



**CampusOne: Processi di integrazione con il Territorio**

**Roma 2 Febbraio 2004**

atti del seminario

a cura di Carla A.T. Casciotti



**campus *one***

*Copyright 2004 by Fondazione CRUI per le Università Italiane, Roma, Italy  
www.campusone.it*

*Tutti i diritti riservati.*

*È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno o didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, non autorizzata dalla Fondazione CRUI.*

*Editing di Eleonora Chirichilli*

Finito di stampare nel mese di marzo 2004  
dalla tipografia Città Nuova della P.A.M.O.M.  
Via S. Romano in Garfagnana, 23  
00148 Roma - tel. 066530467  
e-mail: [segr.tipografia@cittanuova.it](mailto:segr.tipografia@cittanuova.it)

## INDICE

Intervento di saluto

*Ilaria Luzzana Caraci* ..... pag 5

Intervento di saluto

*Alessandro Bianchi* ..... pag 9

### PRIMA PARTE

I rapporti tra università e mondo del lavoro nel Progetto

CampusOne: risultati del questionario

*Cristiana Rita Alfonsi* ..... » 15

Tavola rotonda

Presentazione di alcune esperienze di consultazione

*Rodolfo Zich* ..... » 19

*Vito Albino* ..... » 22

*Lorenzo Vita* ..... » 36

*Giuseppa Delfa* ..... » 53

*Federico Montecchi* ..... » 62

*Fulvio Calia* ..... » 71

Dibattito ..... » 77

*Rodolfo Zich*

*Daniela Curti, Federico Calvelli, Patrizia Mattioli,*

*Federico Sposato, Mauro Feliziani, Giovanni Maggioni,*

*Salvatore Piroscia, Antonella Gandolfi*

### SECONDA PARTE

Rapporti innovativi con il Territorio: alcuni esempi

*Emanuela Stefani* ..... » 107

Indagine sui fabbisogni formativi

*Vincenza Capursi* ..... » 111

Azioni comuni degli atenei del Lazio nell'ambito del Progetto

*CampusOne*

*Maria Prezioso* ..... » 153

*Claudio Falcone* ..... » 167

*Giuditta Alessandrini* ..... » 177

La mediazione dei soggetti istituzionali nel rapporto tra

Università e territorio

*Raffaele Cioffi* ..... » 193

Dibattito ..... » 207

*Fulvio Calia, Raffaele Cioffi, Lorella Cucit,*

*Claudio Falcone*

ALLEGATI

Le Università e il Territorio: il contributo del Progetto

*CampusOne*

*Cristiana R. Alfonsi - Patrizia Dilorenzo* ..... » 213

## INTERVENTO DI SALUTO

ILARIA LUZZANA CARACI

Prorettore Università di Roma Tre

Vorrei innanzitutto portare il saluto di Roma Tre, del Rettore, dei docenti, del personale amministrativo e non docente, a tutti i colleghi, ai rappresentanti dei soggetti istituzionali che oggi sono presenti in questa sede e che hanno accolto l'invito della CRUI a partecipare a questa giornata di studio, che speriamo contribuisca a pieno titolo alla realizzazione degli obiettivi del Progetto *CampusOne*. Saluto e ringrazio per l'organizzazione il Prof. Zich, la Dott.ssa Alfonsi della Conferenza dei Rettori, i Presidenti dei Corsi di Studio, i Coordinatori del Progetto *CampusOne* che, provenendo da molte Università italiane, si sono dati appuntamento oggi nella nostra sede e i facenti parte dei Comitati di Indirizzo di tutti gli atenei presenti.

In una situazione tanto incerta e complessa quale è quella in cui si trova oggi l'Università, credo che sia ancora più importante dimostrare che siamo in grado di svolgere concretamente la funzione centrale dell'Università: quella di motore dello sviluppo e della competitività del Paese, di sede riconosciuta della formazione avanzata e della ricerca innovativa. Nell'Università si spende una parte considerevole della vita dei giovani che devono acquisire non solo conoscenze, ma anche motivazione civica e professionale. Alla riforma degli ordinamenti didattici è corrisposto un sensibile incremento della domanda delle immatricolazioni e questo dimostra e conferma il fatto che il sistema universitario è in grado di intercettare efficacemente la domanda di formazione diversificata che proviene dalla società.

Crede che sia in superamento la visione di un'Università separata e scarsamente permeabile all'ambiente esterno. Ricordo, di grande rilievo per i temi trattati oggi, l'articolo 11 del D.M. 509/99 che fissa per gli atenei l'obbligo di avviare e sviluppare momenti di consultazione con il sistema economico e sociale del territorio, perché l'Università col suo indotto può contribuire, sia per quanto riguarda la didattica che la ricerca, a rivitalizzare il territorio, a muovere l'economia, a favorire la circolazione delle persone, a creare risorse e flussi di conoscenza. Siamo convinti perciò, che sia rilevante l'esigenza di rendere stabile e diffusa a tutti i livelli l'integrazione con le imprese, con la Pubblica Amministrazione, con le parti sociali, con le autonomie locali e con tutti i soggetti istituzionali che operano nel territorio.

A questo proposito vorrei ricordare quanto si legge nel documento relativo allo Spazio Europeo della Ricerca del gennaio 2000, le conclusioni del Consiglio Europeo di Lisbona nel marzo dello stesso anno e il documento "Le regioni nella nuova economia" del gennaio 2001. In particolare, nel documento di Lisbona si sottolinea la priorità di due leve per la cooperazione Università-industria: l'incentivazione dei processi di condivisione delle attività tra Università e imprese, al fine di aumentare la capacità competitiva del sistema europeo; la creazione di un ambiente favorevole allo sviluppo di imprese a alto contenuto innovativo, come la valorizzazione dei risultati della ricerca e del trasferimento di conoscenze e la sensibilizzazione dei giovani alle prospettive occupazionali dei nuovi settori.

L'obiettivo del Progetto *CampusOne* nel suo complesso è stato quello di accompagnare e sostenere in vari modi i nuovi ordinamenti didattici. In questo quadro si colloca il rafforzamento dell'importanza dei rapporti con il territorio e delle altre azioni a

queste correlate come il management didattico, il migliore utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e l'autovalutazione. Il Progetto *CampusOne* è effettivamente giunto a una fase matura di progettazione, articolata e operativa, che consente il necessario confronto tra le buone pratiche sulla consultazione con il territorio in corso di sperimentazione nei 70 atenei italiani coinvolti nel Progetto.

Credo che sia sufficiente ricordare, a titolo esemplificativo, l'importante strumento degli stage come ponte per l'ingresso delle nuove generazioni nel sistema produttivo. L'ateneo Roma Tre è da sempre particolarmente attento al rapporto con il territorio e, quindi, ben lieto di ospitare questa giornata di confronto e di riflessione. È nostro auspicio che nella giornata odierna dal dialogo sulle sperimentazioni in atto a livello nazionale possa germogliare una nuova cultura della cooperazione sia a livello interno, nell'ambito del confronto tra i soggetti universitari, sia esterno, nell'avvio di una proficua consultazione tra territorio e Università. Vi auguro, dunque, buon lavoro.



## INTERVENTO DI SALUTO

ALESSANDRO BIANCHI

Rettore Università “Mediterranea” di Reggio Calabria

Sono qui per portare il saluto della Conferenza dei Rettori e del Presidente Tosi in particolare, che ha voluto che in questa occasione la Conferenza fosse presente dal momento che il Progetto *CampusOne* è stato promosso e poi avviato per iniziativa della CRUI e, in questi tre anni, ha rappresentato un riferimento sicuro, forse il più solido riferimento che la Conferenza dei Rettori ha avuto per dialogare con il mondo universitario, che ha mostrato una straordinaria accoglienza per questo Progetto e una straordinaria capacità di implementarlo all'interno delle diverse sedi. Dall'altro canto, rispetto alle strutture ministeriali, questo Progetto avrebbe dovuto essere l'occasione e lo strumento per lavorare alla messa a punto del progetto didattico avviato con il D.M. 509/99. Purtroppo, questo non è avvenuto, negli ultimi due anni i contatti tra la Conferenza dei Rettori e le strutture ministeriali e il Ministro stesso, sono stati numerosissimi, ma anche nei momenti di più apparente tranquillità, di dialogo, il Progetto, la parola *CampusOne* all'interno del Ministero non è affiorata, non esiste e credo che sia uno dei tanti problemi che abbiamo di fronte in questa sofferta fase della vita universitaria italiana.

