano nell'ecosistema universitario, vale a dire di tutta la rete di studenti, ex studenti, docenti, operatori di scuole, dipartimenti e altri uffici accademici, datori di lavoro, famiglie degli studenti e comunità circostanti⁵⁶.

Approfondimento tematico 5

Evoluzione dei career service nelle università

I career service nelle università hanno una **lunga tradizione**. In particolare, gli Stati Uniti d'America e il Regno Unito sono i paesi considerati leader nello sviluppo dei career service. Il primo *Appointment Board* venne istituito nell'Università di Oxford nel 1892, mentre a metà degli anni '50 tutte le università americane avevano servizi analoghi. Gli *Appointment Board* assicuravano lo svolgimento delle seguenti tre principali attività: supporto e suggerimenti per i colloqui di lavoro; informazioni sulla carriera, sui datori di lavoro e sui posti di lavoro; attività di placement, compresa la notifica delle *vacancies* agli studenti e l'organizzazione di colloqui per la selezione degli studenti con i datori di lavoro.

Negli USA nel 1912 è stato fondato presso l'Università di Princeton il *Self-Help Bureau* per assistere gli studenti a sviluppare e perseguire i loro obiettivi di carriera, mentre è stata forse l'Università di Yale che per prima ha costituito un servizio denominato *placement* nel 1919, che forniva attività di orientamento agli studenti per incontrare i datori di lavoro che ricercavano posizioni durante l'anno accademico, nei mesi estivi e dopo la laurea.

Le **principali tappe** e le **tendenze future** relative al processo di evoluzione dei career service nelle università sono le seguenti.

Nel periodo **1940-1970**, in un contesto di crescita del settore manifatturiero, i servizi di *placement* si erano posti come principale obiettivo il **placement**, tanto da assumere generalmente il nome di *Placement Center* e di adottare una metodologia tipica da servizio per l'impiego, orientato a promuovere l'inserimento lavorativo degli studenti. Tali servizi di *placement* si concentravano sullo sviluppo delle capacità di ricerca del lavoro, sullo svolgimento di colloqui e sulla preparazione dei curriculum, e si rivolgevano principalmente agli studenti che erano alla fine del percorso di laurea. Il *Placement Center*, localizzato in un apposito ufficio interno all'università, si rivolgeva oltre che agli studenti anche ai datori di lavoro. Il profilo professionale tipico del direttore e del personale dell'ufficio era quello di un operatore preposto all'inserimento lavorativo, dotato di capacità di elaborazione dei dati.

Nel periodo **1970-1990**, in un quadro di grandi cambiamenti, di movimenti studenteschi, di crescita del settore terziario ma anche di crisi economica e riduzione di posti di lavoro, i centri si erano posti non più l'obiettivo esclusivo del *placement* ma di aiutare in modo proattivo gli studenti a sviluppare le loro capacità e attitudini a prendere le decisioni circa la loro carriera formativa e professionale, cambiando di conseguenza la denominazione in *Career Development Center*, cioè in centri di sviluppo della carriera. I centri si erano proposti dunque come centri di **counselling**, cioè di consulenza e orientamento, rivolti principalmente agli studenti. A partire da quel

⁵⁴ Su questo argomento oltre alle fonti citate nel successivo box sull'evoluzione dei career service, si veda per quanto concerne l'Italia anche Cumbo T., *I career service in Italia*, in corso di pubblicazione, Casa editrice Pacini, 2017.

⁵⁵ Cfr Dey F. and Cruzvergara C. Y. (2014), *Evolution of Career services in Higher Education*, "New Directions for Student Services", 148, 5-18. Dey F. and Cruzvergara C. Y. (2014), *10 Future Trends in College Career Service*, Jul 15, 2014, in <https://www.linkedin.com/pulse/20140715120812-11822737-10-future-trends-in-college-career-services/>

⁵⁶ Montefalcone M. (a cura di), *I modelli organizzativi dei servizi di orientamento e placement. Spunti per la discussione*, Roma, 24 maggio 2016, Italia Lavoro.

periodo, il *placement* sarebbe stato visto quindi come una delle attività e non più come la sola attività del servizio, mentre le funzioni di guida e orientamento professionale (*guidance*) erano via via riconosciute fondamentali al pari del *placement* e di conseguenza era aumentato il supporto agli studenti per aiutarli a prendere decisioni rispetto alla propria carriera.

Nel ventennio **1990-2010**, in un contesto caratterizzato dalla crescita esplosiva delle aziende digitali, dallo sviluppo di nuove tecnologie, dalla globalizzazione, i centri si sono via via trasformati in veri e propri career service che puntano sul **networking** e sulle relazioni con studenti, datori di lavoro e altri soggetti. Gli obiettivi del career service diventano quelli di preparare e formare gli studenti allo sviluppo delle carriere e di aiutarli a produrre risultati e profitti, mediante attività di *coaching* (es. *mentoring*, supporto e accompagnamento e addestramento lavorativo), organizzazione di corsi di formazione e fiere del lavoro, nonché attivazione di servizi sul web.

Nel prossimo ventennio, dal **2010 al 2030**, in un contesto delineato dai mutamenti generazionali dei cosiddetti *millennials*⁵⁷, da una crescita delle aspettative della società, dallo sviluppo dei *social media*, dalla quarta rivoluzione industriale e dalla crescita delle imprese legate all'area delle scienze e tecnologie, all'energia e ai mezzi di comunicazione, il modello di riferimento dei career service sarà sempre di più quello delle **connections**, vale a dire dei legami e delle relazioni diffuse non solo con gli studenti e i datori di lavoro, ma anche con gli ex studenti, i genitori⁵⁸, le facoltà universitarie, ecc. L'obiettivo dei nuovi servizi sarà quello di creare legami, anche mediante l'utilizzo dei *social media* e le loro caratteristiche peculiari saranno quelle di un connettore che assicura la personalizzazione, la multidimensionalità e poliedricità, di un promotore di relazioni e di un facilitatore di gruppo.

Per saperne di più:

Dey F. and Cruzvergara C. Y. (2014), *Evolution of Career services in Higher Education*, "New Directions for Student Services", 148, 5-18.

Dey F. and Cruzvergara C. Y. (2014), *10 Future Trends in College Career Service*, Jul 15, 2014, in <https://www.linkedin.com/pulse/20140715120812-11822737-10-future-trends-in-college-career-services/>

Yanhua Bao, *A Study of Comprehensive Career Service System in Chines Universities*, August 2011

Pope M., *A Brief History of Career Counselling in the United States*, Career Development Quarterly, March 2000, V. 48, p. 194-211

Balzano agli occhi poi alcune principali **tendenze** al livello internazionale ed europeo.

Si sta diffondendo, come si è detto, la **terza missione** delle università che ha implicato lo sviluppo e il **rafforzamento dei career service**, quali strumenti funzionali alla valorizzazione delle conoscenze e del capitale umano ad alta qualificazione. Molte università, in Europa e negli USA, stanno potenziando i loro career service, coinvolgendo il Rettore, il delegato del Rettore o il direttore generale nella **leadership** di tali servizi e sostenendo l'aumento della capacità di convocare gli *stakeholder* interni ed esterni al fine di aiutare gli studenti a sfruttare la potenza della rete universitaria.

Numerose università stanno rivedendo il collocamento dei career service nell'ambito dei loro **strutturagrammi**⁵⁹, modificando l'inquadramento di questi servizi rispetto alle deleghe rettorali, alle aree funzionali e alle strutture e agli uffici dell'università.

⁵⁷ I *Millennials*, o Generazione Y o *Echo Boomers*, cioè i nati a partire dal 1980 fino ai primi anni 2000, rappresentano la generazione più informata, *social* e istruita di sempre. Sono infatti individui che spendono in media un giorno alla settimana *online* e usano in modo massiccio dispositivi *mobile*, possiedono quasi sempre uno *smartphone*, usano *Facebook* e altri *social network*, guardano soprattutto la TV *on-demand* o registrano i programmi che preferiscono. Cfr. Forchielli A., *Trova lavoro subito!*, Sperling & Kupfer, 2015.

⁵⁸ Negli USA il coinvolgimento dei genitori è ritenuto importante ai fini dello sviluppo delle relazioni e dell'accesso a opportunità formative e lavorative per gli studenti, in quanto si presume che chi contribuisce al pagamento dei costi della retta annuale universitaria (a integrazione eventualmente di una borsa di studio concessa) e, soprattutto, chi ha sostenuto e indirizzato i propri figli verso l'iscrizione in università magari prestigiose, si ritiene che possa contare su un capitale sociale e una rete di relazioni con soggetti del mondo del lavoro che possono tornare utili per identificare opportunità professionali anche per altri studenti dell'ateneo.

⁵⁹ Nelle scienze del management a volte si propone una distinzione tra strutturagramma e organigramma. Lo strutturagramma è lo schema o diagramma ad albero che riporta le principali posizioni di direzione (livelli e linee di autorità e di coordinamento) e di esecuzione delle attività di una organizzazione e le relative linee di dipendenza e di relazione. L'organigramma è invece lo schema o

Molti atenei che scommettono sul valore dei career service hanno iniziato ad **aumentare la quantità di risorse assegnate** a tali servizi, in termini di nuovo personale e incremento di fondi e finanziamenti.

Si sta inoltre via via affermando un nuovo modello di servizio incentrato sulle **connessioni** a tutti i livelli, che punta sullo sfruttamento della rete universitaria per portare tutti a connettersi e a collaborare (studenti, ex studenti, docenti, referenti di scuole, dipartimenti e altri uffici accademici, datori di lavoro, famiglie degli studenti e comunità circostanti), in un ambiente in cui la **fiducia** e l'influenza possono contribuire a identificare nuove opportunità e a conseguire il successo professionale degli studenti.

I servizi devono essere capaci, infatti, di sviluppare e mantenere relazioni con imprese e datori di lavoro, identificare opportunità formative e di inserimento lavorativo (offerte da imprese, enti pubblici, privati e non profit), proporre tirocini e apprendistati, promuovere azioni di *marketing* dirette agli studenti e ai datori di lavoro, costruire *partnership* strategiche con imprese e datori di lavoro, assistere gli studenti per migliorare le loro capacità di ricerca del lavoro. Per fare tutto ciò si devono sviluppare connessioni e collegamenti con le scuole o dipartimenti universitari, con le comunità di ex studenti e genitori e con le comunità dei datori di lavoro di differenti settori e interessati a diverse posizioni e profili professionali.

La **tecnologia** (con particolare riferimento a internet e ai *social media*) ha radicalmente cambiato le modalità di erogazione del servizio, il modo in cui gli studenti interagiscono con l'ufficio e con i potenziali datori di lavoro e il senso dei legami tra i membri delle diverse comunità. Infatti, oggi, le attività di reclutamento (selezione degli incarichi di lavoro, gestione degli appuntamenti e dei colloqui, banche dati delle opportunità di lavoro e di tirocinio, ecc.) e la partecipazione alle fiere del lavoro sono tutti gestiti *on-line*. Sta prendendo inoltre sempre più piede l'utilizzo di *social network* (es. *Linkedin*) per promuovere le relazioni con le imprese e con le diverse comunità di soggetti interessati.

Il cambiamento di paradigma dei career service universitari richiede, ovviamente, non solo una **maggiore qualificazione del personale di questi servizi**, che deve necessariamente aggiornare le proprie competenze e conoscenze, ma che si arrivi a un **cambiamento d'identità del servizio**, da semplice orientatore a facilitatore di gruppo e catalizzatore di rete, in grado di guidare le comunità e sviluppare connessioni significative tra i loro utenti.

È inoltre in atto un **movimento professionale degli operatori dei career service** volto a favorire un cambiamento nel modo di pensare e nel modo di operare per aiutare gli studenti nel passaggio dall'università alla professione. A dimostrazione di ciò, più di un terzo dei programmi presentati nella Conferenza del 2014 dell'Associazione nazionale delle università e dei datori di lavoro degli USA (NACE) ha coinvolto i temi del cambiamento, della trasformazione e delle tendenze future dei career service. I dirigenti delle università, piccole e grandi, pubbliche e private, rurali e urbane, di tutti gli Stati Uniti stanno portando avanti e guidando il paradigma emergente che promuove il cambiamento nel settore dei career service universitari. Inoltre, pure in Europa, a partire dal 2016, si tiene il *Global Career Services Summit* che coinvolge gli operatori dei principali career service universitari. In particolare, alla prima edizione del Summit (7-9 marzo 2016), promossa dal Career Development Service dell'Università di Leicester in *partnership* con il Career Center dell'University of California

diagramma ad albero che riporta i nomi delle persone responsabili delle suddette principali posizioni di una organizzazione con la indicazione dei rapporti di dipendenza e di relazione.

di Berkeley, hanno preso parte 65 delegati di altrettante università inglesi, americane, asiatiche e australiane⁶⁰.

Box 1

Pratiche internazionali

La New York University, l'Università della Virginia, l'Università di Stanford e la Florida State University stanno aumentando il numero di operatori dei career service per meglio soddisfare le esigenze dei loro utenti ed essere sempre più in grado di aiutare i laureati ad essere pronti per il mercato del lavoro.

In Italia alcuni atenei hanno attivato un incremento delle risorse assegnate ai servizi di placement. È il caso ad esempio del Politecnico di Milano che ha promosso l'inserimento di nuovi operatori del career service nell'ambito dell'Area Sviluppo e Rapporti con le imprese. Si tratta di operatori con contratto a tempo indeterminato e determinato a testimonianza di un investimento nel lungo periodo.

Nel Regno Unito è attivo sin dal 1963 l'*Association of Graduate Careers Advisory Services*, l'associazione che raccoglie i consulenti di orientamento professionale che svolgono tale servizio a tempo pieno nei singoli atenei e che di fatto costituisce il network degli uffici di orientamento e placement delle università inglesi.

Il 14 – 16 marzo 2017 si è svolta la seconda edizione del *Global Career Services Summit* presso l'Università di Limerick in Irlanda. Il Summit ha consentito la condivisione delle migliori pratiche e il dialogo tra gli operatori dei career service, mediante la realizzazione di un certo numero di seminari strutturati, conferenze tradizionali e workshop.

Per saperne di più:

www.agcas.org.uk/

<http://gcsummit.com/>

Di Fabio A. (2011, Marzo), *Orientamento, career counseling e nuovo millennio: Nuovi metodi, strumenti e professionalità*. Key note presentata alla First International Study Day "L'orientamento in un mondo che cambia: verso la valorizzazione della professionalità degli operatori di orientamento in Italia", Firenze, Italia.

Anche in Italia si sta discutendo intorno all'opportunità di costituire un'**associazione dei delegati dei Rettori e dei responsabili dei servizi per il placement d'ateneo**, con l'intento di promuovere il consolidamento e il miglioramento dei servizi nell'ambito degli assetti organizzativi e istituzionali degli atenei, affermando il loro ruolo strategico rispetto alla terza missione dell'università⁶¹.

Tali servizi possono costituire infatti gli strumenti più potenti per aiutare a **colmare il gap tra formazione e mondo del lavoro**, in quanto possono fornire un sostanziale contributo agli studenti in relazione alle capacità di gestione della carriera e al miglioramento della loro occupabilità.

⁶⁰ Cfr. <http://www2.le.ac.uk/offices/press/press-releases/2016/march/international-careers-services-collaborate-to-share-higher-education-employability-best-practice>; <http://www2.le.ac.uk/offices/careers-new/information-for-students/global-career-services-summit/global-career-services-summit-2016-1>

⁶¹ NET-PLACEMENT - Rete Universitaria Italiana per il Placement, *Incontro interregionale degli Atenei del Centro*, Roma 18 marzo 2016.

Orientamenti strategici

Si possono identificare tre orientamenti utili per interpretare il ruolo dei career service, nel quadro della terza missione della università e dei mutamenti sociali, economici e del mercato del lavoro.

O6 - Considerare la terza missione come il quadro strategico di riferimento dei career service

Il career service costituisce uno strumento fondamentale della strategia della terza missione, in quanto contribuisce a valorizzare le conoscenze e il capitale umano ad alta qualificazione (rappresentato dai laureati), e conseguentemente rafforza la propensione degli atenei a sostenere il benessere sociale, l'avanzamento tecnologico e la crescita economica della società e del territorio. Per tale motivo i piani strategici della terza missione devono prevedere necessariamente un'azione integrata per il rafforzamento e lo sviluppo di tali servizi.

O7 - Riconoscere il trend internazionale di evoluzione dei career service in relazione ai mutamenti sociali, delle condizioni economiche e del mercato del lavoro

I career service si sono sempre evoluti in modo camaleontico in rapporto ai mutamenti generazionali, sociali ed economici e del mercato lavoro. Al livello internazionale, tale processo evolutivo ha portato a superare la centralità del paradigma del *placement*, sposando prima il modello del *counselling*, e passando poi al modello basato sul *networking*, fino ad arrivare al nuovo modello incentrato sulle *connections*, che prevede la connessione e il coinvolgimento nella responsabilità dell'università circa l'occupabilità degli studenti di tutti coloro che gravitano nell'ecosistema universitario, vale a dire di tutta la rete di studenti, ex studenti, docenti, operatori di scuole, dipartimenti e altri uffici accademici, datori di lavoro, famiglie degli studenti e comunità circostanti.

O8 - Discernere e valorizzare le tendenze in atto

Lo sviluppo della tecnologia (con particolare riferimento a internet e ai *social media*), l'incremento delle risorse, il coinvolgimento e il rafforzamento delle capacità degli operatori costituiscono indubbi fattori di cambiamento delle modalità di erogazione del servizio e del modo in cui gli utenti interagiscono con i career service. Si tratta, pertanto, non di contrastare le tendenze in atto, bensì di valorizzarle, in modo da cogliere tutte le opportunità che offrono per conseguire una qualificazione di tali servizi.

Capitolo terzo

Fattori critici di successo

Tema

In Italia i servizi di orientamento e placement si sono sviluppati in un'epoca relativamente recente (si veda il prossimo riquadro), soprattutto in seguito alla Legge Biagi⁶² ad eccezione di alcuni atenei che avevano, già precedentemente, attivato uffici preposti all'accompagnamento al lavoro dei laureati, ispirandosi alle esperienze delle università inglesi e americane.

Attualmente, secondo il recente rapporto di ANVUR⁶³ oltre il 90% delle università si avvale di una struttura per gestire il placement, a testimonianza del rafforzamento di una propensione a dotarsi di strutture di intermediazione anche in un quadro di difficoltà di personale e di bilancio.

L'incremento dei servizi di placement in Italia ha subito un'accelerazione anche grazie all'azione del **Programma FlxO** di Italia Lavoro, ora Anpal Servizi, che, a partire dal 2006, ha sostenuto l'istituzione di uffici *ad hoc* in tutti gli atenei aderenti, mediante appositi finanziamenti e la formazione specifica del personale (si veda l'approfondimento nel prossimo riquadro). FlxO ha poi sostenuto la qualificazione dei servizi, dapprima attraverso la proposta di un apposito modello di organizzazione e successivamente con un'azione di *standard setting* e il supporto di tutti quei servizi, non solo quelli di placement, che favoriscono l'ingresso dei laureati nel mercato del lavoro. Sin dalla sua origine, infatti, il programma FlxO ha promosso oltre che i servizi tradizionali di placement anche la formazione per l'autoimprenditorialità e successivamente il supporto per la creazione di imprese *spin off* e per l'attivazione di servizi per l'occupazione nell'ambito del trasferimento tecnologico rivolti non solo al target dei laureati ma anche a quello dei dottori di ricerca⁶⁴, sostenendo tutti quei servizi che negli atenei favoriscono l'ingresso nel mercato del lavoro dei laureati, in modo coerente con i percorsi di studio e di ricerca effettuati⁶⁵.

Le università, d'altra parte, hanno definito e adottato **propri modelli di servizio**, ispirandosi, in tutto o in parte, ai modelli proposti da Anpal Servizi o a quelli diffusi al livello internazionale, a volte apportando innovative od originali integrazioni, per meglio rispondere alla sfida della occupabilità dei laureati.

⁶² Legge 14 febbraio 2003 n. 30 - nota comunemente come legge Biagi. Tale legge ha contribuito infatti a chiarire la funzione di intermediazione e ha sostenuto lo sviluppo e la qualificazione delle attività di orientamento al lavoro e di vero e proprio career service direttamente all'interno delle università. Cfr. anche l'art. 2 (per la definizione di attività di intermediazione) e l'art. 6 (per il regime di autorizzazione delle università) del D.lgs. 10 settembre 2003 n. 276, emanato in attuazione della legge 30.

⁶³ ANVUR, *Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR 2011-2014)*, Op. cit., gennaio 2017
⁶⁴ M. Montefalcone (a cura di), *Modello d'intervento e di servizi in favore dei dottori di ricerca*, Azione 8, Italia Lavoro, Roma Giugno 2011.

⁶⁵ Cumbo T., *Introduzione*, in "Un ponte per l'occupazione. Rapporto sullo stato dei servizi di orientamento e placement universitari 2015", op. cit.

Ne scaturisce una **situazione molto diversificata nelle università dei differenti servizi di placement**, per grado di investimento strategico su tali servizi, risorse, professionalità del personale e, più in generale, qualità delle prestazioni fornite e modelli organizzativi sperimentati. La situazione è tale che è diffusa l'esistenza di servizi riferibili a tutti i principali **modelli** di servizio praticati nel tempo al livello internazionale e presentati nel precedente capitolo.

La **metodologia del servizio** è infatti legata alla *vision* e alla scelta di paradigma tra quelli più diffusi nei career service al livello internazionale (*placement, counselling, networking e connections*), considerando il contesto di riferimento dell'ateneo e la posta in gioco della occupabilità degli studenti. Tuttavia, anche per la storia piuttosto recente dei diversi servizi in Italia e per il diverso grado di maturità e funzionalità raggiunti, la scelta non è stata univoca e nel nostro Paese, come si è detto, si registra una **forte differenziazione dei servizi esistenti** quanto a **qualità offerta** e a **modelli organizzativi** sperimentati.

La stessa **denominazione** degli uffici dovrebbe tenere conto delle precedenti scelte teoriche e metodologiche, ma in realtà le denominazioni utilizzate nei differenti atenei sono molteplici e non sempre rispondenti a una specifica impostazione: Ufficio Placement, Job placement, Ufficio orientamento e placement, Servizio stage e tirocinio, Servizio stage e placement, Servizio orientamento, tutorato e placement, Carrer service, Job center, Centro di Orientamento e Formazione, ecc.

Approfondimento tematico 6

Lo stato dei servizi di orientamento e placement in Italia

Una recente indagine condotta da Italia Lavoro (ora Anpal Servizi) ha confermato che ben 37 **servizi di placement** - pari al 50% del campione - sono stati attivati in altrettante università nel periodo 2006-2009, sotto la spinta e il supporto finanziario del Programma FxO di Italia Lavoro (oggi Anpal Servizi).

Un gruppo non trascurabile di atenei (19) sono stati istituiti, invece, già prima del 2006 e comprendevano il 25% degli atenei di natura pubblica e più di un terzo di quelli privati.

Infine, a conferma che la **storia dei career service universitari in Italia** è tutto sommato una storia **piuttosto recente**, una quota significativa di altri 17 atenei ha attivato tali servizi solo a partire dal 2010, a ben 7 anni dalla Legge Biagi, manifestando un notevole ritardo rispetto al trend internazionale che vede invece le università puntare sul rafforzamento dei servizi di intermediazione e in particolare dei career service, per favorire la transizione dei laureati verso un mercato del lavoro in rapido mutamento.

La **varietà dei modelli organizzativi** e delle metodologie esistenti nei servizi di orientamento e placement in Italia dipende dalla storia piuttosto recente dei diversi servizi universitari italiani.

Il **modello più utilizzato** è ancora quello del *placement* ma il più "gettonato" è comunque quello del *networking* in quanto il punto focale è quello di migliorare la comunicazione tra i servizi di placement universitari e il tessuto produttivo e in generale con i diversi soggetti che possono offrire opportunità formative e lavorative degli studenti.

Il termine "**Placement**" è **riduttivo** rispetto al complesso dei servizi offerti, mentre sarebbe preferibile utilizzare la denominazione "Career service" che pone l'accento su un percorso di accompagnamento che si sviluppa lungo l'intero percorso universitario.

Secondo l'opinione dei responsabili dei servizi di placement tra le **principali criticità** dei servizi vi sono la "stabilizzazione del personale incaricato" (problema segnalato dal 37% degli incaricati), lo scarso "coinvolgimento dei servizi di placement nella definizione delle strategie di ateneo" (33% di risposte), la inadeguatezza del "posizionamento organizzativo attuale del servizio" (26% di segnalazioni), la scarsa "collaborazione tra i diversi servizi di ateneo nell'ambito della Terza missione" (31%), la mancata strutturazione di "monitoraggio e valutazione dei servizi" (30%), la carente "informatizzazione degli strumenti di gestione" (20%) e infine le insufficienti "relazioni con i datori di lavoro" (19,2%).

Per saperne di più:

Candia G. e Cumbo T. (a cura di), *Un ponte tra Università e lavoro. Rapporto sullo stato dei servizi di orientamento e placement universitari 2015*, aprile 2016, op. cit.

Le **principali criticità** rilevate negli ultimi anni riguardano la **carenza di risorse** economiche e di personale assegnato a questo tipo di servizi, le **insufficienti relazioni** degli atenei con le imprese del territorio, il mancato riconoscimento del **ruolo** strategico e innovativo degli uffici di orientamento e placement all'interno degli atenei, la **difficoltà di monitorare** le attività svolte e di **valutare** il loro impatto circa l'inserimento lavorativo dei laureati⁶⁶, nonché l'**assenza di dialogo** con altre università e con altri soggetti istituzionali⁶⁷ e la **formazione del personale**, con particolare riguardo al rafforzamento delle competenze necessarie alla gestione dei servizi di *coaching* e i colloqui individuali con gli studenti⁶⁸.

Una recente indagine condotta da Italia Lavoro⁶⁹, oggi Anpal Servizi, ha messo in luce come tra i principali fattori critici vi siano la **carenza del personale** e la sua insufficiente stabilizzazione. Infatti, molti career service sono fortemente dipendenti dai finanziamenti esterni per la realizzazione di progetti, ad esempio, attraverso il Fondo sociale europeo, ma allo stesso tempo ci sono molti operatori con contratti di lavoro precario a breve termine, fatto che induce molti a lasciare l'università per posti di lavoro che offrono loro più sicurezza finanziaria. Si tratta di una situazione che comporta evidentemente ogni volta una grave perdita per il servizio, in termini di competenze, conoscenze, reti, contatti, esperienze, ecc. che vanno via con chi è costretto a lasciare l'università, la quale spesso non sembra essere del tutto consapevole del potenziale che si trova all'interno di un career service.

Inoltre, gli altri principali ambiti di criticità individuati dalla suddetta indagine⁷⁰ concernono la **governance** dei career service, con particolare riferimento alla inadeguatezza del “coinvolgimento dei servizi di placement nella definizione delle strategie di ateneo”, del “posizionamento organizzativo attuale del servizio” e della “collaborazione tra i diversi servizi di ateneo nell'ambito della Terza missione”. Problematici risultano anche il **monitoraggio** e la **valutazione** dei servizi, non strutturati adeguatamente e che non consentono di effettuare una significativa verifica degli esiti degli interventi. Infine, i responsabili dei servizi hanno segnalato tra gli ambiti da migliorare le **relazioni** con le imprese e i datori di lavoro e la necessaria **informatizzazione** degli strumenti di gestione per assicurare uno sviluppo dei servizi agli studenti e alle aziende.

A proposito di criticità, recentemente una ricerca condotta da Adapt ha messo in dubbio la capacità dei career service di favorire la **circolazione dei curricula** dei laureati tra le imprese del territorio, in modo tale da facilitarne il *matching*. Inoltre, sempre secondo Adapt, nonostante qualche miglioramento si sia visto, le università italiane ancora non si dimostrano all'altezza del compito loro affidato di “leva” per l'occupabilità, e si è ancora lontani dalla visione di un ruolo strategico e fondamentale, come **ponte tra formazione e lavoro**, fondato sullo sviluppo delle relazioni con le imprese e la riprogettazione dei corsi di laurea per formare i profili professionali richiesti dal mondo del lavoro⁷¹.

⁶⁶ Gentilozzi D., *La transizione studio-lavoro: panoramica sul job placement in Italia e in Europa*, in “Dallo studio al lavoro. Iniziative, strumenti e criticità nel placement dei laureati”, Universitas Quaterni 28, Editore AsRui, Roma, aprile 2015.

⁶⁷ Fondazione CRUI, *I servizi di job placement nelle Università italiane*, Aprile 2010.

⁶⁸ AlmaLaurea, *Indagine sui servizi di job placement delle università italiane, primi risultati*, Promossa da AlmaLaurea, Fondazione CRUI, CRUI e Gruppo di lavoro sul placement universitario Presentazione del 2013.

⁶⁹ Candia G. e Cumbo T. (a cura di), *Un ponte tra Università e lavoro. Rapporto sullo stato dei servizi di orientamento e placement universitari 2015*, Op. cit.

⁷⁰ Candia G. e Cumbo T. (a cura di), *Op. cit.*, aprile 2016, Italia Lavoro.

⁷¹ Battaglia A. e Negri A., *Placement universitario: ancora un miraggio per gli studenti e le aziende italiane*, @bollettino ADAPT, 19 aprile 2017

Se giustamente si rileva una “pigrizia” degli atenei italiani nello svolgere il ruolo di facilitatori per l’accesso alle opportunità di lavoro dei laureati, non bisogna però fare di ogni erba un fascio ma occorre **partire dal “buono che c’è”**, valorizzando le esperienze positive realizzate in numerose università italiane, che dimostrano come sia possibile far diventare i servizi di orientamento e placement una componente strategica degli atenei, soprattutto mediante il necessario supporto istituzionale di Ministero del Lavoro e del MIUR⁷².

In queste linee guida tali **esperienze** sono state chiamate “**anticipatorie**”, cioè buone pratiche realizzate in qualche università italiana, che sono in linea rispetto a una tendenza internazionale di miglioramento e rafforzamento dei career service e che per questo possono essere considerate antesignane di un trend volto allo sviluppo di questi servizi e al perseguimento della terza missione delle università.

D’altra parte, occorre ricordare tra gli **aspetti positivi** come molti servizi abbiano accumulato un rilevante bagaglio di esperienze e di pratiche professionali utili per facilitare la transizione dei giovani laureati verso il mondo del lavoro, in diversi atenei sono presenti servizi dotati di staff adeguati per quantità e professionalità, alcuni hanno sviluppato una fitta rete di rapporti esterni con imprese, associazioni datoriali, camere di commercio, Centri per l’impiego, e altri attori territoriali. La maggior parte degli atenei svolgono poi attività di raccordo tra studenti, laureati e imprese quali i *career day*, le presentazioni aziendali e altre forme di incontro⁷³. Si sono realizzate, infine, negli ultimi anni significative esperienze di **qualificazione dei servizi**, anche grazie all’azione partecipata di *standard setting* promossa da Anpal Servizi⁷⁴. Insomma, non è proprio tutto da buttar via.

Tenuto conto di quanto sin qui messo in rilievo e, in particolare rispetto alla situazione dei career service in Italia, è possibile identificare, sia pure senza pretesa di esaustività, alcune questioni aperte o emergenti corrispondenti ad altrettanti **fattori di successo**, che nel loro insieme possono costituire i pilastri di un modello d’intervento o di una **road map per promuovere il rafforzamento e lo sviluppo dei career service**.

Non si tratta di un modello teorico che prescrive esattamente che cosa fare e come farlo, quanto piuttosto del modello di una prassi, cioè un insieme organizzato di **orientamenti e pratiche**, che fa perno su ciò che i servizi già fanno in Italia e all’estero, per migliorarlo e valorizzarlo.

In particolare, tale *road map* si compone dei seguenti **fattori di successo** che presentiamo non seguendo un ordine gerarchico.

Il **primo fattore** decisivo per la qualificazione dei career service e il perseguimento della terza missione dell’università è costituito indubbiamente dal **coinvolgimento e dall’impegno (commitment) della governance dell’università**, a partire dal Rettore e dei suoi delegati,

⁷² Cumbo T., *Università e curriculum, partiamo dal buono che c’è*, “La nuvola del lavoro”, Blog, Corriere della sera, 4 maggio 2017

⁷³ Candia G. e Cumbo T. (a cura di), *Op. cit.*, aprile 2016, Italia Lavoro.

⁷⁴ L’azione di *Standard setting* ha previsto la realizzazione di interventi di miglioramento in relazione a singoli standard di qualità dei servizi, attraverso l’attuazione di una procedura di standardizzazione partecipata che ha comportato il coinvolgimento dei diversi soggetti implicati e ha permesso di determinare una Mappa nazionale degli standard di qualità dei servizi di orientamento e placement universitari, nonché di ottenere concreti miglioramenti della qualità di tali servizi mediante la implementazione di tali standard. Cfr. Montefalcone M., *Linee guida della sperimentazione degli standard di qualità dei servizi di placement universitari*, Italia Lavoro S.p.A., marzo 2013. La Mappa degli standard è disponibile sul sito di Anpal Servizi <http://www.anpalservizi.it/> e nella pagina web http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/05/FSU_mappastandarddiqualit%C3%86deiserviziplacementuniversitari_2014.pdf

per rispondere alla sfida della occupabilità e dello sviluppo della carriera formativa e lavorativa degli studenti. Tale impegno deve condurre alla definizione e all'attuazione di **piani strategici di ateneo per la terza missione**, preferibilmente mediante il **coinvolgimento di tutti i principali stakeholder** interni ed esterni, quali gli studenti, i referenti di scuole e dipartimenti universitari, i datori di lavoro, le organizzazioni datoriali e le parti sociali, gli ex studenti e i genitori.

Il **secondo fattore** enfatizza il **radicamento nel territorio** e nell'ambiente di riferimento dell'università e la necessità di attivare forme di **networking e partnership** strategiche con le imprese, i datori di lavoro e i vari soggetti coinvolti, per soddisfare la conoscenza della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali del mondo produttivo, assicurare la revisione dei piani di studio e dei programmi formativi, sviluppare nuove aree di ricerca, 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 (intermediazione).

La **conoscenza della domanda** del mercato del lavoro e **dei fabbisogni professionali** delle imprese e dei potenziali datori di lavoro rappresenta oggi il **terzo fattore critico di successo** per i career service, in quanto consente la programmazione dei servizi alle aziende e agli studenti, nonché l'adeguamento dell'offerta formativa e dell'attività di ricerca, in risposta ai profondi e rapidi cambiamenti del mercato del lavoro.

Il **marketing** è il **quarto fattore** fondamentale dell'attività dei servizi di orientamento e placement, senza il quale non sarebbe possibile riconoscere e raggiungere i differenti tipi di soggetti target, sviluppando un'ampia e puntuale comunicazione, e personalizzare i servizi rispondendo ai differenti fabbisogni ed esigenze.

Il **quinto fattore** critico di successo concerne la **personalizzazione**, vale a dire la costruzione di **percorsi di sviluppo personale e professionale** degli studenti e dei laureati, coerenti e **significativi** rispetto alla formazione ricevuta e alle loro passioni e aspettative e soddisfacenti in termini economici, sociali, psicologici e organizzativi, percorsi costruiti grazie alle **connessioni** con i differenti soggetti che gravitano nell'ecosistema universitario (imprese e altri datori di lavoro, docenti, ex studenti, associazioni da categoria, ecc.) e le possibili opportunità che possono scaturire.

Il **sesto fattore** critico di successo consiste nel garantire **servizi attrattivi e funzionali** rispetto alle differenti aspettative ed esigenze dei potenziali datori di lavoro target e alle tipologie di imprese maggiormente diffuse nel contesto di riferimento della università, **segmentando e diversificando i servizi** in modo che tutti i soggetti interessati possano utilizzarli e trarne reciproci **vantaggi**: i datori di lavoro, gli studenti e gli stessi atenei.

La promozione del **Sistema duale**, che valorizza l'integrazione tra formazione e lavoro, costituisce un ulteriore se non decisivo **fattore** per favorire una più rapida **transizione** dei giovani laureati al lavoro e l'occupabilità degli studenti, assicurando una formazione più rispondente alle esigenze del mondo del lavoro. Ciò comporta mantenere un rapporto stabile e strutturale tra il **sistema educativo** e il mondo delle imprese e, allo stesso tempo, cambiare nelle **aziende** le modalità di apprendimento sul lavoro, le prassi di selezione del personale e i modelli organizzativi.

La **raccolta integrata di fondi pubblici e privati**, considerata la penuria di risorse economiche, rappresenta indubbiamente un altro **fattore** di successo che ha assunto una grande rilevanza strategica per garantire la sostenibilità dei career service e consentire l'offerta di adeguati servizi di orientamento e placement nelle università.

Il **rafforzamento delle capacità degli operatori** dei servizi di orientamento e placement è senz'altro un ulteriore **fattore critico di successo** su cui concentrare gli sforzi, per promuovere il miglioramento della qualità e lo sviluppo dei career service. Solo colmando il **gap** di conoscenze, capacità e competenze del personale dei servizi, assicurando una formazione continua e fornendo le motivazioni, le metodologie e gli strumenti per operare al meglio, sarà possibile infatti sostenere gli studenti in relazione alla costruzione personalizzata di percorsi di carriera, al miglioramento della loro occupabilità e a una più rapida transizione verso un mercato del lavoro in rapido mutamento.

Assicurare il **monitoraggio** e la **valutazione** costituisce, infine, il **decimo fattore** imprescindibile di successo. Infatti, il monitoraggio permette di garantire una efficace e rigorosa **gestione** delle attività, mantenendo il costante controllo delle operazioni da svolgere e riprogrammando se necessario le azioni da realizzare. D'altro lato, la valutazione consente di **aumentare la conoscenza** da parte di chi gestisce il career service circa le concrete modalità di attuazione delle attività (circostanze e peculiarità di funzionamento dei servizi, ostacoli incontrati, fattori di facilitazione sperimentati, ecc.), e di attivare un processo di **miglioramento della qualità delle prestazioni e dei servizi** offerti ai differenti soggetti target (studenti, laureati, ex studenti, imprese, datori di lavoro, genitori, ecc.), che si basi su un efficace processo di apprendimento dalle esperienze maturate e dalle lezioni apprese con le azioni realizzate, compresi i successi e i fallimenti sperimentati.

A questi dieci fattori di successo è dedicata la **seconda parte delle linee guida**, in cui si forniscono precisi **orientamenti e indicazioni operative per l'azione**, basati sulle lezioni apprese dalla concreta offerta dei servizi agli studenti e alle imprese nelle università e dalle pratiche innovative sperimentate al livello internazionale. Tali orientamenti e indicazioni pratiche non rappresentano pertanto elucubrazioni frutto della fantasia e campate per aria o sogni impossibili da realizzare, bensì linee strategiche e suggerimenti operativi fondati su esperienze anticipatorie, svolte cioè già da qualche parte in Italia e antesignane rispetto al trend internazionale inarrestabile di miglioramento e rafforzamento di questi servizi per consentire il perseguimento della terza missione delle università.

Orientamenti strategici

Si possono mettere in evidenza tre orientamenti utili per interpretare l'attuale situazione dei career service universitari, alla luce di quanto messo in evidenza in precedenza.

O9 - Riconoscere e rendere espliciti gli ostacoli e i fattori critici

Per scongiurare arretramenti nella attuazione della riforma del lavoro e proseguire sulla strada della qualificazione dei career service, occorre che gli ostacoli, i rischi e i principali fattori critici siano riconosciuti e affrontati. Per questo devono essere messi in campo gli strumenti più adatti perché chi lavora nei servizi sia incoraggiato a farlo e vanno incentivate le indagini conoscitive sullo stato dei servizi di orientamento e placement, che prevedano anche un confronto con le esperienze internazionali.

O10 - Valorizzare i fattori di facilitazione e gli aspetti positivi

Per evitare di fare di ogni erba un fascio occorre partire dal “buono che c'è”, valorizzando le esperienze positive realizzate in numerose università italiane, che dimostrano come sia possibile far diventare i servizi di orientamento e placement una componente strategica

degli atenei. Si tratta anche in questo caso di identificare, attraverso apposite indagini o forme di auto-consultazione, i fattori di facilitazione, le opportunità e gli elementi di forza su cui puntare per promuovere il rafforzamento e lo sviluppo dei career service, prevedendo anche lo scambio di esperienze e buone pratiche a tutti i livelli.

O11 - Promuovere l'attuazione di una *Road Map* fondata sui fattori critici di successo

Occorre puntare sulla definizione e attuazione di una *Road Map* per promuovere il potenziamento e la qualificazione dei career service, costruita sulla base dei fattori di critici di successo individuati sulla scorta delle concrete esperienze maturate negli ultimi anni in Italia e all'estero. Solo in questo modo è possibile infatti sostenere gli atenei nel perseguimento della terza missione e nello svolgimento del loro ruolo strategico di valorizzazione del capitale umano qualificato e di sostegno a una rapida transizione degli studenti dalla formazione al mondo del lavoro. Così facendo, si potranno ottenere effetti significativi e concreti miglioramenti, in linea con una tendenza internazionale di rafforzamento di questi servizi.

PARTE SECONDA
Linee guida per l'azione:
Orientamenti strategici e opzioni pratiche

La seconda parte del testo è dedicata alle **linee guida per orientare l'azione** dei career service universitari. Nel loro complesso, esse definiscono un modello d'intervento, al quale operatori, responsabili dei servizi, dirigenti universitari e delegati del Rettore, possono riferirsi per migliorare progressivamente la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati.

Non si tratta, come si è detto, di un modello teorico che prescrive esattamente che cosa fare e come farlo, quanto piuttosto del modello di una **prassi**, cioè un insieme organizzato di **orientamenti e pratiche**, definiti sulla base delle lezioni apprese dalla concreta offerta dei servizi agli studenti e alle imprese nelle università e dalle pratiche innovative sperimentate al livello internazionale.

Tali orientamenti e indicazioni pratiche sono stati formulati in relazione a **dieci fattori critici di successo**, identificati sulla scorta di ciò che già fanno i servizi in Italia e all'estero, che nel loro insieme costituiscono i pilastri di una **road map** da realizzare per promuovere il rafforzamento e lo sviluppo dei career service.

In particolare, tale *road map* si compone dei seguenti **fattori di successo**, non ordinati gerarchicamente, a cui sono dedicati i successivi capitoli:

1. *Governance e Commitment*;
2. *Networking, Connections e Partnership*;
3. Conoscenza della domanda di lavoro;
4. Comunicazione e *Marketing*;
5. Personalizzazione;
6. Attrattività e segmentazione dei servizi alle imprese;
7. Promozione del Sistema duale;
8. Sostenibilità e raccolta fondi;
9. *Capacity building* del personale;
10. Monitoraggio e Valutazione.

Capitolo primo

Governance e Commitment – Fattore 1

Tema

Il coinvolgimento e l'impegno (*commitment*) della *leadership* dell'università, a partire dal Rettore e dei suoi delegati, sono decisivi per il rafforzamento e lo sviluppo dei career service.

L'impegno del vertice e, più in generale, della *governance* dell'ateneo a questo riguardo è fondamentale. È indispensabile infatti che al livello di Rettorato vi sia la convinzione, la volontà, la dedizione e la guida per promuovere il potenziamento e il miglioramento della qualità dei career service. È questa l'unica strada per perseguire con efficacia il raggiungimento della terza missione dell'università e per rispondere alla sfida della occupabilità e dello sviluppo della carriera formativa e lavorativa degli studenti.

Il *commitment*, vale a dire l'assunzione di responsabilità, la perseveranza e la determinazione del Rettore e della *governance* di ateneo dovrebbero trovare sbocco nella definizione di **piani strategici di ateneo per la terza missione**, preferibilmente mediante il **coinvolgimento di tutti i principali stakeholder** interni ed esterni, quali gli studenti, i referenti di Dipartimenti e Scuole universitari, i datori di lavoro, le organizzazioni datoriali e le parti sociali, gli ex studenti e i genitori.

Tali piani devono comprendere la definizione dei programmi, delle azioni, degli strumenti, delle strutture e delle risorse per assicurare il **rafforzamento dei career service**, a partire dallo sviluppo delle relazioni con il territorio e le imprese e l'incremento della qualità degli interventi di supporto agli studenti e ai differenti soggetti coinvolti.

In questa direzione si stanno muovendo **numeroso università** al livello internazionale, che stanno promuovendo un potenziamento dei career service. In Italia, la situazione è invece più problematica, visto il limitato numero di atenei dotato di una *leadership* che punta con determinazione sul rafforzamento di tali servizi per il perseguimento della terza missione. Tuttavia non mancano significativi esempi di atenei italiani caratterizzati da una *governance* strategicamente impegnata a sostenere la crescita di tali servizi (si vedano i box successivi).

Box 2

Pratiche internazionali

Numerose università stanno potenziando i loro career service, assicurando un incremento della influenza istituzionale nella leadership dei career service e della capacità di convocare gli *stakeholder* interni ed esterni al fine di aiutare gli studenti a sfruttare la potenza della rete universitaria.

Negli USA, almeno a partire da questo decennio, il profilo professionale del direttore dei career service coincide con quello di un ruolo elevato o leader politico strategico (Prorettore, delegato del Rettore, Direttore generale), caratterizzato dall'essere un agente di cambiamento, portatore di una *vision* generale sul servizio, capace di promuovere connessioni con i diversi soggetti che gravitano nell'ecosistema universitario, quali gli studenti, le facoltà universitarie, i datori di lavoro, le organizzazioni datoriali e le parti sociali, gli ex studenti e i genitori.

L'Università di Seattle, l'Università di Chicago, l'Università di Richmond, l'Università di San Diego in California, l'Università di Stanford e l'Università di Princeton (USA) hanno modificato l'inquadramento dei career service nell'ambito dello strutturagramma dell'ateneo, stabilendo una relazione diretta con il Rettore.

Per saperne di più:

Dey Farouk and Cruzvergara Christine Y., *10 Future Trends in College Career Service*, Jul 15, 2014

Box 3

Lezioni apprese

In Italia sono ancora troppo pochi i **vertici delle università** che scommettono sul valore dei career service per il perseguimento della terza missione e che mostrano un impegno crescente per il rafforzamento di tali servizi.

Un segno inequivocabile del livello di investimento strategico da parte della *governance* di ateneo riguardo ai career service, consiste nell'adeguato **inquadramento di tali servizi nello strutturagramma dell'ateneo**, collegandoli o inserendoli in specifiche aree poste sotto il diretto controllo del Rettore o del Direttore generale.

In Italia numerosi career service universitari non dispongono di **adeguate risorse** strutturali, tecniche, umane e finanziarie per poter offrire un servizio di qualità e rispondente alla sfida dell'occupabilità degli studenti.

In questo quadro, **molte università stanno rivedendo** il collocamento dei career service nell'ambito dello "**strutturagramma**" dell'ateneo⁷⁵, modificando l'inquadramento di questi servizi rispetto alle deleghe rettorali, alle aree funzionali e alle strutture e agli uffici dell'università.

Non è indifferente scegliere, infatti, a quale area o direzione dell'università deve rispondere il Career service. Delinea una diversa strategia e un differente **investimento** o peso che si vuole dare o meno a questo ufficio.

Approfondimento tematico 7

Aree organizzative o strutture universitarie di riferimento dei Career service in Italia

Una recente indagine di Italia Lavoro ha rilevato che nel 38% delle 73 università coinvolte la struttura di riferimento del Career service è un'area dedicata posta sotto il diretto controllo del Rettore o del Direttore generale, mentre il 26% degli atenei li collega all'Area Didattica e il 20% all'Area Servizi agli studenti. Ciò potrebbe far ipotizzare un buon livello di attenzione e di investimento per questi servizi in un ateneo su 3.

La maggior parte delle università prevede inoltre una delega del Rettore per le funzioni di placement, spesso associate ad altre funzioni connesse (es. stage e tirocini) o incluse in aree più ampie come l'orientamento. Infatti, sono solamente cinque su 73 le università in cui risulta assente la figura del Delegato per l'orientamento e il placement, denotando forse in questi casi un più debole investimento strategico su tali servizi. Allo stesso tempo, risultano essere solo due gli atenei che hanno inserito il termine "Terza missione" nella delega assegnata e otto sono le università che hanno previsto di distinguere le deleghe rispetto a questa missione, prevedendone due separate rispettivamente per l'area orientamento e placement e per l'area trasferimento tecnologico, innovazione e autoimprenditorialità.

Per saperne di più:

Candia G. e Cumbo T. (a cura di), *Un ponte tra Università e lavoro. Rapporto sullo stato dei servizi di orientamento e placement universitari* 2015, aprile 2016, Italia Lavoro, Op. cit.

⁷⁵ Per un approfondimento si veda il capitolo secondo della Parte prima delle linee guida.

A questo proposito, si tratta di individuare quale sia la soluzione ottimale che meglio rifletta l'**impegno strategico del vertice** dell'ateneo nei confronti della terza missione, preferibilmente scegliendo la collocazione più in alto possibile del servizio, connettendolo a una specifica area sotto la guida politica e il **diretto controllo del Rettore** e di un suo delegato specifico.

Orientamenti strategici e indicazioni operative

In merito alla questione della *governance* e dell'impegno della *leadership* per il rafforzamento dei career service, si possono identificare **quattro orientamenti strategici** prioritari da perseguire mediante la realizzazione di una serie di **azioni** od opzioni pratiche qui di seguito esposte.

O12 - Promuovere il coinvolgimento e l'impegno della *leadership* dell'università per il rafforzamento del career service

Il coinvolgimento, la proattività e l'azione diretta della *leadership* universitaria, a partire dal Rettore e senza escludere i dirigenti implicati nel perseguimento della terza missione, sono fondamentali per promuovere il rafforzamento e lo sviluppo dei career service.

Box 4

Pratiche ed esperienze anticipatorie in Italia

Alcuni esempi degli effetti della proattività del Rettore:

- Nell'Università di Camerino il **Rettore ha sostenuto fortemente lo sviluppo del career service** e, grazie al suo coinvolgimento, si sono realizzate specifiche iniziative di raccolta fondi per finanziare le attività ed è stato istituito un Comitato dei sostenitori, con le aziende del territorio che supportano l'ateneo nelle attività di ricerca e formazione, stage e placement.
- Nell'Università degli Studi di Milano - Bicocca per **volere del Prorettore** è stata attivata una laurea triennale in informatica con un anno di tirocinio e un anno di apprendistato.
- Il Rettore della Università degli Studi di Sassari nel 2016 ha disposto un **ciclo di incontri con i genitori** degli studenti, per spiegare la velocità del cambiamento, la nuova concezione del lavoro e l'importanza dell'acquisizione di competenze trasversali.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 1

Fissare **incontri con il Rettore** dell'università per condividere la *mission* del career service nel quadro della terza missione della università, e stabilire le **priorità strategiche e di sviluppo** in relazione al rafforzamento dei servizi di orientamento e placement.

AZIONE 2

Organizzare incontri di **approfondimento** e di **programmazione** delle iniziative volte al rafforzamento dei career service con i delegati del Rettore e altri rappresentanti della *leadership* universitaria quali il direttore generale, il dirigente finanziario e amministrativo, capi

dipartimento, dirigenti di direzioni e uffici implicati nelle attività degli studenti, laureati e dottori di ricerca e nelle relazioni con le imprese e i datori di lavoro.

AZIONE 3

Promuovere lo **scambio di informazioni e conoscenze** tra leader di ateneo in merito al rafforzamento dei career service e ai principali temi connessi: risorse finanziarie, quantità e qualità del personale, strutture, relazioni e *partnership* con altri settori, dipartimenti o uffici di ateneo, ecc.

O13 - Promuovere una *governance* allargata e imprenditiva

Rispondere con successo alla sfida della occupabilità e, in particolare, alla possibilità di costruire percorsi di carriera rispondenti alle esigenze e alle passioni degli studenti implica **sostenere la creazione di una *governance* allargata e imprenditiva**, coinvolgendo nella **responsabilità** dell'università circa l'occupabilità degli studenti non solo il Rettore, i suoi delegati e il personale dell'ufficio ma tutti coloro che gravitano nell'**ecosistema universitario**, vale a dire tutta la rete di studenti, ex studenti, docenti, operatori di scuole, dipartimenti e altri uffici accademici, datori di lavoro, famiglie degli studenti e comunità circostanti.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 4

Coinvolgere nelle iniziative volte al rafforzamento dei career service, oltre al Rettorato, alla dirigenza dell'università e allo staff dei servizi di orientamento e placement, anche i cosiddetti **alleati sociali** o altri **stakeholders** presenti sul territorio (associazioni di categoria, fondazioni, imprese, rete di *alumni*, ecc.).

AZIONE 5

Costituire un “**Comitato per la responsabilità circa l'occupabilità dei laureati**”, per favorire una condivisione di responsabilità circa lo sviluppo della carriera formativa e lavorativa degli studenti di tutti coloro che gravitano nell'ecosistema universitario, vale a dire tutta la rete di studenti, ex studenti, docenti, operatori di scuole, dipartimenti e altri uffici accademici, datori di lavoro, famiglie degli studenti e comunità circostanti.

O14 - Guidare una pianificazione strategica condivisa

Il Rettore deve promuovere e guidare la pianificazione strategica del career service, coinvolgendo i diversi soggetti interessati. Il coinvolgimento del Rettorato e della *leadership* della università è fondamentale per promuovere la definizione di **piani strategici di ateneo** che comprendano la determinazione delle azioni, degli strumenti, delle risorse e dei programmi dei career service per il perseguimento della terza missione.

Pratiche ed esperienze anticipatorie in Italia

Alcune università In Italia come l'Università Bocconi di Milano, l'Università degli Studi di Padova, l'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro", l'Università degli Studi di Palermo, ecc. hanno sostenuto il processo di rafforzamento dei career service, mediante il riconoscimento delle loro importanti funzioni nell'ambito di appositi **piani strategici per la terza missione**.

Altri atenei come l'Università di Pisa, l'Università Tor Vergata di Roma, ecc. hanno sostenuto il potenziamento dei career service attraverso una diversa **incardinazione** di questi servizi all'interno della **struttura** organizzativa dell'ateneo, riconoscendo loro una maggiore centralità e un **ruolo strategico**.

Nell'Università degli Studi di Catania il miglioramento dell'occupabilità degli studenti e la connessa azione dei servizi di orientamento e placement sono stati inseriti tra gli obiettivi operativi del **Piano strategico d'Ateneo** 2013 – 2019.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 6

Realizzare appositi incontri con il Rettore e rappresentanti della *leadership* dell'università per definire il **programma di azione** per il rafforzamento dei career service, in relazione, ad esempio, al personale (quantità e formazione), alle risorse finanziarie, allo sviluppo del *networking* interno ed esterno, alla comunicazione e al *marketing*, al consolidamento di *partnership* strategiche, ai servizi personalizzati rivolti a differenti target (studenti, laureati, dottori di ricerca, imprese, *alumni*, genitori, ecc.), al monitoraggio e valutazione, ecc.

AZIONE 7

Organizzare incontri di **programmazione operativa** delle attività dei career service con i delegati del Rettore e altri rappresentanti della *leadership* universitaria (es. direttore generale, dirigente finanziario e amministrativo, capi dipartimento, dirigenti di direzioni e uffici implicati nelle attività degli studenti, laureati e dottori di ricerca e nelle relazioni con le imprese e i datori di lavoro).

AZIONE 8

Coinvolgere i docenti e i dirigenti di Scuole e Dipartimenti universitari nella pianificazione strategica delle attività dei career service, con particolare riferimento alle iniziative volte all'apprendimento lavorativo e a favorire l'occupabilità degli studenti (es. tirocini, apprendistati, ecc.).

AZIONE 9

Riconoscere il ruolo strategico dell'ufficio di orientamento e placement per lo sviluppo delle relazioni con le imprese e i datori di lavoro.

AZIONE 10

Assicurare un **adeguato inquadramento dei career service nello strutturagramma** dell'ateneo, collegandoli o inserendoli in specifiche aree poste sotto il diretto controllo del Rettore o del Direttore generale, quale segno inequivocabile del livello di attenzione e investimento strategico dedicato ai servizi di orientamento e placement all'interno delle politiche di ateneo.

O15 - Garantire la disponibilità delle risorse strutturali e tecniche

La disponibilità di **risorse strutturali e tecniche** costituisce un fattore determinante per poter offrire un servizio di qualità e rispondente alle sfide che sono sul tappeto per i career service e, più in generale, per le università. Tali risorse devono essere garantite insieme ovviamente a quelle umane e finanziarie, a cui sono dedicati rispettivamente i capitoli ottavo e nono.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 11

Assicurare adeguate **infrastrutture** per il career service (uffici, aule, attrezzature, banche dati, ecc.), anche avvalendosi della collaborazione di soggetti interni all'università disponibili a condividere determinate strutture e risorse, o anche di soggetti esterni, pubblici o privati, che possono, ad esempio, contribuire alla costruzione di nuove infrastrutture.

AZIONE 12

Promuovere il costante **aggiornamento** dei programmi informatici e dei sistemi funzionali alla gestione del servizio, prestando particolare attenzione alle **innovazioni tecnologiche** (piattaforme informatiche *online*, gestione *social media*, *app* per telefonia cellulare per gli studenti, ecc.).

AZIONE 13

Garantire la **manutenzione delle infrastrutture**, mediante la gestione dei rapporti con i donatori e i fornitori strategici, il coinvolgimento e la formazione di dirigenti e staff tecnico *ad hoc*, ed eventualmente l'istituzione di comitati di vigilanza congiunti sullo stato delle infrastrutture, che prevedano la partecipazione di studenti, ex studenti, rappresentanti di datori di lavoro e organizzazioni datoriali e referenti dell'amministrazione.

Capitolo secondo

Networking, Connections e Partnership - Fattore 2

Tema

L'università non è più una “torre d'avorio”, isolata dalla società, ma interagisce strettamente con le imprese, le amministrazioni pubbliche e i diversi soggetti della comunità di riferimento, per valorizzare le conoscenze prodotte, promuovere il benessere sociale, l'avanzamento tecnologico e la crescita economica della società e del territorio. A questo proposito, si è parlato di una **terza missione** che si aggiunge a quelle tradizionali dell'insegnamento e della ricerca⁷⁶.

Il **dialogo e lo sviluppo costante di relazioni** con il mondo produttivo e i diversi soggetti della comunità territoriale è fondamentale 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 (intermediazione).

I partner aziendali esterni sono, infatti, i soli in grado di far capire le **esigenze e le aspettative del mondo del lavoro** per i futuri laureati, le **qualifiche** e le **competenze richieste**, oltre che di offrire concrete opportunità professionali e di inserimento lavorativo. Solo attraverso un contatto diretto con le aziende è possibile cogliere, infatti, l'innovatività presente nel contesto aziendale (es. economia digitale, industria 4.0, ecc.) e comprendere fino in fondo che cosa le imprese vogliono.

In questo quadro, i career service universitari possono giocare un ruolo fondamentale per aiutare a colmare il gap tra formazione e mondo del lavoro, scommettendo sulla rilevanza strategica di **sviluppare il networking** con le imprese e i datori di lavoro e **le connessioni** anche con *alumni*, docenti e famiglie degli studenti.

In effetti, al livello internazionale, sin a partire dagli anni '90, i *career service* hanno puntato principalmente sul **networking** e le relazioni 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 delle **connessioni**, vale a dire dei legami e delle relazioni sempre più diffuse non solo con gli studenti e i datori di lavoro, ma con la pluralità di soggetti presenti all'interno e all'esterno dell'ate-

⁷⁶ Si veda il capitolo secondo “Terza missione delle università e ruolo dei career service” nella prima parte del documento “Linee guida per l'interpretazione”.

neo e in particolare: i referenti di dipartimenti, uffici e scuole universitarie, gli amministratori e i dirigenti delle università e anche le diverse comunità portatrici di differenti interessi, quali gli ex studenti, i genitori, le organizzazioni datoriali e di categoria, le parti sociali e la rete dei servizi per il lavoro.

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 dell'università circa l'occupabilità degli studenti** non solo il personale dell'ufficio ma tutti coloro che gravitano nell'**ecosistema universitario**, vale a dire tutta la rete di studenti, ex studenti, docenti, operatori di scuole, dipartimenti e altri uffici accademici, datori di lavoro, famiglie degli studenti e comunità circostanti. I career service dovrebbero infatti sfruttare la rete universitaria per portare tutti a **connettersi e a collaborare** in un ambiente in cui la **fiducia** e l'influenza possono contribuire a identificare nuove opportunità e a conseguire il successo professionale degli studenti.

Tali relazioni e connessioni vengono garantite e mantenute nel tempo costruendo apposite **partnership strategiche** e stabilendo una **cooperazione di lunga durata** con i partner aziendali esterni e rendendo in generale il **networking** un elemento vitale per il lavoro che fa il career service, non solo con le imprese o altri enti pubblici e privati, i diversi dipartimenti e scuole universitarie, ma anche con gli **alumni**, riguardo alle esperienze di lavoro, nel proprio paese o all'estero.

Inoltre, vengono promosse anche forme di connessione con i diversi soggetti della **Rete territoriale dei servizi per il lavoro**, con particolare riferimento ai Centri per l'impiego e agli altri servizi o istituzioni pubblici o privati operanti al livello regionale o locale, per attività quali il **profiling**, il bilancio delle competenze, l'erogazione di consulenze orientative, il **tutoring**, la costruzione di piani personalizzati, ecc. Ciò risulta fondamentale per migliorare la qualità dei career service, anche in attuazione del D. Lgs 150/2015 e del Programma Garanzia Giovani.

Nel complesso, il secondo fattore, illustrato in questo capitolo, enfatizza dunque il **radicamento nel territorio** e nell'ambiente di riferimento dell'università e la sua capacità di mettere a disposizione degli studenti le differenti offerte occupazionali esistenti (segnalate da imprese, enti pubblici, privati e non profit) e le diverse opportunità di apprendimento e di inserimento al lavoro, nonché la sua capacità di attivare forme di **networking** e **partnership strategiche** con le imprese, i datori di lavoro e i vari soggetti coinvolti.

Box 6

Lezioni apprese

Il **radicamento territoriale** e il **networking** (con le connesse azioni di comunicazione e di **marketing** indirizzate a studenti e imprese e la costruzione di partnership strategiche con i potenziali datori di lavoro e i vari soggetti coinvolti) costituisce la **condizione per assicurare la personalizzazione dei servizi** (vale a dire la capacità di garantire un'attenzione individualizzata e una prassi di accompagnamento continua degli utenti), nonché di promuovere la **qualità** delle misure e dei differenti strumenti e dispositivi volti all'inserimento lavorativo degli utenti (es. tirocini, apprendistato di terzo livello, creazione d'impresa spin off, ecc.).

La sfida odierna per le università è di coinvolgere nella **responsabilità circa l'occupabilità degli studenti**, non solo il personale dei career service, ma tutti coloro che gravitano nell'ecosistema universitario, vale a dire tutta la rete di studenti, ex studenti, docenti, facoltà universitarie, datori di lavoro, famiglie degli studenti e comunità circostanti.

Il compito del career service è di aiutare gli studenti a costruire **connessioni** e relazioni per sviluppare una carriera significativa che risponda alle loro passioni e aspettative e valorizzi la formazione ricevuta.

La volontà, la convinzione e l'impegno del **Rettorato** sono fondamentali per la promozione delle relazioni con le imprese. Il coinvolgimento del Rettore o del Prorettore costituisce, infatti, un fattore determinante per avviare un dialogo collaborativo e stipulare alleanze con le imprese.

Per saperne di più:

Bao Y, *A Study of Comprehensive Career Service System in Chines Universities*, August 2011
Hendy-Isaac S., *Career and Job Prospects service of Birmingham City University*, in http://www.careercon.eu/fileadmin/PDF/Presentations_2015/Employability_more_than_simply_getting_a_job_-_Vienna_2015.pdf
Imke H., *The Future Career Service*, in Christian Genz (Ed.), *Transnational Career Service Conference 2014*, Universitätsverlag Chemnitz, 2014

Box 7

Pratiche internazionali

L'Università di Stanford (USA) sta sperimentando il **"Career Connections Model"** (Modello di connessioni per la carriera), denominato *Vision 2020*, che prevede tre elementi chiave: legami con le comunità di studenti e le facoltà universitarie; collegamenti con le comunità degli ex studenti e genitori; connessioni con le comunità dei datori di lavoro. L'ufficio di career service offre servizi tradizionali come l'orientamento professionale, l'assistenza per il curriculum e la promozione di fiere del lavoro, ma mette una maggiore enfasi sulla connessione e sulle relazioni tra studenti ed ex studenti e la rete di comunità professionali. 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, e il programma *"Stanford Alumni Mentoring"*, che connette gli studenti con ex studenti *mentor*. Infine, sono stati finanziati progetti che includono il reclutamento di un numero maggiore di ex studenti e genitori come volontari *"Career Coaches and Connectors"*.

Il Career service dell'Università di Princeton (USA) utilizza **internet e i social media** per interagire con i potenziali datori di lavoro e gli studenti. Incarichi di lavoro, orari dei colloqui, gestione degli appuntamenti, fiere per il lavoro, iniziative di reclutamento per i datori di lavoro presso l'università, ecc. sono tutti gestiti *on-line*. L'ufficio utilizza anche i *social network* per promuovere le relazioni con le imprese e con le diverse comunità di soggetti interessati (es. *Facebook* o *LinkedIn* che consente facilmente di vedere dove lavorano gli ex studenti o di trovare nuove imprese e opportunità).

Le università George Mason in Virginia, Stanford in California, William & Mary in Virginia, Miami in Florida e Ohio, hanno sviluppato modelli di **rafforzamento delle relazioni** e delle comunità. In particolare, l'Università di George Mason in Virginia ha promosso il *"Customized Connector Model"*, per ottenere una migliore preparazione degli studenti e degli ex studenti e una più forte facilitazione di legami significativi tra studenti, datori di lavoro, ex studenti, e docenti.

