

Esperienze di collaborazione didattica tra università e imprese

RICERCA

N°03/2019

A cura dell'Area

Sistema Formativo e Capitale Umano

Esperienze di collaborazione
didattica tra università e imprese

Indice

PREFAZIONE	7
1. OBIETTIVI E METODOLOGIA	9
2. GLI ESITI DELLA RICERCA SUL CAMPO	13
2.1 Il partenariato didattico: dove eravamo rimasti, dove ci dirigiamo	13
2.2 Le esperienze approfondite alla luce dei modelli di partenariato università-impresa	15
2.3 Le voci dei protagonisti a confronto	24
3. RIFLESSIONI CONCLUSIVE	31
4. APPENDICE: CASE HISTORIES	33
4.1 Università degli Studi di Pavia: Tirocini nell'ambito delle Lauree Magistrali Plus LM+	33
4.2 Università degli Studi di Milano-Bicocca: Laboratorio didattico in Scienze dell'Organizzazione	34
4.3 Università degli Studi di Milano-Bicocca: Dottorati aperti al mondo delle imprese	35
4.4 Università degli Studi di Milano: "Progetto ULISSE"	36
4.5 Università degli Studi di Milano: Ciclo di testimonianze aziendali nei corsi di dottorato	37
4.6 Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano: Testimonianze aziendali nel Master in Corporate Governance	38
4.7 Università Commerciale Luigi Bocconi: Visite aziendali dal primo anno della laurea triennale	39
4.8 Università Vita-Salute San Raffaele: Laboratorio Filosofia e Impresa	40
4.9 Libera Università di Lingue e Comunicazione-IULM: Docenze aziendali nel Corso di Laurea Magistrale in Hospitality & Tourism Management	41

4.10 Libera Università di Lingue e Comunicazione-IULM: Convegno sulle professioni della comunicazione nel Corso di Laurea Triennale in Relazioni Pubbliche e Comunicazione d’Impresa	42
4.11 Politecnico di Milano: Prove di assessment delle capacità interpersonali	43
4.12 Politecnico di Milano: Laboratori didattici con le imprese nel Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale	44

La ricerca è stata curata da Luca Quaratino ed Emma Garavaglia.

Prefazione

Intervista a Pietro Guindani, Vice Presidente Università, Innovazione e Capitale Umano, Assolombarda

Dottor Guindani, che cosa chiede oggi il mondo delle imprese all'università?

Nella società della conoscenza, l'università ha il primo, fondamentale compito di sviluppare la conoscenza attraverso la ricerca e di formare giovani a elevata qualificazione in grado di dare il proprio contributo di innovazione alla crescita e alla tenuta competitiva del sistema economico e di tutto il sistema Paese. Le imprese hanno bisogno di un sistema universitario di qualità sotto il profilo delle proprie missioni primarie (la didattica e la ricerca), ma al contempo capace di aprirsi a un mondo che cambia, fatto di nuovi interlocutori e espressione di nuovi bisogni culturali. Non a caso si parla sempre di più di "terza missione" dell'università. Aggiungo che l'espressione "terza missione" è diminutiva del reale significato della missione di trasferimento delle conoscenze al sistema produttivo per consentirgli di essere competitivo, di crescere e di generare lavoro e ricchezza per il sistema economico-sociale. Oserei dire che nel lungo termine la cosiddetta "terza missione" è in realtà la prima, perché senza di essa la prima e la seconda non sono sostenibili.

In questo senso, Milano e la Lombardia costituiscono - come ci dice la ricerca oggetto di questa pubblicazione - un terreno molto fertile per la quantità e qualità degli attori (accademici e imprenditoriali) in gioco e per la diversificazione delle modalità di collaborazione tra università e imprese. Lo scopo di fondo di queste molteplici iniziative è di incrementare quella che possiamo definire la 'catena' della produzione e della circolazione delle conoscenze, attraverso la creazione di reti tra il mondo accademico e il sistema produttivo.

Questa ricerca ha come oggetto una disamina di pratiche cooperative in ambito didattico tra soggetti accademici e aziendali. Quale è, per lei, il senso di queste iniziative per una associazione imprenditoriale come Assolombarda?

Assolombarda da sempre lavora per promuovere una moderna cultura della formazione del capitale umano tra le proprie imprese, poiché - siamo convinti - il capitale umano di qualità è l'unico vantaggio competitivo che, quando è presente, non è eguagliabile da sistemi concorrenti, se non nel lungo termine. Questo significa saper integrare le funzioni classiche di supporto e servizio alle aziende con la capacità di leggere e interpretare in prospettiva le esigenze del tessuto produttivo, al di là dei fabbisogni contingenti. Significa aiutare le imprese a guardare in avanti e a dotarsi di risorse umane di qualità quale risorsa strategica per innovarsi.

In questo senso, Assolombarda opera nella convinzione che sia fondamentale sviluppare un sistema continuativo e strutturato di dialogo e collaborazione col sistema universitario. Un dialogo che - come dimostrano le esperienze oggetto di questo studio - punta, da un lato, a facilitare l'incontro tra domanda e offerta di risorse umane a elevata qualificazione; dall'altro, ad accrescere l'impiegabilità e il livello di competenza dei giovani laureati in un mercato del lavoro sempre più internazionale e competitivo.

Se dovesse dire in poche parole quale è la cifra distintiva e comune di questi progetti?

Sicuramente la caratteristica di essere strutturati e sistematici, tale per cui si valica la relazione tra la singola realtà accademica e la singola impresa, per acquisire una dimensione più ampia - sistemica, appunto - nella quale gli schemi progettuali e le metodologie adottate

nei diversi contesti diventano patrimonio di tutti e da tutti utilizzabili in una logica di 'scalabilità'.

Assolombarda, nel concreto, quale compito esercita in questo sistema di progetti, talvolta complessi e articolati?

Nell'ambito dei progetti di collaborazione didattica tra università e imprese del nostro territorio, l'Associazione svolge un vero e proprio ruolo di 'corpo intermedio'; una realtà che si propone alle aziende e alle realtà accademiche come soggetto che promuove nuove idee progettuali, coordina e facilita i passi operativi, facendosi carico, quando necessario, di accompagnare nel tempo le imprese coinvolte nelle specifiche iniziative e le attività per il loro efficace svolgimento.

Un ruolo che definirei di 'attivazione', 'promozione' e di 'presidio' relativamente a progetti cooperativi che avvicinano la dimensione produttiva a quella accademica.

Le pratiche di cooperazione didattica studiate in questa ricerca si riferiscono a una serie di progetti attuati nell'ambito di atenei - quelli milanesi e quello pavese - firmatari di appositi accordi quadro con Assolombarda. Quali sono, secondo lei, le condizioni per consolidare e diffondere queste pratiche anche al di là del bacino territoriale individuato?

La caratteristica peculiare di questi progetti e, di conseguenza, la possibilità della loro replicabilità ovunque è, a mio parere, la loro impostazione che parte sempre dalla comprensione dei bisogni e dalle risorse degli attori in gioco, tanto quelli universitari quanto quelli aziendali. Questo significa, per esempio: individuare aree disciplinari di interesse comune, modalità di relazione, canali di collaborazione. Ed essere ben consapevoli che la collaborazione didattica non è un *unicum*, bensì una pluralità di pratiche con intensità variabili di complessità, in termini di impegno e di risorse.

Parliamo di una gamma di forme collaborative molto articolate che, proprio per questo, possono essere applicate in ogni realtà territoriale (accademica e produttiva) tenendo conto, da un lato, delle proposte degli atenei; dall'altro lato, intercettando le disponibilità delle aziende, con le loro specificità e le loro vocazioni.

Insomma, sembra che questa circolarità della conoscenza che il partenariato didattico innesca tra università e mondo produttivo attivi una relazione "win-win" da cui tutti hanno da guadagnare. Quali sono i vantaggi che università, imprese e giovani ricevono da queste iniziative?

Con le iniziative di partenariato didattico l'università accresce il proprio grado di apertura al mondo produttivo traendo dall'interlocuzione aziendale contributi per attualizzare i processi educativi e arricchire le proprie azioni di trasferimento di innovazione. Le imprese, dal canto loro, vedono in queste pratiche delle occasioni di relazione precoce con i giovani, utili nell'ottica dell'*employer branding* e delle strategie di *recruiting*.

Se ben progettate e gestite, le pratiche di collaborazione didattica 'fanno bene' ai nostri giovani e gli studenti stessi ne riconoscono il valore. Gli universitari di oggi - quasi tutti ragazzi della generazione dei *Millennials* - hanno un grande bisogno di avere delle occasioni di sperimentazione delle conoscenze teoriche apprese in aula e, al contempo, di avere esperienze di primo contatto con il mondo del lavoro e delle professioni nel corso dei loro studi. L'aver partecipato a un progetto di didattica integrata tra professori e rappresentanti d'azienda può rivelarsi, quindi, molto utile per loro, sia dal punto di vista della qualità dell'apprendimento, sia per le prospettive di ingresso di successo nel mondo del lavoro.

1. Obiettivi e metodologia

L'approfondimento sulle esperienze di partenariato didattico svolto tra il 2017 e il 2018 segue l'edizione del biennio precedente con l'obiettivo di raccogliere ulteriori elementi conoscitivi su un fenomeno che si conferma di grande interesse.

Con la prima edizione dell'indagine, adottando un approccio *grounded*, si è giunti a modellizzare le pratiche di partenariato didattico e a identificare le principali variabili utili per l'analisi di queste esperienze. Proprio a partire da questa modellizzazione, è proseguito dunque l'approfondimento che, specificamente, si è posto i seguenti obiettivi:

- **ricostruire e analizzare le esperienze di partenariato didattico attivate** a valle degli accordi stipulati da Assolombarda con i singoli atenei milanesi;
- **individuare e studiare eventuali nuove forme di partenariato** che possano integrare i 'modelli di riferimento' messi a punto grazie alla ricerca svolta nello scorso biennio e ampiamente descritti nel rapporto "Modelli di partenariato didattico università-imprese"¹;
- **monitorare l'impatto delle singole iniziative attivate**, identificando le principali condizioni necessarie per una loro efficace implementazione;
- **evidenziare vantaggi e criticità** incontrate sia sul fronte accademico, sia imprenditoriale, con un focus puntuale sui principali elementi di processo.

La seconda edizione della ricerca si è posta, dunque, in continuità con la precedente - confermando il focus sul territorio di Milano e sui suoi atenei (inclusa l'Università degli Studi di Pavia)² - e, allo stesso tempo, ha introdotto alcuni elementi di novità, dal punto di vista degli oggetti e degli strumenti di ricerca che hanno consentito un maggiore grado di approfondimento e un ampliamento della prospettiva di osservazione.

Innanzitutto, sono state approfondite esperienze di partenariato didattico sviluppate non soltanto nell'ambito di corsi di laurea triennale e magistrale, ma anche di **master post-laurea e dottorato**. Ancora, sono state incluse **esperienze legate ai tirocini** (esclusi dall'approfondimento della precedente edizione). Inoltre, nel corso dell'indagine, è stata raccolta **la voce non soltanto di rappresentanti di atenei e imprese, ma anche degli studenti** che non erano stati direttamente coinvolti nella precedente edizione della ricerca e ciò ha consentito di 'scattare una fotografia' più completa del fenomeno. Da ultimo, come specificato meglio di seguito, la conduzione degli studi di caso si è basata su un approccio *mix-method* che ha visto la **combinazione dello strumento del questionario con quello dell'intervista qualitativa**, oltre all'analisi documentaria.

Gli obiettivi preposti a questa edizione dell'indagine non sono stati soltanto di carattere conoscitivo. Se infatti, da un lato, si è mantenuta la necessità di proseguire nell'esplorazione del territorio delle *partnership* atenei-imprese, dall'altro, è sembrato importante fare un passo oltre: non soltanto raccogliere nuovi elementi di conoscenza, ma anche provare a **porre le basi per la costruzione di un sistema di monitoraggio** delle esperienze di partenariato didattico che possa essere aggiornato nel tempo e che possa promuovere la

¹ Quaratino L., Garavaglia E., "Modelli di partenariato didattico università-impresa", Ricerca N°03/2016, Assolombarda, Milano.

² Gli atenei coinvolti nell'indagine sono stati: Università degli Studi di Milano-Bicocca, Università degli Studi di Milano, Politecnico, Università Commerciale Luigi Bocconi, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Università Vita-Salute San Raffaele, Università degli Studi di Pavia, Libera Università di Lingue e Comunicazione-IULM.

diffusione di un linguaggio condiviso tra gli *stakeholder*. Specificamente, il progetto ha mirato altresì a:

- **costruire una prima base informativa sul partenariato didattico** da consolidare e arricchire nel tempo;
- **promuovere presso gli atenei e le imprese una diffusa cultura del partenariato didattico** che passa dalla condivisione di un linguaggio comune, come modalità stabile di cooperazione tra i due mondi.

L'attività di ricerca si è articolata in due fasi. La prima fase ha visto **un'analisi preliminare desk**, delle esperienze attivate nell'ambito degli accordi Assolombarda-atenei, sulla base della documentazione resa disponibile dagli atenei e condivisa con l'Associazione. Per rendere sistematica la raccolta di informazioni è stato costruito un cruscotto in grado di aggregare sinotticamente i diversi progetti di partenariato didattico realizzati presso ciascun ateneo (unicamente nell'ambito degli accordi di collaborazione siglati con Assolombarda). Successivamente, sempre a partire dai documenti, è stata svolta un'analisi più approfondita delle diverse esperienze, per raccogliere informazioni su:

- obiettivi;
- articolazione;
- *target*;
- vantaggi (per le aziende e per le università);
- criticità;
- condizioni per la replicabilità.

Parallelamente, le singole esperienze sono state aggregate attorno ai modelli fondamentali di partenariato didattico (identificati nella prima ricerca), così da 'pesare' grado di diffusione e rilevanza di ciascun modello.

La seconda fase della ricerca ha visto invece la **raccolta di dati sul campo**: in accordo con l'Associazione e con gli atenei, sono state selezionate le esperienze più rilevanti e innovative di partenariato didattico, realizzate in ciascuna università in attuazione degli accordi. Sono stati dunque realizzati studi di caso per ciascuna delle esperienze (12 in totale) attraverso la somministrazione in presenza di un questionario al docente di riferimento e a un responsabile degli Uffici Stage&Placement (di seguito anche S&P) e la successiva raccolta, tramite intervista qualitativa, dell'esperienza e delle opinioni dei responsabili aziendali coinvolti nella pratica e di alcuni studenti selezionati in accordo con i docenti. Nel complesso, i casi di studio hanno approfondito:

- origine, finalità, contenuto e articolazione dell'esperienza di partenariato;
- attori protagonisti e loro ruolo (docenti, studenti, manager, referenti del corso di studi etc.);
- innovatività della pratica realizzata;
- impatto qualitativo:
 - valore aggiunto e criticità per gli atenei;
 - valore aggiunto e criticità per le imprese;
 - valore aggiunto e criticità per gli studenti;
- condizioni per la replicabilità dell'iniziativa (sia sul fronte universitario, sia su quello aziendale);
- prospettive di prosecuzione ed evoluzione.