Vorrei poi fare una considerazione su questa azione di *CampusOne* relativa ai rapporti tra Università e territorio, che si colloca accanto ad altre di straordinaria importanza, citerei per tutte la Valutazione, un meccanismo che l'Università sta lentamente digerendo, una digestione difficile perché non

dobbiamo nasconderci, per lo meno quando parliamo tra noi, che i docenti hanno una qualche resistenza ad accettare la valutazione che prevede un'autovalutazione, una valutazione di se stessi e del proprio operato.

Tuttavia, non c'è dubbio che negli ultimi due anni sono stati fatti passi straordinari, e che si sta avviando un meccanismo di valutazione della ricerca – in collaborazione con il Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario – per cui, credo che da qui a non molto questo strumento diventerà parte integrante della nostra attività, delle nostre Università e sarà lo strumento con il quale potremo rispondere in maniera adeguata alle critiche che spesso vengono rivolte all'Università e nelle quali si mescolano con alcune cose vere montagne di falsità.

In questo meccanismo il rapporto con il territorio era uno dei punti necessari legati al D.M. 509/99. La trasformazione degli ordinamenti didattici attuata dal D.M. 509/99 presupponeva che ci fosse un più stretto contatto con le realtà esterne che doveva servire sia ad orientare i progetti formativi, sia ad agevolare l'ingresso del giovane laureato nel mondo del lavoro. Peraltro, di questo, è stato ispiratore il Prof. Zich e, quindi, non aggiungerò altro perché sarà sicuramente lui a parlarne.

Crede che in questa occasione si farà un consuntivo di quanto è avvenuto dall'avvio del Progetto ad oggi e in proposito la mia esperienza diretta, non solo dell'Università nella quale insegno, ma di altre Università che ho avuto occasione di contattare in questi anni, è che il meccanismo si sia sicuramente avviato e che, anzi, i Comitati di Indirizzo siano stati utili per promuovere altri tipi di contatti con la realtà esterna che spesso le Università hanno avviato anche al di fuori del Progetto *CampusOne*, contatti che nel tempo avranno ritorni efficaci. Posso dire, ad esempio,

guardandolo sempre da un versante che conosco meglio, che per quanto riguarda gli Ordini Professionali di Ingegneri e Architetti, si sta sciogliendo la barriera che da sempre è esistita tra Università e Ordini Professionali collegata, soprattutto, a quel terribile episodio che è l'Esame di Stato e che ora, dall'atteggiamento iniziale degli Ordini Professionali che considerava la laurea triennale totalmente inutile, si è passati ad un atteggiamento, non dico di completa accettazione, ma di possibile discussione.

Ho avuto un incontro alcuni giorni fa con alcuni Presidenti degli Ordini e ho capito che per loro la laurea quinquennale costituisce ancora il punto di riferimento essenziale, però si comincia a ragionare su che cosa si può fare con il 3 e con il 3+2. La difficoltà è quella di capire che la laurea triennale può esistere anche da sola, perché molti sostengono che se esiste il 3+2 tanto vale allora che si torni alla laurea quinquennale, ma in realtà bisognerebbe pensare anche ad una laurea di soli tre anni.

Le ultime considerazioni che vorrei fare sono due: la prima è che *CampusOne* quest'anno termina il suo ciclo triennale, cosa ci sarà dopo? Fin dall'inizio ci siamo posti questa domanda, nella convinzione, in realtà molto ingenua due anni fa, che il Progetto fosse talmente importante e talmente collegato all'applicazione del D.M. 509/99 nel mondo universitario, che ci sembrava quasi logico che, strada facendo, avremmo costruito insieme alle strutture ministeriali un dopo. Questo percorso non c'è stato, ce lo dobbiamo dire in maniera chiarissima, tuttavia, dovremmo cercare il modo per dare una continuità a questo Progetto, anche perché, ad esempio, sulle lauree specialistiche non abbiamo impiantato nessun osservatorio di questo tipo, per cui il tentativo che stiamo facendo è quello di cercare nuove fonti di finanziamento per poter fare un *CampusOne* due, un *CampusTwo*,

come spesso viene detto. Speriamo di riuscirci, è vitale non perdere il patrimonio che si è accumulato all'interno della CRUI, si è formato un *know how* che è possibile spendere, ma ci devono essere le condizioni per farlo.

L'ultima considerazione riguarda l'assoluta indifferenza delle strutture ministeriali riguardo a questo Progetto che noi avevamo visto come la cinghia di trasmissione per costruire certi rapporti e, soprattutto, per lavorare in maniera ponderata, in maniera basata su dati di fatto, su riscontri, su osservazioni, per una eventuale modifica del D.M. 509/99.

Il Ministro il giorno dopo in cui si è insediato ha detto di voler modificare il D.M. 509/99. Inizialmente, ci siamo stupiti poi, ci siamo posti nell'atteggiamento di affrontare un'eventuale modifica e di chiederci quale fosse il modo per avviarla. Sapevamo che alcune considerazioni finali nell'approvazione del D.M. 509/99 avevano lasciato dei buchi o delle asprezze nel testo del Decreto, però il nostro atteggiamento è stato quello di utilizzare il Progetto sperimentale *CampusOne* per mettere in evidenza alcuni limiti del Decreto e per apportare le successive modifiche.

Così non è stato, purtroppo, noi oggi siamo in presenza di un Decreto di modifica del D.M. 509/99 emanato dal Ministero nel più assoluto spregio di tutto il lavoro che è stato fatto anche dalla Conferenza dei Rettori. Un Decreto di modifica che, per la verità, ha avuto un blocco da parte del Consiglio di Stato, cosa assolutamente emblematica. La modifica del D.M. 509/99 pone alcuni cambiamenti di rotta rispetto all'impianto iniziale che non sono di poco conto, uno per tutti è il taglio, come dire, della sequenza 3 + 2 che diventa 3 e 2, si può fare il 3, si può fare il 2 separatamente. Si tratta di una riforma sulla quale si potrebbe ragionare nell'ottica di capire quali siano i problemi e non in

un'ottica decisionista come questa che, credo, non porti da nessuna parte.

Siamo in presenza, fresco di giornata quasi, di un disegno di legge sullo Stato giuridico dei docenti universitari. Qui la situazione, forse, è ancora più paradossale direi, perché a colpi di articoli, peraltro di una legge delega, viene sostanzialmente stravolto tutto l'impianto esistente che non è certamente il migliore. Siamo convinti che esista una serie di problemi, siamo consapevoli di una serie di difficoltà che devono essere affrontate e risolte, ma non nel modo scelto dal Ministro con questi provvedimenti.

Si prepara, e chiudo con questo, un altro provvedimento all'interno del Ministero, quello sulla cosiddetta *governance*, cioè sugli strumenti e le procedure per l'installazione e il funzionamento degli organi di governo degli atenei. Esiste un documento che circola un po' in modo "carbonaro", quindi, non si potrebbe ancora commentare perché sarebbe fuori luogo, tuttavia, una delle proposte è che il Rettore venga eletto da un comitato, una sorta di comitato di consultazione e che venga poi proposto al Ministro che lo insedia. In questo modo, viene rescisso il legame fondamentale che è quello di una figura di governo con il suo elettorato.

Credo che tutto il sistema universitario oggi debba vigilare per fare in modo che questa fase complessa della nostra vita sia gestita al meglio, stiamo passando in una dimensione grazie alla quale sicuramente in questi anni tumultuosi siamo migliorati anche noi, siamo più attenti, meno chiusi, più disponibili ad ascoltare altre esigenze e una seconda fase di un *CampusOne* potrebbe in qualche modo agire come strumento per agevolare anche questo processo e questi rapporti. Grazie.