Il Career Service della Università di Gottingen (Germania) ha istituito la "guida alla carriera con gli Alumni", vale a dire un'attività finalizzata alla conoscenza interna degli ambienti di lavoro, raccontata dagli **ex studenti** dell'università. In particolare, gli *alumni* sono stati coinvolti in numerose attività ed eventi e ciò ha offerto agli studenti nuove opportunità di accesso e conoscenza al mercato del lavoro.

L'ufficio di career service di Stanford ha collaborato con una nuova impresa specializzata nel **coinvolgere i datori di lavoro** per una varietà di settori e posizioni, e nel realizzare le connessioni tra i suoi **studenti ed ex studenti**. I progetti per il futuro comportano la raccolta di fondi per sostenere i tirocini non retribuiti e l'assunzione di esperti del settore per costruire reti con datori di lavoro e connettere gli studenti dei tirocini e le opportunità di lavoro.

L'*European Business Network for Corporate Social Responsibility* (CSR Europe) ha promosso **"The European Pact for Youth"** per sostenere l'incremento del numero e della qualità delle collaborazioni e delle *partnership* tra imprese private, parti sociali, ed enti di educazione e formazione per aiutare i giovani laureati a trovare un lavoro qualificato e di qualità grazie all'acquisizione delle competenze professionali richieste dal mercato. L'iniziativa si iscrive nel solco tracciato dall'iniziativa "Alliance for Youth" lanciata nel 2014 dalla Nestlé e che, grazie alla collaborazione di 200 grandi, medie e piccole aziende dislocate in 22 Paesi Ue, ha portato in un anno alla creazione di 50mila opportunità di lavoro e stage in Europa, di cui 3.500 in Italia.

Per saperne di più:

Dey F. and Cruzvergara C. Y. (2014), *10 Future Trends in College Career Service*, Jul 15, 2014, *Op. cit.*
Imke H., *The Future Career Service*, pp. 167-177, in Genz C. (Ed.), "Transnational Career Service Conference" 2014, Universitätsverlag Chemnitz, 2014, in http://www.qucosa.de/fileadmin/da-ta/qucosa/documents/14412/Career_Conference_2014.pdf
NACE (2014), *Stanford Moving to Career Connections Model of Career Services*, Spotlight for Career Services Professional, January 22, 2014, in <http://www.nacweb.org/s01222014/career-services-office-model.aspx>
NACE (2013), *Career Fair Best Practices: Part 1*, "Spotlight for Career Services Professionals", September 18
Network Career Guidance with in www.uni-goettingen.de/7en7151706.html
<https://careerservices.princeton.edu/>; <http://www.csreurope.org/pactforyouth>

Orientamenti strategici e indicazioni operative

In merito al tema del radicamento territoriale e dello sviluppo di azioni di *networking*, *connections* e *partnership*, si possono identificare **cinque orientamenti strategici** prioritari da perseguire mediante la realizzazione di una serie di **azioni** od opzioni pratiche qui di seguito esposte.

O16 - Sviluppare le relazioni con imprese e datori di lavoro

La promozione di azioni di *networking* con imprese e datori di lavoro 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, laureati e dottori di ricerca. Tale azione deve essere guidata in modo centralizzato, promuovendo il raccordo con i referenti di dipartimenti, scuole, corsi di studio e altri uffici che detengono rapporti con le imprese, in modo da assicurare una continuità nelle relazioni con le imprese, evitare la dispersione dei rapporti e garantire una condivisione di ateneo circa l'occupabilità degli studenti.

Box 8

Lezioni apprese

Lo sviluppo di relazioni con i datori di lavoro e l'offerta di specifici servizi per le imprese costituisce una **funzione essenziale e di base** degli uffici di orientamento e placement, che risponde anche a specifici obblighi normativi (Cfr. DLgs. 276/2003; D. Lgs 14 settembre 2015, n. 150; Programma Garanzia Giovani; Decreto 12 ottobre 2015; ecc.).

L'impegno e il **coinvolgimento del vertice** (Rettore, Prorettore, Delegato per orientamento e placement, direttore generale) per promuovere lo *scouting* e le relazioni con le imprese costituisce 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.

Si rileva 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 accademico.

Le aziende 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. L'ufficio di orientamento e placement dovrebbe fare da tramite tra le aziende e i dipartimenti, gli uffici, le scuole e le facoltà universitarie, altrimenti i rappresentanti delle imprese rischiano di avere più interlocutori e sono costretti a rivolgersi per la stessa opportunità anche a più soggetti (servizi e dipartimenti).

Vi sono molti vantaggi portati dalla centralizzazione, visto che si possono ottenere molte **sinergie** quando le relazioni passano per un punto comune. Inoltre, la collaborazione e il coordinamento tra il career service e gli altri uffici e dipartimenti universitari consente una **condivisione della responsabilità** di ateneo circa l'occupabilità degli studenti.

I tentativi di "costruire feudi o repubbliche autonome" nell'ambito dei dipartimenti o scuole universitarie possono provocare la dispersione delle relazioni, mentre vi sono molti **vantaggi e sinergie** anche per gli stessi docenti che si otterrebbero se le relazioni con le imprese venissero garantite e coordinate al livello centrale.

La promozione di un'azione di **networking tra i career service** favorisce lo sviluppo di relazioni con le imprese.

Box 9

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

All'Università Commerciale "Luigi Bocconi" di Milano esiste un **unico servizio centralizzato** 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).

L'Università di Tor Vergata di Roma ha strutturato un **ufficio centrale** a cui si rivolgono le aziende e che smista i contatti alle facoltà universitarie.

All'Università di Verona si sta verificando l'utilità di istituire un **referente per i rapporti con il territorio** per ogni dipartimento, in modo da coordinarsi con l'ufficio centrale del placement.

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. In particolare vi sono 8 uffici del Career Service con altrettanti responsabili dislocati in 8 differenti *service point* corrispondenti alle diverse sedi universitarie per favorire l'accoglienza, 12 Delegati al Job Placement delle 10 Scuole di Ateneo e tutti rispondono alla Delegata al Job Placement e al Prorettore all'Innovazione Tecnologica e ai rapporti con le imprese.

Le tre università di Palermo, Messina e Catania si sono strutturate in una **rete regionale**, con l'obiettivo di costruire un network con le imprese.

Al fine di sviluppare le relazioni e le *partnership* con le imprese, nell'Università degli studi di Messina è stato realizzato un **tavolo tecnico-politico con le imprese**, funzionale a promuovere accordi istituzionali per la fattibilità e la verifica dei fabbisogni occupazionali professionali.

Il Politecnico di Torino ha promosso iniziative di coinvolgimento di **organismi intermedi** come Confindustria e Unione industriali, per promuovere l'apprendistato.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 14

Coinvolgere il **Rettore** o il Prorettore per lo *scouting* di aziende, l'avvio di un dialogo collaborativo e la stipula di alleanze con le imprese e altri potenziali datori di lavoro.

AZIONE 15

Ricoprire come ufficio di career service una funzione di **coordinamento** per lo sviluppo delle relazioni con le imprese, promuovendo il raccordo con i referenti di dipartimenti, scuole, corsi di studio e altri uffici implicati.

AZIONE 16

Incrementare la **comunicazione** tra i servizi di placement universitari e il tessuto produttivo e in generale con i diversi soggetti che possono offrire opportunità formative e lavorative degli studenti.

AZIONE 17

Promuovere **contatti diretti e incontri individuali** con le imprese per fornire informazioni relative alle scuole e alle facoltà universitarie, nonché alle differenti strutture di ateneo preposte alle relazioni con le imprese (es. ILO, UTT, Ufficio ricerche, ecc.).

AZIONE 18

Istituire **tavoli tecnici con le imprese del territorio**, consulenti del lavoro e organizzazioni datoriali e di categoria, funzionali alla verifica dei fabbisogni occupazionali professionali e alla stipula di accordi di collaborazione.

AZIONE 19

Realizzare un'attività di *networking* con le **organizzazioni datoriali e le associazioni locali di categoria** (es. Federmanager, Manager Italia, Confindustria, ecc.), al fine di accelerare la raccolta di disponibilità a collaborare da parte delle imprese (per inserimenti lavorativi, tirocini, apprendistati, programmi formativi, partecipazione a *Career day* e ad altri eventi di *networking* o *recruiting*, ecc.).

AZIONE 20

Organizzare **incontri informativi a sportello o su appuntamento** per rispondere a specifiche esigenze o richieste dei datori di lavoro.

AZIONE 21

Trasmettere alle imprese e ai datori di lavoro **informazioni sui corsi di laurea e di dottorato** dell'ateneo e sui relativi profili professionali in uscita, **sui principali servizi** offerti e sulle **modalità di accesso** ai programmi di *networking* e di *partnership* previsti dall'ateneo e i relativi *benefits*.

AZIONE 22

Offrire ai potenziali datori di lavoro **spazi e opportunità** (es. pubblicazioni, guide, riviste, newsletter, partecipazione ad eventi, *social media*, ecc.) per fornire informazioni riguardo la propria organizzazione e per pubblicizzare le modalità previste per il reclutamento degli studenti e dei laureati.

AZIONE 23

Promuovere una **comunicazione di ateneo** rivolta a tutti i dipartimenti, scuole e facoltà universitarie funzionale a condividere le informazioni e a migliorare le relazioni con le aziende.

AZIONE 24

Raccogliere costantemente i **dati relativi alle relazioni sviluppate con le imprese** (ad esempio, il numero delle aziende contattate, il numero di imprese coinvolte in attività, il numero di *partnership* attivate, ecc.).

AZIONE 25

Promuovere la creazione e l'aggiornamento continuo di **banche dati** relative alle imprese e ai datori di lavoro, interessati a partecipare o coinvolti in iniziative di politica attiva per il lavoro (tirocini, apprendistati, percorsi di inserimento lavorativo, ecc.) e classificati per settore di riferimento e in base alla fase in cui si trova la relazione, in modo da personalizzare le relazioni, la programmazione dei servizi di supporto e le opportunità per gli studenti e i datori di lavoro.

AZIONE 26

Promuovere la creazione di **reti tra servizi di orientamento e placement** al livello nazionale, regionale o territoriale per sviluppare le relazioni con le imprese.

AZIONE 27

Fidelizzare le imprese e i datori di lavoro, mediante un'azione di **contatti periodici** che mantengano vivo il loro interesse nei confronti di future attività di intermediazione al lavoro, tirocinio o apprendistato.

O17 - Promuovere connessioni a tutti i livelli

Le connessioni con i differenti soggetti che gravitano nell'ecosistema universitario (dagli ex studenti, alle organizzazioni, ai genitori, ai rappresentanti di imprese, ai docenti, alla rete dei servizi per il lavoro presenti nel territorio, ecc.) così come con le diverse opportunità e risorse che ne scaturiscono, costituisce la strategia principale da perseguire, per gettare le basi per la costruzione di percorsi di carriera degli studenti, nel contesto magmatico e in continua evoluzione del mercato del lavoro.

In questo quadro, i career service devono costruire connessioni a tutti i livelli e creare legami con datori di lavoro, ex studenti e le differenti comunità, mediante lo sviluppo di azioni di facilitazione e delle relazioni e l'utilizzo dei *social media*, assicurando servizi personalizzati.

Box 10

Lezioni apprese

Il focus del lavoro del career service non è più il placement ma le **connections**: il compito è quello di coinvolgere e far aderire gli studenti su una ipotesi di carriera e del loro futuro e di connetterli con differenti soggetti e le possibili opportunità che possono scaturire.

Ha assunto una rilevanza sempre maggiore la **promozione di connessioni a tutti i livelli**, vale a dire di legami e relazioni sempre più diffuse non solo con i datori di lavoro, ma anche con gli ex studenti, i docenti, le scuole e le facoltà universitarie, la rete dei servizi per il lavoro, ecc., e in generale con tutte le diverse comunità che gravitano nell'ambiente dell'università detentrici di differenti conoscenze e di rapporti con le imprese e altri potenziali datori di lavoro.

Se non si investe nelle relazioni con le imprese e i diversi soggetti implicati nelle attività dei career service (centri per l'impiego, associazioni datoriali e di categoria, parti sociali, *alumni*, genitori, ecc.) non si ottiene **fiducia**, e senza fiducia non si ottiene una partecipazione all'attuazione dei sistemi duali e delle politiche attive del lavoro. Lo sviluppo delle relazioni e il radicamento territoriale dell'università fa crescere la fiducia e il senso d'identità e di appartenenza (all'esterno ma anche soprattutto all'interno), che consente ai diversi soggetti coinvolti di attivarsi con passione anche nella realizzazione di programmi di formazione, orientamento e inserimento lavorativo degli studenti.

Lo sfruttamento della **rete universitaria** può portare tutti a connettersi e a collaborare e a creare un ambiente in cui la fiducia e l'influenza permettono di identificare nuove opportunità e di conseguire il successo professionale degli studenti.

Il coinvolgimento attivo delle **parti sociali** è una delle chiavi del successo dei programmi di apprendistato.

Per migliorare la qualità dei servizi, si è rilevata la necessità di promuovere, anche in attuazione del D. Lgs 150/2015 e del Programma Garanzia Giovani, forme di **connessione con i diversi soggetti della Rete territoriale dei servizi per il lavoro**, con particolare riferimento allo sviluppo di azioni di *networking* e la costruzione di *partnership* stabili e costruttive con i Centri per l'impiego e altri servizi o istituzioni pubblici o privati operanti al livello regionale o locale, per attività quali il *profiling*, il bilancio delle competenze, l'erogazione di consulenze orientative, il tutoring, la costruzione di piani personalizzati, ecc.

Non mancano le **difficoltà d'interazione con i Centri per l'impiego**, considerata anche la diffusa carenza di competenze degli operatori di questi servizi per curare profili come quelli dei laureati.

Per saperne di più:

Confederazione europea dei sindacati, Unionlearn, *Quadro di qualità europeo per gli apprendistati. Proposta dei sindacati europei*, 2016, Commissione europea, in https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/publication/files/it_quadro_di_qualita_europeo_apprendistati.pdf

Ecorys, IES e IRS (2013), *Schemi di apprendistato e tirocinio formativo nell'UE27: Fattori chiave di successo. Un vademecum per i responsabili di pianificazione delle politiche e i professionisti*, Commissione europea, Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, Dicembre 2013

Princeton University, *Career and life vision*, in <https://careerservices.princeton.edu/>

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Alcuni atenei (es. Università Bocconi di Milano, Università di Pisa, Università degli studi di Padova, ecc.) stanno puntando sullo sviluppo del **networking con i diversi soggetti** che gravitano nell'università, compresi gli ex studenti.

L'Università degli studi di Firenze sta sostenendo l'attivazione di specifici canali diretti tra **ex alunni** e studenti, promuovendo la costituzione di associazioni di *Alumni* in ogni Scuola e di una confederazione di associazioni a livello di ateneo.

Al Politecnico di Milano sono stati coinvolti 35.000 **ex studenti**.

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 Bocconi di Milano promuove forme istituzionalizzate di **coinvolgimento degli studenti** che possono farsi carico di sviluppare relazioni con le imprese.

L'Università Ca' Foscari di Venezia ha adottato il "*Career Connections Model*", promuovendo **connessioni** interne (tra diversi livelli di orientamento formativo, professionale e didattica; tra differenti livelli di servizi a studenti e laureati e servizi alle aziende; tra diversi uffici e aree di ateneo) e connessioni esterne (con i differenti soggetti del mercato del lavoro, le agenzie per il lavoro, le scuole, le università, ecc.).

Il Coordinamento dei Centri per l'Impiego dell'Agenzia Piemonte Lavoro ha attivato una collaborazione con i career service universitari della regione funzionale a favorire una contaminazione tra **centri per l'impiego e università** e una maggiore conoscenza dei principali strumenti e servizi utilizzati, anche mediante lo scambio di buone prassi e la condivisione di informazioni.

La Regione Piemonte ha realizzato una concertazione tra **parti sociali e atenei** per la *governance* e la definizione di regole in materia di sistema duale e programmazione dell'apprendistato di alta formazione e ricerca.

Il Politecnico di Torino è coinvolto insieme alle altre università nel **tavolo regionale** con le parti sociali, nell'ambito del quale è stata raggiunta una intesa tra Regione, atenei e parti sociali per la promozione dell'apprendistato.

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.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 28

Sviluppare le **relazioni con gli ex studenti**, in quanto spesso le aziende che impiegano gli *alumni* possono diventare datori di lavoro dei laureati.

AZIONE 29

Promuovere la costituzione di **associazioni di Alumni** in ogni Scuola o facoltà universitaria.

AZIONE 30

Sviluppare azioni di connessione e stabilire una **collaborazione con i diversi soggetti della Rete territoriale dei servizi per il lavoro**, attivando in particolare *partnership* con i Centri per l'impiego e altri servizi o istituzioni pubblici o privati operanti al livello regionale o locale, per attività quali il *profiling*, il bilancio delle competenze, l'erogazione di consulenze orientative, il *tutoring*, la costruzione di piani personalizzati, ecc.

AZIONE 31

Promuovere lo sviluppo di “**coalizioni territoriali**”, coinvolgendo un alto numero di soggetti, di differente natura, diffusi sul territorio di riferimento dell’università o in esso profondamente radicati, impegnati in vari settori e portatori di specifiche competenze e capacità.

AZIONE 32

Creare un **network** di relazioni con le associazioni e le **comunità** che gravitano nell’ambiente dell’università (aziende, enti pubblici e istituzioni, associazioni di categoria; associazioni non governative e no profit; network, ecc.).

AZIONE 33

Promuovere il coinvolgimento attivo **delle parti sociali** (organizzazioni sindacali e dei datori di lavoro), mediante la istituzione di “**tavoli regionali**” o l’organizzazione di incontri periodici per la *governance* e la promozione del sistema duale e dei programmi di apprendistato.

AZIONE 34

Sviluppare relazioni con le **reti europee dei Career Service** (es. CareerCon, EFMD, ecc.).

O18 - Incentivare l’utilizzo dei *social network*

I *social media* hanno cambiato le modalità di erogazione dei servizi offerti dagli uffici di orientamento e placement, di coinvolgimento degli utenti e il senso dei legami tra i membri della comunità. Si sono sviluppate nuove piattaforme, che permettono di gestire gli appuntamenti, le fiere per il lavoro o *Career day* e le iniziative di reclutamento per i datori di lavoro presso l’università, e che hanno di fatto rafforzato l’attività dei career service.

Il *social networking* è la chiave per promuovere relazioni interattive e superattive tra tutti i soggetti interessati e, in particolare, con i datori di lavoro, gli staff delle facoltà universitarie, gli ex studenti, gli studenti e i loro genitori.

Box 12

Lezioni apprese

Il **social networking** è diventato lo strumento emergente e sempre più centrale per gli studenti. Una indagine del 2011 di Jobvite ha rilevato, infatti, che la maggior parte dei datori di lavoro (quasi il 90%) utilizzano il *social networking* per scopi di reclutamento, mentre una indagine del 2011 della Associazione nazionale delle università e dei datori di lavoro (NACE) ha scoperto che l’uso dei *social network* per la ricerca di lavoro è in aumento tra gli studenti. Le reti sociali online sono sempre più utilizzate anche dai laureandi nella ricerca di lavoro.

A questo proposito, una ricerca condotta dalla Hannover Research ha messo in evidenza che il tasso di utilizzo delle **reti sociali** tra gli studenti è cresciuto dal 16% nel 2009 al 37% nel 2010. Secondo invece la citata indagine del 2011 di NACE, il 91% degli studenti universitari ha un account Facebook, MySpace o LinkedIn.

In particolare, la Jobvite Social Recruiting Survey del 2011 ha rilevato che il numero di datori di lavoro che utilizzano siti di *social networking* per il reclutamento è rapidamente aumentato negli ultimi anni e che circa l’89% delle aziende statunitensi usano il *social networking* a questo scopo. Considerato l’uso crescente sia tra i datori di lavoro che tra gli studenti, **i social network** sono diventati pertanto uno strumento sempre più importante per la fornitura di servizi efficaci dei career service.

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Il Career service del Politecnico di Milano promuove l'utilizzo di **social network**, per assicurare la qualità dell'offerta dei servizi (es. *internship*, programmi speciali, *campus recruiting*, ecc.).

L'Università degli studi di Firenze utilizza i *social network* per promuovere la **connessione con le differenti comunità** (imprese, ex studenti, genitori, docenti, comunità professionali, ecc.) che gravitano nell'ecosistema universitario e possono condividere una responsabilità sulla occupabilità degli studenti.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 35

Utilizzare **Facebook o LinkedIn** per identificare (luogo di lavoro, professione, ecc.) e contattare gli ex studenti o trovare nuove imprese e opportunità formative o lavorative.

AZIONE 36

Utilizzare i *social network* più accreditati per sviluppare una **rete di relazioni con gli alumni** dell'ateneo, compresi quelli che hanno sviluppato una carriera di rilievo all'estero

AZIONE 37

Utilizzare **internet e i social media** per interagire con i potenziali datori di lavoro e gli studenti, gestire appuntamenti e colloqui, attivare tirocini, apprendistati e incarichi di lavoro, organizzare fiere per il lavoro e altre iniziative di reclutamento per i datori di lavoro presso l'università, ecc.

AZIONE 38

Avvalersi dei *social network* per **sviluppare il dialogo e la connessione** con le imprese e altri datori di lavoro, associazioni datoriali e di categoria, studenti, genitori, docenti, comunità professionali.

O19 - Promuovere la costruzione di *partnership* strategiche con le aziende

Stabilire una **cooperazione** a lungo termine con i partner aziendali esterni e le organizzazioni datoriali costituisce una priorità strategica dei career service. Tale cooperazione permette infatti di acquisire conoscenze circa la domanda di lavoro e i fabbisogni professionali delle imprese e l'attivazione di **partnership** strategiche con le imprese costituisce la condizione per aiutare i giovani laureati a entrare nel mondo del lavoro.

Costruire rapporti stabili con le organizzazioni datoriali permette, in particolare, di integrare, ricorrendo a un punto di vista direttamente coinvolto, la **conoscenza** sull'andamento del mercato del lavoro e, specificatamente, sulle **competenze professionali** richieste dalle imprese, in un contesto di profondi e rapidi mutamenti del mercato del lavoro che determina l'esigenza di nuove **figure professionali** ancora non mappate dai sistemi statistici⁷⁷.

⁷⁷ Cfr. Ranga M. (2015), *Industry 4.0 is here. Will University 4.0 follow?*, Stanford University, Human Sciences Technologies Advanced Research Institute, paper for "Dutch Technology Week, Think Tomorrow - Think Talent" - Eindhoven, 4 June 2015.

In questo quadro, tale collaborazione risulta fondamentale pure per assicurare un adeguamento e un aggiornamento dei **programmi formativi** in modo che siano sempre in grado di soddisfare tali richieste di competenze e professionalità.

Infine, la stretta collaborazione tra università e datori di lavoro, mediante l'attivazione di apposite *partnership* strategiche, costituisce la condizione determinante per promuovere il **sistema duale** e l'apprendistato di alta formazione e ricerca.

Box 14

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

All'Università degli studi di Firenze le **partnership** sono attivate con un numero limitato di soggetti (prevalentemente grandi imprese ed enti locali, nazionali e internazionali), con garanzie su tempi e metodi (risultati) e meccanismi di verifica (es. visite periodiche, interviste telefoniche, ecc.). Inoltre, vengono sviluppati accordi quadro con Dipartimenti e Scuole, per informare e rendere consapevoli i diversi soggetti delle iniziative e dei servizi erogati centralmente, dei benefici e del supporto che possono ricevere.

Il Career service del Politecnico di Milano promuove la costruzione di **partnership aziendali** e un metodo di lavoro basato sui risultati, adottando specifiche metodologie di monitoraggio e valutazione.

L'Università di Parma ha stabilito, a partire dal 2015, una **partnership con l'Unione Parmense degli Industriali** per promuovere percorsi di eccellenza per gli studenti nell'ambito di corsi di studio selezionati e ciò ha portato anche a un incremento delle immatricolazioni.

L'Università Bocconi di Milano prevede servizi riservati e specifici **benefit** alle aziende aderenti al "Programma Imprese Associate" che hanno definito una stretta collaborazione con il Career Service (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, ecc.). Inoltre, l'Università Bocconi di Milano offre alle imprese associate l'opportunità di partecipare alle *Drop-in Sessions*, vale a dire di incontrare gli studenti individualmente per presentare la loro realtà, il settore in cui opera e le opportunità di inserimento e di carriera.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 39

Coinvolgere il **Rettore** o il Prorettore per la stipula di *partnership* con le imprese e i datori di lavoro.

AZIONE 40

Stipulare **partnership** e forme di cooperazione **di lunga durata con le imprese** e gli altri potenziali datori di lavoro, in relazione ai servizi di intermediazione e ai programmi formativi e di orientamento al lavoro degli studenti organizzati dall'ateneo (es. tirocini, apprendistati, ecc.).

AZIONE 41

Costruire rapporti stabili con le **organizzazioni datoriali e le associazioni di categoria** (es. Confindustria, camere di commercio, ecc.).

AZIONE 42

Promuovere partenariati con datori di lavoro incentrati sulla organizzazione di **workshop o incontri individuali** con gli studenti o i laureati, finalizzati a trasferire ai partecipanti il patrimonio di conoscenze dei datori di lavoro sul settore lavorativo di riferimento (con particolare attenzione alle competenze e ai profili professionali richiesti) e sui possibili percorsi e strategie di carriera.

AZIONE 43

Assegnare specifici **benefits** per le imprese aderenti ai partenariati (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, ecc.).

O20 - Sviluppare il *networking* interno

Lo sviluppo di azioni di *networking* all'interno dell'ateneo costituisce un aspetto fondamentale per il lavoro del career service, con particolare riguardo ai rapporti con i diversi dipartimenti e scuole universitarie, 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 il trasferimento tecnologico, ILO, Ufficio per la creazione d'impresa *spin off*, segreterie didattiche dei corsi di studio, scuole e dipartimenti universitari, ecc.). In particolare, lo sviluppo del *networking* interno e di rapporti di collaborazione e coordinamento tra il career service e gli altri uffici e dipartimenti promuove una condivisione della responsabilità di ateneo circa l'occupabilità degli studenti.

Per superare le ricorrenti **forme di resistenza** da parte dei soggetti interni all'ateneo (anche nelle università più piccole) a condividere con l'ufficio orientamento e placement le proprie conoscenze e relazioni con le imprese e i potenziali datori di lavoro utili a favorire l'inserimento occupazionale dei laureati, molte università hanno suggerito di **sviluppare il dialogo e le relazioni** con i dipartimenti, le scuole, i docenti e le direzioni dei corsi di studio, oltre che con gli altri attori interni (es. incubatore, associazione *alumni*, ecc.).

Box 15

Lezioni apprese

Molte università (es. Catania, Bicocca di Milano, Insubria di Varese, Ferrara, ecc.) sostengono la necessità di promuovere una **connessione** e una maggiore **sinergia** tra le tre diverse aree e tra i differenti soggetti preposti all'orientamento (in ingresso, in itinere e in uscita).

Lo sviluppo delle relazioni tra uffici e dipartimenti universitari favorisce una **condivisione della responsabilità** circa la promozione dell'occupabilità degli studenti.

Spesso si incontrano **resistenze** da parte di soggetti interni all'università (es. docenti, referenti di dipartimenti, scuole, facoltà, altri servizi e strutture dell'università, ecc.) a condividere le proprie conoscenze e relazioni con le imprese.

Box 16

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Alcune università (Padova, Bocconi di Milano, Palermo, ecc.) promuovono **connessioni** con tutti gli uffici di ateneo e tutti i soggetti che hanno relazioni con le imprese per coordinarsi e mettere a sistema le conoscenze, i rapporti e i contatti di tutti (es. ILO, Ufficio Trasferimento Tecnologico, Ufficio ricerche, scuole e facoltà universitarie, segreterie didattiche dei corsi di studio, docenti, Ufficio disabili, Ufficio Erasmus, Ufficio *marketing*, ecc.).

All'Università di Padova vengono **coinvolti i docenti** per la formazione del personale del career service (su aspetti come la comunicazione o l'analisi statistica applicata ai testi funzionali a esaminare la terminologia utilizzata dalle aziende nelle descrizioni delle offerte di lavoro e tirocinio) o per l'erogazione di servizi come il *business game*, organizzati con l'ausilio di un docente su specifiche figure professionali, mediante la competizione su un *data set* reale che si conclude con la definizione della graduatoria dei migliori studenti e la valutazione con le aziende partecipanti.

L'Università degli Studi di Napoli "Parthenope" e l'Università degli Studi di Palermo hanno sperimentato forme di condivisione delle informazioni come la costruzione di un'unica **banca dati delle aziende condivisa** dall'ufficio placement e dall'ufficio ILO.

L'Università di Verona ha istituito un **referente per i rapporti con il territorio** per ogni dipartimento, in modo da coordinarsi con l'ufficio centrale del placement.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 44

Definire un **piano di collaborazione interna** tra il servizio di orientamento e placement e i dipartimenti, le scuole e altre strutture e servizi di ateneo implicati nei rapporti con le imprese (es. Ufficio per il Trasferimento Tecnologico, Ufficio *spin off*, Incubatore d'impresa, Ufficio ricerche, Sistema informatico, ecc.), eventualmente formalizzato attraverso un atto ufficiale approvato dal Rettore dell'università.

AZIONE 45

Promuovere relazioni con gli **stakeholders interni** che hanno rapporti con le imprese (es. Ufficio ricerche, Ufficio Alta Formazione ed Internazionalizzazione, docenti, Scuole e facoltà universitarie, Incubatore d'impresa, ecc.).

AZIONE 46

Organizzare **incontri semestrali** con i suddetti **stakeholders** interni che hanno rapporti con le imprese per esaminare la domanda di lavoro e i fabbisogni professionali delle imprese e dei datori di lavoro presenti nel territorio di riferimento, nonché per condividere le opportunità di alternanza formazione e lavoro (tirocini, apprendistati, ecc.) e di inserimenti lavorativi esistenti.

AZIONE 47

Costruire una **banca dati** sui rapporti con le imprese, aggiornata con periodicità almeno semestrale, promuovendo la condivisione delle informazioni tra tutti gli uffici detentori di rapporti, eventualmente mediante la stipula di apposite convenzioni, in cui vengano stabiliti *benefit* reciproci.

AZIONE 48

Attivare **partnership con altri uffici dell'ateneo** che hanno rapporti con le imprese e che possono favorire l'inserimento occupazionale dei laureati (es. Ufficio per il Trasferimento Tecnologico, ILO - *Industrial Liaison Office*, Ufficio per il supporto alla creazione d'impresa *spin off*, ecc.).

AZIONE 49

Coinvolgere i **docenti** per la formazione del personale del career service e per promuovere una condivisione delle conoscenze e delle informazioni circa le relazioni con imprese e potenziali datori di lavoro.

Capitolo terzo

Conoscenza della domanda di lavoro - Fattore 3

Tema

Per svolgere un'efficace azione di supporto e accompagnamento per favorire l'**occupabilità** (*employability*) e lo sviluppo della carriera formativa e lavorativa degli studenti, dei laureati e dei dottori di ricerca, i servizi di orientamento e placement universitari devono sviluppare una **conoscenza adeguata dell'ambiente** in cui operano, **della domanda** del mercato del lavoro e **dei fabbisogni professionali** delle imprese e dei potenziali datori di lavoro.

I servizi di orientamento e placement, come suggeriscono le esperienze italiane e internazionali, devono mostrarsi in grado di fornire agli utenti informazioni aggiornate, indicazioni, contatti, orientamento personalizzato, sostegno e accompagnamento permanente (ad esempio mediante attività di *guidance* e *counselling*, di *coaching* e di *mentoring*), e di gettare le basi per la costruzione di **percorsi personalizzati** di carriera degli studenti, rispondenti alle loro qualifiche formative e alle loro attitudini e aspettative.

In questo quadro, la **conoscenza della domanda di lavoro** rappresenta oggi un **fattore di qualità strategico** per i career service, in quanto consente, come si è detto, la programmazione di servizi per lo sviluppo delle carriere formative e lavorative di studenti e laureati, tenendo conto dei rapidi mutamenti del mercato del lavoro.

Alla base della programmazione ed erogazione dei servizi menzionati, non può non esserci infatti una solida **conoscenza** del contesto territoriale di riferimento delle università (che può avere una dimensione nazionale e internazionale) e delle opportunità che offre. Occorre un continuo **aggiornamento sui nuovi profili e figure professionali** e sulle principali **competenze** richiesti dai datori di lavoro e dalle imprese, sulle **opportunità** offerte dalle politiche nazionali e regionali, sulle associazioni e le realtà imprenditoriali locali o operanti nei campi di interesse delle discipline presenti nelle università.

Conoscere la domanda di lavoro non è solo funzionale al perseguimento della terza missione delle università e a impostare connessi e adeguati servizi alle imprese e agli studenti, ma serve anche per conseguire le due prime missioni degli atenei, vale a dire **l'insegnamento e la ricerca**. Infatti, i profondi cambiamenti del mercato del lavoro possono implicare una revisione dei piani di studio e dei programmi di formazione, nonché lo sviluppo di nuove metodologie e aree di ricerca, anche mediante l'incremento del partenariato con le imprese. Pertanto, contribuendo allo sviluppo della conoscenza sulla domanda di lavoro, i career service possono pure supportare gli atenei nella capacità di lettura delle **trasformazioni in corso**, dal punto di vista occupazionale, del mercato del lavoro e nell'**adeguamento dell'offerta formativa e dell'attività di ricerca**⁷⁸.

⁷⁸ Ranga M. (2015), *Industry 4.0 is here. Will University 4.0 follow?*, Stanford University, Human Sciences Technologies Advanced Research Institute, paper for "Dutch Technology Week, Think Tomorrow - Think Talent" - Eindhoven, 4 June 2015

Di qui la necessità di attivare **programmi specifici per conoscere** l'ambiente di riferimento, quali la realizzazione di ricerche *ad hoc*, la costruzione di banche dati e di mappe dei soggetti che operano sul territorio e di sviluppare azioni conoscitive e di analisi delle caratteristiche del bacino territoriale di imprese di riferimento, sulla cui base impostare e programmare in modo personalizzato tutti i servizi offerti agli studenti, laureati e dottori di ricerca e tutte le possibili iniziative di *networking*, di *partnership* e di *marketing* territoriale da mettere in atto per la promozione dei servizi e lo sviluppo di rapporti con le imprese e i potenziali datori di lavoro.

Approfondimento tematico 8

Tipologie di azione per promuovere la conoscenza della domanda di lavoro

Generalmente le funzioni svolte dai career service rispetto all'esigenza di promuovere un'adeguata conoscenza sulla domanda del lavoro possono essere ricondotte a tre **principali tipologie di azione**:

- **Azioni conoscitive dirette**, anche avvalendosi della collaborazione con Scuole e facoltà universitarie (es. sociologia, economia, scienze politiche, scienze della formazione, psicologia sociale, ecc.), sulle dinamiche e le tendenze del mercato del lavoro, compresi i fabbisogni delle imprese e i profili professionali maggiormente richiesti, nonché sugli esiti occupazionali, le aspettative e i bisogni degli studenti: analisi di fonti statistiche, rilevazioni dirette presso i datori di lavoro, ecc. Tali azioni possono comprendere *studi*, *indagini*, *ricerche* promosse dall'università e realizzate anche in partnership con altri enti di ricerca specializzati, nonché la creazione e l'aggiornamento di *banche dati* sulle imprese e i datori di lavoro, con la registrazione e la revisione permanente delle opportunità formative e occupazionali.
- Rilevazione delle esigenze e dei fabbisogni delle imprese mediante la realizzazione delle **fiere del lavoro o di altri tipi di incontri anche informali con le imprese e i datori di lavoro** e lo sviluppo di azioni di *networking* e di *marketing* territoriale e la costruzione di *partnership* strategiche.
- **Azioni indirette** mediante l'acquisizione, la condivisione, la diffusione e l'interpretazione delle fonti informative nazionali disponibili sulla domanda di lavoro (ad esempio, la raccolta e diffusione delle informazioni contenute negli archivi presenti nel web sui profili maggiormente richiesti).

Per saperne di più:

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 in <http://www.italia-lavoro.it/wps/wcm/connect/579f872f-cc32-4cc7-9370-b24c70f19393/Spunti+di+discussione+Seminario+conoscenza+della+domanda.pdf?MOD=AJPERES>

Box 17

Pratiche internazionali

Al livello internazionale esistono **numeroso pratiche** messe in atto dai career service per conoscere la domanda di lavoro. Tra queste, si menzionano le seguenti:

- Svolgimento di *gap analysis* relative alle posizioni professionali richieste dalle imprese o da altri datori di lavoro alle scuole o facoltà universitarie;
- Raccolta di informazioni sulle dinamiche locali del mercato del lavoro mediante l'incontro tra differenti soggetti (tavoli di lavoro, seminari, ecc.), prendendo in esame sia le dinamiche produttive nelle imprese, sia le opportunità per lo sviluppo locale (risorse, programmi e politiche, enti);
- Rilevazione diretta di informazioni sui fabbisogni (profili professionali richiesti, redditi, disponibilità a partecipare a iniziative come i tirocini o apprendistati, ecc.) delle imprese situate nel bacino territoriale del servizio, attraverso incontri e visite presso le aziende o altri enti;
- Realizzazione di indagini, anche di carattere qualitativo, sullo sviluppo del territorio, sull'evoluzione del mercato del lavoro, sui fabbisogni professionali delle aziende e i profili professionali maggiormente richiesti, nonché sugli esiti occupazionali, le aspettative e i bisogni degli studenti;
- Creazione di sistemi informativi sulla domanda e l'offerta di lavoro o connessione in rete degli archivi sulla domanda e sull'offerta di lavoro;

- Acquisizione di conoscenze generali sul mercato del lavoro, facendo ricorso sia a rapporti di ricerca e documenti prodotti da altri enti, sia soprattutto attraverso la partecipazione a iniziative seminariali e a convegni;
- Sviluppo di modelli previsionali della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali;
- Conduzione di valutazioni relative ai rapporti esistenti con i datori di lavoro per determinare il potenziale di nuovi trend concernenti i datori di lavoro.

Ogni anno, l'Associazione nazionale delle università e dei datori di lavoro (NACE) degli Stati Uniti svolge una indagine per individuare le **10 principali competenze** cercate dai datori di lavoro, domandando loro di valutare l'importanza di determinate qualità di cui necessitano quando svolgono i colloqui e assumono i candidati.

La NACE suggerisce di organizzare **incontri periodici** (quantomeno annuali) **con le aziende** per discutere i cambiamenti riguardo ai bisogni di assunzione, alle qualifiche e competenze necessarie, ecc. E se non si fosse sicuri da dove cominciare, la NACE consiglia di domandare ai propri partner datori di lavoro suggerimenti o idee.

La "Guide to Career & Industry Research" della Rutgers University (New Jersey, USA) indica che nel **web** ci sono molte risorse che è possibile utilizzare per la ricerca su imprese, società, mercato del lavoro, associazioni e organizzazioni per l'assistenza e la consulenza relativa al lavoro. A conferma di ciò, il career service della stessa università presenta in un'apposita pagina web alcune utili **schede e siti web relativi a risorse sulla domanda di lavoro**, nonché informazioni specifiche sul territorio del New Jersey e il **database** Vault delle imprese, organizzato per differenti settori delle realtà imprenditoriali.

L'ufficio di Career service della Harvard University (USA) mette a disposizione una serie di risorse tra cui un **data base delle imprese**, organizzato **per settori**, all'interno dei quali sono schedati i differenti profili professionali cercati. Tale database è inserito all'interno di una sezione denominata *MyPlan* funzionale a effettuare una auto-valutazione delle competenze e aspirazioni e a una scelta di percorsi professionali rispetto alla domanda del mercato del lavoro. Il database contiene anche una presentazione della lista delle **10 professioni maggiormente richieste e delle 10 meno richieste**, della lista delle 10 professioni con i più alti indici di soddisfazione del lavoro e delle 10 con i più bassi indici di soddisfazione, della lista delle 10 professioni più pagate e delle 10 meno pagate.

Nel sito web del "Career Development Center" della Caltech University in California sono messe a disposizione degli utenti una serie di **risorse** contenenti dati sulla domanda del mercato del lavoro, organizzati per categoria.

Per saperne di più:

National Association of Colleges & Employers, *Top 10 Skills Employers Seek*, Job Outlook 2013
 NACE (2013), *Professional Standards for College and University Career Services 2014*, Copyright 2013 National Association of Colleges and Employers
http://www.careers.rutgers.edu/page.cfm?page_ID=326§ion_ID=10
<http://www.harvard.myplan.com/>
<http://www.career.caltech.edu>

Mentre all'estero è piuttosto diffusa la promozione di azioni dirette da parte degli atenei per la conoscenza della domanda di lavoro, in **Italia** purtroppo sono ancora poche le università che realizzano periodicamente specifiche indagini e ricerche o costruiscono apposite banche dati, anche a causa di mancanza di risorse.

Box 18

Lezioni apprese

Un numero rilevante di università non svolge **indagini conoscitive dirette** sulla domanda di lavoro. Infatti, secondo una recente indagine condotta da Italia Lavoro⁷⁹, il 37% degli intervistati (27 atenei) ha dichiarato di non effettuare nessun tipo di rilevazione sui fabbisogni professionali e formativi. Inoltre, tale attività non rappresenta una *routine* per il 44% degli intervistati, che la svolge "solo occasionalmente", e dunque non costituisce uno strumento di lavoro e di programmazione. Il tipo di rilevazione più diffusa presso i 46 servizi che hanno risposto positivamente è quella informale e non strutturata (76% dei casi), basata sui contatti diretti con le imprese con cui l'ufficio è già in contatto per via telefonica o email. In media, solo uno su 4 ricorre a una raccolta di informazioni strutturata tramite l'uso di interviste o questionari.

La costruzione e l'implementazione di **banche dati condivise** in ateneo è rarissima e per lo più mancano finanziamenti e risorse.

⁷⁹ Candia G. e Cumbo T. (a cura di), *Op. cit.*, aprile 2016, Italia Lavoro

La **posta in gioco** per i career service connessa alla conoscenza della domanda di lavoro è quella di offrire un servizio di qualità e di svolgere un'efficace azione di supporto e accompagnamento che favorisca l'occupabilità e lo sviluppo della carriera formativa e lavorativa degli studenti, dei laureati e dei dottori di ricerca.

La **conoscenza della domanda di lavoro** è fondamentale, oltre che per orientare al lavoro, mediante attività di intermediazione e *counselling*, studenti e laureati verso profili professionali specifici e percorsi di specializzazione, anche per progettare i corsi di laurea, in modo da rispondere al fabbisogno formativo del mercato e di individuare le competenze richieste da andare a formare.

Esistono però **numerosi fonti** a cui le università possono attingere, vale a dire sistemi informativi e banche dati sulla domanda di lavoro e i settori professionali emergenti realizzati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e da enti, istituti nazionali e osservatori di ricerca, pubblici e privati (si veda il prossimo riquadro).

Approfondimento tematico 9

Sistemi informativi e banche dati sulla domanda di lavoro in Italia

Esistono numerosi sistemi informativi e banche dati sulla domanda di lavoro, l'andamento delle professioni e le previsioni sul mercato del lavoro in Italia, elaborati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e da enti, istituti nazionali e osservatori di ricerca, pubblici e privati. Tra questi si menzionano i seguenti:

- **Rapporti ISTAT**: rapporti dell'Istituto nazionale di statistica, annuali e periodici, relativi all'analisi del mercato del lavoro e alle tematiche ad esso connesse; "Il mercato del lavoro" report trimestrale che presenta una lettura integrata delle diverse dimensioni del mercato del lavoro, e che sostituisce i due rapporti trimestrali "Occupati e disoccupati" e "Indicatori sul lavoro delle imprese"; l'Istat raccoglie anche informazioni sulla domanda di lavoro delle imprese e produce indicatori (prevalentemente trimestrali) relativi alle ore lavorate, ai posti vacanti, alle posizioni lavorative dipendenti, alle retribuzioni, al costo del lavoro; infine, l'Istituto ha sviluppato una nuova base dati annuale – Asia occupazione – di tipo LEED (*Linked Employer Employee Database*) che consente di descrivere il mercato del lavoro attraverso la lettura congiunta di tre aspetti: caratteristiche dell'impresa (attività economica, dimensione, localizzazione, data di nascita, forma giuridica, appartenenza a gruppi, ecc.); caratteristiche socio-demografiche del lavoratore (sesso, età, luogo di nascita, titolo di studio, ecc.); caratteristiche del rapporto di lavoro, come ad esempio: carattere dell'occupazione (tempo determinato o indeterminato), regime orario (tempo pieno o parziale), qualifica professionale (operai dirigenti, impiegati, operai, ecc.).
- **Rapporti di Unioncamere**: rapporti Excelsior, annuali e trimestrali, che offrono uno spaccato analitico della domanda di lavoro delle imprese in Italia (distinte per settore di attività economica sulla base dei codici ATECO 2007, classe dimensionale in base al numero di dipendenti, provincia) e sulle principali caratteristiche delle figure professionali richieste (età, livello di istruzione, competenze, esperienza lavorativa, difficoltà di reperimento, necessità di ulteriore formazione, tipologia contrattuale, livello di inquadramento secondo la classificazione delle professioni Istat 2011, ecc.); ulteriori pubblicazioni relative a temi speciali (i fabbisogni professionali e formativi delle imprese, gli sbocchi professionali dei diplomati nelle imprese italiane, ecc.); banca dati *Ulisse*, nella quale è possibile, tra l'altro, selezionare le imprese appartenenti ai 10 settori economici maggiormente dinamici;
- **Rapporti sull'andamento del mercato del lavoro**: rapporti curati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, con particolare riferimento al rapporto annuale delle Comunicazioni obbligatorie, le relative note congiunturali trimestrali, le pubblicazioni *flash* e periodiche relative a temi speciali sui dati del suddetto rapporto (come il rapporto trimestrale sui licenziamenti); il rapporto annuale sulla coesione sociale; il rapporto annuale sul mercato del lavoro degli immigrati;
- **Report sui servizi al lavoro**: report settimanali di monitoraggio sulla Garanzia Giovani e indagini sui servizi per l'impiego;
- **Altri Rapporti nazionali**: report, documenti e banche dati prodotti da enti, istituti e osservatori sul tema del lavoro, comprese tutte le pubblicazioni periodiche e straordinarie che forniscono approfondimenti su tematiche relative al mercato del lavoro (donne, pari opportunità, conciliazione lavoro-famiglia, giovani, immigrati, tipologie contrattuali, ecc.), vale a dire i rapporti di fonte Inps, Inail, Cnel, Italia Lavoro⁸⁰ e ora Anpal Servizi, Banca d'Italia, Svimez, Confindustria;

⁸⁰ Italia Lavoro, nel quadro delle attività del progetto LaFemMe, ha realizzato un Kit multimediale per l'orientamento ai *Green Jobs* disponibile su Clic lavoro, che documenta i nuovi fabbisogni professionali espressi dal settore della *Green economy* e le figure professionali maggiormente emergenti in questo campo, con la specifica delle competenze richieste e dei percorsi formativi da seguire.

Cfr. https://www.cliclavoro.gov.it/Progetti/Green_Jobs/Pagine/default.aspx

- *Studi e rapporti nazionali dell'ISFOL e ora dell'INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche*: monitoraggio del mercato del lavoro e analisi per target specifici; "Studi anticipatori sulla domanda di lavoro per professioni", realizzati su base annuale e contenenti le previsioni a medio termine (5 anni) sugli andamenti settoriali dell'economia e dell'occupazione per settore e per professioni; "Rilevazione longitudinale su Imprese e Lavoro (RIL)", giunta nel 2011 alla sua terza edizione, che studia il comportamento delle imprese nell'utilizzo del lavoro, le caratteristiche della domanda di lavoro e il rapporto delle imprese con gli agenti di intermediazione di lavoro, sia pubblici che privati; "Indagine campionaria sulle professioni Isfol-Istat", realizzata su base quinquennale;
- Il nuovo *"Atlante del lavoro e delle qualificazioni"* a cura del Gruppo di ricerca "Analisi sul tema delle competenze e delle qualificazioni"⁸¹ dell'INAPP che sarà reso disponibile entro il 2017;
- *Rapporti internazionali*: pubblicazioni dei principali istituti internazionali quali Commissione Europea, Eurostat, FMI, OCSE, ILO, CEDEFOP (*European Centre for the Development of Vocational Training*);
- *Banche dati sulle imprese*: tra queste si può ricordare il database AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende), realizzato e distribuito da Bureau van Dijk S.p.A., e contenente informazioni finanziarie, anagrafiche e commerciali su oltre 500.000 società di capitale che operano in Italia.
- *Indagini campionarie e ricerche qualitative* realizzate da agenzie per il lavoro, osservatori provinciali, istituti di ricerca privati come l'IRS, da Almalaurea e dalle stesse università sulla domanda del mercato del lavoro, sui fabbisogni professionali delle imprese, sul rapporto tra profili professionali richiesti dalle aziende pubbliche e private e offerta dei profili dei laureati, sulle relazioni tra università e imprese e sulle relazioni tra laureati e imprese.

Per saperne di più:

Almalaurea, *Condizione occupazionale dei Laureati*, XVII edizione, 2015

Almalaurea, *Profilo dei Laureati*, XVII edizione, 2015

"Barometro del lavoro" su Cliclavoro, il Portale unico della rete nazionale dei servizi per il lavoro realizzato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: <http://www.cliclavoro.gov.it/Barometro-Del-Lavoro/Pagine/default.aspx>

Centro Studi Unioncamere, *La domanda di laureati da parte delle imprese*, 2015, www.excelsior.unioncamere.net

Franceschetti M., *Indagine campionaria sulle professioni: Isfol - Istat*: seconda edizione, ISFOL, 14 maggio 2012

Istituto Ricerca Sociale (IRS), *Tendenze e professioni della White economy*, dicembre 2016

<http://www.atlantedelleprofessioni.it>

https://www.cliclavoro.gov.it/Progetti/Green_Jobs/Pagine/default.aspx

http://nrpitalia.isfol.it/sito_standard/sito_demo/atlanter_lavoro_dettagli.php

Tra le fonti a cui le università possono attingere mediante la collaborazione con Anpal Servizi e il Ministero del lavoro, vi sono anche le **Comunicazioni obbligatorie** che, come è noto, tracciano nel tempo le attivazioni, le proroghe e le trasformazioni delle diverse fattispecie contrattuali di natura dipendente e parasubordinata (inclusi i rapporti di lavoro in somministrazione e le esperienze di lavoro in forma di tirocinio) e che interessano lavoratori e datori di lavoro (incluso quindi il lavoro domestico presso le famiglie).

In particolare, le comunicazioni obbligatorie consentono di integrare dati di flusso e dati di *stock* che opportunamente collegati ai dati della "Rilevazione sulle forze di lavoro" (RFL) e a informazioni sulla struttura socio professionale della popolazione in età da lavoro e sui comportamenti delle imprese (tratti da indagini campionarie) permettono di completare sostanzialmente il quadro conoscitivo del mercato del lavoro e possono contribuire ad arricchire notevolmente lo spettro delle informazioni offerte, ad acquisire maggiori conoscenze sull'andamento dei diversi settori e a ottenere indicazioni sui profili professionali richiesti dal

⁸¹ L'Atlante del lavoro e delle qualificazioni dell'INAPP descrive i contenuti del lavoro in termini di attività (*task*, compiti, ecc.) e di prodotti-servizi potenzialmente erogabili nello svolgimento delle stesse attività descritte. L'Atlante del lavoro utilizza per la classificazione dei settori economico-professionali (SEP) i codici delle classificazioni adottate dall'ISTAT, relativamente alle attività economiche (ATECO 2007) e alle professioni (Classificazione delle Professioni 2011), ed è interamente ad esse connessa. La classificazione SEP è composta da 23 settori più un nuovo settore denominato "Area Comune". L'Area Comune raccoglie tutte quelle attività lavorative non caratterizzate in modo specifico da uno dei settori ISTAT come ad esempio: l'amministrazione, il *marketing*, la comunicazione e le pubbliche relazioni, gli affari generali, la gestione delle risorse umane, ecc. In questo senso, l'Area Comune è quindi da considerarsi come un *addendum* rispetto agli altri 23 settori di cui è composta la classificazione.

mercato del lavoro attuale e sui possibili scenari futuri. Per questi motivi, anche in seguito a una specifica proposta di Anpal Servizi⁸², si sta valutando l'integrazione dei dati amministrativi delle Comunicazioni Obbligatorie all'interno delle statistiche trimestrali ISTAT sulla domanda di lavoro e le retribuzioni.

In proposito, occorre tenere presente che la produzione di stime “tempestive” da dati amministrativi (a differenza di quelle derivanti da dati campionari) presenta problematiche metodologiche assai complesse che richiedono analisi e studi specifici per ciascuna fonte. Per tale motivo, stime provvisorie - le cosiddette stime *flash* - sono tipicamente programmate a partire da indagini campionarie e più difficilmente da rilevazioni di natura amministrativa⁸³.

In questo quadro, si deve segnalare il **pericolo** di impostare politiche e interventi o costruire modelli di servizio e azioni di supporto basati su **dati che si riferiscono a periodi troppo distanti dalla situazione in cui si interviene** e che rischiano pertanto di riferirsi a realtà in parte superate.

Le stesse classificazioni delle attività economiche per settore (ATECO, NACE, ISIC), utilizzate dai sistemi informativi, sono infatti tutte aggiornate 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.

Approfondimento tematico 10

Il sistema classificatorio delle imprese

L'esigenza di unificare le definizioni delle attività economico/industriali è sorta per evitare incomprensioni al livello statistico tra le diverse attività realizzate dai soggetti ed i diversi modi per definirle negli Stati dell'UE.

La **classificazione delle attività economiche ATECO**, adottata dall'ISTAT, attualmente utilizza la versione ATECO 2007, entrata in vigore dal 1° gennaio 2008. L'ultima revisione della Classificazione statistica delle attività economiche nelle Comunità europee o codice NACE (dal francese *Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*) è del 2002. Alla stessa data si riferisce anche il sistema internazionale di classificazione delle attività economiche, noto come ISIC o *International Standard Industrial Classification*, giunto alla revisione 3.1.

A partire dal 2011, l'ISTAT ha adottato la nuova **classificazione delle professioni CP2011**, frutto di un lavoro di aggiornamento della precedente versione (CP2001) e di adattamento alle novità introdotte dalla *International Standard Classification of Occupations - Isco08*. La CP2011 riprende il formato della Nomenclatura e Classificazione delle Unità Professionali (NUP06), costruita in *partnership* istituzionale con l'ISFOL (ora INAPP), prevedendo, per ciascun livello classificatorio, una descrizione che traccia i contenuti e le caratteristiche generali del lavoro.

Più recentemente l'INAPP, nell'ambito della definizione del nuovo “Atlante del lavoro e delle qualificazioni”, ha aggiunto ai codici ISTAT dei settori economico-professionali un nuovo **settore denominato “Area Comune”**, che raccoglie le attività lavorative non collegabili a uno dei settori ISTAT (es. amministrazione, *marketing*, comunicazione e pubbliche relazioni, affari generali, gestione delle risorse umane, ecc.).

Anche per tale motivo, le università dovrebbero svolgere un **ruolo diretto e integrativo**, promuovendo la realizzazione di studi e ricerche di carattere quantitativo e qualitativo, per

⁸² Sorcioni M., *Il nuovo sistema informativo come motore del Jobs Act, e Capire i numeri del lavoro*, in “Work Mag”, 2015, www.workmag.it/; Sorcioni M., *Gli Osservatori Regionali sul Mercato del lavoro*, Intervento alla Sessione di avvio *Task force* Regioni Calabria, Campania, Puglia e Sicilia, Napoli 2012.

⁸³ Alleva G., *L'informazione statistica sul mercato del lavoro: fonti, metodologie e strategie per una maggiore coerenza del quadro informativo di carattere strutturale e congiunturale*, ISTAT, Intervento del Presidente dell'Istat alla XI Commissione “Lavoro, previdenza sociale” del Senato della Repubblica, Roma, 30 settembre 2015

fornire un **quadro conoscitivo aggiornato e tempestivo** su un fenomeno in rapido mutamento quale quello della domanda di lavoro. Basti pensare, ad esempio, alla cosiddetta quarta rivoluzione industriale o “Industria 4.0”, basata sulle tecnologie della robotica mobile e l’*Internet of Things (IoT)*, che solo a partire dall’inizio di questo decennio sta coinvolgendo il mondo delle imprese e richiede professionalità sempre più qualificate con competenze interdisciplinari, sociali e tecniche avanzate (si veda la Parte prima “Linee guida per l’interpretazione”).

Questa strada è stata già battuta da alcune università italiane e straniere, mediante differenti metodologie di rilevazione delle informazioni (es. incontri informali con le aziende, *focus group*, analisi dei siti web degli annunci del lavoro, ecc.), nonché da importanti istituti di ricerca pubblici e privati al livello internazionale, che attraverso ricerche-azioni, indagini qualitative o ricerche con metodo misto quantitativo e qualitativo offrono informazioni aggiornate sulla domanda del lavoro, con particolare riferimento a specifici settori (es. *White Jobs*), ambiti territoriali, fabbisogni o figure professionali e possono essere d’aiuto anche per sviluppare modelli previsionali della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali.

Orientamenti strategici e indicazioni operative

In merito alla questione della conoscenza della domanda di lavoro, dei settori professionali emergenti e dei fabbisogni di figure e competenze delle imprese, si possono identificare **cinque orientamenti strategici** prioritari da perseguire mediante la realizzazione di una serie di **azioni** od opzioni pratiche illustrate qui di seguito.

O21 - Promuovere un’azione conoscitiva diretta sulla domanda di lavoro

Come si è detto, le università possono svolgere innanzitutto un’azione conoscitiva diretta sulla domanda di lavoro, mediante la promozione di **indagini** e **ricerche** quantitative e qualitative e la costruzione di specifiche **banche dati**, anche in *partnership* con altri enti e agenzie specializzate o avvalendosi della collaborazione con scuole e facoltà universitarie (es. sociologia, economia, scienze politiche, scienze della formazione, psicologia sociale, ecc.). Tale azione è funzionale alla raccolta di informazioni sulle dinamiche e le tendenze del mercato del lavoro e dell’industria, compresi i fabbisogni delle imprese e i profili professionali maggiormente richiesti, nonché sugli esiti occupazionali, le aspettative e i bisogni degli studenti⁸⁴.

L’azione conoscitiva diretta risulta necessaria, come si è detto, in quanto i dati statistici e amministrativi disponibili sul mercato del lavoro (censimenti e rilevazione trimestrale delle forze lavoro dell’ISTAT; sistema informativo “Excelsior” di Unioncamere; dati del Sistema Informativo del Lavoro locale; dati sulle Comunicazioni obbligatorie) sono insufficienti per costituire un riferimento informativo adeguato per le università e non consentono di disporre di **informazioni tempestive e aggiornate** sul mondo del lavoro e le professionalità richieste,

⁸⁴ Italia Lavoro, *Mappa degli standard di qualità dei servizi di placement*, 2013, in <http://www.anpalservizi.it> e in http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/05/FSU_mappa-standarddiqualit%C3%86%20dei%20servizi%20di%20placementuniversitari_2014.pdf. European Union of Supported Employment (EUSE), *Estándares Europeos de Calidad para los Servicios de Empleo con apoyo*, Borja Jordán de Urries, Instituto Universitario de Integración en la Comunidad (INICO) de la Universidad de Salamanca, 2005.

utili a costruire percorsi di supporto efficaci che favoriscano la transizione al lavoro dei laureati.

Realizzare **periodicamente** indagini e ricerche di carattere quantitativo e qualitativo consente, invece, di individuare tempestivamente le **figure professionali** richieste dalle imprese (es. il manager IT, il *software developer*, l'esperto di *social manufacturing*, l'esperto di robotica, il facilitatore, il *coaching*, il *fundraiser*, il *networker*, il *brand manager*, ecc.), così come le **competenze** trasversali maggiormente ricercate (ad esempio, le capacità di comunicare con le persone all'interno e all'esterno dell'azienda; lavoro in gruppo; gestione di un progetto; prendere decisioni; pianificare, organizzare e stabilire priorità nel lavoro; analizzare dati quantitativi; ecc.).

A questo fine e per riuscire a ottenere un quadro conoscitivo sulla domanda del lavoro il più possibile esaustivo, è utile anche prevedere la creazione e assicurare l'aggiornamento continuo di **banche dati** relative alle imprese e ai datori di lavoro, alla ricerca di nuovo personale o interessati a partecipare a iniziative di politica attiva per il lavoro (tirocini, apprendistati, ecc.), con la registrazione e la revisione permanente delle opportunità formative e occupazionali esistenti⁸⁵.

Box 19

Lezioni apprese

Conoscere le richieste e i fabbisogni delle aziende, in quali direzioni si orienta la domanda di lavoro, quali sono i settori professionali emergenti e quali professioni hanno maggiori difficoltà di collocamento, quali sono le posizioni e i profili professionali richiesti dal mercato del lavoro attuale e quali sono gli scenari futuri e le nuove figure professionali e quelle in crescita nei prossimi anni, è fondamentale per svolgere con efficacia una funzione di accompagnamento e di supporto degli studenti e per assicurare l'individuazione di adeguate opportunità formative e di lavoro rispetto a quelli che sono i loro fabbisogni e le loro attitudini e aspirazioni alla carriera, nonché per impostare o ripensare l'offerta formativa delle università, alla luce delle informazioni rilevate.

Le università possono fornire il loro contributo per **la revisione dei sistemi di classificazione delle imprese e delle professioni** e per l'individuazione delle soluzioni metodologiche migliori per garantire una maggiore **tempestività dei dati** relativi alle imprese, in modo da individuare le figure professionali e le competenze effettivamente richieste dal mercato del lavoro e costruire conseguentemente percorsi personalizzati di supporto e accompagnamento che assicurino l'occupabilità dei laureati.

È utile procedere a una **mappatura per settori delle imprese**, principalmente in relazione alle aree delle biotecnologie, dell'agro-alimentare, della salute e della *white economy*. Importante è anche monitorare l'offerta formativa sulle figure professionali più richieste e lavorare sulla formazione delle competenze trasversali.

L'organizzazione del **database per settori d'impresa** consente di comprendere meglio le specifiche esigenze delle imprese e di ottenere gli elementi per personalizzare la programmazione dei servizi di supporto e le opportunità per gli studenti e i datori di lavoro.

Per saperne di più:

NACE, *How Others Do It: Career Cluster Model Allows for Specialization, Customization*, Spotlight for Career Services Professionals October 1, 2014

⁸⁵ Christopher Jones II, *A Model for Career Centers to Support Student Career Development: A Delivery Tool for Modern Career Centers*, December 2012.

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

In Italia i career service hanno svolto differenti pratiche per conoscere la domanda di lavoro. Tra queste, si segnalano le seguenti:

- **Raccolta diretta di informazioni sulle opportunità** presenti sul territorio locale, sia in termini di impiego che formativi, attraverso la consultazione delle imprese, dei centri di formazione e altri soggetti e la realizzazione di indagini al livello locale;
- Condivisione e **scambio di informazioni** circa l'offerta e la domanda di lavoro **tra servizi** diversi localizzati nello stesso ambito territoriale, sia attraverso accordi formali e duraturi, sia mediante relazioni informali;
- Costruzione e aggiornamento di un **database** di imprese e altri datori di lavoro, eventualmente organizzato per *cluster* relativi a specifici settori, contenente informazioni sugli aspetti innovativi delle imprese, le caratteristiche dell'organizzazione, la disponibilità a ospitare tirocini o apprendistati, la capacità di offrire una formazione pertinente, le modalità assicurate per lo svolgimento dei tirocini o apprendistati proposti e gli eventuali incentivi previsti;
- Identificazione di opportunità lavorative e formative, al livello locale e non, tramite **internet**;
- Acquisizione di conoscenze e informazioni sulle **dinamiche del mercato del lavoro** e sulle **buone pratiche** dei career service attraverso internet;
- Creazione di **entità specializzate** nella ricerca sulle dinamiche del mercato del lavoro (e particolarmente sui fabbisogni delle imprese) e di **osservatori** sul mercato del lavoro.

L'Università degli Studi di Milano Bicocca - CRISP (Centro di Ricerca Interuniversitario per i Servizi di Pubblica Utilità) ha promosso un'**analisi della domanda di lavoro espressa sul web dalle aziende** attraverso i principali motori di ricerca che operano nel nostro paese. Si tratta di una attività di ricerca in corso e che in fase sperimentale prende in considerazione più di 170 mila annunci di offerte di lavoro pubblicati sul web, ne analizza il contenuto descrittivo attraverso metodologie e tecniche di analisi testuale e statistiche per coglierne la significatività, le specificità e il valore aggiunto quali e quantitativo e fornisce informazioni sulle imprese in relazioni alle seguenti variabili: tipologia contrattuale; settore economico; titolo di studio; modalità di lavoro; territorio di competenza.

Il Career service dell'Università degli studi di Padova ha istituito un **Osservatorio permanente sul mercato del lavoro locale**, funzionale a individuare le competenze e le professionalità richieste dal mercato del lavoro, a rafforzare le relazioni con i datori di lavoro, a impostare adeguati servizi offerti alle imprese e agli studenti, nonché a comprendere quale sia la velocità di inserimento nel mercato del lavoro e le posizioni che ricoprono i laureati dell'università. L'Osservatorio promuove un'azione conoscitiva, sulla base di un apposito Modello di analisi denominato DOMUS (*Demand, Offer, Matching and Upholding-intervention Systems*), 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.