L'analisi dei documenti e la ricerca sul campo, nel complesso, hanno consentito una descrizione puntuale delle singole pratiche e una lettura trasversale che aiuta ad arricchire la comprensione del fenomeno del partenariato didattico nella sua globalità.

2. Gli esiti della ricerca sul campo

2.1 Il partenariato didattico: dove eravamo rimasti, dove ci dirigiamo

Come anticipato in premessa, l'indagine ha confermato una delle principali evidenze della precedente edizione della ricerca: il partenariato didattico rappresenta un **terreno di crescente attenzione, sia da parte degli atenei, sia da parte delle imprese**. La collaborazione tra atenei e imprese incentrata sulla didattica si mostra, infatti, oggetto di investimento continuo da parte di entrambi i fronti. Tale fenomeno si spiega principalmente in ragione della sua capacità di sostenere, da un lato, l'efficacia delle università nel supportare i giovani nel processo di ingresso nel mercato del lavoro che si traduce poi in opportunità di attrarre nuovi studenti; dall'altro, la capacità delle imprese di attrarre le competenze di cui necessitano per mantenersi competitive.

È il legame "educazione-occupabilità-lavoro-competitività" a rappresentare, dunque, il nodo chiave intorno a cui ruotano gli interessi non soltanto di atenei e imprese, ma anche - come sarà analizzato diffusamente nel paragrafo seguente - degli studenti che partecipano a tali iniziative. Una prima importante conferma in questo senso proviene dal **volume di collaborazioni che ruotano intorno ai tirocini**: considerando gli atenei milanesi e l'Università di Pavia, sono circa 12.000 le imprese utilizzatrici dei servizi *online* per la pubblicazione di annunci di tirocinio gestiti dagli atenei, mentre il numero di offerte pubblicate nell'ultimo anno si aggira intorno alle 40.000 unità. Ancora, le convenzioni di tirocinio - così come il numero di tirocini avviati nel corso del 2017 - superano quota 20.000. Si tratta di numeri importanti se rapportati alle criticità di incontro tra domanda e offerta di lavoro e alle difficoltà occupazionali dei più giovani che caratterizzano il nostro Paese.

Tuttavia, è ancora più importante in questo senso guardare agli investimenti che precedono il momento dell'incontro tra domanda e offerta e che sono orientati a far sì che questo sia il più possibile di successo per i giovani e per le imprese; dunque, occorre guardare alle esperienze di partenariato didattico che, al di là dei tirocini, si pongono l'obiettivo di:

- offrire agli studenti **occasioni di socializzazione al mondo del lavoro**;
- **applicare quanto appreso teoricamente alla pratica del lavoro**;
- comprendere le **direzioni verso cui orientare l'offerta formativa**, perché sia vicina ai bisogni delle imprese.

La modellizzazione operata a partire dalle esperienze analizzate nella precedente edizione della ricerca ha consentito - nella prima fase dell'indagine - di osservare innanzitutto le collaborazioni scaturite a partire dagli accordi di collaborazione tra Assolombarda e atenei, dal 2016 in avanti, da una lente comune di analisi. Lo sguardo trasversale adottato e la possibilità di ridurre la frammentazione del complesso delle esperienze che, seppur uniche, possono essere ricondotte a modelli comuni, hanno altresì aiutato a identificare per ciascun modello il principale valore aggiunto. Dunque, la sistematizzazione compiuta nella scorsa edizione della ricerca ha permesso, prima di scendere nell'analisi di dettaglio di ciascuno dei casi di studio, di aggiungere qualche elemento in più in ordine ai diversi modelli di *partnership*.

Nel complesso, da tali accordi è scaturito un totale di trenta collaborazioni³. Le tipologie di collaborazione, i volumi a esse associati e il valore aggiunto tipico per ciascuna di esse sono riassunti nella figura seguente.

Figura 1. Modelli e volumi delle esperienze di partenariato didattico sviluppate nell'ambito degli accordi di collaborazione Assolombarda-atenei

Laboratori didattici e project work

(4 corsi di laurea, 41 laboratori, 300 studenti)

Valore aggiunto: favorire nuove forme di apprendimento dall'esperienza e alimentare i processi di innovazione

Docenze/testimonianze/visite aziendali

(5 corsi di laurea, 8 iniziative, 330 studenti)

Valore aggiunto: rafforzare la capacità di orientamento nel mondo del lavoro, allargando lo sguardo alle professioni emergenti

Tirocini e percorsi di inserimento in impresa

(8 corsi di laurea, 64 studenti)

Valore aggiunto: migliorare la qualità dei processi di transizione, rafforzando l'integrazione tra educazione superiore e mercato del lavoro

Co-progettazione corsi di laurea

(3 corsi di laurea, 320 studenti)

Valore aggiunto: sviluppare un dialogo continuo atenei-impres e un'interazione biunivoca, con progetti sempre più stabili nel tempo

Nel quadro degli accordi di collaborazione sono state sviluppate iniziative anche nell'ambito dei dottorati di ricerca e master post-laurea. Nello specifico:

- iniziative di incontro e testimonianza di manager aziendali per lo sviluppo di competenze trasversali;
- incontri di sensibilizzazione delle imprese sulle opportunità offerte dall'alto apprendistato;

³ A scanso di equivoci, si precisa che le iniziative di partenariato didattico a cui si fa qui riferimento sono unicamente quelle che rientrano nell'ambito degli accordi di collaborazione tra Assolombarda e gli atenei. Il numero complessivo di esperienze riconducibili al partenariato didattico è, come si preciserà in seguito, di molto superiore.

- progettazione congiunta (Assolombarda-atenei) di master e dottorati in alto apprendistato (di queste esperienze si parlerà più diffusamente nei paragrafi seguenti).

Il principale valore aggiunto di queste esperienze è identificato nel **miglioramento delle performance di tali percorsi formativi in termini di inserimento lavorativo degli studenti**, in particolare al di fuori del mondo accademico, fattore quest'ultimo di indubbia rilevanza specialmente per i percorsi di dottorato.

Il numero e la varietà delle iniziative sviluppate confermano l'importanza che attori intermedi, come Assolombarda in questo caso, assumono nel dare una spinta e un sostegno alle iniziative di partenariato didattico, soprattutto quelle con gradi maggiori di strutturazione. Tali numeri confermano altresì quanto accennato in conclusione del rapporto sulla prima edizione della ricerca: **la particolare fertilità dell'area metropolitana milanese per lo sviluppo di queste esperienze**. Milano sembra, infatti, mostrare tutte le caratteristiche proprie delle aree territoriali ad alto potenziale di innovazione e crescita; aree qualificate, tra le altre cose, da processi di cooperazione continua tra il mondo delle imprese, i centri di produzione del sapere e il sistema di governo locale. Questi processi di cooperazione diventano così intensi da stimolare una sorta di **co-evoluzione tra i diversi attori** che muovono verso obiettivi comuni, seppur ciascuno mantenendo proprie logiche di azione⁴.

Il partenariato didattico, a partire da una prima osservazione delle direzioni verso cui in questi anni si sono mosse le imprese, le università, ma anche le istituzioni locali, si conferma luogo di incontro e di confronto nel quale sempre più **va costruendosi una grammatica specifica e condivisa che consente di superare le naturali distanze dei due mondi**. Anche sulla base di tali considerazioni generali sul fenomeno, sono stati svolti gli approfondimenti su alcuni casi particolarmente interessanti (cfr. Tabella 1), scelti tra le esperienze nate nell'ambito degli accordi di collaborazione.

Quanto emerso dall'analisi trasversale di questi casi, a partire dalla modellizzazione definita nella prima edizione della ricerca, è commentato di seguito. Nel paragrafo successivo sono discussi il punto di vista di atenei, imprese e studenti intorno a elementi di forza, criticità, prospettive per il partenariato didattico. Per una breve descrizione di ciascuno dei casi, si rimanda invece alle schede riportate nell'ultima parte della pubblicazione.

2.2 Le esperienze approfondite alla luce dei modelli di partenariato università-impresa

Come anticipato nella descrizione della metodologia d'indagine, in questa edizione della ricerca sono state approfondite tramite questionario e intervista qualitativa un totale di 12 esperienze, riportate nella tabella seguente.

⁴ Garavaglia E., Quaratino L. (2017), "Università e terza missione: il partenariato didattico per una knowledge city", in Ambrosianeum Fondazione Culturale; Rosangela L. (eds), "Milano 2017. Rapporto sulla città. Una metropoli per innovare, crescere, sognare", Franco Angeli, Milano.

Tabella 1. I casi oggetto di approfondimento

Ateneo	Iniziativa	Livello
Università degli Studi di Pavia	Tirocini nell'ambito delle Lauree Magistrali Plus LM+	Laurea magistrale
Università degli Studi di Milano	Progetto ULISSE Ciclo di testimonianze aziendali presso i corsi di dottorato	Laurea triennale Dottorato
Università Commerciale Luigi Bocconi	Visite aziendali dal primo anno delle lauree triennali	Laurea triennale
Politecnico di Milano	Prove di assessment Laboratori didattici in Ingegneria Gestionale	Laurea triennale e magistrale Laurea magistrale
Libera Università di Lingue e Comunicazione-IULM	Job Lab Lezione aperta: costruzione di una Tavola Rotonda insieme ai professionisti d'azienda	Laurea magistrale Laurea triennale
Università degli Studi di Milano-Bicocca	Laboratorio didattico in Scienze dell'Organizzazione Dottorati industriali	Laurea triennale Dottorato
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano	Testimonianze aziendali nel Master Corporate Governance	Master di secondo livello
Università Vita-Salute San Raffaele	Incontri-dialoghi con le aziende	Laurea triennale e magistrale

Le esperienze indagate possono essere ricondotte ai seguenti modelli di *partnership*, in parte ripresi dalla modellizzazione operata a valle della ricerca condotta nello scorso biennio e in parte identificati a partire dalle nuove iniziative oggetto di approfondimento:

1. **Testimonianze** di referenti aziendali in occasione di lezioni universitarie, parte di corsi curriculari o **docenze** (singole lezioni o cicli brevi) affidate a professionisti aziendali nell'ambito di corsi curriculari.
 - a. **Ciclo di incontri-dialoghi con le aziende per studenti in Filosofia dell'Università Vita-Salute San Raffaele**
 - b. **Ciclo di testimonianze aziendali nei corsi di dottorato, Università degli Studi di Milano**
 - c. **Testimonianze aziendali nel Master Corporate Governance, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano**

d. Job Lab, Libera Università di Lingue e Comunicazione-IULM

2. **Visite presso strutture aziendali.** La didattica erogata presso l'azienda rappresenta un elemento caratterizzante di molti modelli di partenariato didattico: dai laboratori didattici, ai corsi di laurea co-progettati. Tuttavia, ci sono casi in cui le aziende mettono spontaneamente a disposizione degli atenei i propri spazi formativi, allo scopo di offrire agli studenti esperienze di apprendimento dense di contenuti altamente specialistici, anche in una logica *una tantum* nell'ambito di diversi insegnamenti.

a. Job Lab, Libera Università di Lingue e Comunicazione-IULM

b. Visite aziendali dal primo anno delle lauree triennali, Università Commerciale Luigi Bocconi

3. **'Lezione aperta' co-progettata e co-condotta con gli studenti.** Si tratta di una pratica innovativa, in cui l'oggetto è un evento da realizzare all'interno di un insegnamento del Corso di Laurea. La particolarità consiste nel fatto che, fin dall'inizio, si costituisce una cabina di regia tra lo staff di docenti e un gruppo ristretto di studenti. Tale gruppo di lavoro identifica delle modalità di coordinamento specifiche *online* e *offline*, portando avanti sia la progettazione, sia la realizzazione operativa dell'evento. Anche il rapporto con le imprese e i loro manager è gestito congiuntamente dai docenti e dagli studenti che in questo modo sono altamente responsabilizzati.

a. Tavola rotonda con manager e professionisti aziendali sui mestieri della comunicazione, Libera Università di Lingue e Comunicazione-IULM

4. **Laboratori didattici intensivi** articolati in più giornate e svolti in università o in azienda (sotto forma di visite aziendali), solitamente per studenti suddivisi in gruppi. Si tratta di esperienze in cui l'apprendimento avviene attraverso l'attivazione di competenze e di energie degli studenti rispetto a un bisogno aziendale 'reale'. Agli studenti coinvolti sono richieste non soltanto la comprensione e l'analisi critica della problematica loro sottoposta, ma anche la proposta di soluzioni creative. L'azienda interviene sia all'inizio del processo con una testimonianza in aula nella quale spiega e assegna l'obiettivo agli studenti, sia *in itinere* seguendo da vicino il lavoro dei gruppi, sia al termine dell'esperienza partecipando all'attività di valutazione degli *output*, anche in termini di sostenibilità applicativa delle proposte emerse.

a. Laboratori didattici in Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano

b. Laboratorio didattico in Scienze dell'Organizzazione, Università degli Studi di Milano-Bicocca

5. **'Tirocini lunghi'**, per studenti di lauree magistrali. Il tirocinio, da sempre momento privilegiato di primo contatto con il mondo del lavoro, viene potenziato nelle sue possibilità di offrire agli studenti una finestra per orientare le scelte future di carriera e viene connesso in maniera sempre più importante con l'attività in aula.

a. Tirocini nell'ambito delle Lauree Magistrali Plus LM+, Università degli Studi di Pavia

6. **Progettazione ed erogazione di corsi di laurea**, basati sulla stretta collaborazione tra imprese e ateneo. Non si tratta di una cooperazione a valere su singole discipline/insegnamenti, quanto la messa in campo di **percorsi di laurea (triennale o magistrale) interamente sviluppati in collaborazione con il mondo aziendale** e che, in quanto tali, possono prevedere docenze tenute dai rappresentanti aziendali (presso l'università o presso le aziende stesse), l'assegnazione di progetti aziendali agli studenti,

lo svolgimento di tesi in azienda, l'avvio di tirocini o di percorsi di apprendistato di alta formazione.

a. “Progetto ULISSE” per l’alternanza studio-lavoro all’Università degli Studi di Milano