## I RAPPORTI TRA UNIVERSITÀ E MONDO DEL LAVORO NEL PROGETTO CAMPUSONE: RISULTATI DEL QUESTIONARIO

CRISTIANA RITA ALFONSI

Fondazione CRUI

Quando abbiamo deciso di organizzare un incontro CampusOne sul tema rapporti università-territorio, abbiamo pensato che sarebbe stata utile una giornata di lavoro e di confronto su questo argomento, a un anno dall'evento che ci ha visto presenti in Confindustria, quando, come ricorderete, fu presentata la procedura di consultazione.

La giornata di oggi vuole essere, anche grazie al coinvolgimento più diretto degli operatori CampusOne, un momento di confronto reale, al fine di trasferire, come di consueto, le buone pratiche o, semplicemente, le pratiche, anche se non le migliori, realizzate nei diversi contesti.

Per questo motivo, abbiamo anche deciso di realizzare un'indagine attraverso l'invio di un questionario ai coordinatori del Progetto CampusOne con l'obiettivo di raccogliere notizie e informazioni; l'indagine non ha nessuna pretesa scientifica, quindi, ma conoscitiva<sup>1</sup>.

Al questionario hanno risposto 54 atenei sui 70 che partecipano al Progetto CampusOne e abbiamo monitorato le attività di 218 corsi di laurea sui 270 CampusOne vale a dire circa l'80% del totale. In sostanza, il dato generale è che l'istituzione dei Comitati di Indirizzo e, quindi, la loro attività, ha riguardato

---

<sup>1</sup>I risultati del questionario "Le Università e il Territorio: il contributo del Progetto CampusOne" sono pubblicati in allegato a pag. 213.

34 atenei al momento dell'avvio del progetto, 14 se ne sono aggiunti un anno dopo, gli altri solo recentemente. Le attività descritte non sono tutte riconducibili alla costituzione dei Comitati di Indirizzo, poiché il tema dei rapporti con il territorio viene affrontato dalle Università anche in modo diverso.

Il Comitato di Indirizzo – che sappiamo essere un'iniziativa controversa a causa della sua reale possibile efficacia – è di fatto un requisito obbligatorio *CampusOne*, non importa se istituito a livello di ateneo o di Corso di laurea o in ambedue i contesti. E' un'eredità del Progetto Campus e, già allora, aveva riscontrato pareri diversi e anche portato a risultati non sempre convincenti.

Il Campus board decise di reinserirlo come requisito obbligatorio, non solo perché in assoluta sintonia con quanto previsto dal D.M. 509/99, ma spinto dall'intendimento di spronare/obbligare gli atenei – almeno nel contesto progettuale – ad aprirsi al territorio sui temi della formazione e della stessa progettazione formativa. *Campus* prima e *CampusOne* ora, hanno aiutato le Università ad avviare il cambiamento culturale e a introdurre modelli di relazione con i soggetti interessati, basati sull'individuazione di interessi comuni per lo sviluppo del territorio. Le sperimentazioni introducono nuovi modelli culturali e organizzativi, lasciando il posto a risultati innovativi anche diversi, purché efficaci. Dai questionari, infatti, emerge una grande quantità di iniziative che denotano l'interesse, non solo universitario, a sviluppare rapporti ed attività coordinate. Ci sarebbe materiale a sufficienza, a prescindere dalla sperimentazione *CampusOne*, per fare una ricerca approfondita su questo tema.

E' abbastanza significativa la diffusione delle attività del Comitato di Indirizzo, almeno laddove esso ha trovato modalità

efficaci di intervento, anche altre realtà dello stesso ateneo non direttamente coinvolte in *CampusOne*. Sono 19, infatti, gli atenei che hanno operato in tale direzione.

Tra le diverse attività promosse e realizzate, quella forse più significativa anche dal punto di vista numerico (17 atenei su 54) è l'analisi di fabbisogni formativi a livello territoriale. L'azione di analisi dei fabbisogni è assolutamente fondamentale, non esistono dati a livello nazionale sulle professioni di alto profilo, cioè, quelle provenienti dall'alta formazione, dall'Università. Peraltro, nel pomeriggio, all'apertura, l'Università di Palermo racconterà una sua esperienza relativa a questa attività di ricognizione dei fabbisogni formativi; non è l'unica e, infatti, nel documento se ne possono trovare anche altri esempi.

Abbiamo anche raggruppato i Corsi di laurea per 4 macro-aree generali. E' interessante vedere come i corsi di laurea, raggruppati per tipologie, si comportano nel trattare i rapporti con il territorio. Naturalmente, il gruppo 2, cioè quello umanistico si dà meno da fare nell'ambito delle relazioni con il territorio; ma, la cosa che forse stupisce di più è che il gruppo 4, quello scientifico, relativamente all'"analisi dei fabbisogni formativi a livello territoriale", riporta i valori più bassi; se a fronte di questo dato poniamo quello denunciato a livello internazionale relativo al numero di iscrizioni alle lauree del settore scientifico, dovremmo davvero riflettere sulla necessità di orientare le università a prendere in seria considerazione la relazione tra analisi dei fabbisogni, progettazione dei percorsi formativi e orientamento. Peraltro, recentemente, lo stesso Ministero ha dato indicazione alle Università di potenziare attività di orientamento agli studenti nei confronti della matematica, la fisica, la chimica, la statistica.

Per finire, le difficoltà riscontrate: c'è un elenco – nel documento alle pagine 19 e 20 – che riporta le più eclatanti.

Quella che pesa di più è senz'altro la scarsa possibilità di coinvolgimento del corpo docente. Ancora i docenti tendono a delegare ad altre figure o, peggio, a strutture esterne il confronto con i soggetti del sistema locale; spesso, infatti, è stata delegata totalmente questa attività ai Manager didattici che, nonostante abbiano elevate competenze e grande sensibilità in materia, non possono sostituire i docenti in termini di progettazione e analisi dei fabbisogni formativi.

Il dialogo università/territorio, forse più di altre proposte di *CampusOne*, necessita, per essere efficace, della collaborazione di tutti i soggetti interessati; non può essere delegata e, anzi, la responsabilità deve essere condivisa, le esigenze integrate e gli obiettivi concertati. D'altra parte, la condivisione delle responsabilità nei confronti dello sviluppo delle giovani risorse umane richiede uno sforzo per facilitare l'incontro tra mondi non abituati ad interloquire.

Mi auguro che la giornata di oggi possa rappresentare un altro contributo di *CampusOne* in questa direzione.

TAVOLA ROTONDA  
PRESENTAZIONE DI ALCUNE ESPERIENZE  
DI CONSULTAZIONE

Coordina: **Rodolfo Zich**, Politecnico di Torino.

**Vito Albino**, Politecnico di Bari; **Lorenzo Vita**, Università di Catania; **Giuseppa Delfa**, Vice Presidente dell'Ordine Professionale degli Assistenti Sociali della Regione Sicilia; **Federico Montecchi**, Università di Pavia; **Fulvio Calia**, Manager didattico del Corso di laurea in Governo e Amministrazione, Università di Pavia.

**Rodolfo Zich**

In questa tavola rotonda, che vedrà le esperienze del Politecnico di Bari, dell'Università di Catania e dell'Università di Pavia, d'intesa con i partecipanti, ho ritenuto opportuno adottare un approccio molto snello in cui, in sostanza, per lasciare spazio al dibattito, senza troppi preamboli, vengono subito esaminate le esperienze di consultazione di queste istituzioni con il territorio.

A premessa vorrei però rubare un po' di tempo per segnalare come l'emergere dell'economia della conoscenza e la crescente importanza della globalizzazione stiano ponendo all'Università domande nuove, sempre più pressanti. Nella società della conoscenza le istituzioni universitarie, ma in generale tutte quelle deputate alla formazione ed alla ricerca, sono costrette, proprio per la rapidità del cambiamento, ad avere grande attenzione nei confronti della società nel suo complesso. Una società che potremmo definire della conoscenza.

La comunicazione della Commissione Europea del maggio

2003 sul ruolo dell'Università nell'Europa della conoscenza sottolinea l'esistenza di un significativo *mismatch* tra la formazione proposta dalle Università e la domanda di lavoro. Si tratta di un nodo problematico che, presente in tutte le nazioni dell'Unione, in Italia risulta relativamente più marcato. Un dato questo, che ci invita, quindi, ad affrontare questo tema con la maggiore determinazione possibile.