L'Osservatorio sul mercato del lavoro locale dell'Università degli studi di Padova prevede anche la possibilità di scaricare le **pubblicazioni** relative a differenti **settori occupazionali** (agro-alimentare, metalmeccanico, elettromeccanico ed elettronico, chimico, turistico, energie rinnovabili, servizi socio-assistenziali, cooperative sociali venete, ecc.), contenenti informazioni sullo specifico settore economico, sui profili professionali richiesti e sulle prospettive di occupazione nei vari comparti produttivi del Veneto. L'Osservatorio permette pure di accedere a un **Repertorio delle professioni** su cui l'Università di Padova prepara i suoi ragazzi, contenente una classificazione e una descrizione delle professioni per ogni corso di laurea, nonché informazioni specifiche su ciascuna professione (es. che cosa bisogna conoscere e saper fare; dove si trova impiego; prospettive di occupazione, reddito e sviluppo professionale; ecc.). L'Osservatorio, infine, realizza, nell'ambito delle procedure di accreditamento, valutazione periodica ed autovalutazione (AVA) previste da ANVUR, i dossier funzionali alla compilazione delle **schede SUA** (scheda unica annuale) contenenti i dati occupazionali relativi alle professioni di riferimento dei Corsi di Studio dell'Ateneo di Padova.

Alcune Regioni come la Regione Lombardia mettono a disposizione **finanziamenti regionali** per la conoscenza del territorio che possono essere utilizzati per sviluppare, ad esempio, attività di ricerca diretta sul mondo delle imprese. A conferma di ciò, anche in Sicilia sono stati realizzate indagini sui laureati grazie a finanziamenti regionali.

L'Università Piemonte Orientale ha stabilito un rapporto di **collaborazione con l'Ufficio Ricerche** e l'Ufficio Alta Formazione ed Internazionalizzazione che curano la parte di contatti con le imprese e supportano le *startup*, mentre il servizio di Job Placement dell'Università di Pisa ha promosso una sinergia con l'Ufficio Ricerca.

L'Università di Roma 3 e l'Università "La Sapienza" di Roma utilizzano la **piattaforma Job soul** per entrare in relazione con le aziende, piattaforma che unisce le 10 università e le imprese nella Regione Lazio.

L'Università degli studi di Torino, in collaborazione con il Corep e Anpal Servizi, ha promosso la costruzione dell'**Atlante delle professioni**, un osservatorio delle professioni in uscita dai percorsi universitari, quale strumento a disposizione dei giovani e delle famiglie, dei Corsi di Laurea e dei servizi di placement, delle imprese e delle istituzioni. L'osservatorio, consultabile su web, contiene schede di descrizione delle figure professionali, delle attività svolte, delle competenze richieste, della loro presenza nel mercato del lavoro, degli ambiti di lavoro

entro cui operano. Esse sono talvolta corredate da documentazioni video che consentono di cogliere aspetti particolarmente stimolanti dei profili professionali e dei contesti operativi di riferimento.

Il Politecnico di Milano, attraverso un'analisi dettagliata dei profili dei laureati e dei dati forniti dall'Alumni Polimi Association, ha elaborato alcune **schede** che riportano per ogni corso di laurea i **settori occupazionali di inserimento**, i ruoli e la tipologia di realtà in cui lavorano oggi i laureati del Politecnico di Milano e forniscono una panoramica qualitativa utile a descrivere l'evoluzione del mercato e la variegata offerta lavorativa a disposizione.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 50

Realizzare periodicamente **indagini a campione sulle imprese** presenti nel contesto territoriale di riferimento per raccogliere informazioni relative alle tendenze del mercato del lavoro, alle professioni in cui le aziende prevedono di assumere personale, al numero e alle qualifiche maggiormente richieste.

AZIONE 51

Svolgere **studi, indagini o gap analysis** sui **fabbisogni professionali**, anche di carattere qualitativo, funzionali a raccogliere informazioni sui profili e le posizioni professionali maggiormente richiesti, nonché sui diversi tipi di fabbisogni formativi e lavorativi anche non esplicitamente formulati e il gap esistente rispetto all'offerta di lavoro e all'attuale formazione degli studenti.

AZIONE 52

Utilizzare l'**Atlante delle lavoro e delle qualificazioni** dell'INAPP e altre banche dati delle professioni esistenti per **mappare le competenze** e le figure professionali maggiormente richieste nel territorio di riferimento dell'università.

AZIONE 53

Raccogliere **informazioni sulle opportunità lavorative e formative** esistenti sul territorio locale (compresa la disponibilità a partecipare a iniziative come i tirocini o apprendistati), sia tramite internet, sia attraverso la consultazione delle imprese, dei centri di formazione e altri soggetti e la realizzazione di indagini al livello locale.

AZIONE 54

Fornire i dati sul mercato del lavoro, sui relativi trend, sui fabbisogni professionali e sulle opportunità esistenti, a docenti, personale amministrativo e studenti per aiutare a comprendere il loro impatto sui laureati.

AZIONE 55

Procedere a una **mappatura periodica** delle imprese e dei datori di lavoro per **settori produttivi**, principalmente in relazione alle aree delle bio-tecnologie, dell'agro-alimentare, della salute e della *white economy*, costruendo e tenendo aggiornati appositi **database** per **cluster** di specifiche imprese e datori di lavoro.

AZIONE 56

Inserire nel **database** delle imprese e dei datori di lavoro **informazioni** aggiornate sulle caratteristiche dei differenti tipi di organizzazione (es. settore d'intervento, innovazioni di industria, ecc.), sui profili professionali maggiormente richiesti, nonché sulla eventuale capacità di offrire una formazione pertinente e sulle modalità di svolgimento previste per i tirocini o apprendistati.

AZIONE 57

Valutare l'opportunità di istituire entità specializzate nella ricerca sulle dinamiche del mercato del lavoro (e particolarmente sui fabbisogni delle imprese) o di **osservatori** sul mercato del lavoro.

AZIONE 58

Monitorare l'**offerta formativa** sulle figure professionali più richieste e sulle competenze trasversali.

AZIONE 59

Attivare forme di **collaborazione con altri soggetti dell'ateneo** che detengono competenze ed esperienze in merito alla domanda del lavoro (es. ufficio statistico, ufficio ricerca, docenti esperti del mercato del lavoro, dipartimenti, facoltà e scuole universitarie, ecc.) per lo svolgimento di specifiche indagini e ricerche, specialmente nel caso risultasse complicato o dispendioso agire autonomamente.

AZIONE 60

Promuovere **partnership con enti privati di ricerca** per lo svolgimento di indagini sulla domanda e l'offerta di lavoro e sui fabbisogni professionali delle imprese.

AZIONE 61

Utilizzare il **modello SUA** (scheda unica annuale), prevista nell'ambito delle procedure di accreditamento, valutazione periodica ed autovalutazione (AVA) di ANVUR, per dare continuità ai dati raccolti, in relazione alla domanda e all'offerta di lavoro⁸⁶.

AZIONE 62

Promuovere interventi di **capacity building del personale** dei career service funzionali a rispondere all'esigenza di colmare il gap conoscitivo sulla domanda di lavoro e a rafforzare le capacità e le competenze degli operatori in relazione alle metodologie e agli strumenti d'indagine e per interpretare i dati raccolti (ad esempio nel campo della gestione della conoscenza, dell'analisi dei dati statistici o nell'ambito del *networking* e del *marketing* strategico).

O22 - Utilizzare le Comunicazioni obbligatorie per sviluppare l'analisi della domanda di lavoro e degli sbocchi professionali di laureati

Le università possono sfruttare l'integrazione delle informazioni di natura amministrativa provenienti dagli archivi del Ministero del lavoro (Comunicazioni obbligatorie) e da quelli dell'Università (Sistema Informativo Universitario) per analizzare le transizioni dei laureati triennali e quinquennali verso il mercato del lavoro dipendente e parasubordinato ed esaminare altresì le scelte di reclutamento di imprese ed enti pubblici economici.

In particolare, le università possono valorizzare il potenziale conoscitivo di due fonti statistiche: 1) l'**indagine sulle Forze Lavoro dell'ISTAT**, utile per conoscere le macro-caratteristiche della condizione occupazionale dei laureati; il **Sistema informativo delle Comunica-**

⁸⁶ Il modello SUA prevede tra l'altro la descrizione della consultazione con le organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni, nonché la indicazione degli sbocchi occupazionali e professionali previsti per i laureati secondo i codici ISTAT.

zioni Obbligatorie nella forma del campione di dati CICO del Ministero del Lavoro, necessario per capire le evoluzioni e i cambiamenti nei diversi settori produttivi e cogliere indicazioni sui profili professionali richiesti dal mercato del lavoro.

Box 21

Lezioni apprese

L'utilizzo delle Comunicazioni obbligatorie integrato con i dati del sistema informativo universitario consente non solo un'analisi statica ma di **monitorare in modo longitudinale** l'insieme dei processi di transizione verso il lavoro dipendente e parasubordinato e potenzialmente permette di analizzare «in tempo reale» la struttura della domanda di lavoro delle imprese.

Circoscrivendo l'osservazione ai micro-settori ATECO, i dati delle Comunicazioni obbligatorie permettono di identificare i **settori dove c'è più domanda di lavoro**, e di capire se un micro-settore "tira" più di altri, fino ad arrivare alla **individuazione delle aziende** appartenenti ai settori più dinamici. Infine, focalizzando l'attenzione sulle tipologie contrattuali è possibile individuare i **micro settori che potrebbero assumere in apprendistato**.

Nei dati delle comunicazioni obbligatorie non sono inclusi i dati dei **professionisti** che stipulano contratti con partita IVA. Questa mancanza potrà essere colmata quando si avranno a disposizione anche i dati dell'INPS.

L'utilizzo delle Comunicazioni obbligatorie risponde a un concreto **bisogno** degli atenei di acquisire maggiori conoscenze sulla domanda di lavoro, con particolare riferimento ai settori lavorativi maggiormente dinamici, in modo da avviare azioni di *marketing* dei servizi verso le imprese del territorio di riferimento.

Si è rilevata una mancanza di **capacità degli operatori** dei career service in relazione all'analisi dei dati statistici.

Box 22

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

L'Università "La Sapienza" di Roma ha realizzato il **Progetto UNI-CO** che ha previsto la sperimentazione di un nuovo modello di analisi della domanda di lavoro dipendente e parasubordinato dei laureati. In particolare, il modello di integrazione delle Banche dati amministrative ha previsto un collegamento tra SISCO (Sistema informativo statistico delle comunicazioni obbligatorie) e Uni Souce (il sistema informativo dell'Università "La Sapienza").

L'analisi dei dati ha riguardato innanzitutto il numero dei laureati che hanno avuto almeno un contratto di lavoro dipendente o parasubordinato nei tre anni successivi alla laurea in relazione alla tipologia di laurea (primo e secondo livello) e al gruppo disciplinare di laurea. Inoltre, è stata esaminata la distribuzione del numero di contratti e dei giorni lavorati nel triennio successivo alla laurea secondo le diverse tipologie contrattuali e il livello di laurea. Il modello ha permesso anche di identificare il numero medio di giornate di contratto nel corso del triennio successivo alla laurea in relazione al gruppo disciplinare e al livello di laurea. Il modello ha consentito altresì di esaminare i laureati che sottoscrivono almeno un contratto con caratteristiche ottimali, nel triennio successivo alla laurea, in relazione al numero medio di giorni di tali contratti nel triennio. Infine, l'analisi ha permesso di verificare la distribuzione del numero di contratti e dei giorni lavorati secondo le qualifiche professionali ISCO (primo livello di aggregazione), i settori professionali ATECO e il livello di laurea.

La Linea Università di ANPAL Servizi insieme allo Staff di studi e ricerche hanno promosso la stipula di **convenzioni fra gli atenei e il Ministero del Lavoro** per l'utilizzo dei dati delle Comunicazioni Obbligatorie, in cambio dell'impegno delle università a condividere con lo stesso Ministero i dati individuali dei propri laureati e a collaborare per realizzare le attività di collegamento con le Comunicazioni Obbligatorie. Dalla Banca dati Ulisse di Unioncamere sono state individuate, per ciascuna regione, le imprese appartenenti ai 10 settori economici maggiormente dinamici e, per ognuno di essi, sono state classificate le qualifiche professionali di alto profilo più richieste. Complessivamente sono stati elaborati 18 database regionali di aziende (per un totale di 16.880 imprese), che costituiscono uno strumento di lavoro a disposizione degli atenei per le attività di *marketing* territoriale verso le imprese. Grazie a questa attività sono stati realizzati 18 Report regionali sulla domanda e l'offerta di lavoro dei giovani laureati.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 63

Incrementare la stipula di **convenzioni** fra gli atenei e il Ministero del Lavoro per l'utilizzo dei dati delle **Comunicazioni Obbligatorie**

AZIONE 64

Analizzare la **domanda di lavoro qualificato** e gli sbocchi occupazionali dei giovani laureati italiani, sfruttando i dati dell'indagine sulle Forze Lavoro dell'Istat e del Sistema informativo delle Comunicazioni Obbligatorie nella forma del campione di dati CICO del Ministero del Lavoro.

AZIONE 65

Promuovere un approccio sistematico di **analisi sugli sbocchi occupazionali** dei propri laureati, mediante l'analisi e il monitoraggio dei percorsi formativi e lavorativi dei laureati e di chi ha conseguito un titolo post laurea (master e dottorati di ricerca).

AZIONE 66

Avvalersi del supporto di ANPAL Servizi per lo svolgimento di un'azione diretta volta alla conoscenza della domanda di lavoro, utilizzando i **dati delle Comunicazione obbligatorie**.

AZIONE 67

Organizzare **incontri su base regionale** per promuovere la condivisione e lo scambio di informazioni con altre università circa le analisi sulla domanda di lavoro e gli sbocchi occupazionali dei giovani laureati, effettuate utilizzando i dati delle Comunicazioni obbligatorie e dei sistemi informativi universitari.

AZIONE 68

Promuovere un'azione di **capacity building** nei confronti degli operatori dei career service in relazione all'analisi dei dati e all'utilizzo delle Comunicazioni obbligatorie.

O23 - Raccogliere e utilizzare le fonti informative nazionali già disponibili sulla domanda di lavoro

In alcuni casi potrebbe risultare complicato o dispendioso agire direttamente, seppur in collaborazione con altri servizi o facoltà e scuole universitarie, per lo svolgimento di ricerche conoscitive sulla domanda di lavoro. Le risorse economiche o di personale possono risultare insufficienti o si può riscontrare una indisponibilità di tempo per il sovraccarico di impegni e attività da parte dei componenti del career service o possono mancare le competenze specifiche dello staff del servizio in materia di ricerca e analisi dei dati.

Nel caso non si disponga di risorse, disponibilità di tempo o capacità interne al servizio, è sempre possibile però svolgere un ruolo importante per la promozione della conoscenza, mediante la realizzazione di **azioni indirette** che prevedono la **raccolta e la connessione in rete dei numerosi archivi e risorse esistenti sull'offerta e la domanda di lavoro** per avere il polso della situazione (ad esempio, collegandosi a banche dati sulle imprese, archivi, portali e altre opportunità esistenti in rete).

Come si è messo in evidenza in precedenza (si veda l'apposito riquadro), esistono infatti **numerosi sistemi informativi e banche dati** sulla domanda di lavoro, l'andamento delle professioni e le previsioni sul mercato del lavoro in Italia, elaborati dal Ministero del Lavoro

e delle Politiche Sociali e da istituti nazionali, enti e osservatori di ricerca, pubblici e privati (es. ISTAT, ANPAL, Unioncamere, INAPP, INPS, INAIL, CNEL, IRS, Almalaurea, ecc.), che possono essere resi disponibili dai career service per chiunque fosse interessato, nonché diverse pubblicazioni prodotte da istituti internazionali (quali Eurostat, Commissione Europea, FMI, OCSE, ILO, CEDEFOP, ecc.), che possono essere utilizzate per un'analisi più approfondita della domanda di lavoro.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 69

Effettuare una **ricognizione su tutti gli archivi e le risorse disponibili** contenenti dati sulla domanda del mercato del lavoro (siti web specializzati, database, studi e indagini, schede, ecc.).

AZIONE 70

Promuovere uno **scambio di informazioni o buone pratiche** tra i career service universitari circa le migliori e più aggiornate risorse disponibili in Italia sulla domanda di lavoro.

AZIONE 71

Mettere a disposizione degli utenti nel **sito web** del career service i suddetti **archivi e risorse** sulla domanda e sull'offerta di lavoro, organizzati **per categoria**.

AZIONE 72

Collegarsi a **banche dati** come Telemaco, la banca dati che usano i centri per l'impiego, o Ulisse di Unioncamere o al database AIDA del Bureau van Dijk S.p.A per disporre di dati sulle imprese.

AZIONE 73

Avvalersi di **personale specializzato** in grado di interpretare i dati relativi al mercato del lavoro e in particolare alla domanda di lavoro contenuti nei sistemi informativi nazionali e regionali (banche dati, archivi, studi e indagini, ecc.).

O24 - Prevedere un sistema integrato di raccolta di dati e informazioni sulla domanda di lavoro

Non basta promuovere un'azione conoscitiva diretta sulla domanda di lavoro o un'azione indiretta valorizzando i dati disponibili, ma è preferibile prevedere un **sistema integrato** di raccolta di dati e informazioni, che comprenda sia le suddette due modalità conoscitive, sia il **networking** con i diversi soggetti implicati e in particolare con le imprese.

Le aziende sono infatti informatori di grande valore per i career service visto che sono in grado di fornire informazioni circa le loro esigenze e aspettative per quanto riguarda i futuri laureati⁸⁷.

⁸⁷ Imke H., The Future Career Service, pp. 167-177, in Genz C. (Ed.), "Transnational Career Service Conference" 2014, Universitätsverlag Chemnitz, 2014, in http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/14412/Career_Conference_2014.pdf

Box 23

Lezioni apprese

Solo attraverso un **contatto diretto con le aziende** è possibile cogliere l'innovatività presente nel contesto aziendale e comprendere fino in fondo che cosa le imprese vogliano. I partner aziendali esterni sono, infatti, i soli in grado di far capire le esigenze e le aspettative del mondo del lavoro per i futuri laureati, le qualifiche e le competenze richieste, oltre che di offrire concrete opportunità professionali.

Le imprese costituiscono informatori rilevanti circa i settori, i fabbisogni e i profili professionali maggiormente richiesti.

In particolare, per quanto concerne le **attività di nicchia** (dalle possibilità di tirocinio alle attività di ricerca, dai settori in crescita alle aziende in cassa integrazione), il livello di conoscenza richiesta impedisce molto spesso l'utilizzo di strumenti di analisi quantitativa.

In **Italia**, i contatti diretti con gli attori del territorio non sono sistematici ma solo occasionali. A volte sono promossi "dall'alto" da altre direzioni e non direttamente dall'ufficio di orientamento e placement, oppure tali contatti e le collaborazioni con le realtà territoriali sono collegati a progetti specifici che non essendo replicabili rischiano di perdersi a conclusione delle attività.

Spesso si incontrano **resistenze** da parte di soggetti interni all'università e diversi dal career service (es. dipartimenti, scuole, facoltà, altri servizi e strutture dell'università, ecc.) a condividere le proprie conoscenze e relazioni con le imprese.

Stabilire rapporti stabili con le **organizzazioni datoriali** permette di integrare, ricorrendo a un punto di vista direttamente coinvolto, la conoscenza sull'andamento del mercato del lavoro.

Per saperne di più:

Clayton P. M., *Vocational guidance and inclusion in lifelong learning*, Working Paper, Open University, Milton Keynes, UK, 2000

Box 24

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Il servizio di Job Placement dell'Università di Pisa prevede **tre tipologie di azione** per promuovere la **conoscenza della domanda di lavoro**.

- La **conoscenza diretta** mediante la raccolta di dati e lo svolgimento di indagini autonome. In particolare: Banca dati placement, attiva dal 2008, consente di monitorare e analizzare le richieste delle aziende; Indagini occupazionali (Indagini, a partire dal 2006, sugli sbocchi occupazionali dei laureati a 12, 36 e 60 mesi dal conseguimento del titolo; Rapporti triennali sui dottori di ricerca, a partire dal 2007); Analisi dell'ecosistema imprenditoriale, mediante un'indagine condotta nell'ambito del Progetto europeo ENDuRE; Analisi dei bisogni di orientamento degli studenti, attraverso la somministrazione di questionari durante i *Career Day* e una nuova indagine avviata a ottobre 2015.
- L'utilizzo di fonti di **conoscenza indiretta** sulla domanda di lavoro, quali: Rapporti sul mercato del lavoro IRPET - Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana; Rapporti ISTAT; Rapporti del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; Rapporti Excelsior/Unioncamere; Rapporti Banca d'Italia; Indagini europee sulla popolazione studentesca, quali *Trendence* (dal 2009), *Entrypark* (dal 2012), *Universum* (dal 2014); Studi europei sui trend futuri che permettono di identificare i profili professionali del futuro; ecc.
- Il **Networking** e l'attivazione di reti attraverso lo sviluppo di relazioni con: *Alumni* (*Linkedin* permette di individuare dove lavorano); 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.

AZIONE 74

Raccogliere informazioni sui fabbisogni delle imprese situate nel bacino territoriale del servizio (profili professionali richiesti, redditi, disponibilità a partecipare a iniziative come i tirocini, ecc.), mediante il **contatto diretto** attraverso incontri e visite presso le aziende o altri datori di lavoro.

AZIONE 75

Programmare frequenti **incontri con le imprese**, anche di carattere informale (es. *career meetups* o circoli informali di discussione), per raccogliere le esigenze delle aziende e promuovere la carriera degli studenti.

AZIONE 76

Organizzare i *career fair* o *career day* per settori di imprese, almeno con periodicità annuale, al fine di identificare e comprendere meglio le caratteristiche, le esigenze e i fabbisogni professionali delle aziende e altri datori di lavoro.

AZIONE 77

Stabilire **rapporti stabili con le organizzazioni datoriali**, le associazioni di categoria e la camera di commercio in modo da integrare, ricorrendo a un punto di vista direttamente coinvolto, la conoscenza sull'andamento del mercato del lavoro.

AZIONE 78

Raccogliere informazioni sulle dinamiche locali del mercato del lavoro mediante il **confronto tra i differenti soggetti interessati** (docenti, imprese, associazioni di categoria, ecc.), nell'ambito di appositi incontri (seminari, tavoli di lavoro, ecc.), prendendo in esame sia le dinamiche produttive nelle imprese, sia le opportunità per lo sviluppo locale (risorse, programmi e politiche, enti).

AZIONE 79

Costruire un **sistema di informazioni condiviso** sulle imprese e i datori di lavoro, sviluppando azioni di **networking interno** e stabilendo relazioni e rapporti di collaborazione con i dipartimenti e i docenti.

AZIONE 80

Promuovere una **riflessione interna** al servizio e all'università sui risultati delle indagini e delle raccolte di informazioni sulla domanda di lavoro, finalizzata a identificare le migliori **strategie** per rispondere, dal punto di vista della formazione e dei servizi di *counselling* e accompagnamento al lavoro offerti, ai mutamenti registrati e alle sfide emergenti nel campo di interesse della stessa università⁸⁸.

O25 - Costruire un unico sistema informativo nazionale

È necessario costruire un unico **sistema informativo nazionale** inerente la domanda di lavoro, le carriere studentesche e gli sbocchi occupazionali, così da supportare le università nella programmazione e nel monitoraggio dell'efficacia dell'offerta formativa e le imprese nell'inserimento occupazionale. Sono infatti **troppe le fonti di informazione**, i repertori e

⁸⁸ Department for Education and Skills, *Information, advice and guidance for adults, The national policy frame-work and action plan*, 2003

le banche dati esistenti, tanto da ingenerare una possibile confusione e costituire un **rischio** per la corretta interpretazione della realtà.

L'esigenza di un "sistema informativo unico nazionale" delle politiche del lavoro è stata fatta propria dallo stesso **Job Acts**, che attribuisce all'ANPAL lo sviluppo e la gestione integrata di tale sistema⁸⁹. Le informazioni in esso contenute dovranno costituire il patrimonio informativo comune del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, dell'INPS, dell'INAIL, dell'INAPP (ex ISFOL), delle Regioni e Province autonome, nonché dei Centri per l'impiego e di tutti i servizi di orientamento e inserimento lavorativo, per lo svolgimento dei rispettivi compiti istituzionali.

Al fine di costruire un sistema informativo nazionale unico sulla domanda di lavoro, i career service possono promuovere forme di **collaborazione tra i diversi servizi** presenti nelle università e altri soggetti esterni, per condividere il patrimonio di conoscenze relativo alla domanda di lavoro.

Box 25

Lezioni apprese

Esigenza di implementare un **unico sistema informativo nazionale** inerente la domanda di lavoro, le carriere studentesche e gli sbocchi occupazionali.

Eccesso di offerta informativa e connesso rischio di confusione rispetto a un tema rilevante come il lavoro.

Esigenza di **integrazione delle banche di dati amministrativi** e di **dialogo tra i soggetti** che a diverso titolo si occupano della rilevazione e elaborazione dei dati sul mercato del lavoro.

Necessità di procedere a una **integrazione tra gli archivi INPS e il sistema delle Comunicazioni obbligatorie**, visto che quest'ultimo non consente di disporre di dati sui lavoratori autonomi iscritti alla Gestione Separata, ma solo su quelli dei lavoratori dipendenti e para subordinati.

Per saperne di più:

Alleva G., *L'informazione statistica sul mercato del lavoro: fonti, metodologie e strategie per una maggiore coerenza del quadro informativo di carattere strutturale e congiunturale*, ISTAT, Intervento del Presidente dell'Istat alla XI Commissione "Lavoro, previdenza sociale" del Senato della Repubblica, Roma, 30 settembre 2015
Fondazione CRUI, *OU-I 2015. REPORT Osservatorio Università-Imprese*, Osservatorio della Fondazione CRUI per il dialogo e la cooperazione tra università e imprese, © Fondazione CRUI, www.fondazionecru.it, 2015.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 81

Istituire una **cabina di regia** tra Ministero del lavoro e delle politiche sociali, ANPAL, ISTAT, INPS, INAPP, Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano, per la costruzione di un sistema informativo unico nazionale sulla domanda di lavoro.

⁸⁹ In attesa della realizzazione di un "sistema informativo unico", l'ANPAL dovrà realizzare, in cooperazione con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, le regioni, le province autonome di Trento e Bolzano, l'INPS e l'INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (ex ISFOL), valorizzando e riutilizzando le componenti informatizzate realizzate dalle predette amministrazioni, il "sistema informativo unitario" delle politiche del lavoro, che si compone del nodo di coordinamento nazionale e dei nodi di coordinamento regionali, nonché il portale unico per la registrazione alla Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro. Cfr. Artt. 9, 13 e 14 del D. Lgs. 14 settembre 2015, n. 150, Pubblicato nella Gazz. Uff. 23 settembre 2015, n. 221, S.O.

AZIONE 82

Procedere alla effettuazione di studi di **fattibilità tecnica circa l'integrazione** delle banche di dati amministrativi e statistiche realizzate dai suddetti diversi enti governativi e istituti nazionali (Ministero del Lavoro, INPS, ISTAT, ecc.).

AZIONE 83

Incentivare lo **scambio di esperienze** e la collaborazione **tra i career service delle università** e altri soggetti esterni, per condividere il patrimonio di conoscenze relativo alla domanda di lavoro.

AZIONE 84

Promuovere il **dialogo** e lo **scambio di informazioni** circa l'offerta e la domanda di lavoro **tra servizi diversi** localizzati nello stesso ambito territoriale (centri per l'impiego, servizi per il lavoro, ecc.), sia attraverso accordi formali e duraturi, sia mediante relazioni informali.

AZIONE 85

Puntare sulla costruzione di una **rete nazionale** dei servizi di orientamento e placement delle università.

Capitolo quarto

Comunicazione e *marketing* - Fattore 4

Tema

Come abbiamo visto, l'obiettivo dei career service oggi è quello di aiutare gli studenti a costruire percorsi di carriera formativi e professionali che puntino ad assicurare la occupabilità. Si tratta di percorsi non lineari, differenziati, personalizzati, che rispondono a differenti esigenze, passioni e aspettative espresse dagli studenti.

In sostanza i servizi, al contrario di prima, devono adattarsi alle esigenze sempre più differenziate degli utenti (non solo gli studenti ma anche le imprese).

E per svolgere efficacemente il proprio ruolo non possono limitarsi ad aspettare i loro utenti (fossero questi studenti del primo o dell'ultimo anno, laureati o imprese), come fossero uno sportello clienti o un vecchio centro di collocamento, ma al contrario devono **cercare in modo proattivo** gli studenti, fin dal primo anno di università, promuovendo azioni di orientamento e accompagnamento, e devono attivare un contatto diretto con le imprese per conoscere i loro fabbisogni professionali e scovare opportunità formative e lavorative rispondenti alle esigenze di tutti i soggetti interessati.

È per questo motivo che il **marketing** è diventato un aspetto sempre più importante dell'attività dei servizi di orientamento e placement. Senza un'attività di *marketing*, infatti, i servizi non sarebbero in grado, ad esempio, di riconoscere i differenti tipi di utenti, di capire di che cosa essi hanno bisogno e di studiare e proporre loro le prestazioni e i servizi più pertinenti ed efficaci.

Parte fondamentale di un'azione di *marketing* è lo sviluppo di una **comunicazione** ampia e personalizzata rispetto ai differenti soggetti target.

Spesso gli studenti, infatti, neanche conoscono gli uffici di career service esistenti nelle università, per non parlare delle imprese del territorio. Pochi sono informati delle prestazioni e delle opportunità che offrono i servizi di orientamento e placement ai diversi soggetti target (studenti, laureati, ex studenti, imprese e altri datori di lavoro, ecc.). Pochi conoscono i vantaggi e le potenzialità di strumenti di politica attiva come i tirocini e soprattutto gli apprendistati di alta formazione e ricerca. Anche i numerosi soggetti che operano nel territorio, a partire dalle imprese e altri potenziali datori di lavoro, hanno una conoscenza spesso approssimativa di che cosa siano e cosa facciano i career service universitari.

Affinché l'offerta dei differenti servizi incontri la domanda e si superino pregiudizi, diffidenze e mancanza di informazioni è fondamentale dunque sviluppare **azioni comunicative e di marketing** indirizzate ai differenti target volte a far conoscere le caratteristiche, le modalità di accesso e i vantaggi dei diversi servizi (es. orientamento, *tutoring*, formazione,

tirocini, apprendistato, ecc., per quanto riguarda gli studenti, oppure servizi informativi, di *recruiting*, di *capacity building*, e così via, per quanto attiene i datori di lavoro).

Per rispondere a queste esigenze, molti career service costruiscono **specifici messaggi personalizzati e contenuti informativi *ad hoc*** rivolti agli studenti e alle imprese per fornire informazioni sui servizi offerti, sulle azioni di *capacity building* e di ricerca, e sui programmi di alternanza formazione-lavoro, sulle modalità di accesso agli spazi e alle opportunità per pubblicizzare le imprese e i loro sistemi per il reclutamento degli studenti, sui servizi di *networking* con tutti i soggetti interessati (studenti, docenti, imprese, ex studenti, associazioni di categoria, ecc.), nonché sui programmi di *partnership* con i datori di lavoro promossi dall'ateneo.

Tuttavia, questo ancora non basta. Infatti, nonostante si registrino numerosi sforzi per incrementare la diffusione di informazioni, **l'impegno nel campo della comunicazione e del *marketing* deve essere rafforzato**, proprio perché occorre superare una situazione di particolare difficoltà.

Approfondimento tematico 11

Che cos'è il Marketing

Molti pensano che il termine "*marketing*" indichi semplicemente l'insieme degli strumenti e dei comportamenti che un'azienda adotta per "piazzare" i propri prodotti sul mercato, traendo il massimo profitto. Per questo motivo è diffusa l'idea secondo cui non sia possibile pensare a una azione di *marketing* quando si ha che a fare con servizi di interesse pubblico.

In realtà, il termine si riferisce a una funzione generale che si può applicare a tutte le organizzazioni che erogano beni o servizi di qualsiasi tipo. Per *marketing*, in effetti, oggi si intende soprattutto l'insieme delle attività mediante le quali un'organizzazione mira a soddisfare le esigenze di persone o altri enti, rendendo loro disponibili prodotti o servizi.

Il punto nodale che il *marketing* affronta non è dunque quello di come "vendere" il prodotto, bensì quello di capire quali siano le esigenze degli utenti/clienti e come soddisfarle nel modo migliore possibile. Ovviamente per chi i servizi li "vende", è anche rilevante sapere quanto gli utenti/clienti sono disposti a pagare perché queste esigenze vengano soddisfatte e come si riesce a convincerli della bontà del prodotto o servizio offerto.

Non a caso, da qualche anno ormai si parla di *marketing* per il *non-profit* e si stanno sempre più diffondendo piani e strumenti di *marketing* presso organizzazioni formative pubbliche e private o anche presso le amministrazioni pubbliche.

Lo sviluppo della funzione del *marketing* è parte di una strategia di mercato che viene definita "proattiva", dove l'organizzazione ha un ruolo propositivo nei confronti dei bisogni dei clienti/consumatori.

Il *marketing* è inoltre volto alla creazione del valore per il cliente/utente, e uno dei suoi scopi è creare un posizionamento della marca (*brand*) del prodotto/servizio nella mente del consumatore/utente attraverso tecniche di *brand management*.

Secondo una classificazione tradizionale del *marketing* si può distinguere:

- ✓ il *marketing analitico*, che è lo studio del mercato, dei potenziali clienti, dei concorrenti e della propria realtà aziendale;
- ✓ il *marketing strategico*, vale a dire il processo attraverso il quale un'organizzazione o un'impresa determina e pianifica, con il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder*, la strategia competitiva più idonea al conseguimento dei propri obiettivi di medio-lungo termine per soddisfare le esigenze degli utenti e raggiungere risultati concreti (utilizzo dei prodotti e servizi offerti, fedeltà del cliente, ecc.);
- ✓ il *marketing operativo*, cioè l'attuazione di una serie di attività per raggiungere gli obiettivi prefissati (vendite, posizionamento del prodotto, esclusione di un concorrente dalla rete vendita, ecc.).

In riferimento ai career service, il *marketing analitico* concerne lo studio delle esigenze di studenti, laureati, imprese, altri datori di lavoro e altri soggetti target (ex studenti, genitori, docenti, ecc.), nonché l'esame dell'insieme di servizi offerti ai suddetti soggetti all'interno dell'università e nel territorio di riferimento (si veda il terzo capitolo – Conoscenza della domanda di lavoro). Il *marketing strategico* traduce le informazioni raccolte nella definizione di un piano strategico per il raggiungimento dei diversi soggetti target e per soddisfare in modo personalizzato i loro differenti fabbisogni ed esigenze, al fine di favorire la occupabilità degli studenti. Il *marketing operativo* infine porta alla determinazione e attuazione di un piano di azione, funzionale al raggiungimento degli

obiettivi strategici e quindi, in concreto, alla implementazione di attività di comunicazione, *direct marketing*, *people raising*, fidelizzazione, ecc.

Per saperne di più:

d'Andrea L., Montefalcone M., *Linee guida per il miglioramento dei servizi per l'impiego*, LSC, 2004, in http://www.scienzecittadinanza.org/public/LG_Rafsi.pdf
Kotler P.; Keller K. L.; Ancorani F.; Costabile M., *Marketing management*, Pearson Italia, XIV ed. 2012

Box 26

Pratiche internazionali

Il Career service della Princeton University svolge un'**azione proattiva** di contatto degli studenti fin dal primo anno della università e ha definito un piano di *marketing* differenziato per i diversi soggetti target, quali gli studenti delle varie annualità, ex studenti, genitori, partner, rappresentanti di imprese e organizzazioni al livello nazionale e internazionale, docenti e referenti delle scuole e facoltà universitarie.

A Stanford l'università ha definito una strategia di **promozione e diffusione del brand** (immagine e identità) del servizio (*branding*). In particolare, è stata introdotta una nuova figura professionale, il "**manager del brand e del marketing**", vista l'importanza che riveste la reputazione del servizio nei confronti delle diverse comunità di utenti, così come la capacità di creare un *buzz*, cioè di far parlare di sé mediante il passa parola e di aumentare la notorietà e la buona reputazione riguardante il servizio offerto, riconoscibile sempre più come un *brand* dell'università.

L'Università della Virginia (USA) ha determinato un'azione di **coinvolgimento dei datori di lavoro** direttamente all'interno della università (*Campus Engagement*).

Nella Oxford Brookes University (UK) tutti i **materiali informativi** vengono aggiornati annualmente, in seguito a riunioni di programmazione e i documenti devono essere ristampati per dimostrare che continuano ad essere rilevanti.

Il Career service della Oxford Brookes University invia regolarmente, durante tutto l'anno, **e-mail agli utenti**, differenziati per categorie, per promuovere attività ed eventi specifici e aumentare la consapevolezza generale dei servizi offerti dall'ufficio.

Per saperne di più:

<https://careerservices.princeton.edu/>
NACE (2014), *Stanford Moving to Career Connections Model of Career Services*, "Spotlight for Career Services Professional", January 22, 2014, in <http://www.nacweb.org/knowledge/career-services/best-practices.aspx>
Oxford Brookes University, *Information, Client Contact and Marketing and Promotion*, February 2009, Oxford, in <http://www.brookescareerscentre.co.uk>

Orientamenti strategici e indicazioni operative

In merito alla questione della comunicazione e del *marketing*, si possono identificare tre principali **orientamenti strategici** prioritari da perseguire mediante la realizzazione di una serie di **azioni** od opzioni pratiche qui di seguito esposte.

O26 - Promuovere una pianificazione strategica di *marketing* dei servizi

Partendo dalla comprensione del contesto di riferimento, della domanda di lavoro, delle esigenze e delle caratteristiche degli studenti, dei datori di lavoro e degli altri soggetti

target (cfr. capitolo terzo), i career service devono definire la **strategia** più adatta per raggiungere gli obiettivi prefissati e, di conseguenza, orientare i programmi e le iniziative da attuare nei confronti dei diversi tipi di utenti.

Il piano di **marketing** strategico deve essere elaborato mediante il coinvolgimento dei diversi *stakeholders* interni all'università (dipartimenti, scuole, servizi, associazione ex studenti, ecc.) e deve stabilire gli obiettivi specifici, gli utenti target, le modalità previste per il raggiungimento dei suddetti utenti e per la promozione del *brand* dell'ufficio e dei servizi offerti (comprese eventuali tecniche di *branding* o di *buzz marketing*), gli ambiti di attività e servizi su cui puntare per soddisfare in modo personalizzato i differenti fabbisogni ed esigenze dei diversi utenti target, i soggetti da coinvolgere, i risultati attesi, i tempi di attuazione e le risorse.

Box 27

Lezioni apprese

Si è rilevata l'esigenza di programmare **interventi per gruppi di target specifici** (es. donne, studenti con disabilità, dottori di ricerca, studenti di lauree deboli, studenti di ingegneria, ecc.), definiti sulla base dei loro specifici fabbisogni, e funzionali a rafforzare le competenze utili alla occupabilità.

Alcuni career service incontrano serie **difficoltà nella segmentazione** e identificazione dei differenti gruppi di utenti (i cosiddetti target) a cui rivolgersi prioritariamente.

Si è riscontrata uno specifico interesse da parte di molti atenei a promuovere modalità di **personalizzazione di servizi rivolti a gruppi target specifici**, selezionati sulla base della segmentazione della popolazione studentesca.

La **carenza di personale** dipendente o di collaboratori del career service ostacola la determinazione e l'attuazione di piani di *marketing*.

Le **competenze** nel campo del *marketing* sono scarsamente presenti all'interno dei career service universitari e c'è anche una scarsa comprensione di che cosa sia il *marketing* (alcuni lo confondono con l'attività promozionale o con la pubblicità, altri con la comunicazione pubblica) e su come possa essere utilizzato dai career service.

Approfondimento tematico 12

Il buzz marketing

Il *buzz marketing*, detto anche **marketing conversazionale**, è quell'insieme di operazioni di *marketing* non convenzionale volto ad aumentare il numero e il volume delle conversazioni riguardanti un prodotto o un servizio e, conseguentemente, ad **accrescere la notorietà e la buona reputazione** di una marca/prodotto o servizio. Consiste cioè nel dare alle persone motivo di parlare di un prodotto, di un servizio o di un'iniziativa e nel facilitare le conversazioni attorno a tale oggetto.

La parola *buzz* è, infatti, onomatopeica e richiama il ronzio delle api: in estrema sintesi il *buzz marketing* rappresenta quindi la possibilità di raggiungere nel minor tempo possibile quello che viene definito "sciame", cioè un gruppo di utenti omogeneo per interessi rispetto a un tema o a una categoria di prodotti/servizi.

Buzz marketing è, dunque, la **strategia** di coloro che, consapevolmente o inconsapevolmente, gratis o a pagamento, utilizzano il web (tramite, ad esempio, *blog*, forum e *social network*) per parlare e far parlare (o cercare di far parlare) di beni, aziende o *brand*. Elemento centrale del *buzz marketing* è l'uso del **passaparola**.

AZIONE 86

Diffondere tra operatori e responsabili dei career service informazioni e **competenze di base nel campo del *marketing*** (si veda il capitolo nono).

AZIONE 87

Definire un **piano annuale di *marketing*** specificando le prestazioni da rafforzare, i nuovi servizi da introdurre e i programmi da attivare a beneficio dei differenti tipi di utenti, nonché determinando le modalità di promozione differenziate, gli appositi strumenti e pratiche previsti per i differenti target specifici (es. studenti, laureati, dottori di ricerca, ex studenti, imprese e datori di lavoro, donne, immigrati, diversamente abili, ecc.) e i risultati attesi misurabili e verificabili (es. numero di studenti coinvolti in attività di orientamento; relazioni consolidate con 60 nuove imprese; ecc.).

AZIONE 88

Programmare le **iniziative innovative** da promuovere per attrarre, agganciare e fidelizzare gli studenti che hanno maggiormente bisogno (umanisti, sociologi, giuristi, ecc.) di essere supportati dal career service.

AZIONE 89

Coinvolgere i differenti *stakeholder* interni alla università (rettorato, dipartimenti, scuole, ufficio comunicazione, altri servizi preposti o coinvolti nelle relazioni con i soggetti target, associazione ex studenti, ecc.) per la revisione e approvazione del piano strategico di *marketing* dei servizi rivolti agli studenti e alle imprese.

AZIONE 90

Rendere pubblici i piani di *marketing*, coinvolgendo altri servizi e altri *stakeholder* presenti nel territorio (associazioni datoriali, di categoria, referenti di imprese e altri servizi per il lavoro, ecc.) in modo che possano partecipare alla loro realizzazione.

AZIONE 91

Attuare piani di *marketing* volti alla **promozione** del career service come un ***brand dell'università*** e a incrementare la notorietà e a costruire la buona **reputazione** del servizio nei confronti delle diverse comunità di utenti, mediante il passa parola e azioni di *buzz marketing*.

AZIONE 92

Valutare periodicamente, attraverso incontri tra il personale del servizio e altri soggetti coinvolti nel processo di pianificazione, se l'insieme delle prestazioni e dei servizi erogati è pertinente rispetto ai fabbisogni e alla domanda espressa dagli utenti.

027 - Sviluppare una comunicazione ampia e personalizzata

Come si è detto, un elemento fondamentale del *marketing* dei career service è lo sviluppo di una **comunicazione** ampia e personalizzata rispetto ai differenti soggetti target, che può aiutare anche una efficace programmazione delle attività e una relazione diretta e proficua con gli studenti e le imprese. Si tratta, infatti, di moltiplicare gli sforzi per promuovere la diffusione di maggiori conoscenze e informazioni sul ruolo e le funzioni dei career service, sui servizi offerti a studenti e imprese e agli altri soggetti target, nonché sulle caratteristiche e i vantaggi dei differenti strumenti di politica attiva per l'alternanza formazione/lavoro

quali tirocini e apprendistati di alta formazione e ricerca, sia per i giovani laureati che per i datori di lavoro.

Box 28

Lezioni apprese

Molti studenti e datori di lavoro **non conoscono** i career service e i diversi servizi offerti da questi uffici e alcuni mostrano una evidente **diffidenza** nei confronti di certe opportunità offerte, come ad esempio l'apprendistato.

Le iniziative di comunicazione realizzate da alcuni servizi di orientamento e placement sono **condotte in modo estemporaneo**, senza disporre di competenze specifiche e investendo risorse limitate.

D'altra parte, la comunicazione è stata riconosciuta da molti atenei non come un'attività secondaria od occasionale, ma una **funzione strategica** del servizio, che va pertanto legata alla sua *mission* (finalità).

Alcuni career service costruiscono specifici **messaggi personalizzati** e contenuti informativi *ad hoc* rivolti alle imprese per fornire informazioni sui servizi offerti, sui programmi formativi e di ricerca, sui sistemi di accesso agli spazi e alle opportunità per pubblicizzare le imprese e sulle modalità di accesso ai loro sistemi per il reclutamento degli studenti, nonché sui programmi di *networking* e di *partnership* con i datori di lavoro promossi dall'ateneo.

Si rileva la necessità di **contrastare il radicato pregiudizio** nei confronti dell'apprendistato e della formazione in impresa mediante tirocini, di cui sono portatori, secondo certi attenti osservatori, non solo alcuni docenti universitari ma anche qualche referente del sistema di relazioni industriali e dei sindacati in particolare, che vedono nell'impresa un mero luogo di produzione e di scambio di beni e servizi.

La comunicazione consente l'incremento della **partecipazione** degli utenti e dei diversi *stakeholders* nell'attività del servizio. Per questo si deve privilegiare la comunicazione interattiva a "due vie".

Box 29

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Il Servizio stage e career service di Padova fornisce le informazioni relative agli **eventi di networking** con le imprese in modo congiunto e coordinato con gli altri atenei della regione Veneto, in modo da scongiurare il rischio di programmare iniziative ed eventi importanti nelle stesse date.

L'Università 'Ca Foscari di Venezia realizza una **Newsletter** mensile dei Servizi Stage&Placement, rivolta sia a studenti/laureati sia alle aziende partner e promuove la gestione di pagine **LinkedIn, Twitter e Facebook** per diffondere in tempo reale informazioni sulle attività e i servizi offerti dall'ufficio e per ricercare nuove aziende partner.

Il Centro Orientamento dell'Università degli studi di Pavia offre un servizio di **messaggi email personalizzati** "mirati" a specifici target di studenti, dedicato alle aziende che ne richiedono l'utilizzo.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 93

Avvalersi di specifiche risorse specializzate, interne o esterne al servizio, per promuovere una **comunicazione targetizzata**, indirizzata ai differenti soggetti target (studenti delle diverse annualità, laureati, dottorandi e dottori di ricerca, docenti, imprese, ex studenti, genitori, ecc.).

AZIONE 94

Promuovere una **comunicazione di ateneo** rivolta a tutti i dipartimenti, scuole e facoltà universitarie funzionale a condividere le informazioni e a migliorare le relazioni con le aziende.

AZIONE 95

Realizzare almeno una **campagna informativa** l'anno sull'offerta dei servizi erogati e sulle opportunità presenti (agevolazioni, forme contrattuali, misure di politica attiva, servizi, ecc.), rivolte alle imprese e agli utenti, che prevedano l'utilizzo di differenti strumenti quali *mass media* (radio, stampa, tv locali), *social media* (Facebook, Twitter, LinkedIn, ecc.), materiali informativi/promozionali (es. *brochure*, *depliant*, newsletter), sito web, convegni o seminari, specifiche iniziative di informazione e sensibilizzazione.

AZIONE 96

Predisporre e successivamente diffondere e mettere a disposizione degli utenti e dei datori di lavoro **materiali informativi** aggiornati (anche in lingua straniera) sulle prestazioni e sui servizi offerti, nonché sui **corsi** di laurea e di dottorato dell'ateneo e sui relativi profili professionali in uscita, che possano pure essere funzionali all'auto-consultazione.

AZIONE 97

Aggiornare tutti i materiali informativi almeno annualmente, in seguito a riunioni di programmazione.

AZIONE 98

Promuovere l'**affissione di volantini**, vetrofanie, notizie e avvisi relativi alle attività dei servizi di orientamento e placement sulle bacheche universitarie e in altri luoghi strategici.

AZIONE 99

Pubblicare sul sito internet **report informativi sugli sbocchi professionali** e sugli inserimenti lavorativi dei neolaureati.

AZIONE 100

Garantire ai potenziali datori di lavoro **spazi e opportunità** (es. pubblicazioni, newsletter, guide, riviste, partecipazione ad eventi, *social media*, ecc.) per fornire **informazioni** riguardo la propria organizzazione e per **pubblicizzare le vacancy** (es. caratteristiche del datore di lavoro e dell'opportunità formativa e lavorativa, requisiti richiesti, disponibilità, ecc.) e le modalità previste per il reclutamento degli studenti e dei laureati.

AZIONE 101

Istituire **canali e modalità di comunicazione** che consentano agli utenti (studenti, laureati e datori di lavoro, ecc.) di esprimere opinioni, di segnalare disfunzioni, di dare **suggerimenti** e di avanzare **reclami**, definendo procedure che assicurino un trattamento adeguato e tempestivo di tutte le comunicazioni ricevute.

AZIONE 102

Creare occasioni di **confronto pubblico** (incontri, seminari aperti, ecc.) che sollecitino la partecipazione degli utenti e dei differenti *stakeholder* all'attività dei servizi.

O28 - Svolgere un ruolo proattivo per il coinvolgimento e la fidelizzazione degli utenti

Come si è detto, i career service devono **cercare attivamente i propri utenti**, vale a dire studenti, laureati, dottori di ricerca, ex studenti, imprese e altri datori di lavoro. Lo svolgimento di questo ruolo proattivo si realizza stabilendo una relazione diretta e duratura con i diversi soggetti target, anche grazie all'utilizzo di una serie di tecniche e strumenti di **direct**

marketing, che consentono di comunicare direttamente con gli utenti target, attraverso azioni mirate.

L'utilizzo di tali strumenti, anche interattivi, permette infatti di raggiungere in modo duraturo i gruppi target stabiliti, personalizzare i messaggi in funzione delle specifiche esigenze e caratteristiche dei singoli soggetti, fidelizzarli, recuperarli in caso di abbandoni o ripensamenti ed infine ottenere risposte oggettive misurabili, quantificabili e qualificabili.

Box 30

Lezioni apprese

L'idea che gli studenti vadano "cercati" è ancora scarsamente condivisa dal personale dei career service. In parte questo si deve al **timore che i servizi non siano in grado di "reggere l'urto" di un aumento del numero degli studenti** che si rivolgerebbero al career service.

Prevedere specifiche azioni volte all'**engagement** e alla **fidelizzazione** dei differenti target si è rilevato fondamentale per raggiungere coloro che maggiormente necessitano del supporto del career service (es. umanisti, sociologi, giuristi, ecc.), e non limitarsi a seguire gli studenti che si rivolgono solitamente agli uffici di orientamento e placement e che magari potrebbero avere meno bisogno di tale supporto.

Il **Direct Marketing** consente di stabilire una relazione diretta e duratura con i diversi soggetti target, personalizzando i messaggi in funzione delle specifiche esigenze e caratteristiche del singolo utente e di fidelizzarli nel tempo.

Le **pratiche di marketing** sono ancora **poco diffuse** tra i career service universitari.

Box 31

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Nell'Università degli studi di Venezia – Cà Foscari è stato utilizzato lo **sport** come modalità **per attrarre e agganciare gli studenti ai servizi**. In particolare, prima del *Recruiting day* è stata organizzata una partita di pallavolo che ha favorito una partecipazione maggiore all'evento.

Il Career service della Università Bocconi di Milano invia periodicamente **messaggi e-mail personalizzati** agli studenti, per promuovere attività ed eventi specifici e informare sui servizi offerti dall'ufficio.

Il Politecnico di Torino fornisce un servizio di supporto alle aziende per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro che comprende l'attuazione di un'azione di **Direct mailing** indirizzata a target specifici di studenti pre-selezionati.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 103

Costruire **specifici messaggi personalizzati e contenuti informativi ad hoc** rivolti agli studenti e alle imprese per fornire informazioni sui servizi offerti, sulle azioni di *capacity building* e di ricerca, e sui programmi di alternanza formazione-lavoro, sulle modalità di accesso agli spazi e opportunità per pubblicizzare le imprese e i loro sistemi per il reclutamento degli studenti, sui servizi di *networking* con tutti i soggetti interessati (studenti, docenti, imprese, ex studenti, associazioni di categoria, ecc.), nonché sui programmi di *partnership* con i datori di lavoro promossi dall'ateneo.

AZIONE 104

Programmare l'utilizzo di **modalità differenziate di *direct marketing*** funzionali all'invio di comunicazioni personalizzate sui servizi offerti ai diversi gruppi di soggetti target (es. studenti del primo anno, studenti del secondo anno, laureandi, imprese, ecc.) e, in particolare, via posta cartacea (*direct mail*), via posta elettronica (*email marketing*) o via cellulare (*mobile marketing*).

AZIONE 105

Costruire ***mailing list*** per gruppi di soggetti target.

AZIONE 106

Inviare regolarmente, durante tutto l'anno, **e-mail agli utenti**, differenziati per categorie (es. studenti del primo anno, studenti del secondo anno, laureandi, imprese, ecc.), per promuovere attività ed eventi specifici e aumentare la consapevolezza generale dei servizi offerti dall'ufficio di career service.

AZIONE 107

Inviare **via email informazioni agli studenti del primo anno**, poco dopo il loro arrivo presso l'università, sui servizi offerti dall'ufficio di career service.

AZIONE 108

Assicurare la organizzazione di **incontri informativi** a sportello o su appuntamento per rispondere a specifiche esigenze dei datori di lavoro.

AZIONE 109

Organizzare **incontri individuali** o prevedere **contatti diretti** con le imprese per fornire informazioni relative alle scuole e alle facoltà universitarie, nonché alle differenti strutture di ateneo preposte alle relazioni con le imprese (es. ILO, UTT, Ufficio ricerche, ecc.).

AZIONE 110

Inviare alle aziende una volta l'anno (ad esempio a gennaio-febbraio), il **calendario** di massima degli eventi di ateneo, così da consentire sia al servizio di orientamento e placement che alle stesse aziende di poter effettuare una pianificazione delle attività.

AZIONE 111

Inviare le **comunicazioni 'save the date'** per ricordare gli appuntamenti fissati relativi a colloqui, incontri o eventi di *networking*, in modo che l'appuntamento sia inserito nel calendario di ognuno.

AZIONE 112

Attivare procedure di **fidelizzazione degli studenti e dei laureati** (es. diffusione periodica di informazioni sull'attività del servizio, contatti telefonici o scritti personalizzati, comportamenti per l'accoglienza adeguati, indicazione di un operatore di riferimento per ogni utente, ecc.), vale a dire procedure volte a rafforzare negli utenti la fiducia nei confronti degli operatori del career service e a sostenere la loro attitudine a rivolgersi al servizio, soprattutto nel caso di coloro che richiedono un'azione di supporto particolarmente intensa.

AZIONE 113

Fidelizzare le imprese già coinvolte in passato attraverso un'azione di contatti periodici che possano mantenere vivo il loro interesse nei confronti di future iniziative del career service, con particolare riferimento agli eventi di *networking* (es. presentazioni aziendali, *career day*, ecc.) e attività di tirocinio o di apprendistato.

Capitolo quinto

Personalizzazione - Fattore 5

Tema

Il **lavoro** non è solo uno strumento per ottenere le risorse per vivere, ma è molte altre cose. Come è noto, attraverso il lavoro, gli studenti tentano di realizzare le proprie passioni e aspettative, alcuni ricercano sicurezza e stabilità, e più in generale si inseriscono nella vita sociale e costruiscono una propria identità.

Il lavoro però **sta rapidamente cambiando** (si veda la parte prima delle linee guida) e le sue profonde trasformazioni mettono in discussione questi elementi, alcuni dei quali sono minati nelle fondamenta (es. stabilità). Da una sicurezza del posto di lavoro si è passati a una sicurezza che si basa sul concetto di **occupabilità** e di capacità di svolgere un dato lavoro. La continuità della condizione di occupazione è diminuita mentre è aumentata l'**incertezza** circa il posto di lavoro insieme alla **frammentazione** delle opportunità. I tipi di contratto di lavoro sono più differenziati e molti più individui diventano imprenditori di sé stessi, magari sfruttando le nuove tecnologie digitali. È più diffusa la necessità di **costruirsi un'opportunità lavorativa** piuttosto che cercare un posto di lavoro "bello che pronto". Prima c'erano le grandi aziende che guidavano il mercato del lavoro, il percorso era più lineare, mentre ora sono le piccole imprese che hanno assunto una maggiore centralità in questo ambito (si pensi a *WhatsApp*). In effetti, oggi, i percorsi d'ingresso nel mondo del lavoro sono certamente **meno lineari che nel passato** (il laureato in legge non necessariamente svolgerà la professione di avvocato o il laureato in ingegneria meccanica non diventerà scontatamente ingegnere presso un'azienda metalmeccanica magari multinazionale o infine il laureato in storia contemporanea non diventerà unicamente docente universitario o scolastico).

In questo quadro, il principale compito dei **career service** universitari è quello di aiutare gli studenti a capire dove sono le loro **passioni** e a trovare la **propria strada**, in modo di accedere a un lavoro che valorizzi la formazione ricevuta e permetta di ottenere una soddisfazione professionale per loro stessi e, allo stesso tempo, un beneficio per la comunità e per l'economia, nonché di accumulare capacità e reputazione che possano essere investite in futuro in nuove opportunità professionali.

Si tratta di aiutare ogni studente a definire una **carriera** e una **visione della vita unica**, e poi a **connetterli con modalità multidimensionali e personalizzate** con le risorse, le persone, le organizzazioni e le opportunità esistenti.

Pratiche internazionali

Il workshop "Il Career Service del futuro", organizzato nel 2014 dall'Università tecnologica di Chemnitz, in Germania, ha messo in luce come i servizi dovrebbero focalizzarsi principalmente **non più sul placement** ma sulla divulgazione delle **informazioni** e sull'**orientamento** agli studenti, e la loro responsabilità prioritaria dovrebbe essere quella di aiutare gli studenti a capire chi sono, a identificare cosa vogliono e a scoprire come possano ottenerlo, **rendendoli capaci di scegliere e pianificare la propria strada** relativa ai diversi possibili percorsi di carriera.

Il Career service della Princeton University (USA) ha attivato il programma "*Career & Life Vision*" finalizzato a **sostenere ogni studente a definire una carriera e una visione della vita unica**, e a connetterli con modalità multidimensionali e personalizzate con le risorse, le persone, le organizzazioni e le opportunità esistenti. Obiettivo del servizio è di aiutare gli studenti a scoprire le **passioni** che possono influenzare la loro vita al fine di rafforzare la loro identità. Tale attività di orientamento e supporto inizia presto, fin dal primo anno dell'università. Seguendo lo slogan "**Early is good!**" il Career service organizza infatti subito colloqui e incontri di orientamento con gli studenti del primo anno, per approfondire da dove viene la scelta o l'amore per una materia o per svolgere in futuro una determinata professione e per costruire insieme **percorsi personalizzati** sempre aggiornati e in linea con l'itinerario formativo.

In molte università americane si è sviluppato un modello integrato di relazioni personalizzate e di comunità (*customized connections and communities*). Hanno promosso una **personalizzazione dei servizi**, ad esempio, le università di George Mason in Virginia, di Stanford in California, di Princeton nel New Jersey, di William & Mary in Virginia, di Miami in Florida e dell'Ohio.

Nell'Università di Oxford viene garantito l'accesso al servizio di orientamento alla carriera anche mediante telefono o *e-mail* a tutti coloro che non possono recarsi di persona al servizio (ad esempio, i laureati che risiedono lontano dall'università), nonché viene assicurata la possibilità di prenotare *online* i colloqui di orientamento visitando il sito web del career service dell'università.

Per saperne di più:

Imke H., *The Future Career Service*, pp. 167-177, in Genz C. (Ed.), "Transnational Career Service Conference" 2014, Universitätsverlag Chemnitz, 2014, in http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/14412/Career_Conference_2014.pdf
Princeton University, *Career and life vision*, in <https://careerservices.princeton.edu/>
University of Oxford, *The Careers Service, Statement of Service*, 2011; City University London, *Career and Skills Development, Service Statement of Service*, August 2011.

Le stesse **teorie sulla carriera e i modelli e le tecniche di orientamento** vocazionale devono essere riformulate, per meglio rispondere alle necessità del contesto attuale, in cui le prospettive non sono mai definitive e appaiono caratterizzate da frequenti cambiamenti di lavoro⁹⁰.

I laureati sono chiamati infatti a mantenere la loro occupabilità e a gestire attivamente le loro carriere grazie all'adattabilità, all'intenzionalità, al *life long learning*, al *networking* e allo sviluppo di *connections* con tutti i soggetti dell'ecosistema universitario. Ciò ha come conseguenza principale che non si può più parlare di *career development* né di orientamento vocazionale, ma si possono solo ipotizzare traiettorie di vita, seguendo le quali gli individui progettano e costruiscono via via la propria vita, ivi compresa quella lavorativa.

Si potrebbe dire che si stia affermando una nuova *vision* per l'orientamento e conseguentemente si stiano diffondendo nuovi e dinamici **modelli di orientamento** finalizzati allo svi-

⁹⁰ Ciò in particolare per due motivi: i concetti fondamentali delle teorie sulla carriera fondavano la loro ragion d'essere sulla stabilità delle caratteristiche personali e su occupazioni fisse in ambiti ben circoscritti; essi consideravano la carriera come una sequenza fissa di *step* da percorrere.

luppo della carriera formativa e lavorativa di studenti e laureati e soprattutto alla costruzione di **progetti di vita personale e professionale significativi** rispetto alla formazione ricevuta e alle loro passioni e aspettative.

I primi modelli di orientamento erano legati, come è noto, a un percorso di ingresso nel mondo del lavoro certamente più lineare, tanto che la carriera era stata definita come un'evoluzione predeterminata e prevedibile di tappe⁹¹.

Approfondimento tematico 13

Evoluzione dei modelli di orientamento professionale

- 1) Modello **"Diagnostico-attitudinale"** (1900-1930), funzionale a mettere l'uomo giusto al posto giusto (Parsons, 1909; Lawe, 1929), assicurando un *matching* tra attitudini dell'individuo e caratteristiche del lavoro.
- 2) Modello **"Caratterologico-affettivo"** (1930-1950), incentrato sull'interesse professionale e non solo sulle attitudini (Baumgarten, 1949), alla base della riuscita lavorativa e del rendimento professionale.
- 3) Modello **"Clinico-dinamico"** (1945-1960), che assegna un'importanza fondamentale alle motivazioni e alla personalità per la scelta del lavoro (Léon, 1957);
- 4) Modello dello **"Sviluppo vocazionale"** (in auge negli anni '70) incentrato sulla scelta professionale basata su tappe evolutive da affrontare e superare adeguatamente (Super, 1957, 1963, 1969).
- 5) Modello **"Maturativo-personale"** (fino agli anni 2000) che punta sulla centralità della persona e del ruolo attivo del soggetto, in grado di auto-orientarsi;
- 6) Modello della **"Career Construction"** (Savickas, 2001, 2005), che definisce le modalità con cui l'individuo costruisce la propria carriera;
- 7) Modello della **"Construction de soi e Life construction"** (Guichard, 2004, 2005, 2009, 2010) finalizzato non tanto alla costruzione della carriera ma di un proprio progetto di vita;
- 8) Paradigma del **"Life Meaning"** (Bernaud, 2013; Bernaud et al., 2015; Di Fabio & Bernaud, 2014) che propone una visione dinamica e un percorso riflessivo che l'individuo deve intraprendere per approcciarsi alla questione del senso della sua vita e del senso che vuole dare alla sua vita.

Per saperne di più:

Di Fabio A. (2011, Marzo), *Orientamento, career counseling e nuovo millennio: Nuovi metodi, strumenti e professionalità*. Key note presentata alla First International Study Day "L'orientamento in un mondo che cambia: verso la valorizzazione della professionalità degli operatori di orientamento in Italia", Firenze, Italia

Di Fabio A. (2014), *"Constructing my Future Purposeful Life": A new Life Construction intervention*. In A. Di Fabio & J.-L. Bernaud (Eds.), *The Construction of the Identity in 21st Century: A Festschrift for Jean Guichard*, New York: Nova Science Publishers

Hartung, P. J. (2012). *Career development in global context: History, status, and prospects*. In M. Watson et M. McMahon (Eds.), *"Career development: Global issues and challenges"*, (pp. 11-26). Hauppauge, NY: Nova Science

Savickas M. L. (2011), *Career counselling*, Washington, DC: American Psychological Association

Nel XXI secolo, invece, come si è detto, non sono più presenti stabilità e sicurezza, ma lavoro flessibile e organizzazioni fluide e conseguentemente la **possibilità di carriera è legata non più all'organizzazione ma prevalentemente alla persona**, che deve imparare a muoversi nel "magma" dell'attuale mondo del lavoro e a costruire connessioni e relazioni per sviluppare una carriera significativa che risponda alle proprie passioni e aspettative, oltre che alla formazione ricevuta.

Per questi motivi, il **focus del lavoro dei career service non è più il placement** ma è invece quello di trattare **ogni studente come un individuo unico**, costruendo insieme a lui un **percorso personalizzato di sviluppo e di carriera**⁹². In sostanza l'attività del career service non può essere circoscritta allo smistamento di domande di lavoro e curriculum degli studenti, o non può limitarsi solo alla pubblicazione di offerte *online* di lavoro o tirocinio.

⁹¹ Super D. (1957), *Psychology of careers*, New York: Harper & Brothers.

⁹² Di Fabio A., Cumbo T., *Mutamenti del mercato del lavoro, modelli di orientamento e ruolo dei career service*, in "Counseling" Giornale italiano di ricerca e applicazioni, Rivista scientifica internazionale, Vol. 9, n. 3, novembre 2016

Né basta offrire alcuni servizi informativi o di orientamento professionale magari rivolti in modo generalizzato esclusivamente agli studenti dell'ultimo anno.