7. **Sessioni di valutazione del potenziale**, offerte in modo continuativo durante tutto l’anno accademico in particolare agli studenti in uscita verso il mercato del lavoro (terza annualità delle triennali e studenti magistrali). Le sessioni hanno la finalità di migliorare la consapevolezza circa la propria efficacia nelle relazioni interpersonali al fine di arricchire il profilo di competenze in uscita dei laureati. Tali iniziative sono realizzate in *partnership* con le imprese che mettono a disposizione i propri esperti in materia per la conduzione delle sessioni e sono basate su prove e momenti di *feedback* sia collettivi, sia individuali. Il collegamento con la didattica è duplice: da un lato, si mira a porre le basi per lo sviluppo di competenze non direttamente previste dagli insegnamenti curriculari; dall’altro lato si raccolgono *input* utili per la futura riprogettazione della didattica.

a. Prove di assessment delle capacità interpersonali, Politecnico di Milano

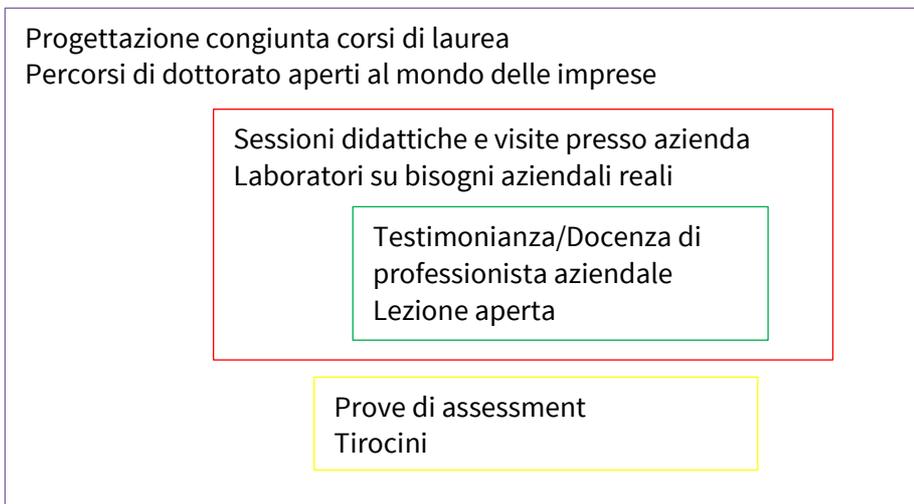
8. **Percorsi di dottorato aperti al mondo delle imprese**. Si tratta di percorsi di dottorato attivati in collaborazione con imprese impegnate in attività di ricerca e sviluppo o percorsi di dottorato già attivi per i quali un numero di posti sono destinati a dipendenti d’impresa impegnati in attività a elevata qualificazione.

a. Dottorato industriale, Università degli Studi di Milano-Bicocca

Si tratta nel complesso di esperienze molto diversificate, non soltanto per struttura, ma anche per temi di approfondimento, obiettivi e gradi di complessità implicati nel loro sviluppo. Se, come già fatto per la prima edizione della ricerca, si utilizza la metafora delle **“scatole cinesi”** per visualizzare le pratiche nella loro globalità, risulta evidente che le esperienze più complesse e complete (come, per esempio, i progetti di alternanza studio-lavoro o la progettazione congiunta di corsi di laurea) possono essere interpretate come ‘contenitori’, a loro volta, di modelli cooperativi più semplici (le docenze aziendali o i laboratori, per esempio).

La Figura 2 intende, appunto, offrire una rappresentazione dei modelli di partenariato a cui sono ricondotte le esperienze indagate, sia come singole esperienze, sia nel loro combinarsi entro livelli di volta in volta più completi e complessi.

Figura 2. Modelli di partenariato didattico: combinazioni possibili



I modelli si distinguono per una serie di fattori. Innanzitutto, prevedono diversi **gradi di intensità della collaborazione** tra atenei e imprese che si materializzano in:

- differenti **modalità di formalizzazione** della collaborazione;
- una **gestione dei processi** (sia a livello di università, sia a livello di impresa) più centralizzata o più in capo ai singoli;
- diverse **tipologie e volumi di risorse attivate** dai due attori in gioco;
- un **impegno** più o meno elevato **richiesto agli studenti** coinvolti da queste esperienze.

Per tutti i modelli di partenariato didattico, che la ricerca ha 'intercettato' nella scorsa e in questa edizione, è possibile compiere un'analisi trasversale basata su alcune variabili che si sono dimostrate particolarmente utili per la comprensione del fenomeno nel suo complesso. La Tabella 2 riassume il risultato di questa lettura trasversale.

Nel dettaglio, le variabili utilizzate per l'analisi dei modelli di partenariato didattico sono:

- obiettivi dell'azienda;
- obiettivi dell'ateneo;
- *governance*;
- grado di coinvolgimento/impegno richiesto agli studenti.

Gli obiettivi dell'azienda. Le aziende che intraprendono collaborazioni di vario tipo con le università nell'ambito dell'attività didattica possono essere spinte da motivazioni differenti. L'analisi dei casi ha confermato da parte delle aziende gli obiettivi emersi nella precedente rilevazione:

- **Employer branding:** farsi conoscere e affermare la propria reputazione come datore di lavoro presso pubblici diversi di studenti, quali futuri potenziali collaboratori;
- **Orientamento:** contribuire a orientare le scelte professionali degli studenti a partire da azioni informative sulle caratteristiche e i contenuti delle diverse professioni presenti in azienda, nonché dei settori e dei contesti organizzativi entro i quali possono trovare spazio;
- **Recruiting:** anticipare la prima fase del processo di selezione intercettando i potenziali candidati quando non hanno ancora terminato il percorso di studi. Il 'muoversi in anticipo' consente alle imprese di entrare in contatto con un numero superiore di potenziali candidati tra i quali identificare più facilmente chi possiede le caratteristiche culturali e attitudinali più adeguate ai bisogni aziendali;
- **Accesso a conoscenza e innovazione:** costruire insieme agli studenti e ai docenti nuova conoscenza e sviluppare idee innovative applicabili in azienda;
- **Motivazione delle risorse interne:** sostenere la motivazione delle proprie risorse, dando loro l'opportunità di sperimentarsi in ruoli e in ambiti diversi da quelli in cui usualmente mettono a frutto le proprie competenze professionali;
- **Responsabilità sociale d'impresa:** rispondere al dovere di contribuire allo sviluppo sociale sostenendo i processi, non sempre facili, di transizione al lavoro delle giovani generazioni.

Gli obiettivi dell'ateneo. Anche gli atenei investono nel partenariato didattico sulla base di una serie di obiettivi che guidano i volumi dell'investimento e le sue direttrici. Anche in questo caso, l'analisi delle esperienze ha confermato gli obiettivi già identificati:

- **Innovazione della didattica e ampliamento dell'offerta formativa:** la collaborazione con le aziende può nascere dalla volontà, propria dell'ateneo, di ampliare la propria offerta didattica o di innovare/aggiornare quella esistente, intervenendo tanto sui contenuti, quanto sulle metodologie di apprendimento;
- **Attrazione/retention/motivazione degli studenti:** come già accennato, tra i criteri utilizzati dai futuri studenti per scegliere la sede e l'indirizzo disciplinare dei propri studi universitari assume un peso crescente la capacità di un ateneo di aprirsi e relazionarsi al mondo produttivo e, più in generale, all'universo delle professioni; in questo senso, la collaborazione con le imprese è vista come una delle 'leve' utili ad attrarre nuovi studenti e 'fidelizzarli' nella continuità dei loro percorsi;
- **Orientamento:** l'università annovera, tra i suoi compiti fondamentali, anche quello di orientare le scelte di chi si appresta ad affacciarsi, spesso per la prima volta, al mondo del lavoro. La stretta collaborazione con le aziende, protagoniste di un mercato del lavoro sempre più complesso e in costante evoluzione, può indubbiamente migliorare le *chance* di successo dell'ateneo nel perseguire tale obiettivo;
- **Placement:** se è fondamentale che l'università sostenga i propri studenti, attraverso opportune azioni di orientamento, nella focalizzazione di obiettivi professionali per il loro futuro, è altrettanto importante che agli studenti siano successivamente offerti anche strumenti di supporto al raggiungimento di tali obiettivi. In questo senso, il coinvolgimento delle imprese nell'ambito della didattica, rappresentando già una prima occasione di contatto tra studenti e aziende, può essere visto come uno dei modi con cui l'università esercita il proprio compito di facilitatore della transizione dei giovani al lavoro;
- **Accesso a risorse economiche:** la disponibilità di risorse economiche è spesso un *driver* importante per lo sviluppo delle collaborazioni università-impresa. Il fattore economico agisce con frequenza nello sviluppo di sinergie nel campo della ricerca, più raramente in quelle finalizzate a partenariati didattici. Cionondimeno, tra le esperienze incontrate è stato rilevato anche questo obiettivo che sembra importante menzionare.

Gli attori in prima linea nel processo e il livello di centralizzazione della sua gestione.

Un ulteriore elemento che diversifica con nettezza i modelli di *partnership* didattica università-impresa è quello relativo agli attori in gioco e al ruolo da essi svolto. In particolare, le esperienze si distinguono sulla base di chi detiene le principali responsabilità di progettazione, erogazione e gestione dell'iniziativa. In questo senso, i protagonisti dei processi - in primo luogo, docenti e referenti aziendali - possono assumersi responsabilità e adempimenti di portata diversa oppure condividere e gestire il tutto in modo congiunto.

Alla *leadership* è, inoltre, connesso il tema del **grado di centralizzazione** che i diversi modelli di partenariato implicano o richiedono. Vi sono, infatti, esperienze per le quali risulta fondamentale attivare funzioni istituzionali di ateneo (il riferimento va, nello specifico, agli Uffici Orientamento/Stage/Placement/Rapporti con le aziende, ai Comitati università-mondo del lavoro o ancora ai responsabili dell'Area "Terza Missione") e aziendali (principalmente le funzioni Risorse Umane e Comunicazione/Relazioni Esterne); altre esperienze, invece, possono 'alimentarsi' anche solo in virtù di contatti personali tra docenti/ricercatori e professionisti d'azienda.

Il grado di coinvolgimento e impegno richiesti agli studenti. Pratiche di collaborazione più o meno strutturate e intensive implicano livelli più o meno elevati di coinvolgimento e impegno richiesti agli studenti nel portare a termine le attività da queste previste. Esistono, da questo punto di vista, modelli di partenariato che si integrano nell'attività didattica, a diversi livelli e in differenti annualità, senza incontrare problemi legati al livello di preparazione degli studenti (ad esempio, le testimonianze aziendali). Altri modelli richiedono, invece, che gli studenti abbiano non solo già raggiunto un certo livello di conoscenza sul tema in questione, ma che si siano anche già messi alla prova in esperienze simili che prevedano il lavoro a contatto con un committente esterno oppure la collaborazione di gruppo (ad esempio i laboratori su bisogni aziendali reali). In questi ultimi casi, non ci si riferisce, dunque, soltanto al grado di conoscenza acquisita dagli studenti, ma anche a quanto essi siano abituati a sperimentarsi di fronte a un'attività didattica di tipo attivo e a interlocutori diversi dal docente accademico.

Se si analizzano i modelli sulla base di queste variabili si giunge a un quadro sinottico (cfr. Tabella di seguito) utile non solo per acquisire una visione d'insieme del fenomeno indagato, ma anche per mettere a confronto le diverse pratiche sulla base di parametri comuni.

Tabella 2. Quadro sinottico dei modelli di partenariato didattico analizzati

VARIABILI MODELLO	Obiettivi Azienda	Obiettivi Università	Attori in prima linea⁵	Grado di coinvolgimento e impegno degli studenti
Testimonianza/Docenze di referenti aziendali	Employer Branding (EB)	Innovazione didattica + Orientamento	Docente e Referente aziendale	Basso
Sessioni didattiche in azienda/visite aziendali	EB + Orientamento	Innovazione didattica + Orientamento + Retention studenti	Docente, Referente aziendale, Azienda	Medio
Lezione aperta co-progettata	EB + Orientamento	Innovazione didattica + Orientamento + Retention	Studenti, Docente, Referente aziendale	Alto
Laboratorio didattico su reali bisogni aziendali	Accesso idee innovative + Orientamento + Recruiting	Innovazione didattica + Orientamento + Placement	Docente, Referente aziendale, Azienda	Medio/Alto
Prove di assessment	EB + Orientamento	Orientamento + Placement	Ateneo, Referente aziendale	Medio
Progettazione congiunta corsi di laurea	EB + Orientamento + Recruiting + Accesso conoscenza	Miglioramento offerta didattica + Attrazione/Retention studenti + Placement	Docente, Referente aziendale, Azienda, Ateneo	Alto
Percorsi di dottorato aperti al mondo delle imprese	EB + Accesso conoscenza + Accesso idee innovative	Miglioramento offerta didattica	Azienda, Ateneo	NA
Tirocini lunghi	Recruiting + Accesso conoscenza	Miglioramento offerta didattica + Orientamento + Placement	Docente, Referente aziendale, Azienda, Ateneo	Alto