D'altronde, non possiamo sottovalutare come nel nostro sistema universitario abbia prevalso per molto tempo una cultura della separazione tra l'Università e il resto della società, che non vuol dire però ignorarsi; certamente l'Università ha sempre guardato alla società e nel suo ambito, in particolare, le discipline più tecnico-scientifiche hanno sempre avuto rapporti in taluni casi anche molto stretti con il mondo dell'impresa. Queste relazioni non hanno però inciso sul modo di concepire i prodotti formativi: l'Università prepara ai saperi, il mondo del lavoro adegua questi saperi a bisogni produttivi specifici. Una differenza che per molti anni ha prevalso, anche perché, non vi era una richiesta a superare questo divario da parte delle imprese e più in generale della società nel suo complesso.

Adesso le condizioni sono sostanzialmente cambiate come effetto, certamente, dell'aumentata velocità di evoluzione della conoscenza che porta a modificare nel profondo i rapporti tra formazione e mondo del lavoro: non c'è più tempo per separare il momento dell'istruzione, della cultura, del sapere, dal momento del saper fare, non c'è più tempo per quelle lunghe iniziazioni all'interno del mondo dell'impresa. Ciò comporta l'indubbia necessità di integrare la formazione in aula, cioè la formazione di componente più accademica con l'apprendimento del saper fare o meglio con le logiche del saper fare. Non si tratta di formare delle

professionalità usa e getta, ma si tratta, per contro, di sperimentare nell'apprendimento del saper fare capacità di interpretazione del mondo del lavoro. Ciò vuol dire anche, trasmettere agli studenti una capacità a saper leggere il contesto, dove per contesto si deve intendere non solo il mondo del lavoro, ma anche più in generale, la società. Si deve, in altri termini, assicurare ai soggetti formati la capacità a sapersi confrontare con i cambiamenti che, certamente, dovranno affrontare nel corso della loro vita lavorativa.

La determinazione dei fabbisogni formativi da parte delle imprese, è certamente non semplice e, soprattutto, è spesso interpretata secondo una visione di breve termine. Quando si parla di percorsi universitari, pur non sottovalutando il breve termine, deve prevalere, invece, una lettura più di medio termine.

Evidentemente, tutto ciò comporta delle difficoltà, anche perché le domande che provengono dal mondo del lavoro sono spesso profondamente contraddittorie, ma questo però non ci esime dall'ascoltarle, dal guardarle, dal capirle per interpretarle, anche perché poi, la responsabilità finale dei percorsi formativi offerti non può che ricadere sull'Università. E', infatti, l'Università che deve assumersi l'impegno di offrire un profilo formativo adeguato e d'interesse per il mercato del lavoro. Ma questo profilo formativo sarà tanto più appropriato rispetto alle sfide che ci attendono, quanto maggiore sarà la conoscenza del mondo del lavoro. Le Università hanno, pertanto, tutto l'interesse ad avere un legame forte con il mondo del lavoro. E' l'unico legame che in qualche modo le può tutelare da eventuali intemperie politiche: i governi passano, i governi si alternano, i governi riformano, ma l'unica cosa reale che resta poi sul campo è l'alleanza degli atenei con i loro *stakeholders*. Quindi,

impariamo a coinvolgerli lavorando assieme e, soprattutto, imparando ad ascoltarli. Questa è un po' la linea che ho sempre inteso proporre al Politecnico di Torino nella mia passata responsabilità di Rettore: un cammino certamente difficile, ma anche, in fondo, l'unico percorribile in una società così complessa come l'attuale.

Non vorrei, comunque, togliere ulteriore tempo alle presentazioni ed al dibattito. Ricordo prima di passare la parola, che la CRUI aveva lanciato all'interno del Progetto *CampusOne* un approfondimento sul processo di consultazione proponendo anche un'ipotesi di metodologia che potesse dare maggiore impatto e visibilità a questa relazione con il mondo dell'impresa. Lascio, quindi, la scena ai partecipanti della tavola, cominciando dal Prof. Vito Albino che ci presenterà l'esperienza del Politecnico di Bari.

### **Vito Albino**

Vi presenterò in modo sintetico alcune esperienze che abbiamo maturato presso il Politecnico di Bari nell'ambito della consultazione del territorio, esperienze collocate all'interno di uno scenario per alcuni aspetti definito dal D.M. 509/99. Con il Progetto *CampusOne* gli Organi Accademici hanno rafforzato l'attività di consultazione del mondo esterno, adottando una procedura *CampusOne* che ha costituito un utile riferimento per comprendere in che cosa, di fatto, si possa concretizzare tale attività.

Una delle più complesse caratteristiche dello scenario da affrontare è la pluralità di rapporti che una struttura come un Politecnico in generale ed il Politecnico di Bari in particolare, ha

con il territorio. Esistono diversi livelli attraverso i quali il Politecnico dialoga con il mondo delle imprese e, più in generale, con il mondo del lavoro. Esiste un livello individuale, cioè rapporti diretti da parte dei docenti con le imprese o con le associazioni di categoria. C'è, inoltre, un rapporto tra dipartimenti e imprese. Vi sono, infine, i rapporti tra ateneo e istituzioni, quali ad esempio l'Associazione degli Industriali. Questi differenti livelli operano in modo congiunto e ovviamente, a volte, anche in modo non perfettamente coordinato.

Ulteriore elemento caratterizzante lo scenario è quello della legittimazione sociale. E' crescente la necessità per l'ateneo di ottenere una sua legittimazione nell'ambito della società; non solo, quindi, nei confronti del mondo del lavoro, ma, in senso più ampio, nei confronti dell'intera società, il che significa identificare il ruolo che l'ateneo deve avere e far sì che questo riconoscimento avvenga da parte della collettività.

In tale scenario il Politecnico di Bari si è organizzato con un unico Comitato di Indirizzo che rientra tra le azioni di Ateneo previste dal Progetto *CampusOne*. Questa scelta nasce dal fatto che il Politecnico si presenta come una realtà abbastanza omogenea: ha, infatti, due Facoltà di Ingegneria e un'unica Facoltà di Architettura. Pertanto, nella fase di redazione del Progetto di fattibilità è sembrato opportuno prevedere un unico Comitato di Indirizzo, ovviamente di Ateneo e non un Comitato di Indirizzo per ogni Corso di laurea; inoltre, i quattro Corsi di laurea che partecipano alla sperimentazione *CampusOne* sono tutti Corsi di laurea in Ingegneria. Piuttosto, è emersa l'opportunità di avere un Comitato di Indirizzo per sede, in quanto il Politecnico di Bari si articola su tre sedi: Bari, Taranto e Foggia. Pertanto, viste le specificità del Comitato e, soprattutto, la sua composizione, forse,

si potrebbe pensare nel futuro a Comitati per sede piuttosto che per singoli Corsi di studio.

Il Comitato si è posto tre finalità: la prima è quella di valutare e proporre nuovi percorsi formativi; la seconda è quella di valutare la rispondenza dell'attuale offerta formativa alle esigenze espresse dal mondo del lavoro e la terza, in questo momento la più critica, è quella di definire linee guida attraverso le quali articolare l'offerta di tirocini e di stage da parte del sistema delle imprese.

La composizione del Comitato di Indirizzo di Ateneo è la seguente: Rettore, rappresentanti degli Ordini Professionali (attualmente i due Presidenti degli Ordini degli Ingegneri ed Architetti), un rappresentante dell'Associazione degli Industriali (attualmente il Dott. Alessandro Laterza, Vice Presidente dell'Associazione), il Sovrintendente Regionale ai Beni A.A.A. della Puglia, il responsabile del Settore formazione della Regione Puglia. Ancora da nominare è, invece, il rappresentante dei sindacati. In questa fase iniziale hanno partecipato alle attività del Comitato di Indirizzo anche il Coordinatore ed il Responsabile amministrativo del Progetto *CampusOne*, nonché i Manager didattici.