Ciò che occorre è piuttosto un **intervento personalizzato a sostegno degli studenti**, dei laureati e dei dottori di ricerca, costruendo insieme a ognuno di loro un percorso formativo, lavorativo e professionale coerente e soddisfacente in termini economici, sociali, psicologici e organizzativi.

La **sfida**, insomma, è quella di coinvolgere e far aderire gli studenti su una ipotesi di carriera e del loro futuro e di **connetterli** con i differenti soggetti che gravitano nell'ecosistema universitario (imprese e altri datori di lavoro, docenti, ex studenti, associazioni da categoria, ecc.) e le possibili opportunità che possono scaturire. E di fare questo **in modo personalizzato**, vale a dire garantendo un'attenzione individualizzata e una prassi di **accompagnamento** continua degli studenti.

In Italia, attualmente questa sfida è irta di ostacoli ed è resa ancor più difficoltosa dalla **penuria di risorse e di personale**, ma è questo l'**orizzonte verso cui tendere** nel prossimo futuro.

Orientamenti strategici e indicazioni operative

In merito alla questione della personalizzazione dei servizi per gli studenti, si possono identificare **sei orientamenti strategici** prioritari da perseguire mediante la realizzazione di una serie di **azioni** od opzioni pratiche qui di seguito esposte.

O29 - Impostare e organizzare il servizio in funzione della personalizzazione

La **personalizzazione** delle prestazioni e dei servizi offerti non è un compito che si aggiunge agli altri già assicurati dai career service. Al contrario, essa deve essere vista come il **criterio** che **"guida"** tutte le attività realizzate. Per questo motivo, le differenti funzioni ricoperte dai servizi di orientamento e placement (es. accoglienza, informazione, orientamento, formazione, *tutoring*, intermediazione, organizzazione di tirocini e apprendistati, supporto per l'auto-imprenditorialità o la creazione di imprese spin off, servizi in favore dei dottori di ricerca nel campo del trasferimento tecnologico, ecc.) devono essere visti come strumenti per aiutare gli studenti a costruirsi il loro **progetto di vita personale e professionale**.

Anche le azioni volte alla conoscenza della domanda di lavoro e dell'ambiente di riferimento dell'università, al *networking* e alla costruzione di *partnership*, come anche al *marketing* e alla comunicazione⁹³, devono essere **impostate** considerando che ognuna di tali azioni costituisce un **passo necessario** per sostenere i singoli studenti nelle loro scelte e per aiutarli a costruire il loro percorso formativo e professionale.

⁹³ Si vedano gli appositi capitoli delle linee guida dedicati a questi ambiti.

Lezioni apprese

In relazione ai mutamenti in corso nel mondo del lavoro, il **focus delle attività dei career service** è sempre più la costruzione di **percorsi personalizzati** di sviluppo e di carriera di ogni studente, trattato come un individuo unico, mediante la connessione con i diversi soggetti che gravitano nell'ecosistema universitario (imprese, datori di lavoro, ex studenti, associazioni di categoria, ecc.).

I career service già **si trovano spesso a fornire prestazioni personalizzate** agli studenti, cercando di interpretare le loro esigenze e di indirizzarli verso le soluzioni più adeguate e di seguirli nei loro percorsi di alternanza tra formazione e lavoro e di sviluppo delle carriere professionali.

La personalizzazione delle prestazioni richiede **tempo** e **risorse** economiche, strutturali e professionali di cui spesso i career service in Italia non dispongono. Ciò nonostante è possibile almeno impostare i servizi secondo le principali **tipologie di utenti target** (es. laureandi, laureati, dottori di ricerca, persone diversamente abili, ecc.).

Le **richieste** degli studenti sono molto **differenziate** in base alle diverse esigenze, aspettative e tipologia di target.

La personalizzazione delle prestazioni è considerata sempre più al livello internazionale l'asse portante del **modello professionale** degli operatori dei career service, per il quale occorre sviluppare specifiche competenze e capacità.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 114

Promuovere iniziative volte all'**aggiornamento continuo** su quanto si sta realizzando in Italia, in Europa e al livello internazionale, **in merito alla personalizzazione** delle prestazioni nei career service universitari.

AZIONE 115

Definire **quali attività** orientate alla conoscenza della domanda di lavoro, al radicamento territoriale (*networking*, *connections* e *partnership*), al *marketing* e alla comunicazione possono essere utilizzate per il **supporto personalizzato** dei singoli studenti.

AZIONE 116

Partendo dall'**inventario dei servizi** offerti **stabilire** quali possono essere maggiormente **personalizzati** in relazione ai diversi tipi di target (ad esempio, accoglienza, informazione, orientamento, formazione, *tutoring*, servizi di intermediazione *on line* o *on campus*, supporto per l'auto-imprenditorialità o la creazione di imprese *spin off*, servizi in favore dei dottori di ricerca nel campo del trasferimento tecnologico, ecc.), **valutandone** la funzionalità, la qualità e i margini di miglioramento e **programmando** conseguentemente **interventi di sviluppo o di rafforzamento di tali servizi**.

AZIONE 117

Analizzare l'attività svolta dal career service nel corso degli ultimi anni, nell'intento di stimare la numerosità dei diversi tipi di studenti target che richiedono un'attività di supporto e stabilire se e a quali condizioni l'ufficio è in grado di soddisfare queste richieste.

AZIONE 118

Sensibilizzare i docenti, gli operatori e i responsabili dei servizi di orientamento e placement, mediante incontri, seminari, momenti informali di riflessione e altre iniziative di confronto, sulla rilevanza di un'azione di supporto personalizzato degli studenti.

AZIONE 119

Definire **procedure e strumenti flessibili** condivisi dal personale del career service per condurre le azioni di supporto personalizzato degli studenti (es. attribuzione di responsabilità e mansioni tra componenti dello staff, modelli da utilizzare, *step* e operazioni da realizzare, ecc.).

AZIONE 120

Promuovere relazioni e connessioni e stabilire specifici **accordi di collaborazione con i servizi del territorio o altri servizi**, dipartimenti o uffici **interni all'università** per la fornitura di prestazioni specifiche necessarie per il supporto personalizzato degli utenti.

AZIONE 121

Rendere facile (*users' friendly*) il rapporto degli studenti e delle loro famiglie con il career service, garantendo un **semplice accesso e un'amichevole accoglienza** ai servizi anche *online* e indicando agli studenti che richiedono assistenza un **operatore di riferimento** che stabilisca con lui un rapporto personalizzato.

O30 - Promuovere modelli di orientamento più efficaci in relazione alla occupabilità degli studenti

Nel contesto attuale, caratterizzato da un'elevata disoccupazione, da una frammentazione delle opportunità e da una maggiore incertezza circa il posto di lavoro, l'**orientamento personalizzato** può contribuire ad aumentare la consapevolezza delle persone, circa l'esistenza di opportunità di apprendimento e di esperienze lavorative che portano allo sviluppo delle competenze necessarie per il mercato del lavoro o che aumentano il lavoro autonomo e l'imprenditorialità.

Si tratta di puntare su **nuovi modelli di orientamento**, finalizzati allo sviluppo della carriera formativa e lavorativa e alla costruzione di progetti di vita personale e professionale, dotati di continuità nel tempo e significativi rispetto alla formazione ricevuta e alle passioni e aspettative di studenti e laureati.

Box 34

Lezioni apprese

L'orientamento deve aiutare le persone a sviluppare la propria **identità**, a prendere **decisioni** sulla propria vita personale e professionale, a facilitare l'incontro tra domanda e offerta di formazione e successivamente tra domanda e offerta di lavoro.

Gli atenei stanno investendo sul **miglioramento della qualità dei servizi di orientamento**, sviluppando modelli innovativi e approcci più sofisticati per relazionarsi con le imprese e con i diversi soggetti dell'ecosistema universitario, al fine di promuovere l'occupabilità degli studenti.

Si è manifestata l'esigenza di migliorare la qualità e sviluppare servizi di orientamento che puntino sulle **connessioni** con gli altri servizi territoriali e con i diversi soggetti che possono portare all'individuazione di opportunità formative e di lavoro (docenti, ex studenti, imprese e altri datori di lavoro, ecc.) e, più in generale, a favorire l'occupabilità degli studenti.

Oggi la capacità richiesta è quella di **sapersi riposizionare** costantemente, anche attraverso l'apprendimento continuo. Pertanto, l'orientamento deve essere funzionale ad aiutare i laureati a saper utilizzare e collocare le proprie competenze che le università hanno aiutato a costruire.

In questa nuova era, è richiesta una prospettiva innovativa nella costruzione di percorsi di vita e di lavoro, in modo che siano sostenibili e duraturi nel tempo ancorandoli alla costruzione di **significato**.

I career service devono aiutare le persone a costruire vite attraverso il lavoro, le relazioni e lo sviluppo di connessioni, non pensando tanto alla definizione di uno stabile progetto di carriera ma di un **progetto di vita** come atto intrinsecamente relazionale.

Il coinvolgimento continuo delle Scuole e dei Dipartimenti insieme agli operatori implicati nell'orientamento favorisce la costruzione di una **cultura scientifica comune** e di "saperi" condivisi in merito all'orientamento.

Per saperne di più:

Di Fabio A. (2014), "Constructing my Future Purposeful Life": A new Life Construction intervention. In A. Di Fabio & J.-L. Bernaud (Eds.), *The Construction of the Identity in 21st Century: A Festschrift for Jean Guichard*, New York: Nova Science Publishers

Di Fabio A. and Blustein DL (2016), *EDITORIAL: From meaning of working to meaningful lives: The challenges of expanding decent work*, Front. Psychol. 7:1119. doi:10.3389/fpsyg.2016.01119. Maree, J. G., & Di Fabio, A. (Eds.). (2015), *Exploring new horizons in career counselling: Turning challenges into opportunities*, Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers

Di Fabio A., Cumbo T., *Mutamenti del mercato del lavoro, modelli di orientamento e ruolo dei career service*, in "Counseling" Giornale italiano di ricerca e applicazioni, Rivista scientifica internazionale, Vol. 9, n. 3, novembre 2016

Rete europea per le politiche per l'orientamento permanente (*European Lifelong Guidance Policy Network - ELGPN*), *Sviluppo di una politica di orientamento permanente: il Resource Kit europeo*, ISFOL 2014

Approfondimento tematico 14

Le funzioni dell'orientamento

Come indicato dalle strategie europee (es. Lisbona 2010, Europa 2020) e dalle politiche e dagli interventi realizzati al livello nazionale (es. *Jobs Act* e istituzione della Rete dei servizi per il lavoro, Garanzia giovani, accordi della Conferenza unificata Stato-Regioni, ecc.), l'orientamento costituisce lo strumento per **gestire la transizione** tra istruzione, formazione e lavoro e assume un **valore permanente** nella vita di ogni studente, garantendone lo sviluppo e il sostegno nei processi di scelta e di decisione circa la propria vita personale e professionale, con l'obiettivo di promuovere l'occupazione attiva, la crescita economica e l'inclusione sociale.

In particolare, la Conferenza Stato-Regioni ha identificato le seguenti **funzioni dell'orientamento**.

- **Educativa**: indica le attività di accompagnamento e sostegno allo sviluppo di risorse e condizioni favorevoli al processo di auto-orientamento della persona per favorirne il benessere, l'adattamento ai contesti, il successo formativo e la piena occupabilità. Favorisce nella persona la maturazione di un atteggiamento e di un comportamento proattivo per lo sviluppo delle capacità di gestione autonoma e consapevole del proprio processo di orientamento.
- **Informativa**: riguarda le attività volte a sviluppare le capacità di attivazione della persona e di ampliamento, acquisizione e rielaborazione di conoscenze utili al raggiungimento di un obiettivo formativo/professionale specifico.
- **"Accompagnamento a specifiche esperienze di transizione"**: attiene lo sviluppo di competenze e capacità di decisione e di controllo attivo sull'esperienza formativa e lavorativa in essere, al fine di prevenire rischi di insuccesso.
- **Consulenza orientativa**: concerne il sostegno alla progettualità personale nei momenti di snodo della storia formativa e lavorativa.
- **Di sistema**: assistenza tecnica, formazione operatori, promozione della qualità e ricerca e sviluppo, al fine di assicurare l'efficacia degli interventi rivolti all'utenza.

L'**art. 18 del decreto legislativo 150/2015** ha individuato, inoltre, tra le misure di politica attiva del lavoro i seguenti **servizi di orientamento**:

- *orientamento di base*, con l'analisi delle competenze in relazione alla situazione del mercato del lavoro locale e la profilazione;
- *orientamento specialistico e individualizzato*, mediante bilancio delle competenze e analisi degli eventuali fabbisogni in termini di formazione, esperienze di lavoro o altre misure di politica attiva del lavoro, con riferimento all'adeguatezza del profilo alla domanda di lavoro espressa a livello territoriale, nazionale ed europeo;
- *orientamento individualizzato all'autoimpiego* e tutoraggio per le fasi successive all'avvio dell'impresa.

Per saperne di più:

Conferenza unificata Stato Regioni, *Linee guida nazionali sul sistema di orientamento permanente*, dicembre 2013

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

L'Università degli Studi di Firenze ha promosso un modello di orientamento volto alla costruzione di un **progetto di vita personale e professionale**, dotato di continuità nel tempo e soprattutto significativo rispetto alla formazione ricevuta e alle passioni e aspettative degli studenti, e la cui sostenibilità sia ancorata alla costruzione di significato. Nella stessa università si è promossa la realizzazione di **"cenacoli di riflessività"** e di significato, al fine di far crescere e condividere la cultura scientifica dell'orientamento e uniformare il lessico per la costruzione di "saperi" condivisi all'interno dei servizi di placement. Tale iniziativa ha favorito lo sviluppo di circuiti virtuosi di aggiornamento e progressione del livello di competenze degli operatori, attraverso la condivisione di linguaggi e contenuti scientifici e mediante il coinvolgimento continuo delle Scuole e dei Dipartimenti.

L'Ufficio Orientamento, Stage e Placement della Università Ca' Foscari di Venezia ha adottato il "Career Connections Model", promuovendo **connessioni interne** (tra diversi livelli di orientamento formativo, professionale e didattica; tra differenti livelli di servizi a studenti e laureati e servizi alle aziende; tra diversi uffici e aree di ateneo) e **connessioni esterne** (con i differenti soggetti del mercato del lavoro, le agenzie per il lavoro, le scuole, le università, ecc.).

Indicazioni per l'azione

AZIONE 122

Promuovere l'organizzazione di **incontri o seminari per il coinvolgimento** di tutti gli **operatori** implicati nelle attività di orientamento insieme ai **docenti** e ai rappresentanti dei Dipartimenti, delle Scuole o facoltà universitarie, in modo da favorire la costruzione e la **condivisione** di una cultura scientifica comune in merito all'**impostazione da dare alle azioni di orientamento**.

AZIONE 123

Incentivare l'**aggiornamento** circa i modelli di orientamento professionali più pertinenti ed efficaci utilizzati dai career service al livello internazionale.

AZIONE 124

Organizzare **visite di studio** presso career service innovativi in Italia e al livello internazionale per promuovere lo **scambio di buone pratiche** circa i modelli di orientamento più efficaci in relazione alla occupabilità degli studenti.

AZIONE 125

Organizzare seminari o altre iniziative di **capacity building**, anche utilizzando modalità di **e-learning**, volte all'aggiornamento e al rafforzamento del livello di competenze e capacità degli operatori dei career service in materia di orientamento.

031 - Garantire il legame tra orientamento in entrata, *in itinere* e in uscita

Occorre garantire un maggiore legame tra le diverse fasi con cui viene assicurato l'orientamento nelle università, in quanto parti di un unico processo, vale a dire l'orientamento in ingresso, l'orientamento *in itinere* e l'orientamento in uscita. A volte, infatti, le aree organizzative preposte nelle università a queste tre funzioni non comunicano tra di loro, con effetti negativi sulla possibilità di sviluppo delle carriere formative e lavorative degli studenti. Per questa ragione molte università hanno previsto un tipo di organizzazione del servizio che garantisca un collegamento e una maggiore sinergia tra le tre diverse aree e tra i differenti soggetti ad esse preposti.

Box 36

Lezioni apprese

Attualmente nel sistema universitario le attività di orientamento sono attuate attraverso interventi molto diversificati, riconducibili prevalentemente a **tre macro-aree** da considerarsi parti di un unico processo: **l'orientamento in ingresso, l'orientamento in itinere e l'orientamento in uscita**, comprensiva quest'ultima area di un'attività di *job placement* riservata agli studenti e ai laureati di ogni ateneo, con funzione di intermediazione per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Per definire e attuare un progetto formativo e professionale personalizzato, in grado di promuovere l'occupabilità dello studente, non è sufficiente intervenire solo con il *counseling* finale l'ultimo anno di università ma è necessario **assicurare un legame tra le diverse fasi con cui viene promosso l'orientamento** negli atenei, in quanto parti di un unico processo, vale a dire l'orientamento in ingresso, l'orientamento in itinere e l'orientamento in uscita.

Nelle università, in alcuni casi, **le aree organizzative** preposte alle tre suddette funzioni **non comunicano tra di loro**, e ciò ha effetti negativi sulla possibilità di sviluppo delle carriere formative e lavorative degli studenti. Ad esempio, nella Università di Napoli Parthenope vi sono uffici separati e si avverte l'esigenza di rendere sinergiche le loro attività e pensarle insieme, mentre nella Università degli Studi di Messina vi sono invece differenti operatori preposti alle varie fasi dell'orientamento, con competenze diverse e una certa difficoltà a condividere l'impostazione, anche se si cerca di promuovere un coordinamento. A volte, inoltre, l'orientamento in entrata tende ad essere trattato separatamente dalle altre due fasi dell'orientamento.

Per definire percorsi personalizzati e perseguire l'obiettivo della occupabilità risulta fondamentale assicurare il **collegamento con i docenti e le attività di insegnamento e ricerca** promosse nelle facoltà universitarie. Infatti, ogni aspetto delle attività realizzate (es. orientamento, formazione al lavoro, relazioni con le imprese, ecc.) deve essere sostenuto dalla ricerca e dai docenti.

Si è rilevata l'esigenza di una condivisione di una **comune impostazione scientifica** tra i differenti operatori preposti alle diverse fasi dell'orientamento e tra i docenti e altri soggetti delle scuole e dei dipartimenti coinvolti.

Si è riscontrata la necessità di **supportare il processo decisionale** degli studenti, favorire la conoscenza delle professioni e dei corsi di studio e potenziare le competenze in ingresso.

Box 37

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

L'Università degli studi di Firenze ha promosso la realizzazione di incontri o **"Cenacoli" di costruzione di significato** tra i differenti soggetti implicati nelle diverse fasi dell'orientamento (in entrata, *in itinere* e in uscita), compresi i docenti e altri soggetti delle scuole e dei dipartimenti universitari, al fine sviluppare un linguaggio comune e una cultura scientifica condivisa.

Nell'Università degli Studi di Padova, i tre differenti uffici di orientamento in entrata, *in itinere* e in uscita fanno riferimento alla **stessa Area** e la delega del Rettore si chiama "per la continuità formativa scuola-università-lavoro". Ciò facilita una programmazione comune, una continuità di rapporti tra gli uffici e il coinvolgimento di docenti, scuole e dipartimenti universitari.

Nella Università degli Studi di Bari Aldo Moro esiste un'unica **struttura organizzativa** che fa capo alle tre direzioni dell'orientamento.

L'Università di Sassari ha affidato la gestione delle tre fasi di orientamento all'Ufficio orientamento e Job placement, in modo da garantire un **coordinamento** tra le diverse azioni di orientamento con la finalità di aiutare i giovani a costruire una visione della vita che tenga ben unite la componente personale e quella professionale.

Nella Università degli Studi di Bergamo, nella Università Cà Foscari di Venezia, nella Università degli Studi di Roma "Foro Italico" e nella Università della Valle D'Aosta è presente un **unico servizio** di orientamento di ateneo.

Nell'Università degli studi di Ferrara è in programma l'istituzione di una specifica ripartizione "Orientamento" che presidi, in parallelo con il livello politico assicurato dal Delegato del Rettore per l'orientamento, non più solo l'uscita, ma **tutto il percorso di orientamento**, dall'entrata all'uscita.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 126

Realizzare **incontri e seminari** con i diversi operatori e soggetti (compresi i docenti) implicati nelle diverse fasi dell'orientamento (in entrata, *in itinere* e in uscita), per condividere una comune impostazione e modello d'intervento.

AZIONE 127

Sviluppare le **relazioni con i docenti** e i coordinatori dei corsi di laurea per impostare attività come l'orientamento, la formazione al lavoro, i rapporti con le imprese, ecc.

AZIONE 128

Collegare i differenti uffici di orientamento in entrata, *in itinere* e in uscita alla **stessa Area organizzativa** dell'Università e a un unico responsabile strategico con delega del Rettore, in modo da garantire un collegamento e una **maggiore sinergia tra i diversi uffici** e soggetti preposti all'orientamento.

AZIONE 129

Realizzare una **programmazione comune** dei diversi uffici di orientamento, mediante riunioni periodiche e il coinvolgimento di docenti, scuole e dipartimenti universitari.

AZIONE 130

Tenere un **registro per ogni studente** di tutte le attività di orientamento in entrata, *in itinere* e in uscita eseguite.

AZIONE 131

Realizzare una **valutazione** di efficacia e di impatto delle attività di orientamento (in ingresso, *in itinere* e in uscita) svolte, in modo da acquisire informazioni sui risultati ottenuti e sugli effetti a medio e lungo termine dell'orientamento offerto agli studenti e di riprogrammare eventualmente le attività sulla base dei dati raccolti.

O32 - Erogare servizi di orientamento tempestivi e personalizzati

Molte università non solo in Italia (es. Università di Firenze, ecc.), ma specialmente all'estero (es. Princeton, Stanford, ecc.) hanno posto l'accento sulla necessità di iniziare da subito con gli studenti del primo anno ad effettuare colloqui e incontri di orientamento, in cui approfondire da dove viene la scelta o l'amore per una materia o per svolgere in futuro una determinata professione. Solo in questo modo è possibile, infatti, aiutare con efficacia ogni studente a definire una carriera e una visione della vita unica, e poi a connetterli in modo **personalizzato** con le risorse, i soggetti e le opportunità esistenti.

Inoltre, per definire le prestazioni e i servizi offerti agli studenti e costruire percorsi formativi e professionali individualizzati, è decisivo effettuare **analisi delle competenze e dei fabbisogni** che non si limitino solo a quelli formali e tecnici, ma considerino anche quelli non formali e informali e soprattutto le competenze trasversali fondamentali in un contesto del lavoro non lineare come quello attuale.

Box 38

Lezioni apprese

Da più parti è stata segnalata l'importanza di **anticipare le attività di orientamento** fin dal primo anno di università per aiutare con efficacia ogni studente a definire un percorso personalizzato formativo e di sviluppo della carriera, rispondente alle proprie passioni, aspettative, capacità e competenze.

Si è riscontrata la necessità di migliorare le **metodologie per la valutazione delle competenze** e delle capacità possedute dagli studenti e di quelle che essi devono sviluppare in relazione a determinate scelte formative e professionali, al fine di sostenere al meglio gli studenti nella costruzione di **progetti personalizzati** di carriera formativa e professionale.

In particolare, si è rilevata l'esigenza di **non limitarsi a un'analisi delle competenze formali e tecniche** richieste da una determinata materia o sbocco professionale, ma di allargare il campo all'insieme delle competenze acquisite pure in **contesti non formali e informali**⁹⁴, alle **competenze trasversali** e alle capacità necessarie per l'inserimento lavorativo nel contesto attuale e in generale per la gestione di percorsi di carriera (formativa e lavorativa) non lineari ma significativi (es. *Career Management Skills*, capacità di decisione, spirito di iniziativa e orientamento all'esercizio di responsabilità, capacità di attivazione del capitale sociale, capacità di assunzione di rischi e di controllo attivo sull'esperienza formativa e lavorativa, ecc.).

Nella gran parte dei career service italiani, ad esclusione di alcune eccezioni, **non è comune fare orientamento individualizzato** con gli studenti.

Box 39

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Nell'Università degli studi di Bari "Aldo Moro" si utilizza un modello di **analisi delle competenze** basato sulle *Big Five*, un test che consente la descrizione e la valutazione della personalità dello studente sulla base di cinque dimensioni fondamentali (energia o estroversione; amicalità o gradevolezza; coscienziosità; stabilità emotiva e apertura mentale)⁹⁵ utile all'individuazione dei profili di personalità più idonei alle varie opportunità esistenti. I percorsi individuali vengono definiti sulla base di colloqui e forme di *assessment*, a seconda della scelta del soggetto per arrivare alla costruzione del profilo professionale e al piano di azione per l'inserimento nel mercato del lavoro. In parallelo, si svolgono ciclicamente attività laboratoriali anche a richiesta, riguardanti le competenze relative alla stesura del Curriculum Vitae sia in formato europeo sia infografico⁹⁶, la gestione del colloquio di lavoro, il *networking*, le strategie di *marketing* per promuovere in modo efficace la propria candidatura nella ricerca del lavoro.

⁹⁴ Il 20 dicembre 2012 il Consiglio dell'Unione europea ha adottato la Raccomandazione sulla convalida dell'apprendimento non formale e informale, che invita gli Stati membri a istituire entro il 2018, modalità di validazione delle conoscenze, abilità e competenze acquisite al di fuori dei contesti formali, al fine di "dare alle persone l'opportunità di dimostrare quanto hanno appreso al di fuori dell'istruzione e della formazione formali – anche mediante le esperienze di mobilità – e di avvalersi di tale apprendimento per la carriera professionale e l'ulteriore apprendimento".

⁹⁵ Ogni dimensione fa riferimento alle parole che le persone impiegano quotidianamente per comunicare, descrivere e valutare se stesse e gli altri. In particolare, l'energia si riferisce a due aree, la proattività e la *leadership*. La prima comprende le competenze legate agli aspetti dell'iniziativa, della capacità di lavoro e dell'influenza interpersonale; la seconda include gli aspetti di gestione e sviluppo degli altri. L'amicalità dà origine all'area socialità, che riguarda le competenze legate alla gestione delle relazioni, alla comunicazione, alla gradevolezza e al lavoro di squadra. La coscienziosità fa riferimento all'area qualità del lavoro, che include le competenze relative alla gestione efficace delle attività, alla pianificazione, alla programmazione e al raggiungimento degli obiettivi. La stabilità emotiva si riferisce all'area gestione delle emozioni, che comprende le competenze volte a far fronte efficacemente ai fattori stressanti interni ed esterni. L'apertura mentale dà origine all'area *Change Management*, che riguarda le competenze nella gestione del cambiamento e nella soluzione dei problemi. Ogni dimensione è suddivisa in 3 sottodimensioni, per cui il modello dispone di 15 tratti per esaminare, descrivere e valutare la personalità degli studenti.

⁹⁶ Il curriculum info-grafico non mappa la sequenza delle attività formative e lavorative realizzate nel tempo, ma ricostruisce le competenze strategiche utilizzate per ogni specifica attività, presentate anche in questo caso in forma diacronica.

Nell'Università di Padova si presta un'attenzione particolare allo sviluppo delle **competenze trasversali**, attraverso la realizzazione di laboratori esperienziali in piccoli gruppi, della durata di 30 ore, distribuite nell'arco di due mesi.

Nell'Università Ca Foscari di Venezia sono state sviluppate dal Career service connessioni interne con i Dipartimenti per la realizzazione di progetti di didattica finalizzati allo sviluppo di **competenze trasversali**, come "Active Learning Lab", "Competency Lab", "Boatcamp" e "Sconfini".

Indicazioni per l'azione

AZIONE 132

Iniziare subito con gli **studenti del primo anno** a realizzare colloqui e incontri di orientamento.

AZIONE 133

Fornire agli studenti un **orientamento in ingresso** rispetto alle aree di interesse e alle professioni riconducibili ai percorsi di studio da seguire, promuovendo una scelta rispetto alle proprie passioni, esigenze e aspettative e alle opportunità esistenti in un mercato del lavoro in rapido mutamento.

AZIONE 134

Migliorare le **metodologie per la valutazione delle competenze e delle capacità** possedute dagli studenti e di quelle che essi devono sviluppare, in modo da costruire efficaci percorsi personalizzati formativi e professionali.

AZIONE 135

Effettuare una **analisi dei fabbisogni** degli studenti, che includa non solo un esame delle capacità e competenze tecniche e formali, ma anche quelle non formali e informali e soprattutto le competenze trasversali fondamentali in un contesto del lavoro non lineare come quello attuale, nonché i desideri e le aspettative, le motivazioni professionali e le aree di rischio relative al percorso professionale che si intende intraprendere⁹⁷.

AZIONE 136

Assicurare la disponibilità di **spazi ad hoc** riservati ai colloqui di orientamento con gli studenti.

AZIONE 137

Garantire un'**accessibilità multicanale** ai servizi offerti, prevedendo differenti modalità quali il telefono, la posta elettronica e i *social media* (es. *Facebook*, *Skype*, *Twitter*, *Linkedin* o *Youtube*) e assicurando in tutti i casi **risposte tempestive**⁹⁸.

AZIONE 138

Garantire la possibilità di **prenotare on line** sia i colloqui di orientamento che la partecipazione ai differenti eventi o iniziative organizzate dai career service (es. *Career day*, laboratori, seminari, ecc.).

⁹⁷ Montefalcone M. (a cura di), *Modello d'intervento e di servizi in favore dei dottori di ricerca*, Italia Lavoro, Giugno 2011. Mezzana D., Montefalcone M., Quaranta G., *Modello operativo di Analisi dei Fabbisogni Formativi (MOAFF)*, LSC, 2004, in <http://www.scienzecittadinanza.org/Public/ManualeMoaff.pdf>

⁹⁸ Cfr. Oxford Brookes University, *Information, Client Contact and Marketing and Promotion*, February 2009, Oxford, in <http://www.brookescareerscentre.co.uk>.

AZIONE 139

Effettuare una **rilevazione periodica dei tempi di attesa** intercorsi fra appuntamenti e colloqui di orientamento con gli studenti.

AZIONE 140

Organizzare **laboratori esperienziali, seminari o altre iniziative** funzionali alla **costruzione delle competenze trasversali** degli studenti necessarie per lo sviluppo di percorsi di carriera nel contesto lavorativo attuale (es. *Career Management Skills*, capacità di decisione, spirito di iniziativa e orientamento all'esercizio di responsabilità, capacità di attivazione del capitale sociale, capacità di assunzione di rischi e di controllo attivo sull'esperienza formativa e lavorativa, ecc.).

AZIONE 141

Discutere ed elaborare insieme a ogni studente un **progetto formativo e professionale personalizzato**, finalizzato allo sviluppo della carriera, e rispondente alle passioni e aspettative e al percorso formativo finora realizzato. Tale progetto si articola in un piano formativo e un piano di assistenza e di inserimento al lavoro relativo ai differenti possibili percorsi (tirocini presso aziende innovative o altri datori di lavoro; inserimento lavorativo mediante contratto di apprendistato in imprese e altri soggetti pubblici o privati; creazione d'impresa *spin-off*; trasferimento tecnologico; ecc.).

AZIONE 142

Implementare un'azione coordinata di attività per **attivare i percorsi personalizzati** formativi e professionali, precedentemente discussi con gli studenti.

O33 - Ampliare servizi personalizzati per differenti target

In Europa i career service universitari stanno cercando di estendere il più possibile l'offerta di **servizi differenziati su misura per target diversi**, quali i laureandi e i laureati dei corsi triennali e magistrali, gli studenti di master, i dottorandi e i dottori di ricerca, in cerca di una prima collocazione, di una riqualificazione professionale e/o di nuove opportunità lavorative. Inoltre, nel quadro della Garanzia Giovani, i career service hanno come target anche i disoccupati e gli inoccupati, vale a dire i diplomati che hanno interrotto gli studi universitari e tutti coloro che abbiano acquisito un titolo di studio (laurea, laurea magistrale, dottorato di ricerca, specializzazione e master) da più di 12 mesi e non hanno trovato lavoro. Infine, alcune specifiche attività vengono indirizzate anche agli ex studenti e alle famiglie.

Box 40

Lezioni apprese

Le attività dei career service si devono rivolgere a tutti gli studenti. I **target** di tali servizi sono pertanto i laureandi e i laureati dei corsi triennali e magistrali (distinti per tipologia di corsi di laurea cosiddetti deboli e forti), gli studenti di Master, i dottorandi e i dottori di ricerca. Inoltre, le attività devono essere rivolte anche alle aziende, ai docenti, agli ex studenti e alle famiglie.

La questione dell'**ingaggio** e della **fidelizzazione** dei target non è di poco conto perché chi non si rivolge direttamente e con costanza al Career service è proprio colui che più ne ha bisogno (umanisti, sociologi, giuristi, ecc.), mentre magari si rivolgono solitamente agli uffici di orientamento e placement gli studenti che ne hanno meno necessità (es. ingegneria, economia, ecc.).

Molti studenti **non conoscono** i diversi servizi offerti dai career service e sono **diffidenti** verso alcune opportunità offerte, come ad esempio l'apprendistato.

Per una serie di impedimenti dovuti, ad esempio, agli esami, alle lezioni, o ai problemi logistici di raggiungere l'università, alcuni studenti hanno difficoltà a dare continuità alla partecipazione alle attività di orientamento previste, mentre altri studenti non sono **attratti dal servizio**, nonostante si organizzino diversi eventi (es. *career day*, *recruitment day*, ecc.) in cui si presentano agli studenti le aziende e le opportunità esistenti.

In alcune università, l'orientamento in entrata viene impostato prevalentemente con fini di **marketing**, con l'obiettivo di attrarre il maggior numero dei migliori studenti.

Considerata la difficoltà incontrata dai career service italiani di dare risposte individualizzate in relazione alla numerosità degli studenti (es. 50.000 nella Università di Catania) e alla carenza di risorse economiche e di personale, si è rilevata la necessità di trovare un **compromesso tra qualità e quantità dei servizi**, raggiungendo il maggior numero possibile di studenti e garantendo comunque la qualità dei servizi.

Inoltre, si è evidenziata l'esigenza di puntare sulla progettazione di **interventi generalizzati per target specifici** (es. donne, studenti con disabilità, dottori di ricerca, studenti di lauree deboli, studenti di ingegneria, ecc.) sulla base dei loro specifici fabbisogni, funzionali a potenziare le competenze utili alla transizione al lavoro.

Box 41

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Alcuni atenei, che hanno aderito all'Azione Servizi a target promossa da Anpal Servizi, in prosecuzione di quanto già realizzato con il Programma FxO S&U, hanno lavorato alla messa a regime di modalità di personalizzazione di servizi rivolti a **target specifici** (es. donne, laureati deboli, dottori di ricerca, studenti stranieri, studenti con disabilità, ecc.), individuati sulla base della **segmentazione** della popolazione studentesca.

Tra le iniziative realizzate si segnala il **ciclo di seminari sull'imprenditorialità al femminile**, inseriti nel progetto "Donne&Impresa", organizzato dall'Università Ca' Foscari di Venezia e rivolto a studentesse e laureate che hanno ascoltato le testimonianze di donne imprenditrici in settori diversi (aziende di prodotto ma anche moda, turismo o cultura). Le studentesse, che hanno partecipato ai seminari e interessate ad approfondire un lavoro personale sul proprio obiettivo professionale, sono poi state coinvolte in un percorso di accompagnamento e orientamento, finalizzato alla definizione di un **Piano personalizzato di inserimento lavorativo**⁹⁹ focalizzato sugli aspetti dell'imprenditorialità, volto a verificare l'esistenza di idee di impresa, della motivazione a realizzare attività di lavoro autonomo, delle necessarie conoscenze /competenze ed infine di una prima fattibilità della proposta.

Nell'Università degli studi di Genova si è promossa la definizione e l'attuazione di **Piani personalizzati di assistenza lavorativa per lauree deboli**¹⁰⁰. Tali piani hanno costituito il risultato di un'azione di informazione e consulenza orientativa che ha compreso sempre un'analisi dei fabbisogni, delle competenze e delle potenzialità degli studenti interessati, una trasmissione di informazioni sull'offerta formativa dei corsi di laurea magistrale nell'ateneo, nonché di dati e informazioni sulle caratteristiche delle aziende presenti nel territorio di Genova in relazione ai settori d'interesse (realizzata grazie a una mappatura *ad hoc* utilizzando la Banca dati AIDA e la lista delle imprese convenzionate con UniGE), un supporto alla definizione degli obiettivi professionali degli studenti di lauree deboli che si sono rivolti al servizio e all'individuazione delle opportunità formative (es. tirocini curriculari o extra curriculari) e professionali, supporto che ha portato alla determinazione di piani operativi di azione per la ricerca di formazione specialistica e lavoro. L'attuazione di tali piani personalizzati si è svolta mediante un'azione di accompagnamento all'inserimento lavorativo che ha previsto sempre un'assistenza per l'aggiornamento del CV e la messa a punto di una lettera di presentazione, l'organizzazione di colloqui e interviste, l'eventuale attivazione di tirocini o apprendistati e una periodica attività di monitoraggio e valutazione dei risultati.

In particolare, l'Università degli Studi di Genova, nell'ambito dell'Azione di assistenza tecnica Servizi ai target promossa da Anpal Servizi, ha coinvolto in **percorsi orientativi** finalizzati alla definizione del proprio **progetto professionale** gli studenti/laureati delle aree di Giurisprudenza, Lettere, Lingue, Scienze della Formazione e Scienze Politiche. L'attività è stata avviata con l'organizzazione di una giornata seminariale, seguita da incontri individuali di orientamento specialistico. I partecipanti al percorso hanno usufruito anche di una serie di servizi previsti a supporto, tra i quali l'attivazione di tirocini, le consulenze per la creazione d'impresa, la mediazione domanda/offerta di lavoro, gli incontri con aziende, i laboratori e il *CV-Check*. I servizi erogati sono stati sottoposti inoltre ad una periodica attività di monitoraggio e valutazione dei risultati. Infine, l'Ateneo nella definizione e attuazione dei Piani personalizzati ha proposto una loro integrazione con la somministrazione del questionario

⁹⁹ Il Piano personalizzato è lo strumento proposto dal *Modello per i servizi di Orientamento e Placement - Università*, di Italia Lavoro (2015) che codifica il percorso di fruizione di servizi orientativi e specialistici.

¹⁰⁰ Università degli studi di Genova, *Piano personalizzato di assistenza all'inserimento lavorativo*, giugno 2016

ISFOL - AVO¹⁰¹ al fine di esplorare atteggiamenti e rappresentazioni degli studenti coinvolti rispetto al futuro lavorativo.

Nell'Università degli Studi di Sassari, su disposizione del Rettore, si è programmato un ciclo di **incontri con i genitori degli studenti**, per spiegare la velocità del cambiamento nel mercato del lavoro, la nuova concezione del lavoro e l'importanza dell'acquisizione di competenze trasversali.

Nella Università di Messina, al fine di ottenere una prima identificazione dei bisogni orientativi e di definire i gruppi target, si promuove il **coinvolgimento** dei **referenti scolastici** e delle **associazioni studentesche**, e successivamente in relazione ai fabbisogni di orientamento rilevati, si attiva una collaborazione con i **Dipartimenti** universitari interessati, per la realizzazione dei laboratori esperienziali e per le attività di potenziamento. Inoltre, viene svolta periodicamente una indagine sui fattori di rischio per gli studenti, svolta su un campione di 1200 ragazzi, che permette di programmare **interventi mirati** in funzione dei fabbisogni rilevati.

Nell'Università degli studi di Bari "Aldo Moro", sono presenti alcuni **tutor** che supportano gli studenti in difficoltà con il proprio corso di studi, per aiutarli a migliorare l'approccio allo studio universitario e a gestire con successo il proprio percorso formativo.

Nell'Università degli studi di Padova si è sperimentata la realizzazione di esperienze di **counselling di gruppo** o formazione orientativa, rivolte a gruppi di 30 **dottori di ricerca**.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 143

Realizzare **indagini periodiche sui fabbisogni** delle diverse tipologie di soggetti target del career service, in modo da programmare interventi mirati in relazione ai fabbisogni rilevati.

AZIONE 144

Provvedere a un'attività di **"segmentazione" dell'utenza (profiling)**, in modo da consentire la definizione di gruppi tipologici di utenti, a partire dai quali attivare "azioni su misura", efficaci, mirate alla specifica situazione e a soddisfare i relativi fabbisogni¹⁰².

AZIONE 145

Successivamente alla segmentazione dell'utenza, **identificare e quantificare** i soggetti target da raggiungere con specifici servizi.

AZIONE 146

Definire per ogni **tipologia di target** (laureandi e laureati dei corsi triennali e magistrali, studenti di master, dottorandi e dottori di ricerca, ex studenti, ecc.) il **pacchetto di servizi personalizzati** da offrire, compresi interventi di orientamento innovativi o di eccellenza all'estero, volti allo sviluppo delle competenze trasversali e alla costruzione di percorsi formativi e professionali degli studenti.

AZIONE 147

Stabilire un **piano di supporti** (es. *tutor*, *mentor*, ecc.) per la realizzazione del suddetto pacchetto di servizi personalizzati, in cui siano definiti i soggetti coinvolti, le modalità di realizzazione e i tempi.

¹⁰¹ Grimaldi A., Bosca M.A., Porcelli R., Rossi A., AVO: *lo strumento Isfol per l'occupabilità dei giovani. Dalle premesse culturali ai criteri generativi*, Osservatorio Isfol n. 1-2/2015

¹⁰² Cfr. Squarzon C., Boschiero E. e Lizier T. (a cura di), *Strumenti per la qualità dei servizi per il lavoro in Europa. Esperienze e approcci alla qualità in 5 Paesi: Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Regno Unito, Scheda Paese: Germania*, Rapporto di Benchmarking predisposto da Eraclitus per conto di Italia Lavoro, *Qualità e servizi per il lavoro in Europa*, Italia Lavoro S.p.A., novembre 2011, in <http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/download?fileName=d8d9335c-ddde-4ab5-9c21-964c56af0d21.pdf&uid=d8d9335c-ddde-4ab5-9c21-964c56af0d21>.

AZIONE 148

Promuovere una **comunicazione e una promozione di servizi differenziata per i diversi soggetti target** (es. lauree deboli, studenti con disabilità, dottorandi e dottori di ricerca, donne, ecc.), avvalendosi di specifiche risorse specializzate, interne o esterne al servizio (si veda il capitolo quarto).

AZIONE 149

Stabilire **piani di marketing** (cfr. capitolo quarto) che prevedano iniziative innovative per attrarre, agganciare e fidelizzare gli studenti ai servizi, con particolare riferimento a coloro che ne hanno maggiormente bisogno (umanisti, sociologi, giuristi, ecc.).

AZIONE 150

Organizzare iniziative di **counselling di gruppo per target specifici** (es. dottori di ricerca, studenti di master, studenti di laurea triennale, ecc.) relativi a differenti corsi di laurea (economia, informatica, scienze politiche, ingegneria, ecc.), che prevedano il coinvolgimento di **imprese selezionate per settore** (es. *Green economy*, ICT, ecc.).

O34 -Potenziare le professionalità dedicate all'orientamento e alla personalizzazione dei servizi per gli studenti

L'evoluzione delle funzioni dell'orientamento connessa alle modificazioni dei modelli di career service nel contesto attuale e la necessità di assicurare una maggiore personalizzazione dei servizi rivolti agli studenti, comporta l'esigenza di garantire un rafforzamento delle competenze degli operatori insieme alla necessità di un incremento della presenza o della disponibilità di professionalità dedicate nei career service universitari.

Box 42

Lezioni apprese

Si è riscontrata l'esigenza di prevedere una **formazione continua** per gli operatori dei servizi di orientamento e placement, molto spesso costituito da personale amministrativo e non tecnico specializzato, per sviluppare le loro competenze in materia di orientamento e personalizzazione dei servizi, magari attraverso un affiancamento o esperienze di scambio anche all'estero.

Le principali **competenze da sviluppare** nel personale sono: il *counselling*, quelle psicologiche legate all'orientamento, l'auto-imprenditorialità e il *coaching*.

Si è rilevata la necessità di un **potenziamento della presenza di professionalità** nei career service dedicate alle attività di orientamento e di supporto personalizzato degli studenti, aumentando il numero e il tipo di operatori previsti (es. orientatore senior, consulente orientativo o *counselor*, operatore preposto all'accompagnamento al lavoro, *coaching*, ecc.).

Indicazioni per l'azione

AZIONE 151

Condurre insieme al personale del servizio una **valutazione dei fabbisogni formativi** degli operatori rispetto all'esigenza di un supporto personalizzato degli studenti.

AZIONE 152

Definire, sulla base dei fabbisogni rilevati, un **piano di formazione e di aggiornamento continuo** del personale del career service (si veda il capitolo nono), con particolare riferimento all'analisi delle competenze, all'orientamento e al *coaching*.

AZIONE 153

Programmare e attuare **percorsi di formazione degli operatori** dei career service in tema di orientamento formativo e professionale degli studenti, anche avvalendosi della collaborazione di ANPAL Servizi o di agenzie specializzate.

AZIONE 154

Definire un **organigramma** dell'ufficio di orientamento e placement rispondente a specifici standard di qualità e comprensivo di alcune figure professionali preposte all'orientamento e al supporto personalizzato degli studenti (es. *counselor*, operatore preposto all'accompagnamento al lavoro, *coaching*, ecc.).

AZIONE 155

Definire **standard e apposite linee guida** al livello nazionale relativi al personale del career service, con particolare riferimento al numero di operatori e al tipo di qualifiche professionali necessarie per svolgere le funzioni di orientamento degli studenti e di supporto personalizzato.

Capitolo sesto

Attrattività e segmentazione dei servizi alle imprese - Fattore 6

Tema

Per svolgere un'efficace azione di supporto e accompagnamento che favorisca l'occupabilità e lo sviluppo della carriera formativa e lavorativa degli studenti, dei laureati e dei dottori di ricerca, è necessario che i servizi di orientamento e placement universitari sviluppino le **relazioni con le imprese** e i potenziali datori di lavoro e promuovano con essi forme di cooperazione.

Come si è messo in luce nei precedenti capitoli, ciò è fondamentale per acquisire una conoscenza adeguata della domanda del mercato del lavoro e dei fabbisogni professionali delle imprese. Inoltre, lo sviluppo di relazioni con i datori di lavoro e l'offerta di specifici servizi costituisce una **funzione essenziale e di base** degli uffici di orientamento e placement, che risponde anche a specifici obblighi normativi ed è connessa al ruolo che, a partire dalla riforma Biagi fino ai recenti provvedimenti sul *Jobs Act* e al programma Garanzia Giovani, le università possono svolgere per favorire l'intermediazione al lavoro e per migliorare l'occupabilità degli studenti universitari.

Approfondimento tematico 15

Collegamento degli studenti con i datori di lavoro: una funzione di base dei career service

A partire dalla riforma Biagi (D. Lgs. 276/2003) gli atenei rientrano nel novero di quei soggetti autorizzati a svolgere attività di intermediazione al lavoro e in seguito al cosiddetto *Jobs Act* costituiscono uno dei soggetti della Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro (art. 1 c. 2) e sono riconosciuti tra i soggetti accreditati (art. 12) che a livello regionale possono erogare servizi nell'ambito delle politiche attive del lavoro (art. 18).

Inoltre, la partecipazione al programma Garanzia Giovani¹⁰³ qualifica ulteriormente le università come soggetti accreditati della rete regionale dei servizi per il lavoro e rappresenta il terreno di sperimentazione di servizi, procedure, pratiche professionali che rafforzeranno inevitabilmente i career service.

Infine, i provvedimenti legislativi in materia di tirocinio e quelli più recenti sull'apprendistato finalizzati alla creazione di un sistema duale che integri istruzione, formazione e lavoro, confermano l'esigenza di offrire e sviluppare servizi rivolti ai datori di lavoro.

¹⁰³ Come è noto, il Programma Garanzia Giovani ha l'obiettivo di garantire ai giovani al di sotto dei 30 anni un'offerta qualitativamente valida di lavoro, proseguimento degli studi, apprendistato o tirocinio o altra misura di formazione, entro un periodo di 4 mesi dall'uscita dal sistema d'istruzione formale o dall'inizio della disoccupazione.

Per saperne di più:

D. Lgs 14 settembre 2015, n. 150 "Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive"

Decreto 12 ottobre 2015 "Definizione degli standard formativi dell'apprendistato e criteri generali per la realizzazione dei percorsi di apprendistato, in attuazione dell'articolo 46, comma 1, del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81" (GU Serie Generale n.296 del 21-12-2015)

Un po' ovunque nel mondo, i career service organizzano colloqui con le imprese nelle università, sessioni informative, eventi di *networking*, fiere del lavoro o *career day*, nel tentativo di favorire il reclutamento e l'inserimento lavorativo degli studenti e sostenere le relazioni con i datori di lavoro. Le imprese e i potenziali datori di lavoro costituiscono, infatti, allo stesso tempo i partner vitali nel processo formativo e di accompagnamento al lavoro degli studenti e i clienti fondamentali dei career service.

Come suggeriscono le esperienze italiane e internazionali, l'elenco dei possibili servizi offerti dalle università è molto lungo. Si possono, ad esempio, distinguere i **servizi specifici** rivolti alle imprese e ai datori di lavoro (es. servizi informativi, di *capacity building*, di *networking*, ecc.) e i **servizi di intermediazione** rivolti al doppio target di studenti e datori di lavoro (servizi di *recruiting online* e *on campus*, servizi per l'attivazione di tirocini e apprendistati, servizi ulteriori per la promozione di percorsi di alternanza istruzione e lavoro).

Tuttavia, a prescindere dalle diverse possibili tipologie, la sfida è sempre quella di offrire **servizi funzionali** rispetto alle aspettative e alle esigenze, sia delle imprese e dei datori di lavoro, sia degli studenti che degli stessi atenei.

Tali servizi devono consentire, infatti, alle imprese di trovare le persone che effettivamente cercano e devono permettere, in generale, ai datori di lavoro di ottenere un supporto per le proprie attività o quantomeno informazioni di cui non disponevano. Inoltre, si tratta di servizi che devono rispondere ai fabbisogni degli studenti ed essere impostati in modo tale da contribuire a favorire la loro occupabilità, promuovendo inserimenti lavorativi di qualità rispondenti alle competenze e alle aspirazioni degli studenti. Infine, tali servizi devono consentire agli atenei di conoscere meglio la domanda di lavoro e di cogliere nuove opportunità e di acquisire risorse fondamentali per il raggiungimento delle proprie tre missioni (insegnamento, ricerca, sviluppo e valorizzazione conoscenze).

Solo rispondendo alle differenti esigenze e aspettative tali servizi riusciranno ad essere effettivamente **attrattivi** per i differenti target. Non bastano azioni di comunicazione e *marketing*, ancorché necessarie ed auspicabili (cfr. capitolo quarto).

Si tratta invece di garantire **servizi funzionali e attrattivi**, in modo che tutti i soggetti interessati possano utilizzarli e trarne reciproci **vantaggi**: i datori di lavoro, gli studenti e gli stessi atenei.

A tal fine, da più parti al livello nazionale e internazionale è stata messa in evidenza la necessità e la utilità di **segmentare e diversificare i servizi** in base alle differenti esigenze dei potenziali datori di lavoro target e alle tipologie di imprese maggiormente diffuse nel contesto di riferimento della università.

Segmentazione del Mercato

Per **segmentazione** del mercato si intende la suddivisione della popolazione di riferimento (le imprese) in gruppi omogenei per caratteristiche, interessi, fabbisogni, attese, comportamenti (ma disomogenei rispetto ad altri gruppi) e ogni gruppo viene considerato come un target.

La segmentazione consente quindi l'individuazione di specifici gruppi – target, rispetto ai quali è possibile pianificare e indirizzare **appositi servizi** e attività per raggiungere differenti obiettivi.

Tra le **variabili** utilizzabili per la segmentazione del mercato si possono considerare: il territorio; la tipologia di contratto; il settore merceologico specifico (ad es: edilizia; editoria, consulenza informatica ecc.); i bisogni professionali espressi (es. competenze e specializzazioni richieste, ecc.); numero medio di avviamenti effettuati negli ultimi tre anni; famiglie professionali assunte; tipologia di aziende (es. *start-up*; imprese ICT; imprese 4.0; ecc.).

Fonte:

Kotler P., Keller K. L., Ancorani F., Costabile M., *Marketing management*, Pearson Italia, XIV ed. 2012
Porter M. (2008), *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard business Review, January 2008

Box 43

Pratiche internazionali

Il Career Center della University of Economics and Business di Vienna offre 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*).

L'ufficio *Career services and student success* della University Utah State (USA) organizza nell'ambito delle **fiere di carriera** il programma "Ospite dello studente", attraverso il quale gli studenti possono ospitare una organizzazione che frequentano e a cui sono interessati.

Il career service di Stanford promuove attualmente 16 "**fiere di carriera**" l'anno che soddisfano le esigenze di lavoro in vari settori. A Stanford vengono realizzati frequenti incontri per raccogliere le esigenze delle imprese e promuovere la carriera degli studenti, quali **circoli informali di discussione** (*career meetups*) guidati da consulenti per la carriera, a cui sono assegnate varie comunità di studenti. Tali iniziative stanno via via sostituendo i workshop e le presentazioni tradizionali.

Per saperne di più:

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>
www.careercon.eu/fileadmin/PDF/Presentations_2015/Funding_a_CC_CareerCon2015.pdf

Orientamenti strategici e indicazioni operative

In merito alla questione della funzionalità e attrattività dei servizi alle imprese e altri datori di lavoro, si possono identificare **tre orientamenti strategici** prioritari da perseguire mediante la realizzazione di una serie di **azioni** od opzioni pratiche qui di seguito esposte.

O35 - Promuovere una vasta gamma di servizi alle imprese e ai datori di lavoro

Risulta essenziale promuovere un **ampio ventaglio di servizi alle imprese e ai datori di lavoro**, in modo da soddisfare le loro molteplici e differenziate aspettative ed esigenze, cercando nel contempo di tenere conto sia dei fabbisogni degli studenti che degli interessi e della missione dell'ateneo.

Box 44

Lezioni apprese

Secondo una recente indagine di Anpal Servizi¹⁰⁴, la quasi totalità delle università promuove, anche se con impegno e modalità differenti, la "raccolta e **pubblicazione online delle offerte** di stage e lavoro" e la "ricerca attiva e di contatto con le imprese", mentre quasi il 90% degli atenei assicura la **pubblicazione online dei curricula** dei laureati (in alcuni casi svolta in altre sedi, quali le segreterie studenti o i servizi informatici), utilizza un **database** di aziende, e promuove l'organizzazione di **Career day**¹⁰⁵, nonché la realizzazione di **presentazioni aziendali**, spesso anche grazie all'azione diretta delle singole cattedre, e in diversi casi anche senza il coinvolgimento dei servizi di placement, ma attraverso contatti diretti dei docenti con le aziende. Circa l'80% dei servizi garantisce poi la **preselezione** dei candidati richiesti dalle imprese, individuando specifici CV.

Molto meno frequente risulta invece l'attività di assistenza per la definizione del **fabbisogno professionale**, assicurato solo dal 59% dei servizi e per la quale risulta necessaria la disponibilità di personale qualificato in grado di offrire tempo e competenze specifiche alle imprese che si rivolgono all'università.

Quando le aziende ricercano profili tipicamente molto richiesti sul mercato del lavoro, quali ingegneri, designer o architetti, è importante rafforzare la loro **reputazione** come datori di lavoro all'interno del contesto universitario per investire sui giovani talenti.

Si rileva al livello nazionale e internazionale un'**ampia tipologia di servizi** offerti dalle università ai datori di lavoro e una diffusa tendenza alla diversificazione e personalizzazione di tali servizi in base alle reali esigenze e al contesto di riferimento.

I **servizi** informativi e di *networking* con le imprese sono considerati da tutti **prioritari** e, allo stesso tempo, i servizi di *partnership* e di *capacity building* risultano essenziali per migliorare le relazioni con le imprese e soprattutto per svolgere nel modo migliore possibile la funzione di supporto e accompagnamento degli studenti.

Approfondimento tematico 17

Tipologia di servizi alle imprese

Si propone qui di seguito una possibile classificazione dei diversi tipi di servizi offerti dagli uffici di orientamento e placement in Italia, che possono essere specificatamente tarati e personalizzati rispetto ai differenti target dei datori di lavoro.

- A. **Servizi informativi** (es. incontri individuali con le imprese a sportello o su appuntamento; *brochure* o *depliant* aggiornati sulle prestazioni e sui servizi offerti alle imprese; spazi pubblicitari o informativi delle aziende e delle loro modalità di reclutamento nel sito web dell'ateneo o in altri spazi e opportunità quali pubblicazioni, guide, riviste, newsletter, partecipazione ad eventi, *social media*, ecc.).
- B. **Servizi di networking** (*social network* come *Facebook* o *LinkedIn* per promuovere il reclutamento degli studenti e connessioni con i differenti *stakeholders* interni ed esterni; organizzazione di *Career Day* o Fiere del Lavoro di ateneo o ad altri eventi di *networking* come *Internship day*, Pranzi di lavoro, *Workshops*, *Panel Discussions*, ecc.).
- C. **Servizi di capacity building** (seminari formativi; preparazione dei tutor aziendali; supporto per la definizione dei piani formativi dei tirocinanti o degli apprendisti).

¹⁰⁴ Candia G. e Cumbo T. (a cura di), *Op. cit.*, 2016

¹⁰⁵ I *Career day* e le presentazioni aziendali sono garantiti in tutte le università private e nei politecnici e in tutti gli atenei di grandi dimensioni e che hanno staff dei career service che superano le 7 unità.

- D. **Servizi di *partnership*** (stipula di *partnership* strategiche con aziende e altri datori di lavoro; attivazione di collaborazioni con altri uffici dell'ateneo che hanno rapporti con le imprese).
- E. **Servizi di *employer branding*** (supporto alle aziende per la costruzione della propria reputazione come datori di lavoro nei confronti degli studenti).
- F. **Servizi di *recruiting*** (servizi *online* come pubblicazione delle *vacancy*, preselezione e segnalazione dei candidati alle imprese, alimentazione e accesso a banche dati di imprese e studenti; servizi di *recruiting on campus* quali presentazioni aziendali, *career day*, pranzi di lavoro, ecc.).
- G. **Servizi per l'attivazione di tirocini** (raccolta delle offerte di tirocinio; verifica dei requisiti aziendali; preselezione e segnalazione delle candidature; definizione del progetto formativo; attivazione del tutor formativo; monitoraggio e valutazione).
- H. **Servizi per l'attivazione di contratti di apprendistato** (raccolta delle offerte di apprendistato; verifica dei requisiti aziendali; preselezione e segnalazione delle candidature; definizione del progetto formativo; formalizzazione del contratto di lavoro; attivazione del tutor formativo; monitoraggio e valutazione).
- I. **Servizi ulteriori per l'attivazione di percorsi di alternanza istruzione e lavoro** (organizzazione di brevi stage o esperienze di *Job Shadowing*; attivazione di percorsi occupazionali part-time).

Indicazioni per l'azione

AZIONE 156

Offrire **servizi informativi** alle imprese e ai datori di lavoro (cfr. capitolo secondo).

AZIONE 157

Organizzare eventi di ***networking*** e offrire altri servizi funzionali allo sviluppo delle relazioni con i datori di lavoro (cfr. capitolo secondo).

AZIONE 158

Programmare **seminari di *capacity building*** per aggiornare i referenti di imprese e altri datori di lavoro sulla riforma del lavoro (es. Jobs Act e Garanzia Giovani) e sulla normativa relativa ai dispositivi concernenti le politiche attive del lavoro (es. tirocini e apprendistato).

AZIONE 159

Organizzare seminari per la **formazione dei referenti aziendali** che dovranno svolgere la funzione di **tutor** nell'ambito di tirocini o apprendistati di alta formazione e ricerca.

AZIONE 160

Supportare le aziende per la definizione dei **piani formativi degli studenti** coinvolti in tirocini o apprendistati di alta formazione e ricerca.

AZIONE 161

Assistere le aziende e altri datori di lavoro nella **stipula di *partnership*** con l'università per lo sviluppo di servizi di intermediazione o la partecipazione ai programmi formativi e di orientamento al lavoro degli studenti o agli eventi di ***networking*** organizzati dall'università.

AZIONE 162

Attivare **collaborazioni con altri uffici dell'ateneo** che hanno rapporti con le imprese (cfr. capitolo secondo).

AZIONE 163

Definire **piani di employer branding** per le aziende che ne fanno richiesta, comprensivi di comunicazione *online* ed eventi *on campus* finalizzati a far conoscere la propria impresa e ad attrarre il target ideale di studenti e laureati.

AZIONE 164

Supportare le aziende per la costruzione della propria **reputazione** come datori di lavoro nei confronti degli studenti, mediante l'organizzazione di specifici eventi o l'offerta di spazi pubblicitari e informativi.

AZIONE 165

Assicurare ai datori di lavoro la possibilità di pubblicare nel **sito internet** di ateneo le **vacancy** relative alle offerte di lavoro, tirocinio e apprendistato.

AZIONE 166

Garantire ai datori di lavoro l'accesso a **banche dati** con i curriculum degli studenti laureati, organizzate per ambiti disciplinari e settori tematici.

AZIONE 167

Programmare e attivare un servizio di **preselezione e segnalazione dei candidati alle imprese**, sulla base dell'individuazione nella banca dati degli studenti e laureati rispondenti ai profili e alle richieste dei datori di lavoro ricevute (CV eccellenti di studenti, laureati, diplomati master, dottorandi o dottori di ricerca) e al *profiling* dei candidati¹⁰⁶.

AZIONE 168

Pianificare e implementare un ampio spettro di **servizi di Recruiting On Campus**, cioè attività e servizi che consentono alle aziende di fare reclutamento di personale (*recruiting*) direttamente all'interno dell'università (si veda il quarto obiettivo strategico).

AZIONE 169

Assicurare la trasmissione di **informazioni sulla normativa** di riferimento dei **tirocini formativi e degli apprendistati** di terzo livello, al fine di chiarire le condizioni da rispettare per la loro attivazione.

AZIONE 170

Fornire agli studenti **informazioni dettagliate sulle opportunità esistenti di tirocini e apprendistati** (caratteristiche e localizzazione della impresa ospitante, modalità di invio della domanda di partecipazione, diritti e doveri, *tutoring*, piano di formazione ed esiti di apprendimento previsti, modi e tempi delle procedure di valutazione, ecc.) e sulle condizioni in cui possono essere effettuati (durata, eventuale compenso, abbigliamento richiesto, carico di lavoro quotidiano, ecc.).

AZIONE 171

Raccogliere le **offerte di datori di lavoro** disponibili ad attivare **tirocini e apprendistati** di alta formazione e ricerca, anche mediante l'utilizzo di appositi *form on line*.

¹⁰⁶ Il Jobs Act (art. 19 c. 5) e il Programma Garanzia Giovani prevedono l'utilizzo del *profiling* che assegnando gli studenti utenti dei career service a una classe di profilazione, consente di valutarne il livello di occupabilità e i gradi di distanza rispetto al mercato del lavoro, secondo una procedura automatizzata di elaborazione dei dati in linea con i migliori standard internazionali.

AZIONE 172

Garantire la **verifica dei requisiti delle aziende** per ospitare tirocini e apprendistati, mediante l'organizzazione di apposite visite preventive *in loco* da parte del personale dell'ufficio di career service.

AZIONE 173

Attivare un servizio di **preselezione e segnalazione delle candidature** alle imprese di studenti interessati allo svolgimento di tirocini o apprendistati, e rispondenti ai profili e alle richieste dei datori di lavoro ricevute.

AZIONE 174

Fornire **informazioni e supporto** ai datori di lavoro per la compilazione dei documenti necessari all'attivazione dei tirocini o degli apprendistati (appositi *form on line*).

AZIONE 175

Definire il **Piano Formativo Individuale** del tirocinante o dell'apprendista in collaborazione con il datore di lavoro e lo studente e tenendo conto degli schemi definiti nella normativa nazionale e dei modelli propri della contrattazione collettiva o degli enti bilaterali.

AZIONE 176

Assicurare tutto il supporto necessario per la stipula di **convenzioni** (se richieste) Imprese-Università relative allo svolgimento di tirocini e apprendistati, che delineino le responsabilità dell'università, del datore di lavoro e degli studenti e stabiliscano gli standard di qualità relativi al piano di apprendimento e alle procedure previste.

AZIONE 177

Favorire l'individuazione e l'attivazione del **tutor formativo**, di concerto con i docenti e i referenti delle scuole o facoltà universitarie, in modo da assicurare le necessarie funzioni di supporto e accompagnamento degli studenti, di raccordo con il tutor aziendale, di monitoraggio e valutazione in corso d'opera e finale dell'esperienza di alternanza di formazione e lavoro e dell'apprendimento conseguito.

AZIONE 178

Realizzare il **monitoraggio** e la **valutazione** in corso d'opera e finale dei tirocini e degli apprendistati svolti, mediante 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.

AZIONE 179

Organizzare incontri di rete con i datori di lavoro e gli studenti per sviluppare tirocini o apprendistati per gli **studenti disabili**¹⁰⁷.

¹⁰⁷ Nell'ambito di questi incontri si possono presentare le esperienze, le esigenze e le aspettative degli studenti disabili ed esempi di carriere di successo successive alla realizzazione dei tirocini, per incoraggiare i datori di lavoro a essere coinvolti nella fornitura di opportunità lavorative per gli studenti disabili. Cfr. University of Bolton, *Code of Practice on Work-based and Placement Learning*. Approved by the Academic Quality and Standards Committee of the Academic Board 18 June 2008. Issued by the Quality Assurance and Enhancement Unit. Appendix 1 - Department for Education and Skills, *Providing Work Placements for Disabled Students. A good practice guide for further and higher education institutions*, Nottingham, 2002.