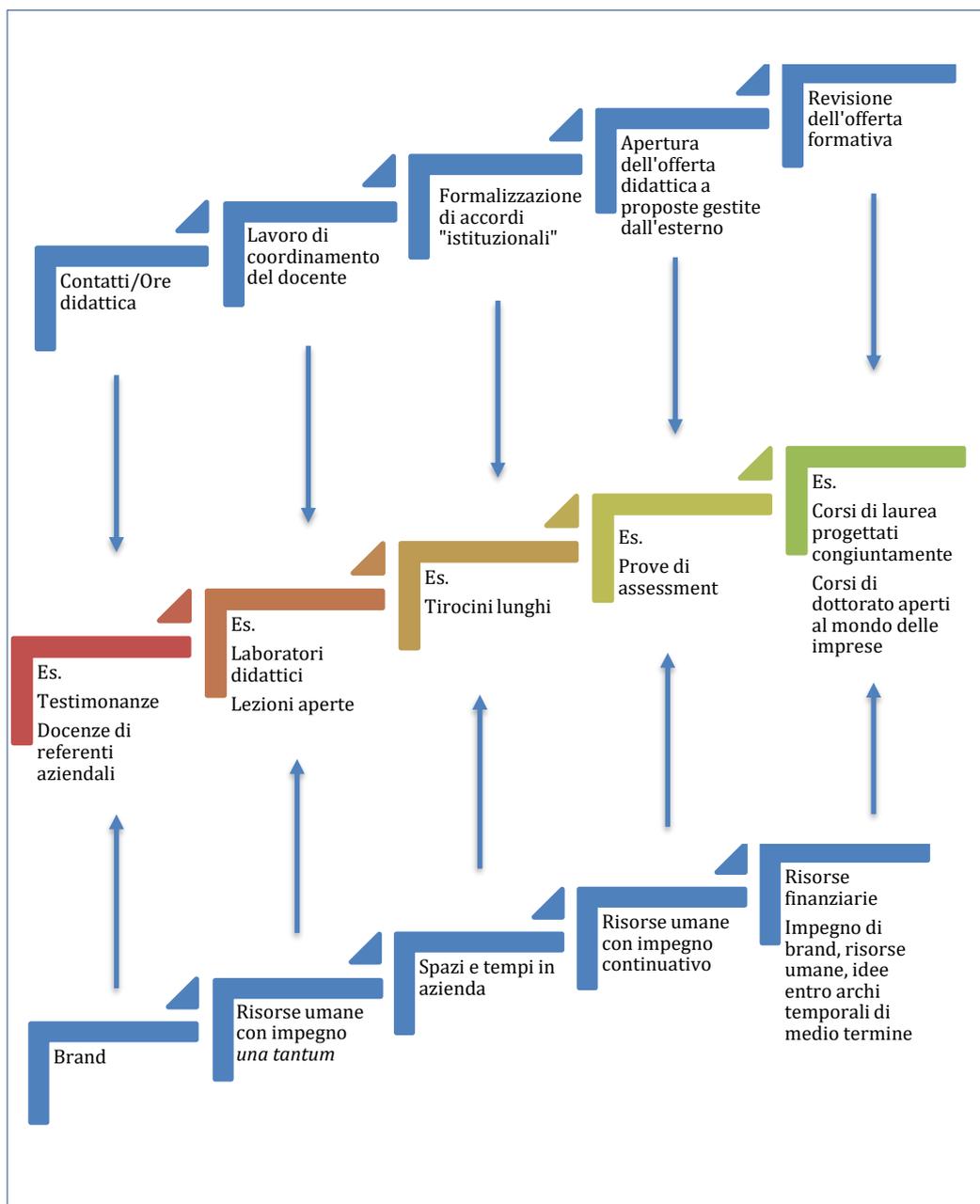
⁵ I medesimi modelli di collaborazione possono vedere coinvolti attori differenti a seconda dell'ateneo dove sono stati sviluppati. È interessante, tuttavia, tentare un'identificazione di chi, tra gli attori in gioco, detiene più frequentemente un ruolo di primo piano nel concepire e implementare le varie pratiche. Il coinvolgimento dell'azienda e dell'ateneo indica la necessità di una gestione maggiormente centralizzata di alcune tipologie di attività.

Un'ulteriore lente di osservazione che può rivelarsi utile per acquisire una visione complessiva - e, volendo, comparata - dei diversi modelli è data dall'impegno richiesto all'università e all'impresa per l'attivazione delle pratiche.

A partire dalle evidenze emerse dell'indagine, è stato possibile costruire un *continuum* lungo il quale posizionare i differenti **livelli di impegno e risorse** che i due attori sono chiamati a fornire nel momento in cui decidono di sperimentare le pratiche descritte (cfr. Figura 3).

Figura 3. Impegni/Risorse messi in campo dagli atenei e dalle imprese per i differenti modelli di partenariato

Ateneo



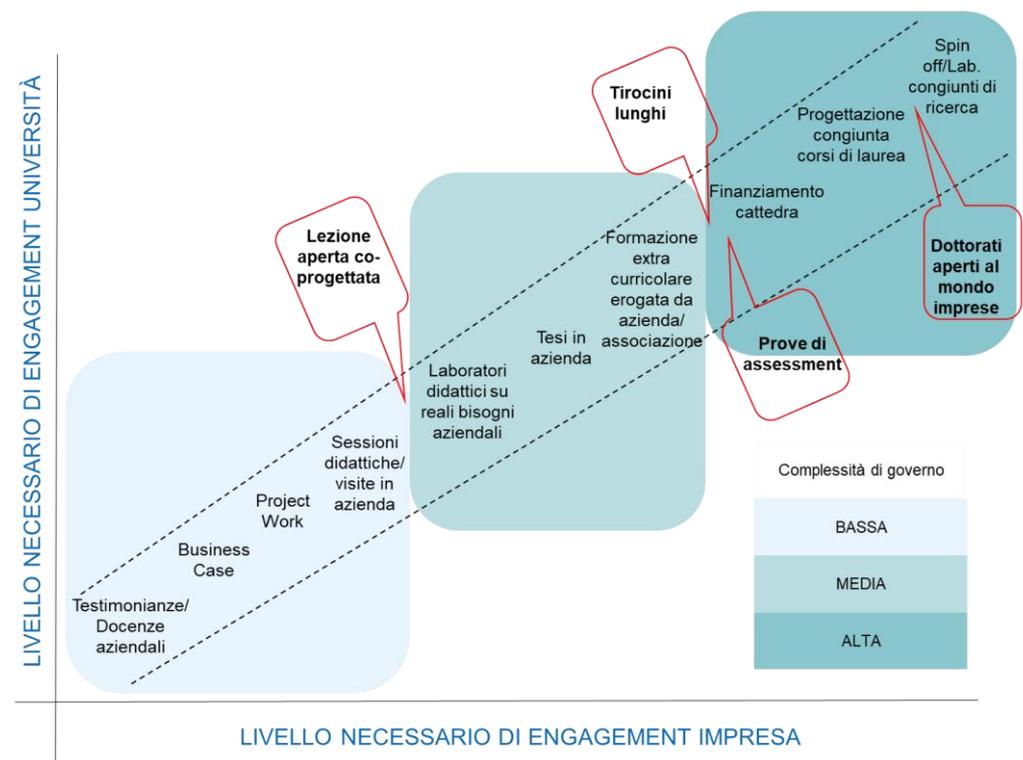
Impresa

La scala riportata nella figura colloca, dal punto di vista dell'università, al gradino più basso un volume minimo di impegni/risorse, come possono essere considerati i contatti personali dei docenti con professionisti aziendali e le ore di didattica messe a disposizione per accogliere il mondo dell'impresa; al gradino più alto, un volume massimo di impegni/risorse, relativi alle attività di riprogettazione di interi corsi di laurea che chiedono un impegno a livello di funzioni centrali o di coordinamento dell'ateneo e la revisione della propria offerta didattica a partire dal confronto con il mondo delle imprese. In posizione mediana si collocano l'impegno del docente in attività di coordinamento (un passo oltre la 'cessione' di ore di didattica), la riprogettazione dei programmi didattici di alcuni insegnamenti (e non di un intero corso di laurea), la sigla di accordi a livello centrale (e non soltanto tra docente e referente aziendale), fondamentali per alcune esperienze che devono trovare un governo centralizzato per poter essere concretamente realizzate.

Fanno da contraltare a quelli dell'università i volumi di impegno e risorse attivati dall'impresa, sempre lungo un *continuum* crescente, a seconda dei diversi modelli di collaborazione didattica attivati: dalla messa a disposizione del *brand* aziendale a sostegno di alcune iniziative cui eventualmente collegare testimonianze episodiche in aula (volume minimo), fino all'impegno di risorse finanziarie, di capitale umano e reputazione in occasione, per esempio, di corsi di dottorato aperti al mondo delle imprese o della progettazione congiunta di un corso di laurea (volume massimo).

Alla luce delle considerazioni sin qui emerse su quali e quanti siano gli investimenti che università e imprese sono chiamate a compiere come pre-condizione per costruire le diverse forme di *partnership* didattica, con la Figura 4 si è tentato di ordinare i diversi modelli in una sorta di 'crescendo' dell'**intensità** e dell'**ampiezza degli effetti** generati. La figura mostra i modelli di partenariato didattico sistematizzati nella scorsa edizione della ricerca, integrati con quelli nuovi osservati per la prima volta nell'edizione corrente (nella figura, in grassetto nelle caselle rosse).

Figura 4. Grado di impegno, complessità di governo e ampiezza degli effetti generati



In questa ideale scala di possibilità, crescono in misura direttamente proporzionale il livello di impegno e il coinvolgimento richiesti agli attori, la complessità di governo e di gestione delle pratiche di collaborazione didattica e l'ampiezza degli effetti generati.

Questo schema complessivo potrebbe anche fungere da linea-guida per facilitare il singolo attore (sia esso un'impresa o un'università) nella scelta di un proprio posizionamento lungo la scala, in coerenza con gli obiettivi prefissati e le risorse (spazi, persone, tempo, energie, denaro) che si è concretamente disposti a 'stanziare'.

2.3 Le voci dei protagonisti a confronto

Come illustrato in precedenza, uno degli elementi qualificanti della raccolta dati sul campo è stata la triangolazione del punto di vista dei tre principali 'attori protagonisti': gli atenei, le imprese e gli studenti. Per quanto concerne gli atenei, sono stati intervistati sia gli Uffici S&P, sia i docenti referenti della singola esperienza di partenariato; sul fronte delle imprese, sia le funzioni di gestione delle risorse umane, sia i singoli manager eventualmente coinvolti.

La vera novità di questa azione di monitoraggio rispetto al passato è stata l'aver previsto l'incontro in prima persona anche con gli studenti al fine di intercettarne in modo diretto percezioni, orientamenti e riflessioni sul tema. Per questo motivo, è proprio dalla loro voce che prende avvio il resoconto delle evidenze emerse sul campo.

2.3.1 Il racconto degli studenti

Le narrazioni ricche di freschezza ed entusiasmo degli studenti chiariscono fin da subito l'elevato valore aggiunto che essi hanno ricavato dalla partecipazione alle iniziative di partenariato didattico. Grazie a tali esperienze, infatti, è mutata la loro percezione complessiva del corso di laurea intrapreso. È come se questa esperienza rappresentasse **il culmine del percorso di studi**, l'elemento in grado di qualificarlo al meglio.

In primo luogo, in quanto occasione in cui **si applica la teoria alla realtà**: "*scaricare a terra i concetti appresi*", "*integrare teoria e pratica*", "*mettere le mani in pasta*", "*entrare nel vivo, vedere i processi, i luoghi e le persone reali*", sono alcune delle espressioni più pregnanti.

In secondo luogo, in quanto consente di **valorizzare retrospettivamente il percorso di studi in corso** comprendendone il valore reale: "*Ho finalmente capito il senso e il valore degli studi fatti finora, il grande valore che questa università mi ha dato negli anni*", osserva uno studente che sta completando il biennio magistrale. Nella sostanza, si può affermare che per gli studenti si registra un vero e proprio **salto di qualità nell'apprendimento** - "*Tornata sui libri ho riconosciuto e capito meglio i concetti*" - che spinge a proseguire il percorso di studi con maggiore consapevolezza e maturità.

Per certi versi, è ancor più interessante il fatto che a mutare sia anche la percezione che si ha di sé stessi. Il **confronto con i professionisti d'azienda** - che in diverse tipologie di partenariato sono chiamati a valutare *output* concreti prodotti individualmente o in piccoli gruppi dagli studenti - **consente di testare il proprio potenziale e comprendere dove poter migliorare**; come ha affermato efficacemente uno degli intervistati: "*Ti rendi conto di quanto vali, capisci come funziona per davvero là fuori e, soprattutto, come funzionerai tu là fuori*". In altre parole, mettendosi in gioco su un piano diverso dal semplice studio e interagendo con persone diverse dai professori, gli studenti si proiettano verso una dimensione di 'adulthood' - "*sentirsi trattati e considerati adulti, sullo stesso piano*", "*sperimenti il dialogo e una interazione davvero biunivoca*" - che li spinge a dare il meglio di sé stessi e ad acquisire autocoscienza del proprio valore reale, favorendo al contempo una crescita del livello di autostima ("*Quando riesci a farcela, consolidi la fiducia in te stesso*").

Con riferimento alle competenze che la partecipazione a esperienze di partenariato didattico consente di acquisire, accanto ai contenuti disciplinari specifici, gli intervistati si concentrano su due dimensioni principali.

In primo luogo, le **abilità relazionali** che costituiranno successivamente un *asset* chiave per accedere al mondo del lavoro. Si tratta, infatti, di un'occasione unica per sperimentare sulla propria pelle **“gioie e dolori” del team-working**, testando sul campo le proprie qualità e i propri limiti in un'ottica di crescita relazionale. Come hanno raccontato diversi studenti: *“Ho potuto sperimentare le mie competenze interpersonali, quanto sono capace di gestire le diversità di cultura, di pensiero, di modo di ragionare e di organizzare le attività”*; *“Impari a cooperare con gli altri su un piano non solo di studio ma anche lavorativo, in cui c'è un risultato preciso da produrre insieme”*. E tali dinamiche di gruppo, quando non si incartano in conflitti sterili e comportamenti immaturi (il rischio sussiste) finiscono per generare anche una competizione positiva in cui *“ci si sprona reciprocamente a dare il meglio per un output che non è il semplice voto”*.

In secondo luogo, viene evidenziata la capacità di **gestire un progetto “dalla A alla Z”**, assumendosene la piena responsabilità e dimostrandosi affidabili. Questo in particolare si verifica ogniqualvolta vi è la possibilità di lavorare su progetti aziendali veri: in questo caso, **l'esperienza degli studenti subisce una lievitazione qualitativa** legata al fatto di *“sentirsi e sperimentarsi come protagonisti di qualcosa di rilevante”*. L'apprendimento allora si lega al processo complessivo che gli studenti vivono e che descrivono come articolato nelle seguenti fasi:

1. imparare a gestire il **panico da spiazzamento** iniziale (*“Oh mio Dio sono fuori dalla zona di comfort”, “Ce la farò?”*);
2. trovare dentro di sé e mettere in campo tutte le proprie **energie e capacità di iniziativa** (*“Ah, ma qui si può incidere”, “Bene, diamoci da fare”*);
3. acquisire rapidamente un **metodo di organizzazione del lavoro** e le **giuste sensibilità relazionali** (*“Grazie per il supporto, professionisti e docenti!”*);
4. vivere la **soddisfazione finale** per i risultati conseguiti come **nutrimento della propria motivazione** (*“Il nostro output è rilevante, verrà usato, allora vale davvero la pena di impegnarsi al massimo”*).

La partecipazione al partenariato didattico lascia in eredità agli studenti anche alcune cose molto concrete e semplici. Ad esempio, la possibilità di avviare la **creazione di un network** con manager e professionisti qualificati già attivi sul mercato del lavoro: *“Ora sono in contatto con professionisti senior che hanno apprezzato quanto fatto da noi”*; *“Finito il progetto, la manager ci ha lasciato il numero di cellulare”*. La possibilità di accedere nel prossimo futuro a questa rete di contatti costituisce una chiave importante per l'inserimento professionale o per ricevere un consiglio utile a orientarsi. Ancora, l'aver potuto aggiungere uno dei **primi tasselli alla voce esperienza sul curriculum vitae**, tipicamente uno dei punti che gli esperti di reclutamento e selezione delle aziende sono piuttosto attenti a indagare: gli studenti grazie alla consapevolezza di avere *“un segno distintivo e qualificante sul proprio curriculum”* e di *“aver dato maggiore sostanza al CV già durante gli studi”* si dichiarano più sicuri rispetto al processo di ricerca di un lavoro.

