



ASSOLOMBARDA  
Confindustria Milano Monza e Brianza

# Modelli di partenariato didattico università-impresa

RICERCA

N°03/2016

A cura dell'Area

Sistema Formativo e Capitale Umano



# Modelli di partenariato didattico università-impresa



# Indice

## **PREFAZIONE**

**Stefania Giannini, Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca**

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>9</b>
<b>1. OBIETTIVI E METODOLOGIA</b>	<b>11</b>
<b>2. VISIONE STRATEGICA E LOGICHE ORGANIZZATIVE PER IL PARTENARIATO DIDATTICO: LA VOCE DEGLI ATENEI</b>	<b>13</b>
<b>3. IL PUNTO DI VISTA DELLE AZIENDE</b>	<b>21</b>
<b>4. MODELLI DI PARTENARIATO DIDATTICO</b>	<b>26</b>
4.1 Modelli	26
4.2 Caratteristiche e risorse implicate	28
<b>5. RACCOMANDAZIONI</b>	<b>37</b>
<b>6. RIFLESSIONI CONCLUSIVE</b>	<b>43</b>
<b>7. APPENDICE: CASE HISTORIES</b>	<b>47</b>
7.1 Cicli di incontri con le aziende per studenti in Filosofia e in Psicologia dell'Università Vita Salute San Raffaele	47
7.2 Business Case Competition in Università Cattolica del Sacro Cuore	49
7.3 Esperti di comunicazione in Università Cattolica del Sacro Cuore	51
7.4 Project work aziendale alla Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM	52
7.5 Laboratorio di innovazione all'Università degli Studi di Milano	54
7.6 Ciclo di laboratori di sviluppo prodotto al Politecnico di Milano	55
7.7 Produttori indipendenti di contenuti digitali alla Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM	56

<b>7.8 ANIMP/ IPMA Italy e il corso di Project Management al Politecnico di Milano</b>	<b>58</b>
<b>7.9 Talent Lab EYF all'Università degli Studi di Milano Bicocca</b>	<b>59</b>
<b>7.10 Saipem International Chair al Politecnico di Milano</b>	<b>60</b>
<b>7.11 Progetto ULISSE per l'alternanza studio-lavoro all'Università degli Studi di Milano</b>	<b>61</b>
<b>7.12 Il percorso professionalizzante della Laurea in Scienze e Tecnologie Chimiche dell'Università degli Studi di Milano Bicocca</b>	<b>63</b>
<b>7.13 Le “nuove” lauree magistrali dell'Università Bocconi</b>	<b>64</b>
<b>7.14 Circuito virtuoso impresa/ ateneo- ricerca- didattica all'Università degli Studi di Pavia</b>	<b>66</b>

La ricerca è stata curata da Luca Quaratino ed Emma Garavaglia



*Al Ministro dell'Istruzione,  
dell'Università e della Ricerca*

La ricerca promossa da Assolombarda ha il merito di individuare con un puntuale lavoro di indagine le concrete interazioni tra università e imprese attivate sul fronte della didattica.

Si tratta di un contributo significativo, elaborato sulla base delle esperienze nel territorio di riferimento, e capace di fornire un modello più ampio di relazioni aperte e di buone pratiche, non limitato a una delle aree economicamente più avanzate del Paese.

L'alleanza educativa in atto, che emerge in maniera molto visibile dallo studio, sottolinea la sempre più necessaria cooperazione non solo nella fase d'uscita dall'università, ma anche all'interno del percorso formativo.

Per troppo tempo il mondo dell'istruzione è stato scollegato dal mondo delle imprese, producendo, nel suo output più estremo, anche un marcato disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, lasciando insoddisfatti sia i bisogni occupazionali delle aziende, sia i desideri professionali dei laureati.

La visione rigida dell'"imparare versus fare" e della "nozione versus creazione" ha di fatto depotenziato le competenze dei nostri ragazzi e indebolito le loro capacità di orientamento nelle scelte dei percorsi di studio e di vita.

Con l'alternanza scuola-lavoro obbligatoria negli ultimi tre anni della scuola superiore abbiamo dato il via a una rivoluzione didattica che non riguarderà solo istituti e licei, ma anzi chiamerà le imprese a una responsabilità educativa diffusa.

Lo stesso Programma Nazionale della Ricerca appena varato investe circa mezzo milione di euro sulla collaborazione tra pubblico e privato e finanzierà con borse da 20mila euro all'anno i dottori di ricerca che vorranno avviare uno spin-off o una start-up.

C'è dunque un disegno complessivo che vuole avvicinare il sistema della conoscenza italiano al tessuto produttivo, promuovendo un'osmosi strategica per l'innovazione e la crescita del Paese.

L'attenzione a quel partenariato didattico preso in esame in questo studio rappresenta un tratto indispensabile di questo disegno, in una fase di specializzazione del sapere determinante nella crescita di ogni persona.

Alle imprese e alle università, forti rispettivamente delle loro specificità e della loro autonomia, spetta la sfida di sapersi integrare, non solo nelle discipline scientifiche, nell'interesse degli studenti, per istituti del sapere meno autoreferenziali e realtà industriali ricche di capitale umano.

Stefania Giannini

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stefania Giannini', with a horizontal line extending to the right.

# Introduzione

Questa ricerca si inserisce nelle attività del Piano strategico Assolombarda “Far volare Milano”. In particolare, essa scaturisce dalla volontà dell’Area Sistema Formativo e Capitale Umano di ricostruire il quadro complessivo delle forme oggi esistenti di partenariato didattico tra le imprese e il mondo dell’università. Con l’espressione “partenariato didattico” ci si riferisce alle esperienze di collaborazione tra mondo universitario e imprese che abbiano come oggetto iniziative volte ad arricchire e qualificare l’attività didattica. Restano, invece, sullo sfondo le collaborazioni incentrate sulla ricerca, così come le iniziative di orientamento in senso stretto.

Si tratta di un complesso di esperienze che – se si eccettua il nucleo principale consistente nei tirocini curriculari - sfuggono sovente a una codifica formale; inoltre, essendo concepite e realizzate quasi sempre sulla base di rapporti diretti tra aziende e singoli docenti, la visibilità di queste pratiche collaborative è spesso limitata, così come elevato è il rischio che esse si disperdano nel tempo senza lasciare traccia concreta e poter essere replicate su scala più ampia.

A partire da queste premesse, la ricerca punta a far emergere e analizzare nei suoi tratti distintivi questo “patrimonio di esperienze”, in parte frammentato e sommerso, per metterlo a disposizione delle imprese e della comunità accademica come strumento utile a individuare e cogliere nuove opportunità per gestire il rapporto tra giovani ad alta qualificazione e mercato del lavoro. In questo senso, la raccolta dei dati è avvenuta attraverso un processo squisitamente induttivo, verificando direttamente sul campo le pratiche che si sono spontaneamente sviluppate nel tempo, senza fare riferimento a una classificazione preconstituita, bensì ricostruendola *ex post*.

Parallelamente, si è posta attenzione al processo di individuazione delle condizioni di fattibilità delle esperienze raccolte, al fine di renderle “scalabili” e replicabili all’interno del sistema delle imprese a livello locale, regionale ed eventualmente nazionale. In questo modo, per ciascuna pratica di partenariato didattico, sono stati messi in luce, accanto ai vantaggi conseguibili (sia dalle aziende, sia dalle università), anche i meccanismi operativi di funzionamento e gli impegni organizzativo-gestionali a carico delle imprese e degli atenei che volessero intraprenderle.

Stante l’oggetto principale della ricerca, si è data prevalente considerazione alle esperienze sviluppate nell’ambito di corsi di laurea triennale e magistrale o, comunque, rivolte soprattutto agli studenti impegnati in questi percorsi.

L’ambito d’indagine è stato circoscritto agli atenei del territorio milanese (Università Commerciale Luigi Bocconi, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Università Vita-Salute San Raffaele, Libera Università di Lingue e Comunicazione – IULM, Politecnico di Milano, Università degli Studi di Milano-Bicocca, Università degli Studi di Milano) e all’Università degli Studi di Pavia con i quali Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza ha una “storica” e proficua consuetudine di collaborazione.



# 1. Obiettivi e metodologia

La ricerca si è posta i seguenti obiettivi conoscitivi:

- comprendere le **ragioni** e le **dinamiche** distintive della relazione di partenariato tra atenei e imprese focalizzata sull'attività didattica, evidenziando strategie e meccanismi gestionali adottati dai due interlocutori;
- mappare “dal basso” le **esperienze** di partenariato con l'università realizzate indicativamente negli ultimi cinque anni;
- identificarne le **caratteristiche distintive qualificanti**, i meccanismi di funzionamento, i punti di forza, gli elementi di criticità e le condizioni di applicabilità dal punto di vista sia dell'università, sia delle aziende;
- sulla base di alcuni criteri (ad esempio, durata, modalità di coinvolgimento dell'impresa, intensità della relazione etc.), **ricostruire i principali modelli** attualmente esistenti di possibile partenariato università-imprese, ai fini della summenzionata scalabilità;
- raccogliere alcune “**storie esemplari**” di partenariato che, attraverso la voce diretta dei protagonisti, possano facilitare e dare concretezza al processo di comunicazione e diffusione dei risultati della ricerca, *in primis* presso le imprese;
- identificare possibili **linee di evoluzione** futura del partenariato didattico e raccomandazioni concrete che atenei e imprese potrebbero seguire nella logica di potenziarlo e migliorarne la qualità.

La metodologia di ricerca si è articolata lungo tre direttrici.

1. L'**analisi documentale** del materiale messo a disposizione dagli atenei, con riferimento alle loro esperienze di collaborazione con le imprese. In questo modo, è stato possibile compiere un primo passo nella ricostruzione dello stato dell'arte.
2. Parallelamente, la realizzazione di una serie di **interviste in profondità**. Queste hanno riguardato, in prima battuta, i referenti degli uffici responsabili di gestire la relazione con le imprese e il mondo del lavoro<sup>1</sup>. Dal momento che questi ultimi rivestono un ruolo chiave rappresentando i “*gate-keeper*” per l'accesso alle informazioni e ai docenti all'interno dei singoli atenei, è risultato essenziale condividere con loro le modalità di “ingresso ed esplorazione” del mondo universitario. Inoltre, con questi interlocutori è stato possibile acquisire il quadro complessivo rispetto alle relazioni con il mondo delle imprese e alle iniziative specifiche che lo caratterizzano. In seconda battuta, sono stati intervistati i protagonisti diretti delle concrete esperienze di partenariato didattico: docenti titolari degli insegnamenti e referenti dei Corsi di Studio interessati.

Le interviste sono state condotte sulla base di una *check-list* strutturata, contenente una serie di item precisamente definiti, rispetto ai quali raccogliere l'opinione degli intervistati. La scelta di una traccia strutturata aveva l'obiettivo di favorire il lavoro di lettura trasversale delle evidenze emerse e la comparazione tra le diverse esperienze. I ricercatori hanno previsto, in ogni caso, anche degli spazi “aperti” dove raccogliere in

---

<sup>1</sup> Nei diversi atenei questi uffici hanno denominazioni differenziate (Stage e Placement – S&P, Career Service, Orientamento etc.). Per chiarezza e comodità di esposizione, da questo momento faremo riferimento ad essi denominandoli Uffici S&P.

forma più libera il punto di vista degli intervistati e, in tal modo, integrare la *check-list* iniziale con nuovi elementi ritenuti utili per approfondire in un secondo momento questioni rivelatesi interessanti.

3. In terzo luogo, sono stati realizzati un **focus group e alcune interviste individuali** con aziende coinvolte in esperienze significative di partenariato con le università, cercando di garantire una adeguata “polifonia” in termini di tipologia di collaborazione, settori merceologici e dimensioni aziendali. In questo modo, è stato possibile approfondire il punto di vista delle imprese circa le ragioni, i vantaggi e le criticità delle diverse forme di partenariato didattico.

Un ulteriore elemento qualificante dal punto di vista del metodo è stato il raccordo stretto e costante con Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza, finalizzato a instaurare un dialogo continuo sulle evidenze emergenti dal campo e sulle ulteriori linee di ricerca da perseguire, oltre che sulla interpretazione dei dati.

Il lavoro sul campo è stato realizzato nel periodo compreso tra la fine di giugno 2015 e l’inizio di febbraio 2016. Esso ha complessivamente previsto le seguenti attività:

- interviste ai Responsabili Uffici Stage & Placement (talvolta affiancati dai Prorettori alla Ricerca e alla “Terza Missione”) per un totale di 19 persone;
- interviste ai referenti delle singole pratiche di partenariato, per un totale di 16 persone;
- *focus group* e interviste con referenti aziendali per il rapporto con le università, per un totale di 10 persone.

Le interviste hanno rappresentato il cuore della ricerca. In alcuni casi sono state riportate tra virgolette, nel corso del report, espressioni particolarmente significative raccolte durante il lavoro sul campo.

L’accoglienza da parte degli intervistati è stata generalmente molto positiva a segnale di un notevole interesse per l’argomento, ritenuto attualmente di importanza strategica, e di una volontà, presente e futura, di proseguire a investire sul partenariato didattico.

## 2. Visione strategica e logiche organizzative per il partenariato didattico: la voce degli atenei

### In primo piano:

- Il partenariato didattico è un **fenomeno in forte crescita**.
- Il trend è determinato *in primis* dalla convergenza di interessi di università e imprese nel **miglioramento della relazione giovani-mercato del lavoro**, dall'apertura **internazionale** degli atenei, dalle **nuove generazioni** di docenti e ricercatori.
- Le università stanno innovando **strategie e modelli organizzativi** per ottimizzare le relazioni con il mondo delle imprese.
- Permane una tensione tra **accentramento** (gestione in capo a uffici centrali) e **decentramento** di contatti ed esperienze (gestione da parte di docenti).
- I **vantaggi** per docenti, studenti, atenei e imprese superano di gran lunga gli sforzi e le possibili criticità emergenti.

In questo capitolo, è presentato un quadro di sintesi dei dati raccolti presso gli otto atenei coinvolti nell'indagine, con l'obiettivo di evidenziare i tratti distintivi delle esperienze di partenariato didattico università-imprese attivati nel territorio di Milano e Pavia. Esistono, naturalmente, differenze tra i singoli atenei, legate a una pluralità di fattori tra i quali:

- l'assetto istituzionale (pubblico o privato);
- le dimensioni (che implicano livelli di complessità organizzativa variabili);
- l'origine e la storia di ciascuna realtà accademica che denotano una relazione più o meno intensa e radicata con il mondo delle imprese (alcune università hanno vissuto in tempi più recenti di altre il passaggio da istituzioni eminentemente culturali a realtà educative aperte al confronto col mondo delle professioni e del lavoro);
- la forza del proprio *brand* (che può rivelarsi strategica nel momento in cui si decide di avviare collaborazioni con le aziende).

Ciò premesso, il partenariato didattico è oggi un **fenomeno strategico e in crescita**, per una pluralità di dinamiche e ragioni.

In primo luogo, esso beneficia del progressivo intensificarsi del grado complessivo di cooperazione tra università e imprese, in ragione della crescente convergenza d'interessi tra gli attori in gioco:

- **gli atenei**, sempre più impegnati ad attrarre studenti proponendo percorsi di studio in grado di preparare realmente all'ingresso nel mondo del lavoro e di garantire l'*employability* dei profili formativi in uscita;
- **i giovani**, sempre più alle prese con la difficoltà strutturale (testimoniata da tutte le statistiche ufficiali) di entrare rapidamente nel mondo del lavoro e posizionarsi in modo stabile, così da consentire anche il parallelo sviluppo di un progetto di vita;

- **le imprese**, sempre più vincolate da risorse scarse e rigidità dei *budget* e, per questo, più attente e selettive negli investimenti in giovane capitale umano (minor numero di assunzioni, maggiore focalizzazione sulle competenze strategiche per il *business*, con scarsi margini di errore).

*“I principali vantaggi che gli studenti possono trarre da questa esperienza sono senza dubbio quello di poter sperimentare l’applicazione pratica dei contenuti teorici, migliorandone l’apprendimento, quello di sperimentare il lavoro di gruppo e di migliorare le proprie soft skill, di comprendere meglio i contenuti di una delle possibili professioni del loro futuro, nonché di incontrare una realtà aziendale di grande rilievo in questo ambito. L’ateneo beneficia di queste iniziative perché vede arricchita la propria didattica e si rende protagonista di iniziative di grande interesse da parte degli studenti. Per Accenture, il progetto costituisce un’occasione di employer branding nella quale appunto farsi conoscere come possibile futuro datore di lavoro per questi ragazzi che, inoltre, contribuisce a formare e orientare alla professione” – Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Accenture (il caso completo in appendice).*

Da questo punto di vista, il partenariato didattico nell’ambito dei corsi di studio triennali e magistrali entra sempre più in una strategia complessiva che si estende anche a master, dottorati, scuole di specializzazione: tutto è letto in una logica di **maggiore integrazione col mondo del lavoro e delle professioni**. Un’integrazione che rappresenta una linea strategica per tutti i “segmenti” in cui è articolata l’offerta formativa universitaria, anche se con pesi inevitabilmente variabili in base ai differenti ambiti scientifico-disciplinari di afferenza e alle diverse vocazioni formative.

In secondo luogo, viene riconosciuto il ruolo rilevante delle **spinte normative**, provenienti perlopiù dall’ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca), che richiedono per ogni Corso di Studi un’attività esplicita di consultazione del mondo del lavoro e delle professioni, a cui esso si indirizza, per rilevarne le esigenze. La necessità per gli attori universitari di rispondere formalmente alle richieste dell’ANVUR in tal senso determina inevitabilmente un rafforzamento anche sostanziale del confronto e del rapporto con le imprese. Il fenomeno può essere riletto in termini di “isomorfismo istituzionale coercitivo”, espressione che indica l’esistenza di norme che determinano il diffondersi di pratiche e sistemi di relazioni all’interno e tra organizzazioni<sup>2</sup>.

In terzo luogo, in questi ultimi anni si sta assistendo, in diversi atenei, a un profondo **ricambio generazionale**. Questo sta avvenendo:

- a **livello gestionale**, con nuovi Rettori (e Prorettori) maggiormente orientati a sviluppare piani strategici che prevedano interventi mirati di avvicinamento alle imprese e un’intensificazione delle collaborazioni delle quali, peraltro, gli Uffici S&P diventano il “braccio operativo”;
- a **livello di corpo accademico** che, con l’arrivo delle nuove leve di docenti, appare più incline ad avvicinarsi al mondo del lavoro e a dialogare con gli Uffici S&P i quali – a differenza del passato – trovano proprio nei professori più giovani degli interlocutori interni interessati e facilmente coinvolgibili in iniziative di *partnership* con le aziende.

Infine, sull’intensificarsi del partenariato didattico università-imprese incide anche la progressiva **apertura internazionale** degli atenei, da intendersi tanto in termini di attrazione di studenti stranieri, quanto in termini di scambio di *visiting professor*.

Il dialogo con culture universitarie diverse (specie quelle di stampo anglosassone) induce le nostre università a confrontarsi con modelli organizzativi della didattica caratterizzati spesso da una maggiore integrazione tra teoria e pratica.

In questo senso, diventa cruciale per un ateneo la capacità di proporre ai propri studenti stranieri (ma anche agli studenti italiani di rientro da esperienze temporanee all’estero)

---

<sup>2</sup> P. J. DiMaggio e W. Powell (1983), "The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48: 147-60.

modelli didattici innovativi, ispirati al concetto di “apprendimento attivo”, con cui integrare le modalità classiche dalla lezione frontale.

Per questi ordini di ragioni, l'avvicinamento al mondo del lavoro e delle professioni è diventato ormai una sorta di “imperativo categorico” per tutti gli atenei.

La capacità di interloquire e collaborare con le imprese, infatti, è oggi un **fattore posizionante** nel mercato dell'alta formazione (tassi di *placement* e *performance* occupazionali si dimostrano leve efficaci di attrazione delle future matricole), oltre a costituire un efficace mezzo di contrasto dei fenomeni di rallentamento o di abbandono delle carriere da parte degli studenti meno motivati.

In questo processo, il partenariato sulla didattica gioca un ruolo sempre più rilevante.

Le strategie di relazione con il mondo delle aziende fin qui descritte si traducono in misura crescente anche in **investimenti organizzativi** specifici che riguardano *in primis* gli Uffici S&P e consistono nel potenziamento delle strutture, nell'inserimento di risorse umane dedicate, nello sviluppo di infrastrutture informatiche efficienti a supporto e nell'ampliamento del perimetro di attività e responsabilità.