Sono opportune alcune considerazioni circa l'operatività del Comitato. Il Comitato funziona se da parte del Rettore, dei Presidi di Facoltà, dei Presidenti dei Corsi di Studio vi è una forte motivazione, altrimenti diviene un ente inutile. Altro aspetto delicato sono le competenze specifiche dei suoi componenti.

Occorre, infatti, disporre di competenze specifiche per quanto riguarda il mondo delle imprese, ma al tempo stesso, occorre conoscere il funzionamento del sistema universitario. E' essenziale una visione ampia da parte di entrambi gli interlocutori appartenenti al Comitato di Indirizzo, cioè l'interlocutore

accademico e l'interlocutore del mondo del lavoro. Bisogna, infatti, cercare di andare al di là delle proprie esperienze, comprendere quali siano i problemi del mondo del lavoro e, quindi, avere una certa capacità di guardare la realtà non solo locale, ma anche nazionale (se non internazionale).

Il Comitato di Indirizzo è stato istituito nel 2002. Di fatto ha operato a partire dal 2003, inizialmente, con uno sforzo rapido e intenso sollecitato da un input esterno ben definito, proveniente dal progetto Minerva@Vulcano promosso da Confindustria. Tale progetto ha visto l'Associazione degli Industriali della Provincia di Bari operare molto attivamente: infatti, il progetto ha permesso all'Associazione degli Industriali di focalizzare i temi più rilevanti dal punto di vista della domanda di lavoro e di codificare meglio le proprie richieste. Successivamente, l'Associazione degli Industriali ha riportato all'interno del Comitato di Indirizzo due richieste di profili professionali ben precise.

Si è, quindi, costituito un primo gruppo misto di lavoro formato dal gruppo di lavoro del progetto Minerva@Vulcano integrato dal Coordinatore del Progetto CampusOne. Questo gruppo misto ha iniziato un processo di codifica dei profili professionali che l'Associazione degli Industriali aveva individuato, producendo un documento di sintesi delle esigenze espresse dal sistema delle imprese in forma abbastanza codificata secondo standard accademici. I due profili richiesti sono quello di "ingegnere logistico e della produzione" e di "product manager", cioè di manager dello sviluppo e gestione del prodotto. Partendo da questo documento e, quindi, da questa iniziale richiesta codificata, si sono attivati due gruppi di lavoro misti, uno per la proposta di profilo per l'ingegnere logistico della produzione, e l'altro per la proposta relativa al manager di prodotto.

Il primo gruppo di lavoro è costituito dal Preside della Facoltà più interessata a questa offerta formativa (il Preside della I Facoltà di Ingegneria), dal Presidente del Corso di laurea più affine al profilo formativo Ingegneria Gestionale), da un rappresentante dell'Associazione Industriali, dal rappresentante dell'Ordine degli Ingegneri e dal Coordinatore del Progetto *CampusOne* che ha svolto il ruolo di catalizzatore e di estensore di relazioni e documenti. L'altro gruppo di lavoro ha una struttura simile, nel senso che è composto dal Preside della Facoltà che si è ritenuto potesse meglio rispondere all'esigenza formativa proveniente dal mondo del lavoro (il Preside della Facoltà di Architettura), dal Presidente di Corso di laurea più affine (il Presidente del Corso di laurea di Disegno Industriale), da un rappresentante dell'Associazione Industriali, dal rappresentante dell'Ordine Professionale degli Architetti e dal Coordinatore del Progetto *CampusOne*.

Il gruppo di lavoro per il profilo dell'ingegnere della logistica della produzione ha prodotto tre tipologie di output.

Ha definito in maniera più precisa il curriculum professionalizzante denominandolo "Ingegneria Logistica e della Produzione". Questa scelta è stata favorita dalla presenza del Corso di laurea in Ingegneria Gestionale, già abbastanza orientato verso tali problematiche.

I referenti dell'Associazione Industriali sono intervenuti sui programmi delle discipline degli insegnamenti del Corso di laurea in Ingegneria Gestionale fornendo utili proposte di cambiamento, accolte attraverso alcune modifiche dei programmi.

Infine, è stato progettato un insegnamento relativo alla gestione dei processi logistico-produttivi da affidare ad un docente non togato.

Il gruppo di lavoro per il “product manager”, invece, ha avuto un’attività differente in quanto è partito dall’esame del Corso di laurea di Disegno Industriale. Si è, quindi, concentrato sul tipo di profilo e percorso formativo da sviluppare, individuando come più indicato un corso tipo Master, di cui, quindi, è stato predisposto un progetto di fattibilità.

Attualmente il curriculum professionalizzante “Ingegneria logistica e della produzione” è già operativo per l’anno accademico 2003-2004; il Master, invece, è in attesa di finanziamento.

Da questa esperienza, dunque, è emersa l’importanza di un’adeguata esplicitazione dei bisogni del mondo del lavoro, fortemente condizionati dal contesto (ad esempio, dalla dimensione delle imprese, dalla presenza di imprenditori o manager, ecc.). Vi è, inoltre, una “soggettività delle proposte” determinata dalle “dinamiche individuali” dei componenti del Comitato di Indirizzo. Queste dinamiche individuali possono essere mitigate ampliando il numero di componenti del Comitato di Indirizzo non dimenticando, però, che per garantire la funzionalità dello stesso, tale numero deve essere, comunque, contenuto. Bisogna, infine, considerare il problema degli incentivi. Il processo di consultazione, in questa fase, è caratterizzato da una sorta di euforia della sperimentazione; da parte di tutti i componenti c’è interesse e curiosità per ciò che sta avvenendo. E’ evidente però, che il funzionamento del Comitato deve basarsi su adeguati meccanismi incentivanti, altrimenti il rischio è che questa struttura tenda di fatto nel tempo ad atrofizzarsi.

# Presentazione di alcune esperienze di consultazione: il caso del Poliba

Vito Albino  
Coordinatore CampusOne  
Politecnico di Bari



## Scenario

- Consultazione (art.11, c.4, DM 509/99)
- Progetto CampusOne
- Proposta procedura CampusOne
- Pluralità di rapporti con il territorio
- Legittimazione sociale

## CampusOne-Poliba

- Comitato di Indirizzo (Azione di Ateneo)
- Unico Comitato di Indirizzo
  - Omogeneità vs Specificità (CdL)
  - Specificità di sede

## Finalità e Azioni del Comitato

- Proposta di nuovi percorsi formativi
- Rispondenza dell'attuale offerta formativa
- Linee guida per stage e tirocinio

## Composizione

- Rettore
- Rappresentanti Ordini Professionali
- Rappresentante Associazione degli Industriali
- Rappresentante Sovrintendenza regionale Puglia
- Responsabile settore formazione Regione Puglia
- Rappresentante dei sindacati (da nominare)

+ Coordinatore, Responsabile amministrativo, manager didattici

## Practice

- Commitment accademico
- Competenze specifiche
- Vision ampia (entrambi)

## Riunioni del Comitato

- 20 gennaio 2003
- 28 febbraio 2003
- 31 marzo 2003
- 5 maggio 2003
- 30 settembre 2003

## Input esterno

- Progetto "*Minerva@Vulcano*" (Confindustria)
- Proposta: creare professionalità richieste dal mercato del lavoro ("manager della produzione e della logistica" e "product manager")

## Azioni

- Gruppo di lavoro Minerva@Vulcano integrato con delegato del Rettore (Coordinatore CampusOne)
- Documento prodotto da Associazione degli Industriali: "Profili professionali e percorsi formativi per il Progetto CampusOne"
- Profili professionali / Percorsi formativi: 1) Laurea in Ingegneria Logistica e della Produzione; 2) Master per Product Manager (settore tessile/abbigliamento, calzaturiero e dell'arredamento)
- Gruppi di lavoro per ogni proposta

## GdL – Ingegnere Logistico e della Produzione (ILP)

- Preside Facoltà
- Presidente CdL (affine)
- Rappresentante Assindustria
- Rappresentante Ordine degli Ingegneri
- Coordinatore CampusOne

## GdL – Master Product Manager (PM)

- Preside Facoltà
- Presidente CdL (affine)
- Rappresentante Assindustria
- Rappresentante Ordine degli Architetti
- Coordinatore CampusOne