Infine, il prendere parte a esperienze di partenariato didattico in una delle sue diverse forme - testimonianze, visite, laboratori, *project-work* etc. - favorisce il processo di **orientamento verso possibili professioni**, che 'viste', 'ascoltate' o 'sperimentate' dal vivo acquisiscono un senso chiaro e una fisionomia reale: *“Ti orienti per il futuro, allarghi lo sguardo anche a ciò che non conoscevi prima”*; *“Ti porti a casa una conoscenza diretta e realistica delle opportunità esistenti sul mercato del lavoro”*; *“Ho scoperto mestieri interessanti che non pensavo esistessero”*. E nella costruzione di questo **‘ponte’ ideale verso il mercato del lavoro** gli studenti cominciano a capire come collocarsi e quale ruolo potrebbero avere: *“Acquisisci consapevolezza di essere interessante per le imprese, ad esempio sull'utilizzo dei nuovi media”*; *“È un'esperienza di passaggio in cui lo studente inizia a trasformarsi in professionista”*; *“L'ho*

vista e vissuta come una bella occasione per mettersi in luce con un potenziale datore di lavoro di domani”.

Tale processo di orientamento al mondo del lavoro assolve, in alcuni casi, a un’ulteriore importante funzione che consiste nel **superamento di alcuni pregiudizi verso il mondo aziendale**. Tali pregiudizi talvolta caratterizzano, da un lato, gli studenti che frequentano corsi di studio di ‘taglio’ umanistico, che spesso non considerano le imprese come una possibile opportunità di inserimento futuro: *“Grazie a questa esperienza, ho capito che le aziende non sono luoghi aridi e inadatti a chi vuole pensare, c’è spazio anche per gli umanisti”*; dall’altro lato, gli studenti di percorsi economico-ingegneristici che tendono a focalizzare la propria attenzione esclusivamente sui *brand* noti e le più grandi imprese multinazionali: *“Le PMI sono state una scoperta, una sorpresa...mettendoci piede dentro ho scoperto un mondo fatto di famiglie con una storia, clima informale, vocazione allo sviluppo...non penso più solo ai grandi brand per il futuro”*.

Per tutte le ragioni sin qui esposte, il punto di vista degli studenti è molto chiaro: **in prospettiva futura la collaborazione tra atenei e imprese sulla didattica dovrebbe auspicabilmente intensificarsi**, offrendo occasioni più numerose e più continue durante il corso del ciclo di studi.

Nel corso dell’intervista è stata anche utilizzata una tecnica di rilevazione di tipo ideativo molto semplice, consistente nel chiedere agli studenti di associare un’immagine e/o un aggettivo all’esperienza fatta. Nella figura che segue le risposte sono state elaborate attraverso una *word-cloud* che evidenzia con grande immediatezza alcuni tratti distintivi dell’esperienza vissuta dagli studenti: entusiasmo, motivazione, crescita, sfida e occasione per esprimere la propria creatività. Nel loro insieme queste accezioni sottolineano ancora una volta il fatto che, tramite il partenariato con il mondo delle imprese, la didattica universitaria ha l’opportunità di completarsi e di salire di livello in termini di capacità di coinvolgimento e attivazione delle energie dei discenti.

Figura 5. “Se dovessi scegliere un aggettivo per descrivere la tua partecipazione all’esperienza di partenariato didattico...”



2.3.2 Il racconto degli atenei

Il punto di vista degli atenei è stato ricostruito attraverso una serie di incontri che hanno previsto il coinvolgimento sia degli Uffici S&P, sia dei singoli docenti referenti di una specifica pratica di partenariato: i primi - in raccordo diretto con i Vertici dell'ateneo - hanno un ruolo di regia e raccordo continuativo con le aziende, mentre i secondi sono direttamente impegnati nella realizzazione delle iniziative all'interno degli insegnamenti loro affidati. In questo modo è stato possibile cogliere, da un lato, elementi più generali riferiti alle strategie sottostanti la collaborazione sulla didattica con le imprese; dall'altro lato, specifici risultati che le singole esperienze hanno consentito di raggiungere.

Per il mondo universitario sviluppare questo tipo di collaborazioni ha innanzitutto come valore aggiunto l'**arricchimento e la qualificazione della propria offerta formativa** che si declina lungo diversi aspetti.

In primo luogo, dando concretezza al percorso di studi e consentendo agli studenti di toccare con mano, mettersi alla prova e sperimentarsi sul campo: *“In questo modo siamo in grado di passare dal libro di testo alla realtà, mostrando le implicazioni pratiche di ciò che spieghiamo in aula”*.

In secondo luogo, inserendo contributi all'avanguardia rispetto ai temi trattati: *“Questa iniziativa ci consente di qualificare al meglio la didattica portando nel corso di studi aziende ed esperienze eccellenti in materia di innovazione”*.

In terzo luogo, aprendo le porte della didattica a interlocutori aziendali e del mondo delle professioni con cui gli studenti sono liberi di confrontarsi: *“Il vero valore è nel contatto diretto e informale con manager e professionisti senior, nel permettere ai nostri ragazzi di dialogare e di misurarsi con loro”*.

Come osserva acutamente uno dei docenti incontrati, e a conferma di quanto già sottolineato dagli studenti, per il corso di studi si tratta di un vero e proprio **investimento** che dà un ritorno chiaro nel tempo: *“Il valore aggiunto lo vedi nei corsi che i ragazzi frequentano dopo, sono più consapevoli e imparano meglio”*. È questa la prospettiva in cui andrebbe sempre visto il partenariato didattico.

Se questa è la premessa principale, non stupisce che da parte degli atenei mediamente stia emergendo in questi ultimi anni una strategia basata sull'**investimento continuo e lo sviluppo progressivo dell'intensità delle pratiche e del numero di studenti coinvolti**. Osservando la realtà è possibile notare che si tratta sempre meno spesso di iniziative 'mordi e fuggi' volte a cogliere un'opportunità di breve termine, privilegiando invece progetti e relazioni di *partnership* con le imprese che tendono a consolidarsi nel tempo, come osservano diversi intervistati: *“Stiamo lavorando su forme di partenariato che prevedono un impegno di lungo periodo per le aziende”*; *“Si tratta sempre più spesso di progetti stabili nel tempo”*. La continuità si sta sempre più rivelando come un fattore critico di successo anche da un altro punto di vista, vale a dire lungo tutto lo svolgimento del percorso di studi: *“La chiave è fare azioni di partenariato didattico con continuità per tutto il corso di laurea, non sporadicamente!”*. Infine, va rilevato che la logica di investimento progressivo si concretizza presso diversi atenei in termini di strutture fisiche, persone, spazi e budget specificamente dedicati.

Anche per i referenti universitari risulta cruciale il ruolo delle iniziative di partenariato didattico nel favorire l'**orientamento verso il mercato del lavoro**, aspetto al quale i giovani sono oggi molto attenti, come visto in precedenza. Vi è la consapevolezza di offrire agli studenti una preziosa e ulteriore occasione di **apertura verso il mondo delle professioni di impresa e i mestieri emergenti**: *“Ad esempio per chi ha scelto una laurea umanistica è un momento essenziale di avvicinamento a mondi per lo più sconosciuti”*; *“Incontrando le aziende gli studenti capiscono i possibili lavori futuri, le competenze richieste, i profili attesi in uscita e più in generale come funziona il mercato del lavoro”*. Secondo gli interlocutori incontrati, tale azione di orientamento si gioca su due livelli complementari: **all'interno del percorso**, favorendo la successiva scelta più consapevole del piano di studi e delle esperienze da fare durante il triennio o il biennio; **in uscita dal percorso**, aiutando gli studenti nel capire in quali specifici segmenti del mercato del lavoro potersi efficacemente inserire.

La collaborazione nella didattica costruita con il mondo delle imprese finisce in realtà per rispondere spesso a obiettivi più ampi per l'ateneo e a travalicare i confini delle aule e del processo di apprendimento degli studenti.

In primo luogo, **la partnership con le imprese (o con le loro associazioni) risulta posizionante per l'ateneo nel suo complesso e per il singolo corso di laurea interessato**; infatti, attraverso di essa ci si posiziona in modo chiaro sul 'mercato' dell'educazione, facendo capire a giovani e famiglie cosa si è in grado di offrire e qual è il valore aggiunto dell'ateneo. Come osservato da un intervistato, *"Il rapporto con certi settori industriali e determinate imprese qualifica in modo distintivo la nostra offerta"*.

In secondo luogo, sempre più di frequente le esperienze di partenariato didattico si configurano come il **'tassello di'** o il **'grimaldello per'** **una collaborazione più ampia e di lunga durata** che abbia come oggetto **la ricerca, la formazione continua o il knowledge-transfer**. Naturalmente questo diventa possibile nel momento in cui vi è condivisione e appoggio da parte degli organi di governo dell'ateneo: *"Queste iniziative fanno parte oramai del piano strategico di ateneo"*; *"Il supporto politico dei vertici universitari è essenziale per realizzare questi progetti ambiziosi"*.

Soprattutto per quegli atenei che, per tradizione, posizionamento e tipologia di indirizzi, sono maggiormente internazionalizzati, un'ulteriore spinta a consolidare le collaborazioni con le imprese arriva proprio dalla **competizione internazionale**. Infatti, sia nel processo di attrazione e fidelizzazione degli studenti, sia in quello di *placement* sul mercato del lavoro, il confronto con le prassi adottate dai concorrenti stranieri diventa inevitabile in un mercato sempre più globalizzato: *"Il confronto con altri sistemi educativi e un mercato del lavoro globale sono fattori decisivi di cui tenere conto"*; *"Lo studente straniero o quello di ritorno da una esperienza Erasmus pretende esperienze di questo tipo nel proprio percorso e se non le trova è pronto a fare scelte diverse"*; *"In termini di inserimento nel mondo del lavoro i nostri laureati, per quanto bravi, si confrontano con colleghi che, oltre alle conoscenze, hanno sviluppato competenze pratiche e applicative in modo più marcato e, di fatto, sono più pronti per le aziende"*.

Le interviste presso gli atenei hanno anche consentito di focalizzare un aspetto in parte critico, consistente nella maggiore **difficoltà e fatica di coinvolgimento degli studenti più giovani**. Di fatto emerge uno scarto piuttosto netto tra i corsi di laurea triennale e magistrale legato a diversi fattori: il grado di maturità degli studenti (*"La laurea magistrale è più adatta per grado di maturità e responsabilità degli studenti"*); i numeri complessivi in gioco (*"Alla triennale non è semplice trovare aziende sufficienti per assorbire gli studenti potenziali"*); la disponibilità a investire da parte delle aziende (*"Gli studenti dei primi anni sono penalizzati in quanto molte aziende li vedono ancora lontani dall'assunzione e hanno minore interesse a investire"*). Questa situazione sembrerebbe suggerire un **utilizzo differenziato delle diverse possibili pratiche di partenariato** tra i due diversi cicli, prevedendo un graduale crescendo di impegno e complessità nel tempo.

Va osservato che i chiari vantaggi che il partenariato didattico genera per il sistema universitario inducono chi si trova 'al fronte', come ad esempio i docenti referenti delle singole progettualità, a farsi carico anche **dell'impegno 'extra' richiesto dai processi di coordinamento**: *"A volte mi sembra di fare volontariato, ma c'è anche tanta soddisfazione per ciò che insieme riusciamo a realizzare"*; *"Lo sforzo di coordinamento sulle pratiche più articolate è notevole, ma alla fine ne vale la pena"*.

In definitiva, negli atenei è oramai diffusa e consolidata la consapevolezza che la collaborazione sulla didattica col mondo aziendale è nella sostanza un processo **"win-win" per tutti gli attori coinvolti (studenti, imprese, ateneo)**. Come ha efficacemente sintetizzato uno dei docenti incontrati: *"Esperienze, idee, relazioni, innovazione di prodotti/servizi/processi, competenze...è questo ciò che i tre attori protagonisti si scambiano reciprocamente in pratica"*.

2.3.3 Il racconto delle aziende

La ricostruzione del punto di vista delle aziende è avvenuta attraverso una serie di colloqui che hanno coinvolto, a seconda dei casi, sia referenti della funzione Risorse Umane, sia manager di linea direttamente coinvolti nelle iniziative di partenariato didattico. Anche in questo caso, la prospettiva duplice ha permesso di comprendere la rilevanza strategica complessiva della relazione con il sistema universitario e il valore aggiunto specifico generato dalle singole esperienze.

L'aspetto preminente che balza agli occhi è costituito dalla notevole rilevanza che le imprese attribuiscono al partenariato didattico in chiave di posizionamento sul mercato del lavoro dei giovani ad alta qualificazione.

In primo luogo, costruire collaborazioni sulla didattica con determinate università, corsi di laurea e insegnamenti è sempre più diffusamente **un pezzo rilevante della strategia di employer branding**. In questo modo le imprese sono in grado di aumentare considerevolmente la loro capacità di attrazione in un segmento del mercato del lavoro, quello dei giovani ad alto potenziale, che rimane molto competitivo; parallelamente, si favorisce un più ampio processo di legittimazione nel proprio contesto istituzionale, qualificandosi come "futuro datore di lavoro serio" agli occhi degli *stakeholder* di riferimento. In alcune situazioni particolari, queste iniziative hanno avuto la funzione di aprire un vero e proprio varco nel mercato del lavoro ad aziende che per diverse ragioni non vi erano presenti: *"In Italia ci è servito molto realizzare queste partnership, dato che siamo poco conosciuti"*; *"Gli studenti hanno apprezzato l'autenticità, i valori, lo stile familiare e le tecnologie all'avanguardia, essendo una piccola impresa è un canale strategico per accedere ai laureati per i quali difficilmente costituiamo la prima scelta"*. Come osserva uno degli intervistati, col partenariato didattico si riesce a incidere sulla *brand awareness*: *"Grazie all'esperienza abbiamo lasciato un vivo ricordo dell'azienda e dei suoi valori e questo, siamo convinti, darà i suoi frutti nel lungo periodo"*; *"Ci siamo conosciuti e conto che mi cercheranno su LinkedIn o in futuro guarderanno con interesse un nostro annuncio"*.