In questo senso, le scelte strategiche degli atenei non sono uniformi. Alcuni di essi hanno optato per processi di **centralizzazione e integrazione** di precedenti unità organizzative distinte, al fine di costituire una sorta di “antenna” unica, in grado di fungere da interfaccia con le imprese; altre università, d'altro canto, hanno compiuto la scelta di potenziare **comitati, tavoli e gruppi di lavoro** misti università-imprese, dotandoli di “sostanza” e operatività e superando in tal modo la dimensione formale e rituale tradizionalmente attribuita a tali strutture; altri atenei, ancora, hanno deciso di creare nei propri organigrammi di governo dei **pro-rettorati dedicati**, capaci di dare copertura e “propulsione” istituzionali alle diverse iniziative di cooperazione con il mondo del lavoro.

Di qualunque natura esse siano, tali scelte hanno, comunque, il comune obiettivo di facilitare relazioni sinergiche con le imprese e, al contempo, di capitalizzare al massimo il valore aggiunto generato da dette relazioni.

Parallelamente, gli atenei, tramite i loro Uffici S&P, sono anche impegnati in investimenti significativi sul **piano culturale**, finalizzati ad avvicinare studenti e docenti al mondo delle imprese e sensibilizzarli sulla rilevanza strategica della relazione tra l'istituzione universitaria e il mondo aziendale. Questa consapevolezza è generalmente in crescita presso tutti gli atenei, sebbene accompagnata da livelli differenti di maturità, determinati da consuetudini di relazione più o meno radicate: una relazione che, a seconda dei casi, può essere consolidata, di recente sviluppo (grazie a un cambio di passo “generazionale”), oppure *in fieri*.

In quest'ottica, gli Uffici S&P sono intensamente impegnati anche sul fronte interno in attività di diffusione delle esperienze, di sensibilizzazione culturale, di comunicazione delle informazioni e delle opportunità di *partnership* (“*diamo contatti, creiamo occasioni*”), nonché di coordinamento dei diversi attori organizzativi. In sintesi, cercano di operare come veicolo, volano, *hub* e motore interno all'ateneo.

Per quanto concerne i meccanismi di “innesco” del partenariato didattico, si distinguono due modalità fondamentali:

1. l'**azione centrale** dell'Ufficio S&P che, a partire da un contatto con l'azienda (prevalentemente con la Direzione Risorse Umane), si attiva per cercare una possibile risposta all'esigenza manifestata all'interno dell'ateneo (“*amplifichiamo la voce e la visibilità delle aziende all'interno dell'intricato mondo universitario*”);
2. l'**azione periferica**, spesso estemporanea, di un singolo docente che valorizza una relazione personale diretta con un *manager* di linea e/o un imprenditore di una specifica azienda.

La scommessa per gli atenei è **diventare sempre più efficaci** nell'attivare sinergie tra i due processi, migliorando il flusso bidirezionale della comunicazione: da un lato, spingere i docenti a mettere a sistema il loro "portafoglio-contatti" e a chiedere il supporto centrale nella gestione delle iniziative; dall'altro lato, migliorare la capacità di penetrazione interna delle strutture di S&P centrali.

Gli intervistati affermano che questi scambi comunicativi, grazie anche al ricambio generazionale dei docenti, avvengono oggi più che in passato, consentendo di creare un circolo virtuoso di collaborazione tra centro e periferia.

Tutti gli atenei riconoscono il ruolo strategico della rete degli "**Alumni**" (ex-studenti), in qualità di iniziatori, facilitatori e acceleratori del processo di *partnership* sulla didattica.

Il modello organizzativo di gestione che ne risulta, basato su una costante ricerca di equilibrio tra **accentramento e decentramento**, appare interessante e funzionale agli scopi:

- da una parte, mettere a sistema le esperienze, fare sinergia, essere efficienti nell'utilizzo delle risorse, garantire un coordinamento unico verso l'interlocutore esterno;
- dall'altra parte, cogliere un maggior numero di opportunità, essere flessibili nelle soluzioni operative (modalità, tempi etc.) e garantire una capacità costante di innovare le forme di partenariato attraverso il mantenimento di un livello fisiologico di "caos creativo".

Un altro aspetto rilevante dal punto di vista gestionale è l'esistenza nelle università di altri "contenitori didattici" diversi dai tradizionali corsi di laurea (alte scuole, master, dottorati e percorsi di formazione continua etc.) i quali, seppur con gradi di intensità diversa, creano un contorno fertile in termini di contatti aziendali, reti professionali e idee progettuali. A condizione che il processo sia opportunamente governato, tali esperienze si riverberano, con un effetto "a cascata", anche sui corsi di laurea triennali e magistrali per la progettazione e la realizzazione di iniziative di partenariato didattico.

All'interno degli atenei emergono **differenze**, anche consistenti, tra i diversi **ambiti disciplinari** nella diffusione delle pratiche di collaborazione sulla didattica e nella tipologia di iniziative implementate: così, se il partenariato è acquisito come "fenomeno naturale" per i settori economico-aziendali, ingegneristici e tecnologici, esso è, invece, visto come "un'opportunità in più" per le aree umanistiche e anche per quelle delle scienze pure. In questo caso, viene riconosciuto al partenariato didattico con le imprese una funzione di aiuto nello stemperare, almeno per alcuni indirizzi di studio, l'etichetta di lauree "deboli", oltre che uno strumento per allargare gli orizzonti professionali degli studenti di *Humanities* e *Sciences* e per far conoscere le potenzialità di questi laureati anche al mondo aziendale.

*"L'iniziativa è stata lanciata con l'obiettivo di consentire un salto di qualità nella proposta didattica esistente aprendola a un mondo "nuovo", quello delle imprese, per gli studenti di filosofia e di psicologia. [...] si è generata un'interessante sinergia legata alla scoperta reciproca: gli studenti cominciano a toccare con mano un mondo per loro sconosciuto, con un'attenzione particolare a possibili sviluppi professionali fino a ieri impensabili; le aziende scoprono l'utilità e l'applicabilità di alcune categorie - filosofiche ad esempio - ai propri problemi organizzativi quotidiani, come la centralità della retorica nella gestione del cambiamento" - Università Vita-Salute San Raffaele (il caso completo in appendice).*

Secondo gli intervistati, sarebbe importante cercare di rendere precoce il primo contatto degli studenti con il mondo delle imprese e del lavoro (*early engagement*), anticipando l'avvio delle **esperienze di partenariato didattico già al primo anno**, in quanto leva significativa di orientamento professionale e motivazione allo studio, stabilizzandole poi come processo continuo e di crescente intensità e impegno. Sostanzialmente si tratta di accompagnare nel tempo la progressiva maturazione personale e sui contenuti con "prove" via via più sfidanti.

*“Si è scelto di focalizzarsi sul livello magistrale in quanto gli studenti cominciano a consolidare competenze di analisi, dominio dei contenuti e maturità personale adeguati alle sfide che una didattica fortemente centrata sulla presenza delle imprese determina. Dopo essersi fatti le ossa in triennale, gli studenti sono pronti per un salto di qualità. Analogamente, il livello di intensità dell’interazione con le problematiche aziendali reali cresce progressivamente, prevedendo nei due anni una pluralità ampia di formule” – Università Commerciale Luigi Bocconi (il caso completo in appendice).*

Fa da contraltare a quest’ultima considerazione il tema di come le esperienze di partenariato didattico possano essere, di fatto, diversamente percepite e vissute da parte degli studenti; fattore, questo, su cui incide pesantemente, in termini di motivazione e frequenza, il fatto che la partecipazione a tali forme didattiche preveda o meno l’attribuzione di crediti formativi universitari (CFU). Ciò premesso, è interessante osservare che, in ogni caso, sta crescendo l’attenzione anche per le iniziative di tipo extracurricolare (quelle, per così dire, “a crediti zero”) poiché gli studenti ne colgono sempre più l’effettivo valore per la loro crescita personale e per il loro curriculum. In altre termini, il partenariato didattico, nelle sue diverse espressioni, aiuta la transizione verso un’idea diversa e più realistica di **employability**.

Non va dimenticato che *a latere* del partenariato didattico in senso stretto, nelle sue diverse forme possibili, c’è tutto un mondo, comunque collegato, di iniziative extracurricolari di preparazione al lavoro riconducibili, tendenzialmente, alle strutture di S&P e che si concretizzano in iniziative quali: laboratori sulle *soft skill*, presentazione di casi aziendali, visite presso le imprese, incontri illustrativi sulle professioni, allenamento sul *public speaking*, simulazioni di colloqui di selezione, piccoli *assessment* sulle attitudini personali, dialogo con mentori aziendali etc.

Si tratta di una “galassia” - più o meno ampia a seconda del contesto universitario di riferimento - di attività interconnesse tra loro e che si alimentano reciprocamente permettendo l’osmosi di contatti e idee dall’una all’altra. L’insieme di queste iniziative “fa cultura” all’interno degli atenei sul tema della collaborazione con le imprese, preparando il terreno per ulteriori sviluppi della relazione.

Per quanto riguarda la **tipologia di aziende** con cui realizzare attività di *partnership* didattica, si rileva una differenza sostanziale relativa al **fattore dimensionale**. Le grandi imprese non solo si rivelano in grado di gestire in autonomia il processo di collaborazione (dalla ricerca del partner universitario adatto, alla presa di contatto, all’organizzazione pratica successiva), ma sono spesso gli atenei a cercarle per specifiche iniziative in virtù delle forze del loro *brand*. Le imprese di piccola e media dimensione, al contrario, hanno maggiori difficoltà (operative, comunicative, culturali etc.) soprattutto nell’entrare in contatto con l’università. Da questo punto di vista, è molto rilevante il ruolo attuale, e potenzialmente in ulteriore crescita, delle **Associazioni di rappresentanza** imprenditoriale come facilitatori e “cerniera” nel raccordo tra le imprese e il mondo universitario.

*“I vantaggi principali che gli studenti possono trarre da un’iniziativa frutto dell’interazione tra il mondo della teoria e quello della pratica, che è al cuore della mission di ANIMP (Associazione Nazionale di Impiantistica Industriale), sono certamente le accresciute competenze che possono ottenere attraverso il corso e soprattutto la possibilità che vengano certificate. [...] anche l’avvicinarsi a un network professionale riconosciuto internazionalmente rappresenta un plus nella fase di ingresso nel mercato del lavoro, ma anche in vista dell’intero percorso di carriera” – Politecnico di Milano e ANIMP (il caso completo in appendice).*

Dal confronto con gli interlocutori universitari, emerge con chiarezza che il partenariato didattico è, di fatto, un **“gioco a somma positiva”** (*win-win*) poiché - permettendo di avvicinare e far parlare tra loro studenti, aziende, docenti - genera vantaggi per tutti gli attori del processo. Un processo che ha il merito, tra l’altro, di favorire l’incontro tra domanda e offerta di lavoro ad alta qualificazione.

Ciò abbassa il rischio di tendenze all'autoreferenzialità da parte di ciascun attore e, al contrario, contribuisce a costruire un ponte tra i due mondi – quello accademico e quello delle imprese – caratterizzati da obiettivi istituzionali, linguaggi e orizzonti temporali diversi.

Il partenariato didattico assume allora l'essenza e i contorni di uno spazio liminale, a cavallo tra due mondi, una sorta di “**terra di mezzo**” in cui istanze diverse possono incontrarsi e cercare una sintesi.

Questa funzione di raccordo assume le tante vesti che le diverse opzioni di partenariato mettono a disposizione: dai docenti a contratto (che uniscono logica professionale e riferimenti teorici), ai *project-work* e laboratori (che esplorano la dimensioni applicative dei costrutti teorici), fino alle forme più complesse come gli *spin-off* accademici.

Quanto più questi “anelli di congiunzione”, nei quali culture professionali diverse convivono e si contaminano, sono numerosi e vitali (in termini di capacità di generare relazioni “ad alta frequenza”), tanto più facile diventa **superare i pregiudizi** negativi reciproci (“*le aziende sono opportuniste*”, “*le università sono chiuse al confronto con l'esterno*”) determinati spesso dalla mancata conoscenza del sistema di vincoli in cui ciascuna delle due parti si trova a muoversi.

Qui di seguito sono riportati i vantaggi che, ad avviso degli intervistati, il partenariato didattico genera per i diversi attori protagonisti. In altre parole, i motivi per cui, per ciascuno di essi, è interessante “tuffarsi” in questa avventura.

#### **ATENEI:**

- uscire dalla autoreferenzialità;
- farsi conoscere dalle aziende e dal mercato del lavoro anche su àmbiti disciplinari diversi da quelli di tradizionale interesse;
- arricchire e qualificare i percorsi didattici;
- avere a disposizione uno strumento di *marketing* e comunicazione verso le famiglie, oggi sempre più sensibili al tema del ritorno dell'investimento della formazione universitaria in termini di reali opportunità e sbocchi di lavoro per i propri figli anche alla luce, in taluni casi, del vissuto familiare diretto (passaggio dall'idea del “bravo studente” a quella di “persona impiegabile nel lungo termine”);
- generare opportunità di *fundraising*;
- alimentare i processi di ricerca.

#### **STUDENTI:**

- “messa a terra” della conoscenza teorica (capire “a cosa serve” nel concreto quello che studiano);
- apertura verso il mondo del lavoro e orientamento;
- costruzione della voce “esperienze” nel CV;
- apertura mentale e disponibilità verso mondi professionali apparentemente distanti dalle aree disciplinari di studio, non conosciuti o non considerati prima;
- passaggio utile a costruirsi un progetto professionale (“*accende una lucina in testa*”);
- acquisizione di un linguaggio consono a interloquire in modo competente col mondo del lavoro.

*“Per gli studenti, vi è la possibilità non solo di appropriarsi di competenze professionali, ma soprattutto di acquisire una dimensione “autorale e creativa”, un patrimonio di lungo termine che difficilmente si può insegnare attraverso le lezioni, necessitando di un passaggio esperienziale significativo. Vi è poi il contatto col mondo del lavoro, che significa confrontarsi “da adulti” con scadenze concordate con un soggetto esterno e dover strutturare un metodo per fare le cose; la preparazione a sbocchi professionali innovativi (dove il digitale e la radiofonia si incontrano) per un mondo, la radio, che nei mestieri tradizionali (il conduttore) offre pochi spazi” – Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM e Radio DeeJay (il caso completo in appendice).*

#### **AZIENDE:**

- *employer branding*, in particolare attrattività su corsi di laurea dove non sono conosciute come potenziali datori di lavoro (specialmente per le PMI o per settori tipicamente meno attrattivi per i giovani);
- reclutamento (spesso tramite tesi e stage), prima di tutto verso i talenti (“alti potenziali”);
- accesso alla “conoscenza” aggiornata, grazie al confronto con i docenti;
- accesso a idee e soluzioni innovative proposte dagli studenti;
- comprensione delle nuove generazioni (per meglio sintonizzare le proprie politiche di gestione delle risorse umane).

*“Per l’azienda c’è la possibilità di accedere a idee innovative o comunque di sottoporre le proprie ipotesi di soluzione a un vaglio esterno prima di implementarle concretamente. Senza dimenticare che nell’ambito della partnership didattica vi è la possibilità di valorizzare il rapporto col docente per accedere a contenuti e know-how qualificati. Nel caso specifico vi è stato un ulteriore risultato inatteso, vale a dire l’ingresso del Direttore Vendite come professore a contratto nella facoltà dell’ateneo: un elemento di consolidamento della partnership didattica azienda-università” – Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM e Il Gigante (il caso completo in appendice).*

#### **DOCENTI:**

- *feedback* sui contenuti del corso (livello di aggiornamento e attualità rispetto alle applicazioni pratiche);
- possibilità di confronti strutturati (come, ad esempio, *focus group*) in caso di introduzione di nuovi insegnamenti o di aggiornamenti del piano di studi del corso di laurea;
- co-progettazione di insegnamenti;
- *knowledge transfer* e verifica delle implicazioni pratiche delle teorie insegnate;
- reputazione interna ed esterna;
- motivazione, specialmente per i docenti di “mondi lontani” dalle imprese.

Di contro, sono state esplorate anche le criticità che, ad avviso degli intervistati, rendono più difficile avviare e gestire con successo le iniziative di *partnership*:

- per gli Uffici S&P, **elevato dispendio di energie** e tempo per dare continuità al processo, sia in termini di lavoro interno su docenti e studenti, sia di cura “ad personam” delle aziende (molteplicità degli attori sui due fronti);
- sovraccarico di **lavoro sui docenti** che non solo patiscono situazioni di budget e risorse spesso limitati, ma sono poi misurati su altro per la loro progressione di carriera (“*la didattica non è premiata né riconosciuta*”);
- difficoltà di **coordinamento interno**, di fronte a un mondo frammentato e a iniziative disperse, dove è complesso mettere a sistema le esperienze e offrire una regia unica verso l’esterno;
- scontro con **logiche personali**, “orticelli chiusi”, gelosia dei contatti;
- i **vincoli ministeriali** rendono difficile valorizzare, nei percorsi formativi, la parte applicativa che, per sua natura, necessita invece di maggiore flessibilità (“come incasella l’esperienza di *partnership* sulla didattica in termini di CFU?”)
- i due mondi chiamati a interagire hanno, come già accennato, logiche, tempistiche e, a volte, anche **interessi diversi** che devono essere “fasati”;
- la **burocrazia** interna all’università, che “si fa sentire” soprattutto di fronte a iniziative più complesse, creando vincoli e ostacoli, spaventa le aziende.

Criticità che possono essere gestite efficacemente solamente attraverso l’impegno congiunto degli interlocutori coinvolti.

*“Il laboratorio ha richiesto un significativo lavoro iniziale di progettazione “a quattro mani” per identificare con precisione gli obiettivi, la divisione del lavoro tra docenti e manager, l’articolazione del lavoro degli studenti tra lezioni e attività sul campo; in particolare, è stato necessario lavorare a sincronizzare i tempi del corso con quelli dell’azienda. La peculiarità di questa esperienza è, infatti, quella di essere situata all’interno del processo di innovazione vero e proprio dell’azienda. [...] è stato molto importante che questa esperienza producesse un contributo spendibile concretamente (“non si è trattato di un esercizio a tavolino, gli studenti hanno fatto un lavoro vero che altrimenti avremmo fatto noi”)” – Università degli Studi di Milano e Sodexo (il caso completo in appendice).*

In prospettiva futura, è convinzione comune che le pratiche di collaborazione didattica tra università e imprese costituiscano un **fenomeno destinato a crescere** anche per la spinta derivante dalla competizione internazionale tra sistemi educativi; il ricorso a tali pratiche sarà sempre più un elemento distintivo di posizionamento per le università e, pertanto, si prevedono **investimenti** crescenti in strutture, processi e competenze dedicate a questa tipologia di attività.

Un’opportunità rilevante potrebbe essere quella di agganciarsi ai più ampi processi di valorizzazione dei **sistemi locali** e di puntare sui “vantaggi comparati del territorio”, rispetto ai quali declinare il partenariato didattico e con esso, più in generale, anche la co-progettazione dei percorsi di laurea e dei sistemi di alternanza.

Altro elemento qualificante potrebbe essere lo sviluppo di una **partnership a “tutto tondo”** e stabile con un gruppo di aziende “core”, attorno alle quali poi aggregare altre imprese con cui intrattenere relazioni più estemporanee. Il partenariato didattico, in tal senso, potrebbe fungere da primo “grimaldello” per entrare nella relazione, per poi puntare su collaborazioni a più ampio spettro: passando dalla didattica agli stage, alle tesi in azienda, all’orientamento, alla ricerca fino alla formazione continua per il personale aziendale.

*“[...] la collaborazione sul fronte delle attività di ricerca influenza in modo tangibile anche l’attività didattica, dando forma a un circolo virtuoso che vede uno sforzo comune ad ateneo e impresa nel ricercare innovazione continua, la quale diviene contenuto della formazione offerta agli studenti che entrano nel mercato del lavoro e alimentano la capacità competitiva dell’economia. [...] allo stesso tempo, le attività di ricerca messe in campo sono fortemente orientate a produrre innovazione che “esca” dal circuito dell’università per immettersi sul mercato. Ancora, in entrambi i casi queste esperienze diventano fonte di costante aggiornamento e diversificazione delle tematiche di ricerca e di didattica, non soltanto per chi vi lavora direttamente, ma anche per i dipartimenti di riferimento e l’ateneo nel suo complesso” – Università degli Studi di Pavia (il caso completo in appendice).*

Diventa, dunque, strategico per le università il saper offrire alle imprese, sotto un “ombrello relazionale” forte, un ventaglio ampio e flessibile di opportunità di relazione, con gradi differenti di impegno e intensità. Un’offerta composita di occasioni collaborative alla quale dare una eventuale veste formale, mediante accordi-quadro, protocolli e memorandum generali d’intesa, tavoli permanenti di scambio e confronto.