AZIONE 180

Fornire assistenza tecnica per la organizzazione di **brevi stage** 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.

AZIONE 181

Offrire il supporto necessario alla promozione e gestione di esperienze di **Job Shadowing**, vale a dire attività di affiancamento sul lavoro con esperti per un giorno intero, da attivare prima dei tirocini formativi e di orientamento per capire se il lavoro piaccia davvero e risponda effettivamente alle aspettative e caratteristiche dello studente¹⁰⁸.

AZIONE 182

Fornire su richiesta tutta l'assistenza necessaria per l'attivazione di **percorsi occupazionali part-time** da svolgere durante l'esperienza universitaria, funzionali a promuovere l'acquisizione di *soft skill* di base da parte degli studenti.

O36 - Differenziare e personalizzare i servizi in base ai diversi target e al mercato del lavoro locale

I career service devono promuovere una diversificazione e una personalizzazione dei servizi offerti ai datori di lavoro in base alle loro reali esigenze e al contesto di riferimento delle università.

Nel far questo, i career service devono attrezzarsi per rispondere in modo univoco e coordinato rispetto ai differenti possibili bisogni delle imprese da soddisfare, evitando loro di doversi rivolgere a interlocutori diversi, ad esempio, per il reclutamento di laureati, il dottorato industriale, l'apprendistato, il supporto per il trasferimento tecnologico, la partecipazione a progetti di ricerca o di formazione, ecc.

Box 45

Lezioni apprese

Vi è la necessità di un **continuo aggiornamento** circa i nuovi profili, le figure professionali e le principali competenze richiesti dai datori di lavoro e dalle imprese, operanti nei campi di interesse delle discipline presenti nelle università.

Le università devono impostare i servizi offerti ai datori di lavoro in base alla realtà e alla **conoscenza** del mercato del lavoro locale, in modo da rispondere agli effettivi fabbisogni delle aziende, alle specifiche richieste di competenze e professionalità e alle opportunità esistenti nel territorio di riferimento dell'ateneo.

Le imprese attualmente sono costrette a **rivolgersi a uffici differenti** all'interno dell'ateneo per soddisfare bisogni diversi quali il reclutamento di laureati rispondenti ai profili professionali ricercati, il dottorato industriale, l'apprendistato, il supporto per il trasferimento tecnologico, la partecipazione a progetti di ricerca o di formazione e così via.

¹⁰⁸ Christopher Jones II, *A Model for Career Centers to Support Student Career Development: A Delivery Tool for Modern Career Centers*, december 2012.

Pratiche ed esperienze anticipatorie in Italia

Il Career service dell'Università degli studi di Padova ha realizzato un **Osservatorio permanente sul mercato del lavoro locale**, funzionale a individuare le competenze e le professionalità richieste dal mercato del lavoro, a sviluppare le relazioni con i datori di lavoro e a impostare adeguati servizi offerti alle imprese.

Anpal Servizi, nell'ambito della azione di assistenza tecnica volta all'utilizzo delle Comunicazioni obbligatorie per sviluppare l'analisi della domanda di lavoro e degli sbocchi professionali di laureati, ha adottato come **variabili di segmentazione del mercato delle imprese** alcune caratteristiche utilizzate nella banca dati Ulisse di Infocamere per suddividere l'intera popolazione in gruppi omogenei quali il territorio, il dinamismo (attività positiva in termini di assunzioni), la tipologia di contratti di assunzione, i profili inseriti.

L'Università degli studi di Palermo ha progettato la realizzazione di un **Portale unico dell'ateneo** che possa costituire un sistema univoco per mettere in contatto diretto le imprese con i vari "gestori" dei servizi all'interno dell'ateneo, evitando la navigazione "a vista" dei datori di lavoro. Il portale è impostato come uno sportello unico dove concentrare tutte le informazioni utili alle imprese in modo personalizzato e contenente un database centralizzato delle aziende che hanno rapporti con i diversi uffici dell'università (Placement, ILO, *Spin off*, dottorati, dipartimenti, ecc.) e che consente, tra l'altro, a tutti gli uffici ed enti universitari interessati l'accesso diretto alle informazioni delle imprese in esso contenute. La struttura del Portale è la seguente: *Consulenze ed analisi tecniche* – *Attività in conto terzi* (Fonti: Surplus; uffici di riferimento o dipartimenti); *Capitale umano (i nostri talenti)*: Placement, ricerca di personale; *recruiting day*; *career day* (Fonte: Placement e COT); *Tirocini curriculari e extra-curriculari* (Fonte: Placement – COT + ILO); *Calendario eventi, Brevetti e Spin off* (Fonte: ILO); *Data base* (Laboratori, progetti e risultati della ricerca); *Formazione post laurea* (master, percorsi di perfezionamento, formazione generica e specialistica); *Donazioni* (materiali, immateriali, 5x1000, premi); *Sponsorizzazioni* (dottorati/assegni; realizzazione o sponsorizzazione di eventi); *Bandi d'interesse per l'università*; *Ricerca aziende per attività*.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 183

Realizzare una **mappa dei fabbisogni professionali** delle imprese e dei datori di lavoro, aggiornata periodicamente e articolata per settori produttivi (es. *white economy*, ICT, biotecnologie, ecc.), contenente informazioni relative alle professioni in cui le aziende prevedono di assumere personale e alle competenze maggiormente richieste. Per effettuare la mappatura (cfr. capitolo terzo) si possono svolgere sia specifiche indagini, sia sfruttare gli incontri a carattere informale e formale previsti con le imprese (circoli, presentazioni, *career day*, ecc.).

AZIONE 184

Creare e mantenere aggiornato almeno annualmente un **data base di imprese** e organizzazioni presenti nel territorio di riferimento dell'università, interessate a partecipare a iniziative di politica attiva per il lavoro (tirocini, apprendistati, ecc.), in riferimento a tutte le aree disciplinari dell'ateneo, e contenente informazioni sui differenti tipi di organizzazione (es. caratteristiche, settore d'intervento, innovazioni di industria, ecc.) e sui profili professionali maggiormente richiesti.

AZIONE 185

Istituire un **osservatorio** permanente sul mercato del lavoro funzionale alla rilevazione periodica dei fabbisogni professionali delle imprese e di altre organizzazioni presenti nel territorio (si veda il capitolo terzo).

AZIONE 186

In base alle differenti esigenze raccolte, pianificare per ogni **tipologia target di datori di lavoro** maggiormente diffusa nel contesto di riferimento della università (es. imprese 4.0; grandi aziende; PMI; organizzazioni non profit; amministrazioni pubbliche, ecc.) il **pacchetto di servizi personalizzati** da offrire (strumenti di *networking*; materiali informativi; servizi

di *capacity building*; servizi di partnership; servizi di reclutamento *on line* e *on campus*; ecc.) e di **benefit** e agevolazioni da garantire (es. canale privilegiato di accesso agli studenti, assistenza personalizzata, stand in occasione dei *Career Day*, pubblicizzazione dell'impresa sul sito internet dell'ateneo o in altri spazi universitari, ecc.).

AZIONE 187

Assicurare la disponibilità di **spazi *ad hoc*** riservati ai colloqui con le imprese, per approfondire i fabbisogni professionali e le specifiche richieste.

AZIONE 188

Definire **piani di *marketing*** differenziati in base ai differenti tipi di imprese target (es. settore merceologico; dimensione o classe di addetti; imprese innovative o orientate ad assorbire *leading technology*; tipo di bisogni professionali espressi; numero di inserimenti effettuati negli ultimi tre anni; interesse all'assunzione di categorie svantaggiate o disabili, ecc.).

AZIONE 189

Costruire specifici **messaggi personalizzati** e contenuti informativi *ad hoc* rivolti alle imprese e agli altri datori di lavoro, per fornire informazioni sui servizi offerti, sui programmi formativi e di ricerca, sui sistemi di accesso agli spazi e alle opportunità per pubblicizzare le imprese e sulle modalità di accesso ai sistemi previsti per il reclutamento degli studenti, nonché sui programmi di *networking* e di *partnership* con i datori di lavoro promossi dall'ateneo.

AZIONE 190

Realizzare un **portale web** in grado di fornire immediata informazione di tutti i servizi che l'ateneo eroga alle imprese e di rispondere in modo univoco e coordinato rispetto ai differenti possibili bisogni delle imprese da soddisfare.

O37 - Personalizzare le relazioni mediante l'organizzazione di eventi e occasioni di incontro con le aziende

Le università possono utilizzare i *Career day* o altri eventi di *networking* come *Job fair*, *Internship day*, *Job day*, *Job corner*, *Recruiting day*, pranzi di lavoro, *workshop*, circoli informali di discussione (*career meetups*) per promuovere **relazioni personalizzate** con le imprese.

Come è noto, si tratta di eventi e iniziative che aiutano gli studenti a trovare opportunità professionali e percorsi formativi e di carriera **su misura**, rispondenti alle proprie passioni, aspettative e competenze. Più in generale, permettono di conoscere meglio la domanda di lavoro, i diversi ambiti professionali e lavorativi richiesti e i criteri di selezione utilizzati dalle imprese, attraverso testimonianze dirette con rappresentanti di aziende, organizzazioni e professionisti. Infine, tali eventi consentono alle aziende di presentarsi e fare reclutamento di personale direttamente all'interno dell'ateneo.

Lezioni apprese

Un *Career Day* può ospitare un gran numero di reclutatori e potenziali datori di lavoro, dando loro la possibilità di fornire informazioni sulle posizioni disponibili e sulle loro imprese. In generale il *Career day* costituisce una **opportunità** per far conoscere un gamma di possibili posti di lavoro e un mezzo per gli studenti per l'ingresso nel mondo del lavoro.

I *Career Day* e altri eventi di *networking* con le imprese consentono agli studenti di trovare le opportunità più in linea con le proprie **aspettative e competenze** e, allo stesso tempo, ai datori di lavoro di reclutare, selezionare e assumere **candidati qualificati**.

L'organizzazione di fiere del lavoro, *Career day* e incontri anche di carattere informale con le imprese consente di acquisire informazioni sui **fabbisogni** e le esigenze dei datori di lavoro nonché sulle **opportunità** di assunzione esistenti.

I *Career Day* possono essere organizzati **per settore disciplinare o per settore d'impresa**. La prima modalità può trovare un forte sostegno da parte delle facoltà universitarie e dei docenti, i quali sono disponibili a collaborare attivamente alla organizzazione di tali eventi, a promuovere i *Career day* nelle loro stesse scuole o facoltà, e a sostenere le sessioni di preparazione di tali iniziative. La seconda modalità consente di identificare e comprendere le caratteristiche e i fabbisogni professionali delle imprese e di confezionare su misura (personalizzare) le comunicazioni, la programmazione e le opportunità per gli studenti e i datori di lavoro.

Si è rivelata la necessità di adottare un approccio orientato alla **personalizzazione** per assicurare l'individuazione mirata sia degli studenti candidati che dei datori di lavoro.

L'organizzazione di fiere di carriera cosiddette "*boutique*" rivolte a una **clientela selezionata**, pranzi di formazione e programmi specifici con i datori di lavoro possono avere l'effetto di aumentare la partecipazione non solo degli studenti, ma anche dei datori di lavoro e dei docenti.

A volte, possono sorgere **incomprensioni, ostacoli** organizzativi, **resistenze** cognitive, diversità di vedute circa lo svolgimento dei *Career day*, che nonostante i buoni propositi possono inficiare la buona riuscita di tali iniziative e mettere in dubbio l'utilità della partecipazione a questi incontri. Ad esempio, alcuni studenti potrebbero aspettarsi che il rappresentante dell'impresa alla fiera del lavoro abbia la capacità di prendere decisioni circa la loro eventuale assunzione, o che sia pronto a visionare i curricula che vengono presentati anziché rinviarli a caricarli sul sito web dell'azienda.

Si è riscontrata la rilevanza della realizzazione da parte degli studenti di apposite **ricerche sui datori di lavoro** presenti agli eventi come *Career day* o fiere del lavoro, prima della partecipazione a tali eventi (es. indagini sulle caratteristiche delle aziende, sulle opportunità offerte di inserimento lavorativo e di carriera, sui requisiti necessari per candidarsi, ecc.).

È stata segnalata l'esigenza di diffondere **informazioni sui datori di lavoro** prima del *Career day*, comprese tutte le posizioni su cui stanno cercando personale, con i relativi dettagli su come fare domanda per le posizioni richieste.

Il **coinvolgimento degli studenti** supporta la promozione e la gestione dei *Career day* e aiuta gli studenti partecipanti a interagire con i datori di lavoro in modo professionale, prima dell'inizio della manifestazione e ad accogliere nel migliore dei modi i rappresentanti delle imprese.

Al livello internazionale, i **circoli informali di discussione** (*career meetups*) guidati da consulenti per la carriera, a cui sono assegnati differenti gruppi di studenti, stanno via via sostituendo i *workshop* e le presentazioni tradizionali delle aziende.

Per saperne di più:

Imke H., *The Future Career Service*, in Christian Genz (Ed.), "Transnational Career Service Conference 2014", Universitätsverlag Chemnitz, 2014, Op. cit.

Christopher Jones II, *A Model for Career Centers to Support Student Career Development: A Delivery Tool for Modern Career Centers*, December 2012

NACE, *What Employers Want From Career Center Partnerships*, Spotlight for Career Services Professionals August 7, 2013

NACE, *Career Fair Best Practices: Part 1*, Spotlight for Career Services Professionals September 18, 2013

<http://www.nacweb.org/knowledge/career-services/best-practices.aspx>

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Secondo una recente indagine di Anpal Servizi¹⁰⁹, quasi **il 90% degli atenei promuove l'organizzazione di Career day e/o Recruiting day**, mentre l'88% garantisce anche la realizzazione di presentazioni aziendali, spesso anche grazie all'azione diretta delle singole cattedre, e in diversi casi anche senza il coinvolgimento dei servizi di orientamento e placement, ma attraverso contatti diretti dei docenti con le aziende. In particolare, i Career day e le presentazioni aziendali sono garantiti in tutte le università private e nei politecnici e in tutti gli atenei di grandi dimensioni e che hanno staff dei servizi di placement che superano le 7 unità.

L'Università di Padova ha organizzato nel novembre 2015 un Career day dedicato ai **profili tecnico-scientifici** dell'ateneo denominato "Università Aperta Ingegneria".

L'Università degli studi di Parma programma i Career day secondo i differenti **ambiti disciplinari** offerti, invitando gli studenti di specifiche facoltà in giornate differenti (es. ingegneria, matematica e fisica; scienze alimentari e gastronomiche; ecc.).

L'Università degli studi di Firenze organizza i Career day per **aree disciplinari** alle quali riserva tre differenti giornate: 1) Area Scienze sociali; 2) Area scientifica, biomedica e tecnologica; 3) Area umanistica e della formazione. Ogni giornata dedicata a specifiche discipline è organizzata in stretta collaborazione con le facoltà universitarie e i docenti, in modo che possano aiutare il career service a promuovere gli eventi nelle loro classi, sostenere le sessioni di preparazione degli eventi, dotare il career service di nuovi contatti per gli inviti, e altro ancora.

L'Università degli studi di Milano ha organizzato nel periodo 9-13 maggio 2016 un Job fair di 5 giorni con molte delle più importanti aziende nazionali ed internazionali. Tale evento è stato promosso in collaborazione attiva con i dipartimenti e i corsi di laurea dell'ateneo e ogni giornata è stata dedicata a differenti **settori del mercato del lavoro**, per i quali sono state fornite indicazioni delle aree disciplinari interessate. Ad esempio, alla prima giornata hanno partecipato imprese dei settori: *biotech*; farmaceutico; chimico; sanità, *health care* e servizi socio-sanitari, sport e benessere. Le aree disciplinari interessate relative al *core business* delle suddette imprese sono: scienze del farmaco; medicina e chirurgia; biotecnologia; medicina veterinaria; scienze motorie; scienze e tecnologie. Le aree disciplinari relative alle funzioni di staff sono: giurisprudenza; scienze politiche, economiche e sociali; studi umanistici; mediazione linguistica e culturale; aree disciplinari scientifiche e tecnologiche.

L'Università Bocconi di Milano organizza ogni anno i Career Event "Bocconi&Jobs" per **settori specifici**: l'edizione primaverile prevede un'area dedicata agli Studi Legali e Tributari; nell'edizione autunnale, si alternano i JobMarket dedicati alla Pubblica Amministrazione e alle Istituzioni Internazionali (es. novembre 2013) e all'Arte, Cultura e Turismo (es. novembre 2014).

Il Centro per l'Orientamento allo studio e alle professioni (COSP) dell'Università degli studi di Milano ha organizzato nel luglio 2015 un Career day per **l'area ICT**, in collaborazione con il Dipartimento di Informatica e aperto a tutti gli studenti iscritti, ai laureati e ai dottori di ricerca di Informatica, Matematica e Fisica, ma anche a studenti e laureati di altri corsi di laurea interessati al settore ICT.

L'Università di Palermo ha organizzato nel dicembre 2014 un Career day sui **temi** della creazione d'impresa e del lavoro nelle piccole e medie imprese, prevedendo la possibilità di dialogare e confrontarsi con le imprese presenti e presentare progetti nell'area stand.

L'Università di Padova è stata la prima in Italia a organizzare l'*International Career Virtual Fair*, il **Career day virtuale internazionale** (Cfr. <http://www.careervirtualfair.com/>) 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) e 49 aziende di calibro internazionale.

Al Politecnico di Torino, che storicamente e per natura detiene un forte rapporto con il settore industriale, si è promossa una strategia che punta sul **mantenimento delle relazioni con le imprese**, anche mediante l'organizzazione di Career day ai quali sono presenti sempre numerosi partecipanti (sia neolaureati, sia aziende).

¹⁰⁹ Candia G. e Cumbo T. (a cura di), *op. cit.*, 2016

Indicazioni per l'azione

AZIONE 191

Organizzare i *Career day* per settore disciplinare o per settore d'impresa, coinvolgendo per la preparazione i docenti, le scuole e le facoltà universitarie, gli *alumni*, nonché i differenti uffici implicati nelle relazioni con le imprese.

AZIONE 192

Organizzare **fiere internazionali** per promuovere opportunità di stage e tirocinio all'estero per studenti e laureati.

AZIONE 193

Coinvolgere gruppi di studenti per ottenere un supporto volontario alla promozione e all'organizzazione dei *Career day*.

AZIONE 194

Personalizzare le comunicazioni, la programmazione e le opportunità per gli studenti e i datori di lavoro.

AZIONE 195

Pubblicare e diffondere, prima dei *Career day*, **informazioni** sui datori di lavoro e sulle posizioni professionali richieste, con i relativi dettagli su come presentare le domande.

AZIONE 196

Suggerire agli **studenti** di **raccogliere preventivamente informazioni** sui datori di lavoro presenti agli eventi come *Career day* o fiere del lavoro, nonché dettagli sulle opportunità di inserimento e di carriera e sui requisiti necessari per candidarsi.

AZIONE 197

Indicare agli studenti di **preparare anzitempo appositi CV** e lettere di motivazione.

AZIONE 198

Suggerire agli studenti di pianificare l'**agenda** della propria partecipazione al *Career day*, visitando gli stand delle aziende, facendo una mappatura delle realtà presenti e di quelle a cui dare priorità, programmando la propria presenza alle presentazioni aziendali consultando in anticipo gli orari sul *planning* e inviando la propria candidatura alle aziende a cui si è interessati.

AZIONE 199

Organizzare la **sala** che ospita la fiera del lavoro o *Career day* per settore o disciplina in modo da rendere tali eventi più mirati e "*user-friendly*".

AZIONE 200

Assegnare orari o giorni specifici per gli studenti in modo che frequentino le fiere del lavoro o *career day* sulla base delle preferenze di posizione lavorativa, anno accademico, e così via.

AZIONE 201

Se le risorse e la logistica lo permettono, organizzare differenti eventi più piccoli (fiere del lavoro o *career day*), ognuno dei quali dedicato a un particolare gruppo di datori di lavoro

(es. la "fiera del settore bancario" o "il giorno del giornalismo"), in modo da fornire le opportunità maggiormente su misura sia per gli studenti che per i datori di lavoro.

AZIONE 202

Predisporre il **programma** del *career day* con largo anticipo e inviare le comunicazioni 'save the date' per ricordare l'appuntamento, in modo che sia inserito nel calendario di ognuno.

AZIONE 203

Utilizzare i **cartellini di riconoscimento** adesivi per aiutare i datori di lavoro a identificare gli studenti "laureati", "laureandi" o interessati a "tirocini" e a collegarsi più facilmente con i candidati interessati.

AZIONE 204

Consentire **agli studenti di invitare un'impresa** o una organizzazione che frequentano e a cui sono interessati, nell'ambito di un apposito spazio o programma del *Career day*.

AZIONE 205

Organizzare **coffee break o pranzi di lavoro** con i datori di lavoro, come occasione di scambio e di relazioni.

AZIONE 206

Convocare **circoli informali di discussione** (*career meetups*) guidati da consulenti per la carriera, invitando gruppi selezionati di aziende e studenti, per raccogliere le esigenze delle imprese e promuovere la carriera degli studenti.

Capitolo settimo

Promozione del sistema duale - Fattore 7

Tema

Il **sistema duale** è un modello formativo integrato tra scuola e lavoro mutuato dalla Germania e già applicato con successo nei Paesi del Nord Europa, che punta sull'alternanza come strumento per promuovere la formazione e l'occupabilità dei giovani e per favorire l'inserimento lavorativo. Si tratta di un sistema che dando impulso allo strumento dell'**apprendistato** valorizza l'integrazione organica di formazione e lavoro, permette un miglior sviluppo delle conoscenze e competenze professionali rispondenti alle esigenze del mondo del lavoro e consente di ottenere gli stessi titoli di studio acquisibili nei percorsi educativi ordinari¹¹⁰.

L'apprendistato di alta formazione e ricerca può svolgere, come è noto, un **ruolo** fondamentale per favorire la **transizione** dei giovani laureati al lavoro. La **diffusione** e l'attuazione dei programmi di **apprendistato** in Europa confermano, infatti, anche empiricamente come essi siano in grado di migliorare notevolmente le prospettive di impiego dei giovani, contribuendo all'acquisizione di competenze ed esperienze correlate al lavoro e strettamente allineate alle richieste dei datori di lavoro e facendo conseguire titoli di qualifica riconosciuti a livello nazionale¹¹¹.

Pur considerando le differenze esistenti nei sistemi formativi e nei contesti istituzionali, politici, economici e sociali dei diversi paesi europei, i modelli di apprendistato adottati in giro per l'Europa presentano alcuni **elementi comuni** e ricorrenti.

¹¹⁰ A questo proposito, recentemente l'ILO ha sottolineato come gli apprendistati possono facilitare l'accesso a un lavoro produttivo e dignitoso (*productive and decent work*), vale a dire a un lavoro che risponda allo stesso tempo ai fabbisogni professionali delle imprese e alle motivazioni e alle aspirazioni degli studenti, e che valorizzi il loro percorso formativo e le qualifiche possedute e permetta di ottenere un beneficio per la comunità e per l'economia. OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) and ILO (International Labour Organization), *Promoting better labour market outcomes for youth*, "Report on youth employment and apprenticeships prepared for the G20 Labour and Employment Ministerial Meeting Melbourne", Australia, 10-11 September 2014, August 2014.

¹¹¹ Ciò vale soprattutto per i Paesi dotati di programmi di apprendistato rigorosi. Un recente studio realizzato nei paesi europei ha mostrato, infatti, come l'apprendistato sia stato in grado di produrre sistematicamente esiti occupazionali positivi e non soltanto nei paesi che generalmente vengono associati al sistema dualistico di formazione, come la Germania e l'Austria. In quasi tutti i programmi di apprendistato esaminati, la maggior parte degli apprendisti ha trovato un'occupazione subito dopo il completamento del percorso di formazione e lavoro, come ad esempio è avvenuto in Austria, Belgio, Germania, Svizzera, Francia, Olanda, Danimarca e Regno Unito, dove la percentuale media si aggira sul 60%-70% con picchi che arrivano anche al 90%. Ecorys, IES e IRS (2013), *Schemi di apprendistato e tirocinio formativo nell'UE27: Fattori chiave di successo. Un vademecum per i responsabili di pianificazione delle politiche e i professionisti*, Commissione europea, Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, Dicembre 2013.

Sistemi di apprendistato: elementi comuni nei diversi paesi europei (e caratteristiche specifiche)

1. L'apprendistato si caratterizza sempre come **contratto di lavoro** o comunque come esperienza che si inquadra necessariamente all'interno di un rapporto di lavoro. Questo lo differenzia rispetto ad altri strumenti formativi (come ad esempio i tirocini) che adottano la metodologia dell'alternanza come modalità per favorire il processo di trasmissione delle competenze e facilitare la transizione nel mondo del lavoro. In particolare, tutti gli elementi costitutivi dell'apprendistato (ad esempio, la durata del profilo professionale, le abilità e le competenze da acquisire, i termini e le condizioni, il compenso e così via) sono definiti in modo esplicito in un contratto di lavoro a tempo determinato o indeterminato, che viene concluso direttamente tra apprendista e datore di lavoro, oppure tramite l'istituto formativo. Tale rapporto prevede una **retribuzione** il cui esatto importo si deduce dalla contrattazione collettiva o viene fissato per legge.
2. L'apprendistato è un dispositivo che rientra in un **programma scolastico e formativo formale**, generalmente al livello secondario superiore ma che ultimamente si sta estendendo anche al livello della istruzione superiore o terziaria¹¹².
3. L'apprendistato consiste in un'esperienza di **formazione e lavoro**, la cui finalità ultima è l'acquisizione delle competenze necessarie all'esercizio di un ruolo professionale. Per il raggiungimento di questa finalità, l'apprendistato unisce sempre la formazione pratica svolta presso il luogo di lavoro all'istruzione teorica impartita presso un istituto scolastico/universitario o un centro di formazione. In base a un piano di formazione definito preliminarmente che prevede un'alternanza fra luoghi e modalità formativi, si aiutano gli allievi ad acquisire l'insieme di conoscenze, capacità e competenze necessarie per una specifica professione.
4. L'apprendistato è sempre sinonimo di **percorso in alternanza**, in cui si cerca di fornire una combinazione adeguata di **formazione off-the-job** e **on-the-job**. Le quote specifiche della formazione erogabile nelle due suddette forme, nel quadro di previsioni minime stabilite dalle normative nazionali, sono determinate in funzione delle specificità professionali dei diversi profili e sono generalmente contenute nei riferimenti professionali che stabiliscono le caratteristiche e gli obiettivi dei percorsi di apprendimento in apprendistato¹¹³.
5. Gli allievi che completano con successo l'apprendistato ottengono un **certificato**, riconosciuto a livello nazionale, di istruzione e formazione iniziale o i **titoli di qualifica** che, a loro volta, consentono loro di svolgere una determinata professione o una categoria di professioni.
6. L'apprendistato è **regolamentato** e monitorato più rigorosamente di altre forme di apprendimento basate sull'alternanza, spesso con disposizioni rilevanti riportate nella normativa e nei regolamenti correlati all'istruzione e alla formazione. Nella maggior parte dei paesi europei, è il Governo centrale che definisce le caratteristiche principali dell'apprendistato, vale a dire la *durata* (differenziata a seconda della complessità delle professioni), le procedure di *accreditamento* delle strutture e dei luoghi che intendono instaurare rapporti di apprendistato, il sistema dei *riferimenti professionali* per la progettazione dei percorsi di formazione, nonché gli *standard* di riferimento dei percorsi, elaborati mediante il coinvolgimento delle parti sociali ed eventualmente di rappresentanti degli istituti formativi e dei soggetti istituzionali territoriali.
7. Infine, nella maggioranza dei paesi europei è previsto un ampio **coinvolgimento delle parti sociali** (organizzazioni sindacali e dei datori di lavoro) che svolgono un ruolo chiave per l'elaborazione e l'attuazione di strategie di apprendistato di successo, in linea con i fabbisogni del mercato del lavoro e rispondenti alle esigenze dei giovani.

Per saperne di più:

D'Agostino S. (a cura di), *Modelli di apprendistato in Europa: Francia, Germania, Paesi Bassi, Regno Unito*. I libri del Fondo sociale europeo, ISFOL 2012

Ecorys, IES e IRS (2013), *Schemi di apprendistato e tirocinio formativo nell'UE27: Fattori chiave di successo. Un vademecum per i responsabili di pianificazione delle politiche e i professionisti*, Commissione europea, Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, Dicembre 2013

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)

¹¹² In molti Paesi europei, accanto al mantenimento di un più o meno forte legame dell'apprendistato con la formazione di professionalità di livello medio basso, si sta affermando una progressiva estensione dei livelli di qualificazione conseguibili al termine dei percorsi di apprendistato, fino ad arrivare alla possibilità di ottenere titoli di livello terziario.

¹¹³ Ad esempio, in Francia il monte-ore di formazione esterna è definito nell'ambito dei *référentiels* e nei Paesi Bassi sono i dossier delle qualifiche che stabiliscono il numero di ore di formazione da svolgere presso i centri di formazione professionale.

Ovviamente il **successo** dei programmi di apprendistato - in particolare, il loro valore per i giovani e la loro attrattiva per i datori di lavoro - è legato alla loro **qualità** e al fatto che siano opportunamente adattati alle specificità individuali e locali.

La **qualità** dei sistemi di apprendistato è infatti un **fattore chiave** e deve essere migliorata, soprattutto al livello di risultati della formazione, condizioni di lavoro e tutela del lavoro, prevedendo specifici **standard** di qualità da rispettare¹¹⁴. La determinazione e l'attuazione di standard di qualità può aumentare, infatti, il numero di persone occupate, incrementare la produttività individuale e aziendale e favorire la crescita economica¹¹⁵.

Box 49

Pratiche internazionali

Nel Regno Unito il *Richard Review of Apprenticeships* ha promosso un nuovo approccio volto a definire **standard** degli apprendistati con il coinvolgimento dei datori di lavoro per soddisfarne i loro bisogni, e a promuovere un accertamento rigoroso e indipendente delle **competenze** acquisite dagli apprendisti.

In Irlanda è stata introdotta nel 2014 una **revisione** della formazione in apprendistato che ha affrontato questioni quali la partecipazione delle parti sociali, i programmi di studio, l'accertamento delle competenze acquisite, la progressione, gli incentivi per i datori di lavoro, ecc.

In Belgio, nella parte francofona del paese, l'Accordo di cooperazione in tema di formazione in alternanza è stato emendato nel 2014 e nel 2015, al fine di migliorare la **qualità degli apprendistati**.

Il CSR Europe (*European Business Network for Corporate Social Responsibility*) ha promosso la diffusione di uno strumento di **valutazione della qualità** delle *internship* e degli apprendistati realizzati dalle imprese, denominato "*The QIA-A TOOL (Quality Internships and Apprenticeships Assessment)*" finalizzato a sostenere le imprese ad assicurare un'alta qualità dei tirocini e degli apprendistati e a identificare le aree di miglioramento. Tale strumento è stato definito sulla base della "*Charter of Quality Internships and Apprenticeships*", lanciata a Parigi nel dicembre 2011 dallo *European Youth Forum*, in occasione della Conferenza internazionale sull'occupazione giovanile con la quale si richiedeva a tutti gli enti che offrono apprendistati di impegnarsi a rispettare standard di qualità e ad applicare un codice di condotta chiaro e coerente. Si invitavano inoltre gli Stati membri, le istituzioni dell'UE e le parti sociali a impegnarsi a istituire (o, qualora siano già stati adottati, a rafforzare) **quadri giuridici** di qualità per i tirocini e gli apprendistati. Si sollecitavano poi sia gli enti che offrono tirocini e apprendistati sia i responsabili delle politiche pubbliche ad adottare un sistema di **certificazione** per assicurare il riconoscimento delle conoscenze e delle competenze acquisite durante tali periodi di formazione.

Al livello europeo, nel luglio del 2013 è stata lanciata l'**Alleanza europea per l'apprendistato** (*European Alliance for Apprenticeships, EAfA*) sulla base di una dichiarazione firmata da Presidenza dell'Unione europea (per conto di tutti gli Stati membri), Commissione europea e parti sociali europee, e contenente l'impegno a contribuire all'accesso, alla fornitura, alla qualità e all'attrattiva degli apprendistati in tutta l'UE, incoraggiando la creazione, il **rilancio** o la **modernizzazione dei programmi di apprendistato**. L'Alleanza propugna, in particolare, l'affermazione dei seguenti **principi** nei diversi Stati membri dell'Unione europea: a) partenariati efficaci fra istituti di istruzione e formazione e imprese, con il riconoscimento dei rispettivi ruoli; b) coinvolgimento delle parti sociali nella *governance* dei sistemi di apprendistato e, nel caso, di organismi intermedi come camere di commercio, industria e artigianato, organizzazioni di categoria e organizzazioni settoriali; c) alta qualità delle qualifiche e del processo di apprendimento, in linea con la raccomandazione sull'istituzione di un quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale; d) integrazione dei programmi di apprendistato nei sistemi nazionali/regionali di istruzione e formazione; e) chiaro quadro regolamentare, che precisi responsabilità, diritti e obblighi di ogni parte in causa, nel contesto delle prassi nazionali, del diritto del lavoro e dei contratti collettivi.

L'*European Business Network for Corporate Social Responsibility* (CSR Europe) ha promosso insieme alla Commissione europea "*The European Pact for Youth*" per sviluppare le **partnership** tra imprese e sistema educativo

¹¹⁴ Confederazione europea dei sindacati, Unionlearn, *Quadro di qualità europeo per gli apprendistati. Proposta dei sindacati europei*, 2016, Commissione europea.

¹¹⁵ 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.

come approccio distintivo per favorire l'occupabilità e l'inclusione lavorativa dei giovani e in particolare dei laureati¹¹⁶.

Per saperne di più:

<http://www.csreurope.org/csr-europe-assessment-tools#.V-IijvmyOko>

<http://www.csreurope.org/pactforyouth>

http://www.youthforum.org/assets/2013/10/0595-10_European_Quality_Charter_Internships_Apprenticeships_FINAL.pdf

<http://www.qualityinternships.eu/it/>

HM Government, *The Future of Apprenticeships in England: Implementation Plan*, London, 2013, in https://www.ilo.org/dyn/youthpol/en/equest.fileutils.dochandle?p_uploaded_file_id=636

Department for Education and Skills, *Apprenticeship Implementation Plan*, Dublin, 2014

Richard D., *Richard Review of Apprenticeships*, Department for Business, Innovation & Skills, London, 2013, in <http://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/17733>

Questa istanza della promozione della qualità è stata raccolta dalle febbrili e diffuse attività di **ristrutturazione in tema di lavoro**, realizzate negli ultimi anni in tutta l'Unione europea, che hanno compreso lo sviluppo di strategie e programmi per migliorare i sistemi di formazione in apprendistato.

Anche in Italia, l'istituto dell'**apprendistato** è stato oggetto da molti anni di successivi progetti di **ristrutturazione**, finalizzati a valorizzare le sue molteplici potenzialità per favorire la transizione dei giovani nel mondo del lavoro, per supportare le imprese e i datori di lavoro nello sviluppo delle competenze disponibili e necessarie, e per promuovere la connessione e la collaborazione fra i sistemi formativo e produttivo. Le differenti riforme hanno manifestato, tra l'altro, una crescente attenzione alla qualità del processo di trasmissione delle competenze, incentrandosi anche sui processi di apprendimento, formali, non formali e informali, che avvengono nell'ambito dei contesti di lavoro.

Più recentemente, l'apprendistato di primo e terzo livello è stato rilanciato con il **Jobs Act** e, in particolare, con i suoi decreti attuativi che hanno inteso promuovere l'apprendistato come strumento utile per ridurre la dispersione scolastica e rafforzare il collegamento fra scuola e lavoro.

La **via italiana al sistema duale** sostiene lo sviluppo di quella forma di apprendistato che consente l'acquisizione di titoli di studio e che strutturalmente richiede un raccordo fra sistema educativo e mondo del lavoro. Si tratta in sostanza di un modello di apprendistato che ha una più significativa valenza formativa, perché è strutturalmente collegato al sistema di istruzione e formazione, visto che consente l'ottenimento degli stessi titoli di studio acquisibili nei percorsi ordinari a tempo pieno¹¹⁷.

¹¹⁶ La Fondazione Sodalitas e Impronta etica, di concerto con il MIUR e il Ministero del lavoro e in collaborazione con Anpal Servizi, guidano la messa a punto e l'implementazione del Piano di azione italiano relativo al "The European Pact for Youth", che viene attuato grazie all'attività di tre Tavoli di lavoro, uno dei quali è dedicato specificatamente alla valorizzazione dell'apprendistato e della formazione professionale, in linea con la Comunicazione della Commissione Europea "A new Skills Agenda for Europe" (COM 2016/381). L'obiettivo del Tavolo è quello di rilanciare i tre livelli di apprendistato, compreso quello terziario, di far emergere le leve su cui intervenire per superare i pregiudizi diffusi tra giovani e famiglie e di identificare e diffondere modelli di apprendistato di qualità, nonché rendere più attraente la formazione professionale (*VET Education*), quale scelta privilegiata per l'accesso al mondo del lavoro (*Making VET a first choice*), in ambito sia di educazione secondaria (scuole superiori) che terziaria (Università ed ITS).

¹¹⁷ Qualifica e diploma professionali, diploma di istruzione secondaria superiore, diploma di tecnico superiore (rilasciato dagli ITS), titoli di laurea triennale, magistrale o a ciclo unico, master di I e II livello, diploma di specializzazione, diploma di perfezionamento, dottorato di ricerca.

Il contratto di apprendistato diventa, in questo quadro, la forma privilegiata di inserimento dei giovani nel mercato del lavoro poiché consente, da una parte, il conseguimento di un titolo di studio e, dall'altra, l'esperienza professionale diretta. Inoltre, per incoraggiare il ricorso all'apprendistato, il Decreto 81/2015 ha introdotto alcuni **vantaggi** consistenti per i datori di lavoro sotto il profilo retributivo, contributivo, fiscale ed economico e, per alcuni aspetti, ha consolidato ulteriori elementi di flessibilità già previsti dai precedenti interventi legislativi, al fine di ridurre ulteriormente il costo dell'apprendista per le aziende a fronte della rilevante componente formativa.

Approfondimento tematico 19

Apprendistato di alta formazione e di ricerca

Che cosa Cambia con il Jobs Act

Aspetti generali relativi al contratto di apprendistato (artt. 41, 42 D.lgs. 81/2015)

- Specificato il **valore duale** dell'apprendistato di I° e III° livello. Il Decreto introduce per la prima volta, rispetto ai precedenti interventi legislativi, un chiaro riferimento al Sistema duale e quindi all'integrazione organica della formazione che si svolge presso le istituzioni formative che erogano i percorsi in apprendistato e la formazione realizzata sul luogo di lavoro.
- Precisato che il **contratto** di apprendistato deve avere forma scritta, ai fini della prova.
- Prevista la redazione del **Piano Formativo Individuale** dell'apprendista in forma sintetica, contestualmente alla sottoscrizione del contratto, sulla base dei modelli propri della contrattazione collettiva o degli enti bilaterali.
- Definito che l'elaborazione del Piano Formativo Individuale, nel caso di contratto di apprendistato di I° e III° livello, è **a cura dell'istituzione formativa** con il coinvolgimento dell'impresa.

Aspetti specifici

- **Fascia d'età:** Giovani di età compresa tra i 18 e i 29 anni (eliminata la possibilità di stipulare questa tipologia di contratto di apprendistato per i giovani di 17 anni in possesso di qualifica ottenuta con percorsi di Istruzione e Formazione Professionale).
- **Titoli:**
 - Eliminato il diploma di istruzione secondaria superiore tra i titoli conseguibili;
 - Specificati i titoli da possedere per poter essere assunti: diploma di istruzione secondaria superiore o diploma professionale integrato da un certificato di istruzione e formazione tecnica superiore (IFTS);
 - Titoli conseguibili: Diploma di Istruzione Tecnica Superiore; Laurea triennale; Laurea magistrale; Laurea a ciclo unico; Master universitario di I e II livello; Dottorato di ricerca; Attività di ricerca (fino a 3 anni e definita in rapporto alla durata del progetto di ricerca); Praticantato delle professioni ordinistiche (durata massima definita in rapporto al conseguimento dell'attestato di compiuta pratica per l'ammissione all'esame di Stato).
- **Retribuzione:**
 - Previsto che il datore di lavoro sia esonerato dagli obblighi retributivi per la formazione che l'apprendista svolge all'esterno dell'impresa, presso le istituzioni formative;
 - Stabilito che il compenso dell'apprendista per le ore di formazione in impresa corrisponde al 10% di quello previsto dal suo inquadramento.
- **Aspetti formativi**
 - Specificato che gli **standard** formativi a cui fare riferimento per determinare i contenuti della formazione in apprendistato sono quelli relativi ai percorsi ordinamentali previsti per il conseguimento dei titoli corrispondenti;
 - Assunti a base di calcolo, per la definizione della **durata** della **formazione interna**, che si svolge sul posto di lavoro, e della **formazione esterna**, che si svolge presso l'istituzione formativa: per i percorsi di Istruzione Tecnica superiore, **l'orario obbligatorio ordinamentale**; per i percorsi di studi universitari, il numero dei **crediti formativi universitari** (CFU).
 - Definito che la percentuale massima di **formazione** che può essere effettuata **all'esterno dell'impresa**, è pari al **60%**: dell'orario obbligatorio ordinamentale, per i percorsi ITS; del numero di ore impegnate nelle lezioni frontali previste nell'ambito dei crediti formativi di ciascun insegnamento universitario, per i percorsi di studi universitari.
 - Previsto che la **durata della formazione** che si svolge **all'interno dell'impresa** corrisponde alla differenza tra le ore del percorso formativo ordinamentale e le ore di formazione esterna.
 - Definito che per la realizzazione dei percorsi di apprendistato per attività di ricerca e per il praticantato per l'accesso alle professioni ordinistiche la **formazione interna all'impresa** non possa essere inferiore al 20% del monte orario annuale previsto da CCNL. La formazione esterna non è obbligatoria.
- **Strumenti**
 - Prevista la determinazione congiunta da parte dell'istituzione formativa e del datore di lavoro dei contenuti e della durata della formazione interna ed esterna all'impresa utilizzando lo schema di Protocollo allegato al Decreto Interministeriale (Allegato 1).

- Stabilita la redazione da parte dell'istituzione formativa, con il coinvolgimento del datore di lavoro, del **Piano Formativo Individuale**, secondo lo schema definito nel Decreto Interministeriale (Allegato 1a). Il Piano Formativo Individuale deve contenere: a) i dati relativi all'apprendista, al datore di lavoro e ai tutor formativo e aziendale; b) ove previsto, la qualificazione da acquisire al termine del percorso; c) il livello di inquadramento contrattuale dell'apprendista; d) la durata del contratto di apprendistato e l'orario di lavoro; e) i risultati di apprendimento, le modalità di valutazione e le misure di riallineamento.
- Prevista la definizione, da parte del tutor dell'ente formativo, anche avvalendosi del tutor individuato dal datore di lavoro, del **Dossier Individuale dell'apprendista**, sulla base dello schema allegato al Decreto Interministeriale (Allegato 2), a garanzia dell'attestazione delle competenze acquisite al termine dei percorsi formativi o in caso di abbandono o risoluzione anticipata del contratto.

Per saperne di più:

Bobba L., *La via italiana al sistema duale*, in "Apprendistato in Italia: le novità del d.lgs. 81/2015", Rivista FOP formazione orientamento professionale, Numero 1/XII | 2016

Italia Lavoro, *L'apprendistato dopo il Job acts*, Banca Dati Documenta di Italia Lavoro S.p.a., 26 ottobre 2015, in <http://bancadati.italialavoro.it/bdds/ViewScheda.action?product=DOCUMENTA&uid=64619f6e-2d57-4e4e-b978-dafa9e04aa79&title=scheda>

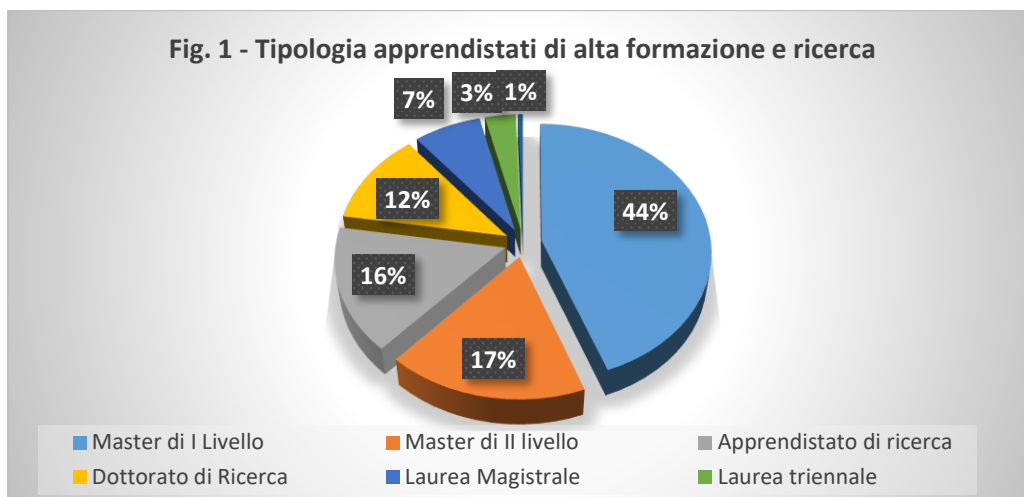
Italia Lavoro, *La via italiana al Sistema duale. Istruzioni per l'uso*, Newsletter realizzata in collaborazione con il Sole 24 Radiocor e finanziata dal PON FSE, 2016, in http://www.anpalservizi.it/wps/wcm/connect/65271cc8-027d-403a-9bb0-47eb35d84f36/Vademecum+Sistema_Duale.pdf?MOD=AJPERES

Tuttavia, nonostante il rafforzamento del quadro normativo e la considerevole quantità di iniziative, protocolli e accordi quadro che auspicano la diffusione dell'apprendistato di terzo livello e propugnano una maggiore cooperazione tra le università e il sistema produttivo, i **risultati in Italia sono ancora troppo modesti**.

Complessivamente, nel periodo 2012-2015, secondo i dati estrapolati dal Sistema informativo delle Comunicazioni Obbligatorie (SISCO) del Ministero del lavoro e delle politiche sociali sono stati registrati **2451 contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca**, con una significativa flessione nel 2015 (448 nel 2012; 558 nel 2013; 867 nel 2014; 578 nel 2015) e una distribuzione maggiore nel Nord d'Italia¹¹⁸. Circa il 21% dei suddetti apprendistati sono stati realizzati, infatti, in Lombardia, il 20,5% in Piemonte, il 12,8% nel Lazio, il 7,1% rispettivamente in Toscana e in Emilia Romagna, il 6,2% nel Veneto e il 5% sia in Sicilia che in Campania. Inoltre il settore "Trasporti, Comunicazioni, Attività finanziarie ed altri servizi alle imprese" risulta essere quello con la più ampia concentrazione di assunzioni (40,5%), seguito dal settore "Industria in senso stretto" (27,9%) e dal settore "P.A., Istruzione e Sanità" (10%).

Rispetto a questi risultati, Anpal Servizi, grazie all'azione di assistenza tecnica rivolta ai 75 atenei coinvolti dal Programma FlxO, ha favorito direttamente la stipula (dal 2012 fino ad oggi) di **1149 contratti di Apprendistato** di alta formazione e ricerca, il 61% dei quali sono stati realizzati per Master di primo e secondo livello, il 16% per lo svolgimento di attività di ricerca, il 12% per il dottorato di ricerca e solo il 7% per lauree magistrali, il 3% per lauree triennali e l'1% per lauree a ciclo unico (Cfr. Fig. 1).

¹¹⁸ Italia Lavoro, *Rapporto sull'alto apprendistato promosso da FlxO*, a cura dello Staff M&V, Draft, in corso di pubblicazione, settembre 2016.



Più della metà (56,8%) di questi rapporti di apprendistato sono stati realizzati in sole 5 università. Infatti, il 18,3% sono stati stipulati dall'Università degli studi di Torino (210), il 15% dal Politecnico di Torino (172), l'11,2% dal Politecnico di Milano (129), l'8,4% dall'Università degli studi di Pavia (97) e il 4,9% dall'Università degli Studi di Messina (56), mentre nelle altre università i numeri dei rapporti di apprendistato avviati sono progressivamente sempre più ridotti.

Molto c'è ancora da fare per promuovere un maggiore utilizzo degli apprendistati nei corsi di laurea e nella ricerca e per assicurare un incremento della qualità di questo strumento (al livello, ad esempio, di definizione dei programmi formativi individuali *on-the-job* e *off-the-job*, di supporto agli studenti, di valutazione dell'apprendimento, di certificazione e riconoscimento).

Certo, non si può pensare che basti introdurre una norma, peraltro modificata più volte negli ultimi anni, introdurre alcuni incentivi, per mutare le cose. Come è noto, il **Sistema duale** comporta l'introduzione di notevoli **cambiamenti**: stiamo parlando di modificare un *sistema educativo* che dovrebbe mantenere un rapporto stabile e organico con il mondo delle imprese e, allo stesso tempo, di cambiare nelle *aziende* le modalità di apprendimento sul lavoro, le prassi di selezione del personale e i modelli organizzativi. Sono processi complessi, lunghi e irti di ostacoli da superare, cognitivi (pregiudizi, motivazioni, aspettative non soddisfatte, ecc.) e operazionali (mancanza di risorse, di personale, assenza di relazioni con le imprese, resistenze individuali, ecc.).

Sono dunque certamente molti i **fattori critici** su cui bisogna intervenire per promuovere una maggiore diffusione degli apprendistati di terzo livello e ottenere incrementati effetti di inserimenti lavorativi. Tuttavia, tali fattori critici possono essere superati, a patto di far leva su una serie di **fattori di successo** ricorrenti nei diversi sistemi di apprendistato in Europa.

L'esame in profondità di questi modelli di apprendistato, insieme all'analisi di alcune significative e anticipatorie, anche se numericamente limitate, esperienze praticate nelle università in Italia, consentono di individuare tali fattori di successo e di definire corrispondenti **strategie** di diffusione del sistema duale in Italia, con le connesse **indicazioni operative** per metterle in pratica, a cui sono dedicati i prossimi paragrafi.

Orientamenti strategici e indicazioni operative

In merito alla promozione del sistema duale e in particolare dell'apprendistato di alta formazione e ricerca, si possono identificare **6 orientamenti strategici** prioritari da perseguire attraverso la realizzazione di una serie di **opzioni pratiche** qui di seguito esposte.

O38 - Promuovere la diffusione di conoscenze sull'apprendistato

L'apprendistato di terzo livello è ancora troppo **poco conosciuto** nelle università italiane, da parte di docenti e studenti. Frammentaria e limitata è la conoscenza che se ne ha anche nelle imprese e nei datori di lavoro. D'altra parte, nei paesi europei dove l'apprendistato è più conosciuto ed è entrato a far parte della cultura della formazione e del lavoro si riscontrano una maggiore diffusione e maggiori impatti in termini di apprendimento e inserimenti lavorativi. Per tali motivi occorre moltiplicare gli sforzi per diffondere maggiori **conoscenze e informazioni** sulle caratteristiche e i vantaggi dell'apprendistato di alta formazione e ricerca, sia per i giovani laureati che per i datori di lavoro, contrastando il radicato **pregiudizio** nei confronti dell'apprendistato e della formazione in impresa, che alberga tra i differenti soggetti implicati.

Box 50

Lezioni apprese

Tra le principali criticità riscontrate vi è certamente la **scarsa conoscenza dell'apprendistato** da parte dei diversi attori coinvolti e una certa **diffidenza** nei confronti di questo tipo di contratto da parte di docenti, studenti e imprese.

L'apprendistato viene visto dai **docenti** come un **rischio di allungamento dei corsi di laurea**, con le inevitabili ricadute negative per gli studenti e per l'università, considerata anche la difficoltà, da parte dell'ateneo, di progettare e implementare una offerta formativa "in alternanza".

È stata osservata una certa **impreparazione culturale** da parte dei diversi soggetti coinvolti a progettare e implementare una formazione particolarmente innovativa di formazione in alternanza.

I **docenti** sono stati indicati da più parti come i principali ostacoli alla diffusione dell'apprendistato, vista la loro scarsa conoscenza dell'apprendistato e la insufficiente motivazione.

A volte le **imprese** hanno difficoltà a capire che il contratto di apprendistato comporta una assunzione a cui si aggiunge un periodo di formazione presso l'ateneo, che loro preferirebbero realizzare autonomamente senza l'intervento dell'università.

Vi sono **resistenze** anche da parte di alcuni **studenti** ad accettare l'attivazione di percorsi in apprendistato, visto che alcuni non vogliono legarsi da subito con un contratto di lavoro.

Si rileva una certa **diffidenza** anche dei **consulenti del lavoro** che a volte non si sono mostrati come interlocutori interessati al tema.

La scarsa conoscenza dell'apprendistato (da parte di studenti, aziende, docenti, consulenti del lavoro, ecc.) è accompagnata, a volte, anche da una assenza di **volontà politica** nei vertici dell'ateneo nel volerlo promuovere, magari nella convinzione che le aziende prediligano l'apprendistato di tipo "professionalizzante".

Tra le principali **condizioni di successo** degli apprendistati vi è la presenza di una **cultura** che valorizzi e sostenga questo strumento formativo e d'inserimento al lavoro, e in cui tutte le parti interessate collaborino con passione, motivazione ed entusiasmo per garantire il suo successo.

La **motivazione** e l'**impegno** dei datori di lavoro e degli atenei coinvolti a offrire ai giovani una formazione pratica di alta qualità correlata al lavoro e una prima esperienza lavorativa, è fondamentale per il successo di queste esperienze di apprendistato o tirocinio, più che della immediata disponibilità di finanziamenti, sussidi e incentivi per i datori di lavoro. È necessario infatti un coinvolgimento e un investimento di risorse da parte degli stessi datori di lavoro come anche degli atenei, piuttosto che semplicemente trarre vantaggio dal sostegno finanziario disponibile in modo opportunistico e dettato da situazioni contingenti. In Germania, ad esempio, la

formazione degli apprendisti è considerata un **dovere o una responsabilità sociale** per le imprese, come contributo alla crescita dei giovani e all'economia del Paese, con una ricaduta positiva in termini di immagine sociale.

L'analisi costi-benefici dell'apprendistato dimostra che, accogliendo gli apprendisti, i **datori di lavoro** si assumono un costo nel breve periodo, ma nel lungo termine riscontrano un **beneficio netto**, soprattutto per l'opportunità di inserire nel proprio organico profili medio-alti con conoscenze e competenze teoriche e pratiche, che possono contribuire a portare innovazione nelle imprese e far crescere la produttività del lavoro. Anche gli **atenei** traggono indubbi **vantaggi** da un maggiore investimento sull'apprendistato in termini di ampliamento dell'offerta formativa, incremento della competitività, e sviluppo e consolidamento di relazioni con il tessuto economico/produttivo.

Per saperne di più:

Ecorys, IES e IRS (2013), *Schemi di apprendistato e tirocinio formativo nell'UE27: Fattori chiave di successo. Un vademecum per i responsabili di pianificazione delle politiche e i professionisti*, Commissione europea, Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, Dicembre 2013

Italia Lavoro, *L'apprendistato di alta formazione e ricerca nel Programma FxO, Il Programma FxO dal 2006 ad oggi*, PowerPoint, Roma 31 maggio 2016.

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

Box 51

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Nell'Università degli studi di Messina è stata realizzata un'azione di promozione dell'apprendistato mediante iniziative di **informazione e sensibilizzazione** rivolte a piccole e medie imprese, studenti, laureati e docenti. In particolare, sono stati organizzati **seminari informativi e riunioni** con associazioni di categoria, imprese, direttori di dipartimento, docenti e direttori di corsi di specializzazione, perfezionamento e master. Per la preparazione di questi incontri sono stati predisposti appositi documenti descrittivi e la convocazione a tali incontri e seminari è stata assicurata mediante un'informazione interna tramite *mailing list*, nonché attraverso la fornitura di un'informazione "a sportello" e l'invio di una *mail* informativa agli studenti.

Sempre nell'Università di Messina sono stati organizzati seminari informativi con i **consulenti per il lavoro** rivolti anche alle imprese e ai dipartimenti ed è stata, infine, effettuata una presentazione degli apprendisti in occasione dei *Job Day*.

Al Politecnico di Torino è stata realizzata una promozione dell'apprendistato nell'ambito dei percorsi di **orientamento** professionale, informando gli studenti circa la vasta offerta di master e corsi di laurea in apprendistato esistenti nell'università e circa tutti i vantaggi che ne potrebbero ottenere.

Al Politecnico di Torino è stato inoltre stabilito un **protocollo di collaborazione con i centri per l'impiego**, per la diffusione di informazioni sull'apprendistato.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 207

Progettare una comunicazione strutturale, ricorrente e diffusa nel territorio (es. nei centri per l'impiego, nelle scuole e nella università, ecc.) rivolta non solo alle imprese ma anche agli studenti e alle famiglie, agli assessorati e alle direzioni generali competenti in tema di istruzione e lavoro, nonché alla *governance* delle università, per rendere più attraente l'apprendistato e far capire loro di che cosa si tratta e i benefici diretti che possono trarne.

AZIONE 208

Predisporre appositi **documenti descrittivi**, nella forma di opuscoli, *brochure*, linee guida, presentazioni, newsletter, ecc., da trasmettere via *mail* o in apposite pagine del sito web, funzionali ad assicurare la disponibilità di **informazioni appropriate** per sostenere le persone a prendere decisioni circa la partecipazione al sistema di apprendistato.

AZIONE 209

Garantire la fornitura di un'informazione “a sportello” agli **studenti** nell'ambito delle attività di orientamento professionale e anche alle **imprese** nell'ambito degli specifici servizi offerti, sulle caratteristiche dell'apprendistato, gli standard, le procedure di attuazione e i vantaggi che ne potrebbero ottenere, nonché sulla offerta di master e corsi di laurea in apprendistato esistenti nell'università.

AZIONE 210

Realizzare iniziative di **sensibilizzazione** (seminari, riunioni, incontri, ecc.) rivolte alle **imprese**, alle **associazioni datoriali** e ai **consulenti per il lavoro**, con l'eventuale supporto di agenzie nazionali e istituti di formazione, in modo da contribuire alla costruzione di una cultura aziendale fondata sulla **responsabilità sociale d'impresa** e da far comprendere i vantaggi che possono derivare all'azienda dall'uso dell'apprendistato di terzo livello, tra cui spicca l'opportunità di formare professionalità tecniche in grado di rispondere alle esigenze sempre più elevate di qualità e competenze.

AZIONE 211

Sviluppare **relazioni con le associazioni datoriali**, per favorire la conoscenza del dispositivo dell'apprendistato, attraverso le comunicazioni interne agli iscritti.

AZIONE 212

Promuovere specifiche iniziative di **sensibilizzazione e formazione** (seminari, riunioni, incontri, ecc.) rivolte ai **docenti**, ai direttori di dipartimento, e ai direttori di corsi di specializzazione, perfezionamento e master, finalizzate a trasmettere tutte le informazioni e le competenze tecniche relative agli apprendistati di terzo livello, in modo da superare eventuali pregiudizi e coinvolgerli nella progettazione dei percorsi di apprendistato e nella definizione di piani individuali di formazione e lavoro, nonché di metterli in condizione all'occorrenza di instillare nei giovani una consapevolezza circa il significato dell'esperienza proposta e i benefici che potranno eventualmente ottenere.

AZIONE 213

Organizzare incontri di **sensibilizzazione e comunicazione** rivolti agli **studenti**, da convocare tramite apposite *mailing list*, funzionali a illustrare le caratteristiche e i vantaggi dell'apprendistato di terzo livello, facendo capire meglio loro di che cosa si tratta.

AZIONE 214

Attivare la stipula di **accordi o protocolli di collaborazione con i servizi per il lavoro** (centri per l'impiego, agenzie private per il lavoro, ecc.), per la diffusione di informazioni sull'apprendistato.

O39 - Sviluppare il *networking* e la costruzione di *partnership strategiche* con i potenziali datori di lavoro

Occorre sviluppare le **relazioni** con le imprese e gli altri potenziali datori di lavoro e promuovere un loro coinvolgimento per la definizione, l'attivazione e l'attuazione dei programmi di apprendistato di alta formazione e ricerca, fino ad arrivare alla costruzione di ***partnership strategiche*** tra le università e un insieme selezionato di datori di lavoro e associazioni di categoria.

Il Sistema duale, come si è visto in precedenza, è infatti fondato sullo sviluppo di relazioni organiche con il settore produttivo e sulla costruzione di una *partnership* tra l'ente di formazione e l'azienda dove si svolgerà l'apprendistato. Una *partnership* che deve vedere come terzo attore lo studente in formazione, con le sue attese, esigenze, passioni, capacità e competenze.

Box 52

Lezioni apprese

La costruzione di un **dialogo** funzionale e di un **legame di fiducia** tra università e imprese nella formazione degli apprendisti consente di qualificare l'offerta rispondendo agli specifici fabbisogni professionali delle aziende e di creare posti di lavoro altamente qualificati.

Si è riscontrata, in diversi casi, l'**assenza** di una chiara **volontà politica** circa la costruzione di un "tavolo" di concertazione tecnico-politico composto da aziende, sindacati, atenei, consulenti del lavoro ecc., per la promozione e la diffusione dell'apprendistato di terzo livello.

Lo sviluppo delle **relazioni con gli ex studenti** divenuti imprenditori di successo o dipendenti in aziende o datori di lavoro del territorio favorisce la possibilità di identificare nuove opportunità di apprendistato di terzo livello per gli studenti.

La stretta collaborazione tra università e datori di lavoro, magari mediante l'attivazione di apposite **partnership strategiche**, costituisce la condizione determinante per promuovere il sistema duale dell'apprendistato di alta formazione e ricerca.

Tale collaborazione è anche cruciale per consentire uno **scambio di conoscenze** e un **dialogo** circa le competenze professionali richieste dalle imprese, in un contesto di profondi e rapidi mutamenti del mercato del lavoro che determina l'esigenza di nuove figure professionali ancora non mappate dai sistemi statistici.

La stipula di **accordi di collaborazione tra università e imprese** risulta fondamentale pure per assicurare un adeguamento e un aggiornamento dei programmi formativi in modo che siano sempre in grado di soddisfare tali richieste di competenze e professionalità¹¹⁹.

Box 53

Pratiche internazionali

In un numero crescente di Paesi europei è previsto un forte coinvolgimento dei datori di lavoro per la **formulazione congiunta di programmi di apprendistato** in grado di rispondere ai loro fabbisogni professionali ed esigenze (es. Austria, Belgio, Germania, Spagna, Finlandia, Ungheria, Olanda, Polonia, Lettonia, ecc.).

Tale coinvolgimento è promosso anche per garantire la **qualità degli apprendistati** e determinare gli standard da rispettare, per offrire un supporto adeguato agli apprendisti, o per realizzare di campagne di sensibilizzazione rivolte sia ai giovani che ad altri datori di lavoro (es. Austria, Germania, Danimarca, Irlanda, Finlandia, Francia, Lussemburgo, Olanda, Polonia, Regno Unito).

Per saperne di più:

Ecorys, IES e IRS (2013), *Schemi di apprendistato e tirocinio formativo nell'UE27: Fattori chiave di successo. Un vademecum per i responsabili di pianificazione delle politiche e i professionisti*, Commissione europea, Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, Dicembre 2013.

¹¹⁹ Ranga M. (2015), *Industry 4.0 is here. Will University 4.0 follow?*, Stanford University, Human Sciences Technologies Advanced Research Institute, paper for "Dutch Technology Week, Think Tomorrow - Think Talent" - Eindhoven, 4 June 2015.

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Nell'Università degli studi di Messina è stato realizzato un **tavolo tecnico-politico con le imprese**, funzionale a sviluppare le relazioni e le *partnership* con le aziende e a raccogliere informazioni aggiornate sui fabbisogni occupazionali professionali.

Il Politecnico di Torino ha promosso iniziative di coinvolgimento di **organismi intermedi** come Confindustria e Unione industriali, per promuovere l'apprendistato.

Tra i principali punti di forza della esperienza della Università degli studi di Parma vi sono stati la creazione di un **dialogo** funzionale tra i diversi attori coinvolti, nonché la costruzione di un **legame di fiducia** tra università e imprese nella formazione dei primi apprendisti. Questo ha portato, anche grazie alla riprogettazione dei percorsi in apprendistato in funzione delle specifiche esigenze del mercato del lavoro, alla qualificazione dell'offerta di lavoro e alla creazione di posti di lavoro altamente qualificati.

Per non perdere memoria del capitale di relazioni sviluppate con le aziende e del loro stato di attuazione in riferimento all'attuazione dei percorsi di apprendistato, all'Università degli Studi di Ferrara è stato costruito un **data base delle imprese** in cui sono registrati tutti i passaggi del processo di coinvolgimento e ogni azienda è stata classificata in base alla fase in cui si trova la relazione (es. informata, contattata, visitata, fidelizzata, ecc.).

Per l'organizzazione dei dottorati di ricerca in apprendistato l'Università di Padova ha dato vita ad una **stretta collaborazione con le imprese** così strutturata: l'azienda propone un progetto di ricerca condiviso dal corso di dottorato e rivolto a giovani in possesso di una laurea magistrale interessati a sviluppare un progetto di ricerca all'interno di una realtà industriale. I laureati che vogliono partecipare devono presentare domanda al concorso di ammissione ai dottorati di ricerca dell'Università di Padova e le aziende che sono interessate ad assumere un dottorando devono, entro una specifica data, compilare ed inviare la manifestazione di interesse (saranno a questo proposito contattate dal Servizio Formazione alla ricerca) e sottoscrivere il protocollo d'intesa con l'Università allegando il progetto congiunto. L'azienda si impegna a versare all'Università un contributo annuale per le spese di funzionamento del Corso di dottorato.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 215

Coinvolgere il **Rettore** e la dirigenza dell'ateneo per la definizione di un piano strategico di coinvolgimento delle aziende e di altri potenziali datori di lavoro e per l'attivazione di accordi per la promozione dell'apprendistato di alta formazione e ricerca con le imprese.