In secondo luogo, per le aziende si aprono interessanti opportunità di **selezione anticipata (early engagement) attraverso lo schema "partenariato-tirocinio-tesi-inserimento"**: *"È essenziale per entrare in contatto presto con gli studenti, farsi conoscere, vederli in azione su cose pratiche, socializzarli e magari reclutarli"*. Si comincia con una collaborazione sulla didattica attraverso la quale i ragazzi più svegli hanno la possibilità di emergere mettendosi in luce con le loro qualità; quindi, grazie a un tirocinio curricolare, vi è la possibilità di vedere la persona in azione sul campo, come si muove, se è affidabile e potenzialmente in grado di integrarsi nel tessuto organizzativo; un lavoro di tesi svolto presso l'azienda diventa l'occasione per entrare maggiormente nel merito dei contenuti specifici di una certa area aziendale, mettendo alla prova la preparazione disciplinare del candidato; infine, se il percorso si è rivelato soddisfacente per entrambe le parti, si può chiudere con un inserimento lavorativo vero e proprio di un giovane che, a quel punto, è già testato e rodato.

Un ulteriore vantaggio che le imprese dichiarano di ricavare attraverso il contatto diretto con gli studenti è di poter **migliorare la propria conoscenza di questo particolare cluster sociale, i giovani appunto**; visti non solo come possibili futuri collaboratori, **ma anche come clienti potenziali** per i propri prodotti e servizi. Come testimoniano i più recenti studi di sociologia dell'organizzazione, la generazione dei cosiddetti *Millennials* risulta sempre più difficile comprensione per i manager impegnati a reclutarli, gestirli, motivarli e trattenerli o a incontrarne i gusti con l'offerta di prodotti/servizi della propria azienda. Il partenariato didattico offre un aiuto concreto in questo senso: *"Lavorarci fianco a fianco è essenziale per comprenderli e riuscire a gestirli con efficacia"*; *"È un'occasione di contatto diretto per capire le loro esigenze da diversi punti di vista, come dipendenti e come consumatori"*.

Come già osservato da parte degli studenti, ogniqualvolta si prediligono **forme laboratoriali o project-work** aventi per oggetto reali problemi organizzativi, il valore aggiunto si riverbera anche per gli interlocutori aziendali. In questi casi, infatti, accade di frequente che il partenariato produca **un impatto concreto in termini di utilizzo dei risultati prodotti dagli studenti da parte dell'azienda**: come ad esempio ricorda una delle persone intervistate, *"Hanno realizzato dei videoclip per la comunicazione interna che mi hanno*

emozionata...ora li stiamo usando in azienda per le nostre attività di gestione e sviluppo interne". In definitiva, anche da parte delle imprese si registra la già menzionata lievitazione qualitativa dell'esperienza: *"Quando si impegnano gli studenti su problemi reali c'è valore aggiunto per tutti e sale il grado di impegno e passione con cui si fanno le cose"*.

Gli intervistati declinano in modo preciso e articolato 'perché' e 'come' gli studenti sono in grado di generare **innovazione** e **valore aggiunto** per le loro attività aziendali.

In primo luogo, grazie al loro **approccio mentale diretto e libero da preconcetti e sovrastrutture**: *"Portano idee fresche, creatività, un punto di vista diverso dal mio che è inevitabilmente datato"*; *"Lo scambio per me è molto chiaro: noi diamo esperienza e loro ci danno freschezza"*.

In secondo luogo, essendo in grado di **utilizzare con creatività e innovatività le nuove tecnologie digitali**, generano soluzioni altrimenti impensabili: *"Mi hanno aiutato a usare le tecnologie digitali in modo efficace, trovando soluzioni originali a problemi con cui ci scontravamo da tempo"*.

Infine, più in generale il confronto con gli studenti costituisce un'occasione privilegiata per **'guardarsi dentro' e fare una auto-analisi della realtà organizzativa e dell'approccio al business**: *"Le domande degli studenti ti mettono a nudo, sembrano ingenui, ma vanno dritte alle incongruenze dei processi aziendali"*; *"Nel prepararti a spiegare loro le cose, rivedi e sistematizzi la tua esperienza, i tuoi processi di lavoro, il tuo know-how e capisci meglio quel che fai"*.

Le imprese hanno anche sottolineato come realizzare collaborazioni sulla didattica rappresenti al contempo una chiave per accedere a relazioni privilegiate con docenti titolari degli insegnamenti, che spesso sono tra i massimi esperti esistenti in ordine a un determinato ambito di sapere disciplinare. In questi casi, **la relazione di scambio e di confronto con il mondo accademico è strategica in chiave di accesso a un sapere che si colloca alle frontiere della ricerca scientifica**: *"Attraverso la collaborazione con i docenti, che sono tra gli esponenti più autorevoli della materia a livello internazionale, si generano idee, vi è un apporto di competenze innovative"*; *"Talvolta il partenariato va oltre l'esperienza diretta con gli studenti, si stringono relazioni con i docenti e di lì si genera un proficuo fermento di idee entrando in contatto con esperti del massimo livello"*; *"Per noi è stata occasione di accesso a nuovi trend e soluzioni innovative"*.

Infine, il fatto di essere un'azienda attivamente impegnata nella collaborazione con il mondo universitario contribuisce a dare sostanza al proprio impegno come attore istituzionale socialmente responsabile. Dalle parole degli intervistati emerge con chiarezza una **dimensione di Responsabilità Sociale per l'azienda (CSR) e di giving back per i manager coinvolti**: *"Così si fa CSR, quella vera, non le parole nei convegni!"*; *"È un onore come azienda essere coinvolti nella formazione dei professionisti di domani del settore"*; *"Mi appaga vedere l'entusiasmo degli studenti, ho la percezione di avere restituito ciò che ho ricevuto a mio tempo"*; *"Sono orgoglioso di questa relazione con gli atenei e del fatto di poter dare qualcosa ai ragazzi per il loro futuro"*.

Proprio questa dimensione di impegno sociale ha un ulteriore riflesso. Essa si configura come leva per l'*engagement* dei collaboratori aziendali coinvolti nelle iniziative di partenariato didattico, essendo vissuta come **fonte di motivazione, orgoglio, visibilità**: *"È un modo per coinvolgere e motivare i miei collaboratori"*; *"C'è sempre entusiasmo per lavorare con i ragazzi dell'università"*; *"È uno strumento eccellente per il riconoscimento e l'engagement all'interno dell'impresa"*.

3. Riflessioni conclusive

Al termine di questo studio finalizzato a monitorare l'andamento delle iniziative di partenariato didattico realizzate in cooperazione tra le imprese e le università maturate in attuazione degli accordi tra Assolombarda e atenei del territorio, è possibile mettere in luce alcuni punti di sintesi che si pongono in continuità con le evidenze emerse nel corso della precedente rilevazione realizzata tra il 2015 e il 2016.

Innanzitutto, vi è stato un **allargamento dell'analisi**, dal partenariato didattico in senso stretto - che comprende i modelli descritti nella scorsa edizione della ricerca - ai **tirocini** e alle attività di **assessment**. Inoltre, sono state indagate forme emergenti di **partnership didattica basate sulla co-progettazione e la co-conduzione** con gli studenti che acquisiscono maggiore responsabilità e visibilità. Parallelamente in termini di cicli di studio interessati, accanto ai corsi di laurea triennale e magistrale, sono stati presi in esame anche i percorsi di **master** e di **dottorato**. Tra i diversi ambiti sembrano emergere interessanti interrelazioni e sinergie che sottolineano la necessità di sviluppare **strategie integrate e organiche** su questo versante, sia per gli atenei, sia per le aziende.

Analizzando in una prospettiva longitudinale il periodo compreso **tra il 2015 e il 2018, si registra una logica di investimento continuativo e progressivo nel tempo** da parte di entrambe le parti in causa: da un punto di vista operativo, si allocano strutture, persone, spazi fisici, budget, progettualità; da un punto di vista strategico, cresce la *sponsorship* dei vertici e l'inserimento nei piani strategici formali.

Tutto ciò è facilmente spiegabile a fronte del fatto che **il partenariato** - come dettagliatamente illustrato in queste pagine - **genera sinergicamente valore per tutti gli attori coinvolti (atenei, imprese, docenti, manager/professionisti, studenti e loro famiglie) in una logica "win-win"**: attraverso tali iniziative si producono e si scambiano esperienze, competenze, conoscenza, innovazione, *output* concreti (come ad esempio nuovi prodotti, brevetti etc.). In particolare, per quanto concerne gli atenei, si rende evidente **l'impatto concreto** che queste esperienze hanno **sulla progettazione dell'offerta formativa**, costituendo un momento efficace di *feedback* rispetto alla validità di quanto proposto anche in termini di impatto sull'occupabilità degli studenti.

Inoltre, a queste esperienze viene associato un ulteriore valore aggiunto. Il partenariato si configura e viene percepito sempre più come **un'opportunità per imprese e atenei di essere supportati dal partner a crescere su aree che risultano meno consolidate**: sul fronte delle imprese, ad esempio, le Piccole e Medie Imprese trovano un canale privilegiato di accesso all'offerta di lavoro ad alta qualificazione (laureati, diplomati master, dottori di ricerca) altrimenti difficilmente accessibile; sul fronte degli atenei, i corsi di laurea di 'taglio' umanistico hanno l'opportunità di esplorare nuove e diverse possibilità occupazionali per i propri laureati, fornendo loro un utile servizio di orientamento al lavoro. Tutto questo è evidente anche nell'esperienza degli studenti che raccontano della scoperta di opportunità professionali che non avrebbero considerato dopo il proprio percorso di studi e di realtà organizzative interessanti, ma prima sconosciute.

A valle di questo studio, si consolida l'interpretazione del partenariato didattico come **'molecola' complessa, fatta di 'atomi' da conoscere a fondo nel loro funzionamento al fine di poter essere combinati nel modo migliore**: in relazione alla tipologia di corso di laurea, al numero e alla maturità degli studenti, alla tipologia di *partner* aziendali, agli specifici obiettivi sottostanti e così via.

Dall'analisi di alcune delle pratiche - in particolare, di quelle più complesse come i corsi di laurea co-progettati - si conferma la centralità del ruolo giocato da due attori, per così dire 'intermedi': le associazioni imprenditoriali e gli *Alumni*. Da un lato, risulta essenziale che sempre più le **Associazioni**, oltre a dare l'*input* e a contribuire al coordinamento operativo

delle iniziative, assicurino in modo continuativo una **promozione culturale presso gli associati** e un **accompagnamento nel tempo** delle attività. Dall'altro lato, se già oggi il partenariato didattico beneficia talvolta di relazioni preesistenti con gli **Alumni**, questi ultimi potrebbero in prospettiva giocare un ruolo ancora più rilevante nella **ideazione, promozione e realizzazione delle iniziative**. Gli *Alumni*, infatti, sono portatori di un *asset* particolarmente prezioso per regolare i rapporti tra i due mondi: **la fiducia**.

In definitiva, si osserva un processo di progressiva costruzione di un 'linguaggio' del partenariato - una grammatica e una sintassi condivise che anche questo stesso processo di ricerca ha contribuito a sviluppare - che funge da infrastruttura indispensabile di comunicazione, comprensione e collaborazione tra i diversi attori. Riferendosi alle categorie tipiche della teoria neo-istituzionale⁶, si conferma quanto già osservato a seguito della scorsa edizione della ricerca, vale a dire il progressivo consolidamento di un vero e proprio **"campo organizzativo"**, in cui cresce il livello di interdipendenza tra gli attori e in parallelo la loro capacità di integrarsi attraverso strumenti di coordinamento più raffinati e diversificati. A fronte di ciò, inesorabilmente prosegue il processo di **abbattimento dei pregiudizi reciproci**, che hanno spesso contraddistinto in passato la relazione tra questi due mondi, creando i presupposti per collaborazioni future sempre più frequenti, intense e articolate. Oggi sempre più vi sono le condizioni affinché il partenariato didattico costituisca un **investimento strategico per tutte le parti in causa e si configuri come una risorsa preziosa per i territori e le filiere di riferimento**: *"Una relazione in cui vale comunque la pena stare, per poi capire di volta in volta che cosa può portare di concreto"*.

⁶ P.J. DiMaggio e W. Powell (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48: 147-160.

4. Appendice: casi di studio

4.1 Università degli Studi di Pavia: *Tirocini nell'ambito delle Lauree Magistrali Plus LM+*

“Con questi progetti si riesce a portare l'azienda a una idea di partenariato che non è solo risposta all'esigenza del momento, ma impegno di lungo termine che diventa occasione per sviluppare altre collaborazioni”

(Referente di ateneo)

Modello: Corso di laurea magistrale gestito dall'ateneo in *partnership* con imprese e Tirocini 'lunghi'.

Target: studenti di Laurea Magistrale dei corsi Biotecnologie Avanzate, Chimica, Electronic Engineering (in lingua inglese), Filosofia, International Business and Entrepreneurship (in lingua inglese). Il percorso Plus è aperto a un numero ristretto di studenti.

In sintesi: si tratta di un percorso di laurea magistrale gestito dall'ateneo con aziende *partner* (le quali stipulano una convenzione con l'università) che si sviluppa in cinque semestri, anziché nei tradizionali quattro. Gli ultimi due semestri devono essere trascorsi in azienda, tramite tirocinio. Il tirocinio, retribuito, può avere durata di sei o dodici mesi. Le Lauree Magistrali Plus LM+ hanno l'obiettivo di offrire allo studente un'esperienza didattica in cui l'acquisizione di competenze diventa frutto dell'intreccio continuo tra i saperi accessibili in università e quelli delle imprese *partner* dei corsi.

Caratteristiche distintive e aspetti innovativi: le Lauree Magistrali Plus LM+ e i percorsi di tirocinio in esse previsti sono frutto di una collaborazione continua e di lungo termine tra ateneo e imprese. I tradizionali ambiti di responsabilità, la formazione per l'università e il lavoro per le imprese, si mescolano: l'interazione tra università e impresa è costante e le responsabilità, che si traducono in piani individuali per lo sviluppo delle competenze dello studente, sono condivise. In questo risiede il principale aspetto di innovatività di tali esperienze: il tirocinio, che anche nei percorsi tradizionali rappresenta il contatto con il mondo del lavoro, in questo caso diventa il momento culmine di un percorso che è tutto incentrato sullo scambio continuo tra università e imprese e al centro del quale sono posti gli obiettivi di sviluppo di competenze dello studente e il miglioramento della sua occupabilità.

Un percorso strutturato in questo modo richiede un cambiamento culturale di fondo: dal concepire la *partnership* sulla didattica come esperienza contingente e legata al soddisfacimento di obiettivi di *employer branding* e reclutamento, al vederla come investimento e occasione per favorire la contaminazione e allargare gli ambiti di cooperazione.