# 3. Il punto di vista delle aziende

## In primo piano:

- La collaborazione con le università nel campo della didattica rappresenta un canale strategico in termini di **employer branding** e di **capacità di attrarre giovani** a elevata qualificazione.
- Anche l'accesso a **conoscenze e idee innovative** rappresenta un driver importante per le aziende.
- Le **relazioni con il corpo docente**, spesso facilitate dalla presenza di Alumni in azienda, costituiscono in molti casi la "scintilla" che innesca nuovi ambiti di collaborazione.
- La partecipazione alle attività didattiche universitarie rappresenta spesso, per le risorse aziendali coinvolte, una leva di **motivazione e accresciuta soddisfazione personale**.

Dal dialogo con le imprese, avvenuto nell'ambito di un *focus group* e di alcune interviste individuali, emerge prima di tutto la conferma di un **interesse elevato** e di una ampia disponibilità a investire nella relazione con gli atenei oggi e nel prossimo futuro. Dal punto di vista delle aziende, questa relazione è percepita come un asse strategico e qualificante per il proprio posizionamento nel mercato del lavoro, in particolare dei giovani ad alta qualificazione.

Questo interesse e questa disponibilità, peraltro, trovano analogo riscontro presso gli atenei, creando le condizioni per una collaborazione potenzialmente sempre più ampia, intensa e proficua.

È unanime la constatazione che nella cooperazione con gli atenei giochi un ruolo cruciale la **relazione personale col docente** che risulta essere l'elemento ricorrente di innesco della *partnership* didattica: la conoscenza personale, infatti, risulta essenziale per costruire una primo rapporto di fiducia e verificare la sintonia reciproca tra corso universitario e *business* aziendale.

Le occasioni tipiche di conoscenza diretta sono gli incontri per addetti ai lavori (convegni, eventi etc.) e la presenza in azienda di Alumni, soprattutto giovani, che mantengono ancora relazioni "fresche" con i propri docenti. L'esistenza di un ampio e dinamico *network* personale è, dunque, un prerequisito chiave affinché l'impresa possa più facilmente avvicinarsi all'università.

In termini di strategia complessiva verso il mondo accademico, quasi tutte le imprese puntano sulla **logica dell'anticipazione**, intesa come la capacità di intercettare gli studenti il più precocemente possibile nella loro carriera universitaria e avviare con essi un'azione di **employer branding** che li sensibilizzi al business dell'azienda, ai suoi prodotti/servizi e al suo "stile", generando una "socializzazione anticipata" (*early engagement*) alle professionalità aziendali: un percorso che si sviluppa a ritroso, dalla laurea magistrale alla laurea triennale, dagli ultimi ai primi anni del corso di studi universitario.

È interessante notare come per non poche aziende questo processo di risalita all'indietro della "filiera educativa" - in un processo, per certi versi, analogo a quello dei salmoni - non si arresti all'università, ma tenda piuttosto a proseguire anche presso le scuole secondarie di secondo grado, in particolare nell'istruzione tecnica e professionale.

In prospettiva, appare interessante per le aziende andare verso una logica di **partnership “a tutto tondo”** nell’ambito della quale - a partire da una relazione solida, continua e di qualità con alcuni atenei selezionati - si possa sviluppare una pluralità di progetti, caratterizzati da differenti livelli di impegno e intensità, in coerenza con l’evolversi dei bisogni aziendali.

Infine, emerge in maniera indiretta, ma chiara, l’importante ruolo giocato da **Assolombarda Confindustria Monza e Brianza**, nella sua veste sia di promotrice diretta di iniziative di partenariato didattico (come la sperimentazione di un percorso universitario in regime di alternanza studio-lavoro condotta con il corso di laurea triennale in Informatica dell’Università degli Studi di Milano), sia di **snodo attivo** tra imprese e università: una “missione” di raccordo che va dal semplice passaggio di informazioni, all’organizzazione di eventi e progetti *ad hoc*, al ruolo di “parte sociale” nei processi di revisione e aggiornamento dell’offerta formativa, al lavoro costante di coordinamento sui due fronti.

Una seconda area che è stata approfondita con i referenti aziendali riguarda l’identificazione dei vantaggi che le esperienze di partenariato didattico producono a favore dell’impresa.

Nell’ambito di un ventaglio piuttosto articolato (vedi Tabella 1), occupa sicuramente una posizione prioritaria l’**employer branding**, vale a dire l’opportunità di consolidare il proprio posizionamento in qualità di datore di lavoro presso un segmento particolarmente strategico delle risorse umane come quello dei laureati. Un’esigenza di posizionamento che ha almeno due direttrici: da un lato, le aree disciplinari (e i relativi profili di competenza) in cui maggiori sono la competitività e la difficoltà di reperimento sul mercato delle professioni (è il caso, ad esempio, di alcune tipologie di ingegneri); dall’altro lato, l’universo dei “pubblici nuovi”, studenti o laureati in discipline diverse da quelle tradizionalmente presenti negli organici aziendali (e, perciò, non oggetto di consuete attività di ricerca e selezione) con i quali l’impresa desidera, comunque, entrare in contatto. In quest’ultimo senso, alcune aziende utilizzano il partenariato didattico come occasione per farsi conoscere e accedere ad apporti culturali innovativi generati da profili formativi per esse “inediti”.

*“L’idea di offrire questa ulteriore opportunità formativa, molto specialistica e frutto dell’esperienza sul campo dei professionisti EY, è venuta dall’azienda che ha portato in università il proprio bisogno e il proprio desiderio di poter contribuire alla formazione di quella che potrebbe essere la sua forza lavoro del futuro. [...] In questo modo gli studenti partecipanti possono avere accesso a contenuti molto specifici a partire dall’esperienza di chi quotidianamente li applica nel proprio lavoro” – Università degli Studi di Milano-Bicocca e Ernst & Young (il caso completo in appendice).*

Strettamente collegati a questo primo obiettivo di visibilità, vi sono altri due vantaggi ricercati dalle imprese:

- da una parte, l’orientamento degli studenti al settore, al business e alle professioni caratteristiche dell’azienda;
- dall’altra parte, il miglioramento della preparazione dei laureati, visti come proprio capitale umano del futuro.

L’idea di fondo comune a questi due obiettivi è di poter avviare un lavoro di “preparazione e fertilizzazione del terreno”, entrando in contatto anticipatamente - proprio in occasione di esperienze di partenariato didattico - con futuri potenziali collaboratori. Un investimento precoce che promette, in prospettiva, un significativo risparmio di energie, risorse e tempi.

Nelle attività di partenariato più concrete - nelle quali le aziende possono vedere gli studenti in azione, testando le loro capacità su piccoli progetti - si delinea chiaramente la possibilità di effettuare una vera e propria **azione di reclutamento** dei migliori talenti. Si tratta, in questo caso, di una vera e propria pre-selezione che ha come naturale e tipica conseguenza l’attivazione presso l’impresa “osservatrice” di un tirocinio, prodromo, in molti casi, di una successiva assunzione.

Un ulteriore e significativo vantaggio ricercato dalle imprese risiede nella possibilità di acquisire, tramite la cooperazione con gli atenei, **idee innovative** e soluzioni originali per le proprie attività.

Gli studenti rappresentano un pubblico giudicato interessante per almeno tre ragioni:

- la mente giovane e creativa, in quanto libera da condizionamenti eccessivi e scevra dalle sovrastrutture indotte dal bagaglio esperienziale;
- la capacità di fornire, rispetto a determinate problematiche aziendali, un punto di vista esterno (potremmo dire “eterodosso”) rispetto alle logiche e alle visioni aziendali;
- l’incarnare, sovente, un segmento strategico di clienti e utilizzatori al quale molte aziende, di fatto, si rivolgono nel loro business.

Non è un caso che, proprio alla luce di queste caratteristiche riconosciute agli studenti, non poche **innovazioni aziendali** (di processo o di prodotto) siano state generate in occasione di *project-work* e laboratori che hanno coinvolto giovani universitari e i cui risultati sono stati tradotti in soluzioni implementabili come, ad esempio, brevetti industriali. Una modalità di collaborazione che serve sicuramente all’impresa, ma che, al contempo, arricchisce in modo sostanziale il curriculum dello studente.

*“I laboratori, ciascuno della durata di un semestre, sono due al primo anno e uno, più complesso, al secondo anno. Essi costituiscono pertanto una soluzione didattica che innerva il Corso di Studi lungo tutta la sua durata con un crescendo di complessità dei prodotti su cui si lavora. [...] Si tratta, inoltre, di una soluzione “naturale” per questo tipo di corso di studi, finalizzata a lavorare sull’imparare a fare e a soddisfare la necessità degli studenti di sperimentare in termini applicativi le teorie e i metodi insegnati dai docenti durante le lezioni. Ciò si sposa perfettamente con l’interesse elevato delle imprese di avere un contributo qualificato nella riprogettazione dei propri prodotti o nella ricerca di soluzioni progettuali ex novo” – Politecnico di Milano (il caso completo in appendice).*

Infine, gli intervistati hanno sottolineato due altri aspetti, in parte inattesi:

- da un lato, è emerso che il coinvolgimento delle risorse umane aziendali in attività di partenariato didattico in cui sono chiamate a svolgere un ruolo pedagogico attivo (di docenza, di tutoraggio etc.) a favore degli studenti, produce in esse un effetto motivante significativo e un *commitment* elevato verso questo tipo di attività, anche se non direttamente correlate allo svolgimento degli ordinari compiti professionali;
- vi sono situazioni, ad esempio, in cui *manager* aziendali hanno deliberatamente - e con piacere - impegnato il loro tempo libero (per esempio, al sabato) in questo tipo di attività. Li ha spinti a questo impegno estemporaneo sia il prestigio professionale attribuito all’attività di docenza universitaria, sia la consapevolezza (e, per così dire, la “presa in carico”) della missione loro affidata, ovvero il miglioramento della formazione dei giovani;
- dall’altro lato, è stata richiamata la dimensione valoriale della collaborazione con l’università, in termini di consapevolezza del suo intrinseco valore sociale, oltre che di adesione ai principi di *Corporate Social Responsibility*. Una consapevolezza che genera nell’impresa un vero e proprio senso di orgoglio indotto dall’esercizio di un’attività che viene percepita internamente come una funzione sociale rilevante il cui *output* “etico” è dato dalla facilitazione dei processi di transizione dei giovani laureati al mondo del lavoro.

Ai referenti aziendali è stato anche chiesto quali fossero state le criticità principali vissute nella cooperazione con gli atenei in riferimento alla progettazione e realizzazione delle esperienze di partenariato didattico.

Va detto, in primo luogo, che le criticità segnalate dalle imprese sono, nel complesso, nettamente inferiori dei vantaggi sino a qui descritti. Ciò premesso, si tratta, perlopiù, di fattori ostativi riconducibili alle difficoltà, riscontrate dalle aziende in talune occasioni, a

relazionarsi con un mondo – quello accademico e, più in generale, dell’amministrazione universitaria – dotato di **logiche, tempi e modalità operative diversi** da quelli aziendali. In particolare, l’organizzazione universitaria risulta talvolta, agli occhi delle imprese, lenta e affetta da “vischiosità” di ordine burocratico, specie nel caso in cui sia necessario percorrere le “vie ufficiali”. Questo stato di cose si ricollega, peraltro, a quanto detto in precedenza circa la centralità della relazione diretta col docente, grazie alla quale è spesso possibile disintermediare passaggi organizzativi più complessi e percepiti come “bizantini”. Anche perché, talvolta, l’interlocuzione universitaria risulta frammentata al suo interno, rendendo ancora più complesso il processo di collaborazione.

Un secondo aspetto evidenziato in modo pressoché unanime da parte di tutte le imprese interpellate è quello relativo al **tempo** e alle **energie** che l’azienda è chiamata a investire nella collaborazione didattica con l’università. Un dispendio che grava principalmente sui collaboratori direttamente coinvolti nelle iniziative messe in campo e che è direttamente proporzionale al grado di complessità dei progetti. In particolare, la collaborazione è vissuta come particolarmente *time consuming* quando si lavora su pratiche di partenariato complesse, come ad esempio la realizzazione di laboratori o di *project-work*. In casi come questi, *manager* o *professional* coinvolti devono rendere disponibile un tempo “extra” che non sempre è facile da trovare, ma senza il quale il processo non potrebbe funzionare.

Infine, si evidenzia che in molti casi gli atenei tendono ad attivare le esperienze di partenariato didattico soltanto nella fasi terminali dei percorsi di laurea. È una scelta che agli occhi delle imprese appare **tardiva** rispetto alla possibilità di coglierne a pieno le potenzialità, tanto per l’azienda quanto per gli studenti stessi. In questo senso, potrebbe essere maggiormente efficace una modalità di relazione progressiva che coinvolga gli studenti a partire dal loro ingresso in università, con modalità e obiettivi diversi a seconda degli anni di studio.

**Tabella 1.** Quadro di sintesi dei vantaggi e delle criticità del partenariato didattico

VANTAGGI	CRITICITÀ
Employer branding	Lentezza e burocrazia universitaria
Orientamento	Frammentazione interlocutori
Preparazione al lavoro	Tempo ed energie “extra”
Reclutamento	Collocazione tardiva nel corso di studi
Innovazione	
Motivazione propri collaboratori	
Percezione di utilità sociale	

Infine, è stato esplorato il punto di vista delle aziende in merito a quale sia, a loro giudizio, il **valore aggiunto** che esse pensano di poter generare a favore degli atenei e, pertanto, dei loro studenti, con cui si sviluppano iniziative di partenariato didattico.

Su questo tema, i rappresentanti aziendali intervistati hanno evidenziato i seguenti elementi di possibile vantaggio per le università:

- un aiuto nella realizzazione di una parte del loro mandato istituzionale (**preparare gli studenti** al mondo del lavoro);
- un’offerta di situazioni **motivanti** e utili alla crescita personale e professionale;
- un miglioramento della **qualità della didattica** attraverso il contatto con la dimensione pratica e applicativa della conoscenza (*reality check*);
- un primo passo per muoversi verso ulteriori livelli di collaborazione (ad esempio, nel campo della ricerca e del *knowledge transfer*);
- un’occasione di **confronto** e apertura verso il mondo esterno, da valorizzare come utile “antidoto” all’autoreferenzialità.

Agli studenti, d'altro canto, le imprese sono convinte di offrire:

- un sostegno di **orientamento e coaching** per l'ingresso nel mondo del lavoro;
- l'entusiasmo e la **motivazione** derivanti dal potersi cimentare in attività concrete (testimoniate, ad esempio, dall'elevato tasso di frequenza registrato in alcune attività di tipo extracurricolare, quindi non strettamente obbligatorie);
- l'opportunità di "toccare con mano" la realtà, di "mettere le mani in pasta", di "provare a fare", di **sperimentare** forme di "apprendimento situato" in grado di attivare connessioni tra teoria e pratica e di far comprendere "a cosa serve" ciò che si è studiato solo sui libri;
- un'occasione di sintesi e di **visione d'insieme** delle interrelazioni sistemiche tra le diverse discipline curriculari, troppo spesso impartite (e apprese) come "compartimenti stagni", indipendenti l'una dall'altra.

*"Gli studenti hanno modo, attraverso questa esperienza, non soltanto, di vedere applicati alcuni dei contenuti teorici appresi in aula, ma anche di mettere in gioco le proprie abilità personali calandosi nei panni di quella che potrebbe essere la loro professione futura. Questa opportunità gioca, infatti, un ruolo molto importante nel lavoro di orientamento alla professione che l'università è chiamata a fare. Inoltre, il contatto con una grande azienda rappresenta un'occasione di confronto con i parametri di valutazione che sono propri del mondo del lavoro e che possono essere distanti da quelli del mondo della formazione" - Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Henkel Italia (il caso completo in appendice).*

# 4. Modelli di partenariato didattico

## In primo piano:

- Le esperienze presenti sul territorio sono **molteplici e diversificate**.
- **Dieci** sono i **modelli** di collaborazione ai quali si possono ricondurre queste esperienze: dalle singole testimonianze in aula, all'avvio di laboratori didattici per l'innovazione, al ripensamento di interi corsi di laurea in collaborazione con il mondo delle imprese.
- Le differenze tra i vari modelli di partenariato didattico rimandano ad altre differenze: quelle tra gli **obiettivi** di atenei e imprese, tra gli **attori alla guida** del processo, nei livelli di **engagement di docenti e imprese**, nei gradi di impegno e coinvolgimento richiesti agli **studenti**.
- A partire dalla combinazione di queste variabili, atenei e imprese possono identificare le **pratiche più vicine alle proprie esigenze e possibilità**.

## 4.1 Modelli

Se, come è già stato anticipato, è riscontrabile pressoché in tutte le realtà osservate una tendenza generalizzata a intensificare in modo crescente l'investimento in rapporti ateneo-impresa sul fronte della didattica, è importante anche comprendere più in profondità quali siano le forme prevalenti nelle quali tali rapporti si sostanziano.

Nell'ambito di questa ricerca, gli incontri effettuati sia con il mondo universitario, sia con quello aziendale hanno consentito di raccogliere una messe considerevole di informazioni relative alle esperienze che si stanno realizzando sul territorio milanese: informazioni che hanno assunto la forma di "narrazioni" appassionate che lasciano intuire come il tema stia, di fatto, acquisendo una rilevanza crescente.

È importante, alla luce di questi risultati, compiere un ulteriore sforzo analitico per ricondurre le narrazioni raccolte entro schemi comuni che ne facilitino la lettura. Ciò, soprattutto, al fine di perseguire uno dei principali obiettivi di questa ricerca: diffondere e mettere a disposizione di tutti gli attori in gioco – imprese e università *in primis* – un sistema di esperienze particolarmente rilevanti e di raccomandazioni utili a futuri sviluppi.

Le pratiche incontrate sul territorio sono non soltanto quantitativamente **cospicue**, ma anche estremamente **eterogenee e diversificate**. Di alcune è stato solo accennato, altre sono state esplorate più in profondità con gli interlocutori incontrati. Ancora, di alcuni modelli è stato possibile indagare esempi particolarmente significativi.

Il presente capitolo intende restituire il risultato dello sforzo compiuto per ricostruire i modelli prevalenti di *partnership* università-impresa e per rileggerne le caratteristiche a partire da variabili comuni.

Inoltre, per meglio dare forma ai differenti modelli, il capitolo riporta gli esempi più significativi indagati presso i diversi atenei, sintetizzando per ciascuno di essi le caratteristiche salienti.

Nel complesso, è possibile ricondurre le diverse forme di partenariato didattico università-impresa a dieci modelli elencati di seguito. Per ogni modello è, inoltre, segnalata una pratica di particolare interesse attuata da uno degli atenei indagati, i cui tratti principali sono riportati in appendice<sup>3</sup>.

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. **Cicli di incontri con le aziende per studenti in Filosofia e in Psicologia dell'Università Vita Salute San Raffaele**
2. **Business case** aziendali, utilizzati nella didattica con eventuale presenza in aula di referenti dell'azienda.
3. **Project-work** aziendali inseriti come parte integrante di un insegnamento curricolare e oggetto di valutazione. L'azienda può essere coinvolta tanto nell'assegnazione dei lavori ai gruppi di studenti, quanto nel processo di **valutazione**; al termine dell'esperienza possono essere messe a disposizione delle posizioni di  **tirocinio** per gli studenti più meritevoli.
  - a. **Business case Competition ed Esperti di comunicazione all'Università Cattolica del Sacro Cuore**
  - b. **Project-work aziendale alla Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM**
4. **Sessioni didattiche erogate presso le aziende/Visite presso strutture aziendali.** La didattica erogata presso l'azienda rappresenta un elemento caratterizzante di molti dei modelli riscontrati: dai laboratori didattici, ai corsi di laurea co-progettati. Tuttavia, vi sono anche 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.
5. **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. **Laboratorio di innovazione all'Università degli Studi di Milano**
  - b. **Ciclo di laboratori di sviluppo prodotto al Politecnico di Milano**
  - c. **Produttori indipendenti di contenuti digitali alla Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM**
6. **Tesi in azienda:** gli studenti sviluppano un lavoro di tesi focalizzato su un bisogno/attività/progetto emergente o in corso all'interno di una realtà aziendale, abbinando alla stesura dell'elaborato un periodo di tirocinio presso l'azienda oggetto di

---

<sup>3</sup> Business case, sessioni didattiche/visite presso le imprese e tesi in azienda, pur mancando di un approfondimento dedicato, sono di fatto richiamati e descritti in più di una delle pratiche raccolte in appendice.

studio.