AZIONE 216

Costruire al livello territoriale un **"tavolo" di concertazione tecnico-politico** composto da rappresentanti di aziende e altri datori di lavoro, sindacati, associazioni di categoria, università e consulenti del lavoro, per la promozione e la diffusione dell'apprendistato di terzo livello.

AZIONE 217

Creare occasioni di **incontro** con le **aziende** e sviluppare con i loro referenti relazioni continuative, per promuovere una **formulazione congiunta dei programmi** di apprendistato in grado di rispondere ai loro fabbisogni professionali e alle esigenze e aspettative degli studenti.

AZIONE 218

Coinvolgere i **docenti**, i responsabili di scuole e dipartimenti accademici e i direttori di corsi di specializzazione, perfezionamento e master per favorire la condivisione delle conoscenze e informazioni circa le relazioni con imprese e altri datori di lavoro, nonché per consentire la costruzione dei programmi dei percorsi di apprendistato e la definizione di piani individuali di formazione e lavoro (ad esempio mediante tirocini).

AZIONE 219

Realizzare un'attività di **networking** non solo con le aziende ma anche con le **organizzazioni datoriali e di categoria** (es. Federmanager, Manager Italia, Confindustria, ecc.), funzionale a ottenere una collaborazione per la organizzazione di tirocini e apprendistati.

AZIONE 220

Promuovere le **relazioni con gli ex studenti** divenuti imprenditori di successo o dipendenti in aziende o datori di lavoro del territorio per identificare nuove opportunità di apprendistato di terzo livello per gli studenti.

AZIONE 221

Attivare apposite **partnership strategiche** tra università e aziende o altri datori di lavoro del territorio per promuovere con continuità opportunità di apprendistato di alta formazione e ricerca.

AZIONE 222

Costruire apposite **banche dati** delle aziende disponibili a offrire opportunità lavorative mediante l'apprendistato di alta formazione e ricerca.

AZIONE 223

Fidelizzare le imprese e i datori di lavoro, prevedendo specifici **benefit** o servizi personalizzati (es. agevolazioni nell'accesso ai servizi, assistenza specifica, *stand* in occasione dei *Career Day*, pubblicizzazione dell'impresa sul sito internet dell'ateneo o in altri spazi universitari, ecc.) e assicurando il mantenimento di **contatti periodici** per lo sviluppo di future attività di tirocinio o apprendistato.

O40 - Promuovere il coinvolgimento attivo delle parti sociali

La promozione di un coinvolgimento attivo delle **parti sociali** costituisce una delle **chiavi di successo** per la *governance* e la promozione dei sistemi di apprendistato. La costruzione di partenariati formati da parti sociali (organizzazioni sindacali e dei datori di lavoro), autorità pubbliche e università è infatti cruciale per assicurare l'elaborazione e l'attuazione delle strategie politiche in materia di sistemi duali e la *governance* dei programmi di apprendistato.

Box 55

Lezioni apprese

Il diffuso **coinvolgimento delle parti sociali** e anche di organismi intermedi come camere di commercio, industria e artigianato, organizzazioni di categoria e organizzazioni settoriali è considerato come una delle chiavi del successo dei programmi di apprendistato.

Il coinvolgimento dei sindacati è importante anche al **livello aziendale**, in quanto possono svolgere un ruolo fondamentale di supporto, vigilanza e gestione di eventuali conflitti durante la fase attuativa di realizzazione dell'apprendistato e nella fase di conferma del contratto al termine del percorso di apprendistato.

Il **dialogo costruttivo** con i sindacati e i rappresentanti dei lavoratori a tutti i livelli e l'*engagement* dei datori di lavoro costituiscono la condizione fondamentale del successo di un sistema di apprendistato.

I programmi di apprendistato devono essere disciplinati a tutti i livelli da un **partenariato** formato da parti sociali (organizzazioni sindacali e dei datori di lavoro), autorità pubbliche e istituti di formazione.

Il coinvolgimento delle parti sociali può avvenire a **più livelli**, vale a dire per: l'elaborazione e l'attuazione della politica in materia di apprendistato; l'accREDITAMENTO degli istituti di formazione; l'accREDITAMENTO delle imprese che offrono posti di apprendistato; la *governance* e la definizione delle strategie politiche decisionali in materia di apprendistato.

Per saperne di più:

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

Ecorys, IES e IRS (2013), *Schemi di apprendistato e tirocinio formativo nell'UE27: Fattori chiave di successo. Un vademecum per i responsabili di pianificazione delle politiche e i professionisti*, Commissione europea, Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, Dicembre 2013

ILO (2012), *Overview of Apprenticeship Systems and Issues*, Contributo ILO alla Task force sull'occupazione del G20, novembre 2012

Box 56

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

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.

Il Politecnico di Torino è coinvolto insieme alle altre università nel **tavolo regionale con le parti sociali**, nell'ambito del quale è stata raggiunta una intesa tra Regione, atenei e parti sociali per la promozione dell'apprendistato.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 224

Coinvolgere le parti sociali all'interno di pertinenti **commissioni, consigli, tavoli o altri organi consultivi** regionali, locali e/o settoriali per la promozione e la *governance* dell'apprendistato di alta formazione e ricerca.

AZIONE 225

Costruire **partenariati** formati da parti sociali (organizzazioni sindacali e dei datori di lavoro), autorità pubbliche e ateneo per l'elaborazione e l'attuazione di piani strategici in materia di apprendistato.

AZIONE 226

Prevedere l'*engagement* dei sindacati per stabilire le modalità di **accREDITAMENTO** delle imprese che offrono posti di apprendistato.

AZIONE 227

Coinvolgere le parti sociali nella definizione di **standard degli apprendistati**, relativi a durata, contenuti formativi, condizioni di lavoro, strumenti, supporto e tutoraggio e retribuzione dell'apprendista, ecc.

AZIONE 228

Assicurare il coinvolgimento dei sindacati anche al **livello aziendale**, mediante specifiche linee guida, indicazioni operative e controlli, per favorire la gestione e la risoluzione di eventuali conflitti durante la fase attuativa di realizzazione dell'apprendistato e nella fase di conferma del contratto al termine del percorso di apprendistato.

AZIONE 229

Realizzare il **monitoraggio** dei contratti di apprendistato stipulati e la **valutazione** della qualità dei programmi di apprendistato, anche mediante il coinvolgimento delle parti sociali e lo svolgimento di visite di controllo congiunte presso il luogo di lavoro.

O41 - Assicurare una maggiore flessibilità per l'organizzazione dei corsi di laurea in apprendistato

Per incrementare l'utilizzo dell'apprendistato nei corsi di laurea universitari, è necessario individuare **modalità più flessibili** per l'organizzazione dei corsi che consentono il conseguimento dei titoli di laurea triennale e magistrale, in modo da superare gli ostacoli esistenti di natura didattica, amministrativa e logistica e le resistenze del corpo docente e di altri operatori coinvolti.

Box 57

Lezioni apprese

Si registra una diffusa **difficoltà di programmare percorsi di apprendistato** all'interno dei corsi universitari di laurea triennale e magistrale che ha come conseguenza lo scarso utilizzo di questo strumento per questa tipologia di corsi.

La soluzione di promuovere **percorsi individuali**, sostenendo la frequenza di singoli apprendisti all'interno del "normale" corso di laurea, si è rilevata complicata da raggiungere, vista la rigidità della didattica e dei piani di studi.

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 **Master**. L'organizzazione degli apprendistati nei Master è infatti più semplice dal punto di vista organizzativo e della programmazione didattica, perché i Master sono slegati da vincoli accademici, sono generalmente di breve durata e destinati a un numero limitato di studenti.

La programmazione di percorsi di apprendistato è più facile anche per i **dottorati di ricerca**.

Per i corsi di laurea si incontrano maggiori opposizioni e **resistenze da parte dei docenti**, che non vogliono modificare i piani didattici eliminando ore di docenza in aula a favore della formazione in azienda, anche perché non sono del tutto convinti del riconoscimento di questo tipo di formazione.

La **rigidità della didattica** (orari delle lezioni concepiti per la frequenza a tempo pieno che tengono minimamente in considerazione le specifiche esigenze degli studenti lavoratori) e **dei piani di studi** (scarsa flessibilità degli ordinamenti e limitata possibilità di concedere crediti formativi), la **difficoltà di adattare i corsi** di laurea alle esigenze delle aziende, nonché i **meccanismi amministrativi**, previsti in sede di attivazione degli apprendistati, troppo lunghi e complessi, costituiscono i principali **ostacoli** segnalati alla diffusione dell'apprendistato nei corsi di laurea universitari.

Gli studenti in apprendistato hanno mostrato **difficoltà** a ottenere il titolo di laurea lavorando e rispettando i **tempi previsti** dal corso (ad esempio, al Politecnico di Torino 3 studenti su 6 che hanno frequentato percorsi in apprendistato della durata di 12 mesi nell'ultimo anno di corsi di laurea magistrale hanno concluso in ritardo tali percorsi).

Il **ritardo dei tempi** per il conseguimento del titolo di laurea in apprendistato (causato dalla difficoltà di alcuni studenti di rispettare la durata prevista lavorando) rende difficoltosa l'acquisizione di risorse nell'ambito del fondo di finanziamento ordinario gli atenei.

Si è rilevata l'esigenza di un dialogo e una maggiore **cooperazione tra il MIUR e il Ministero del lavoro** per promuovere il Sistema duale e arrivare presto a una **regolamentazione** dei corsi di studio in apprendistato, che stabilisca ad esempio la durata, i criteri di assegnazione e il numero di crediti formativi per i singoli corsi di laurea ed eviti il rischio di produrre altri studenti fuori corso.

L'eccessiva **rigidità** degli attuali **criteri di ripartizione delle ore** di formazione interna ed esterna costituisce uno dei principali ostacoli nella progettazione dei percorsi di laurea in alto apprendistato.

Si è riscontrata l'esigenza di **incentivare economicamente i docenti** affinché dedichino ore di lavoro extra ai percorsi in apprendistato.

Box 58

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Al Politecnico di Torino, negli ultimi otto anni, sono stati realizzati numerosi **Master in apprendistato** di successo, anche grazie alla spinta della Regione Piemonte. In questa università 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.

Nelle Università di Ferrara, Tor Vergata di Roma e LUM "Jean Monnet" di Bari, viste le difficoltà incontrate e la specificità delle realtà territoriali, si è preferito invece dare la possibilità agli studenti di frequentare i Master in **modalità apprendistato o tradizionale**.

In particolare, nell'Università degli Studi di Ferrara, che aveva avviato fin dal 2008 l'organizzazione di 3 Master in apprendistato con la partecipazione di un numero minimo di 10 allievi per classe, sono state incontrate difficoltà a mantenere l'offerta per tutti i candidati. La soluzione trovata è stata quella di **non proporre il contratto di apprendistato a tutti** i partecipanti ai Master, ma solo a 4 o 5 studenti e ai rimanenti studenti sono stati organizzati i tirocini extra-curricolari.

Nell'Università di Milano Bicocca, per volere del Rettore, è stato realizzato un **corso di laurea triennale** in informatica con un anno di tirocinio e un anno di apprendistato.

Nella Libera Università di Bolzano invece hanno **allungato di un anno la laurea triennale** che con l'apprendistato ha pertanto una **durata** di 4 anni. In precedenza erano stati sperimentati 6 mesi di formazione in azienda e 6 mesi in ateneo ma questa soluzione ha incontrato diversi ostacoli e problemi. Successivamente si è scelto di **ripartire** in modo diverso la quantità di **formazione**, vale a dire un anno e mezzo **in aula** e il resto **in azienda**.

Un'altra modalità di frequenza dei corsi di laurea in apprendistato sperimentata all'Università di Bolzano ha previsto l'**inizio dell'apprendistato dopo il primo anno** di corso a tempo pieno, e la frequenza dei due anni successivi con **periodi crescenti di permanenza in azienda**, fino alla preparazione della tesi pratica, risultato prevalente dell'applicazione in azienda degli insegnamenti accademici. Inoltre, la frequenza delle lezioni universitarie in presenza è stata integrata dall'insegnamento a distanza, in modo da agevolare l'utilizzo delle lezioni degli studenti lavoratori.

L'Università degli Studi del Salento ha attivato un processo per assicurare la **pianificazione dell'offerta formativa** delle lauree in apprendistato, in modo da rispondere alle esigenze delle imprese e dell'ateneo. In particolare, tale processo prevede il coinvolgimento e la collaborazione del Presidente del Dipartimento implicato nella definizione e nell'impostazione del periodo in apprendistato. A questo proposito, il Presidente è chiamato a valutare le competenze possedute dall'apprendista, e le capacità formative e il fabbisogno professionale dell'azienda. Successivamente i due tutor, didattico e aziendale, coinvolgendo anche il giovane, concordano la strutturazione di massima del Piano Formativo armonizzando formazione interna ed esterna.

Nell'Università di Messina gran parte dell'impegno di **lavoro extra dei docenti** viene **economicamente sostenuto** dall'amministrazione di Ateneo tramite le quote destinate al placement (ad esempio, mediante il fondo di finanziamento ordinario, il programma FIO, ecc.).

Anche all'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa di Napoli i **docenti** che seguono i progetti di apprendistato stipulano **contratti extra**.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 230

Promuovere, mediante il coinvolgimento di altri atenei, la rapida istituzione di un **tavolo di collaborazione MIUR - Ministero del lavoro**, per assicurare un coordinamento tecnico tra i due ministeri in materia di apprendistato e arrivare presto a una nuova **regolamentazione**, che stabilisca, ad esempio, eventuali incentivi economici per favorire la diffusione dell'apprendistato di terzo livello, il riconoscimento della rilevanza di questa attività per la carriera

dei docenti, l'indirizzo da seguire per la durata dei singoli corsi di laurea, i criteri di assegnazione ai corsi, il numero di crediti formativi (CFU), chiarendo la quantità di lavoro, espresso in ore di formazione *on the job* e *off the job*, necessario per il conseguimento della laurea.

AZIONE 231

Selezionare i corsi di laurea in cui sperimentare percorsi in apprendistato tra quelli in cui i docenti e gli altri soggetti coinvolti sono maggiormente disponibili alla sperimentazione.

AZIONE 232

Individuare, sulla base dell'articolazione del percorso formativo e con il coinvolgimento attivo dei docenti, **modalità di erogazione** che apportino elementi di **flessibilità** organizzativa e di maggiore **integrazione** tra i due luoghi di apprendimento (es. *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.).

AZIONE 233

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.

AZIONE 234

Programmare insieme ai docenti e ai direttori dei corsi di laurea triennale e magistrale **modalità flessibili di frequenza** dei corsi, non escludendo 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.

AZIONE 235

Assegnare ai career service la responsabilità e l'onere di tutti gli **aspetti burocratici** relativi all'attivazione e alla gestione degli apprendistati, in modo da non gravare di questo le aziende.

AZIONE 236

Utilizzare il fondo di finanziamento ordinario (FFO) delle università per assicurare **incentivi economici ai docenti** che dedicano lavoro extra per la costruzione di percorsi di apprendistato.

042 - Garantire la qualità dei sistemi di apprendistato

Per assicurare l'efficacia degli apprendistati e ottenere effetti positivi sui giovani laureati apprendisti, in termini di rafforzamento delle conoscenze e competenze, di sviluppo di percorsi di formazione e ricerca, di inserimenti lavorativi e soprattutto di promozione dell'occupabilità, è necessario adottare **procedure e sistemi di garanzia della qualità**, che prevedano l'attuazione di standard mediante il coinvolgimento dei diversi soggetti interessati (docenti, studenti, imprese, parti sociali, operatori dei servizi di orientamento e placement).

Lezioni apprese

La garanzia della qualità passa per l'assicurazione di specifici **standard** riguardanti diversi ambiti, tra i quali, ad esempio, la programmazione di corsi o master in apprendistato, la selezione delle aziende o di altri datori di lavoro, la scelta e il *matching* con gli studenti, la definizione dei piani di formazione individuali e dei contenuti formativi degli apprendistati, il supporto dei tutor formativi e aziendali, la combinazione adeguata tra formazione *off-the-job* e *on-the-job*, specificando i pesi da attribuire alle diverse forme di formazione e alle modalità di distribuire l'alternanza.

L'attuazione di solide **procedure di garanzia della qualità**, gestite di preferenza da un singolo organismo indipendente o congiuntamente dall'ente formativo/università e dalle organizzazioni ospiti (aziende) costituisce un fattore di successo nella maggior parte dei paesi europei (es. Austria, Germania, Danimarca, Francia, Olanda, Polonia, Regno Unito, ecc.).

Gli ambiti rispetto ai quali risulta necessario definire **standard di qualità** dell'apprendistato sono¹²⁰:

- la programmazione di un esteso apprendistato della **durata** tra i tre e i quattro anni;
- l'acquisizione di **competenze** pratiche e teoriche e **conoscenze** scientifiche e aziendali ampie e approfondite;
- l'erogazione della **formazione on the job** basata sulle competenze mediante un tutor aziendale o "master"; opportunamente formato e competente in relazione al tema e al ruolo professionale dell'apprendistato;
- l'offerta di una **formazione off the job** di alta qualità basata sulla conoscenza come condizione per gestire situazioni impreviste o per agire in modo creativo e fornire un'ampia e profonda formazione professionale;
- l'acquisizione di tutte le competenze e le conoscenze necessarie per lavorare in modo efficace in una professione come condizione per aumentare la **trasferibilità** all'interno e tra i settori industriali e aprire maggiori opportunità di occupazione a lungo termine;
- la **valutazione** delle competenze e conoscenze scientifiche e aziendali acquisite, propedeutica al conseguimento di un titolo professionale riconosciuto a livello nazionale e / o internazionale;
- l'apertura di nuove opportunità per la **formazione continua** e / o la istruzione superiore, nonché la garanzia di occupabilità a lungo termine e di percorsi di avanzamento nel mondo del lavoro;
- l'incremento della **produttività aziendale** connessa all'aumento della produttività individuale al termine dell'apprendistato.

Per realizzare un esito occupazionale positivo al termine dell'apprendistato e per ottenere la qualità e alti tassi di completamento del programma, risulta fondamentale il perfetto **abbinamento tra l'apprendista e la rispettiva organizzazione ospite** del contratto di formazione – lavoro. Un buon *matching* incrementa anche la probabilità che il datore di lavoro offra nuovamente opportunità di contratti di apprendistato in futuro e contribuisce a innalzare il suo impegno per la buona riuscita del programma.

Si riscontrano **criticità** e problemi connessi al **matching** soprattutto per gli apprendistati relativi alle **nuove professioni** che richiedono competenze difficilmente riconducibili ad un unico sapere scientifico. A volte le imprese incontrano difficoltà nella selezione di persone con competenze che rispondano ai loro fabbisogni professionali in continua evoluzione.

Per esercitare al meglio la responsabilità degli atenei circa la definizione dei **piani formativi individuali** (cfr. protocollo previsto dal decreto legislativo n. 81/2015) e garantire la **qualità** di tali piani, risulta necessario fare in modo che siano sviluppate dai **docenti** specifiche competenze.

Per assicurare la qualità degli apprendistati è necessario garantire un **tutoraggio** più efficace e una collaborazione tra tutor formativo e tutor aziendale per la definizione e la eventuale rivisitazione dei piani formativi individuali. Nei programmi di apprendistato si è riscontrato, infatti, come un fattore critico per il successo, l'offerta di un adeguato livello di orientamento, supporto e tutoraggio ai giovani partecipanti, sia sul luogo di lavoro che presso le università o altri enti formativi e di ricerca.

¹²⁰ Una recente ricerca realizzata dall'Università di Derby ha identificato sei standard di apprendistato rispetto all'area della "Formazione" relativi a: (1.1) Requisiti d'ingresso; (1.2) Durata dell'apprendistato; (1.3) Scopo della formazione; (1.4) Obiettivi della formazione; (1.5) Formazione *on-the-job*; e (1.6) Formazione *off-the-job*. Per quanto concerne l'ambito delle "Capacità e competenze", ha definito due standard di qualità degli apprendistati relativi a: (2.1.) Competenze e conoscenze; (2.2.) Obiettivi di sviluppo. In riferimento all'area "Riconoscimento" ha proposto due standard riguardanti: (3.1) Valutazione e (3.2) Certificazione. Infine, per quanto attiene l'ambito della "Progressione", ha identificato tre standard di qualità degli apprendistati concernenti i seguenti aspetti: (4.1) Occupazione; (4.2) Istruzione e formazione e (4.3) Produttività. Cfr. 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

Il successo dell'apprendistato basato sul luogo di lavoro è determinato principalmente dalla **competenza** professionale e dalle **capacità** pedagogiche (di insegnamento) **del tutor** aziendale e del tutor formativo. A tal fine, il tutor aziendale dovrebbe possedere specifiche qualifiche ed esperienze professionali, ma anche conoscenze e capacità correlate alle teorie e metodologie formative e alla normativa.

La **disponibilità di tempo** da parte dei tutor aziendali (specie per le aziende di piccole dimensioni) per partecipare a corsi di formazione e dedicarsi alla formazione e al supporto degli apprendisti costituisce un punto critico.

Si è riscontrata l'esigenza di assicurare una **combinazione adeguata tra formazione off-the-job e on-the-job**, in modo che questi due tipi di formazione si rafforzino reciprocamente, e considerando che non sempre nella pratica si riesce tradurre nel rapporto 60% - 40% stabilito dal decreto legislativo 81/2015¹²¹.

Box 60

Pratiche internazionali

Lo scorso anno la Confederazione europea dei sindacati ha proposto tra gli standard di qualità degli apprendisti quello che esige che "i programmi di apprendistato devono essere dotati di solide **procedure di garanzia della qualità**". Per garantire il rispetto di questo standard si richiede l'assicurazione dei seguenti **requisiti**:

- a) esistenza di un sistema di garanzia della qualità per la formazione in apprendistato a livello nazionale/regionale;
- b) realizzazione di ispezioni riguardanti la garanzia della qualità condotte da enti indipendenti presso gli istituti di formazione e le università;
- c) svolgimento di ispezioni concernenti la garanzia della qualità realizzate da enti indipendenti presso le imprese;
- d) coinvolgimento delle parti sociali (organizzazioni sindacali e dei datori di lavoro) per la valutazione dei programmi di apprendistato;
- e) coinvolgimento degli apprendisti per la valutazione dei programmi di apprendistato.

È fondamentale che gli apprendisti abbiano una **durata adeguata** all'apprendimento necessario per svolgere una determinata professione o per il conseguimento di un titolo. La durata dell'apprendistato varia notevolmente da un paese all'altro. In Irlanda l'apprendistato dura quattro anni, mentre in Germania, Danimarca e Australia sono in genere di tre o quattro anni. Nei Paesi Bassi, gli apprendisti durano due, tre o quattro anni in funzione del livello di qualifica, mentre in Inghilterra la lunghezza minima di un apprendistato è di un anno, ma la durata può essere più ampia e dipendente da ciò che il datore di lavoro è disposto a offrire, piuttosto che dai fabbisogni professionali. Gli altri due altri fattori che tendono a determinare la lunghezza di un apprendistato sono il settore industriale di riferimento e il ruolo professionale specifico per cui un apprendista viene addestrato. Gli apprendisti nei settori industriali tradizionali (edilizia, ingegneria e settore manifatturiero) tendono ad avere una durata più lunga di quelli svolti nei settori più innovativi (settore dei servizi, di gestione aziendale e di vendita al dettaglio).

In Inghilterra è previsto l'acquisizione di una vasta insieme di **competenze e conoscenze** e la loro applicazione nel posto di lavoro, in modo tale che l'apprendista sia competente al termine del programma di apprendistato, mentre in Danimarca e in Germania gli apprendisti sono maggiormente legati alle professioni e ai titoli professionali, in modo che l'apprendista ottenga al termine del periodo di formazione e lavoro la specifica e corrispondente certificazione.

In Europa è molto diffusa l'adozione di una procedura di **accreditamento** delle strutture e dei luoghi che intendono instaurare rapporti di apprendistato come strumento per garantire la **qualità** degli apprendisti¹²². Con differenze pressoché irrilevanti tra paesi come Germania, Francia, Paesi Bassi e Regno Unito, l'accreditamento

¹²¹ Come è noto, in Italia, per i percorsi di studi universitari, compresi i dottorati, la formazione esterna non può essere superiore al 60% del numero di ore impegnate nelle lezioni frontali previste nell'ambito dei crediti formativi di ciascun insegnamento universitario e per i percorsi di istruzione tecnica superiore non può essere superiore al 60% dell'orario obbligatorio ordinamentale (Cfr. Art. 5 del Decreto Interministeriale 81 del 12 ottobre 2015).

¹²² Anche in Italia l'analisi dei requisiti strutturali, tecnici e formativi del datore di lavoro, oltre a costituire vincolo di legge, è funzionale alla progettazione del percorso formativo in quanto consente di articolare il monte ore formativo tra percorso in impresa e formazione erogata dall'istituzione formativa. Ai fini operativi l'istituzione formativa può supportare il datore di lavoro nella verifica del possesso dei requisiti effettivamente necessari per l'erogazione della formazione interna all'apprendista. Tuttavia non è prevista al momento in Italia un vero e proprio sistema di accreditamento dei datori di lavoro che intendono attivare gli apprendisti. Italia Lavoro, *L'Apprendistato di alta formazione e ricerca. Analisi normativa e indicazioni operative*, Powerpoint, Milano, 12 settembre 2016.

delle aziende che intendono assumere apprendisti è subordinata al rispetto di precise prescrizioni che corrispondono generalmente ai seguenti tre principali **requisiti**:

- requisiti **professionali** (disponibilità di professionisti/ formatori esperti relativi ai profili professionali oggetto dell'apprendistato e adeguatezza della qualità dell'offerta formativa e didattica);
- requisiti **organizzativi**-strutturali del luogo che ospita l'apprendistato (disponibilità di spazi, strumenti, tecnologie, macchinari, ecc.);
- requisiti **operativi** (presenza di programmi formativi adeguati al trasferimento degli standard professionali previsti a livello nazionale per ciascun profilo oggetto d'apprendistato).

Ai datori di lavoro è richiesto di garantire il reale impegno nei confronti del programma di apprendistato, non utilizzando gli apprendisti come fonte di lavoro (sovvenzionato) a buon mercato, oppure in sostituzione di personale ordinario. In ogni caso, in nessun dei suddetti paesi il **requisito di "azienda formatrice"** costituisce una condizione incondizionata e a tempo indeterminato per le imprese. Tale condizione si configura piuttosto una **forma vincolata e subordinata** all'attivazione reale di rapporti di apprendistato e/o alla permanenza delle condizioni iniziali ed essenziali di accreditamento.

In Germania il **tutor aziendale** deve aver completato un apprendistato nella particolare occupazione prima di frequentare un apposito corso di formazione e di qualificarsi come "master" (maestro artigiano) dopo il superamento di un rigoroso esame (*Meisterprüfung*).

Nei diversi paesi europei, durante tutta la durata del contratto, l'apprendista deve essere accompagnato da un **tutor aziendale**, che guida l'apprendista nell'acquisizione delle competenze necessarie al raggiungimento del titolo o del diploma desiderato presso il luogo di lavoro, e un **tutor formativo** presso l'università o altro istituto di formazione, che abbia le funzioni di accompagnamento e assistenza, nonché di monitoraggio dei progressi e di valutazione dello studente e del programma formativo individuale precedentemente definito. In particolare, le funzioni che vengono attribuite in numerosi paesi europei ai **tutor aziendali** sono l'organizzazione e la pianificazione degli interventi formativi, il trasferimento delle competenze professionali, l'accompagnamento dei giovani apprendisti, la valutazione e il monitoraggio dell'apprendimento. Il **tutor formativo** ha invece il compito di lavorare a stretto contatto con l'apprendista e il tutor aziendale, prima e durante l'apprendistato, e svolge le funzioni di supporto e accompagnamento degli apprendisti, di monitoraggio e valutazione in corso d'opera e finale dell'apprendistato e dell'apprendimento conseguito dallo studente¹²³.

In Francia il **tutor aziendale** può essere il responsabile dell'azienda oppure un dipendente dell'azienda, deve essere maggiorenne, offrire garanzie morali, avere un idoneo livello di qualifica e almeno 3 anni di esperienza professionale, nonché partecipare a momenti di coordinamento con il centro di formazione.

In Francia e in Germania i tutor aziendali devono frequentare appositi **corsi di formazione** che prevedono un esame e un'abilitazione finale. In alcuni paesi, esiste un requisito formale secondo cui il tutor aziendale non solo deve essere un lavoratore esperto con un numero precisato di anni di esperienza lavorativa pregressa nell'area di interesse, ma deve anche detenere un **titolo di qualifica** come tutor. Anche il personale docente e i tutor formativi che forniscono supporto agli apprendisti nelle università devono risultare adeguatamente qualificati avendo conseguito un apposito titolo formale e avere alle spalle anni di pratica professionale.

La Confederazione europea dei sindacati ha proposto tra gli **standard di qualità** degli apprendistati quello di assicurare una **combinazione adeguata** fra la **formazione basata sul lavoro** e quella da svolgere **nelle aule universitarie**, stabilendo che la maggior parte del tempo sia passato imparando sul luogo di lavoro. Lo standard di qualità proposto richiede anche che i programmi di apprendistato nei diversi paesi europei definiscano apposite linee guida per il coordinamento della formazione basata sul lavoro e in aula.

In Francia, Germania, Paesi Bassi, Regno Unito l'**alternanza tra formazione on the job e of the job** è distribuita lungo l'intero periodo di formazione, e prevede, generalmente ritmi settimanali e/o mensili. Uno o due giornate presso l'università e tre o quattro giornate in azienda, rappresenta l'intelaiatura di base che caratterizza i percorsi olandese, tedesco e francese; nel territorio inglese, invece, si rileva talora una concentrazione delle ore *off-the-job* anche di più mesi, e una distribuzione del resto del tempo nel solo contesto aziendale. La formazione *off-the-job* infatti può essere attuata secondo un modello in cui gli apprendisti seguono i corsi presso l'università un giorno alla settimana o di un modello in cui gli apprendisti frequentano l'ateneo per un periodo di tempo più lungo (comunemente un paio di settimane) prima di tornare presso l'impresa. Generalmente la maggior parte del programma di formazione dell'apprendistato è basato comunque in azienda. Infatti, in Danimarca, la formazione *on-the-job* in azienda normalmente occupa dai due terzi ai tre quarti del tempo. Una simile quantità di tempo viene speso nella formazione *on-the-job* anche negli altri paesi europei.

¹²³ In Italia l'art. 7 del Decreto interministeriale del 12 ottobre 2015 (pubblicato in G.U. il 21 dicembre 2015), che definisce standard formativi e criteri generali per i percorsi di apprendistato, stabilisce il ruolo e le funzioni del tutor aziendale e del tutor formativo. In particolare, il primo favorisce l'inserimento dell'apprendista in impresa, affianca e assiste l'apprendista nella formazione interna, e trasmette all'apprendista le competenze necessarie allo svolgimento delle attività lavorative. Il secondo invece supporta l'apprendista nel rapporto con l'istituzione formativa, monitora l'andamento del percorso, e interviene nella valutazione iniziale, intermedia e finale.

Per saperne di più:

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

D'Agostino S. (a cura di), *Modelli di apprendistato in Europa: Francia, Germania, Paesi Bassi, Regno Unito*. I libri del Fondo sociale europeo, ISFOL 2012

Italia Lavoro S.p.A., *L'apprendistato in Europa - Francia, Scheda di Benchmarking*, Progetto Supporti Documentali e Informativi per la Governance e la Qualificazione dei Sistemi, 2011, in http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=C_21_Benchmarking_598_documenti_itemName_0_documento.pdf&uid=189ddb4b-f7fc-45c1-bc35-1829f6a0e4b1

Ecorys, IES e IRS (2013), *Schemi di apprendistato e tirocinio formativo nell'UE27: Fattori chiave di successo. Un vademecum per i responsabili di pianificazione delle politiche e i professionisti*, Commissione europea, Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, Dicembre 2013

Deitmer L. (2011a), *Building up of innovative capabilities of workers*, in Curtin P. (Ed.), *Fostering Enterprise: the Innovation and Skills Nexus - Research Readings*, Adelaide: National Centre Vocational Education Research (NCVER). Deitmer L. (2011b), *Quality criteria for establishing work-based learning: an evaluation of in-company learning arrangements*, in Fashoyin T., Tiraboschi M., Manzella P. and Rustico L. (Ed.), *Productivity, Investment in Human Capital and the Challenge of Youth Employment*, Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing

Box 61

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Anpal Servizi ha promosso a partire dal 2012 un'azione di **standard setting** funzionale alla definizione e attuazione di standard qualità, relativi a diversi ambiti, compreso l'apprendistato di alta formazione e ricerca, mediante il coinvolgimento e la partecipazione attiva del personale dell'università (docenti e operatori dei servizi di orientamento e placement e di altri servizi preposti alle relazioni con le imprese), dei rappresentanti dei datori di lavoro e degli studenti¹²⁴.

Per assicurare il **coinvolgimento delle aziende nella formulazione dei programmi** di apprendistato dei master e corsi di laurea, nell'Università di Messina sono state realizzate le seguenti operazioni: identificazione del profilo professionale di uscita del corso (es. Esperto in management delle strutture alberghiere, agenzie di viaggio e tour operator); disaggregazione/declinazione delle competenze relative al suddetto profilo professionale (individuate esaminando le competenze previste nei profili professionali analoghi esistenti al livello regionale e nazionale); identificazione delle competenze chiave di concerto con le imprese; aggregazione delle competenze e formulazione del profilo professionale specifico in uscita; progettazione formativa didattica (metodologia, moduli didattici, strumenti, tempistica, ecc.) in collaborazione con i docenti e le imprese; definizione delle modalità di verifica e attestazione delle competenze e dei crediti formativi universitari (CFU)¹²⁵.

La Regione Emilia Romagna ha adottato un protocollo con il quale ha definito appositi **standard** relativi al monte ore della **formazione esterna all'azienda**, vale a dire un preciso obbligo formativo espresso in un monte ore annue pari a: 300 ore per i corsi di laurea; da un minimo di 100 a un massimo di 400 ore per i Master; 120 ore per i dottorati di ricerca; 80 ore di formazione esterna per l'apprendistato di ricerca.

¹²⁴ Italia Lavoro, Mappa degli standard di qualità dei servizi di placement, 2013 in <http://www.anpalservizi.it> e in http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/05/FSU_mappastandard-diqualit%C3%86-dei-servizi-di-placement-universitari-2014.pdf

¹²⁵ Ad esempio nell'Università di Messina la progettazione dei Master finanziati ha comportato lo svolgimento delle seguenti fasi attuative: 1) Definizione delle competenze in ingresso e in uscita e determinazione del piano formativo con le imprese; 2) Progettazione del Master (secondo il formulario e il regolamento di ateneo) e definizione del piano finanziario: durata di 1600 ore per 60 crediti formativi, di cui 400 ore di formazione d'aula (42 crediti, vale a dire 1 credito ogni 8 ore d'aula), 700 ore in azienda (18 crediti, vale a dire 1 credito ogni 50 ore in azienda), 500 ore di lavoro individuale; 3) Firma da parte di imprese e Rettore e presentazione del progetto di Master agli organi accademici; 4) Presentazione del progetto in Regione; 5) Approvazione del Master in Senato accademico e in Consiglio e diffusione della iniziativa al livello regionale; 6) Elaborazione del bando di selezione degli apprendisti e degli eventuali allievi; 7) Pubblicazione del bando e selezione degli allievi; 8) Inserimento degli apprendisti nella piattaforma regionale e predisposizione della documentazione per la rendicontazione; 9) Avvio del percorso formativo; 10) Orientamento in ingresso; 11) Erogazione dei Moduli formativi in aula e in azienda e verifica degli apprendimenti; 12) Periodicamente (ogni X moduli) valutazione *in itinere* ed eventuale ricalibrazione del percorso formativo attraverso la rimodulazione del lavoro individuale; 13) Valutazione finale, esami e diploma.

Al Politecnico di Torino la **selezione degli apprendisti** viene fatta sempre in collaborazione con l'azienda che vuole gestire direttamente la selezione trattandosi di un'assunzione. L'ateneo si propone quindi con il ruolo di facilitatore del corretto abbinamento.

All'Università degli Studi di Ferrara, invece, viene fatta insieme alle aziende una **graduatoria degli studenti** per azienda ma poi l'**abbinamento** viene assicurato facendo scegliere ai ragazzi l'impresa dove andare. Ciò significa che uno studente può scegliere un'azienda 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, sviluppata a Ferrara da alcuni anni nell'ambito della sperimentazione del programma dei Percorsi di Inserimento Lavorativo (PIL), risulta efficace soprattutto perché la **scelta** fra le due parti (aziende e ragazzi) è **reciproca** e questo garantisce una buona tenuta nel tempo.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 237

Adottare **procedure e sistemi di garanzia della qualità**, gestiti di preferenza da un soggetto terzo indipendente o congiuntamente dall'università e dalle organizzazioni ospiti (aziende), che prevedano l'attuazione di **standard** mediante il coinvolgimento dei diversi soggetti interessati (es. docenti, direttori di corsi e master, scuole e dipartimenti, studenti, imprese, parti sociali, operatori dei servizi di placement, parti sociali, ecc.).

AZIONE 238

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 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).

AZIONE 239

Nominare una persona che abbia il compito di garantire la **qualità del Sistema duale**, con particolare riferimento all'organizzazione di apprendistati, al monitoraggio e alla valutazione dei risultati di apprendimento per ogni studente, al coordinamento tra l'università e gli altri soggetti esterni interessati, nonché alla costituzione, mantenimento e sviluppo di una rete di organizzazioni disponibili a offrire opportunità formative agli studenti.

AZIONE 240

In attesa di una normativa nazionale che disciplini l'accreditamento, organizzare come università **verifiche preventive, controlli e accordi** per assicurare un'adeguata **selezione delle aziende e altri datori di lavoro** disponibili a ospitare tirocini e apprendistati, garantendo, anche avvalendosi di consulenti specializzati esterni, almeno una visita iniziale, prima dell'attivazione del tirocinio o dell'apprendistato, in modo da confermare che il datore di lavoro sia in grado di offrire un posto adeguato e rispondente al piano formativo individuale e a una serie di **requisiti** professionali (disponibilità di personale esperto rispetto al profilo professionale di uscita dello studente e qualità dell'offerta formativa e didattica), organizzativi-strutturali e operativi (disponibilità di spazi, strumenti, tecnologie, macchinari, ecc.).

AZIONE 241

Attribuire un **riconoscimento speciale** (es. un premio o un attestato) a chi rispetta determinati standard di qualità in relazione alla pianificazione, gestione e attuazione dell'apprendistato e dei tirocini.

AZIONE 242

Organizzare iniziative di **sensibilizzazione e capacity building sul sistema duale** e in particolare sull'apprendistato di alta formazione e ricerca, rivolte ai docenti, ai direttori di dipartimenti e scuole universitarie, ai responsabili dei corsi di laurea e dei master.

AZIONE 243

Coinvolgere gli **studenti** nella **scelta** tra i potenziali tirocini e apprendistati e nello sviluppo delle attività previste.

AZIONE 244

Selezionare gli apprendisti e i tirocinanti sempre in collaborazione con l'azienda, svolgendo come career service il ruolo di facilitatore del corretto abbinamento con il datore di lavoro, garantendo la reciprocità della scelta.

AZIONE 245

Coinvolgere i docenti, le aziende e gli studenti nella **progettazione congiunta dei percorsi di apprendistato e di tirocinio** e nella definizione di **piani individuali** di formazione e lavoro, determinando le competenze e le capacità da sviluppare, il profilo professionale di uscita, 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*, le modalità di verifica e attestazione delle competenze e dei crediti formativi universitari.

AZIONE 246

Valutare l'opportunità di avvalersi del supporto di agenzie di assistenza tecnica per la definizione dei **piani formativi e dei dossier individuali**.

AZIONE 247

Assicurare ai docenti e ai tutor formativi l'accesso alla **formazione continua**, in modo da metterli in grado di assolvere ai loro obblighi tecnici e didattici rispetto agli apprendistati e ai tirocini, sia nell'università che in azienda.

AZIONE 248

Richiedere alle imprese di selezionare come **tutor aziendale** solo il personale con un idoneo livello di qualifica, un'esperienza professionale pregressa nell'area tematica di interesse e con conoscenze e capacità in tema di formazione.

AZIONE 249

Promuovere la **formazione dei tutor aziendali** in modo che siano in grado di svolgere, non solo una funzione di supporto tecnico, ma anche una più generale azione di interlocuzione con i soggetti in formazione.

AZIONE 250

Proporre l'organizzazione e il finanziamento di **corsi di formazione per docenti, tutor formativi e tutor aziendali** che prevedano un esame e un'abilitazione finale con il rilascio di un titolo di qualifica come tutor.

AZIONE 251

Assicurare un canale di comunicazione stabile e una collaborazione costante tra il **tutor aziendale** e il **tutor formativo** nella università.

AZIONE 252

Affiancare agli studenti che svolgono i tirocini e gli apprendistati **mentor** o **ex studenti** dell'università con funzioni di mentori che aiutano a formare gli studenti su quello che serve per restare e prosperare nel mondo del lavoro.

AZIONE 253

Prima dell'avvio del tirocinio o dell'apprendistato, organizzare brevi **corsi di formazione degli studenti** per offrire una preparazione generale su misura rispetto alle loro esigenze specifiche, che copra anche aspetti linguistici, pedagogici, giuridici, culturali e finanziari, includendo tale formazione complementare nel piano formativo individuale.

AZIONE 254

Effettuare una **valutazione dei risultati** ottenuti in precedenza dai datori di lavoro che hanno ospitato tirocini o realizzato apprendistati di alta formazione e ricerca, con particolare riferimento al mantenimento del lavoro da parte dei partecipanti al termine della formazione.

O43 - Sviluppare un sistema di riconoscimento e certificazione di conoscenze, capacità e competenze acquisite

È necessario sviluppare un sistema di valutazione degli apprendimenti, di riconoscimento delle conoscenze, capacità e competenze acquisite al termine degli apprendistati di alta formazione e ricerca, con il rilascio di titoli di studio e certificati professionali.

Box 62

Lezioni apprese

Negli apprendistati un fattore chiave capace di contribuire a un esito occupazionale positivo è costituito dall'adeguata **valutazione dell'apprendimento** e dall'accreditamento delle conoscenze e delle competenze acquisite sia nelle fasi formative sul luogo di lavoro che negli atenei o altri enti di formazione. In particolare, la valutazione dell'apprendimento dovrebbe giudicare l'ampiezza e la profondità delle competenze e delle conoscenze scientifiche e pratiche acquisite.

Risulta fondamentale effettuare un costante e puntuale **controllo sul processo di apprendimento**, mediante il monitoraggio delle attività e degli strumenti previsti dal Piano di formazione individuale.

Si è osservata l'importanza che la fase di **valutazione** venga condotta da un **soggetto esterno** (per garantire l'obiettività), sia appropriata rispetto alla professione e non riguardi esclusivamente la formazione fornita nell'ambito dell'azienda.

I programmi di apprendistato devono garantire che conoscenze, abilità e competenze acquisite siano **riconosciute nel mercato del lavoro** e in tutto il sistema di istruzione e formazione. A questo fine, i programmi di apprendistato devono offrire qualifiche formalmente riconosciute al livello nazionale che consentano auspicabilmente di intraprendere anche un iter di progressione da un livello a un altro di istruzione e formazione¹²⁶.

¹²⁶ In Germania, ad esempio, coloro che hanno conseguito una qualifica attraverso l'apprendistato possono proseguire il percorso formativo a livello terziario, anche se non sono in possesso dell'*Abitur*, il diploma di maturità, con un anno integrativo che consente poi di iscriversi a una Università delle scienze applicate (*Fachhochschule*).

Poter disporre di una **qualifica con un titolo professionale** al termine di un apprendistato alza il livello di certificazione nel mercato del lavoro e aumenta la trasferibilità delle qualifiche tra i vari paesi.

Il **titolo professionale** che un apprendistato consente di conseguire è indicativo del livello di **riconoscimento** dell'apprendistato nel mercato del lavoro e del suo livello di qualità, soprattutto se il titolo professionale è riconosciuto a livello nazionale e internazionale. A questo proposito, i sistemi danesi e svizzeri hanno dimostrato che i programmi di apprendistato altamente standardizzati consentono che i lavoratori qualificati possano spostarsi facilmente tra occupazioni identiche senza che le aziende debbano spendere grandi quantità di denaro per lo *screening* dei lavoratori.

Permangono nelle università alcuni **ostacoli da superare** per la certificazione delle competenze acquisite nell'ambito di un percorso di studio in apprendistato, quali le difficoltà connesse al **riconoscimento dei crediti** per il libretto formativo, per il quale occorrerebbe arrivare a una maggiore determinazione operativa attivando una collaborazione tra MIUR e del Ministero del Lavoro.

Si è rilevato uno specifico **fabbisogno formativo dei docenti** circa la valutazione delle competenze dell'apprendista prevista dai tutor nel dossier individuale.

Per saperne di più:

Ecorys, IES e IRS (2013), *Schemi di apprendistato e tirocinio formativo nell'UE27: Fattori chiave di successo. Un vademecum per i responsabili di pianificazione delle politiche e i professionisti*, Commissione europea, Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, Dicembre 2013, Commissione europea, Dicembre 2013

Oliva A. e Rocca G. (a cura di), *Educare alla cittadinanza, al lavoro ed all'innovazione. Il modello tedesco e proposte per l'Italia*, Fondazione Rocca, Associazione TreElle, gennaio 2015

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

Box 63

Pratiche internazionali

Nel sistema duale tedesco per conseguire la **qualifica professionale** è previsto un esame intermedio alla fine del secondo anno e un esame finale al termine del percorso di apprendistato.

In Germania, l'apprendista è tenuto a indicare nel **Quaderno di formazione** (*Berichtsheft*) l'andamento dell'apprendimento. Si tratta di uno strumento specifico orientato a supportare l'apprendista nella riflessione sul processo di acquisizione delle competenze professionali e nella gestione operativa del trasferimento delle competenze stesse, utile per verificare la corrispondenza del piano formativo aziendale con quanto effettivamente appreso dall'apprendista. A livello di sistema sono definiti alcuni standard minimi a cui riferirsi e alcune regole base procedurali per la tenuta del Quaderno.

Nei Paesi Bassi, lo strumento utilizzato per il monitoraggio dell'apprendimento è il **Portfolio**, predisposto e gestito dal tutor formativo, sul quale vengono registrate attività e risultati dell'intero percorso di apprendistato. Il Portfolio contiene la sezione dell'*Handboek* (elaborata dai Centri di Expertise), dedicata alla registrazione e alla valutazione dell'apprendimento pratico sul luogo di lavoro, che specifica le prestazioni da valutare e i differenti criteri di valutazione utilizzati, variabili in base alla tipologia di performance prevista per ogni compito attribuito all'apprendista. Un'ulteriore sezione dell'*Handboek* contiene i risultati delle valutazioni teoriche e pratiche delle varie discipline con il relativo punteggio. Per le competenze trasversali viene utilizzato un differente sistema di valutazione, con l'assegnazione da parte del tutor di un punteggio su una scala da zero a tre punti. Sono previste anche visite e relazioni periodiche realizzate dal tutor formativo e dal tutor aziendale che devono essere comparate con il piano formativo iniziale. La valutazione finale è il risultato della sommatoria dei singoli giudizi ottenuti moltiplicati ciascuno per il peso loro attribuito. Tale valutazione si basa anche su un report finale elaborato dagli studenti e approvato dal tutor formativo e dal tutor aziendale.

In Italia è prevista la definizione, da parte del tutor dell'istituzione formativa, anche avvalendosi del tutor individuato dal datore di lavoro, del **"Dossier Individuale dell'apprendista"**, sulla base dello schema allegato al Decreto Interministeriale (Allegato 2), a garanzia dell'attestazione delle competenze acquisite al termine dei percorsi formativi o in caso di abbandono o risoluzione anticipata del contratto.

Il 20 dicembre 2012 il Consiglio dell'Unione europea ha adottato una Raccomandazione sulla **convalida dell'apprendimento non formale e informale**, che invita gli Stati membri ad attuare, non oltre il 2018, accordi specifici per la convalida delle esperienze di apprendimento non formale e informale che consentono di ottenere una qualifica.

In Francia, in merito al **riconoscimento di conoscenze, abilità e competenze** acquisite attraverso un apprendimento non formale e informale, sono state individuate nel 2015 quattro possibilità: rinunciare a determinati requisiti di accesso; concedere esenzioni di parti della formazione; evitare l'esecuzione di test e fornire la certificazione sulla base di un portafoglio di abilità; rilasciare un certificato valido per il mercato del lavoro.

In Germania, i corsi di studio duale sono particolarmente diffusi nelle *Berufsakademien* (Accademie professionali) e nelle *Fachhochschulen* (Università delle scienze applicate), i cui corsi portano al **conseguimento del titolo di Bachelor** e in alcuni casi anche al rilascio del titolo di *Master*.

In Danimarca come anche in Germania al termine dell'apprendistato viene riconosciuto agli apprendisti un **titolo professionale** che è fondamentale per la certificazione. Ciò significa che invece di terminare con una qualifica professionale come in Inghilterra, gli apprendisti si qualificano, per esempio, come architetti, avvocati, banchieri, geometri, assistenti di vendita o amministratori.

Agli apprendisti in Australia vengono rilasciati **due certificati di idoneità**: il primo dal datore di lavoro e il secondo dall'ateneo preposto alla formazione tecnica.

Per saperne di più:

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

D'Agostino S. (a cura di), *Modelli di apprendistato in Europa: Francia, Germania, Paesi Bassi, Regno Unito*. I libri del Fondo sociale europeo, ISFOL 2012

Ecorys, IES e IRS (2013), *Schemi di apprendistato e tirocinio formativo nell'UE27: Fattori chiave di successo. Un vademecum per i responsabili di pianificazione delle politiche e i professionisti*, Commissione europea, Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, Dicembre 2013

Box 64

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Nell'Università di Messina si sta definendo un **sistema di validazione delle competenze acquisite** secondo le seguenti prospettive di sviluppo:

- definire procedure e strumenti codificabili che consentano l'articolazione delle **competenze** da acquisire relative alle attività lavorative in un determinato contesto organizzativo e la successiva o contestuale declinazione di queste competenze in **obiettivi formativi** e/o didattici da perseguire in contesti universitari e/o misti (percorsi in alternanza);
- sviluppare un sistema di **valutazione delle competenze** in ingresso e di riconoscimento in termini di crediti formativi universitari (CFU) per l'inserimento nei percorsi di istruzione e in quelli di alternanza e comunque tracciarne i limiti di spendibilità nei diversi contesti e in attuazione di percorsi di mobilità transnazionale;
- **attestare** l'acquisizione delle competenze degli allievi partecipanti ai percorsi formativi, consentendo agli studenti che decidono di passare da un percorso formativo ad un altro, ovvero da una figura professionale ad un'altra, di ottenere il **riconoscimento** di eventuali **crediti formativi maturati**.

Anpal servizi ha promosso la **messa in trasparenza delle competenze** acquisite al termine degli apprendistati e dei tirocini curriculari, mediante un raffronto con quelle contenute nell'**Atlante del lavoro e delle qualificazioni** dell'INAPP e prevedendo un coinvolgimento "attivo" dei docenti impegnati in qualità di Tutor didattici, oltre che degli operatori dei servizi di orientamento e placement, per la valutazione delle esperienze realizzate e delle competenze apprese.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 255

Definire una **procedura** di individuazione, valutazione e riconoscimento/convalida delle conoscenze, capacità e competenze acquisite e di certificazione di un apprendimento non formale e informale, verificando la possibilità di esentare gli studenti da determinate parti di una formazione in apprendistato qualora riescano a documentare una precedente esperienza di apprendimento non formale e informale.

AZIONE 256

Includere nella procedura di valutazione dell'apprendimento la **raccolta di feedback** da parte degli studenti, del personale del career service, dei datori di lavoro, dei tutor e mentori e del personale accademico.

AZIONE 257

Promuovere, mediante il coinvolgimento di altri atenei, una **collaborazione operativa tra MIUR e Ministero del lavoro** per **regolamentare** le modalità di **certificazione** di conoscenze capacità e competenze acquisite e di **riconoscimento** dei crediti formativi (CFU) per il libretto formativo e il dossier individuale dell'apprendista, chiarendo il numero dei crediti riconoscibili a seconda delle esperienze svolte e delle capacità e competenze acquisite.

AZIONE 258

Promuovere una **formazione ad hoc dei docenti e dei tutor formativi** per la valutazione delle capacità e competenze dell'apprendista prevista dai tutor nel dossier individuale, anche avvalendosi del supporto di agenzie di assistenza tecnica specializzate (es. Anpal servizi).

AZIONE 259

Realizzare un costante e puntuale controllo sul processo di apprendimento, mediante il **monitoraggio** e la **valutazione in itinere e finale** dei contenuti, delle modalità di realizzazione delle attività e dei risultati previsti dal Piano di formazione individuale degli studenti.

AZIONE 260

Durante lo svolgimento dell'apprendistato e del tirocinio, organizzare una **verifica intermedia**, con lo scopo di valutare lo stato di apprendimento degli studenti e di ricavare indizi su eventuali lacune e misure di formazione necessarie per procedere con successo.

AZIONE 261

Richiedere che il tutor formativo rediga due **progress-report intermedi** e un **rapporto finale** sull'andamento del tirocinio o dell'apprendistato, contenenti elementi di analisi dei fabbisogni formativi, di valutazione del percorso di apprendimento lavorativo, e di riflessione sulla identità professionale del tirocinante/apprendista.

AZIONE 262

Sollecitare il **mentore** eventualmente attivato a realizzare una **valutazione finale** delle attività svolte dal tirocinante/apprendista, con suggerimenti e indicazioni circa il conseguimento dell'obiettivo professionale.

AZIONE 263

Predisporre una **guida per gli studenti** contenente indicazioni operative sulla valutazione dei risultati di apprendimento, sulla certificazione di conoscenze, capacità e competenze e il connesso riconoscimento dei crediti formativi universitari maturati in seguito allo svolgimento del tirocinio o dell'apprendistato.

Capitolo ottavo

Sostenibilità e raccolta fondi - Fattore 8

Tema

I servizi di orientamento e placement possono svolgere, nel contesto dei mutamenti del mercato del lavoro e dei processi di riforma, un ruolo fondamentale per aiutare a colmare il gap tra formazione e mondo del lavoro, sostenendo gli studenti in relazione alle capacità di sviluppo e gestione della carriera e al miglioramento della loro occupabilità. Per svolgere in modo efficace questo ruolo, servono certamente maggiori investimenti e risorse economiche e finanziarie. Si tratta di una incompressibile esigenza che si scontra con la contemporanea penuria o addirittura riduzione delle risorse economiche disponibili nelle università. Per questo motivo ha assunto una sempre maggiore **rilevanza strategica** l'attuazione di programmi di *fundraising*, funzionali a raccogliere fondi pubblici e privati per garantire la sostenibilità dei career service e consentire l'offerta di adeguati servizi di orientamento e placement negli atenei.

Approfondimento tematico 20

Che cos'è la "raccolta di fondi" (*fundraising*)

La "raccolta di fondi" o *fundraising* è l'insieme delle attività di un soggetto collettivo con finalità sociali volte a reperire le risorse economiche necessarie a raggiungere gli scopi che esso si propone. La raccolta di fondi non è quindi solo una pratica ma è invece **un'attività strategica** di reperimento di risorse finanziarie, volta a garantire la sostenibilità nel tempo di una **causa sociale** e della organizzazione che la persegue senza finalità di lucro e a promuovere il suo sviluppo costante. Non si tratta, insomma, di una misura correttiva e strumentale promossa esclusivamente per necessità, in relazione a un eventuale "buco di cassa". Lo scopo del *fundraising*, infatti, è trovare risorse per favorire uno sviluppo e non per mantenere uno *status quo*. Il problema è però collegare la missione dell'organizzazione con la ricerca e l'ottenimento delle risorse necessarie per conseguirli.

Per raccogliere fondi occorre, però, definire un "piano di *fundraising*" e seguire un insieme di regole, teorie, procedure e tecniche, che permettano di individuare, prevenire e gestire i rischi di natura finanziaria e di altro genere che possono mettere a rischio la sopravvivenza dell'organizzazione o il raggiungimento della sua missione. Il *fundraising*, quindi, non è esclusivamente o principalmente una semplice pratica di raccolta fondi, ma piuttosto un approccio strategico alla progettazione della vita e dello sviluppo di una organizzazione.

Nella pratica del *fundraising* le donazioni e le risorse raccolte non sono una elemosina né una tassa, ma il frutto di uno **scambio volontario** tra soggetti che condividono un medesimo obiettivo. Pertanto, il *fundraising* si distingue dagli altri scambi tradizionali (es. tasse in cambio di servizi per tutti, tariffe a un costo controllato in cambio di servizi dedicati), perché è connesso alla produzione di un **valore aggiunto** e non, come si è detto, al semplice mantenimento dello *status quo*, perché è **volontario** (a differenza delle tasse), perché è inserito in un **processo partecipativo** di definizione degli obiettivi sui quali orientare le risorse e perché prevede un **coinvolgimento nella governance** dei progetti sostenuti e nella valutazione degli stessi.

Le **condizioni fondamentali** da assicurare per fare del *fundraising* una vera e propria strategia di sostenibilità delle università e dei career service sono:

- la definizione di una identità e di una missione sociale forte;
- la produzione di un valore sociale aggiunto che giustifichi l'apporto di altre risorse oltre a quelle pubbliche e di mercato;
- il radicamento comunitario e nelle reti sociali;

- una *governance* allargata e imprenditiva;
- una politica sul *fundraising*.

Per saperne di più:

Ambrogetti F., Coen Cagli M., Milano R., *Manuale di Fund Raising, La raccolta fondi per le organizzazioni non profit*, Carocci editore, 1998.

<http://www.scuolafundraising.it/fundraising-pubbliche-amministrazioni/fundraising-universita/>

In Europa e al livello internazionale la raccolta integrata di fondi privati e pubblici è una pratica piuttosto diffusa per disporre di finanziamenti utili a garantire il conseguimento della missione e degli obiettivi del servizio. Questi finanziamenti, che devono però essere integrativi e non sostitutivi dei fondi istituzionali di ateneo previsti per i career service, possono includere i fondi europei, i fondi nazionali e regionali, nonché i finanziamenti privati di datori di lavoro, fondazioni bancarie, agenzie di finanziamento, associazioni professionali, altre organizzazioni, o anche di ex studenti.

Box 65

Pratiche internazionali

L'Associazione nazionale americana delle università e dei datori di lavoro (NACE) ha sostenuto che i career service devono **sviluppare come standard una strategia di fundraising**, che includa la raccolta di fondi pubblici e privati al di fuori dell'università, che permetta di disporre di fonti affidabili e finanziamenti adeguati a garantire il conseguimento della missione e degli obiettivi del servizio. Queste fonti di finanziamento o sponsorizzazioni possono includere quelle di datori di lavoro, fondazioni bancarie, agenzie di finanziamento, ex studenti, o associazioni professionali e il piano strategico di *fund raising* dovrebbe definire i vantaggi o *benefits* per i diversi soggetti e prevedere gli esiti dei finanziamenti aggiuntivi. Secondo la NACE, i finanziamenti esterni **non dovrebbero però essere sostitutivi dei fondi istituzionali di ateneo**, ma dovrebbero essere utilizzati per integrare i fondi di bilancio esistenti in modo limitato e ragionevole.

Il *Career Resource Center* (CRC) dell'Università della Florida, a partire dal 2011, ha incentrato la sua attenzione sulla raccolta di fondi e sugli sforzi per stabilire e rafforzare le **relazioni con i datori di lavoro** e i legami con i partner universitari e ha previsto un sistema di **benefits** a seconda del loro livello di impegno. Anche l'Università di Princeton assicura un canale privilegiato per i collegamenti tra gli studenti e il datore di lavoro aderente al programma di partenariato.

Il Career Center della University of Economics and Business di Vienna offre **servizi di Corporate Partnership** per favorire la raccolta di fondi.

Nella maggior parte degli Stati europei, si utilizzano **fondi comunitari, nazionali e/o regionali** a sostegno dei programmi di alternanza formazione e lavoro (es. apprendistati e tirocini), che comprendono sussidi o sovvenzioni (sia diretti, sia tramite una riduzione dei costi del lavoro non salariali, l'esenzione totale o parziale dai contributi previdenziali, la riduzione delle imposte, il rimborso per pagare i tutor aziendali, ecc.) e altri incentivi (fiscali ed economici) per i datori di lavoro.

Per saperne di più:

www.careercon.eu/fileadmin/PDF/Presentations_2015/Funding_a_CC_CareerCon2015.pdf

Genz C. (Ed.), *Funding Opportunities for Career Services*, "Transnational Career Service Conference", Universitätsverlag Chemnitz, 2014, in http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/14412/Career_Conference_2014.pdf

NACE, *Financial resources*, in *Professional Standards for College and University Career Services*, 2014

NACE, *A Career Services Fundraising Model Built on Strong Relationships. Spotlight for Career Services Professionals*, September 2016

In Italia, nonostante la penuria di risorse, è ancora molto scarso il ricorso a fonti di finanziamento diverse da quelle di ateneo, purtroppo spesso non adeguate alle necessità, e poco diffusa è ancora la pratica di raccolta di fondi pubblici e privati, anche se vi sono alcune significative esperienze di utilizzo dei fondi europei, di fondi regionali e di finanziamenti di

privati. Il limitato accesso a questo tipo di finanziamenti è legato alla carenza di risorse e all'esigenza di rafforzare le capacità e le competenze del personale dei career service in tema di *fundraising*.

Approfondimento tematico 21

Risultati di una indagine di ANPAL Servizi

Una recente indagine promossa da ANPAL Servizi ha messo in luce come in Italia si registri uno **scarso ricorso a fonti di finanziamento diverse da quelle di ateneo** o dipendenti da un progetto nazionale come FIO. Infatti quasi la metà (47%) delle università intervistate hanno come unica fonte di finanziamento per le proprie attività il fondo di ateneo, spesso non adeguato alle necessità, mentre la seconda fonte di finanziamento prevalente è quella rappresentata dai programmi nazionali come FIO, che viene indicata in alcuni casi come unica risorsa disponibile in considerazione della carenza o assenza di fondi di ateneo e si conferma come un contributo molto importante per un ateneo su quattro.

Si rileva inoltre uno **scarso ricorso** a fonti di finanziamento differenti come **fondi regionali/ locali o fondi europei** per la realizzazione di progetti, o il **limitato impiego della raccolta fondi da soggetti privati** e in particolare dalle imprese. Infatti, solo una decina di atenei corrispondenti a circa il 13% delle università considerate utilizza questo tipo di fondi e l'apporto economico derivante da tali fondi si attesta al di sotto del 25% del budget complessivo dell'ufficio.

Per saperne di più:

Candia G. e Cumbo T. (a cura di), *Un ponte tra Università e lavoro. Rapporto sullo stato dei servizi di orientamento e placement universitari 2015*, Italia Lavoro, aprile 2016, in <http://bancadati.italialavoro.it>

Box 66

Pratiche ed esperienze anticipatorie in Italia

La Scuola superiore di Sant'Anna di Pisa, l'Università degli studi di Padova e l'Università Ca Foscari di Venezia adottano una strategia di *funding mix*, **ricorrendo in modo integrato a differenti fonti di finanziamento**, sia mediante la presentazione di progetti finanziati con fondi europei o regionali, sia attraverso la tariffazione di servizi o la raccolta di fondi da privati.

Il Politecnico di Milano punta principalmente sulla **raccolta fondi da privati** (aziende e individui come gli *alumni*), per finanziare prevalentemente borse di studio, cattedre convenzionate, progetti di sviluppo immobiliare e nuove attività o servizi come quelli offerti dal career service.

Il Servizio Stage e Career Service dell'Università di Padova prevede la riscossione di **differenti quote** da parte delle aziende che partecipano al *Career Day* a seconda del servizio ricevuto (es. stand, presentazioni aziendali, ecc.). In generale, i servizi per i quali si può richiedere l'erogazione di quote sono, ad esempio, i servizi di *recruiting on campus*, che consentono alle aziende di fare reclutamento di personale (*recruiting*) direttamente all'interno dell'università, quali presentazioni aziendali, *Career Day*, eventi speciali rivolti alle imprese (es. pranzi di lavoro, ecc.), colloqui individuali con gli studenti.

L'Università Bocconi di Milano promuove il coinvolgimento dell'associazione *Alumni* per campagne di *fundraising* funzionali alla sostenibilità delle attività.

Alla LIUC – Università Carlo Cattaneo di Varese è possibile sostenere l'Università e i suoi servizi attraverso **donazioni** finalizzate a favore di campagne specifiche. Ciò offre ai donatori la possibilità di legare il proprio nome all'Università indicando una preferenza sulla finalizzazione del proprio sostegno. In particolare, donatori come fondazioni, associazioni, enti e privati cittadini scelgono di sostenere la LIUC attraverso donazioni libere per concorrere al miglioramento dei servizi e delle strutture di ateneo, per l'erogazione di borse di studio e premi per studenti meritevoli e per contribuire allo sviluppo tecnologico della didattica, all'eccellenza dei programmi di mobilità internazionale e alla qualità dell'esperienza universitaria degli studenti.