## Output GdL - ILP

- Curriculum professionalizzante in “Ingegneria Logistica e della Produzione”
- Revisione programmi di insegnamenti attualmente presenti nel CdL in Ingegneria Gestionale
- Attivare corso a contenuto altamente professionalizzante impartito da docente non togato

## Output GdL – MP

- Esame di obiettivi e contenuti formativi del CdL in Disegno Industriale (Indirizzi: grafica, arredo, e produzione edilizia)
- Riesame tipologia percorso formativo (master)
- CdL di accesso
- Settori produttivi coinvolti: calzaturiero, tessile, abbigliamento e meccanica
- Individuazione imprese interessate

## Prime proposte

- Curriculum professionalizzante  
"Ingegneria logistica e della produzione"  
(approvato da CCdL, CdF, manifesto 2003-2004)
- Master "Product management"  
(in attesa di finanziamento)

## Problemi e prospettive

- Difficoltà di esplicitazione (context-specific)
- Soggettività delle proposte (dinamiche individuali)
- Meccanismi robusti (**incentivi**) nei processi
- Verifica dei risultati
- Handbook of processes

## **Rodolfo Zich**

Grazie Albino, adesso abbiamo il caso dell'Università di Catania con il Prof. Lorenzo Vita e, a seguire, l'intervento della Dott.ssa Delfa, Vice Presidente dell'Ordine Professionale degli Assistenti Sociali della Regione Sicilia.

## **Lorenzo Vita**

Il mio intervento riguarda la procedura Zich per quanto riguarda la formalizzazione dei rapporti tra l'Università e il territorio.

Partiamo dal nostro Progetto *CampusOne*: noi abbiamo cinque Corsi di laurea all'interno di *CampusOne* più un corso *Campus-like*<sup>1</sup> e ciascuno di questi Corsi di laurea prevede un proprio Comitato di Indirizzo. È importante sottolineare e capiremo dopo perché, che uno di questi Corsi di laurea all'inizio dell'esperienza di *CampusOne* era già certificato ISO, il Corso di laurea in Scienze dei Servizi Sociali.

Siamo partiti dallo schema della procedura Zich e abbiamo cercato di applicarla immediatamente. Il primo passo dove ci siamo scontrati era il fatto che ormai i Corsi erano partiti, eravamo già nella fase di erogazione, quindi, abbiamo aggiunto un pezzettino del flusso, abbiamo chiesto ai Corsi di studio di elaborare il documento da sottoporre alla consultazione e l'abbiamo inserito durante la fase di erogazione, era l'unico modo per poter attivare fin da subito la procedura Zich. Questo documento contiene quello che era già stato previsto da

---

<sup>1</sup> I Corsi *Campus like* sono dei corsi che sperimentano la metodologia del Progetto *CampusOne* senza avere alcun finanziamento (n.d.r.)

CampusOne, quindi, l'articolazione delle attività formative, le caratteristiche delle figure professionali, la collocazione delle figure rispetto a quelle esistenti, riferite, ovviamente, al fabbisogno del territorio. Inoltre, il documento doveva contenere la descrizione dell'iter formativo e quindi il sapere, il saper fare, il saper essere quello che ha detto nell'introduzione di oggi il Prof. Zich e, ovviamente, la descrizione delle conoscenze e competenze di uscita del nostro studente.

Per evitare che, nella fase di consultazione, ciascuno iniziasse a scrivere in maniera non finalizzata abbiamo voluto un po' imbrigliare il processo di consultazione, se da un lato abbiamo i vari *item* che sono contenuti all'interno del documento, dall'altra parte abbiamo stabilito che ci dovessero essere delle risposte, in particolare sulla completezza dell'informazione, se fosse adeguata, debole o inadeguata e quali fossero le esigenze di modifica, in sostanza si chiedeva di descrivere cosa modificare, perché modificarla e come modificarla, dopodiché di procedere ad una valutazione generale del progetto formativo.

Il problema in queste procedure è coinvolgere sia i docenti che il mondo esterno, bisogna trovare una struttura snella che permetta di coinvolgere da parte del Presidente del Corso di laurea tutti gli attori che sono in gioco in questo processo. Dal momento che stavamo già facendo l'esperienza col Corso di laurea certificato sull'adozione dei *workflow*, abbiamo pensato di inserire la procedura Zich all'interno di un *workflow*, di strutturarla attraverso un *workflow*, l'automazione di un processo, dove documenti, informazioni, azioni che devono essere effettuate vengono veicolate fra i vari attori in maniera tale che ciascuno riceva tutta la documentazione necessaria per poter svolgere il suo lavoro.

Quindi, abbiamo creato il flusso della procedura Zich che andava informatizzato e per ciascuna attività è stato assegnato un attore che deve svolgere la propria funzione. E' stata creata un'interfaccia orientata al web, cosicché ogni attore con un semplice browser, può accedere al proprio lavoro. Ovviamente, la cosa importante è che l'attore viene informato attraverso l'invio in automatico della posta elettronica che lo sollecita a svolgere il proprio lavoro, l'attore coinvolto sa che tutti gli altri stanno aspettando che lui finisca quel determinato lavoro. L'interfaccia è abbastanza semplice, basta premere il bottone start e può iniziare il lavoro, che è accompagnato da un help su tutti i vari *item* del lavoro che deve essere svolto. E' importante sottolineare che chi deve svolgere l'attività ha a disposizione tutto il patrimonio documentale che gli è necessario per svolgerla. Non avviene più il fatto che mi devo ricordare dove ho archiviato il documento, che potrebbe essere anche in un altro PC, oppure non ricordo più quale sia l'ultima versione, in questo modo da qualsiasi sistema mi collego, avrò sempre tutti documenti che mi sono necessari in linea. Fra l'altro, abbiamo il vantaggio di avere un server dove vengono archiviati tutti i documenti del processo.

Questo processo di archiviazione ci è stato richiesto da tutti i valutatori esterni che hanno condotto le visite di valutazione, anche se, tuttavia, non conoscevano la procedura Zich e pertanto, abbiamo dovuto prima spiegargliela e poi farla valutare.

Quando il dossier di consultazione è completo ed è terminata tutta la consultazione i documenti sono in linea, chiunque può accedere e consultarli, anche lo studente può così conoscere che tipi di modifiche siano state richieste, da chi, se queste modifiche siano state poi accettate o, qualora non fossero state accettate, con quale motivazione, oppure, se siano state ulteriormente modificate.

Siamo partiti, come vi dicevo, dal fatto che un Corso di laurea era certificato ISO e, quindi, per questo Corso di laurea avevamo precedentemente informatizzato attraverso un *workflow* tutta la procedura di progettazione, avevamo già questa esperienza della procedura di progettazione, per questo ci è stato semplice creare la procedura Zich in formato *workflow*.

Quello che vogliamo fornire a tutti i Corsi di laurea dell'Ateneo è un'unica procedura di progettazione al cui interno sia integrata la progettazione della consultazione con il territorio. Abbiamo iniziato a lavorare e abbiamo individuato il punto dove i due *workflow* devono sintonizzarsi e, se il lavoro procederà, i due *workflow* saranno un unico *workflow* e quindi i Comitati di Indirizzo si sentiranno partecipi nella progettazione del Corso di Studio.