7. **Formazione extra curricolare** su temi specifici, erogata da un'azienda/realtà associativa presso l'ateneo, nell'ambito di una collaborazione stabilita a livello di università o con una singola Facoltà/Scuola/Dipartimento/Centro di ricerca.

- a. **ANIMP/IPMA Italy e il corso di Project Management al Politecnico di Milano**
- b. **Talent Lab EYF all'Università degli Studi di Milano Bicocca**

8. **Finanziamento di una cattedra** da parte di un'azienda che mette a disposizione le risorse economiche necessarie al reclutamento di un docente esperto nella materia.

- a. **Saipem International Chair al Politecnico di Milano**

9. **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**
- b. **Il percorso professionalizzante della Laurea in Scienze e Tecnologie Chimiche dell'Università degli Studi di Milano Bicocca**
- c. **Le "nuove" lauree magistrali dell'Università Bocconi**

10. **Spin-off e laboratori di ricerca congiunti** università-impresa i cui temi di studio trovano, poi, una declinazione didattica nei corsi di dottorato, ma anche dei corsi di laurea e, soprattutto, di laurea magistrale.

- a. **Circuito virtuoso impresa/ateneo-ricerca-didattica all'Università degli Studi di Pavia**

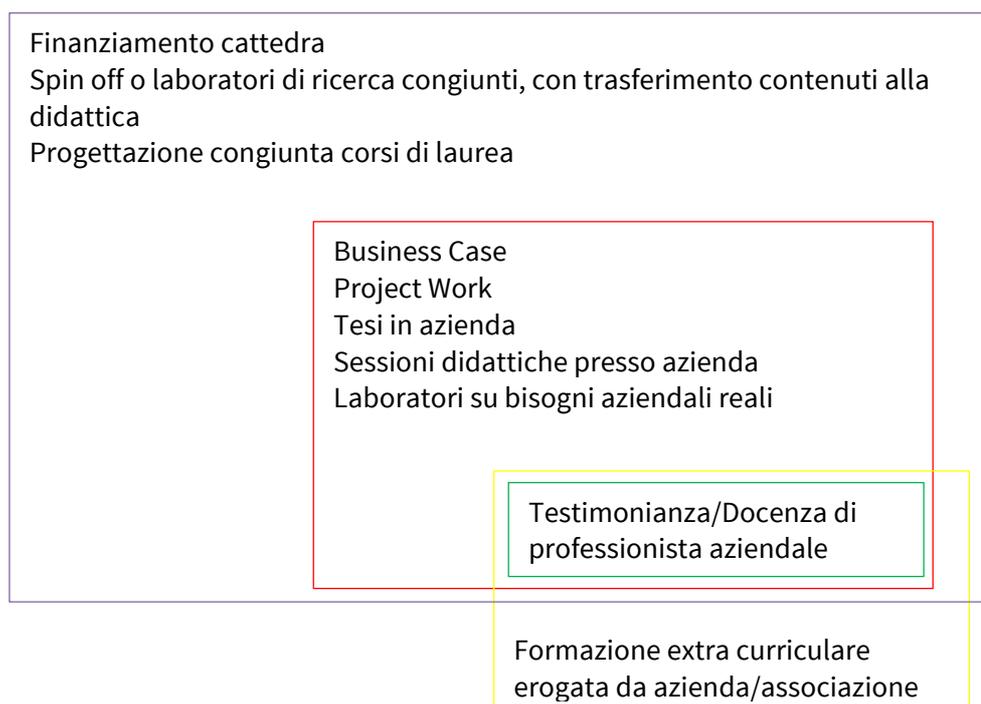
## 4.2 Caratteristiche e risorse implicate

I diversi modelli di partenariato didattico università-impresa incontrati nel corso della ricerca sono stati attivati con modalità diverse: singolarmente nell'ambito di iniziative episodiche e isolate, oppure all'interno di percorsi più ampi e strutturati di collaborazione che hanno previsto la combinazione di diverse esperienze.

Se immaginiamo, infatti, le pratiche come un sistema di **"scatole cinesi"**, le esperienze più complesse e complete (come, per esempio, i progetti di alternanza studio-lavoro, la progettazione congiunta di corsi di laurea o, ancora, il finanziamento di cattedre aziendali) possono essere visualizzate come "contenitori", a loro volta, di modelli cooperativi più semplici (le docenze aziendali, i *project-work*, le tesi in azienda, solo per citarne alcune). Esperienze, queste ultime, che anche da sole hanno una propria (e piena) ragion d'essere e che consentono di raggiungere obiettivi magari meno ambiziosi, ma comunque importanti.

La figura 1 intende, appunto, offrire una rappresentazione dei modelli di partenariato identificati sia come singole esperienze, sia nel loro combinarsi entro livelli di volta in volta più completi e complessi.

**Figura 1.** Modelli di partenariato didattico: combinazioni possibili



Per chiarire ancora meglio questo concetto, citiamo - a titolo di esempio tra i casi indagati - due esperienze particolarmente significative:

- quella del Corso di Laurea in Informatica dell'Università degli Studi di Milano in regime di alternanza studio-lavoro, progettata ed erogata in stretta collaborazione con Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza e un gruppo di aziende associate, particolarmente interessate ai profili in uscita;
- quella del Corso di Laurea in Scienze e Tecnologie Chimiche dell'Università degli Studi di Milano Bicocca che, pur non prevedendo momenti di vera e propria alternanza come nel caso precedente, segue analoghi paradigmi di co-progettazione.

Si tratta, in entrambi i casi, di modelli complessi e "completi", i quali, tuttavia, sono stati costruiti a partire da tasselli più semplici - come il *project-work*, le sessioni formative presso le imprese, la tesi in azienda - che vengono opportunamente combinati e offerti agli studenti, secondo "geometrie" variabili, nel corso dei tre anni di formazione.

*"Il progetto è senza dubbio innovativo e complesso per il livello al quale spinge l'integrazione tra il mondo della formazione terziaria e quello dell'impresa: non si tratta di prevedere momenti contestualizzati di incontro, bensì di ripensare una buona parte del triennio in stretta collaborazione. [...] Un progetto come quello descritto richiede in fase di avvio e di gestione uno sforzo di coordinamento non indifferente: gli attori in gioco sono tanti, portatori di istanze e logiche di funzionamento differenti" - Università degli Studi di Milano e Assolombarda (il caso completo in appendice).*

*"Il percorso professionalizzato prevede, infatti, l'introduzione al terzo anno di alcuni corsi di studio concordati con le aziende e le cui docenze sono affidate proprio a figure professionali che vi lavorano. In questo modo, non soltanto i contenuti del corso risultano vicini a quanto, in ottica aziendale, è fondamentale che i ragazzi apprendano per essere pronti a un ingresso nel mondo del lavoro, bensì sono anche fortemente influenzati dall'esperienza pratica di chi in azienda li mette quotidianamente in pratica. [...] Dunque, con il percorso professionalizzante chi intende terminare i propri studi con la laurea triennale può aggiungere alla padronanza di*

*metodi e contenuti scientifici, l'acquisizione delle competenze professionali ritenute più importanti da parte delle aziende" – Università degli Studi Milano-Bicocca (il caso completo in appendice).*

Cosa distingue i tasselli più "semplici" dalle esperienze più complesse?

I modelli prevedono diversi **gradi di intensità della collaborazione** tra atenei e imprese. Intensità diverse significano 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, risorse variabili attivate dai due attori in gioco, nonché un **impegno** più o meno elevato **richiesto agli studenti** toccati da queste esperienze.

Per tutti i modelli di partenariato didattico che la ricerca ha "intercettato" nel corso del suo svolgimento, è stato possibile identificare alcune variabili caratterizzanti, in modo da favorirne la leggibilità e la comparazione a partire dai medesimi parametri di osservazione, come è stato fatto nella tabella 2.

In particolare, le variabili di caratterizzazione identificate sono le seguenti:

**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. Tra le più comuni si contano:

- **Employer branding:** necessità di farsi conoscere e affermare la propria reputazione come datore di lavoro presso pubblici diversi di studenti, 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 si avvicinano a queste esperienze puntando a specifici obiettivi che, se chiariti dall'inizio, possono facilitare la progettazione di iniziative in grado di generare valore.

Tra gli obiettivi principali delle università sono stati 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 è 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. 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. 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 incrociano i modelli identificati con le loro variabili caratterizzanti, 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 di cooperazione didattica sulla base di parametri comuni.

**Tabella 2.** Quadro sinottico dei modelli di partenariato didattico

VARIABILI MODELLO	Obiettivi Azienda	Obiettivi Università	Attori in prima linea <sup>4</sup>	Grado di coinvolgimento e impegno degli studenti
<b>Testimonianza/Docenze di referenti aziendali</b>	Employer Branding (EB)	Innovazione didattica + orientamento	Docente e Referente aziendale	Basso
<b>Business case</b>	EB + Orientamento	Innovazione didattica + Motivazione studenti	Docente	Basso
<b>Project-work</b>	EB + Orientamento + Accesso idee innovative	Innovazione didattica + Motivazione studenti	Docente e Referente aziendale	Medio
<b>Sessioni didattiche in azienda/visite aziendali</b>	EB + Orientamento	Innovazione didattica + Orientamento + Retention studenti	Docente, Referente aziendale, Azienda	Medio
<b>Tesi in azienda</b>	Accesso idee innovative + Orientamento + Recruiting	Innovazione didattica + Orientamento + Placement	Docente, Referente aziendale, Azienda, Ateneo	Medio/Alto
<b>Formazione extra c. erogata da azienda</b>	EB + Orientamento + Recruiting + Motivazione risorse interne	Miglioramento offerta didattica + Attrazione studenti + Orientamento	Docente, Referente aziendale, Azienda, Ateneo	Medio/Alto
<b>Laboratorio didattico su reali bisogni aziendali</b>	Accesso idee innovative + Orientamento + Recruiting	Innovazione didattica + Orientamento + Placement	Docente, Referente aziendale, Azienda	Medio/Alto
<b>Finanziamento cattedra</b>	Accesso idee innovative e conoscenza	Accesso a risorse economiche + Miglioramento offerta didattica	Docente, Azienda, Ateneo	Medio
<b>Progettazione congiunta corsi di laurea</b>	EB + Orientamento + Recruiting + Accesso conoscenza	Miglioramento offerta didattica + Attrazione/Retention studenti + Placement	Docente, Referente aziendale, Azienda, Ateneo	Alto
<b>Spin-off e laboratori congiunti ricerca</b>	Accesso idee innovative e conoscenza + Recruiting	Innovazione didattica + Orientamento + Placement	Docente, Referente aziendale, Azienda, Ateneo	Alto

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 **impegni e risorse** che i due attori sono chiamati a fornire nel momento in cui decidono di sperimentare le pratiche descritte.

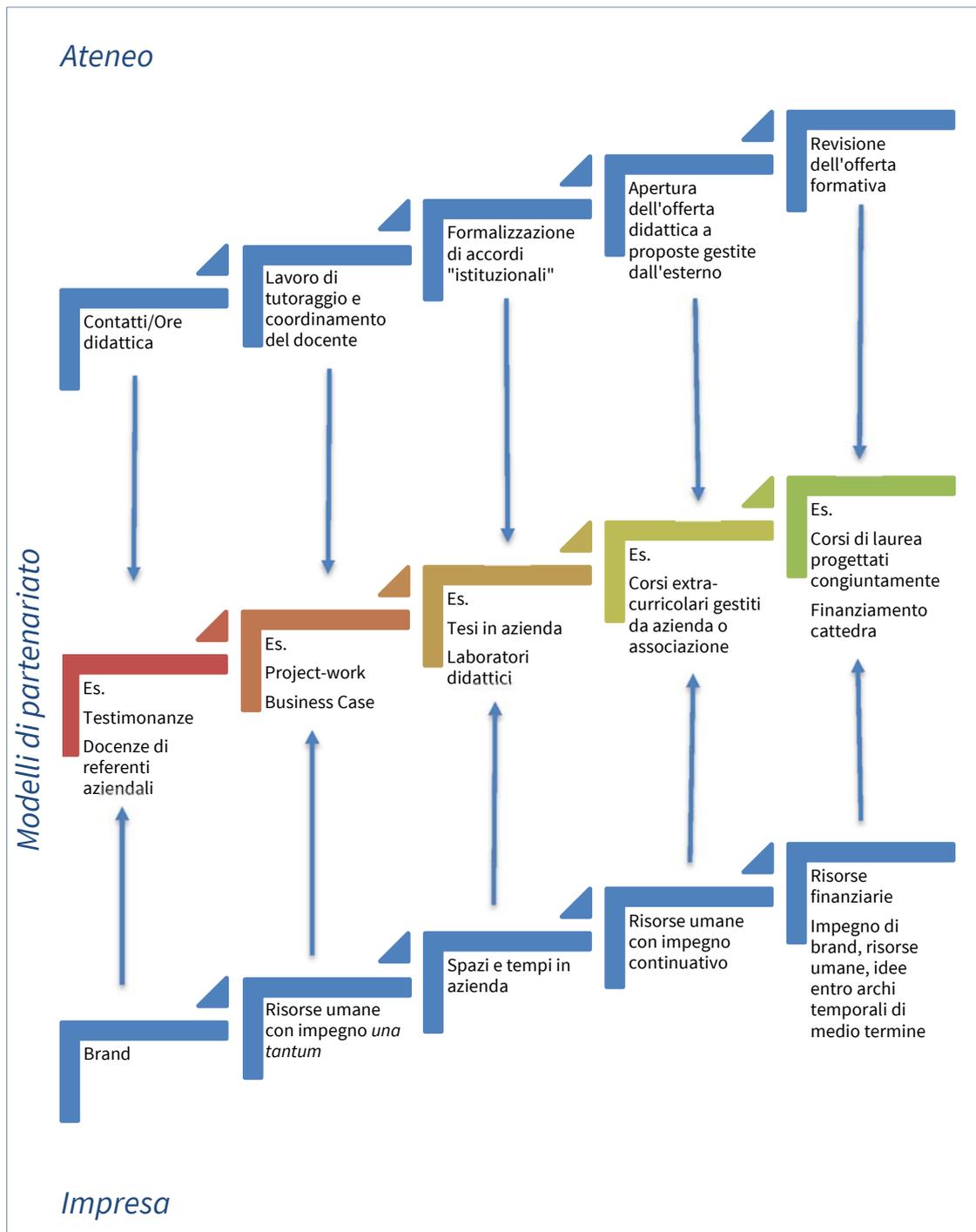
Si è, dunque, costruito (figura 2) una scala che, nel caso dell'università, colloca al gradino più basso un **"volume minimo"** di impegni/risorse, come possono essere considerati i contatti personali dei docenti con professionisti aziendali e le ore di didattica messe a disposizione

<sup>4</sup> 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.

per accogliere il mondo dell'impresa; al gradino più alto, un **“volume massimo”** di impegni/risorse, relative 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 impegni 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, del finanziamento di una cattedra o della progettazione congiunta di un corso di laurea (volume massimo).

**Figura 2.** Impegni/Risorse messi in campo dagli atenei e dalle imprese per i differenti modelli di partenariato

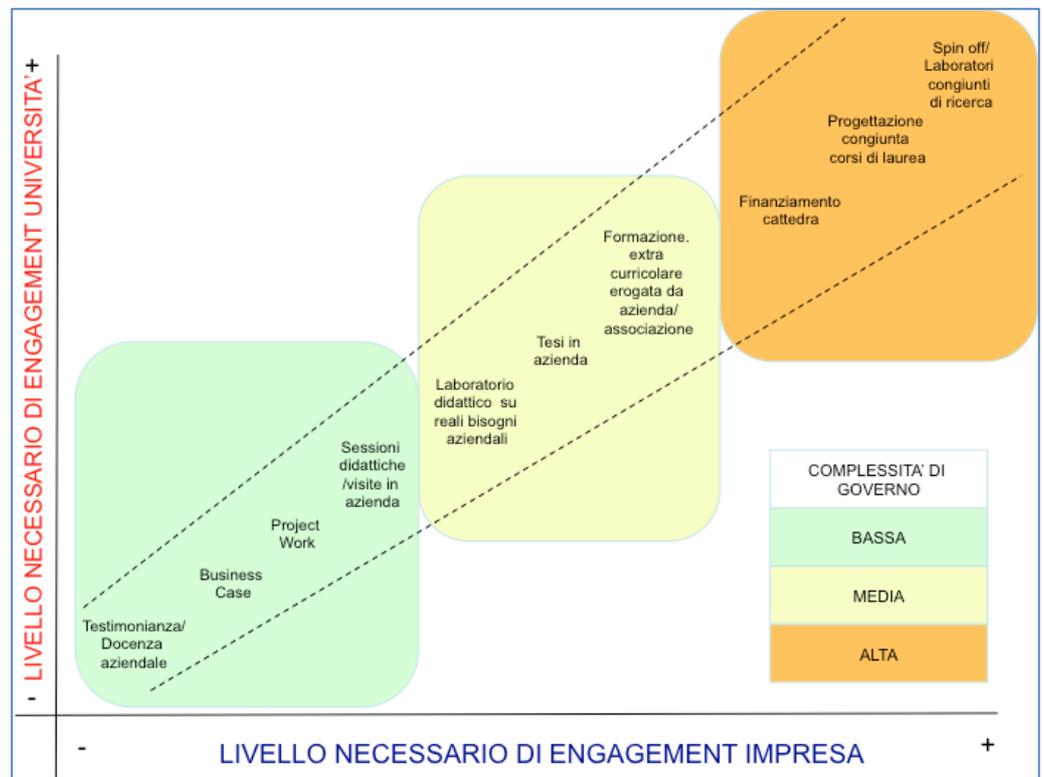


Alla luce delle considerazioni sin qui emerse su quali e quanti siano gli investimenti che università e imprese sono chiamate a compiere come pre-condizione per costruire le diverse forme di *partnership* didattica, con la figura 3 si è tentato di ordinare i diversi modelli in una sorta di “crescendo” dell’**intensità** e dell’**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”.

**Figura 3.** Grado di impegno, complessità di governo e ampiezza degli effetti generati





# 5. Raccomandazioni

## In primo piano:

- Le direzioni di investimento per accrescere e rendere più efficaci le collaborazioni tra università e impresa riguardano, per entrambi gli attori, sia le **relazioni esterne**, sia quelle **interne**.
- Per le imprese, è cruciale **incrementare la presenza di propri manager e professional** coinvolti nella didattica universitaria, investire in **percorsi duali**, stimolare e sostenere il ruolo delle proprie associazioni di rappresentanza entro iniziative di **collaborazione al livello territoriale o settoriale**. Sul fronte interno, è importante favorire la **messa in comune** e la capitalizzazione di **contatti ed esperienze**.
- Per gli atenei, è cruciale sviluppare una **strategia condivisa** che guidi lo sviluppo delle singole esperienze verso obiettivi coerenti e **comunicarla in modo efficace** al mondo delle imprese. Inoltre, è fondamentale trovare un **equilibrio** tra frammentazione e gestione centralizzata delle iniziative, nonché favorire una **de-burocratizzazione** per venire incontro ai diversi tempi e processi del mondo aziendale.

Sulla base dell'analisi dei dati raccolti, sono state sviluppate alcune raccomandazioni - sia per le imprese, sia per gli atenei - che puntano a migliorare qualità ed efficacia delle iniziative di partenariato didattico, oltre che a consentirne maggiore diffusione.

Per ciascuno degli interlocutori possono essere individuati alcuni **punti di attenzione** e di investimento futuro che si ripercuotono su due diverse "angolazioni operative":

- da un lato, la "politica estera", vale a dire **il rapporto con l'esterno** e la controparte;
- dall'altro lato, la "politica interna", ossia i **meccanismi organizzativi e gestionali** di supporto alle pratiche di partenariato.