4.2 Università degli Studi di Milano-Bicocca: *Laboratorio didattico in Scienze dell'Organizzazione*⁷

“Non mi è interessato tanto il tema del lavoro che abbiamo fatto, ma il modo in cui abbiamo lavorato: il fatto di lavorare direttamente a contatto con l'imprenditore presentandogli il nostro output alla presenza anche di altri soggetti dell'azienda e il fatto che lo abbiano apprezzato è stato molto formativo”

(Studente)

Modello: Laboratorio su bisogni aziendali reali.

Target: studenti del terzo anno del Corso di Laurea Triennale in Scienze dell'Organizzazione

In sintesi: il laboratorio prevede l'impegno degli studenti, in gruppi, nello sviluppo di un progetto legato alle diverse materie affrontate nel corso di studi, a partire da bisogni concreti identificati da una realtà aziendale. Il progetto viene sviluppato con il supporto, per ciascun gruppo, di un tutor accademico (non un docente, ma un professionista in ambiti affini alle tematiche del *project management*) e di un tutor aziendale (referente dell'azienda per cui viene svolto il progetto). L'avvio dei progetti viene preceduto da alcune lezioni teoriche sul *project management* e prevede diversi incontri tra studenti e referenti aziendali. I progetti vengono, al termine, presentati sia in università, sia in azienda.

L'obiettivo è quello di offrire agli studenti un'occasione di contatto con il mondo del lavoro attraverso la messa in campo delle loro conoscenze nell'ambito di progetti che intendono dare risposte al bisogno concreto di un'impresa.

Caratteristiche distintive e aspetti innovativi: il Laboratorio, pur incentrandosi sul fare esperienza del mondo del lavoro, si differenzia dall'esperienza del tirocinio poiché è incentrato sulla effettiva 'messa alla prova' di conoscenze acquisite nel corso di laurea in progetti che rispondono a un bisogno concreto dell'azienda; in tal modo, consente di esercitare la capacità di lavoro in gruppo ed è un percorso accompagnato 'da vicino' (da professionisti e tutor aziendali). Inoltre, attraverso il Laboratorio, gli studenti producono un *output* concreto che viene valutato dal docente, dai tutor e dai referenti aziendali, e che diviene parte integrante del curriculum, esponendoli così alla prospettiva di valutazione di attori diversi da quelli con cui sono solitamente chiamati a confrontarsi.

Mondo della formazione e mondo del lavoro si intrecciano nel Laboratorio non soltanto grazie al coinvolgimento di un gruppo nutrito di imprese che 'mettono a disposizione' un certo numero di progetti, ma anche dei tutor, professionisti in grado di offrire supporto qualificato, di aprire un'ulteriore finestra di orientamento al mondo delle professioni e di dare la possibilità di costruzione di relazioni per gli studenti. La presenza dei tutor è anche garanzia di qualità dei progetti per l'azienda.

⁷ La descrizione del Laboratorio qui fornita fa riferimento alla sua originale strutturazione nell'ambito del Corso di Laurea Triennale in Scienze dell'Organizzazione. Dall'A.A. 2018/2019, in ragione di alcuni cambiamenti nella strutturazione dei corsi e nella distribuzione dei CFU il Laboratorio nella Laurea Triennale non prevede più lo svolgimento dei progetti da parte degli studenti; nella sua forma originaria, il Laboratorio è stato spostato nella Laurea Magistrale in Management e Design dei Servizi.

4.3 Università degli Studi di Milano-Bicocca: *Dottorati aperti al mondo delle imprese*

“Aprire il mondo dei dottorati di ricerca a quello delle imprese genera benefici su entrambi i fronti: dal punto di vista delle imprese, il dottorato diventa un’occasione per garantirsi ulteriore sviluppo di competenze specialistiche di elevato livello, invece l’università può creare contaminazioni con il mondo del lavoro”

(Docente responsabile dei dottorati industriali)

Modello: Dottorati aperti al mondo delle imprese.

Target: lavoratori dipendenti di imprese che svolgono attività di ricerca e sviluppo.

In sintesi: il modello dei dottorati aperti al mondo delle imprese ricomprende due principali tipologie di esperienze, ossia i dottorati in convenzione con le imprese e i dottorati industriali.

I dottorati in convenzione con le imprese sono corsi di dottorato avviati in accordo con realtà aziendali che svolgono attività di ricerca e sviluppo e dunque sono interessate ad avviare percorsi di formazione e ricerca in cui coinvolgere i propri dipendenti.

I dottorati industriali sono corsi di dottorato già avviati per i quali una quota dei posti a disposizione è riservata a lavoratori dipendenti di imprese e impegnati, nel loro lavoro quotidiano, in attività a elevata qualificazione.

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

Caratteristiche distintive e aspetti innovativi: l’aspetto distintivo di questi percorsi è proprio la stretta connessione che generano tra mondo delle imprese e mondo dell’università, su terreni che spesso tendono a rimanere separati. Gli studenti di corsi di dottorato tendono, infatti, in larga misura a concepirsi destinati alla carriera accademica. Questa grande apertura verso il mondo delle imprese mostra come le attività di formazione proprie di un percorso di dottorato possono essere di grande interesse per aziende che basano la propria competitività sull’innovazione continua.

Per quanto riguarda il dottorato industriale, l’ammissione di lavoratori dipendenti all’interno di un percorso già esistente crea un canale aperto di comunicazione con l’impresa e consente contaminazioni tra il mondo della formazione molto specialistica che è propria dei corsi di dottorato e le attività a elevata qualificazione che il lavoratore svolge in impresa. Il lavoratore può dunque divenire il primo tassello di una relazione che potenzialmente potrebbe allargarsi ad altri fronti. Nel complesso, pur trattandosi di attività che richiedono uno sforzo molto elevato di progettazione e gestione, si tratta di esperienze capaci di generare benefici altrettanto elevati per atenei, imprese e lavoratori coinvolti.

4.4 Università degli Studi di Milano: “Progetto ULISSE”

“Il primo beneficio è venire in contatto il prima possibile con gli studenti, poi abbiamo tempo con calma di conoscerli e loro possono comprendere la parte pratica del lavoro che viene fatto e confermare il loro interesse o meno. Si tratta di un percorso che coniuga teoria e pratica e porta all’azienda nuove competenze e allo studente esperienza pratica”

(Referente aziendale)

Modello: Co-progettazione di un corso di laurea.

Target: studenti del secondo e terzo anno del Corso di Laurea Triennale in Informatica.

In sintesi: si tratta di un progetto, co-promosso da Assolombarda e dall’ateneo, di alternanza università-lavoro, con l’obiettivo di anticipare i processi di socializzazione al lavoro degli studenti in Informatica entro contesti aziendali, nei mercati di riferimento.

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

Caratteristiche distintive e aspetti innovativi: il progetto presenta un grado di integrazione molto elevato tra mondo dell’educazione e mondo del lavoro; il percorso di studi è, infatti, interamente ripensato dall’ateneo in collaborazione con Assolombarda per far sì che gli studenti possano fare esperienza del lavoro entro aziende di una certa importanza nei mercati di riferimento e nell’ambito di progetti qualificati e supervisionati anche dai propri docenti. Dunque, l’esperienza in azienda diventa una parte consistente del percorso di studi ed è un tassello chiave per lo sviluppo di alcune delle competenze che il corso si propone di sviluppare.

L’innovatività del progetto riguarda diversi fronti: certamente, sul piano gestionale, la forte condivisione tra ateneo e Assolombarda nella progettazione del percorso e la collaborazione stretta tra ateneo e imprese nella gestione dei singoli progetti degli studenti; così come, sul piano dei benefici per lo studente, l’opportunità di aprirsi una carriera già durante il proprio percorso accademico (senza che questo venga compromesso dai paralleli impegni di studio).

4.5 Università degli Studi di Milano: *Ciclo di testimonianze aziendali nei corsi di dottorato*

“Sono esperienze che aiutano il mondo delle imprese a crescere e a incontrare il mondo dell’università...consentono uno scambio e un confronto all’interno di uno scenario in cui è complesso trovare professionisti di valore. Come dire un’alleanza tra università e impresa che rappresenta sicuramente una risorsa per il territorio, ma anche per gli studenti in uscita dal percorso”

(Referente aziendale)

Modello: Ciclo di testimonianze aziendali.

Target: studenti dei corsi di dottorato (tutti i corsi).

In sintesi: all’interno dei percorsi di dottorato sono proposti a tutti gli studenti, senza vincolo né obbligo di partecipazione, incontri con testimoni aziendali. Gli incontri sono incentrati sullo sviluppo di competenze trasversali e, per questa ragione, aperti a studenti di corsi afferenti a diversi ambiti disciplinari.

L’obiettivo è di integrare la formazione specialistica offerta istituzionalmente dal percorso di dottorato con momenti dedicati allo sviluppo di abilità trasversali che supportino la futura occupabilità degli studenti da diversi punti di vista: completando il loro profilo ‘esperto’ con competenze relazionali indispensabili per inserirsi proficuamente in qualsiasi contesto organizzativo; creando i presupposti per un loro ingresso in mondi del lavoro anche diversi dall’accademia (svolgendo in questo senso anche una funzione di orientamento al mercato del lavoro).

Caratteristiche distintive e aspetti innovativi: l’aspetto caratteristico e più innovativo di questo ciclo di testimonianze sta proprio nel suo *target* di riferimento, gli studenti di dottorato, e nella sua focalizzazione su competenze trasversali. La formazione dottorale, infatti, consente agli studenti di acquisire competenze specialistiche molto forti nel proprio ambito di riferimento che necessitano di essere completate da una serie di *skill* trasversali utili a migliorare la loro attrattività e la loro capacità di lavoro in contesti diversi da quello accademico.

Gli incontri con il mondo aziendale rappresentano altresì occasioni di orientamento offerte a un *target* che generalmente si considera già ‘orientato’, ma che può così vedere aperta una finestra su opportunità di carriera che potrebbero non essere conosciute o considerate percorribili. Allo stesso tempo, le testimonianze diventano un momento di avvicinamento tra domanda e offerta di lavoro altamente qualificato, permettendo alle imprese coinvolte di comprendere meglio le potenzialità di questo particolare segmento tradizionalmente poco valorizzato nel contesto lavorativo italiano.

4.6 Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano: *Testimonianze aziendali nel Master in Corporate Governance*

“Questo significa avere la possibilità di fare tutte le domande possibili e immaginabili a un professionista, avere un contatto diretto con queste persone [...] e da loro capire come funzionano realtà [organizzative] e mercati diversi”

(Studente)

Modello: Ciclo di testimonianze aziendali e del mondo delle professioni.

Target: studenti del Master in Corporate Governance.

In sintesi: l’iniziativa si articola in un ciclo di testimonianze tenute da manager, professionisti e imprenditori esperti sui temi della *corporate governance*. Le testimonianze rappresentano una parte fondamentale della didattica del Master, avendo l’obiettivo di arricchire, completare e dare spunti applicativi rispetto alle lezioni accademiche. Non si tratta, dunque, di un numero ridotto di incontri concentrati intorno ad alcuni temi specifici; piuttosto, ogni settimana e per ciascun modulo tematico affrontato all’interno del Master (durante tutto l’anno), una parte della didattica consiste in testimonianze dal mondo delle imprese e delle professioni.

Caratteristiche distintive e aspetti innovativi: l’aspetto chiave che contraddistingue questa esperienza è la continuità e numerosità delle testimonianze e, dunque, dei professionisti coinvolti, nonché l’allineamento molto stretto tra la didattica curata dai docenti universitari e i casi discussi durante le testimonianze.

La numerosità dei testimoni coinvolti si traduce in un ampio spettro di professioni e realtà organizzative diverse con cui gli studenti entrano in contatto. Gli studenti hanno, pertanto, la possibilità di stabilire un contatto molto diretto e frequente con il mondo del lavoro. Soprattutto essi possono in questo modo sviluppare una visione molto ampia circa i contesti in cui sono applicabili le conoscenze e il *know-how* acquisiti. Tale approccio sostiene e migliora la loro capacità di orientamento verso una futura scelta professionale. Ancora, il fatto che le classi abbiano una numerosità limitata rende questi momenti molto importanti anche in termini di possibilità di *networking*, essendo favoriti lo scambio diretto e il contatto informale; in questo senso, emerge un significativo sostegno al processo di costruzione della propria rete di contatti che, in prospettiva futura, rappresenta un *asset* fondamentale per gli studenti in uscita dal percorso.

4.7 Università Commerciale Luigi Bocconi: *Visite aziendali dal primo anno della laurea triennale*

“Dal mio punto di vista è un’ottima occasione per passare dal libro di testo alla concretezza di una realtà produttiva, per vedere la teoria in pratica...cosa fanno davvero le persone che lavorano nelle funzioni di un’impresa: produzione, logistica, progettazione, tecnologia, acquisti...i libri non bastano, occorre toccare con mano!”

(Docente referente)

Modello: Visite didattiche presso le aziende.

Target: studenti già dal primo anno del Corso di Laurea Triennale in Economia Aziendale e Management.

In sintesi: fin dal termine del primo semestre del primo anno, agli studenti è offerta la possibilità di partecipare a una visita aziendale presso un’impresa manifatturiera. Si tratta di una iniziativa su base volontaria (non sono attribuiti CFU) in una logica di responsabilizzazione degli studenti. La visita ha la durata di mezza giornata e prevede la seguente organizzazione: sessione introduttiva sulla storia, il business, la strategia e l’organizzazione aziendale a cura delle figure apicali dell’impresa; visita allo stabilimento produttivo con possibilità di dialogo con i manager e i *professional* responsabili dei diversi processi aziendali; sessione di “Q&A” con i manager aziendali per discutere le questioni e le curiosità sorte nel corso della visita.

Caratteristiche distintive e aspetti innovativi: gli aspetti qualificanti di questa esperienza sono il fatto di avere come oggetto una realtà produttiva manifatturiera tipica espressione del Made in Italy e la sua collocazione nelle fasi iniziali del corso di laurea. In particolare, la collocazione al primo anno si configura come un vero e proprio investimento che il corso di laurea fa per avere poi dei benefici lungo l’intero triennio in termini di ampiezza di visione e capacità di applicazione pratica dei concetti da parte degli studenti.

Si tratta di una formula in grado di offrire vantaggi a largo spettro: gli studenti possono toccare con mano la realtà aziendale, dialogare in prima persona con i manager, capire il reale funzionamento dei processi e tornare sui libri con ‘nuovi occhi’; il corso di laurea beneficia di un salto consistente di maturazione degli studenti che saranno poi più capaci di affrontare gli insegnamenti curriculari comprendendone le implicazioni pratiche; l’azienda ha un’occasione di fare *employer branding* e di coinvolgere i propri manager in un’iniziativa che genera soddisfazione ed *engagement*.