Nell'Università di Camerino sono stati attuati diversi progetti con i **fondi europei Erasmus Plus - Higher Education-KA2-strategic partnership** e, in passato, sono stati realizzati cinque progetti Leonardo sulla mobilità transnazionale per la promozione di tirocini di giovani laureati.

Orientamenti strategici e indicazioni operative

In merito alla questione della sostenibilità dei career service universitari e all'esigenza di promuovere la raccolta di fondi, si possono identificare **sei orientamenti strategici** prioritari da perseguire mediante la realizzazione di una serie di **azioni** od opzioni pratiche qui di seguito esposte.

O44 - Coinvolgere la governance dell'università

I career service universitari devono promuovere il coinvolgimento del Rettorato e della leadership della università nella definizione di **Piani strategici di ateneo** che comprendano la determinazione della *mission*, delle azioni, degli strumenti, delle risorse e dei programmi di raccolta fondi necessari per la sostenibilità dei differenti servizi funzionali al perseguimento della terza missione, tra i quali vi è certamente il Career service.

Box 67

Lezioni apprese

I **primi fundraiser** di una istituzione sono i dirigenti, gli amministratori e i responsabili degli uffici, perché a loro competono le relazioni con la comunità e gli interlocutori, la progettualità, le strategie, gli investimenti e anche il buon esempio. Il *fundraising* non è infatti una funzione tecnica ma una funzione strategica e direttiva e anche una funzione sociale dell'istituzione. Occorre quindi una governance allargata del *fundraising* affinché si possano ottenere risultati significativi.

Il **coinvolgimento della governance** dell'università può portare anche a ottenere un incremento delle risorse di bilancio di ateneo assegnate ai servizi di orientamento e placement. Tale incremento dimostrerebbe infatti il riconoscimento del valore strategico di questi servizi per il perseguimento della terza missione da parte della università. Alcuni atenei che scommettono sul valore dei career service hanno iniziato ad aumentare la quantità di risorse assegnate a tali servizi con sempre maggiore visibilità e responsabilità, rendendole disponibili in forma di nuovo personale e incremento di fondi di esercizio.

Lo stanziamento di **adequati finanziamenti** costituisce un elemento determinante per le probabilità di successo dei programmi di apprendistato e di alternanza formazione-lavoro. Come è noto, tra i finanziamenti utilizzabili vi sono i fondi nazionali e regionali e soprattutto i fondi europei (es. il FSE), che sono stati decisivi nei diversi paesi europei per la promozione del sistema duale.

Box 68

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Nell'Università di Camerino le iniziative di raccolta fondi per finanziare il career service si sono realizzate grazie al **coinvolgimento del Rettore** che ha sostenuto fortemente lo sviluppo di questo ufficio.

Nell'Università degli Studi di Catania il miglioramento dell'occupabilità degli studenti e la connessa azione dei servizi di orientamento e placement sono stati inseriti tra gli obiettivi operativi del **Piano strategico d'Ateneo** 2013-2019.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 264

Fissare **incontri con il Rettore** e la leadership dell'università per presentare e discutere la *mission* del career service nel quadro della terza missione della università e definire il conseguente programma di azione e servizi rivolti a differenti target.

AZIONE 265

Realizzare un'auto-valutazione relativa al **modo in cui i servizi di orientamento e placement utilizzano le risorse economiche** di cui dispongono, coinvolgendo in questo tutti gli operatori per eliminare inefficienze e sprechi.

AZIONE 266

Coinvolgere **esperti di fundarsing** o specifiche società di consulenza per ottenere un'assistenza e un supporto per la pianificazione strategica della raccolta fondi.

AZIONE 267

Promuovere una **governance allargata** delle attività di *fundraising* mediante il coinvolgimento della dirigenza dell'università, degli amministratori, dei responsabili degli uffici tecnici interessati e dei cosiddetti alleati sociali presenti sul territorio (associazioni di categoria, fondazioni, imprese, rete di *alumni*, ecc.).

AZIONE 268

Incrementare la **dotazione dei fondi istituzionali di ateneo**, rendendoli disponibili in forma di nuovo personale e aumento di fondi di esercizio, come riconoscimento del valore strategico di questi servizi per il perseguimento della terza missione da parte della università.

AZIONE 269

Concordare **piani di raccolta fondi annuali** per il reperimento di risorse economiche aggiuntive a quelle già disponibili, ricorrendo ai diversi fondi disponibili (europei, nazionali, regionali e privati).

AZIONE 270

Costituire un **"Comitato di sostegno"** per il *fundraising* che coinvolga gli interlocutori finanziari della università (aziende, fondazioni, ecc.), i rappresentanti degli studenti e delle famiglie e di eventuali soggetti intermediari.

O45 - Incrementare l'accesso ai fondi privati e sviluppare il *funding mix*

In considerazione della scarsa diffusione in Italia della pratica di raccolta fondi per finanziare i career service, appare fondamentale moltiplicare gli sforzi per incentivare l'accesso ai fondi privati e sviluppare una raccolta integrata di fondi pubblici e privati, secondo una strategia di *funding mix*.

Box 69

Lezioni apprese

Il **fundraising strategico** non è un'azione lineare ma un **ciclo** che inizia con la fase di *start up*, in cui viene definito in modo chiaro la *mission* e il cosiddetto *statement* e si ottiene il coinvolgimento della *governance* dell'ateneo. Prevede subito dopo necessariamente un'analisi della organizzazione (ad esempio mediante la *SWOT Analysis* per identificare punti di forza, debolezze, opportunità e minacce) e dell'ambiente di riferimento per cogliere le specificità dell'università (ad esempio, il punto di forza del Politecnico di Milano è il rapporto con le imprese, mentre il punto di forza dell'Università di Camerino è il rapporto con la comunità e le piccole e medie imprese locali). Sulla base di tale analisi si passa poi alla progettazione delle attività, selezionando le differenti tecniche di *fundraising*, e successivamente alla messa in opera delle iniziative e attività pianificate e alla valutazione e gestione degli esiti, fino ad arrivare a una eventuale revisione del ciclo del *fundraising*.

I **mercati del fundraising** sono molteplici: i singoli individui, mediante quote per servizi, donazioni o quote associative, ma anche i lasciti testamentari; le aziende, attraverso sponsorizzazioni (in danaro o in servizi), donazioni e investimenti sociali (partnership, compartecipazione, joint venture); le fondazioni, sulla base di *grant*, finanziamenti di progetti e investimenti sociali; i fondi pubblici di enti internazionali, Commissione europea, Ministeri, Regioni. Di conseguenza, un piano integrato di *fundraising* dovrebbe essere costruito annualmente tenendo presenti in modo coordinato i suddetti diversi potenziali mercati e le suindicate fasi del ciclo di *fundraising* strategico.

Per sviluppare un'azione di *fundraising* è necessario innanzitutto esprimere una **buona causa** e una **missione sociale** (e non meramente amministrativa), che bisogna imparare a comunicare all'esterno, una buona causa convincente per noi e per gli altri (il cosiddetto *statement*), vale a dire una missione e una idea condivisa (es. promuovere l'occupabilità degli studenti), con obiettivi concreti e un progetto attraente, che sia innanzitutto condiviso con passione da chi raccoglie i fondi.

Non c'è sviluppo della raccolta di fondi da privati se non c'è una **politica sul fundraising** al livello di università, che punti sulla formazione del personale, la costruzione di un ambiente favorevole ad *intra* e ad *extra* (eliminando gli ostacoli culturali, sociali e politici di dirigenti, amministratori, docenti, ma anche di aziende, fondazioni e associazioni del territorio), l'accompagnamento allo *start up*, la ricerca e la condivisione delle esperienze.

La **carenza di risorse e/o investimenti finanziari** da parte dell'ateneo costituisce uno dei principali ostacoli alla diffusione del sistema duale, insieme all'assenza di volontà politica della *governance* universitaria per una riprogettazione dell'offerta formativa.

Box 70

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

L'esperienza del Politecnico di Milano suggerisce di puntare sull'ambito del **Corporate Social Responsibility** delle imprese, visto che le aziende dispongono di fondi dedicati per questo settore, a cui si può attingere per ottenere finanziamenti.

In particolare, il Career Service del Politecnico di Milano autofinanzia le proprie attività tramite la **vendita di servizi HR** alle aziende, prevedendo costi differenziati per PMI e grandi aziende (ad esempio per la partecipazione al *Career Day* di maggio in cui circa 100 aziende incontrano 5000 studenti e laureati, o per l'*International Job Fair* di ottobre, cioè la Fiera del lavoro all'estero, in cui 40 aziende incontrano 2000 studenti e laureati, o infine per il *PMI Day* di novembre, vale a dire la Fiera del lavoro delle piccole e medie imprese, in cui circa 60 aziende incontrano 2000 studenti e laureati).

L'Università degli studi di Messina ha utilizzato i **finanziamenti regionali** per sostenere il tutoring aziendale.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 271

Definire una **buona causa** convincente e una missione sociale condivisa da comunicare all'esterno (il cosiddetto *Statement*), che preveda obiettivi concreti e un progetto attraente.

AZIONE 272

Promuovere un'analisi della **organizzazione** (ad esempio mediante la *SWOT Analysis* per identificare punti di forza, debolezze, opportunità e minacce) e **dell'ambiente di riferimento** per cogliere le specificità dell'università.

AZIONE 273

Individuare il **valore aggiunto** di scambio che il career service produce e può offrire a chi effettua le donazioni.

AZIONE 274

Identificare i potenziali **target** e i **mercati** del *fundraising*, come i singoli individui, le aziende, le fondazioni, gli enti internazionali, la Commissione europea, i Ministeri, le Regioni, ecc.

AZIONE 275

Sviluppare le **relazioni** con le imprese, la comunità territoriale e i diversi soggetti implicati nelle attività dei career service (centri per l'impiego, associazioni datoriali e di categoria, parti sociali, *alumni*, genitori, ecc.).

AZIONE 276

Definire e rendere operativo un **piano annuale integrato di raccolta di fondi** sia pubblici (comunitari, nazionali e regionali) che privati, tenendo presenti in modo coordinato i diversi potenziali mercati e le fasi del ciclo di *fundraising* strategico.

AZIONE 277

Puntare sul settore del *Corporate Social Responsibility* delle imprese, visto che le aziende dispongono di fondi dedicati per questo settore, a cui si può attingere per ottenere finanziamenti.

AZIONE 278

Fidelizzare e coltivare i rapporti con le imprese o gli altri soggetti donatori per non perdere le relazioni attivate, prevedendo l'eventuale erogazione di *benefits* e agevolazioni.

AZIONE 279

Valutare periodicamente i risultati delle attività di raccolta fondi, per verificare la necessità di una eventuale revisione del programma di *fundraising*.

AZIONE 280

Considerare l'opportunità di avvalersi del **supporto** di specifiche **agenzie** private non profit specializzate nel *fundraising*.

O46 - Incentivare l'accesso ai fondi europei

È necessario incentivare l'accesso ai fondi europei. In Italia infatti è ancora molto scarso l'utilizzo dei fondi per sostenere le iniziative dei servizi di placement. Gli atenei finora li hanno utilizzati soprattutto per finanziare progetti di ricerca (ad esempio partecipando alle *Call* del Programma Horizon 2020 e in precedenza a quelle del VI e del VII Programma Quadro).

In realtà, i fondi europei costituiscono una fonte di finanziamento imprescindibile per le attività dei servizi di orientamento e placement. Numerose esperienze realizzate nelle università in Europa hanno messo, infatti, in evidenza le molteplici opportunità esistenti insite nei fondi europei, quali il FSE, Erasmus plus, lo stesso Horizon 2020, ma anche il FESR, per finanziare interventi e iniziative che i servizi di placement si trovano spesso a realizzare con risorse limitate (es. formazione sulle *soft skill* e *tutoring* agli studenti con il coinvolgimento degli imprenditori, indagini conoscitive sui fabbisogni professionali delle imprese, formazione degli operatori, sperimentazione dell'apprendistato di terzo livello per attività di ricerca e sviluppo, miglioramento della qualità dei servizi, *partnership* tra università e imprese, supporto ai dottori di ricerca per la valorizzazione dei risultati della ricerca, ecc.).

Box 71

Lezioni apprese

L'attività di raccolta fondi dovrebbe avvenire secondo un **approccio sistemico**, soprattutto considerando il limite temporale dei progetti finanziati e la conseguente conclusione dei fondi e il rischio che gli interventi rimangano circoscritti al solo periodo del finanziamento. Per tale motivo e per dare continuità all'azione dei career service, è necessario prevedere un sistema di progettazione e di relazioni che permetta di ottenere sempre nuovi finanziamenti.

L'opportunità di partecipare a **partenariati** e di entrare in una cordata per presentare e realizzare progetti finanziati con fondi europei è un buon inizio per sviluppare l'accesso ai fondi europei per i career service. Quando non si ha esperienza per la partecipazione ai bandi europei, aderire come partner a un progetto presentato da un'altra università o un altro ente capofila può rappresentare infatti una buona opportunità per accedere ai finanziamenti e per fare esperienza. Dopo un paio di esperienze come partner, si può poi pensare di partecipare ad un bando europeo come leader di un partenariato.

La partecipazione delle università ad associazioni e a **reti europee**, pure in settori diversi come quello della ricerca, può costituire un modo per identificare opportunità e per gettare le basi di possibili collaborazioni future in risposta a Call di programmi europei (ad esempio, l'Università Federico II di Napoli ha aderito alla Rete Scientix per l'educazione scientifica in Europa che prevede lo scambio e la condivisione di esperienze e progetti in materia).

Alcune università hanno sottolineato le **difficoltà tecniche** insite nella **progettazione europea** e il rischio di fallimento se la proposta progettuale venisse predisposta in maniera troppo frettolosa, magari muovendosi in ritardo rispetto alla pubblicazione della *call*, e senza una padronanza delle metodologie della progettazione europea e delle tecniche di compilazione dei formulari richiesti dalla Commissione europea.

Risulta fondamentale definire la *mission*, la buona causa e il cosiddetto *statement* del servizio, per sviluppare **idee progettuali** vincenti in risposta ai bandi e agli obiettivi e alle esigenze dei programmi europei.

Box 72

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

La Scuola Sant'Anna di Pisa si avvale dei **fondi Erasmus** per coinvolgere gli imprenditori nella formazione degli studenti sulle competenze trasversali. Anche altre università hanno utilizzato i fondi Erasmus plus per finanziare specifiche attività (es. Politecnico di Milano, Università di Camerino).

Alcune università (es. Università di Trieste, Università Federico II di Napoli, Università degli studi di Catania, ecc.) hanno partecipato come **partner** alla realizzazione di progetti finanziati con fondi europei (FSE, Erasmus, ecc.) gestiti da Regioni o altri enti (es. Almalaurea) o da università anche di altri paesi europei.

La Regione Piemonte ha utilizzato i **fondi FESR** per promuovere l'apprendistato, correlando le politiche riferite agli investimenti in ricerca e sviluppo con l'uso dell'apprendistato di alta formazione e ricerca (in particolare, facendo in modo che in rapporto alla quantità di denaro ottenuta da un progetto finanziato con il FESR, vengano fatte assunzioni in alto apprendistato).

Indicazioni per l'azione

AZIONE 281

Sviluppare la conoscenza sui differenti tipi di fondi europei e i programmi ad essi connessi, sia promuovendo autonome ricognizioni documentarie anche via web, sia partecipando a specifici percorsi formativi (vedi dopo).

AZIONE 282

Raccogliere **informazioni** sulle molteplici **opportunità** disponibili messe a bando dalla Commissione europea con specifiche *call*, sia visionando i siti web dei differenti fondi europei, sia avvalendosi di specifici e specializzati motori di ricerca o banche dati presenti sul web (es. Obiettivo Europa Informa, EuropaFacile, ecc.).

AZIONE 283

Attivare e potenziare le **relazioni con altri uffici** o personale dell'ateneo preposti alla definizione di progetti europei (es. Ufficio ricerche, Ufficio progetti europei, Ufficio relazioni internazionali, Dipartimenti e docenti, ecc.), al fine di attivare rapporti di **collaborazione** funzionali a raccogliere informazioni circa le opportunità di finanziamento esistenti per le attività dei career service e di partecipare ai bandi europei, presentando progetti da finanziare.

AZIONE 284

Promuovere un rapporto di **collaborazione con le facoltà, le scuole e i docenti** che possono sposare la causa del career service e possono essere interessati a promuovere progetti con finanziamenti europei funzionali a favorire la carriera professionale e l'occupabilità degli studenti.

AZIONE 285

Avvalersi di un **supporto per lo scouting dei finanziamenti europei** con particolare riguardo a quelli che possono interessare i servizi di orientamento e placement, rivolgendosi ad agenzie specializzate o di assistenza tecnica.

AZIONE 286

Valutare la possibilità di rivolgersi anche ad agenzie private che fanno **progettazione** per promuovere specifici rapporti di collaborazione per la presentazione di progetti europei.

047 - Promuovere la formazione degli operatori

Da più parti è stata rilevata la necessità di promuovere specifiche iniziative formative per **colmare la carenza di competenze** del personale dei career service in materia di *fundraising*, progettazione europea, *scouting* dei fondi europei, gestione e rendicontazione dei progetti europei.

Box 73

Lezioni apprese

La formazione del personale ha una **funzione strategica** per lo sviluppo del *fundraising*, vista anche la difficoltà di assumere nuovo personale, ma soprattutto considerando che nessuno meglio del personale già operante nei career service sa interpretare l'anima e la *mission* dei suoi servizi.

Molti atenei hanno lamentato la forte carenza di **personale competente** in grado di gestire in autonomia la ricerca di fondi europei, la progettazione e la costruzione di *partnership* per rispondere alle Call e partecipare ai bandi dei programmi europei (Università degli studi di Trieste, Università Federico II di Napoli, ecc.).

Box 74

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Il Career service dell'Università di Camerino fin dal 2009 si è dotato di **personale competente** e, in particolare, di una figura professionale in grado di sviluppare il *networking* e di costruire progetti vincenti, che ottengano i finanziamenti richiesti.

All'Università degli studi di Catania hanno recentemente inserito una nuova **figura professionale** per la progettazione e la rendicontazione europea, vale a dire un tecnologo a tempo determinato inquadrato nel ruolo di EP (elevata professionalità), nonché hanno promosso la condivisione di "progettisti" con altre strutture dell'ateneo e la collaborazione con consulenti esterni.

L'Università degli studi di Milano ha recentemente pubblicato un bando per il **reclutamento** e l'assunzione con contratto a tempo determinato di un Tecnologo da dedicare alle attività di gestione dei fondi europei, con una specifica competenza in euro-progettazione e nel coordinamento e nella rendicontazione di progetti europei.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 287

Incentivare la partecipazione degli operatori del career service a **corsi di euro-progettazione** e a **corsi sul fundraising**.

AZIONE 288

Avvalersi del **supporto** di specifiche **agenzie specializzate**, **enti di formazione** e **scuole di fundraising** per promuovere una specifica azione di *capacity building* rivolta al personale dei career service e di altri uffici dell'università funzionale a rafforzare le competenze del personale in relazione alla progettazione europea e al *fundraising*.

AZIONE 289

Pubblicare bandi o avvisi per il **reclutamento**, l'assunzione o l'attivazione di collaborazioni e consulenze di specifiche **figure professionali specializzate** nella progettazione europea e nel *fundraising*.

AZIONE 290

Promuovere la **condivisione di operatori esperti** in progettazione europea e/o metodologie di raccolta fondi con altre strutture dell'ateneo (es. Ufficio ricerche, Ufficio progetti europei, Ufficio relazioni internazionali, ecc.) coinvolte nella presentazione di progetti europei o nella raccolta di fondi.

AZIONE 291

Sviluppare le competenze degli operatori del career service per divulgare le opportunità e per comunicare quello che si sta offrendo, visto che il **brand** del progetto finanziato con fondi europei deve essere comunicato e la sigla che si dà al progetto non sempre è sufficiente a raccontarlo.

O48 - Promuovere il *networking* e lo scambio di buone pratiche per la raccolta dei fondi

La **promozione del *networking*** al livello territoriale è fondamentale per creare opportunità di reperimento fondi e di finanziamento delle attività dei career service. Lo **scambio e la condivisione di esperienze e buone pratiche** favorisce indubbiamente il rafforzamento delle competenze degli operatori, nonché la possibilità di sviluppare attività strategiche di raccolta fondi.

Box 75

Lezioni apprese

Il ***networking* e il radicamento comunitario** e territoriale dell'università costituisce un fattore fondamentale da assicurare per incentivare la raccolta di fondi da privati. Se non si investe sulle relazioni non si ottiene fiducia, e senza fiducia non ci sono transazioni economiche. Lo sviluppo delle relazioni con le imprese e i diversi soggetti implicati nelle attività dei career service (centri per l'impiego, associazioni datoriali e di categoria, parti sociali, *alumni*, genitori, ecc.) e il radicamento territoriale dell'università fa crescere la fiducia e il senso d'identità e di appartenenza (all'esterno ma anche soprattutto all'interno), che consente alle persone di attivarsi con passione anche nella raccolta di fondi.

Lo sviluppo delle relazioni con la comunità produce un **effetto moltiplicatore** fondamentale e costituisce la **forza trainante del fundraising**. Disporre di 100 affezionati collaboratori di un progetto significa avere la possibilità di attivare 100 reti sociali e amicali, oppure contare su 20 componenti di un comitato di raccolta fondi vuol dire poter attivare almeno 40 reti sociali e professionali. Questo spiega in modo molto semplice la forza materiale delle reti sociali e come questa sia decisiva per lo sviluppo del *fundraising*.

Si è rilevata l'importanza di **fidelizzare e coltivare i rapporti** con le imprese o gli altri soggetti donatori per non perdere le relazioni attivate, prevedendo l'eventuale erogazione di *benefits* e agevolazioni.

Il *networking* può essere promosso anche mediante l'**adesione a reti nazionali ed europee**. La partecipazione a tali reti favorisce indubbiamente lo scambio di conoscenze e informazioni circa le iniziative realizzate e le modalità utilizzate per finanziarle.

La **condivisione di esperienze e di modelli di intervento** costituisce un fattore determinante per favorire una maggiore diffusione di conoscenze e competenze in materia di raccolta fondi, che è ancora troppo limitata in Italia, e più in generale per la qualificazione dei servizi di orientamento e placement.

Box 76

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Nell'Università degli studi di Camerino per consolidare le relazioni avviate e ottenere i fondi necessari, è stato costituito un apposito **Comitato dei sostenitori**, composto dalle aziende del territorio che supportano l'ateneo nelle attività di ricerca e formazione, stage e placement.

L'Anpal Servizi partecipa alla rete europea **"The European Pact for Youth"** promossa dall'*European Business Network for Corporate Social Responsibility* (CSR Europe) che sostiene l'incremento del numero e della qualità delle collaborazioni e delle *partnership* tra imprese private, parti sociali, enti di educazione e formazione e servizi di placement, al fine di aiutare i giovani laureati a trovare un lavoro qualificato e di qualità, grazie all'acquisizione delle competenze professionali richieste dal mercato.

Il servizio "Employer Relations" della Divisione Mercato dell'Università Bocconi di Milano promuove il "Programma Imprese Associate", che definisce una stretta **collaborazione tra il Career Service e le aziende** (appartenenti al mondo aziendale, finanziario, della consulenza e dei servizi in generale), con l'obiettivo di condividere l'impegno a lavorare per il miglior inserimento professionale possibile dei laureati e di soddisfare le esigenze aziendali di *recruiting* ed *employer branding*. Aderendo a tale programma, in cambio di una specifica quota, le aziende possono usufruire di particolari *benefits* forniti dall'ateneo e agevolazioni nei servizi di stage e placement e ottenere un canale di accesso privilegiato a studenti, laureati e diplomati master universitari, attraverso un'assistenza personalizzata e servizi dedicati.

Il Libero Istituto Universitario Carlo Cattaneo - LIUC promuove un ciclo di incontri di *fundraising* con i soggetti privati, per coniugare attività di raccolta fondi e **stimolazione culturale** e contribuire allo sviluppo delle relazioni con le imprese, permettendo di orientare meglio l'Università alle reali necessità di formazione espresse dal mondo produttivo, e soprattutto raccogliere, tramite le quote di adesione dei partecipanti, i fondi necessari per l'implementazione dei servizi di ateneo.

Alcuni atenei (Università di Bari, Padova, Ferrara, Catania, Trento, Salento-Lecce, Trieste, Venezia, ecc.) hanno promosso la costituzione di un **coordinamento associativo tra i career service**, che preveda il coinvolgimento congiunto di delegati e referenti tecnico-amministrativi dei servizi di orientamento e placement universitari, al fine di favorire il rafforzamento dei career service e lo sviluppo di una comunità professionale, nonché per facilitare il reperimento di finanziamenti e consentire di ottenere altresì un maggiore coinvolgimento degli attori regionali per la realizzazione di programmi volti all'inserimento lavorativo dei giovani laureati.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 292

Realizzare azioni di **informazione** e di **sensibilizzazione** per promuovere la partecipazione dei responsabili dei career service a iniziative e reti associative italiane ed europee e la costituzione di partenariati tra career service universitari e altri soggetti italiani ed europei.

AZIONE 293

Sviluppare le **relazioni con le imprese** del territorio e i diversi soggetti implicati nelle attività dei career service (centri per l'impiego, associazioni datoriali e di categoria, parti sociali, *alumni*, genitori, ecc.) anche costituendo appositi Comitati dei sostenitori.

AZIONE 294

Promuovere la **stipula di partnership** con le aziende e altri soggetti del territorio di riferimento dell'università, prevedendo specifici *benefit* e servizi in cambio di quote di adesione.

AZIONE 295

Sviluppare una **collaborazione tra i servizi di orientamento e placement** per incentivare le politiche e rafforzare le *skills* necessarie per svolgere attività di *fundraising*.

AZIONE 296

Promuovere lo **scambio di buone pratiche** relative ai diversi sistemi di raccolta fondi da privati o all'accesso ai fondi europei, con particolare riguardo ai diversi tipi di fondi e ai possibili progetti da finanziare per sostenere le attività e i servizi offerti dai career service.

AZIONE 297

Costituire un **network nazionale dei career service** universitari italiani, con le finalità di rafforzare tali servizi, sviluppare una comunità professionale degli operatori coinvolti e facilitare la crescita di una cultura del *fundraising* e il reperimento di finanziamenti.

AZIONE 298

Fidelizzare e coltivare i rapporti con le imprese o gli altri soggetti donatori per non perdere le relazioni attivate, prevedendo l'eventuale erogazione di *benefits* e agevolazioni.

Capitolo nono

Capacity building del personale - Fattore 9

Tema

Il buon funzionamento dei career service in Italia e anche la loro prospettiva di azione e miglioramento dipende in buona parte dagli **operatori** che vi lavorano. Sono infatti loro che sono chiamati a svolgere gli obiettivi e le molteplici nuove funzioni affidate ai servizi di orientamento e placement (illustrate approfonditamente nei precedenti capitoli) o ricoperte per rispondere alla sfida della occupabilità, in un contesto di grandi cambiamenti sociali, economici e del mercato del lavoro (mutamenti generazionali, crisi economica, incertezza circa il posto di lavoro, frammentazione delle opportunità, discontinuità delle carriere professionali, quarta rivoluzione industriale, nuovi fabbisogni delle imprese e nuove figure professionali, ecc.).

Come si è detto, gli **obiettivi** del career service sono diventati sempre più quelli di preparare e formare gli studenti allo sviluppo delle carriere e di aiutarli in modo personalizzato a produrre risultati in linea con le loro passioni e aspettative, mediante la realizzazione di attività di orientamento e *coaching*, la costruzione di percorsi duali di alternanza formazione-lavoro (es. tirocini e apprendistati di terzo livello) e soprattutto la connessione con differenti soggetti (imprese, altri datori di lavoro, ex studenti, genitori, docenti, referenti di scuole, dipartimenti e uffici universitari, ecc.) e le possibili opportunità formative e lavorative che possono scaturire da questi rapporti.

Perseguire questi obiettivi svolgendo le diverse funzioni previste richiede un adeguato numero di addetti, ma soprattutto necessita di **capacità e competenze specifiche**, che al momento non sono così diffuse tra i career service in Italia, visto che molto spesso sono costituiti da personale amministrativo non specializzato o poco qualificato.

Questo spiega perché nell'ambito dei seminari tematici organizzati da Anpal Servizi i referenti delle università abbiano messo in luce come il **capacity building** degli operatori dei career service costituisca il **principale fattore strategico** per promuovere il miglioramento della qualità e lo sviluppo dei servizi di orientamento e placement, sulla scia di un processo di evoluzione in atto nel mondo. Solo rafforzando le capacità del personale dei servizi, infatti, si può tentare di rispondere alla sfida della occupabilità degli studenti e di sostenere in modo personalizzato la transizione di laureati e dottori di ricerca verso un mercato del lavoro in rapido mutamento.

In effetti, in Italia, la **qualificazione degli operatori** dei servizi di placement è ritenuta da più parti un **aspetto critico** su cui concentrare gli sforzi, vista la necessità di assicurare una formazione continua del personale dei career service per colmare il gap di conoscenze, capacità e competenze e fornire le motivazioni, le metodologie e gli strumenti per operare al meglio.

Il *capacity building* può costituire, in questo contesto, la strada oltre che per rafforzare le competenze del personale dei servizi di placement rispetto a una serie di fabbisogni formativi emergenti, anche per **promuovere una *vision* e una motivazione** degli operatori rispetto alla terza missione dell'università e, soprattutto, un rinnovato **entusiasmo e impegno** riguardo al ruolo diretto che gli operatori dei servizi possono svolgere per favorire l'occupabilità e la costruzione di percorsi personalizzati di carriera di laureati e dottori di ricerca.

La possibilità di raggiungere obiettivi di tale portata è infatti direttamente connessa all'esercizio di una **responsabilità** e a una ritrovata passione e motivazione circa la posta in gioco della riduzione del *gap* tra formazione e mondo del lavoro, sostenendo gli studenti in relazione alle capacità di gestione della carriera e al miglioramento della loro occupabilità.

Box 77

Lezioni apprese

La **preparazione degli operatori** dei servizi di orientamento e placement spesso non è adeguata al ruolo che sono chiamati a svolgere e costituisce indubbiamente un aspetto critico su cui intervenire con un'urgenza.

Si è rilevata la necessità di puntare sulla **formazione del personale** non solo per rafforzare le competenze rispetto a una serie di fabbisogni formativi emergenti, ma anche per promuovere una motivazione e un rinnovato entusiasmo e impegno circa il ruolo diretto che possono svolgere per favorire l'occupabilità e la costruzione di percorsi personalizzati di carriera di laureati e dottori di ricerca.

Tra i principali **fabbisogni formativi** degli operatori dei career service in Italia, segnalati nell'ambito dei seminari tematici organizzati da Anpal Servizi, vi sono quelli relativi a: *project management*; gestione delle risorse umane; *counselling*; competenze psicologiche legate all'orientamento; *coaching*; creazione d'impresa; aggiornamento normativo sulla riforma del lavoro e in materia di certificazione delle competenze e apprendistato di terzo livello; analisi delle competenze (comprese quelle acquisite in contesti non formali e informali) e dei fabbisogni formativi degli studenti; *marketing*; *employer branding*; *networking*; *scouting* aziendale; progettazione; *fundraising*; *standard setting*; oltre a nozioni elementari di statistica (per l'analisi del mercato del lavoro), tecniche di analisi del testo¹²⁷ (per analizzare le offerte di lavoro) e competenze di base di informatica e inglese¹²⁸. Infine, è stata segnalata la necessità di una specializzazione del personale per settori d'impresa perché questo garantisce di personalizzare i percorsi offerti agli studenti.

Il **profilo professionale** del direttore del career service maggiormente diffuso al livello internazionale è quello di un manager capace di sviluppare e mantenere relazioni con imprese e datori di lavoro, identificare opportunità di inserimento lavorativo, negoziare tirocini e apprendistati, promuovere azioni di *marketing* dirette agli studenti e ai datori di lavoro, costruire *partnership* strategiche con imprese e datori di lavoro, realizzare il *fundraising*, assistere gli studenti per lo sviluppo delle capacità di ricerca del lavoro, condurre seminari informativi, workshop e corsi di formazione per gli studenti sulle opportunità del mercato del lavoro, ecc.

In **prospettiva**, il profilo professionale del **direttore del career service** sarà quello proprio di un ruolo elevato (prorettore, delegato del Rettore, direttore generale), portatore di una *vision* generale, leader politico strategico, e agente di cambiamento, in grado di coinvolgere i diversi *stakeholder*, sviluppare connessioni personalizzate e poliedriche a tutti i livelli e sfruttare la potenza della rete universitaria, mentre al personale di questi nuovi servizi saranno richieste capacità di facilitazione, di sintesi, di realizzare connessioni e altre competenze specializzate.

Il personale dei career service non solo è chiamato ad aggiornare le proprie competenze e conoscenze, ma anche a cambiare il proprio **atteggiamento e approccio** riguardo alle nuove esigenze degli utenti e alle modalità di supporto degli studenti nella transizione dalla università al lavoro. La nuova enfasi sulle connessioni e le comunità porterà infatti a un cambiamento d'identità del servizio, da semplice orientatore a facilitatore di gruppo, consulente esperto e catalizzatore di rete, in grado di guidare le comunità e sviluppare connessioni significative tra i loro utenti.

¹²⁷ Si tratta di una specifica tipologia di analisi statistica che permette di rilevare le principali competenze richieste dalle imprese (tecnico-specialistiche, trasversali, ecc.), analizzando la terminologia utilizzata nelle offerte di lavoro e tirocinio.

¹²⁸ Alcuni hanno segnalato l'importanza della conoscenza della lingua inglese per consentire l'accesso ai fondi europei, lo scambio di pratiche tra career service e la collaborazione su progetti internazionali.

Le differenti **competenze** che il servizio deve garantire possono essere assicurate anche promuovendo *partnership interne* con le facoltà, le scuole e gli altri uffici universitari e *partnership esterne* con la rete di altri soggetti esistenti nel territorio per la condivisione di competenze specialistiche.

Box 78

Pratiche internazionali

Sono state identificate le seguenti **figure professionali** maggiormente utilizzate e diffuse nei career service al livello internazionale e considerate indispensabili per il funzionamento di tali servizi: il manager per assicurare la gestione e il coordinamento di tutte le attività previste; l'operatore dell'accoglienza; l'esperto di *marketing* e di comunicazione o manager del *marketing*; l'esperto di *employer branding* o *brand manager*; il *networker*; il *fundraiser* per il finanziamento del servizio; il consulente per orientare le scelte professionali degli studenti o *counselor*; il *coaching* o operatore dell'accompagnamento al lavoro; il coordinatore del *recruiting* e delle relazioni con i datori di lavoro o *employer developer*; l'analista del mercato del lavoro (esperto in legislazione sul lavoro ma anche in economia, sociologia o statistica) per la gestione dei processi valutativi delle azioni e per gli studi di previsione dell'andamento del mercato del lavoro; il personale amministrativo per tutte le attività dell'ufficio.

Nell'Università di Stanford e in altre università americane si è puntato sulla formazione di un **nuovo profilo professionale** dell'operatore dei career service, denominato *Customized Connector Multifaceted*, in grado di promuovere connessioni a tutti i livelli e relazioni e sostenere gli studenti in modo personalizzato, differenziato e poliedrico, per facilitare lo sviluppo delle carriere e dell'occupabilità.

Sempre a Stanford tra le competenze professionali sviluppate tra i manager del career service in apposite iniziative formative vi è il **Design Thinking**, un metodo di gestione aziendale basato sui principi della progettazione strategica, particolarmente adatto a trattare problemi complessi dall'esito incerto che comportano rischi decisionali. Il *Design Thinking* consente di identificare una soluzione innovativa a un problema mediante l'adozione di un processo creativo che porta a prendere decisioni cruciali, relative alla strategia e alla organizzazione aziendale a medio/lungo termine, o all'ideazione di nuovi prodotti e servizi o processi.

In alcune università americane si sta diffondendo come nuova **figura professionale** il "manager del *brand* e del *marketing*", vista l'importanza che riveste la reputazione del servizio nei confronti delle diverse comunità di utenti, così come la capacità di creare un *buzz*, cioè di far parlare di sé mediante il passa parola e di aumentare la notorietà e la buona reputazione riguardante il servizio offerto, riconoscibile sempre più come un *brand* dell'università.

Per saperne di più:

Dey F. and Cruzvergara C. Y. (2014), 10 Future Trends in College Career Service, Jul 15, 2014, in <https://www.linkedin.com/pulse/20140715120812-11822737-10-future-trends-in-college-career-services/>
NACE, *Career Services Benchmarks: Staff Salaries and Experience*, 2015, <http://www.naceweb.org/>

Orientamenti strategici e indicazioni operative

In merito al rafforzamento delle capacità degli operatori dei career service universitari, si possono identificare **tre orientamenti strategici** prioritari da perseguire mediante la realizzazione di una serie di **azioni** od opzioni pratiche qui di seguito esposte.

O49 - Rafforzare l'identità professionale degli operatori

È necessario sostenere la diffusa domanda di "identità professionale" esistente tra il personale, contribuendo a definire gli elementi fondanti, gli standard, le caratteristiche, i contenuti e le competenze di base della professione degli operatori del career service. A questo fine vanno sostenuti il confronto e la formazione di un punto di vista comune degli operatori

riguardo al **profilo professionale** richiesto dalle nuove e molteplici funzioni dei career service, in grado di promuovere connessioni e relazioni e sostenere gli studenti in modo personalizzato, differenziato e poliedrico, per facilitare lo sviluppo delle carriere e dell'occupabilità.

Box 79

Lezioni apprese

Una fascia di operatori mostra un **interesse a impegnarsi**, anche oltre quanto richiesto dalla posizione ricoperta, per affrontare e risolvere problemi o per avviare nuove iniziative. Questa tendenza spesso sopperisce alla carenza di organico (che non sono rare) o a squilibri nel carico di lavoro degli operatori.

Negli ultimi anni è cresciuta l'attenzione degli operatori nei confronti della propria **"identità professionale"**. Molti di loro esprimono la necessità di ridefinire la propria professione e di chiarirne i contenuti e le competenze. Diffusa è anche l'attenzione a collegare l'attività professionale con le competenze disciplinari, definendo meglio le diverse figure professionali richieste (orientatore, formatore, *coaching*, manager dell'informazione, *fundraiser*, *networker*, *marketing manager*, *brand manager*, ecc.).

Si è riscontrata la necessità che al livello nazionale si riconoscano le **qualifiche del personale** e vengano definiti standard relativi al personale del servizio.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 299

Proporre la realizzazione o svolgere **studi e ricerche sulla professione** e sui percorsi di qualificazione degli operatori dei career service negli altri paesi europei e al livello internazionale.

AZIONE 300

Organizzare iniziative di **sensibilizzazione** rivolte ai dirigenti e agli operatori dei servizi di orientamento e placement delle università, ai Delegati del Rettore per la terza missione o per i servizi rivolti agli studenti e alle imprese, nonché agli ulteriori addetti che si intende inserire nei career service universitari, funzionali a motivare il personale rispetto alla sfida della occupabilità, alla personalizzazione dei servizi e alla terza missione universitaria, e a ottenere un maggiore coinvolgimento e un rinnovato entusiasmo per lo sviluppo e il miglioramento della qualità dei servizi e l'esercizio di una incrementata responsabilità rispetto alla transizione al lavoro degli studenti.

AZIONE 301

Realizzare un'azione di **rete** (incontri, iniziative di comunicazione via internet, seminari, ecc.) per sostenere il confronto degli operatori, tra loro e con altri soggetti (es. dirigenti dell'università, centri di formazione, associazioni professionali e datoriali, parti sociali, ecc.).

AZIONE 302

Creare **legami** tra operatori e tra associazioni di operatori dei career service italiani, europei e di altri paesi dell'OCSE.

AZIONE 303

Organizzare incontri, seminari, momenti informali di riflessione e altre iniziative di **confronto** con gli operatori universitari e i responsabili dei servizi preposti alla valorizzazione

delle risorse umane, sulla rilevanza di un'azione di accompagnamento personalizzato degli utenti.

AZIONE 304

Definire **standard di qualità** concernenti le qualifiche e le competenze degli operatori preposti all'orientamento dei servizi di orientamento e placement, da formalizzare in apposite linee guida e condividere tra gli atenei.

O50 - Sostenere la formazione continua degli operatori

Deve essere proseguito l'impegno per il rafforzamento continuo delle capacità degli operatori necessarie a svolgere al meglio le funzioni dei servizi di orientamento e placement, migliorando la qualità della formazione e rendendola il più possibile rispondente ai fabbisogni formativi emergenti del personale dei career service.

Box 80

Lezioni apprese

In diversi casi gli operatori dei servizi di orientamento e placement hanno **profili poco qualificati** e incontrano difficoltà rispetto alle richieste delle aziende e degli studenti.

Nonostante siano numerose le iniziative formative rivolte agli operatori e ai responsabili dei servizi, alcune **capacità e competenze** sono ancora **poco diffuse** ancorché **necessarie** tanto da essere considerate dai referenti di molte università **competenze di base da sviluppare** come quella del *counselling*, quelle psicologiche legate all'orientamento, lo *scouting* aziendale, il *marketing*, il *networking*, il *project management*, il *coaching*, l'auto-imprenditorialità, l'analisi delle competenze (comprese quelle acquisite in contesti non formali e informali) e dei fabbisogni formativi, l'*employer branding*, competenze di statistica e informatica, la progettazione e valutazione, il monitoraggio e lo *standard setting*.

Si è verificata una particolare **carenza di competenze** del personale dei career service in materia di *fundraising*, progettazione europea, *scouting* dei fondi europei, gestione e rendicontazione dei progetti europei. Il mancato accesso ai differenti tipi di risorse disponibili è da connettere, infatti, alla carenza di conoscenze e competenze specifiche relative alla progettazione o alle metodologie del *fundraising*.

Il personale dei career service risulta in molti casi impreparato circa la conoscenza sulla **domanda di lavoro** e le capacità di interpretare i dati raccolti.

Agli operatori è richiesta anche una capacità **multitasking**, cioè di svolgere molteplici mansioni o attività contemporaneamente.

Si è rilevata l'esigenza di una **specializzazione** del personale **per settori d'impresa** perché questo garantisce di personalizzare i percorsi offerti agli studenti.

Si è riscontrata la necessità di un incremento della disponibilità di **professionalità dedicate all'orientamento** nei career service universitari.

Le **figure professionali** ritenute indispensabili per il funzionamento del career service sono: il consulente per orientare le scelte professionali di studenti e neolaureati, favorire i primi contatti con le aziende e assistere aziende ed enti pubblici nella ricerca e selezione di neolaureati; l'esperto di *marketing* e di comunicazione, per la pubblicizzazione degli eventi e soprattutto dei risultati; l'analista (esperto in legislazione sul lavoro ma anche di economia) del mercato del lavoro locale, nazionale ed internazionale per l'organizzazione dell'offerta formativa mirata ai fabbisogni del territorio; il *fundraiser* per l'autofinanziamento del servizio; lo statistico per la gestione dei processi valutativi delle azioni e per gli studi di previsione dell'andamento del mercato del lavoro; il personale amministrativo per supportare i corsi di studio per la compilazione delle schede (SUA) e per le altre attività dell'ufficio; il manager per assicurare la gestione e il coordinamento di tutte le attività previste.

In molte università non si predispone un **piano annuale di formazione**, che viene spesso affidata al caso e non programmata.

La **formazione offerta dall'ateneo** è prevalentemente di carattere generale rivolta a tutto il personale e non contempla quindi il rafforzamento delle competenze specifiche che servirebbero agli operatori degli uffici di orientamento e placement.

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

In alcuni atenei la formazione del personale viene affidata a **soggetti esterni** (es. Università per Stranieri di Siena), o si autorizza la iscrizione da parte degli operatori del servizio che ne facciano richiesta a **corsi di formazione organizzati da altri enti** (es. Politecnico di Torino), oppure vengono organizzati **master** interni o percorsi formativi (es. Università degli Studi di Verona) o **seminari** su specifiche tematiche come quella del rapporto con i disabili (es. Università degli Studi Suor Orsola Benincasa di Napoli).

All'Università di Padova vengono **coinvolti i docenti** per la formazione del personale del career service su aspetti come la comunicazione o l'analisi statistica applicata ai testi funzionale ad esaminare la terminologia utilizzata dalle aziende nelle descrizioni delle offerte di lavoro e tirocinio per rilevare le principali competenze (tecnico-specialistiche, trasversali, ecc.) ricercate dalle aziende, sulla base di diverse variabili (settore in cui opera l'azienda, percorso di studio ricercato, ecc.). A Padova i professori vengono coinvolti anche per l'erogazione di servizi come il *business game*, organizzati con l'ausilio di un docente su specifiche figure professionali, mediante la competizione su un *data set* reale che si conclude con la definizione della graduatoria dei migliori studenti e la valutazione con le aziende partecipanti.

A Padova l'ateneo finanzia un centro linguistico anche per formare alcuni operatori del career service nella lingua **inglese**.

All'Università degli Studi di Firenze si sono realizzati **incontri o "Cenacoli" di costruzione di significato** sul tema dell'**orientamento** con i differenti soggetti implicati (operatori del career service, docenti, referenti di scuole e dipartimenti), al fine di sviluppare un linguaggio comune e una cultura scientifica condivisa sul tema dell'orientamento.

Nell'Università degli studi di Sassari è in programma un intervento per il rafforzamento delle conoscenze degli operatori del career service sul quadro normativo in materia di **certificazione delle competenze** acquisite in contesti non formali ed informali e sul nascente "sistema nazionale di certificazione competenze".

Indicazioni per l'azione

AZIONE 305

Condurre studi e ricerche per identificare i **fabbisogni formativi** del personale dei career service.

AZIONE 306

Effettuare una **rilevazione annuale dei fabbisogni formativi** del personale, sulla cui base fornire l'accesso a opportunità di sviluppo professionale e apprendimento continuo, compresi programmi di formazione e la partecipazione a conferenze/seminari.

AZIONE 307

Definire un **piano di formazione annuale** e di aggiornamento periodico per gli addetti ai servizi di orientamento e placement, che risponda ai risultati della valutazione condotta circa gli specifici fabbisogni formativi degli operatori.

AZIONE 308

Realizzare **corsi di capacity building** rivolti a dirigenti e operatori dei servizi di orientamento e placement delle università, Delegati del Rettore e personale che si intende inserire nei career service universitari, finalizzati a costruire e rafforzare insieme ai partecipanti le **competenze** necessarie a svolgere al meglio le funzioni dei career service (es. *networking*, *marketing*, *project management*, *coaching*, auto-imprenditorialità, *scouting* aziendale analisi delle competenze e dei fabbisogni formativi, *employer branding*, progettazione, monitoraggio, valutazione, *standard setting*, ecc.), contribuendo a sviluppare alcune **figure professionali** indispensabili per il funzionamento di tali servizi (es. manager del *marketing*, *net-worker*, *counselor*, *coaching*, *employer developer*, *fundraiser*, *brand manager*, *project manager*, ecc.).

AZIONE 309

Garantire la **formazione continua** degli operatori dei career service mediante l'accesso a differenti opportunità periodiche di formazione e sviluppo professionale, quali seminari, corsi anche in modalità *e-learning*, visite di scambio di idee e esperienze.

AZIONE 310

Coinvolgere per la formazione degli operatori dei career service i **docenti**, i diversi referenti delle scuole universitarie, nonché i delegati del Rettore, che hanno ognuno delle competenze molto specifiche e squisitamente utili per le funzioni dei career service.

AZIONE 311

Realizzare una formazione continua degli operatori dei servizi di orientamento e placement, per sviluppare le loro competenze in materia di **orientamento** o *counselling*, magari attraverso un affiancamento o esperienze di scambio anche all'estero.

AZIONE 312

Prevedere una formazione del personale che garantisca una **specializzazione tematica per settori d'impresa** funzionale alla personalizzazione dei percorsi offerti agli studenti.

AZIONE 313

Organizzare una specifica azione di *capacity building* rivolta al personale dei career service funzionale a rafforzare le competenze in relazione alla **progettazione europea** e al *fund-raising* e garantire un supporto alle università per la promozione e la gestione dei finanziamenti europei.

AZIONE 314

Sviluppare interventi formativi e di rafforzamento delle competenze degli operatori dei servizi sul tema della **domanda di lavoro**, prestando particolare attenzione alla gestione della conoscenze, all'analisi dei dati statistici, al *networking* e al *marketing* strategico.

AZIONE 315

Realizzare iniziative di sensibilizzazione sul tema della **disabilità** per il personale coinvolto negli uffici di orientamento e placement.

AZIONE 316

Realizzare un **monitoraggio** periodico e una **valutazione** dell'offerta formativa complessivamente erogata al personale dei servizi tenendo presenti i fabbisogni formativi rilevati tra gli operatori e i responsabili dei servizi.

AZIONE 317

Coinvolgere le **Regioni** e **agenzie specializzate** come Anpal Servizi per il finanziamento e la realizzazione di iniziative formative rivolte ai diversi referenti dei servizi di orientamento e placement.

AZIONE 318

Programmare gli interventi formativi rivolti al personale del career service attivando forme di **collaborazione** locale o nazionale e forme di *partnership tra più università*, in considerazione dell'alto livello di qualificazione richiesto e del numero ridotto di personale da formare per singola università.

O51 - Coinvolgere gli operatori nell'impostazione delle metodologie e dei contenuti formativi

Per essere efficaci occorre prediligere una strategia formativa che punti sul coinvolgimento dei soggetti interessati e in cui l'indispensabile trasmissione di nozioni e informazioni sia in ogni caso funzionale alla produzione congiunta, tra docenti e discenti, di nuove conoscenze e capacità utilizzabili nelle università e alla applicazione pratica nei career service universitari. In questo quadro, è necessario privilegiare un apprendimento per problemi, critico e concreto, basato certamente su saperi tecnici e teorici, ma anche su quelli esperienziali e sul contatto in presa diretta con la realtà.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 319

Utilizzare il luogo di **lavoro** come principale contesto in cui erogare formazione, potenziando il *training on the job* mediante il supporto di tutor.

AZIONE 320

Adottare metodologie **blended learning** o di apprendimento ibrido che combinino il metodo tradizionale frontale in aula con attività laboratoriali e sperimentali (es. simulazioni, esercitazioni pratiche, realizzazione di *project work*, ecc.) o di formazione a distanza.

AZIONE 321

Utilizzare la **formazione a distanza** e l'**e-learning** per facilitare la partecipazione degli operatori alle attività formative, mediante ad esempio la diffusione di video lezioni, *podcast* (lezioni registrate) o DVD, la partecipazione a seminari *online*, forum (eventualmente creando un apposito gruppo di *Linkedin*) per la discussione elettronica sui temi del corso (animata da tutor, docenti ed eventuali esperti), l'impiego di *app* per sistemi mobili (come *smartphone* e *tablet*), l'organizzazione di gruppi di studio (composti da partecipanti a cui viene dato un medesimo incarico di ricerca), *chat*, ovvero di discussioni sincrone, a carattere informale (che possono coinvolgere in determinati orari staff, docenti e partecipanti), nonché l'esame a distanza di sussidi didattici scaricabili *online* (es. *PowerPoint* lezioni, dispense, linee guida, note o documenti, ecc.).

AZIONE 322

Prevedere nell'ambito dei percorsi formativi lo **scambio di esperienze e di buone pratiche** anche internazionali, mediante l'incontro con *visiting professor*, testimoni o esperti e l'organizzazione di visite di studio presso altri career service in Italia e all'estero.

AZIONE 323

Includere all'interno delle iniziative formative la **sperimentazione** diretta o l'applicazione pratica nel proprio servizio universitario delle conoscenze e competenze acquisite (come ad esempio la progettazione e la realizzazione di un nuovo modello di *career day* o la pianificazione e l'attuazione di un programma di *fundraising* o la progettazione e attuazione di procedure più efficaci di gestione dei tirocini o degli apprendistati di alta formazione e ricerca).

AZIONE 324

Prevedere l'utilizzo di appositi **tutor** funzionali al sostegno individuale degli operatori nel processo di formazione.

Capitolo decimo

Monitoraggio e Valutazione - Fattore 10

Tema

Le molteplici **nuove funzioni** ricoperte oggi dai career service universitari per rispondere alla sfida della occupabilità degli studenti (illustrate approfonditamente nei precedenti capitoli) richiedono una **gestione** dei servizi più rigorosa e attenta, intendendo per gestione il coordinamento, l'organizzazione, il monitoraggio e il controllo di tutti gli aspetti e di tutte le attività connesse ai servizi erogati.

Mettere in piedi servizi in grado di impegnarsi contemporaneamente su più fronti non è facile e sta ancora richiedendo un intenso lavoro da parte di tutti. È in atto, sulla scia di un trend internazionale, un processo di **rafforzamento e sviluppo** dei career service in Italia, anche grazie all'azione di supporto di Anpal Servizi, che ha promosso lo scambio di buone pratiche e l'applicazione partecipata di standard di qualità.

Tutto ciò richiede capacità di **management** e capacità di **“lavorare per progetti”** e non solo per funzioni (si veda più avanti l'apposito approfondimento tematico), così come la maggiore diffusione di **sistemi di monitoraggio e di valutazione** delle attività e dei risultati, a dire il vero ancora troppo poco utilizzati nei servizi di orientamento e placement italiani.

Il **monitoraggio**, come è noto, è un processo continuo di gestione che accompagna la realizzazione di un progetto, intervento o programma per favorire il controllo in corso d'opera degli adempimenti, delle attività svolte e degli **output** previsti e mettere in atto immediatamente eventuali manovre correttive e riprogrammazioni, nel caso si verificano scostamenti dagli obiettivi operativi, mentre la **valutazione** è un evento puntuale, un giudizio realizzato grazie a una specifica indagine in un momento ben preciso e definito della vita di un progetto, intervento o programma (*ex ante*, *in itinere*, *intermedia*, *finale* o *ex post*), funzionale a verificare i risultati e gli effetti delle azioni realizzate sulla base di alcuni criteri come, ad esempio, la pertinenza, l'efficacia, l'efficienza, l'impatto e la sostenibilità.

Il **monitoraggio** pertanto costituisce un fondamentale **strumento di gestione** delle attività, basato necessariamente su una buona progettazione e programmazione, e particolarmente indicato per tenere sotto controllo un insieme complesso di interventi e operazioni da svolgere nel tempo e per acquisire dati e informazioni utili a delineare il quadro di attuazione rispetto a quanto previsto e a riprogrammare all'occorrenza le attività.

La **valutazione** invece rappresenta un fattore determinante per **aumentare la conoscenza** da parte di chi gestisce il career service o guida la strategia della terza missione universitaria circa il come le azioni si stanno effettivamente concretizzando (cosa funziona, in quali circostanze, quali criticità sono state incontrate, quali fattori di facilitazione sono stati sperimentati, ecc.), e per fornire suggerimenti e indicazioni per una eventuale riprogrammazione.

La valutazione costituisce soprattutto un fattore imprescindibile per attivare un processo di **miglioramento della qualità delle prestazioni e dei servizi** offerti ai differenti soggetti target (studenti, laureati, ex studenti, imprese, datori di lavoro, genitori, ecc.), che si basi su un efficace processo di apprendimento dalle esperienze maturate e dalle lezioni apprese con le azioni realizzate, compresi i successi e i fallimenti sperimentati.

Alcuni **servizi** sono riusciti a trovare una loro struttura organizzativa e gestionale che sembra funzionare, monitorano con continuità le attività svolte e si preoccupano di valutare i risultati raggiunti per migliorare i servizi offerti a studenti e imprese. Va anche segnalata una crescente capacità di “apprendimento istituzionale” da parte dei career service che si manifesta sia in una maggiore attitudine a tesaureizzare le esperienze fatte, sia in una più accentuata tendenza a sperimentare soluzioni adottate con successo presso altri servizi. Vi sono state anche significative esperienze di applicazione di nuovi standard di qualità che hanno portato al miglioramento di alcuni aspetti dei servizi erogati.

La **strada da percorrere** è comunque ancora **lunga** e occorre incentivare gli sforzi per sviluppare una cultura del monitoraggio e della valutazione, in modo da promuovere un miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti.

Concretamente i **passi da compiere** potrebbero essere quelli di programmare le attività sulla base di modelli rigorosi di progettazione, come ad esempio quello europeo della *Work Break-down Structure (WBS)*, che consentono poi di costruire appositi sistemi di monitoraggio, nonché quelli di sviluppare procedure di *standard setting* e di valutazione funzionali a definire criteri, standard e indicatori per misurare i risultati e promuovere un miglioramento continuo della qualità dei servizi, mediante il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati (dirigenza dell’ateneo, operatori dei career service, docenti, studenti, referenti di imprese e altri datori di lavoro, ecc.).

Box 82

Lezioni apprese

La pratica del **monitoraggio** è ancora troppo **poco diffusa** nell’ambito dei career service universitari in Italia.

Ad eccezione di pochi career service e di alcune sperimentazioni effettuate in Italia anche grazie all’azione di Anpal Servizi, non risulta ancora sufficientemente frequente l’adozione di sistematiche **procedure di monitoraggio e di valutazione** delle realizzazioni e dei risultati dei servizi.

Si è rilevata l’esigenza di effettuare un **monitoraggio periodico**, almeno trimestrale, delle attività svolte e dei risultati conseguiti.

Le **capacità** dei dirigenti nell’organizzare l’attività del proprio servizio è molto variabile. Ancora poco diffusi sono gli approcci fondati sul progetto (*project management*) cioè sulla realizzazione di azioni orientate verso precisi obiettivi.

Sia pure lentamente sta crescendo l’attenzione dei dirigenti e degli operatori nei confronti della **valutazione** e della **qualità** delle prestazioni. Questa attenzione si associa quasi sempre a un’apertura verso l’innovazione e a una “propensione” a pensare e a sperimentare nuove soluzioni. Vi sono stati, anche grazie all’azione di Anpal Servizi, i primi tentativi di definire standard per il miglioramento della qualità da applicare specificatamente nei servizi di orientamento e placement universitari.

Tra i principali **modelli e sistemi** di valutazione e di miglioramento continuo delle prestazioni adottati al livello internazionale si possono menzionare il CAF – *Common Assessment Framework*, il modello EFQM e la certificazione della qualità secondo il modello ISO.

Ogni sistema di assicurazione della qualità dovrebbe includere una **procedura di monitoraggio e valutazione** delle azioni intraprese per migliorare i servizi e dei risultati relativi al raggiungimento di specifici obiettivi di miglioramento continuo. Inoltre, il sistema di assicurazione della qualità dovrebbe comprendere una modalità per differenziare e monitorare la prestazione di servizi in relazione alle esigenze dei diversi gruppi di destinatari.

Per saperne di più:

Italia Lavoro, Mappa degli standard di qualità dei servizi di placement, 2013 in <http://www.anpalservizi.it> e in http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/05/FSU_mappastandarddiqualita%CB%86dei.servizi-di-placementuniversitari_2014.pdf

Montefalcone M., *Linee guida della sperimentazione degli standard di qualità dei servizi di placement universitari*, Italia Lavoro S.p.A., marzo 2013

OECD, *Career Guidance: A Handbook for Policy Makers, Annex 3 – Some Common Criteria used to Assess the Quality of Career Guidance*, ISBN – 9264015191 © OECD/ European Communities 2004

Box 83

Pratiche internazionali

Fino alla fine degli anni '70, negli USA il principale **indicatore** utilizzato per misurare il **successo** dei servizi di placement, vale a dire la loro capacità di rispettare gli obiettivi prefissati e di produrre un impatto, erano i dati relativi agli inserimenti lavorativi ottenuti dagli studenti.

Nel ventennio 1970-1990 i principali **indicatori** utilizzati dai *Career Development Center* americani per misurare i **risultati** di questo tipo di servizi sono stati, invece, il numero di appuntamenti/colloqui realizzati e la frequenza di partecipazione ai programmi o interventi promossi (es. attività di orientamento, seminari di formazione, *workshop*, ecc.).

Successivamente e fino alla fine dello scorso decennio, gli **indicatori** maggiormente impiegati dai career service per misurare l'**efficacia** dei servizi offerti sono stati quelli relativi ai risultati dell'apprendimento, al numero dei contratti stipulati o altre tipologie di ingaggi formativi o lavorativi ottenuti (es. *internship*, apprendistati, ecc.), ai guadagni o al valore aggiunto ricavati dagli studenti.

In prospettiva, per misurare l'efficacia dei nuovi servizi si prevede di fare ricorso a **indicatori** relativi all'**occupabilità** e alla verifica delle prime destinazioni degli studenti, degli ingaggi formativi o lavorativi e della reputazione dell'università.

Nell'ufficio di placement della Oxford Brookes University vengono svolte riunioni informative settimanali, nonché incontri semestrali e annuali funzionali alla **pianificazione strategica**, in modo da fornire al personale l'opportunità di dare un **feedback** su tutti gli aspetti delle prestazioni offerte, di condividere informazioni e di riflettere sulla fornitura del servizio. Nella stessa università viene effettuata una **valutazione annuale** delle attività, e vengono realizzate sei revisioni con cadenza bimestrale e riunioni *ad hoc* con i singoli responsabili di linea.

Il servizio di orientamento e placement della Kingston University London utilizza una procedura per la **gestione di reclami e suggerimenti** degli studenti, del personale dell'Università e dei *placement providers*.

Il *Placement & Careers Centre* della Brunel University London utilizza un insieme di **standard** per effettuare la valutazione della qualità del servizio.

Alla Università di Glasgow il servizio di placement adotta un sistema di **assicurazione della qualità** che prevede la definizione, la revisione e l'attuazione di standard di qualità e include una procedura partecipata per garantire il rispetto di tali standard, valutare i risultati, affinare i processi e fornire un *feedback* sugli esiti delle prestazioni.

Come si è già segnalato nel capitolo relativo al Sistema duale, il CSR Europe (*European Business Network for Corporate Social Responsibility*) ha promosso la diffusione di uno strumento di **valutazione della qualità** delle *internship* e degli apprendistati realizzati dalle imprese, denominato "The QIA-A TOOL (*Quality Internships and Apprenticeships Assessment*)", finalizzato a sostenere le imprese ad assicurare un'alta qualità dei tirocini e degli apprendistati e a identificare le aree di miglioramento.

La Confederazione europea dei sindacati ha proposto che i **programmi di apprendistato** siano dotati di solide procedure di garanzia e valutazione della **qualità**, che prevedano l'adozione di standard e il coinvolgimento delle parti sociali (organizzazioni sindacali e dei datori di lavoro) e degli stessi apprendisti.

Orientamenti strategici e indicazioni operative

In merito alla questione della diffusione di sistemi di monitoraggio e valutazione, si possono identificare **tre principali orientamenti strategici** da perseguire mediante la realizzazione di una serie di **azioni** od opzioni pratiche qui di seguito esposte.

O52 - Sviluppare la programmazione e il monitoraggio

È necessario fare proprio un approccio per progetti (*project management*) e sviluppare una adeguata **progettazione** dei servizi offerti e degli interventi e una puntuale programmazione delle attività, sulla cui base definire sistemi continui di **monitoraggio** per la **gestione** puntuale e attenta di tutte le attività e il controllo del variegato e complesso insieme di operazioni da svolgere nel tempo, previste dalla pluralità dei nuovi servizi erogati.

Approfondimento tematico 22

Che cosa significa "lavorare per progetti"

Le organizzazioni e le amministrazioni per lungo tempo hanno esclusivamente "lavorato per funzioni". Questo vuol dire che ogni "unità" dell'organizzazione (direzione, dipartimento, ufficio, ecc.) assicurava una o più funzioni, seguendo sempre le stesse procedure, senza porsi obiettivi specifici e senza avere, nella maggioranza dei casi, vincoli di tempo.

Questo modo di lavorare è stato alla base, insieme ad altri fattori di molti dei problemi tipici delle "burocrazie". Non ponendosi obiettivi e non avendo tempi da rispettare, chi "lavora per funzioni" non ha alcun interesse a cambiare. Al contrario chi propone cambiamenti, si espone alle critiche di coloro che lavorano con lui.

La diffusione del *project management*, cioè dell'approccio fondato sui progetti, ha cambiato molte cose. "Lavorare per progetti" significa mettere insieme, in modo coordinato, le persone e le risorse disponibili per raggiungere obiettivi definiti in un tempo determinato e nel rispetto di alcuni standard di qualità.

Il fatto importante è che la realizzazione di "progetti" rende tutto più trasparente e verificabile, da parte degli stessi operatori che promuovono il progetto, oltre che da parte degli utenti: conoscendo tempi, obiettivi, attività previste e risultati attesi, diventa possibile monitorare e valutare, in ogni momento se le cose procedono bene o male, controllare l'andamento delle attività mentre si stanno svolgendo e, se necessario, modificare, tempestivamente il progetto iniziale.

Per saperne di più:

d'Andrea L e Montefalcone M., *Linee guida per il miglioramento dei servizi per l'impiego*, LSC, 2004 in http://www.scienzecittadinanza.org/public/LG_Rafsi.pdf

Indicazioni per l'azione

AZIONE 325

Realizzare azioni di **capacity building** degli operatori dei career service sul **project management** e sui modelli e le tecniche di **progettazione** europea.

AZIONE 326

Assegnare a uno degli operatori del career service il **compito** di garantire il monitoraggio delle attività dell'ufficio e dei servizi erogati.

AZIONE 327

Svolgere **riunioni** informative settimanali, nonché incontri semestrali e annuali funzionali alla **pianificazione strategica**, in modo da fornire al personale l'opportunità di dare un *feed-back* su tutti gli aspetti delle prestazioni offerte, di condividere informazioni e di riflettere sulla fornitura del servizio.

AZIONE 328

Svolgere almeno una volta a settimana **riunioni di staff** del personale.