Per quanto riguarda le imprese emergono, sul versante esterno, tre direttrici di impegno ben delineate:

1. Incrementare la presenza di propri *manager* e *professional* all'interno dei percorsi universitari, potendo così avvalersi di un **sistema di relazioni** (*networking*) più ampio e, perciò, in grado di generare maggiori e migliori opportunità di collaborazione utili all'azienda;
2. Investire energie e risorse nella creazione di **percorsi "duali"** (svolti, cioè, in regime di alternanza studio-lavoro), da attivare presso corsi di laurea di interesse per il *business* aziendale, come possibile risposta ai fenomeni di *skill shortage* oltre che per garantirsi un afflusso di *know how* e competenze qualificate e stimolare, attraverso i canali di comunicazione attivati con l'università in occasione di tali percorsi, relazioni finalizzate al trasferimento innovativo (rapporti/contratti/collaborazione di ricerca applicata);
3. sostenere e incoraggiare il ruolo dell'**associazionismo imprenditoriale**, partecipando a progetti di partenariato didattico promossi a livello locale dalle realtà associative territoriali o settoriali di riferimento, o chiedendo alle associazioni stesse di farsi promotrici di nuove iniziative. Tale raccomandazione può rivelarsi particolarmente strategica per le imprese di piccole e medie dimensioni che non sempre dispongono di

risorse, visibilità e tempo sufficienti ad avviare in autonomia collaborazioni col sistema universitario. In questo senso, si può immaginare un ruolo attivo delle Associazioni nell'elaborare progetti e iniziative di collaborazione con l'università appositamente pensati per le PMI.

Sul piano del funzionamento interno, emergono almeno tre punti di attenzione:

1. Appare necessario trovare un **punto di coordinamento** definito grazie al quale superare la frammentazione delle iniziative. Iniziative che, come detto più volte, sono il frutto di relazioni personali, spesso estemporanee.  
In questo senso, si potrebbe immaginare all'interno dell'azienda una centralizzazione (almeno parziale) della "regia" dei progetti di collaborazione didattica con l'università, da "allocare" presso la Direzione delle Risorse Umane e, in particolare, gli uffici di Reclutamento, Selezione, *Employer Branding* e *Talent Management*. Ciò consentirebbe di dare alle iniziative una certa continuità nel tempo e, soprattutto, di definire una *policy* aziendale, frutto di una strategia complessiva, in tema di relazione col sistema universitario.
2. Un secondo aspetto, collegato al precedente, riguarda la dimensione del **knowledge management**, vale a dire l'importanza per l'azienda di capitalizzare internamente, socializzandoli nella propria comunità professionale, i contenuti delle collaborazioni avvenute; ciò affinché il patrimonio di esperienze e di contatti in possesso di singoli *manager* e di specifiche unità aziendali possano diventare "dotazioni strumentali" condivise e potenzialmente utilizzabili anche da altri attori dell'impresa stessa.  
Da tale punto di vista, basterebbe, forse, la semplice circolazione delle informazioni relative a specifiche iniziative realizzate da alcuni dipendenti, per innescare curiosità e dinamiche emulative da parte di altri colleghi interessati a relazionarsi con l'università nei processi didattici.
3. Infine, in termini di politiche di gestione e sviluppo delle Risorse Umane, può rivelarsi utile valorizzare, attraverso forme di riconoscimento esplicito, la **dimensione motivazionale** espressa dalle persone coinvolte nelle attività di docenza universitaria. Un riconoscimento che, declinato nelle modalità più consone alle *policies* e alla *mission* aziendali, può utilmente favorire la creazione o l'ampliamento di un *team* di risorse didattiche (una sorta di *Faculty* interna) spendibile nei rapporti, a diversi livelli, con il sistema universitario.

Per quanto, invece, concerne gli atenei, l'area prioritaria di investimento sembra essere quella relativa alla "politica interna" che si articola su più livelli:

1. Così come per le imprese, anche per gli atenei sussiste un problema in merito a come (e dove) stabilire un **punto di coordinamento interno** delle diverse iniziative messe in atto in ordine sparso a livello di Scuole, Facoltà o Dipartimenti o, addirittura, di singolo docente. Oggi questo punto di raccordo è formalmente ravvisabile negli Uffici S&P sui quali tutte le università hanno investito e che sembrano funzionare con crescente efficacia. Permane, tuttavia, un tasso "fisiologico" di frammentazione (e dispersione) interna di esperienze, contatti e idee che, almeno parzialmente se non *in toto*, sarebbe utile mettere a sistema, da un lato, per evitare duplicazioni e inefficienze; dall'altro lato, per prevenire occasioni mancate di collaborazione che non si è stati capaci di cogliere nel modo opportuno.  
Alla luce di queste considerazioni, potrebbe essere utile anche per le università accrescere il loro impegno in attività e progetti che facilitino la condivisione interna (soprattutto di tipo orizzontale) delle conoscenze in tema di rapporti con le imprese, superando le tradizionali barriere che spesso separano dipartimenti, settori disciplinari e singoli insegnamenti.

2. La seconda raccomandazione alle università è riassumibile nell'invito ad **alleggerire il carico burocratico** legato all'attivazione e alla gestione dei processi, al fine di "sintonizzarsi" maggiormente sui bisogni e sui tempi delle imprese, inevitabilmente più dinamici. Questo significa, essenzialmente, rendere più snelle e agili le procedure interne; procedure che, talvolta, le imprese percepiscono come veri e propri "bizantinismi", difficili da capire ai loro occhi e - quel che è peggio - che fanno quasi "passare la voglia di collaborare".  
Al contempo, sarebbe opportuno **rendere più flessibili i "contenitori didattici"** (da intendersi sia come corsi di studio, sia come insegnamenti singoli) all'interno dei quali collocare le collaborazioni: esistono concretamente per gli atenei sufficienti spazi di autonomia per rendere gli ordinamenti didattici più permeabili a forme di "contaminazione" col mondo esterno, cogliendone il valore aggiunto, ma senza per questo snaturare la valenza educativa "pura" dei corsi di studio e senza mettere in discussione la missione formativa istituzionale dell'università.
3. In terzo luogo, è opportuno per le università sviluppare una **strategia complessiva** che garantisca, per ogni indirizzo di studi o "famiglie" di corsi di studio, un approccio integrato alla collaborazione col mondo esterno nella didattica, superando una volta per tutte il fenomeno delle iniziative isolate e *una tantum*: questo tipo di approccio potrebbe, da un lato, favorire una migliore integrazione tra i diversi "episodi" di partenariato didattico; dall'altro lato, potrebbe facilitare la pianificazione di azioni progressive di collaborazione con le imprese, in funzione del percorso di crescita personale e culturale degli studenti durante i 3-5 anni di carriera universitaria.

Sul versante della "politica estera", gli atenei sono chiamati a investire su due assi principali:

1. In primo luogo, le università devono potenziare strategie e attività di **comunicazione presso le imprese** in merito alle opportunità di collaborazione, in modo da prevenire le occasioni perse a causa di carenze informative. Si tratta, in questo senso, di lavorare non soltanto sul versante della comunicazione istituzionale, ma anche sul consolidamento della rete di rapporti diretti con le imprese, migliorando, al contempo, il coordinamento interno cui si è fatto riferimento poco sopra.
2. In secondo luogo, occorre valorizzare in pieno le potenzialità della **rete degli ex studenti** (Alumni) il cui *network* rappresenta un canale strategico di interlocuzione con le imprese, oltre che un patrimonio di contatti facilmente attivabili.  
Nelle strategie di gestione del *network* degli Alumni che ogni università mette autonomamente in atto, un punto qualificante e comune a tutte dovrebbe, appunto, essere quello di alimentare le opportunità di partenariato didattico in favore dei diversi corsi di studio e insegnamenti. Particolarmente utili, in questo senso, possono rivelarsi le relazioni con gli ex studenti più giovani e nella fase iniziale della loro carriera professionale, poiché è più probabile che essi serbino contatti ancora "freschi" con alcuni dei loro docenti e che conservino ancora viva la dimensione emotiva di appartenenza all'ateneo.

Alla luce di queste considerazioni di ordine generale, si propongono di seguito alcune indicazioni operative relative a specifiche strategie che università e aziende possono attuare nell'approccio al partenariato didattico.

Per quanto riguarda le università - e, in particolare, i loro **Uffici Stage & Placement** - è possibile stabilire un primo incrocio tra il **livello di engagement dei propri interlocutori** (docenti e imprese) e il grado di coinvolgimento e impegno richiesto agli studenti (cfr. figura 4).

Quando sono bassi sia l'*engagement* dell'impresa e del docente, sia il grado di coinvolgimento e impegno degli studenti, scatta il "semaforo rosso": l'università deve, in

questo caso, analizzare e rimettere a punto la propria strategia di azione esterna e interna, focalizzandosi su pratiche “leggere” (testimonianze, *business case* etc.) con l’obiettivo di sensibilizzare gli interlocutori e cominciare, per così dire, a “dissodare il terreno”.

Quando solo uno dei due interlocutori segna un livello basso, il semaforo è arancione. Delle due, l’una:

- se sono gli studenti a essere carenti nel coinvolgimento e nell’impegno, vuol dire che si stanno mettendo a rischio la relazione con le imprese e la motivazione dei propri docenti. In questo caso, è opportuno lavorare sull’ “ingaggio” degli studenti che vanno, dunque, “tirati a bordo” con azioni mirate;
- se, invece, sono le aziende e i docenti a essere più carenti nell’*engagement*, si configura una situazione in cui si sta perdendo un’occasione preziosa di “servire” meglio gli studenti, preparandoli al lavoro. In questo caso, occorre spingere sulla comunicazione e sul coinvolgimento di imprese e docenti, a partire da quelli più sensibili.

Infine, il semaforo è verde quando è elevato il livello di impegno e motivazione di tutti gli attori in gioco (docenti, imprese, studenti). È questo il momento opportuno per investire su pratiche più “intense” e strutturate, capaci di produrre valore aggiunto di medio-lungo periodo.

**Figura 4.** Possibili strategie di azione per gli Uffici S&P (engagement docenti/aziende vs engagement studenti)

- ENGAGEMENT AZIENDA/DOCENTE +	<p><b>Semaforo arancione:</b> a rischio la relazione con le aziende e la motivazione dei docenti. Lavorare sulla sensibilizzazione studenti (CFU, spazi ad hoc, etc.)</p>	<p><b>Semaforo verde:</b> tutti gli attori sono “a bordo”. Investire su pratiche più “intense” (maggiore valore aggiunto)</p>
	<p><b>Semaforo rosso:</b> situazione di stallo. Puntare su pratiche “leggere” (testimonianze, etc.) e rivedere la strategia di relazione esterna/interna</p>	<p><b>Semaforo arancione:</b> occasione persa per preparare al meglio gli studenti al lavoro. Lavorare sul coinvolgimento di docenti e aziende</p>
	- ENGAGEMENT STUDENTI +	

Rimanendo sempre agli **Uffici S&P** delle università, un secondo criterio di analisi approfondisce le possibili strategie di azione a fronte dal variare del livello di **engagement di aziende e docenti**, analizzato, questa volta, separatamente (figura 5).

Se sono bassi entrambi, è necessario, sulla base degli indirizzi di fondo dell’ateneo, analizzare il proprio posizionamento interno ed esterno e costruire una strategia di azione molto precisa e articolata, a partire da piccoli passi realistici.

Quando la debolezza è sul versante interno (docenti), diventa prioritario ricercare una *sponsorship* forte da parte del vertice dell'ateneo, costruire un piano di comunicazione interna mirato e avviare progetti-pilota di *partnership* didattica che fungano, per così dire, da "apri-pista".

Quando, invece, è l'*engagement* delle aziende a essere basso, il *focus* deve necessariamente spostarsi sugli investimenti di *marketing* e pubbliche relazioni a livello di territorio e/o settore. Inoltre, deve essere valutata la possibilità di fare leva sul sostegno delle associazioni imprenditoriali come strumento per arrivare alle aziende.

Quando, infine, è possibile contare su livello di ingaggio solido ed elevato da parte di entrambi gli attori, la strategia da perseguire è non solo quella di attivare pratiche più complesse e complete, ma anche di allargare la cooperazione con le imprese a ulteriori ambiti, come ad esempio la ricerca applicata o la creazione di imprenditorialità innovativa (*spin-off*).

**Figura 5.** Possibili strategie di azione per gli Uffici S&P (engagement docenti vs engagement aziende)

+	<input type="checkbox"/> RICERCA DI SPONSORSHIP DA PARTE DEL VERTICE <input type="checkbox"/> COMUNICAZIONE INTERNA MIRATA E PROGETTI PILOTA	<input type="checkbox"/> ATTIVAZIONE DI PRATICHE PIU' COMPLETE E COMPLESSE <input type="checkbox"/> ALLARGAMENTO COOPERAZIONE AD ALTRI AMBITI
	<input type="checkbox"/> ANALISI DEL POSIZIONAMENTO <input type="checkbox"/> COSTRUZIONE DI UNA STRATEGIA INTERNA ED ESTERNA	<input type="checkbox"/> MARKETING E PR A LIVELLO DI TERRITORIO E/O SETTORE <input type="checkbox"/> COINVOLGIMENTO ASSOCIAZIONI IMPRENDITORIALI
-	- ENGAGEMENT DOCENTI	
		+

Per quanto riguarda, invece, le **scelte delle aziende** sulle diverse modalità di *partnership* didattica con le università, si propone una lettura che incrocia i due **principali benefici ricercati dalle imprese**: innovazione e orientamento/reclutamento.

In questo caso, la premessa necessaria è che - pur riconoscendo che ogni pratica incide, di fatto, su entrambi gli aspetti - si valuta in questa analisi l'esigenza considerata come prioritaria.

Come si può vedere dalla figura 6, per ogni combinazione di esigenze aziendali si configura un piccolo "portafoglio" di opportunità da cogliere, adattandole ai bisogni di uno specifico momento evolutivo della vita dell'impresa.

**Figura 6.** Possibili strategie di azione per gli Uffici S&P (engagement docenti vs engagement aziende)

+ INNOVAZIONE -	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> FINANZIAMENTO CATTEDRA</li> <li><input type="checkbox"/> PARTENERSHIP RICERCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> PROJECT WORK</li> <li><input type="checkbox"/> LABORATORI DIDATTICI</li> <li><input type="checkbox"/> TESI IN AZIENDA</li> <li><input type="checkbox"/> CORSI DI STUDI COGESTITI</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> TESTIMONIANZE</li> <li><input type="checkbox"/> DOCENZE AZIENDALI IN UNIVERSITA'</li> <li><input type="checkbox"/> BUSINESS CASE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> SESSIONI DIDATTICHE/VISITE IN AZIENDA</li> <li><input type="checkbox"/> PERCORSI EXTRACURRICOLARI</li> <li><input type="checkbox"/> PROGETTAZIONE CONGIUNTA DELLA DIDATTICA</li> </ul>
	-                      ORIENTAMENTO/RECRUITMENT                      +	

## 6. Riflessioni conclusive

Il presente lavoro di ricerca ha consentito di evidenziare il fatto che la *partnership* tra imprese e atenei sulla didattica rappresenta oggi un **fenomeno considerato strategico da tutti gli attori coinvolti e in crescita**.

Il partenariato didattico, infatti, ha il vantaggio di determinare un **ampio ventaglio di effetti positivi** per gli atenei, i docenti, gli studenti, le aziende e i loro *manager* e *professional*. Si tratta di un valore aggiunto che, molto spesso, si esprime in forme sinergiche, secondo una **logica win-win**.

Preme sottolineare che, per quanto riguarda gli studenti, si registra una crescente richiesta di veder utilizzati nei loro corsi di studio metodologie e **strumenti di didattica attiva**. In altri termini, cresce nei giovani universitari il desiderio di apprendere con modalità nuove e più “ingaggianti” rispetto alla classica lezione frontale; modalità che essi giudicano, da un lato, più funzionali agli stili di apprendimento tipici della loro generazione “Millennial”; dall’altro lato, più idonei a sviluppare competenze e abilità spendibili nel mondo del lavoro. Si tratta di un’esigenza che può trovare una risposta efficace nell’investimento in pratiche di partenariato didattico, viste come integrazione dei metodi più tradizionali di insegnamento.

Un altro aspetto degno di interesse è il fatto che la collaborazione sul fronte didattico opera, in diversi casi, da **“innesco” per nuovi processi cooperativi** tra università e aziende, primi fra tutti quelli sul fronte della ricerca. È opinione condivisa tra i tanti attori intervistati sul campo che questo fenomeno sia destinato a svilupparsi ulteriormente nel prossimo futuro, sia in termini quantitativi, sia dal punto di vista di nuovi meccanismi progettuali e realizzativi.

Esiste attualmente una **pluralità di forme** in cui si sostanzia il partenariato didattico: dalle semplici testimonianze e docenze aziendali ai corsi di laurea co-progettati e co-erogati da atenei e imprese, passando per *project-work* sul campo e laboratori didattici.

Uno degli obiettivi-chiave di questa ricerca è stato di realizzare una **modellizzazione** di tali esperienze attraverso un processo induttivo di ricostruzione dal basso e di una loro classificazione sulla base di un *set* di variabili che sono anch’esse emerse dalle esperienze incontrate: obiettivi prevalenti perseguiti da atenei e imprese; grado di coinvolgimento e impegno richiesto agli studenti; leadership e livello di centralizzazione del processo; complessità di governo; risorse (tempi, energie, spazi etc.) che devono essere messe in campo da università e aziende.

Tale modellizzazione ha consentito di produrre delle **indicazioni operative** indirizzate sia ai referenti aziendali, sia a quelli universitari, utili per meglio comprendere quali forme di *partnership* didattica attivare in relazione alle proprie specifiche esigenze e disponibilità di risorse.

Nella figura 7, è stato ricostruito uno schema complessivo di lettura del fenomeno del partenariato didattico, inquadrato nel più ampio sistema di relazione tra imprese e atenei. In particolare, sono stati mappati i principali flussi logici e relazionali, nonché i punti di attenzione e i fattori-chiave che gli attori sono chiamati a presidiare.

La *partnership* sulla didattica necessita di una **pre-condizione** essenziale per poter produrre valore aggiunto e per, auspicabilmente, consolidarsi ed evolvere nel tempo: l’**identificazione degli attori** “giusti” sui due fronti. “Giusti” significa interessati, mentalmente aperti, sufficientemente flessibili, capaci di esercitare una certa *leadership*

all'interno della propria organizzazione, disponibili a mettere a disposizione una parte del loro tempo aggiuntiva a quello usualmente richiesto.

Una volta avviato il processo, sono sostanzialmente due gli àmbiti entro i quali il partenariato didattico produce **valore aggiunto**:

1. da un lato, la **generazione di innovazione** (pensiero creativo, alternative di soluzione, nuove prospettive, idee brevettabili etc.) che richiede un elevato grado di coinvolgimento e di impegno degli studenti, oltre a un supporto metodologico rigoroso da parte del corpo docente;
2. dall'altro lato, l'**orientamento** verso il mondo del lavoro e la "professionalizzazione", intesa come preparazione di profili ad alto potenziale.  
Questo secondo obiettivo presuppone, per sua attuazione, la ricerca di un raccordo efficace tra azienda e docente per assicurare la coerenza tra l'esperienza di *partnership* e gli obiettivi didattici dell'insegnamento. Si tratta di un passaggio cruciale affinché la collaborazione – perlopiù incentrata sull'offrire agli studenti la possibilità di mettere in pratica quanto appreso in teoria – non si riduca a un mero esercizio pratico, inidoneo a produrre risultati di apprendimento di lungo periodo.  
In altri termini, solo se efficacemente gestita e coordinata, la collaborazione tra università e imprese nella didattica può effettivamente contribuire a costruire le condizioni perché gli studenti imparino a trasformare le conoscenze in competenze, generando valore per se stessi (in termini di *employability*) e valore per i contesti organizzativi e professionali nei quali si troveranno ad operare.

L'efficacia nel "produrre" valore in questi due àmbiti (innovazione e orientamento/preparazione dei profili in uscita) determina, a propria volta, una accelerazione dei **processi di placement**. Infatti, le imprese, attraverso il loro coinvolgimento nelle pratiche collaborative, hanno la possibilità di "osservare a distanza ravvicinata" l'agire degli studenti, in aula o all'interno dell'azienda, valutandone caratteristiche e potenzialità per un loro inserimento lavorativo. Da questo punto di vista, sul fronte universitario, diventa cruciale il tema del corretto funzionamento degli Uffici S&P – in termini di efficienza, efficacia e qualità dell'interazione e del raccordo con le imprese – al fine di assicurare una gestione non solo formalmente corretta, ma anche tempestiva e soddisfacente delle richieste aziendali;

L'ingresso nelle imprese-partner di giovani laureati dell'ateneo può costituire uno stimolo interessante e una valida "sponda" di appoggio per l'attivazione di nuove pratiche di *partnership* didattica. La comunità dei "**Alumni**", infatti, rappresenta un bacino prezioso di professionisti (*manager*, imprenditori, consulenti etc.) sicuramente meritevoli di essere coinvolti nei processi didattici anche in ragione del loro livello di motivazione, della "prossimità anagrafica" rispetto agli studenti e dei contatti ancora recenti con i docenti.