## L'applicazione della procedura Zich nell'Università di Catania



## Campus *One* nell'Ateneo di Catania



- Corso in Sc. e Tecnologie Agrarie, Tropic. e Subtropicali  
*Facoltà di Agraria*
- Corso in Informatica  
*Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali*
- Corso in Scienze del Servizio Sociale  
*Facoltà di Scienze Politiche*
- Corso in Economia Aziendale  
*Facoltà di Economia*
- Corso in Ingegneria Informatica  
*Facoltà di Ingegneria*
- Corso in Informazione Scientifica sul Farmaco  
*Facoltà di Farmacia (Campus-Life)*





## La procedura Zich: Il documento di consultazione



- Articolazione delle attività formative
- Caratteristiche della figura professionale
  - \* Collocazione rispetto alle figure esistenti
  - \* Collocazione (profilo e quantità) in relazione ai fabbisogni di competenze
- Iter formativo
  - \* "Sapere", "saper fare", "saper essere"
  - \* Conoscenza e competenze



## La procedura Zich: Il "parere" espresso dalla struttura di consultazione



<ul style="list-style-type: none"><li>•Caratteristiche della figura professionale</li><li>•Caratteristiche strategiche del progetto formativo</li><li>•Architettura del progetto formativo</li><li>•Moduli didattici</li><li>•Attività di stage/tirocini</li><li>•Docenza</li><li>•Attività di supporto agli studenti</li><li>•Monitoraggio e valutazione</li><li>•Rapporto di autovalutazione</li></ul>	"Completezza" delle informazioni: <ul style="list-style-type: none"><li>•Adeguito</li><li>•Debole</li><li>•Inadeguato</li></ul>
	Esigenze di modifica: <ul style="list-style-type: none"><li>• "Cosa" modificare</li><li>• "Perché" modificare</li><li>• "Come" modificare</li></ul>

**Valutazione generale del progetto formativo**



### La procedura Zich: Alcuni esempi di proposte



	Elementi Progetto Formativo						
	Caratteristiche figura professionale	Caratteristiche restitutive	Architettura progetto formativo	Brevi prodotti didattici	Attività a stage	Diocesi	Monitoraggio e valutazione Attività di rapporto agli studenti
Nessuna proposta	X	X					
Numero chiuso			X				
Inserimento nuovi insegnamenti			X				
Avanzo delle ore dedicate al laboratorio				X			
Avvio di "cursi zero"				X		X	
Organizzazione seminari integrativi organizzati in collaborazione / suggerimento con le PI				X			
Realizzazione seminari propedeutici all'inserimento degli studenti presso le aziende per il tirocinio					X		
Maggior utilizzo docenze esterne						X	
Miglioramento / avvio di strumenti per il monitoraggio delle esigenze delle PI							X



## La Procedura Zich: informatizzazione mediante Workflow



Si definisce il workflow come:

"l'automazione di una parte o dell'intero processo, dove documenti, informazioni e compiti vengono passati da un attore ad un altro per ricevere un qualche tipo di azione, seguendo un determinato insieme di regole".

La procedura Zich verrà quindi considerata a tutti gli effetti un flusso di lavoro e quindi informatizzata secondo i principi che regolano l'automazione dei flussi.



## Il motore OpenFlow



OpenFlow è il motore di workflow utilizzato per informatizzare il flusso della procedura Zich, è estremamente flessibile ed è anche un potente strumento di integrazione di sistemi.



Per lo sviluppo sono stati utilizzati i seguenti strumenti:

- Zope come application server
- Python e dtml per lo scripting
- Openflow per gli oggetti e primitive del workflow

OpenFlow è un progetto di **Icube**



## La procedura Zich: Il Flusso



Gli attori coinvolti nel flusso sono:

**Presidente CdL:**

**Il Presidente del Corso di Laurea**

**EID: Esperto Innovazione Didattica**

**CLI: Comitato Locale di Indirizzo**

**CCL: Consiglio del Corso di Laurea**

La procedura Zich è stata quindi informatizzata considerando le attività brevemente descritte in tabella.

ATTIVITÀ	Attori
Assegnazione del progetto formativo	Presidente CdL
Compilazione del modulo per il progetto formativo (dossier)	EID
Approvazione	Presidente CdL
Notifica Modulo ai componenti del C.L.I.	EID
Convocazione C.L.I.	EID
Verbale riunione del C.L.I.	EID
Pareri	CLI
Relazione sui pareri	EID
Esame Relazione	Presidente
Riunione del CCdL	CCdL
Stralcio del Verbale della riunione del CCdL	

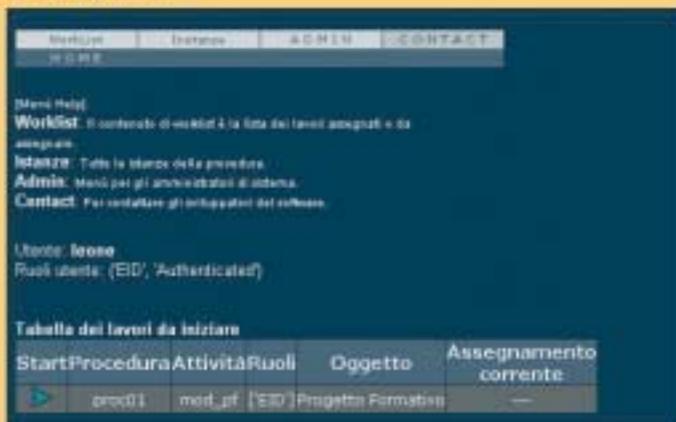




## Interfaccia



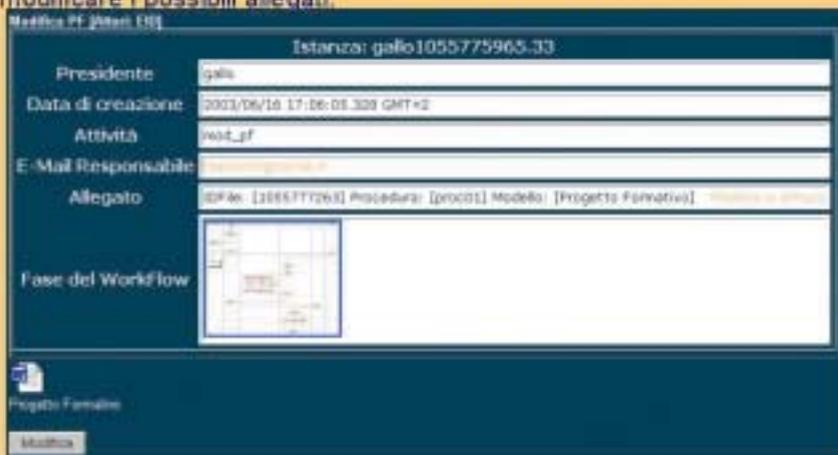
L'utente può accedere facilmente a tutte le informazioni mediante il menù in figura, nel quale ogni voce viene man mano commentata con un help in linea. Nella worklist avvalendosi del bottone Start  si potrà accedere al lavoro per il quale è stato designato.



## L'istanza



L'insieme di informazioni relative all'istanza (ovvero il lavoro in corso) vengono presentate all'utente come in figura, fornendo così la possibilità di poter (in base al compito assegnato) prelevare o modificare i possibili allegati.





## Document Server Storage



Per l'archiviazione dei documenti o di un generico file è stato sviluppato un sistema documentale altamente flessibile in grado di catalogare e rendere disponibile l'intero patrimonio informativo raccolto.



In figura la possibilità fornita ad un utente di poter inserire un documento nel sistema



## Il dossier di consultazione



Data di attivazione	Atto	Incarico	Provincia	Modello	Ed. file	Descrizione	Profilo history	Data ricerca id	Modifica
2009/01/20 11:21:21 (UTC)	Atto	gale.007120860.01	gale01	Programmi	007120860	Documenti		gale	2009/01/20
2009/01/21 11:21:21 (UTC)	Atto	gale.007120860.02	gale01	Atti e CC	007120860	Documenti		gale	2009/01/21
2009/01/22 11:21:21 (UTC)	Atto	gale.007120860.03	gale01	Atti e CC	007120860	Documenti		gale	2009/01/22
2009/01/23 11:21:21 (UTC)	Atto	gale.007120860.04	gale01	Atti e CC	007120860	Documenti		gale	2009/01/23
2009/01/24 11:21:21 (UTC)	Atto	gale.007120860.05	gale01	Atti e CC	007120860	Documenti		gale	2009/01/24
2009/01/25 11:21:21 (UTC)	Atto	gale.007120860.06	gale01	Atti e CC	007120860	Documenti		gale	2009/01/25
2009/01/26 11:21:21 (UTC)	Atto	gale.007120860.07	gale01	Atti e CC	007120860	Documenti		gale	2009/01/26
2009/01/27 11:21:21 (UTC)	Atto	gale.007120860.08	gale01	Atti e CC	007120860	Documenti		gale	2009/01/27
2009/01/28 11:21:21 (UTC)	Atto	gale.007120860.09	gale01	Atti e CC	007120860	Documenti		gale	2009/01/28
2009/01/29 11:21:21 (UTC)	Atto	gale.007120860.10	gale01	Atti e CC	007120860	Documenti		gale	2009/01/29
2009/01/30 11:21:21 (UTC)	Atto	gale.007120860.11	gale01	Atti e CC	007120860	Documenti		gale	2009/01/30
2009/01/31 11:21:21 (UTC)	Atto	gale.007120860.12	gale01	Atti e CC	007120860	Documenti		gale	2009/01/31



## La Procedura Zich: informatizzazione mediante WorkFlow ° i vantaggi



- Ogni utente all'interno del workflow sa che, quando gli viene sottoposto un lavoro, avrà a disposizione tutte le informazioni e gli strumenti necessari al compimento della sua attività.
- Questa gestione del lavoro, fornita dall'informatizzazione, può produrre grossi incrementi d'efficienza in quanto viene introdotta la possibilità di monitorare e di esercitare un controllo diretto dello stato attuale del flusso.
- Infine, la possibilità di accedere facilmente ad un potente sistema di archiviazione documentale, consente l'immediata consultabilità di tutti i documenti generati dal processo (dossier).