4.8 Università Vita-Salute San Raffaele: *Laboratorio Filosofia e Impresa*

“Certamente il laboratorio ha una importante funzione di orientamento degli studenti e magari in alcuni casi anche di placement, ma si tratta soprattutto di un’operazione culturale: siamo convinti che la filosofia abbia un potenziale per cambiare i modelli organizzativi e gestionali delle imprese incidendo su processi chiave quali il people management, la comunicazione interna, la gestione del cambiamento”

(Docente coordinatrice del laboratorio)

Modello: Ciclo di testimonianze-dialoghi con rappresentanti del mondo delle imprese.

Target: studenti del Corso di Laurea Triennale in Filosofia e del Corso di Laurea Magistrale in Filosofia del mondo contemporaneo.

In sintesi: nel corso dell’anno accademico gli studenti partecipano a un ciclo strutturato di incontri con rappresentanti del mondo delle imprese. È previsto un certificato di idoneità al termine (a fronte del 70% di presenze e del superamento di una prova finale) e l’ottenimento di 3 CFU. La formula è semplice e consolidata oramai da alcuni anni: presentazione dell’azienda con un focus su come affronta un certo tema, oggetto specifico dell’incontro (ad esempio, innovazione, *change management* etc.); dialogo con il docente, che di volta in volta cambia in ragione del tema da affrontare, e con gli studenti per comprendere la possibile correlazione tra la tematica gestionale e le teorie filosofiche di riferimento. In questo senso, non si mira a realizzare una testimonianza in senso classico, ma un vero e proprio dialogo e confronto filosofico.

Caratteristiche distintive e aspetti innovativi: l’elemento di maggior innovazione è certamente rappresentato dalla focalizzazione su un corso di laurea di ‘taglio’ decisamente umanistico come Filosofia, con la scommessa che anche in questo ambito siano producibili importanti sinergie a vantaggio di studenti e imprese.

Dal punto di vista degli studenti, si registra un deciso arricchimento in termini di confronto con persone e stimoli ‘lontani’ dal loro percorso, ma anche e soprattutto in termini di orientamento verso sbocchi professionali alternativi.

Le imprese trovano un’occasione interessante per raccogliere stimoli di pensiero innovativi e divergenti, nonché per entrare in contatto con giovani con formazione umanistica, meno consueti dal punto di vista del *recruiting*, ma che spesso scoprono come molto interessanti. L’Ateneo ha l’opportunità di potenziare la propria azione di orientamento degli studenti verso il mondo del lavoro e delle professioni e di creare solide relazioni con le imprese che talvolta evolvono nella direzione di collaborazioni più ampie (tirocini, formazione continua, progetti di ricerca etc.).

4.9 Libera Università di Lingue e Comunicazione-IULM: *Docenze aziendali nel Corso di Laurea Magistrale in Hospitality & Tourism Management*

“Gli studenti hanno realizzato dei prodotti che mi hanno emozionata, tre bellissimi video finalizzati alla comunicazione interna dei nostri valori aziendali...li ho visti all’opera con i dubbi iniziali, ma poi capaci di fare cose meravigliose con strumenti innovativi...oggi questi video li stiamo utilizzando in azienda per le nostre attività di formazione e comunicazione interna”

(Referente aziendale)

Modello: Docenze aziendali di ‘taglio’ laboratoriale.

Target: studenti del primo anno della Laurea Magistrale in Hospitality & Tourism Management (corso in inglese).

In sintesi: la strategia didattica di questo nuovo Corso di Laurea è di arricchire la trattazione di alcuni temi particolarmente rilevanti, quali la gestione dei processi di innovazione e la *customer-centricity*, integrando gli insegnamenti accademici dedicati con delle docenze aziendali. Si tratta di docenze di ‘taglio’ laboratoriale, in cui gli studenti sono chiamati a fare concretamente qualcosa o comunque entrare in contatto diretto con professionisti aziendali sul luogo di lavoro: in sintesi, vedere e sperimentare dal vivo.

A seconda dei casi la formula varia per durata e intensità, avendo però sempre i seguenti ‘ingredienti’ chiave: strettissimo raccordo tra l’esperienza pratica e i contenuti degli insegnamenti, collaborazione ‘a quattro mani’ tra docenti e professionisti aziendali, alternanza tra lavoro in aula e visite in azienda.

Caratteristiche distintive e aspetti innovativi: l’elemento qualificante di questa forma di *partnership* didattica è legata all’obiettivo di far acquisire agli studenti metodi e strumenti pratici per la gestione di specifici processi aziendali. Il tutto si realizza ‘scendendo in campo’, confrontandosi in prima persona con professionisti altamente qualificati, osservando dal vivo le pratiche reali e provando poi, talvolta, a ‘fare’.

La relazione diretta con i professionisti su un piano adulto e di parità fa spesso la differenza: spinge i ragazzi a responsabilizzarsi su quanto realizzato e determina una valutazione del risultato con parametri diversi dal voto universitario. Elemento caratterizzante è anche la ricerca di un’accelerazione della crescita degli studenti per renderli pronti all’ingresso nel mercato del lavoro. Anche per le imprese vi sono chiari vantaggi: innanzitutto, l’*engagement* verso il proprio *brand* di giovani ad alto potenziale che a breve saranno in uscita dal sistema educativo; in seconda battuta, l’accesso a idee e *output* concreti utilizzabili nella propria realtà quotidiana.

4.10 Libera Università di Lingue e Comunicazione-IULM: Convegno sulle professioni della comunicazione nel Corso di Laurea Triennale in Relazioni Pubbliche e Comunicazione d'Impresa

“Quando gli studenti sono venuti da me chiedendomi come rendere più avvincente l’iniziativa in vista dell’imminente anno accademico, ho risposto ‘Facciamolo insieme!’...e così ci siamo messi a lavorare a quattro mani noi e loro...alla fine è stato un successo e la mossa vincente è stata senza ombra di dubbio la co-progettazione con gli studenti”

(Docente referente)

Modello: Progettazione e realizzazione di una ‘lezione aperta’ in *partnership* tra docenti, studenti e aziende.

Target: studenti del primo anno della Laurea Triennale in Relazioni Pubbliche e Comunicazione d'Impresa.

In sintesi: l’esperienza è consistita nell’organizzazione di una lezione ‘aperta’ avente per oggetto una tavola rotonda con le aziende sui nuovi mestieri della comunicazione. La progettazione e la realizzazione dell’evento sono state gestite in *partnership* dai docenti e da un gruppo ristretto di studenti, invitati ad autocandidarsi durante le lezioni. Il gruppo di lavoro misto si è incontrato di frequente con la formula agile dei *“lunch-box meeting”* e ha potuto contare per il coordinamento anche sul gruppo chiuso di Facebook collegato al corso. Terminata la progettazione insieme ai docenti, gli studenti si sono fatti carico della campagna di comunicazione dell’iniziativa attraverso i social. Infine, il giorno dell’evento gli studenti sono stati coinvolti in prima persona nell’attività di conduzione, raccogliendo domande dai colleghi presenti in sala attraverso il metodo dell’*instant polling* e ponendole ai manager presenti. Il tutto è stato oggetto di un reportage in diretta sui *social media*, nella forma delle storie di Instagram.

Caratteristiche distintive e aspetti innovativi: il fattore principale di innovazione di questa esperienza di collaborazione sulla didattica è senza dubbio costituito dalla scelta di co-progettazione e di co-conduzione con gli studenti. Ciò li ha fortemente responsabilizzati, facendoli interagire su un piano di ‘parità’ con i docenti e con i manager delle imprese. Concretezza, sentirsi messi alla prova su cose vere, capacità di gestione delle relazioni: questi sono i benefici chiave citati dagli studenti.

Per le aziende è stato interessante sperimentare una forma diversa e più diretta di contatto con gli studenti, rispetto al tradizionale intervento frontale nell’ambito di una tavola rotonda.

Dal punto di vista dei docenti, a fronte di un investimento notevole di tempo ed energie, vi è la soddisfazione di avere sperimentato con successo una formula decisamente innovativa basata sulla co-progettazione e sull’utilizzo intensivo dei nuovi *media* digitali che potrebbe essere ampiamente sviluppata in futuro.

4.11 Politecnico di Milano: *Prove di assessment delle capacità interpersonali*

“È stata un’occasione privilegiata per conoscere sé stessi, prendere coscienza di quanto si vale...incrociando auto ed etero valutazione hai le basi per pianificare il tuo futuro percorso di sviluppo del potenziale in merito alle capacità trasversali...mi sono reso conto di essere un cristallo con tante sfaccettature, alcune delle quali conoscevo meno”

(Studiante)

Modello: *Assessment* delle capacità interpersonali.

Target: studenti del terzo anno delle lauree triennali e studenti del primo e secondo anno delle lauree magistrali.

In sintesi: si tratta di un nuovo servizio lanciato dal Career Service, con un forte sostegno dei vertici di Ateneo, finalizzato a migliorare la qualità in uscita dei laureati sotto il profilo delle capacità interpersonali e della consapevolezza di sé stessi. Vengono organizzate tre volte alla settimana delle sessioni di *assessment*, ciascuna aperta a un massimo di dieci studenti, gestite direttamente dalle aziende *partner*.

Nel primo anno sono stati coinvolti circa 1.000 studenti e una cinquantina di aziende. Le sessioni si tengono presso spazi dedicati, facilmente riconoscibili all’interno del Campus, e seguono una struttura fissa (mentre sono a scelta dell’azienda le specifiche prove da utilizzare): sessione e *feedback* di gruppo, quindi sessione e *feedback* individuali. Essenziale è il ricorso all’autovalutazione come momento di responsabilizzazione degli studenti. La strategicità dell’iniziativa è testimoniata dal fatto che vi è un piccolo staff dedicato *full-time* e dal notevole investimento in termini di comunicazione e *branding* fatto dall’Ateneo.

Caratteristiche distintive e aspetti innovativi: l’aspetto qualificante di questa iniziativa è dato dal fatto che essa nasce per colmare una lacuna nella formazione dei laureati segnalata dagli operatori del mercato del lavoro e che, grazie ai suoi esiti, sta producendo *input* rilevanti per la futura progettazione didattica dei corsi di laurea.

Un secondo elemento caratterizzante consiste nell’aver coinvolto una pluralità di aziende, nelle persone dei loro esperti di *assessment* e sviluppo delle potenzialità, per offrire agli studenti una varietà di situazioni, stili, metodiche e strumenti con cui confrontarsi.

Un terzo elemento è dato dall’approccio sistematico e capillare, al fine di dare un’impronta specifica all’esperienza didattica di tutti gli studenti del Politecnico. La prova più evidente che la proposta si stia consolidando è fornita dal numero in crescita degli studenti che si attivano per partecipare e dal loro elevato livello di soddisfazione.

Per quanto riguarda le aziende, l’interesse a contribuire nasce dalla possibilità di fare *employer branding* in modo innovativo, potendo lasciare il ricordo di un’esperienza di qualità e professionalità nella mente degli studenti per quando diventeranno attivi nella ricerca di un lavoro.

4.12 Politecnico di Milano: *Laboratori didattici con le imprese nel Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale*

“Si è trattato del culmine dei cinque anni di studio, il momento in cui retrospettivamente ho capito a pieno il valore della formazione ricevuta in questa università...quando mi sono trovato a dover applicare la teoria alla realtà, interagire con interlocutori aziendali a cui non interessa il tuo grado di conoscenza delle nozioni, ma il valore aggiunto che sei capace di mettere a disposizione”

(Studente)

Modello: Laboratorio su bisogni aziendali reali.

Target: studenti del secondo anno del Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale.

In sintesi: l'esperienza si colloca nel secondo semestre, tra marzo e maggio, per una durata di circa tre mesi. Successivamente alle presentazioni dei *brief* aziendali in aula, gli studenti vengono divisi in gruppi di 4/6 persone, tenendo conto sia delle loro preferenze, sia di alcuni requisiti richiesti dalle aziende (ad esempio la conoscenza di una specifica lingua). Gli studenti poi spendono la prima settimana a tempo pieno presso l'azienda al fine di mettere a fuoco il mandato, concordare col referente aziendale un piano di lavoro e procedere alla raccolta dei dati necessari. Successivamente, lavorano in spazi universitari appositamente allestiti per le attività laboratoriali, con divani, postazioni mobili, muri scrivibili, accesso alla rete. In questa fase sono seguiti in modo continuativo dai tutor accademici e possono, quando necessario, contattare l'azienda per chiarimenti, supplementi informativi o presentazioni intermedie. Al termine, i risultati sono presentati sia ai docenti per il conseguimento del voto, sia all'azienda per una valutazione della qualità dell'*output*.

Caratteristiche distintive e aspetti innovativi: la formula del Laboratorio didattico su bisogni aziendali reali è oramai piuttosto consolidata presso il Politecnico di Milano. L'elemento caratterizzante in questo caso è il fatto che si tratta di una modalità utilizzata in modo sistematico e continuativo nel tempo che costituisce un tratto distintivo di un'offerta didattica dell'ultimo anno basata sull'orientamento pratico, il 'taglio' applicativo e la focalizzazione su problemi aziendali reali.

Per gli studenti, il laboratorio diventa una sorta di 'allenamento finale' prima di entrare nel mondo del lavoro, in cui la crescita è soprattutto in termini di maturità, responsabilità, capacità di pianificare il lavoro e gestire le dinamiche di gruppo.

Per le imprese, oltre alla chiara possibilità di fare una sorta di selezione anticipata di candidati interessanti per un ingresso futuro, vi è un vantaggio più di breve periodo consistente nell'apporto ideativo e operativo degli studenti che sono in grado di realizzare compiti professionali che altrimenti l'impresa dovrebbe svolgere con risorse interne.

Elenco Ricerche pubblicate:

- “Smart cities tra concetto e pratica” N° 01/2018
- “Analisi e prospettive delle geografie economiche del territorio lodigiano” N° 02/2018
- “Progetto C.E.R.C.A. Circular Economy come Risorsa Competitiva per le Aziende” N° 03/2018
- “Smart cities: casi studio” N° 04/2018
- “Fondimpresa: il Conto Formazione nel territorio milanese” N° 05/2018
- “Top 500+ Le eccellenze di Monza e Brianza - Analisi 2018” N° 06/2018
- “Top 200 Le eccellenze di Lodi - Analisi 2018” N° 07/2018
- “Platform economy: definizioni e prospettive” N° 08/2018
- “ITS vocational courses in Italy. Evidence from the Focus on Youth project” N° 01/2019
- “Infortuni sulle strade in occasione di lavoro: un fenomeno da conoscere per prevenire” N° 02/2019