Infine, va osservato il legame esistente tra il partenariato didattico e l'attività di ricerca. Ciò per almeno due ragioni:

1. perché alcune forme di collaborazione didattica (come i laboratori, le cattedre finanziate da aziende etc.) possono dar vita, a loro volta, a **occasioni di ricerca congiunta** "sul campo";
2. perché le collaborazioni con le imprese sul fronte della ricerca (*spin-off*, accordi di ricerca applicata, dottorati industriali etc.) generano inevitabilmente **nuovi contenuti** (oltre ad arricchire quelli già consolidati) che potranno essere oggetto di trasferimento agli studenti in àmbiti più propriamente didattici.

In altre parole, il partenariato didattico non solo contribuisce ad "alimentare" l'attività di ricerca delle università, ma può rivelarsi anche in grado di innescare una sorta di "**circularità**

**positiva**” che lega – in una sorta di *continuum* – ricerca, didattica e sistema produttivo, rafforzando il ruolo congiunto di università e imprese nel sostenere la competitività dei sistemi territoriali.

Volendo esprimere in estrema sintesi il “cuore” di quanto emerso in questa ricerca, possiamo dire che il partenariato didattico si configura come un fenomeno in grado di influenzare le dinamiche di interazione all’interno di quel particolare e composito “**campo organizzativo**”<sup>5</sup> costituito da università, imprese, studenti (e loro rappresentanze), famiglie, associazioni imprenditoriali, ordini professionali. Ancor di più se, come tutti gli attori incontrati hanno affermato, esso è destinato a crescere nel prossimo futuro.

Questo perché – come si è già spiegato in precedenza – il partenariato didattico assume l’essenza e i tratti di uno “**spazio liminale neutrale**” che incoraggia il confronto, lo scambio, l’interazione costruttiva, la consapevolezza dei vincoli in cui la controparte si muove e, quindi, l’abbattimento dei pregiudizi reciproci.

Più sono numerose e intense le relazioni tra i diversi attori, maggiore diventa la loro capacità di integrarsi e cooperare con successo.

Si tratta di un processo che, per essere proficuo, richiede di essere continuamente alimentato. Non è solo un tema di impegno di tempo ed energie richiesto - come già richiamato poc’anzi - tanto alle università quanto alle imprese. Occorre, piuttosto, **uno sforzo in più da parte di tutti i protagonisti** del processo:

- una maggiore responsabilizzazione degli **studenti** rispetto al proprio percorso di apprendimento e preparazione professionale;
- un ulteriore cambiamento organizzativo degli **atenei** nella direzione di una maggiore dinamicità e apertura verso l’esterno;
- una maggiore visione di medio periodo da parte delle **imprese** in tema di qualità e fabbisogni di capitale umano qualificato;
- un’azione più incisiva da parte del **corpo docente** nel favorire l’incontro tra teoria e pratica all’interno dei processi di apprendimento di cui sono titolari.

L’idea, in altri termini, è di generare un processo di **adattamento reciproco** di tutti gli attori in gioco nella collaborazione didattica. Un adattamento che, peraltro, è già pienamente in atto nei contesti ove la collaborazione è diffusa e funziona con efficacia.

Tutto questo con la consapevolezza che solo **il mantenimento dei rispettivi ruoli istituzionali**, da parte di imprese e atenei, potrà garantire la qualità e l’utilità reciproca della relazione nel lungo periodo.

Infatti, è vero che oggi non è più in alcun modo immaginabile una separazione tra i due mondi che li releghi all’autoreferenzialità. Al contempo, però, va evitato il rischio che l’università cada nella “trappola” di un appiattimento sulle esigenze di breve termine del mondo produttivo, tramite la creazione di profili formativi “usa e getta”, in rapida obsolescenza rispetto al mercato del lavoro.

Al contrario, l’auspicio è che le esperienze di partenariato didattico siano utili per formare profili di competenze, da un lato, più vicini alle esigenze del mondo produttivo e delle professioni; dall’altro lato, capaci soprattutto di mantenere una spendibilità concreta nel lungo periodo, al mutare dei tempi e delle esigenze del mercato del lavoro.

---

<sup>5</sup> Si intende per “campo organizzativo” un insieme di soggetti che, considerati complessivamente, costituiscono un’area riconosciuta di vita istituzionale (P. J. DiMaggio e W. Powell (1983), “The iron cage revisited” institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, 48: 147-60).

Dovrebbe essere questo, peraltro, anche l'interesse di medio-lungo periodo delle imprese nel pensare al proprio capitale umano del futuro.

**Figura 7.** Partenariato didattico e relazione università-imprese: un quadro di sintesi



# 7. Appendice: case histories

## 7.1 Cicli di incontri con le aziende per studenti in Filosofia e in Psicologia dell'Università Vita Salute San Raffaele

Presso l'Università Vita-Salute San Raffaele sono attivi da un paio d'anni due laboratori che prevedono una stretta collaborazione con le imprese, entrambi coordinati dal Professor Norman La Rocca: il "Laboratorio Filosofia Impresa" radicato in seno alla laurea triennale in Filosofia e il "Business Sense Lab", nato nell'ambito della triennale in Psicologia.

Queste iniziative sono state lanciate, anche grazie al forte supporto da parte dei Presidi, con un duplice obiettivo. In primo luogo, consentire un salto di qualità nella proposta didattica esistente aprendola a un mondo "nuovo", quello delle imprese, stimolando così gli studenti di filosofia e di psicologia ad allargare i propri orizzonti verso differenti opportunità di impiego futuro e a immaginare implicazioni pratiche dei propri studi ("volano alto ed è utile aiutarli a calarsi a terra"). In secondo luogo, l'ateneo immaginava, a partire da una presenza delle aziende nella didattica, di poter ampliare la partnership anche ad altri ambiti legati alla ricerca e alla terza missione.

I laboratori sono costruiti come un ciclo di testimonianze aziendali che ruotano attorno a un tema che funge da fil rouge per l'annualità: ad esempio, la Responsabilità Sociale d'impresa o il cambiamento organizzativo. Le aziende coinvolte hanno la possibilità di raccontare se stesse e i propri progetti in materia agli studenti, ma hanno anche un'interessante occasione di confronto con un pubblico "non convenzionale" per approccio e stile di pensiero. Si genera così un'interessante sinergia legata alla scoperta reciproca: gli studenti cominciano a toccare con mano un mondo per loro sconosciuto, con un'attenzione particolare a possibili sviluppi professionali fino a ieri impensabili; le aziende scoprono l'utilità e l'applicabilità di alcune categorie – filosofiche ad esempio – ai propri problemi organizzativi quotidiani, come la centralità della retorica nella gestione del cambiamento. Essendo piuttosto diversificata la gamma di stimoli che i diversi incontri producono, diventa essenziale il lavoro di cucitura e raccordo del docente sia verso i testimoni aziendali sia verso il percorso di apprendimento degli studenti.

Da quando sono stati avviati, i laboratori hanno generato con diverse aziende un allargamento della partnership ad altri fronti: ad esempio, solo per citarne una, la collaborazione con Vodafone, all'interno del programma istituzionale dell'azienda finalizzato alla scoperta di nuovi talenti.

I benefici prodotti da queste esperienze di partnership sulla didattica sono molteplici: una ventata di concretezza che affascina gli studenti, come testimoniato dalle presenze più alte rispetto alle lezioni tradizionali, pur a fronte di un minimo riconoscimento in crediti; un'azione efficace di orientamento rispetto al mondo delle aziende, oggi indispensabile per lauree come filosofia e psicologia; un valore aggiunto per le imprese che entrano in contatto con un bacino "nuovo e impensato" di risorse rispetto ai propri tradizionali mercati di reclutamento ("in un mondo che sforna economisti e ingegneri, può servire anche chi ha una cultura filosofica ed è allenato a pensare"); il miglioramento del coordinamento interno tra

l'Ufficio Placement e parte del corpo docente, chiamati a cooperare con efficacia nella gestione dell'iniziativa; un rilancio all'esterno dell'immagine che il mondo del lavoro ha di certi corsi di studi ("non pensavo che la filosofia potesse avere attinenze così strette con le nostre sfide gestionali", ha commentato un *manager* coinvolto).

Di contro, lo scoglio più grande, soprattutto per un Ateneo che è strettamente identificato con l'ospedale e la medicina, è stato quello di superare la diffidenza iniziale delle imprese verso mondi non naturalmente contigui; tale aspetto continua a richiedere un investimento consistente di tempo ed energie per comunicare, farsi conoscere e sviluppare la *partnership*.

## 7.2 Business Case Competition in Università Cattolica del Sacro Cuore

DSS Business Case Competition è l'iniziativa promossa e coordinata dalla Prof.ssa Chiara Frigerio nell'ambito del corso Sistemi Informativi per le Decisioni Aziendali (progredito) all'interno del percorso di laurea magistrale in Management per l'Impresa della Facoltà di Economia di Università Cattolica di Milano.

L'attività, sviluppata in collaborazione con Accenture – con la quale il Centro di Ricerca in Tecnologia, Innovazione e Servizi Finanziari della stessa Università ha stretto un accordo di collaborazione pluriennale – nasce dall'esigenza di dare l'opportunità agli studenti di poter applicare nella pratica, già durante il percorso di studi, i contenuti teorici trattati in aula arrivando a conoscere meglio anche i contenuti di quella che potrebbe essere la loro professione futura.

DSS Business Case Competition risponde a questa esigenza coinvolgendo gli studenti frequentanti, suddivisi in piccoli gruppi, nello sviluppo di piani di fattibilità per l'introduzione in specifici contesti aziendali di soluzioni informative a supporto delle decisioni aziendali. Più precisamente, l'attività nasce, come anticipato, dalla collaborazione con Accenture che interviene in diversi momenti e a diversi scopi. Al lancio della competition, Accenture offre agli studenti una testimonianza nella quale illustra alcune linee guida per l'efficace sviluppo di studi di fattibilità per la progettazione di soluzioni informative a supporto delle decisioni in azienda. Si tratta di linee guida che gli studenti sono chiamati a seguire scegliendo concretamente un'azienda con riferimento alla quale sviluppare la propria proposta. Il lavoro svolto in gruppo è seguito da vicino dai docenti che, pur non togliendo autonomia agli studenti, offrono il loro supporto fino al momento della presentazione orale che avviene di fronte anche ai rappresentanti aziendali. I lavori svolti concorrono al 60% del voto finale d'esame. La valutazione dei lavori non si basa soltanto sul loro contenuto, ma anche sulla capacità dimostrata di lavorare in gruppo, di rispettare i tempi stabiliti e le responsabilità assegnate, sulla capacità di presentare e discutere in modo efficace la propria proposta.

Ai progetti selezionati come migliori viene offerta ulteriore visibilità: sono presentati e discussi nuovamente di fronte ai docenti e ad Accenture che interviene nella loro valutazione.

Come accennato, i principali vantaggi che gli studenti possono trarre da questa esperienza sono senza dubbio quello di poter sperimentare l'applicazione pratica dei contenuti teorici, migliorandone l'apprendimento, quello di sperimentare il lavoro di gruppo e di migliorare le proprie soft skills, di comprendere meglio i contenuti di una delle possibili professioni del loro futuro, nonché di incontrare una realtà aziendale di grande rilievo in questo ambito. Certamente vantaggi di questo tipo richiedono un impegno che è di gran lunga superiore a quello che sarebbe loro richiesto se svolgessero l'esame nella sua modalità tradizionale, come avviene per i non frequentanti. L'ateneo beneficia di queste iniziative perché vede arricchita la propria didattica e si rende protagonista di iniziative di grande interesse da parte degli studenti. Per Accenture, il progetto costituisce un'occasione di employer branding nella quale appunto farsi conoscere come possibile futuro datore di lavoro per questi ragazzi che, inoltre, contribuisce a formare e orientare alla professione.

Nel futuro, l'esperienza di DSS Business Case Competition potrebbe evolvere in una forma di collaborazione università-impresa come quella già sperimentata in facoltà attraverso i Business Lab: si tratta di "laboratori" di collaborazione focalizzati su specifici settori/ambiti di lavoro rilevanti per gli studenti in Management per l'Impresa (per esempio consulting, healthcare, luxury and fashion etc.) nei quali più aziende collaborano con i docenti mettendo a disposizione di un gruppo selezionato di studenti (selezionati sulla base della media dei voti d'esame e del numero di CFU raggiunto) l'opportunità di visite in azienda e l'accesso a

esperienze di stage collegati allo svolgimento di progetti concordati anche con i docenti. La collaborazione ha durata triennale e garantisce, dunque, una certa continuità che permette di ottimizzarne l'efficacia nel mettere a disposizione degli studenti opportunità molto rilevanti per il loro futuro professionale.

## 7.3 Esperti di comunicazione in Università Cattolica del Sacro Cuore

Il Labcom (Laboratorio di ricerche sulla comunicazione aziendale) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore ha attivato a partire dal 2011 una partnership pluriennale con l'azienda Henkel Italia. La partnership ha dato luogo ad un'intensa collaborazione dell'azienda alla didattica dei corsi in Economia e tecnica della comunicazione aziendale che la prof.ssa Rossella Gambetti tiene nei percorsi di laurea triennale in Esperto linguistico d'impresa e magistrale in Management internazionale (Facoltà di Scienze linguistiche e letterature straniere), triennale in Economia e gestione aziendale (Facoltà di Economia) e magistrale in Psicologia delle organizzazioni e del marketing (Facoltà di Psicologia).

La nascita di questa collaborazione risale ad un'esperienza che ha visto, nell'a.a. 2011-2012 gli studenti di Scienze linguistiche dei corsi di Economia e tecnica della comunicazione aziendale e di Comunicazione internazionale (circa 250) impegnati nella realizzazione di una campagna pubblicitaria web rivolta ai giovani a sostegno della marca Pril. Gli studenti, a partire da specifiche linee guida definite da Henkel e con il supporto dell'agenzia pubblicitaria Tbwa si sono impegnati nell'ideazione e nella realizzazione di video per YouTube che avessero la marca Pril come protagonista e che ottenessero il maggior numero possibile di visualizzazioni in un dato periodo di tempo, accompagnati da un piano promozionale declinato su diversi media. I 10 video più visti sono stati successivamente votati dal "grande pubblico" degli studenti dell'Università Cattolica del Sacro Cuore in un evento finale condotto in Aula Magna da due noti vj televisivi e radiofonici, che ha visto l'entusiastica partecipazione di circa 500 persone, tra cui le autorità accademiche, la direzione marketing della detergenza, la responsabile media e i brand manager di Henkel Italia, un gruppo di giornalisti dell'area comunicazione e advertising e gli studenti.

A partire da questo momento, la collaborazione tra Labcom e Henkel Italia si è ripetuta negli anni attraverso la forma del project work. Nell'ambito dei corsi della prof.ssa Gambetti sopra menzionati è stato infatti previsto lo svolgimento, da parte degli studenti frequentanti, di lavori di gruppo volti ad affrontare situazioni di mercato reali. I project work hanno previsto l'ideazione di proposte di campagne di comunicazione di marca accompagnate da piani promozionali a favore delle diverse marche della detergenza di Henkel Italia. A questo riguardo, gli studenti si sono calati nei panni di un'agenzia pubblicitaria, cimentandosi nella proposta di idee innovative ed efficaci per promuovere i prodotti Henkel. I project work, la cui valutazione è sempre stata parte integrante del voto dell'esame, sono stati valutati dai brand manager dell'azienda che hanno dedicato il loro tempo e le loro energie al fine di garantire ai lavori un feedback aziendale reale, proprio in quanto i progetti avevano lo scopo di accrescere negli studenti le capacità professionali.

Gli studenti hanno avuto modo, attraverso questa esperienza, non soltanto di vedere applicati alcuni dei contenuti teorici appresi in aula, ma anche di mettere in gioco le proprie abilità personali calandosi nei panni di quella che potrebbe essere la loro professione futura. Questa opportunità gioca, infatti, un ruolo molto importante nel lavoro di orientamento alla professione che l'Università è chiamata ad effettuare. Inoltre, il contatto con una grande azienda rappresenta una fondamentale occasione di confronto con i parametri di valutazione che sono propri del mondo del lavoro e che a volte possono essere distanti da quelli del mondo della formazione. L'azienda ha d'altro canto l'occasione di farsi conoscere maggiormente dai consumatori giovani e di raccogliere idee nuove per lo sviluppo dei suoi prodotti. Il docente è chiamato a coordinare l'attività e a gestire le problematiche eventualmente emergenti in corso d'opera da parte dei gruppi di studenti e, nelle parole della prof.ssa Gambetti, questo sforzo è ripagato da una grande soddisfazione e dalla consapevolezza di mettere gli studenti nelle condizioni di trasformare la propria conoscenza in competenza che genera valore.

## 7.4 Project work aziendale alla Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM

Nell'ambito della laurea magistrale in "Marketing, Consumi e Comunicazione" da diversi anni si è consolidata una tradizione di collaborazione didattica tra il Professor Francesco Massara e alcune aziende partner, incentrata sull'idea di far lavorare gli studenti su casi aziendali reali. E' una prassi ormai radicata in seno ad alcuni dei principali insegnamenti caratterizzanti il corso di studi: "Marketing e marca", "In-store marketing", "Retail brand communication".

L'idea è nata dalle riflessioni del docente che, nell'ambito dell'insegnamento col metodo dei casi, cercava una modalità capace di aumentare la motivazione e l'impegno degli studenti, in particolare nella fase di esplorazione e valutazione delle alternative di soluzione di un problema gestionale. Questa esigenza si è sposata con l'interesse di alcune aziende a essere coinvolte nella didattica per diversi motivi: possibilità di fare employer branding, selezione anticipata di talenti, accesso a idee innovative per il proprio business. Di qui la scelta di utilizzare come occasione di apprendimento problemi veri portati in aula dalle aziende, che rispondessero a tre requisiti: essere stimolanti per gli studenti, avere una effettiva rilevanza per il business dell'impresa e collegarsi in modo coerente al percorso didattico.

Tra le ultime collaborazioni, è stata realizzata un'esperienza con la catena distributiva "Il Gigante" che era interessata a ripensare il format dei propri supermercati e che su questo aveva già attivato un gruppo interno di lavoro. Si è deciso col docente di affidare la stessa questione anche agli studenti che, oltre a poter dare un feedback come potenziali clienti, avrebbero potuto sviluppare anche soluzioni innovative.

Il processo ha previsto il lavoro degli studenti in piccoli gruppi a partire da un brief, prima condiviso col docente e poi presentato in aula dal Direttore Vendite, Guido Benassi, che ha per così dire lanciato la sfida, presentando l'azienda e il sistema competitivo all'interno del quale opera. Il docente ha quindi garantito un supporto metodologico all'impostazione del lavoro dei gruppi nelle successive lezioni. Gli studenti hanno lavorato sull'obiettivo di ripensare il format dei supermercati "Il Gigante 2.0" con tanto di naming e pay off. Tutte le proposte dei gruppi sono state presentate in aula al docente e al Direttore Vendite che le hanno valutate: le migliori sono state portate all'attenzione del gruppo di lavoro attivo interno dell'azienda. I ragazzi sono stati premiati ulteriormente con la possibilità di una visita guidata in punto vendita insieme ai referenti aziendali. L'azienda dal canto suo ha organizzato dei momenti di follow-up per esplorare la reale fattibilità delle due migliori proposte, coinvolgendo tutte le figure della filiera commerciale: Direttore Vendite, Area Manager, Direttore Punto Vendita e Capo Reparto.

Per gli studenti questa esperienza di lavoro attraverso project-work su casi reali ha molte sfaccettature positive: è divertente e quindi motivante e capace di attivarli maggiormente rispetto alle lezioni accademiche; consente di toccare con mano la realtà e di avvicinarsi al fare; li abitua a lavorare per rispondere ai bisogni di un "cliente/committente" e non per il voto.