AZIONE 329

Utilizzare il modello della **Work Breakdown Structure (WBS)** per scomporre in modo analitico le attività e i compiti connessi ai servizi da erogare e costruire appositi sistemi di **monitoraggio** che consentano di tenere sotto controllo il rispetto dell'attuazione delle operazioni e delle scadenze previste.

AZIONE 330

Definire appositi **indicatori di monitoraggio** per misurare periodicamente le realizzazioni (*output*) e i risultati (*outcome*) programmati.

AZIONE 331

Effettuare un **monitoraggio periodico**, almeno trimestrale, delle attività svolte e dei risultati conseguiti, in relazione ai differenti servizi offerti (tirocini, apprendistati, orientamento, *career day*, ecc.) e ai diversi target del career service.

AZIONE 332

Prevedere opportune modalità di **coinvolgimento** nel monitoraggio dei **differenti soggetti** implicati nelle attività (operatori del career service, docenti, tutor formativo, tutor aziendale, studenti, mentori, referenti dei datori di lavoro, ecc.), mediante la organizzazione di appositi incontri, la costruzione condivisa di schemi di monitoraggio e lo scambio di informazioni.

AZIONE 333

Organizzare apposite **visite programmate** nei luoghi di lavoro degli studenti per monitorare i progressi.

AZIONE 334

Redigere **rapporti periodici di monitoraggio**, con cadenza almeno trimestrale, contenenti dati e informazioni sull'andamento delle attività, sui servizi offerti e i risultati raggiunti.

Approfondimento tematico 23

Che cosa è il **Work Breakdown Structure (WBS)**

Il **Work Breakdown Structure (WBS)** è un **modello** adottato al livello europeo per la corretta progettazione, gestione e monitoraggio di un qualunque intervento progettuale.

In particolare, **Work Breakdown Structure** è una espressione inglese che significa letteralmente struttura di **scomposizione del lavoro** e che quindi definisce la struttura analitica di progetto con l'elenco di tutte le attività previste.

In breve, il WBS è una rappresentazione gerarchica "ad albero" che rappresenta graficamente la scomposizione del lavoro da svolgere per costruire i prodotti o *deliverables* di progetto. Tale modello prevede l'articolazione gerarchica del progetto in **pacchetti di lavoro** (in inglese *Work Packages* – in breve WP), chiaramente identificabili sotto il profilo della responsabilità, suddivisi a loro volta in specifici compiti relativi ad operazioni e attività da

effettuare (*Tasks*), rispetto ai quali vengono definite le date di avvio e le scadenze di realizzazione e gli eventuali principali prodotti previsti (*Deliverables*) e risultati da raggiungere.

Il modello della WBS risulta indicato per impostare le attività progettuali con la connessa pianificazione temporale, nonché è molto utile anche per organizzare il **monitoraggio** del progetto in modo da assicurare un controllo costante e in profondità sulle operazioni da realizzare, sui prodotti e sulle scadenze pianificate ed essere in grado all'occorrenza di riprogrammare le attività per raggiungere gli obiettivi e i risultati attesi.

Per saperne di più:

Dennis P. Miller, *Building a Project Work Breakdown Structure: Visualizing Objectives, Deliverables, Activities and Schedules*, CRC Press Taylor and Francis Group, 2008

Approfondimento tematico 24

Gli indicatori di monitoraggio

L'**indicatore** è uno strumento di misura di fenomeni non osservabili/rilevabili direttamente (es. occupabilità, *capacity building* degli operatori, inserimento lavorativo degli studenti, ecc.) e nell'ambito dei sistemi di monitoraggio viene di norma utilizzato per verificare il raggiungimento degli obiettivi generali e specifici dei progetti o interventi realizzati.

La **funzione dell'indicatore di monitoraggio** è dunque quella di fornire informazioni circa il raggiungimento degli obiettivi progettuali e il conseguimento dei risultati attesi per effetto della realizzazione delle azioni, delle attività e degli specifici *output* previsti. L'adozione di un indicatore implica pertanto preliminarmente l'identificazione degli obiettivi specifici del progetto o intervento e dei risultati attesi, nonché delle azioni, delle attività e dei prodotti sui quali si intende richiamare l'attenzione e rispetto a cui si vuole misurare l'efficacia del progetto.

L'indicatore si esprime con una **misura** sintetica, generalmente in forma quantitativa, coincidente con una variabile o composta da più variabili, in grado di riassumere l'andamento del fenomeno cui è riferito. Il **valore atteso** corrisponde al valore obiettivo fissato per conseguire la realizzazione di un *output* o per raggiungere un risultato (*outcome*). Si tratta di un valore in senso stretto, quando si ha a che fare con "indicatori quantitativi" (es. "il tempo medio di attesa per accedere al servizio non deve essere superiore a 10 giorni"; "il numero di studenti destinatari del servizio deve essere almeno 1000"); si tratta di un valore 0 o 1 (secondo il sistema binario) in caso di "indicatori qualitativi" (es. valore-atteso = 1, equivalente a dire che, ad esempio, è stata stipulata una partnership tra il servizio pubblico e altri servizi privati; oppure che è presente almeno uno spazio/locale riservato per colloqui individuali, dotato di postazione attrezzata).

Indicatori di realizzazione

L'indicatore di realizzazione rileva il prodotto (*output*) dalle attività progettuali. Tale indicatore fornisce pertanto informazioni sullo stato di realizzazione delle attività previste per il raggiungimento di un obiettivo, indicando ciò che resta di tangibile o immateriale quando il progetto termina. Per questo motivo, tali indicatori si esprimono generalmente attraverso una quantità numerica assoluta (esempio: numero di seminari formativi realizzati, numero di operatori partecipanti al corso di *capacity building*, numero di guide informative pubblicate, ecc.).

Indicatori di risultato

L'indicatore di risultato (*outcome*) misura l'esistenza di un cambiamento positivo nella realtà per effetto del progetto ovvero il raggiungimento di un beneficio, cioè di un obiettivo specifico o risultato delle attività progettuali. Tale misura si esprime generalmente attraverso un rapporto (valore percentuale, tasso, etc.) e in taluni casi con un valore assoluto, quando si è in grado di definire il valore corrispondente al rapporto o quando si è in presenza di indicatori qualitativi (es. stipula di una partnership tra il career service e una organizzazioni datoriale). Nel caso di rapporto, la definizione dell'indicatore di risultato implica l'individuazione di due valori di riferimento, il numeratore e il denominatore del rapporto.

053 - Diffondere l'impiego di procedure di valutazione dei servizi erogati

Occorre diffondere l'utilizzo di procedure di **valutazione** dei servizi offerti che prevedano la partecipazione dei diversi soggetti implicati (operatori del career service, docenti, dirigenti e referenti di scuole, dipartimenti e altri uffici universitari, tutor, studenti, laureati, ex studenti, referenti dei datori di lavoro, ecc.), per acquisire conoscenze e informazioni sul

funzionamento dei servizi, gli ostacoli incontrati e i fattori di successo e promuovere il **miglioramento della qualità** dei servizi erogati.

Box 84

Lezioni apprese

La **pratica della valutazione**, a parte poche eccezioni, è ancora troppo poco diffusa nell'ambito dei career service universitari italiani.

Tra gli indicatori utilizzati dai career service per valutare i servizi erogati vi sono alcuni **indicatori quantitativi** quali: il numero di tirocini, il numero dei contratti di apprendistato, il numero di eventi e *career day*, il numero di incontri e colloqui di orientamento o *counselling* con gli studenti, la frequenza di partecipazione alle iniziative o programmi (es. seminari di formazione, workshop, ecc.), il numero di inserimenti lavorativi.

I **dati raccolti** sono di solito relativi agli studenti, anche mediante attività di valutazione o verifica del gradimento, ma raramente si prevede anche la rilevazione di dati sulle imprese (ad esempio, il numero delle aziende contattate, il numero di imprese coinvolte in attività, il numero di *partnership* attivate, ecc.).

Si è riscontrata l'esigenza di prevedere l'utilizzo non solo di **indicatori quantitativi** ma anche **qualitativi**, in grado di misurare nel medio-lungo periodo la qualità dell'occupazione assicurata e l'occupabilità degli studenti.

È stata segnalata l'importanza di valutare quale sia il **valore aggiunto** (distintivo) portato dall'ufficio di career service rispetto ai tradizionali canali di incontro domanda-offerta che avvengono nel mercato del lavoro, o ancora quale sia il valore aggiunto ricavato dagli studenti grazie alle opportunità professionali ottenute dopo la laurea.

Si è verificata la necessità di valutare l'**impatto dei servizi** sul placement dei laureati a un anno di distanza dalla laurea, nonché di misurare l'**efficacia** delle attività di accompagnamento al placement, anche mediante la rilevazione a carattere sincronico e longitudinale sull'utenza.

Approfondimento tematico 25

Quali indicatori di risultato selezionare

La **definizione degli indicatori** per misurare i risultati e in ultima analisi il successo dei career service rispetto alla posta in gioco della occupabilità dei laureati potrebbe essere diversa **a seconda dei servizi offerti e della differente impostazione** data al career service (in base al diverso livello di maturazione, solidità del servizio o paradigma teorico e metodologico adottato).

Si potrebbero selezionare infatti distinti indicatori per misurare la qualità dei servizi offerti, con particolare riferimento ai criteri dell'efficacia e dell'impatto.

Ad esempio, gli uffici tradizionali di placement possono utilizzare i dati relativi agli inserimenti lavorativi ottenuti, mentre i servizi di orientamento e placement potrebbero optare per il numero degli appuntamenti/colloqui realizzati e per la frequenza di partecipazione ai programmi o interventi promossi (es. attività di orientamento, seminari di formazione, *workshop*, ecc.).

Nel caso dei career service, invece, la valutazione dell'efficacia e dell'impatto dei servizi offerti potrebbe essere effettuata mediante la misurazione dei risultati di apprendimento, del numero dei contratti di lavoro anche in apprendistato stipulati, delle prime destinazioni degli studenti o di altre tipologie di ingaggi formativi o lavorativi realizzati (es. tirocini), nonché della dimensione dei guadagni o del valore aggiunto ricavati dagli studenti grazie alle opportunità professionali ottenute dopo la laurea. Altri tipi di indicatori potrebbero infine essere definiti per misurare l'occupabilità degli studenti e la reputazione generale del career service.

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Il Career service del Politecnico di Milano, per assicurare la qualità dell'offerta dei servizi (es. *internship*, programmi speciali, campus *recruiting*, ecc.) ha adottato un metodo di **lavoro basato sui risultati**, che prevede l'utilizzo di specifiche metodologie di monitoraggio e valutazione.

Alla fine del 2014, Anpal Servizi insieme all'Agenzia Nazionale per la valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) ha definito una proposta di un **set di standard essenziali** per la valutazione dei servizi di placement, sulla base della sperimentazione di *standard setting* realizzata in 75 università italiane¹²⁹. L'utilizzo di tale insieme di standard per la valutazione rispondeva all'esigenza di prevedere nell'ambito del sistema di accreditamento e valutazione AVA una verifica dell'adequazione dei servizi di placement offerti.

Indicazioni per l'azione

AZIONE 335

Assegnare a un **soggetto** (preferibilmente esterno al servizio per garantire l'indipendenza di giudizio) il compito di garantire la valutazione dei servizi erogati.

AZIONE 336

Definire una **procedura di valutazione** dei servizi offerti che utilizzi insieme di indicatori o standard per la misurazione (eventualmente ispirandosi a modelli come il CAF - *Common Assesement Framework*, l'EFQM o altri sistemi integrati per l'autovalutazione e il miglioramento continuo), determinando gli strumenti di rilevazione dei dati, le modalità operative di attuazione, i soggetti coinvolti e la tempistica di realizzazione.

AZIONE 337

Stabilire i **criteri di valutazione** dei servizi e i corrispondenti **indicatori** di misurazione da utilizzare, a partire da quelli suggeriti al livello europeo come, ad esempio, la pertinenza, l'efficacia, l'efficienza, l'impatto, il valore aggiunto e la sostenibilità.

AZIONE 338

Misurare l'**efficacia** di tutte le attività erogate dai servizi ai diversi tipi di utenti (es. accoglienza, orientamento, formazione, accompagnamento, tirocini, apprendistati, mediazione domanda/offerta, *networking*, *partnership*, ecc.), anche attraverso la rilevazione di dati a carattere sincronico e longitudinale sui differenti tipi di utenza (studenti, laureati, imprese, ecc.).

AZIONE 339

Valutare l'**impatto** dei servizi sul placement dei laureati a un anno di distanza dalla laurea, prevedendo l'utilizzo anche di indicatori qualitativi, in grado di misurare nel medio-lungo periodo la qualità dell'occupazione assicurata, la soddisfazione delle aspettative e passioni degli studenti e l'occupabilità dei laureati.

AZIONE 340

Realizzare indagini per la **valutazione delle prestazioni e di tutti i servizi offerti**, preferibilmente nei differenti momenti della realizzazione degli interventi o programmi (vale a

¹²⁹ Italia Lavoro, *La proposta degli Atenei italiani di un set di standard per la valutazione dei servizi di placement*, dicembre 2014, in https://www.unisob.na.it/universita/placement/materiali/a011_a1a.pdf

dire in tutte le fasi *ex ante*, *in itinere*, intermedia, finale ed *ex post*), funzionali a verificare i risultati e gli effetti delle azioni realizzate.

AZIONE 341

Assicurare lo svolgimento di almeno una **valutazione annuale** delle attività svolte e dei servizi offerti, che preveda il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati (operatori dell'ufficio, tutor, docenti, referenti delle imprese, studenti, laureati, mentori, ecc.).

AZIONE 342

Realizzare una rilevazione annuale della **soddisfazione degli utenti** (studenti e imprese) riguardo al servizio di orientamento e placement, seguendo una procedura standardizzata e prevedendo comunque la raccolta di *feedback* sui servizi ricevuti in vari modi, tra cui questionari, moduli *on-line* o via *e-mail*.

AZIONE 343

Adottare come servizio di orientamento e placement **procedure per la gestione di reclami e suggerimenti** degli studenti, del personale dell'università e dei datori di lavoro, indicando sul proprio sito internet il nominativo, il numero telefonico e l'indirizzo e-mail del funzionario responsabile per la raccolta e la gestione di *feedback*, reclami e suggerimenti da parte degli utenti.

AZIONE 344

Curare la redazione di **rapporti periodici di valutazione**, anche in forma info-grafica, sul funzionamento e le performance dei servizi offerti, che devono essere resi accessibili al pubblico.

AZIONE 345

Pubblicare i dati della valutazione sul **sito web** e sulla *newsletter* (se presente) del servizio di orientamento e placement.

054 - Attivare azioni di miglioramento della qualità dei career service

I servizi di orientamento e placement presenti nelle università italiane non sono, a parte poche eccezioni, ancora all'altezza del ruolo e delle funzioni che gli competono, nonché non sono in grado di rispondere efficacemente alla sfida dell'occupabilità degli studenti. Per questo è necessario attivare con urgenza azioni di **miglioramento della qualità** dei servizi, basate sui risultati di apposite valutazioni e sulla determinazione e attuazione di **standard di qualità**, mediante il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati (dirigenza dell'ateneo, operatori dei servizi, docenti, dirigenti e referenti di scuole, dipartimenti e altri uffici universitari, studenti, laureati, ex studenti, ecc.).

Box 86

Lezioni apprese

La **governance** degli atenei non risulta sufficientemente coinvolta nei **processi di valutazione e miglioramento** della qualità dei servizi e ciò riduce le reali potenzialità di cambiamento.

La **partecipazione** di tutti i soggetti interessati (dirigenti universitari, operatori dei servizi, docenti, studenti, referenti di imprese e altri datori di lavoro, ecc.) costituisce un prerequisito tecnico per considerare tutti i punti di vista coinvolti e promuovere il miglioramento della qualità dei servizi.

L'attuazione di standard di qualità introduce sempre miglioramenti nella realtà dei servizi, specie se questo avviene mediante il coinvolgimento di tutti i soggetti implicati (dirigenti, operatori e utenti). In particolare, la procedura **partecipata di standard setting** sperimentata in numerose università, grazie al programma FixO S&U di Anpal Servizi, ha consentito di attivare rapidamente processi di cambiamento basati sull'analisi condivisa delle criticità e di apportare miglioramenti effettivamente utili e sostenibili.

Le **azioni cicliche** permettono di attuare concretamente un **miglioramento continuo della qualità**, partendo dalla sensibilizzazione di tutti i soggetti interessati, dal loro coinvolgimento per la misurazione della qualità, fino ad arrivare alla definizione e attuazione di programmi orientati a garantire il miglioramento, definiti sulla base dei dati raccolti.

La **scelta degli standard** da sperimentare comporta l'avvio di un processo di **autovalutazione** relativo all'individuazione delle principali criticità da superare e alla identificazione delle possibili soluzioni organizzative o delle azioni da intraprendere per produrre un miglioramento della qualità dei servizi.

Preferibilmente la **scelta degli standard di qualità** da attuare dovrebbe essere fatta in base ai criteri di utilità (rispondenza con gli obiettivi di miglioramento), priorità (urgenza dell'intervento di miglioramento) e fattibilità (risorse disponibili, contesto di riferimento, praticabilità organizzativa, ecc.).

Si è verificata la convenienza di coinvolgere esclusivamente **personale motivato** e disponibile a impegnarsi strategicamente per il miglioramento della qualità, non appartenente necessariamente al solo ufficio di orientamento e placement.

Ogni azione di miglioramento comporta necessariamente il **superamento** di inevitabili **resistenze** comportamentali dei soggetti implicati (scetticismo, paura del cambiamento, ridotta disponibilità di tempo, ecc.), sfatando pregiudizi o opinioni diffuse (es. mancanza di risorse come causa unica di tutti i problemi) e mostrando la presenza di alternative praticabili mediante la riorganizzazione delle procedure o una migliore comunicazione e coinvolgimento costanti dei dirigenti universitari e dei responsabili delle unità operative interessate.

Si è riscontrata la necessità di prevedere forme di **negoziiazione** per raggiungere un accordo tra le parti coinvolte nell'applicazione degli standard, in modo da venire incontro alle differenti esigenze e ai diversi punti di vista coinvolti.

Per saperne di più:

Costantini G. e Montefalcone M., *Standard, Indicatori e cambiamento: il ciclo della qualità concreta*, in "Salute e società". Per una interdipendenza attiva tra Nord e Sud del pianeta, Anno I – 3/2002, Franco Angeli, Milano
Montefalcone M., *Linee guida della sperimentazione degli standard di qualità dei servizi di placement universitari*, Italia Lavoro S.p.A., marzo 2013

Box 87

Pratiche o esperienze anticipatorie in Italia

Il Career service del Politecnico di Milano, per assicurare la qualità dell'offerta dei servizi (es. *internship*, programmi speciali, campus *recruiting*, ecc.) ha adottato un metodo di **lavoro basato sui risultati**, che prevede l'utilizzo di specifiche metodologie di monitoraggio e valutazione.

Anpal Servizi ha promosso a partire dal 2012 un'azione di **standard setting** funzionale alla definizione e attuazione di standard qualità, relativi a diversi ambiti dei career service universitari, mediante il coinvolgimento e la partecipazione attiva del personale dell'università (docenti e operatori dei servizi di orientamento e placement e di altri servizi preposti alle relazioni con le imprese), dei rappresentanti dei datori di lavoro e degli studenti.

In particolare, nelle 75 università aderenti al programma FixO nel periodo 2013-2014 sono state realizzate 446 **sperimentazioni** e 210 **applicazioni di standard di qualità** che hanno comportato la formazione di équipe di coordinamento formate da operatori di differenti uffici (complessivamente 576 operatori di career service, uffici comunicazione, UTT, ILO, segreterie studenti, dipartimenti, ecc.) e l'attivazione di 251 facilitatori (operatori e studenti), la raccolta di dati preliminari mediante l'osservazione e lo svolgimento di interviste a 940 operatori e 1058 utenti, la realizzazione di 262 *focus group* che hanno comportato la partecipazione di oltre mille soggetti interessati. L'attuazione degli standard ha portato a conseguenti introduzioni di **miglioramenti della qualità** e alla formulazione di indicazioni operative per la progettazione e la replicazione delle esperienze realizzate in altri contesti¹³⁰.

¹³⁰ Candia G. (a cura di), *Il miglioramento possibile dei career service universitari, La sperimentazione degli standard di qualità nel periodo 2015/2016*, Anpal Servizi, 2017

L'Università degli studi di Roma "Foro Italico" ha realizzato una sperimentazione centrata sulla realizzazione della **Carta dei servizi di orientamento e job placement**, che ha coinvolto anche i vertici dell'ateneo. In particolare, dopo aver verificato il grado di conoscenza degli studenti di questo strumento, si è stabilito di incrementare la sua pubblicizzazione. Inoltre, la ricognizione effettuata sui servizi erogati funzionale alla redazione della Carta ha portato a una ridefinizione degli stessi. Infine, la sperimentazione ha portato all'adozione di una procedura annuale di revisione della Carta e dell'intero assetto dei servizi.

L'Università di Urbino ha realizzato un'attività di riprogettazione dei **seminari di orientamento**, condivisi con diversi soggetti dell'ateneo attraverso la sperimentazione degli standard concernenti la costruzione di un database di imprese e l'organizzazione dei seminari di orientamento di gruppo. Il database è stato riorganizzato per la fruibilità di tutti gli attori coinvolti (studenti, imprese, operatori), con l'aggiunta di maggiori informazioni sulle imprese e la previsione di aggiornamenti annuali. In collegamento con quest'azione si è strutturato uno stretto raccordo tra il servizio di placement e i referenti stage dei diversi dipartimenti per garantire la circolazione delle comunicazioni, la conoscenza dei servizi fruibili e la possibilità di coinvolgere maggiormente gli studenti dell'ultimo anno.

La Università IUAV di Venezia ha realizzato una **formazione degli operatori sull'orientamento** mettendo a sistema l'intero ciclo volto alla **personalizzazione** del servizio agli studenti e laureati. In particolare, si è ottenuto il rispetto di 3 standard di qualità: l'istituzione di uno **spazio ad hoc per i colloqui individuali**; la formazione degli operatori del servizio circa l'**analisi dei fabbisogni e delle potenzialità** individuali degli utenti attraverso un percorso di apprendimento che ha previsto oltre alle lezioni tradizionali anche affiancamento ai partecipanti, simulazioni e fornitura di materiali di studio; e infine l'assegnazione di un operatore di riferimento ad ogni utente per assicurare la **personalizzazione** dei servizi.

La Università Politecnica delle Marche ha lavorato sulla **visibilità** del servizio ed è riuscita ad accrescere la partecipazione degli studenti e laureati agli eventi di orientamento come le presentazioni aziendali. In particolare, il coinvolgimento dei servizi informatici, dell'ufficio di comunicazione e delle associazioni studentesche ha permesso di migliorare il **sito internet** e di rendere più efficace la comunicazione su questi eventi, anche grazie all'uso dei **social network** e alla collaborazione delle reti degli studenti.

Approfondimento tematico 26

Che cos'è la procedura di Standardizzazione Partecipata della qualità

È una **procedura di standard setting** funzionale alla definizione, all'approvazione e all'attuazione di standard di qualità nei servizi di orientamento e placement universitari.

Si tratta di una procedura che considera la **qualità come un costrutto sociale** realizzato da tutti i soggetti che nel servizio sono coinvolti come produttori o come utenti, e punta sulla necessità di un diretto coinvolgimento di tutti i soggetti interessati (a partire dagli operatori dei career service e dal management/direzione degli atenei, ma senza dimenticare gli stessi utenti di tali servizi, studenti e datori di lavoro), per l'applicazione degli standard di qualità e la realizzazione dei programmi per il miglioramento della qualità dei servizi.

La procedura risponde alla necessità di integrare, nel processo di standardizzazione, la **pluralità di punti di vista** con cui si può valutare la qualità di un servizio (come ad esempio quelli delle varie categorie professionali coinvolte o degli utenti dei servizi) e i **differenti componenti, dimensioni e fattori** (con i relativi standard), in cui la qualità dei servizi di orientamento e placement può essere scomposta e valutata separatamente.

La procedura di *standard setting* fa propria una **concezione dinamica di standard di qualità**, inteso non come requisito minimo o essenziale, ma come strumento di **innovazione e miglioramento**. In particolare, il concetto operativo di standard di qualità utilizzato lo definisce come un indicatore, riconosciuto in una norma, dotato di un valore-soglia, con riferimento al quale una situazione si ritiene adeguata e risultato applicabile nella realtà dei servizi di orientamento e placement.

In sintesi, la **procedura di Standardizzazione Partecipata della Qualità** consiste in un itinerario articolato e graduale che comporta la messa a punto di **mappe successive** di standard risultati applicabili in altre realtà dei career service (anche di altri paesi), e sottoposte di volta in volta al controllo dei diversi punti di vista implicati (esperti, operatori e utenti). Tale itinerario include un processo di **validazione** finale degli standard negli atenei, in modo da effettuare un'ulteriore verifica al livello delle strutture, degli operatori e degli utenti direttamente coinvolti nei servizi offerti, e di giungere, al termine di una procedura di applicazione sperimentale, all'introduzione di miglioramenti della qualità mediante la selezione, approvazione e attuazione di standard.

In concreto, la **sperimentazione degli standard** nei career service consiste nell'attivazione progressiva di un processo di "applicazione controllata e guidata", sulla base di **progetti personalizzati di ateneo**, finalizzati a introdurre miglioramenti della qualità. Tali piani prevedono sempre iniziative di **capacity building e sensibilizzazione** dei soggetti coinvolti, la **raccolta di dati** rispetto alla situazione di partenza che si intende modificare,

l'organizzazione di **focus group** con tutti i soggetti coinvolti per identificare criticità e soluzioni condivise, l'**attuazione**, eventualmente sostenuta da facilitatori, delle operazioni stabilite nei *focus group* per l'applicazione degli standard selezionati (es. coinvolgimento di risorse, riorganizzazione di procedure, acquisizione di strumenti e strutture, ecc.), l'**approvazione** definitiva degli standard e delle modalità di applicazione in appositi incontri o *focus group*, e infine la **messa a regime e condivisione dei risultati**, mediante la realizzazione di iniziative pubbliche e/o l'adozione di provvedimenti di entrata in vigore degli standard.

Per saperne di più:

Costantini G. e Montefalcone M., *Standard, Indicatori e cambiamento: il ciclo della qualità concreta*, in "Salute e società". Per una interdipendenza attiva tra Nord e Sud del pianeta, Anno I – 3/2002, Franco Angeli, Milano
Italia Lavoro, *Mappa degli standard di qualità dei servizi di placement*, 2013 in <http://www.anpalservizi.it> e in http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/05/FSU_mappastandarddiqualità%CB%86%20dei%20servizi%20di%20placementuniversitari_2014.pdf

Montefalcone M., *Linee guida della sperimentazione degli standard di qualità dei servizi di placement universitari*, Italia Lavoro S.p.A., marzo 2013

Indicazioni per l'azione

AZIONE 346

Definire con il coinvolgimento dei diversi soggetti interessati un **piano di miglioramento della qualità** dei servizi offerti, che determini sulla base dei risultati della valutazione gli ambiti da migliorare, le azioni da svolgere, le modalità e i luoghi di realizzazione, le risorse e i tempi necessari.

AZIONE 347

Condividere con la **dirigenza dell'ateneo** (Rettore, Delegato, Direttore generale, ecc.) l'impostazione, i contenuti e le modalità di attuazione del piano di miglioramento della qualità dei servizi.

AZIONE 348

Realizzare incontri o altre iniziative di **sensibilizzazione** dei soggetti interessati dall'azione di miglioramento (operatori, studenti e imprese) al fine di creare un ambiente favorevole.

AZIONE 349

Realizzare azioni di **capacity building** rivolte agli operatori dei servizi interessati sulle procedure di valutazione e di **standard setting**, coinvolgendo esclusivamente personale motivato e disponibile a impegnarsi strategicamente per il miglioramento della qualità, non appartenente necessariamente al solo ufficio di orientamento e placement.

AZIONE 350

Adottare sistemi di **assicurazione della qualità** che prevedano la definizione, la revisione e l'attuazione di **standard** di qualità mediante il pieno coinvolgimento del personale e degli utenti (studenti e imprese) e che includano una procedura partecipata per garantire il rispetto di tali standard, valutare i risultati, affinare i processi e fornire un **feedback** sugli esiti delle prestazioni.

AZIONE 351

Privilegiare **azioni cicliche orientate a un miglioramento continuo della qualità** dei servizi, partendo dalla sensibilizzazione di tutti i soggetti interessati, dal loro coinvolgimento e formazione per la valutazione della qualità, realizzata mediante osservazione diretta, controlli, interviste e consultazioni, fino ad arrivare alla definizione e attuazione di programmi orientati a garantire il miglioramento, definiti sulla base dei dati raccolti e da sottoporre successivamente a una nuova valutazione.

AZIONE 352

Scegliere gli standard di qualità da attuare in base ai criteri di utilità (rispondenza con gli obiettivi di miglioramento), priorità (urgenza dell'intervento di miglioramento) e fattibilità (risorse disponibili, contesto di riferimento, praticabilità organizzativa, ecc.).

AZIONE 353

Prevedere occasioni per il **coinvolgimento e l'informazione costanti** dei dirigenti universitari e dei responsabili delle unità operative coinvolte dalla azione di miglioramento della qualità (facoltà, dipartimenti, uffici, ecc.), per ottenere un sostegno permanente e un'adesione strategica all'iniziativa di miglioramento.

AZIONE 354

Riesaminare periodicamente il **sistema** di assicurazione della qualità e **revisionare annualmente gli standard** di qualità e gli indicatori di risultato da rispettare, consultando i diversi *stakeholders* coinvolti, per garantire che sistema, standard e indicatori siano sempre idonei, opportuni ed efficaci.

AZIONE 355

Realizzare incontri e seminari con i diversi soggetti interessati per la **messaggio a regime** e la **condivisione dei risultati** delle azioni di miglioramento, prevedendo l'adozione di provvedimenti di entrata in vigore di nuovi standard o di procedure di attuazione.

AZIONE 356

Realizzare attività di **scambio di buone pratiche** e incontri periodici (settimanali/quindicinali) di valutazione *peer to peer* e o di autovalutazione/gestione delle criticità per il miglioramento del servizio.

AZIONE 357

Programmare **incontri** diretti con i rappresentanti degli **studenti** sulle criticità emerse dalla indagine di *customer satisfaction* o da altre indagini di valutazione e attivare adeguate azioni correttive sulla base delle risultanze delle suddette indagini.

Bibliografia¹³¹

Alleva G., *L'informazione statistica sul mercato del lavoro: fonti, metodologie e strategie per una maggiore coerenza del quadro informativo di carattere strutturale e congiunturale*, ISTAT, Intervento del Presidente dell'Istat alla XI Commissione "Lavoro, previdenza sociale" del Senato della Repubblica, Roma, 30 settembre 2015

Ambrogetti F., Coen Cagli M., Milano R., *Manuale di Fund Raising, La raccolta fondi per le organizzazioni non profit*, Carocci editore, 1998

ANVUR, Documento preparatorio del Workshop sulla Terza Missione, Roma, 12 aprile 2013, in http://www.anvur.org/attachments/article/882/8.Rapporto%20ANVUR%202013_UNI-.pdf

ANVUR, *La valutazione della terza missione nelle università italiane. Manuale per la valutazione*, 13 Febbraio 2015, in <http://www.anvur.org/attachments/article/880/Manuale%20di%20valutazione%20TM-.pdf>

ANVUR, *Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014 (VQR 2011-2014)*, "Rapporto finale sulla Terza Missione", Commissione di Esperti della valutazione della Terza Missione (CETM), gennaio 2017

Bao Y., *A Study of Comprehensive Career Service System in Chines Universities*, August 2011, in <https://kobra.bibliothek.uni-kassel.de/bitstream/urn:nbn:de:hebis:34-2011121940078/3/DissertationYanhuaBao.pdf>

Battaglia A., Negri A., *Placement universitario: ancora un miraggio per gli studenti e le aziende italiane*, @bollettino ADAPT, 19 aprile 2017

Beronia G., Formisano E., Grind A., Petrelli S., Ronghi M. e Vincioni A. (a cura di), *Job Affair. Trova il lavoro che vuoi: le aziende ti svelano come conquistarle*, Franco Angeli, 2017

Bobba L., *La via italiana al sistema duale*, in "Apprendistato in Italia: le novità del d.lgs. 81/2015", Rivista FOP formazione orientamento professionale, Numero 1/XII | 2016

Boffo V., *Il Career service di ateneo*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro "I modelli organizzativi dei servizi di orientamento e placement", Roma, 24 maggio 2016

Borelli M., Caggiano V., Coccozza A., *L'università come attore del trasferimento tecnologico: il progetto FIXO*, International Journal of Developmental and Educational Psychology INFAD Revista de Psicología, N° 1 - Vol.5, 2011, ISSN: 0214-9877, pp:237-245

¹³¹ La presente bibliografia raccoglie l'insieme delle fonti utilizzate per redigere le linee guida, vale a dire sia libri e documenti pubblicati attraverso i normali canali del commercio librario, sia testi e documenti rinvenibili sul web o negli archivi delle organizzazioni interessate. Quest'ultimo insieme di cosiddetta "letteratura grigia", costituita da documentazione non pubblicata, ma diffusa dagli stessi autori o da università, enti e organizzazioni pubbliche e private, all'interno dell'ente che li produce, senza fini di lucro, ha rivestito eguale rilevanza scientifica e documentale ai fini della identificazione delle buone pratiche e delle iniziative di miglioramento dei career service. Per tale ragione, si è scelto di includere anche tali documenti nella bibliografia, avendo cura di fornire tutti i riferimenti possibili.

Candia G. e Cumbo T. (a cura di), *Un ponte tra Università e lavoro. Rapporto sullo stato dei servizi di orientamento e placement universitari 2015*, Italia Lavoro, aprile 2016, in <http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=f465e1cb-d655-4fd9-b8ca-4b4abe44f2d4.pdf&uid=f465e1cb-d655-4fd9-b8ca-4b4abe44f2d4>

Capogna S., *Università e sviluppo territoriale*, in Qtimes, 2009

Cattarin A., *Il Servizio Placement a Ca' Foscari*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro, "Occupabilità e sviluppo della carriera formativa e lavorativa. Modelli di orientamento, struttura del servizio e rapporti con i servizi territoriali", Montepulciano, 8 luglio 2016

CBI, *Future Fit. Preparing graduates for the world of work*, March 2009, in <http://www.universitiesuk.ac.uk/policy-and-analysis/reports/Pages/future-fit-preparing-graduates-for-the-world-of-work.aspx> e <http://www.cbi.org.uk/>

Cedefop, *I mismatch occupazionali in Europa: carenze e eccedenze di competenze*, Nota Informativa, novembre 2016

Centro Studi Unioncamere, *La domanda di laureati da parte delle imprese*, 2015

Clayton P. M., *Vocational guidance and inclusion in lifelong learning*, Working Paper, Open University, Milton Keynes, UK, 2000

Coen Cagli M., *Il Placement come causa sociale sostenibile con il fundraising*, PowerPoint presentato al Seminario tematico di Italia Lavoro "Il fundraising per la sostenibilità dei servizi di orientamento e placement", Napoli, 30 novembre 2016

Colucci M., *La rete dei servizi per il lavoro e la mobilità internazionale (EURES)*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro "I modelli organizzativi dei servizi di orientamento e placement", Roma, 24 maggio 2016

Commissione Europea, *Europa 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, 3 marzo 2010, COM(2010) 2020

Confederazione europea dei sindacati, Unionlearn, *Quadro di qualità europeo per gli apprendistati. Proposta dei sindacati europei*, Commissione europea, 2016, in https://www.etuc.org/files/publication/files/it_quadro_di_qualita_europeo_apprendisati.pdf

Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, *Linee guida nazionali sul sistema di orientamento permanente*, dicembre 2013

Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, *Linee guida in materia di tirocini formativi e di orientamento*, 25 maggio 2017

Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, *XIX Indagine. Condizione occupazionale dei Laureati. Rapporto 2017*, maggio 2017

Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, *XIX Indagine. Profilo dei Laureati 2016*, Sintesi del Rapporto 2017

Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, *Indagine sui servizi di job placement delle università italiane, primi risultati*, promossa da AlmaLaurea, Fondazione CRUI, CRUI e Gruppo di lavoro sul placement universitario, Presentazione del 2013

Costantini G. e Montefalcone M., *Standard, Indicatori e cambiamento: il ciclo della qualità concreta*, in “Salute e società”. Per una interdipendenza attiva tra Nord e Sud del pianeta, Anno I - 3/2002, Franco Angeli, Milano

Cumbo T., D'Amore A., *Linee Guida per l'individuazione dei gruppi target destinatari dei servizi di placement*, Italia Lavoro, 2012

Cumbo T., *Alcune linee di sviluppo per il potenziamento delle reti territoriali dei servizi per il lavoro sulla base dell'esperienza compiuta nei placement universitari*, Italia Lavoro, Roma, 14 dicembre 2015

Cumbo T., *Introduzione*, in “Un ponte per l'occupazione. Rapporto sullo stato dei servizi di orientamento e placement universitari 2015”, aprile 2016, Italia Lavoro, in <http://bandadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=f465e1cb-d655-4fd9-b8ca-4b4abe44f2d4.pdf&uid=f465e1cb-d655-4fd9-b8ca-4b4abe44f2d4>

Cumbo T., *Università e curriculum, partiamo dal buono che c'è*, “La nuvola del lavoro”, Blog, Corriere della sera, 4 maggio 2017

Cumbo T., *I career service in Italia*, in corso di pubblicazione, Casa editrice Pacini, 2017

D'Agostino S. (a cura di), *Modelli di apprendistato in Europa: Francia, Germania, Paesi Bassi, Regno Unito*. I libri del Fondo sociale europeo, ISFOL 2012

d'Andrea L., Montefalcone M., *Linee guida per il miglioramento dei servizi per l'impiego*, LSC, 2004 in http://www.scienzecittadinanza.org/public/LG_Rafsi.pdf

Department for Education and Skills, *Information, advice and guidance for adults, The national policy framework and action plan*, 2003

Department for Education and Skills, *Apprenticeship Implementation Plan*, Dublin, 2014

Deitmer L. (2011a), *Building up of innovative capabilities of workers*, in Curtin P. (Ed.), *Fostering Enterprise: the Innovation and Skills Nexus - Research Readings*, Adelaide: National Centre Vocational Education Research (NCVER)

Deitmer L. (2011b), *Quality criteria for establishing work-based learning: an evaluation of in-company learning arrangements*, in Fashoyin T., Tiraboschi M., Manzella P. and Rustico L. (Ed.), *Productivity, Investment in Human Capital and the Challenge of Youth Employment*, Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing

Dennis P. Miller, *Building a Project Work Breakdown Structure: Visualizing Objectives, Deliverables, Activities and Schedules*, CRC Press Taylor and Francis Group, 2008

Dey F. and Cruzvergara C. Y. (2014), *Evolution of Career services in Higher Education*, “New Directions for Student Services”, 148, 5-18.

Dey F. and Cruzvergara C. Y. (2014), *10 Future Trends in College Career Service*, Jul 15, 2014, in <https://www.linkedin.com/pulse/20140715120812-11822737-10-future-trends-in-college-career-services/>

Di Fabio A. (2011, Marzo), *Orientamento, career counseling e nuovo millennio: Nuovi metodi, strumenti e professionalità. Key note presentata alla First International Study Day "L'orientamento in un mondo che cambia: verso la valorizzazione della professionalità degli operatori di orientamento in Italia"*, Firenze, Italia

Di Fabio A. (2014), *"Constructing my Future Purposeful Life": A new Life Construction intervention*, in Di Fabio A. & Bernaud J. L. (Eds.), *The Construction of the Identity in 21st Century: A Festschrift for Jean Guichard*, NewYork: Nova Science Publishers

Di Fabio A. and Blustein DL (2016), *EDITORIAL: From meaning of working to meaningful lives: The challenges of expanding decent work*, Front. Psychol. 7:1119. doi:10.3389/fpsyg.2016.01119

Di Fabio A., *Mutamenti del mercato del lavoro, modelli di orientamento e ruolo dei career service*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro "Occupabilità e sviluppo della carriera formativa e lavorativa. Modelli di orientamento, struttura del servizio e rapporti con i servizi territoriali", Montepulciano, 8 luglio 2016

Di Fabio A., Cumbo T., *Mutamenti del mercato del lavoro, modelli di orientamento e ruolo dei career service*, in "Counseling" Giornale italiano di ricerca e applicazioni, Rivista scientifica internazionale, Vol. 9, n. 3, novembre 2016

Duarte M. E. (2004), *O individuo e a organização: Perspectivas de desenvolvimento*, Psychologica (extra-série), pp. 549-557

Ecorys, IES e IRS (2013), *Schemi di apprendistato e tirocinio formativo nell'UE27: Fattori chiave di successo. Un vademecum per i responsabili di pianificazione delle politiche e i professionisti*, Commissione europea, Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, Dicembre 2013

Etzkowitz H., Leydesdorff L. (eds), *Universities in the Global Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, Cassel Academic, London, 1997

Etzkowitz H., *The evolution of the entrepreneurial university*, in "International Journal of Technology and Globalisation", vol. 1, No. 1, 2004

European Union of Supported Employment (EUSE), *Estándares Europeos de Calidad para los Servicios de Empleo con apoyo*, Borja Jordán de Urríes, Instituto Universitario de Integración en la Comunidad (INICO) de la Universidad de Salamanca, 2005

FIM-CISL e ADAPT, *Libro Bianco su lavoro e competenze in impresa 4.0*, settembre 2017, in <http://www.fim-cisl.it/wp-content/uploads/2017/09/Libro-Bianco-ADAPT-FIM-Lavoro-e-competenze-in-impresa-4.0.pdf>

Fondazione CRUI, *I servizi di job placement nelle Università italiane*, Aprile 2010

Fondazione CRUI, *OU-I 2015. REPORT Osservatorio Università-Imprese*, Osservatorio della Fondazione CRUI per il dialogo e la cooperazione tra università e imprese, Fondazione CRUI, 2015

Forchielli A., *Trova lavoro subito!*, Sperling & Kupfer, 2015

Franceschetti M., *Indagine campionaria sulle professioni: Isfol - Istat: seconda edizione*, ISFOL, 14 maggio 2012

Frey C. B., *Innovazione tecnologica e mercato del lavoro, rischi ed opportunità*, “Silicon”, 7 giugno 2017, in <http://www.silicon.it/e-enterprise/innovazione-tecnologica-e-mercato-del-lavoro-rischi-ed-opportunita-108123>

Gentilozzi D., *La transizione studio-lavoro: panoramica sul job placement in Italia e in Europa*, in “Dallo studio al lavoro. Iniziative, strumenti e criticità nel placement dei laureati”, Universitas Quaderni 28, Editore AsRui, Roma, aprile 2015

Genz C. (Ed.), *Funding Opportunities for Career Services*, “Transnational Career Service Conference”, Universitätsverlag Chemnitz, 2014, in http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/14412/Career_Conference_2014.pdf

Giambalvo O., *Il rapporto fra UNIPA e imprese: prove di dialogo e ... volontà di azioni congiunte*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro “I servizi alle imprese offerti dagli atenei e il ruolo svolto dalle strutture di orientamento e placement”, Roma, 23 febbraio 2016

Grimaldi A., Bosca M. A., Porcelli R., Rossi A., *AVO: lo strumento Isfol per l'occupabilità dei giovani. Dalle premesse culturali ai criteri generativi*, Osservatorio ISFOL n. 1-2/2015

Hartung P. J. (2012), *Career development in global context: History, status, and prospects*. In M. Watson et M. McMahon (Eds.), “Career development: Global issues and challenges”, (pp. 11-26). Hauppauge, NY: Nova Science

Hendy-Isaac S., *Career and Job Prospects service of Birmingham City University*, 2015

HM Government, *The Future of Apprenticeships in England: Implementation Plan*, London, 2013, in https://www.ilo.org/dyn/youthpol/en/equest.fileutils.dochandle?p_uploaded_file_id=636

ILO (2012), *Overview of Apprenticeship Systems and Issues*, Contributo ILO alla Task force sull'occupazione del G20, novembre 2012

ILO (2014), *Skills mismatch in Europe*, Statistics Brief, September 2014

Imke H., *The Future Career Service*, pp. 167-177, in Genz C. (Ed.), “Transnational Career Service Conference” 2014, Universitätsverlag Chemnitz, 2014, in http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/14412/Career_Conference_2014.pdf

ISFOL, *PIAAC-OCSE (“Programme for the International Assessment of Adult Competencies”)*, *Rapporto nazionale sulle Competenze degli Adulti*, Libri del Fondo sociale europeo, 2014

ISFOL, *Dall'AutoValutazione dell'Occupabilità al progetto professionale. La pratica Isfol di orientamento specialistico*, a cura di Anna Grimaldi, Collana ISFOL Research Paper, numero 30 aprile 2016

ISFOL, *L'Italia fra Jobs Act ed Europa 2020. Rapporto di Monitoraggio del Mercato del lavoro 2015*, Libri del Fondo sociale europeo, maggio 2016

ISTAT, *Contesto economico*, 27 maggio 2016, in X Commissione Parlamentare Permanente (Attività produttive, commercio e turismo), *Indagine conoscitiva su «Industria 4.0»: quale modello applicare al tessuto industriale italiano. Strumenti per favorire la digitalizzazione delle filiere industriali nazionali*, 30 giugno 2016

Istituto Ricerca Sociale (IRS), *Tendenze e professioni della White economy*, dicembre 2016

Italia Lavoro, *L'apprendistato in Europa - Francia, Scheda di Benchmarking*, Progetto Supporti Documentali e Informativi per la Governance e la Qualificazione dei Sistemi, 2011, in http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=C_21_Benchmarking_598_documento_itemName_0_documento.pdf&uid=189ddb4b-f7fc-45c1-bc35-1829f6a0e4b1

Italia Lavoro, *Mappa degli standard di qualità dei servizi di placement*, 2013 in <http://www.anpalservizi.it> e in http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/05/FSU_mappastandarddiqualit%C3%86%20dei%20serviziplacementuniversitari_2014.pdf

Italia Lavoro, *La proposta degli Atenei italiani di un set di standard per la valutazione dei servizi di placement*, dicembre 2014, in https://www.unisob.na.it/universita/place-ment/materiali/a011_a1a.pdf

Italia Lavoro, *Modello per i servizi di Orientamento e Placement - Università*, 2015

Italia Lavoro, *L'apprendistato dopo il Job acts*, Banca Dati Documenta di Italia Lavoro S.p.a., 26 ottobre 2015, in <http://bancadati.italialavoro.it/bdds/ViewScheda.action?product=DOCUMENTA&uid=64619f6e-2d57-4e4e-b978-dafa9e04aa79&title=scheda>

Italia Lavoro, *L'apprendistato di alta formazione e ricerca nel Programma FlxO, Il Programma FlxO dal 2006 ad oggi*, PowerPoint, Roma 31 maggio 2016

Italia Lavoro, *La via italiana al Sistema duale. Istruzioni per l'uso*, Newsletter realizzata in collaborazione con il Sole 24 Radiocor e finanziata dal PON FSE, 2016, in http://www.anpalservizi.it/wps/wcm/connect/65271cc8-027d-403a-9bb0-47eb35d84f36/Vademecum+Sistema_Duale.pdf?MOD=AJPERES

Italia Lavoro, *L'Apprendistato di alta formazione e ricerca. Analisi normativa e indicazioni operative*, Powerpoint, Milano, 12 settembre 2016

Italia Lavoro, *Rapporto sull'alto apprendistato promosso da FlxO*, a cura dello Staff M&V, Draft, in corso di pubblicazione, settembre 2016

Jones C. II, *A Model for Career Centers to Support Student Career Development: A Delivery Tool for Modern Career Centers*, December 2012

Kaplan J., *Le persone non servono. Lavoro e ricchezza nell'epoca dell'intelligenza artificiale*, Luiss University Press, Novembre 2016

Kotler P., Keller K. L., Ancorani F., Costabile M., *Marketing management*, Pearson Italia, XIV ed. 2012

Lhuillier I., *I servizi alle imprese offerti dagli atenei e il ruolo svolto dalle strutture di orientamento e placement*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro, Roma, 23 febbraio 2016

Locatelli L., *La conoscenza della domanda di lavoro per lo sviluppo dei servizi di orientamento e placement*, PowerPoint, Seminario tematico Italia Lavoro "La conoscenza della domanda di lavoro per lo sviluppo dei servizi di orientamento e placement", Roma, 10 dicembre 2015

Mandrone E., Pastore F., Radicchia D., *Educational mismatch: new empirical evidence from the ISFOL PLUS data*, ISFOL, 2015

Maree, J. G., & Di Fabio, A. (Eds.). (2015), *Exploring new horizons in career counselling: Turning challenges into opportunities*, Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers

Masino G., *L'esperienza della Università di Ferrara*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro "I modelli organizzativi dei servizi di orientamento e placement", Roma, 24 maggio 2016

McGowan M. A. and Andrews D., *Skill Mismatch and Public Policy in OECD Countries*, Economics Department Working Papers No. 1210, April 28, 2015

Mezzana D., Montefalcone M., Quaranta G., *Modello operativo di Analisi dei Fabbisogni Formativi (MOAFF)*, LSC, 2004, in <http://www.scienzecittadinanza.org/Public/ManualeMoaff.pdf>

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)

MIUR, *Lo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore*, a cura di Clara Grano e Alessia Ricci, Agenzia nazionale LLPP/Erasmus, in collaborazione con gli esperti italiani del Processo di Bologna, Roma novembre 2009, www.bolognaprocess.it

Montefalcone M. (a cura di), *Modello d'intervento e di servizi in favore dei dottori di ricerca*, Azione 8, Italia Lavoro, Roma Giugno 2011

Montefalcone M., *Linee guida della sperimentazione degli standard di qualità dei servizi di placement universitari*, Italia Lavoro S.p.A., marzo 2013

Montefalcone M., *Career service universitari: evoluzione, modelli e tendenze future di fronte alla sfida della terza missione*, Roma, 16 ottobre 2015

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, in <http://www.italialavoro.it/wps/wcm/connect/579f872f-cc32-4cc7-9370-b24c70f19393/Spunti+di+discussione+Seminario+conoscenza+della+domanda.pdf?MOD=AJPERES>

Montefalcone M., *La conoscenza della domanda di lavoro per lo sviluppo dei servizi di orientamento e placement, Resoconto del Seminario tematico*, Roma, dicembre 2015

Montefalcone M., *I servizi alle imprese offerti dagli atenei e il ruolo svolto dalle strutture di orientamento e placement, Spunti per la discussione*, Seminario tematico Italia Lavoro, Roma, 23 febbraio 2016

Montefalcone M., *I servizi alle imprese offerti dagli atenei e il ruolo svolto dalle strutture di orientamento e placement, Resoconto del Seminario tematico*, Italia Lavoro, Roma, febbraio 2016

Montefalcone M., *I modelli organizzativi dei servizi di orientamento e placement. Spunti per la discussione*, Seminario tematico Italia Lavoro, Roma, 24 maggio 2016,

Montefalcone M., *I modelli organizzativi dei servizi di orientamento e placement. Resoconto del seminario tematico*, Italia Lavoro, Roma, maggio 2016

Montefalcone M., *Occupabilità e sviluppo della carriera formativa e lavorativa. Modelli di orientamento, struttura del servizio e rapporti con i servizi territoriali, Spunti per la discussione*, Seminario tematico Italia Lavoro, Montepulciano, 8 luglio 2016

Montefalcone M., *Occupabilità e sviluppo della carriera formativa e lavorativa. Modelli di orientamento, struttura del servizio e rapporti con i servizi territoriali, Resoconto del Seminario tematico*, Italia lavoro, luglio 2016

Montefalcone M., *La via italiana al Sistema duale: lo sviluppo dei percorsi di Apprendistato di alta formazione e ricerca nelle Università. Spunti per la discussione*, Seminario tematico Anpal Servizi, Roma, 11 ottobre 2016

Montefalcone M., *La via italiana al Sistema duale: lo sviluppo dei percorsi di Apprendistato di alta formazione e ricerca nelle Università, Resoconto del Seminario tematico*, Anpal Servizi, Roma, ottobre 2016

Montefalcone M., *Il Fundraising per la sostenibilità dei servizi di orientamento e placement. Spunti per la discussione*, Seminario tematico Anpal Servizi, Napoli, 30 novembre 2016

Montefalcone M., *Il Fundraising per la sostenibilità dei servizi di orientamento e placement, Resoconto del Seminario tematico*, Anpal Servizi, novembre 2016

Monti P., Pellizzari M. (a cura di), *Skill Mismatch and Labour Shortages in the Italian Labour Market*, "Policy Brief 02", Employment Skills and Productivity in Italy "New Skills at work in Italy" - A Research Project coordinated by IGIER-Bocconi in partnership with JPMorgan Chase Foundation, march 2016

Muscolo M., *Mutamenti del mercato del lavoro, occupabilità e ruolo dei career service universitari. L'esperienza dell'Università degli Studi di Messina*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro "Occupabilità e sviluppo della carriera formativa e lavorativa. Modelli di orientamento, struttura del servizio e rapporti con i servizi territoriali", Montepulciano, 8 luglio 2016

National Association of Colleges & Employers (2013), *Top 10 Skills Employers Seek*, Job Outlook 2013, in <http://www.nacweb.org/knowledge/career-services/best-practices.aspx>

NACE (2013), *Professional Standards for College and University Career Services 2014*, Copyright 2013 National Association of Colleges and Employers, in <http://www.nacweb.org/knowledge/career-services/best-practices.aspx>

NACE (2013), *What Employers Want From Career Center Partnerships*, Spotlight for Career Services Professionals, August 7, 2013. In <http://www.nacweb.org/knowledge/career-services/best-practices.aspx>

NACE (2013), *Career Fair Best Practices: Part 1*, "Spotlight for Career Services Professionals", September 18, 2013, in <http://www.nacweb.org/knowledge/career-services/best-practices.aspx>

NACE (2014), *Stanford Moving to Career Connections Model of Career Services*, Spotlight for Career Services Professional, January 22, 2014, in <http://www.nacweb.org/knowledge/career-services/best-practices.aspx>

NACE (2014), *Financial resources*, in *Professional Standards for College and University Career Services*, 2014, in <http://www.nacweb.org/knowledge/career-services/best-practices.aspx>

NACE (2014), *How Others Do It: Career Cluster Model Allows for Specialization, Customization*, Spotlight for Career Services Professionals October 1, 2014, in <http://www.naceweb.org/knowledge/career-services/best-practices.aspx>

NACE (2015), *Career Services Benchmarks: Staff Salaries and Experience*, 2015, in <http://www.naceweb.org/knowledge/career-services/best-practices.aspx>

NACE (2016), *A Career Services Fundraising Model Built on Strong Relationships. Spotlight for Career Services Professionals*, September 2016, in <http://www.naceweb.org/knowledge/career-services/best-practices.aspx>

NET-PLACEMENT - Rete Universitaria Italiana per il Placement, *Incontro interregionale degli Atenei del Centro*, Roma 18 marzo 2016

OECD, *Benchmarking Industry-Science Relationships*, Paris, 2002

OECD, *Career Guidance: A Handbook for Policy Makers, Annex 3 - Some Common Criteria used to Assess the Quality of Career Guidance*, ISBN - 9264015191 © OECD/ European Communities 2004

OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) and ILO (International Labour Organization), *Promoting better labour market outcomes for youth*, "Report on youth employment and apprenticeships prepared for the G20 Labour and Employment Ministerial Meeting Melbourne", Australia, 10-11 September 2014, August 2014

OECD (2015), *Education at a Glance 2015*, OECD Publishing, Paris

OECD (2016), "Italy", in *Education at a Glance 2016: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris.

OECD, *L'Italia a confronto con gli altri paesi europei*, *Employment Outlook 2016*, luglio 2016

Oliva A. e Rocca G. (a cura di), *Educare alla cittadinanza, al lavoro ed all'innovazione. Il modello tedesco e proposte per l'Italia*, Fondazione Rocca, Associazione TreElle, gennaio 2015

Oxford Brookes University, *Information, Client Contact and Marketing and Promotion*, February 2009

Pappalardo C., *Servizi Placement e Career Counseling nella Università di Catania*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro "I modelli organizzativi dei servizi di orientamento e placement", Roma, 24 maggio 2016

Pappalardo C., *Il fundraising per la sostenibilità dei servizi di orientamento e placement*, PowerPoint presentato al Seminario tematico di Italia Lavoro, Napoli, 30 novembre 2016

Pentland A., *Fisica sociale*, Università Bocconi Editore, Egea, maggio 2015

Politecnico di Milano, *CareerService. Il mondo del lavoro incontra studenti e laureati del Politecnico di Milano*, Brochure, 2015

Pope M., *A Brief History of Career Counselling in the United States*, *Career Development Quarterly*, March 2000, V. 48, p. 194-211

Porter M. (2008), *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard business Review, January 2008

Presidenza del Consiglio dei ministri, *Piano nazionale Industria 4.0. Investimenti, produttività e innovazione*, Settembre 2016

Princeton University, *Career and life vision*, in <https://careerservices.princeton.edu/>

Q-PlaNet - Quality Placements Network, *Guidelines for transnational placements of student in Europe*, Hochschule Karlsruhe - Technik und Wirtschaft, KOOR/BEST Office, 2011

Ranga M. (2015), *Industry 4.0 is here. Will University 4.0 follow?*, Stanford University, Human Sciences Technologies Advanced Research Institute, paper for “Dutch Technology Week, Think Tomorrow - Think Talent” - Eindhoven, 4 June 2015

Rete europea per le politiche per l’orientamento permanente (*European Lifelong Guidance Policy Network - ELGPN*), *Sviluppo di una politica di orientamento permanente: il Resource Kit europeo*, ISFOL 2014

Richard D., *Richard Review of Apprenticeships*, Department for Business, Innovation & Skills, London, 2013, in <http://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/17733>

Rifkin J., *The Third Industrial Revolution*, Arnoldo Mondadori Editore, 2011

Rizzoli S., *L'apprendistato di alta formazione e ricerca considerazioni e prospettive. L'esperienza dell'Università degli Studi di Parma*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro “La via italiana al Sistema duale: lo sviluppo dei percorsi di Apprendistato di alta formazione e ricerca nelle Università”, Roma, 11 ottobre 2016

Rota G., *Osservatorio sul Mercato Locale del Lavoro*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro, “La conoscenza della domanda di lavoro per lo sviluppo dei servizi di orientamento e placement”, Roma, 10 dicembre 2015

Rota G., *I servizi alle imprese offerti dagli atenei e il ruolo svolto dalle strutture di orientamento e placement*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro, Roma, 23 febbraio 2016

Rulli S., *Il Marketing dei servizi alle imprese*, PowerPoint Seminario Università Bicocca, Milano 29 marzo 2017

Sacconi M. e Gelmini M. (a cura di), *Piano di azione per l'occupabilità dei giovani attraverso l'integrazione tra apprendimento e lavoro*, 23 settembre 2009, in http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/d29df901-8aa3-4f31-a3ce-214169d1b453/Italia_2020.pdf

Saracino F. T., *Career Service. Il modello organizzativo dei servizi di orientamento e placement al Politecnico di Milano tra presente e futuro*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro “I modelli organizzativi dei servizi di orientamento e placement”, Roma 24 maggio 2016

Saracino F.T., *Fundraising al Politecnico di Milano*, PowerPoint al Seminario tematico di Italia Lavoro “Il Fundraising per la sostenibilità dei servizi di orientamento e placement”, Napoli, 30 novembre 2016

Savickas M. L. (2011), *Career counselling*, Washington, DC: American Psychological Association

Seghezzi F. e Nespoli F., *Jobs Act, per un bilancio oltre “la guerra dei numeri”*, WorkingPaper, Adapt University Press, 2017, http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/03/WP_3_Seghezzi-Nespoli.pdf

Sorcioni M., *Gli Osservatori Regionali sul Mercato del lavoro*, Intervento alla Sessione di avvio task force Regioni Calabria, Campania, Puglia e Sicilia, Napoli 2012

Sorcioni M., *La domanda di lavoro dipendente e parasubordinato riservata ai laureati dell’Ateneo “La Sapienza”*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro, “La conoscenza della domanda di lavoro per lo sviluppo dei servizi di orientamento e placement”, Roma, 10 dicembre 2015

Sorcioni M., *Il nuovo sistema informativo come motore del Jobs Act*, e *Capire i numeri del lavoro*, in “Work Mag”, 2015

Spano M. G., *Modelli di orientamento, struttura del Servizio e rapporti con i servizi territoriali*, Power Point Seminario tematico Italia Lavoro “Occupabilità e sviluppo della carriera formativa e lavorativa. Modelli di orientamento, struttura del servizio e rapporti con i servizi territoriali”, Montepulciano, 8 luglio 2016

Squarzon C., Boschiero E. e Lizier T, (a cura di), *Strumenti per la qualità dei servizi per il lavoro in Europa. Esperienze e approcci alla qualità in 5 Paesi: Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Regno Unito, Scheda Paese: Germania*, Rapporto di Benchmarking predisposto da Eraclitus per conto di Italia Lavoro, “Qualità e servizi per il lavoro in Europa”, Italia Lavoro S.p.A., novembre 2011, in <http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/download?fileName=d8d9335c-ddde-4ab5-9c21-964c56af0d21.pdf&uid=d8d9335c-ddde-4ab5-9c21-964c56af0d21>

Super D. (1957), *Psychology of careers*, NewYork: Harper & Brothers

Tinagli I., *La tecnologia ci renderà tutti disoccupati?*, 12 Ottobre 2015, in <http://www.irene-tinagli.it/mozioni/388-la-tecnologia-ci-rendera-tutti-disoccupati>

Torregiani E., *L’esperienza dell’Università di Camerino*, PowerPoint Seminario tematico Italia Lavoro “Il Fundraising per la sostenibilità dei servizi di orientamento e placement”, Napoli, 30 novembre 2016

Università degli studi di Genova, *Piano personalizzato di assistenza all’inserimento lavorativo*, giugno 2016

University of Bolton, *Code of Practice on Work-based and Placement Learning*. Approved by the Academic Quality and Standards Committee of the Academic Board 18 June 2008. Issued by the Quality Assurance and Enhancement Unit. Appendix 1 - Department for Education and Skills, *Providing Work Placements for Disabled Students. A good practice guide for further and higher education institutions*, Nottingham, 2002

University of Oxford, *The Careers Service, Statement of Service*, 2011; City University London, *Career and Skills Development, Service Statement of Service*, August 2011

X Commissione Parlamentare Permanente (Attività produttive, commercio e turismo), *Indagine conoscitiva su «Industria 4.0»: quale modello applicare al tessuto industriale*

italiano. Strumenti per favorire la digitalizzazione delle filiere industriali nazionali, 30 giugno 2016

Yorke M., *Employability in higher education: what it is - what it is not*, “Learning & Employability - Series One”, The Higher Education Academy, April 2006

Sitografia

<http://www.agcas.org.uk/>

<http://www.aiel.it/cms/cms-files/submission/all20160620104811.pdf>

<http://www.anpalservizi.it/>

<http://anpal.gov.it/europa/eures/Pagine/Eures-in-Italia.aspx>

<http://www.atlantedelleprofessioni.it>

<http://www.brookescareerscentre.co.uk>

<http://www.career.caltech.edu>

http://www.careercon.eu/fileadmin/PDF/Presentations_2015/Funding_a_CC_CareerCon2015.pdf

http://www.careercon.eu/fileadmin/PDF/Presentations_2015/Employability_more_than_simplify_getting_a_job_-_Vienna_2015.pdf

http://www.careers.rutgers.edu/page.cfm?page_ID=326§ion_ID=10

<https://careerservices.princeton.edu/>

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

<http://www.cbi.org.uk/>

http://www.cedefop.europa.eu/files/9115_it.pdf

<http://www.cliclavoro.gov.it/Barometro-Del-Lavoro/Pagine/default.aspx>

https://www.cliclavoro.gov.it/Progetti/Green_Jobs/Pagine/default.aspx

<http://www.csreurope.org/pactforyouth>

<http://www.csreurope.org/csr-europe-assessment-tools#.V-ljvmyOko>

<http://dx.doi.org/10.1787/eag-2016-64-en>

<http://www2.le.ac.uk/offices/careers-new/information-for-students/global-career-services-summit/global-career-services-summit-2016-1>

<http://www2.le.ac.uk/offices/press/press-releases/2016/march/international-careers-services-collaborate-to-share-higher-education-employability-best-practice>

<https://ec.europa.eu/eures/public/it/homepage>

<http://www.fondazionecru.it>

<http://gcssummit.com/>

<http://www.harvard.myplan.com/>

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_315623.pdf

<https://www.isfol.it>

<http://www.liuc.it/chi-siamo/sostieni-la-liuc/fundraising-alla-liuc/>
<http://www.naceweb.org/knowledge/career-services/best-practices.aspx>
<http://www.naceweb.org/s01222014/career-services-office-model.aspx>
http://nrpitalia.isfol.it/sito_standard/sito_demo/atlante_lavoro_dettagli.php
<https://www.oecd.org/eco/growth/Skill-mismatch-and-public-policy-in-OECD-countries.pdf>
<http://www.polimi.it/imprese/assumi-un-laureato/>
<http://www.qualityinternships.eu/it/>
<http://www.q-planet.org>
<http://www.scuolafundraising.it/fundraising-pubbliche-amministrazioni/fundraising-universita/>
http://www.stagejob.polito.it/aziende/servizi_placement
<http://www.uni-goettingen.de/en/7151706.html>
<http://www.universita.it/dati-eurostat-lavoro-laureati-2016/>
<http://www.workmag.it/>
http://www.youthforum.org/assets/2013/10/0595-10_European_Quality_Charter_Internships_Apprenticeships_FINAL.pdf