Per l'azienda c'è la possibilità di accedere a idee innovative o comunque di sottoporre le proprie ipotesi di soluzione a un vaglio esterno prima di implementarle concretamente. Senza dimenticare che nell'ambito della partnership didattica vi è la possibilità di valorizzare il rapporto col docente per accedere a contenuti e know-how qualificati. Nel caso specifico vi è stato un ulteriore risultato inatteso, vale a dire l'ingresso del Direttore Vendite come professore a contratto nella facoltà dell'ateneo: un elemento di consolidamento della partnership didattica azienda-università.

Un punto che forse merita riflessione è infine rappresentato dal fatto che – con l’eccezione del caso summenzionato in cui il Dott. Benassi è stato molto disponibile a fornire supporto in aula - la realizzazione di queste esperienze, pur creando benefici a tutti gli attori coinvolti, studenti, università e aziende, è affidata alla sola buona volontà del docente e alla sua voglia di investire tempo ed energie ulteriori rispetto a ciò che richiederebbe il normale svolgimento di un laboratorio, e non trova corrispettivo alcuno se non nell'entusiasmo che gli studenti mettono sul campo.

## 7.5 Laboratorio di innovazione all'Università degli Studi di Milano

L'Università Statale di Milano e Sodexo hanno avviato da un anno una collaborazione didattica in seno al corso di laurea magistrale in "Management dell'innovazione e imprenditorialità". Si tratta di un "laboratorio d'innovazione" realizzato all'interno dell'insegnamento di "Innovazione e imprenditorialità". I protagonisti dell'iniziativa sono, da una parte, il Professor Mario Benassi, titolare dell'insegnamento e Presidente del Corso di Laurea, e, dall'altro, Massimo Colombo, Marketing Manager dell'azienda.

Nata da un contatto durante un incontro pubblico, l'idea è stata poi sviluppata e messa a regime, con un grosso investimento di tempo ed energie da parte sia dell'azienda sia dell'ateneo, in quanto capace di coniugare le reciproche esigenze: per la prima, avere un aiuto concreto nell'implementazione del proprio processo interno di innovazione, per il secondo, mettere a disposizione degli studenti una opportunità di sperimentare concretamente sul campo quanto studiato durante le lezioni.

Il laboratorio ha richiesto un significativo lavoro iniziale di progettazione "a quattro mani" per identificare con precisione gli obiettivi, la divisione dei compiti tra docenti e manager, l'articolazione del lavoro degli studenti tra lezioni e attività sul campo; in particolare, è stato necessario lavorare a sincronizzare i tempi del corso con quelli dell'azienda. La peculiarità di questa esperienza è, infatti, quella di essere situata all'interno del processo di innovazione vero e proprio di Sodexo: dopo una raccolta di dati all'interno e all'esterno dell'azienda, comincia un flusso a imbuto (funnel), con diversi "gate" di selezione delle idee. In una fase, che l'impresa definisce "pre-prototipo", sono entrati in gioco gli studenti: ne sono stati scelti 24, dei circa 120 che frequentano il corso, sulla base del livello di motivazione. Divisi in piccoli gruppi, sono stati messi in competizione nello sviluppo di due idee di innovazione presentate dall'azienda.

Nell'arco di circa cinque mesi, con il supporto metodologico dei docenti e dei manager aziendali, con cui si incontravano mensilmente e che potevano contattare anche a distanza, hanno sviluppato un consistente lavoro sul campo: interviste a potenziali clienti, analisi quantitative, verifiche di sostenibilità economica ("il segreto è stato trattare il tema dell'innovazione con attenzione parallela alla creatività e ai numeri", osserva Massimo Colombo). L'output finale è stato una presentazione all'azienda corredata da un vero e proprio business plan. I due gruppi vincitori hanno ricevuto un premio e due studenti sono stati scelti per uno stage curricolare e lo svolgimento della tesi in azienda, potendo così dare seguito e sviluppo all'esperienza fatta.

Dal punto di vista di Sodexo, è stato molto importante che questa esperienza di partnership didattica corrispondesse a un bisogno aziendale reale e attuale, e che producesse un contributo spendibile concretamente ("non si è trattato di un esercizio a tavolino, gli studenti hanno fatto un lavoro vero che altrimenti avremmo fatto noi"). Un altro fattore chiave è stato il ritmo incalzante del processo: attività dei gruppi, verifica di quanto fatto in follow up, rilancio di nuove fasi. Inoltre, è stata un'ottima occasione per entrare in contatto con studenti capaci. Secondo il docente, l'apprendimento più grande maturato dagli studenti consiste nell'aver potuto conoscere da vicino i processi aziendali e acquisire un metodo di lavoro consulenziale, fatto di ascolto, rispetto dei tempi e qualità degli output: il doversi esporre in prima persona sul campo è stata forse la sfida maggiore da affrontare.

Infine, è risultato decisivo il ruolo istituzionale del docente, che, come detto, è anche Presidente del Corso di Laurea, nel fluidificare la relazione dell'Ateneo con l'interlocutore aziendale, che altrimenti avrebbe patito della farraginosità di alcuni meccanismi interni tipici della burocrazia universitaria.

## 7.6 Ciclo di laboratori di sviluppo prodotto al Politecnico di Milano

Nell'ambito della Laurea Magistrale in Design Engineering del Politecnico, è attivo un ciclo di laboratori di sviluppo prodotto realizzato attraverso una stretta partnership con un pool di aziende. Coordinato dal Professor Matteo Ingaramo, si muove un team di docenti con competenze disciplinari diverse – design, ingegneria dei materiali, ingegneria meccanica, tecnologie di produzione – tutte funzionali al processo di sviluppo prodotto su cui gli studenti sono chiamati a lavorare.

I laboratori, ciascuno della durata di un semestre, sono due al primo anno e uno, più complesso, al secondo anno. Essi costituiscono pertanto una soluzione didattica che innerva il Corso di Studi lungo tutta la sua durata con un crescendo di complessità dei prodotti su cui si lavora. Pertanto, al primo anno può capitare di lavorare su un oggetto semplice, come una “sparapunti”, mentre al secondo la sfida sale di livello in termini di complessità del prodotto, ad esempio, una bicicletta pieghevole o un'affettatrice.

Per quanto concerne la genesi dell'esperienza, l'elemento decisivo è rappresentato dal network stabile di aziende partner del Dipartimento con le quali esistono rapporti di collaborazione continuativi ed estesi, spesso, anche ad altri ambiti.

Si tratta, inoltre, di una soluzione “naturale” per questo tipo di corso di studi, finalizzata a lavorare sull'imparare a fare e a soddisfare la necessità degli studenti di sperimentare in termini applicativi le teorie e i metodi insegnati dai docenti durante le lezioni. Ciò si sposa perfettamente con l'interesse elevato delle imprese di avere un contributo qualificato nella riprogettazione dei propri prodotti o nella ricerca di soluzioni progettuali ex novo.

Il laboratorio prende avvio attraverso un intervento dell'azienda in università in cui viene dato un brief iniziale agli studenti relativamente al “problema” di sviluppo prodotto da affrontare, solitamente legato a un prodotto da rivedere. Gli studenti lavorano in gruppi con il supporto della squadra di docenti, utilizzando i laboratori tecnici dell'ateneo. Inoltre, vengono fatte una o più visite aziendali, essenziali per rendersi conto del processo reale: qui, infatti, si incontrano i tecnici dell'impresa che detengono il know-how, possono mettere a disposizione la loro esperienza e aiutano gli studenti ad afferrare le dimensioni e i vincoli concreti della loro attività progettuale. Al secondo anno capita talvolta che i docenti organizzino anche visite presso aziende non direttamente coinvolte nella partnership, ma comunque utili a dare ulteriori competenze funzionali al laboratorio, come ad esempio aziende meccaniche e plastiche. Si chiude con una presentazione finale all'azienda che prevede un rendering grafico e/o un prototipo in polistirolo.

Il valore aggiunto di questa esperienza è evidente a diversi livelli: offre la possibilità agli studenti di fare un “lavoro vero” e, a valle, di accedere a tirocini e tesi in azienda; permette a docenti e tecnici aziendali di cooperare su temi di ricerca applicata, condividendo metodi di progettazione; mette a disposizione delle aziende idee innovative, talora industrializzabili con un investimento interno; porta in alcuni casi alla produzione di brevetti che, oltre a dare un ritorno concreto all'azienda, arricchiscono il CV degli studenti; favorisce il lavoro trasversale a più discipline attraverso l'esistenza di una faculty integrata di docenti.

Le difficoltà maggiori sono legate all'adozione dell'approccio giusto da parte dell'impresa che deve sapersi sincronizzare con i tempi del corso di studi, inevitabilmente diversi dai cicli di lavoro aziendali, e seguire gli studenti, che non sono professionisti esperti e vanno accompagnati e indirizzati. In termini formali, va poi gestito il tema della proprietà intellettuale di quanto prodotto dal laboratorio, tramite accordi precisi tra aziende e ateneo.

## 7.7 Produttori indipendenti di contenuti digitali alla Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM

Alla prima annualità della laurea triennale in “Comunicazione, media e pubblicità”, all’interno dell’insegnamento “Lo spettacolo nella società multimediale”, da quest’anno è stata attivata una innovativa partnership didattica con Radio DeeJay. L’esperienza si situa all’interno del “Laboratorio di comunicazione radiofonica”, tenuto da Professor Tiziano Bonini che, parallelamente all’impegno accademico, vanta una pluriennale esperienza professionale nel mondo delle radio.

La collaborazione è nata grazie all’incontro con Lorenzo Fabbri, Responsabile della strategia digitale per il Gruppo L’Espresso, che cercava collaborazioni qualificate per condividere know-how ed esperienze in relazione al proprio piano di sviluppo digitale della radio. Dopo un primo anno in cui ci si è limitati a un seminario durante il quale Radio DeeJay è intervenuta come testimone all’interno del corso, si è deciso di fare un salto di qualità, attraverso un’iniziativa più ampia e ambiziosa che fosse in grado di caratterizzare l’interno insegnamento.

Il processo ha preso avvio con una testimonianza iniziale dell’azienda che ha raccontato la propria strategia digitale e invitato gli studenti a produrre dei possibili contenuti per il sito della radio. Si è scelto il formato del diario sonoro breve di qualche minuto, con una componente di serialità (a puntate), in cui gli studenti fossero liberi di raccontarsi e raccontare attorno a un tema. Nelle settimane successive, gli studenti hanno avuto a disposizione lo studio radiofonico dell’università con l’assistenza di un tutor esperto, mentre il docente, oltre a caricare nella community del corso alcuni manuali e guide di supporto, li ha aiutati, attraverso le lezioni, a sviluppare le logiche sottostanti la professione con cui si stavano cimentando. I diari sono stati sviluppati con l’utilizzo di una piattaforma open - la start-up italiana Spreaker, un cui rappresentante è intervenuto in una lezione per spiegarne funzionamento e potenzialità. Al termine, sono stati inviati tramite link al docente e hanno costituito parte del voto di esame, circa il 30%. Insieme a Radio DeeJay, sono stati quindi selezionati i migliori lavori, premiati con la pubblicazione in podcast sul sito della radio e con l’opportunità, per gli studenti, di andare una giornata negli studi, altro momento altamente formativo e motivante. Per i più bravi si sono anche aperte possibilità di stage e collaborazione professionale.

Nelle parole dei protagonisti, questa esperienza rappresenta una felice convergenza di interessi e valore aggiunto per tutti gli attori coinvolti: gli studenti, l’Ateneo, il docente e il partner aziendale.

Per gli studenti, vi è la possibilità non solo di appropriarsi di competenze professionali, ma soprattutto di acquisire una dimensione “autorale e creativa”, un patrimonio di lungo termine che difficilmente si può insegnare attraverso le lezioni, necessitando di un passaggio esperienziale significativo. Vi è poi il contatto col mondo del lavoro, che significa confrontarsi “da adulti” con scadenze concordate con un soggetto esterno e dover strutturare un metodo per fare le cose; la preparazione a sbocchi professionali innovativi (dove il digitale e la radiofonia si incontrano) per un mondo, la radio, che nei mestieri tradizionali (il conduttore) offre pochi spazi.

Per il docente e l’Ateneo, vi è l’opportunità di innovare la metodologia didattica, attraverso un formato agile e flessibile che consente di gestire anche numeri elevati di studenti (circa 400) e la soddisfazione di dare efficacia al processo di orientamento e preparazione al lavoro, formando dei “piccoli broadcaster indipendenti”. Non da ultimo, anche la visibilità gratuita

sulla piattaforma digitale di Radio deejay, che ogni giorno dialoga con il mondo dei giovanissimi.

Per Radio Deejay, i vantaggi consistono soprattutto nell'aver a disposizione gratuitamente dei contenuti per il sito, per di più prodotti da giovani vicini per età, gusti e sensibilità al proprio pubblico di riferimento, e nella possibilità di sperimentare nuovi formati narrativi e nuove forme di serialità in ambito digitale. Non è trascurabile poi la possibilità di selezionare i talenti più brillanti.

A fronte di tutti questi valori aggiunti, si registra il notevole impegno richiesto al docente e, in parte anche all'azienda, nel processo di valutazione dei diari prodotti dagli studenti e nel coordinamento complessivo del processo.

## 7.8 ANIMP/IPMA Italy e il corso di Project Management al Politecnico di Milano

Politecnico di Milano, in particolare con il coordinamento del prof. Augusto di Giulio, e ANIMP/IPMA Italy (Associazione Nazionale di Impiantistica Industriale/International Project Management Association Italy) hanno avviato da alcuni anni una collaborazione per l'erogazione di un corso di project management extra curriculare per l'accesso alla Certificazione in Project Management – Introductory Level di IPMA.

Prima di spiegare più nel dettaglio le caratteristiche di questa iniziativa che vede protagonista – insieme all'ateneo – un'associazione che nasce proprio con lo scopo di riunire mondo dell'impresa, docenti e studiosi accomunati dall'impegno professionale nel campo della progettazione e costruzione di sistemi industriali, grandi opere e infrastrutture (<http://animp.it/animp/>), sottolineiamo da dove sia nata l'esigenza di offrire agli studenti un'occasione per migliorare le proprie conoscenze e competenze nel campo del project management. L'idea di offrire un corso extra-curriculare su questi temi a tutti gli studenti di ingegneria di qualunque corso di laurea, dal terzo anno, trova inizialmente spazio presso il polo di Lecco. E non a caso. Non a caso perché la necessità di colmare alcune lacune di competenze di project management è sentita soprattutto con riferimento a studenti che intendono entrare nel mercato del lavoro al termine del percorso di studi triennale, senza dunque proseguire e ottenere la laurea magistrale. Un numero maggiore di questi casi si registra proprio presso il polo di Lecco, dove la conformazione del territorio e la sua struttura produttiva più facilmente attraggono gli studenti al termine del percorso triennale.

A partire da questa particolare attenzione nasce l'idea di erogare, il sabato mattina, insieme ad ANIMP/IPMA Italy, 5 moduli formativi nell'area project management alla conclusione dei quali agli studenti frequentanti è offerta la possibilità (con accesso su base volontaria) di sostenere l'esame per l'ottenimento della Certificazione in Project Management – Introductory Level rilasciata da IPMA Italy e attestante la conoscenza dei principi base di PM.

Il corso ha raccolto grande interesse da parte dei ragazzi, non solo degli iscritti presso il polo di Lecco, ed è ben presto approdato al polo milanese.

I vantaggi principali che gli studenti possono trarre da una iniziativa frutto dell'interazione tra il mondo della teoria e quello della pratica che è al cuore della mission di ANIMP, sono certamente le accresciute competenze che possono ottenere attraverso il corso e soprattutto la possibilità che vengano certificate. Come anticipato, anche l'avvicinarsi a un network professionale riconosciuto internazionalmente rappresenta un plus nella fase di ingresso nel mercato del lavoro, ma anche in vista dell'intero percorso di carriera. L'ateneo da parte sua arricchisce la propria offerta, facendosi veicolo di opportunità importanti per i ragazzi e stringendo legami con realtà, come ANIMP, che facilitano l'incontro con il mondo aziendale.

Il fatto che il corso si collochi al di fuori dei tradizionali percorsi di laurea triennale e magistrale, richiede uno sforzo di coordinamento in più, soprattutto al docente, spesso chiamato a farsi carico (senza altri supporti interni) delle richieste o dei bisogni che vanno emergendo da parte degli studenti. Tuttavia, a partire da quanto raccontato dal prof. di Giulio, l'esperienza negli anni è andata sempre più consolidandosi e raccogliendo grande interesse.

## 7.9 Talent Lab EYF all'Università degli Studi di Milano Bicocca

Talent Lab Empower Your Future è l'iniziativa nata dalla collaborazione di Università Bicocca – in particolare con il coordinamento del prof. Alessandro Capocchi – e Ernst & Young (EY). Si tratta di un percorso formativo extracurricolare, sui temi della revisione dei conti, aperto a 20 studenti al secondo anno dei corsi di laurea magistrale di area economico-giuridica dell'ateneo.

L'idea di offrire questa ulteriore opportunità formativa, molto specialistica e frutto dell'esperienza sul campo dei professionisti EY, è venuta dall'azienda che ha portato in università il proprio bisogno e il proprio desiderio di poter contribuire alla formazione di quella che potrebbe essere la sua forza lavoro del futuro.

L'iniziativa Talent Lab Empower Your Future si sostanzia in un percorso formativo, come accennato extracurricolare, di undici incontri (tenuti al sabato mattina) nei quali professionisti EY senior e junior fanno docenza su tematiche rilevanti nel lavoro di revisione dei conti. Il percorso è dunque stato concepito e progettato da EY in collaborazione con il prof. Capocchi, ma le docenze vedono protagonisti i professionisti aziendali. In questo modo gli studenti partecipanti possono avere accesso a contenuti molto specifici a partire dall'esperienza di chi quotidianamente li applica nel proprio lavoro. Talent Lab EYF si rivolge agli studenti iscritti al primo semestre del secondo anno dei corsi di laurea magistrale in Economia del Turismo, Economia e Finanza, Marketing e Mercati Globali, Scienze dell'Economia, Scienze Economico-Aziendali, Scienze Statistiche ed Economiche, Management e Gestione dei Servizi, Giurisprudenza. Gli studenti che presentino domanda di partecipazione sono selezionati, dall'università, sulla base delle caratteristiche del proprio curriculum di studi e possono poi accedere a un ulteriore colloquio di selezione con l'azienda. Al termine degli undici incontri, i ragazzi sostengono una prova di valutazione (valutata congiuntamente da docente e azienda) e ricevono un attestato di partecipazione. Per i più meritevoli, ma anche per chi in fase di selezione abbia ottenuto un certo interesse da parte dell'azienda, sussiste la possibilità di iniziare un'esperienza di stage in EY, spesso finalizzata all'assunzione. In questo modo il percorso formativo ha un esito quasi naturale nel primo accesso al mercato del lavoro.

Per l'azienda un percorso di questo tipo assume diversi significati: senza dubbio si tratta di una importante iniziativa di employer branding, attraverso la quale farsi conoscere anche a profili meno usuali (ricordiamo che il percorso è rivolto a studenti che frequentano diversi corsi di laurea magistrale). Inoltre, l'azienda mette in campo un'importante azione di orientamento alla professione, veicolando contenuti molto pratici attraverso i propri professionisti in aula. Un contatto così diretto con i ragazzi rende più semplice identificare i candidati migliori e chi potrebbe essere realmente interessato a investire le proprie energie in EY. E ultimo, ma di certo non meno importante, la possibilità di scendere in campo nel ruolo di docenti si è dimostrata una leva importante di motivazione e stimolo di energia positiva per le risorse aziendali che sono state coinvolte. Questi vantaggi riferiti al mondo dell'impresa trovano evidente corrispondenza nei vantaggi riscontrati per i ragazzi: l'acquisizione di nuove competenze, il contatto continuativo con professionisti aziendali, la possibilità di una via privilegiata per farsi conoscere all'azienda, l'occasione di incontro e scambio con studenti di percorsi diversi.

L'ateneo promuovendo iniziative di questo genere dà forma concreta al contatto università-mondo del lavoro, lasciando che la propria offerta formativa si contaminati del contributo delle aziende che saranno i datori di lavoro dei propri studenti.

## 7.10 Saipem International Chair al Politecnico di Milano

L'accordo di recente siglato tra Politecnico di Milano e Saipem prevede, a partire dall'anno accademico 2014-2015 e per un triennio, il finanziamento da parte dell'azienda della cattedra di un corso della Laurea Magistrale da assegnarsi, di anno in anno, a un docente di fama internazionale nel settore dell'energia e dell'impiantistica.

Questa forma di partenariato università-impresa è certamente innovativa e apre riflessioni importanti su quanto le aziende possano divenire protagoniste di una formazione sempre più avanzata degli studenti delle università milanesi. Non a caso, è l'esito di un rapporto consolidato tra i due attori che da anni hanno aperto vari fronti di collaborazione sia sull'attività didattica, sia sulla ricerca. Il contributo di Saipem non si sostanzia soltanto nel finanziamento – in ogni caso cruciale per riuscire ad attrarre professionisti internazionali di un livello così alto – bensì anche nella scelta condivisa delle tematiche principali sulle quali il docente cui viene assegnata la cattedra debba concentrare la sua attività didattica e di ricerca. L'ingresso nell'ateneo di un docente di fama internazionale nel settore dell'energia e dell'impiantistica che lavori in stretto contatto non soltanto con la Faculty di Politecnico, ma anche con l'azienda si traduce sia in nuove forme, che in nuovi contenuti nella didattica, oltre ad una formazione degli studenti sempre più aggiornata alle nuove sfide industriali. Il confronto degli studenti con un docente straniero comporta l'esposizione a metodologie di insegnamento e di valutazione che possono essere anche molto distanti da quelle a cui sono avvezzi e che dunque stimolano, incuriosiscono ed aprono le menti a nuove forme cognitive.

L'esperienza presenta potenzialmente moltissimi vantaggi per tutti gli attori che sono in gioco. Oltre a quelli già accennati lato studenti, vale la pena riprendere il livello di aggiornamento dei contenuti cui possono avere accesso. Un docente che è un riconosciuto esperto a livello internazionale e che mantiene un contatto costante con l'azienda, porta in aula contenuti aggiornati e apre finestre su quanto è rilevante per le aziende che potrebbero rappresentare i futuri datori di lavoro degli studenti. Le novità introdotte dal docente, in particolare in termini di metodi didattici, di contenuti e di modalità di svolgimento degli esami, richiedono un periodo di adattamento da parte degli studenti, che dovrà necessariamente essere molto ridotto, abituandoli alle repentine variazioni di condizioni che caratterizzeranno sempre più il mondo lavorativo negli anni a venire.

Altresì da un lato l'ateneo, e in particolare la Faculty che lavora a più stretto contatto con il docente internazionale, beneficiano di questa stessa ventata di innovazione sia sul fronte della ricerca che sul fronte della didattica. Dall'altro lato, l'impresa accresce le proprie possibilità di influenzare la direzione verso cui dovrebbe muoversi sia la formazione di quella che sarà la sua futura forza lavoro, sia l'attività di ricerca. Inoltre, la conoscenza e l'esperienza di cui è portatore il docente cui è assegnata la cattedra sarebbero difficilmente potute essere a disposizione dell'azienda senza la sponda offerta dall'ateneo che diviene piazza di incontro, sviluppo e condivisione.

Senza dubbio il mondo dell'università e quello dell'impresa si muovono in contesti e con modalità differenti che richiedono un notevole sforzo di allineamento per l'implementazione di iniziative come la Saipem International Chair. Ma i risultati sono sotto gli occhi di tutti e giustificano ampiamente gli investimenti non solo di tipo economico ma anche di risorse umane coinvolte in attività extra rispetto allo standard.

## 7.11 Progetto ULISSE per l'alternanza studio-lavoro all'Università degli Studi di Milano

A partire dall'anno accademico 2015/2016 l'Università degli Studi di Milano, in stretta collaborazione con Assolombarda, ha promosso la sperimentazione del progetto per l'alternanza università-lavoro nell'ambito del corso di laurea triennale in Informatica.

Il progetto ha l'obiettivo di anticipare i processi di socializzazione al lavoro degli studenti in informatica entro contesti aziendali strutturati e di una certa rilevanza nei mercati di riferimento.

L'iniziativa nasce dalla doppia esigenza dell'università di non perdere lungo il percorso studenti in informatica che spesso trovano lavoro prima del termine degli studi – ma non un lavoro così qualificato e in contesti così “solidi” come quelli a cui potrebbero accedere alla fine del proprio percorso di studi – e delle aziende che esprimono una domanda sempre più ampia di figure ad alta qualificazione per posizioni in ambito ICT. Assolombarda gioca il ruolo fondamentale di ponte tra i due mondi, per l'incontro delle esigenze e la costruzione di un percorso comune che porti al raggiungimento dei rispettivi obiettivi.

In cosa consiste la sperimentazione? Il corso di studi triennale in informatica offerto dall'Università degli Studi di Milano è ripensato perché i ragazzi che lo desiderino possano vivere in parallelo il mondo della formazione e quello del lavoro attraverso esperienze dirette d'impresa. Il percorso prevede in particolare al secondo anno lo svolgimento di un progetto di novanta giorni presso un'azienda, concordato e diretto da un docente che inizialmente definisce anche i contenuti con l'impresa e, nel complesso, supervisionato da Assolombarda. 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 impregnati anche nello sviluppo della tesi di laurea (collegata ai temi del lavoro che stanno svolgendo). Gli studenti interessati a intraprendere questo percorso presentano la propria candidatura e sono selezionati in prima battuta dal docente e dal Centro per l'Orientamento allo Studio e alle Professioni dell'Università attraverso l'analisi del curriculum vitae e dei CFU già ottenuti. In seguito, le candidature pre-selezionate sono inviate all'azienda per un ulteriore colloquio.

Il progetto è senza dubbio innovativo e complesso per il livello al quale spinge l'integrazione tra il mondo della formazione terziaria e quello dell'impresa: non si tratta di prevedere momenti contestualizzati di incontro, bensì di ripensare una buona parte del triennio in stretta collaborazione. Il principale vantaggio che si intravede per gli studenti è la possibilità di fare esperienza di lavoro in grandi aziende e all'interno di progetti molto qualificati, arricchendo non soltanto il proprio bagaglio di competenze, ma anche il proprio curriculum vitae e trasferendo nella pratica i contenuti teorici appresi. Ancora, queste esperienze avviate nel corso degli studi possono avere la capacità di migliorare le chance di primo ingresso nel mercato del lavoro. Per quanto riguarda le imprese, queste possono contribuire a formare la propria forza lavoro del futuro, anche attraverso un contatto diretto con quelli che sono i processi interni dell'impresa, la sua cultura, le sue peculiari caratteristiche. Questa possibilità si traduce in processi di reclutamento e selezione maggiormente “mirati” e di successo. L'ateneo da parte sua ha una leva in più di retention degli studenti e arricchisce la propria offerta formativa. A fronte di un così ampio spettro di possibili vantaggi, per i diversi attori in gioco ci sono senza dubbio alcune criticità che derivano dalle stesse caratteristiche di innovazione e complessità sopra commentate in senso positivo. Un progetto come quello descritto richiede in fase di avvio e di gestione uno sforzo di coordinamento non indifferente: gli attori in gioco sono tanti, portatori di istanze e logiche di funzionamento differenti. Al centro ci sono poi gli studenti, non ancora così abituati a processi di integrazione spinta formazione-lavoro che potrebbero generare in loro qualche motivata paura di non riuscire a portare a termine nei tempi e con i risultati migliori il percorso di studi. Tuttavia, dato più rilevante, proprio per i ragazzi questo progetto può rappresentare una grande occasione per

un ingresso più veloce nel mercato del lavoro in imprese di alto livello, supportato da una formazione di qualità che possa lasciare intravedere un orizzonte lungo di continuo sviluppo.

## 7.12 Il percorso professionalizzante della Laurea in Scienze e Tecnologie Chimiche dell'Università degli Studi di Milano Bicocca

Il corso di Laurea Triennale in Scienze e Tecnologie Chimiche dell'Università degli Studi di Milano Bicocca prevede la possibilità di scelta tra due percorsi didattici, uno dei quali così definito professionalizzante. Cosa significa? Significa che gli studenti, una volta giunti al termine del secondo anno di corso, possono scegliere tra un terzo anno più tradizionale nel quale vengano fornite loro tutte le competenze necessarie a proseguire la propria formazione con il percorso magistrale, o in un terzo anno professionalizzante che li accompagni all'ingresso nel mercato del lavoro.

L'idea di offrire una doppia chance agli studenti in Scienze e Tecnologie Chimiche nasce dalla volontà di rafforzare le competenze dei laureati triennali e renderle più "pronte" al confronto con il mondo aziendale. Dall'idea alla sua realizzazione – peraltro rimasta caso quasi esclusivo sul territorio milanese – la collaborazione di Università Bicocca con Assolombarda e Federchimica gioca un ruolo molto importante. Le associazioni si fanno, infatti, ponte tra l'ateneo e i suoi docenti e le aziende interessate a diventare protagoniste della formazione. Il percorso professionalizzato prevede, infatti, l'introduzione al terzo anno di alcuni corsi di studio concordati con le aziende e le cui docenze sono affidate proprio a figure professionali che vi lavorano. In questo modo, non soltanto i contenuti del corso risultano vicini a quanto, in ottica aziendale, è fondamentale che i ragazzi apprendano per essere pronti a un ingresso nel mondo del lavoro, bensì sono anche fortemente influenzati dall'esperienza pratica di chi in azienda li mette quotidianamente in pratica. È inoltre allo studio, con la previsione di attivarla dall'a.a. 2017/18, la possibilità che i corsi tenuti dai rappresentanti aziendali siano erogati anche presso le aziende stesse e non più solo in aule universitarie, nell'ambito di percorsi duali università-impresa. I docenti di matrice aziendale sono tutti dirigenti d'azienda con elevate responsabilità. Il percorso professionalizzante si chiude poi con lo svolgimento di un tirocinio, cui si lega la tesi di laurea, presso le aziende del territorio e basato sulla partecipazione dello studente a un progetto in cui l'azienda è al momento impegnata.

I vantaggi di cui i ragazzi beneficiano nell'accedere a questo percorso risiedono principalmente nella possibilità di caratterizzare in modo specifico la propria formazione, soprattutto acquisendo competenze trasversali che sono fondamentali nel mondo del lavoro. Dunque, con il percorso professionalizzante chi intende terminare i propri studi con la laurea triennale può aggiungere alla padronanza di metodi e contenuti scientifici, l'acquisizione delle competenze professionali ritenute più importanti da parte delle aziende. Il contatto diretto con docenti di matrice aziendale apre, inoltre, una finestra sul mondo delle professioni cui gli studenti potrebbero avere accesso, aiutandoli a orientare le proprie scelte future. Le aziende, dal canto loro, entrando nelle aule universitarie e portando gli studenti "a casa propria" hanno la possibilità di influenzare la loro preparazione, rendendola più vicina ai propri bisogni professionali, nonché di farsi conoscere e di identificare i profili per loro più interessanti.

L'ateneo offrendo percorsi di questo tipo, oltre ad arricchire la propria offerta formativa, migliora senza dubbio le possibilità di placement dei propri studenti. Tuttavia, quest'ultimo vantaggio può essere messo a dura prova dal momento di crisi economica che, riducendo le chance occupazionali dei giovani in ingresso, riduce anche il principale motivo di attrattività del percorso agli occhi degli studenti. La crisi, dunque, rischia di minare non tanto la bontà del percorso di per sé nel formare ragazzi pronti ad entrare in azienda, quanto la possibilità che, a fronte di questa formazione, vi siano poi reali opportunità di ingresso.

## 7.13 Le “nuove” lauree magistrali dell’Università Bocconi

Presso l’Università Commerciale Luigi Bocconi, negli ultimi anni, i due corsi di laurea magistrale in “Management” e in “Marketing Management” sono stati sottoposti a un profondo e sistematico processo di rinnovamento, con particolare attenzione alla dimensione delle metodologie didattiche. Come raccontano le due Direttrici, le Professoressa Lojacono e Borghini, si è cercato di rendere ancora più pervasivo ed efficace il coinvolgimento delle imprese nella didattica. I due corsi di studi, infatti, sono stati interamente concepiti e progettati a partire dalla partnership con le aziende, elemento che peraltro, sottolineano le intervistate, fa parte del DNA dell’Ateneo.

Si è scelto di focalizzarsi sul livello magistrale in quanto gli studenti cominciano a consolidare competenze di analisi, dominio dei contenuti e maturità personale adeguati alle sfide che una didattica fortemente centrata sulla presenza delle imprese determina. Dopo essersi fatti le ossa in triennale, gli studenti sono pronti per un salto di qualità. Analogamente il livello di intensità dell’interazione con le problematiche aziendali reali cresce progressivamente, prevedendo nei due anni una pluralità ampia di formule.

Le testimonianze di manager e imprenditori e i business case, che spesso prevedono la presenza dell’azienda in aula, per poter in questo modo confrontare le alternative di soluzione proposte dagli studenti con quanto fatto realmente, costituiscono per così dire il “minimo sindacale”. Va osservato che su questo punto è molto importante il raccordo con l’attività di ricerca svolta presso aziende partner per mantenere sempre fresco e innovato il parco di “casi aziendali” da proporre. Poi ci sono i project-work svolti in gruppo dagli studenti a partire da un brief aziendale, focalizzati su problemi reali che le aziende coinvolte stanno in quel momento affrontando (ad esempio, l’ingresso in un nuovo mercato), che si concludono con una presentazione ai manager dell’impresa i quali offrono un feedback sulla qualità del lavoro svolto; si tratta di una formula molto stimolante che tiene gli studenti impegnati a lavorare insieme anche al di fuori degli orari canonici.

Nella magistrale in “Management” un investimento significativo viene fatto sulle soft skill: attraverso un bootcamp che, partendo dalle attitudini personali e dalle capacità di lavorare in gruppo, si focalizza sulle modalità per effettuare delle presentazioni efficaci, con riscontro immediato nel corso di “Marketing Advanced” dove gli studenti illustrano le loro ricerche di mercato ad alcuni manager; tramite seminari sulle attitudini personali realizzati in cooperazione con i recruiter aziendali; ancora, grazie a un’esperienza di assessment, condotta in codocenza da un docente universitario e da un manager aziendale.

All’interno della magistrale in “Marketing management”, proprio per il tipo di disciplina su cui si focalizza, il lavoro in partnership con le imprese è svolto anche attraverso una partecipazione sistematica degli studenti a contest nazionali e internazionali lanciati da grandi aziende: l’Ateneo incentiva e supporta il coinvolgimento di gruppi di studenti in chiave di miglioramento della qualità del loro apprendimento.

Per entrambi i corsi di studio si segnala la progressiva apertura internazionale complessiva e del partenariato didattico in particolare, poiché le strutture corporate di molte imprese, naturale interfaccia nella relazione, sono sempre più spesso collocate all’estero.

La considerazione principale delle due Direttrici è che il partenariato didattico, nelle sue diverse forme, rappresenti oramai sempre più un elemento indispensabile e caratterizzante una formazione di qualità. In particolare, la scelta di un approccio sistematico e continuo aiuta a creare un’abitudine a unire teoria e pratica e a prepararsi mondo del lavoro, oltre a incidere positivamente sulla motivazione degli studenti grazie all’offerta di una varietà di

stimoli. Certo li costringe anche a gestire lo stress derivante dall'essere buttati in piscina senza esser sicuri di saper nuotare.

Allo stesso tempo se ne sottolinea l'impegno elevato richiesto in termini di attività di contatto, progettazione e coordinamento con le imprese partner e con lo staff di docenti.

Un ulteriore elemento rilevante per i docenti è dato dalla possibilità di avere un riscontro dell'efficacia reale del percorso didattico proposto, per ritrarlo se necessario. Quanto alle aziende i vantaggi sono piuttosto chiari: employer branding, individuazione di giovani talenti, idee innovative prodotte dagli studenti e opportunità di scambio con un corpo docente altamente qualificato.

## 7.14 Circuito virtuoso impresa/ateneo-ricerca-didattica all'Università degli Studi di Pavia

L'attività di ricerca rappresenta un terreno importante di cooperazione tra il mondo dell'università e quello delle imprese: terreno sul quale spesso fruttano importanti progetti congiunti capaci di generare valore in termini di innovazione, occupazione, reputazione a beneficio del complessivo sistema territoriale entro cui ateneo e impresa si trovano ad operare. Tuttavia, accade più raramente che la collaborazione sul fronte delle attività di ricerca influenzi in modo tangibile anche l'attività didattica, dando forma a un circolo virtuoso che vede uno sforzo comune ad ateneo e impresa nel ricercare innovazione continua, la quale diviene contenuto della formazione offerta agli studenti che, con una preparazione aggiornata, entrano nel mercato del lavoro e alimentano la capacità competitiva dell'economia.

Due esperienze incontrate all'Università di Pavia, sembrano esemplificare l'instaurarsi di questo circolo virtuoso che vede università e impresa avviare collaborazioni sul terreno della ricerca che si riversano poi sui contenuti e le forme della didattica. Si tratta, in particolare, dello spin-off Neuheart srl nato dal Dipartimento di Farmacologia Sperimentale e Applicata allo scopo di realizzare nuovi principi attivi per patologie cardiovascolari e del laboratorio di microelettronica, frutto della partnership con STMicroelectronics e vocato alla ricerca sulle interfacce analogico/digitali in particolare nel campo delle comunicazioni.

La prima esperienza, più giovane, al momento vede impiegati tre ricercatori – oltre al professor Vanoli e al professor Govoni che hanno dato vita a questa esperienza – mentre la seconda vede coinvolti – sotto la direzione scientifica del professor Svelto – quattro professori ordinari, un professore associato, due ricercatori, sette dottorandi, cinque tesisti oltre al gruppo di lavoratori di STMicroelectronics, collocati presso il laboratorio. In entrambi i casi, le attività di ricerca messe in campo sono fortemente orientate a produrre innovazione che “esca” dal circuito dell'università per immettersi sul mercato. Ancora, in entrambi i casi queste esperienze diventano fonte di costante aggiornamento e diversificazione delle tematiche di ricerca e di didattica, non soltanto per chi vi lavora direttamente, ma anche per i dipartimenti di riferimento e l'ateneo nel suo complesso. In che modo queste esperienze orientano la didattica? Si tratta, come già accennato, di un travaso quasi naturale che avviene per mezzo delle persone impegnate nelle attività di ricerca e al contempo nella didattica e che, dunque, portano in aula il frutto del proprio lavoro: contenuti innovativi e all'avanguardia cui possono avere accesso anche gli studenti dei corsi di laurea triennale e magistrale. Chi di loro si dimostri più orientato a proseguire il lavoro di ricerca su questi temi ha, poi, la possibilità di vivere da vicino queste esperienze, dedicandovi il lavoro di tesi. Si tratta di un'opportunità importante sia per gli studenti che si mettono alla prova entro uno dei percorsi professionali possibili nel vicino futuro, sia per il laboratorio università-impresa che ha modo di vederli all'opera prima di una possibile prosecuzione della collaborazione.

L'attenzione a mantenere vivo questo circuito virtuoso non è scontata. O meglio, sembrerebbe, a descriverlo, quanto di più naturale possa avvenire; invece, la capacità di mantenere un dialogo aperto tra due mondi che spesso – anche per ragioni di organizzazione formale delle attività proprie dell'accademia – seguono vie parallele è un'operazione complessa. Le esperienze incontrate all'Università di Pavia nascono con questa precisa intenzione e, in corso d'opera, la rendono concreta, migliorando al contempo la visibilità dell'Ateneo.

Elenco ricerche pubblicate:

- “Best practice e limiti da superare per il rilancio delle imprese M3 (Medie, Manifatturiere, Multinazionali)” N° 01/2015
- “"Far volare" le PMI con nuove competenze manageriali” N° 02/2015
- “L’accessibilità dei Comuni della Città Metropolitana di Milano e della Provincia di Monza e Brianza” N° 03/2015
- “Tre anni di formazione continua a Milano: i progetti Territoriali finanziati da Fondimpresa dal 2010 al 2012” N° 04/2015
- “E-Government: tra aspettative e realtà” N° 05/2015
- “Alternanza scuola-lavoro: le condizioni per il successo” N° 01/2016
- “L’accessibilità dei Comuni della Città Metropolitana di Milano e della Provincia di Monza e Brianza. Focus sull’accessibilità agli ambiti produttivi di cinque Comuni” N° 02/2016





[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.farvolaremilano.it](http://www.farvolaremilano.it)  
[www.assolombardanews.it](http://www.assolombardanews.it)