## L'esperienza del corso di laurea in Scienze del Servizio Sociale : la progettazione del corso di studi



### Progettazione e sviluppo delle attività formative

Il CdS è certificato ISO 9001: 2000 dal TUV, ente accreditato dal Sincert.

La norma prevede una serie di attività per lo sviluppo e il controllo dell'erogazione dei servizi del CdS.

Nell'applicazione del modello CampusOne si è visto come i principi della norma ISO nelle linee generali concordano pienamente con il modello.

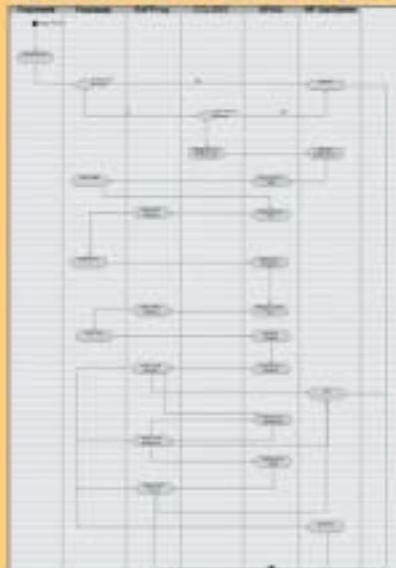


## Piano di sviluppo della progettazione

1. Individuazione dei dati e i requisiti di base (disposizioni normative, obiettivi di apprendimento, budget, etc)
2. Contenuti Offerta didattica:
  - 2.1. analisi delle esigenze formative della didattica, articolate in moduli e crediti (in cui si tiene conto della didattica e dei risultati dell'anno accademico precedente); stesura del piano di studi triennale; definizione delle attività di tirocinio.
3. Individuazione delle risorse umane e strutturali per lo svolgimento dei corsi.
4. Individuazione delle attività didattiche da ricoprire per supplenza o contratto.
5. Procedure d'assegnazione delle attività didattiche.
6. Predisposizione del Piano dei controlli specificandone modalità, tempi, documenti di riferimento, criteri di accettabilità, incaricati del controllo, esiti.
7. Riesame e verifica della progettazione ( in cui si tiene conto delle annotazioni della Commissione didattica e del Comitato d'Indirizzo).
8. Approvazione del Progetto formativo da parte del Consiglio.
9. Validazione (risultati) del progetto in itinere, approvazione Consiglio.



## Progettazione del CdL: Il Flusso



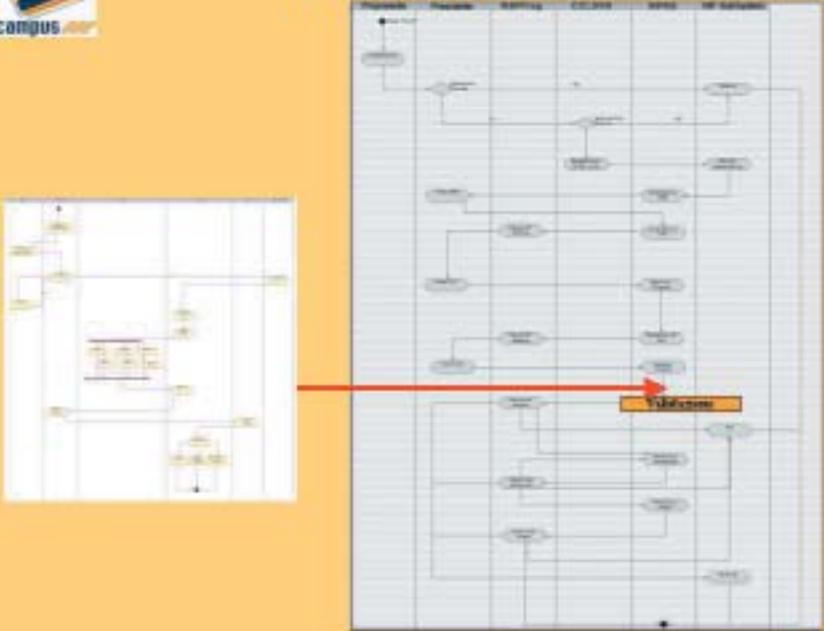
 **La nuova Sfida:**  
**Integrazione tra Zich e la procedure di progettazione sperimentata in SSS**





 **Il nuovo flusso**







## Piano di sviluppo della progettazione del CdL Secondo il nuovo "flusso"



1. Individuazione dei dati e i requisiti di base (disposizioni normative, obiettivi di apprendimento, budget, etc)
2. Contenuti Offerta didattica:
  - 2.1. analisi delle esigenze formative della didattica, articolate in moduli e crediti (in cui si tiene conto della didattica e dei risultati dell'anno accademico precedente); stesura del piano di studi triennale; definizione delle attività di tirocinio.
3. Attività di orientamento in ingresso organizzate e gestite dal CdS
4. Attività di assistenza e tutorato in itinere organizzate e gestite dal CdS
5. Attività di internazionalizzazione organizzate e gestite dal CdS (o dalla struttura di appartenenza)
6. Attività di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro organizzate e gestite dal CdS
7. Individuazione delle risorse umane e strutturali per lo svolgimento dei corsi.
8. Individuazione delle attività didattiche da ricoprire per supplenza o contratto.
9. Procedure d'assegnazione delle attività didattiche.
10. Predisposizione del Piano dei controlli per fasi, specificando: modalità, tempi, documenti di riferimento, criteri di accettabilità, incaricati del controllo, esiti, etc.
11. Riesame e verifica della progettazione.
12. Approvazione del Progetto da parte del Consiglio.
13. PROCEDURA ZICH
14. Validazione del progetto.





# La procedura Zich: Il processo della consultazione nell'Ateneo di Catania



## Giuseppa Delfa

Con il mio intervento devo rappresentare l'esperienza fatta all'interno del Comitato di Indirizzo del Corso di laurea in Servizio Sociale. Prima mi è doverosa una contestualizzazione perché la nostra professione, la professione di assistenti sociali, ha un percorso formativo relativamente giovane all'interno dell'Università, perché la formazione prima era gestita da Scuole private di servizio sociale, successivamente Scuole dirette a fini speciali, poi dal Diploma Universitario, infine, con la riforma, dal Corso di laurea triennale e dal Corso di laurea specialistica in Programmazione e Gestione delle politiche sociali.

Il nostro mondo è stato, quindi, distante dal mondo accademico, anzi, devo dire, sono stati due mondi che si sono guardati con pregiudizio perché da una parte stava il mondo del sapere, dall'altra parte il mondo del saper fare; il mondo professionale detentore, a volte quasi in maniera esasperata, di tutto il patrimonio culturale della professione, patrimonio valoriale legato a precise norme etiche e deontologiche; d'altra parte l'Università, che ci vedeva sempre come "cenerentole" con una formazione non adeguata. Lavorare insieme nel Comitato di Indirizzo ha significato anche smussare all'inizio questi pregiudizi di sorta, per avviare un processo di integrazione, che, eliminando il superfluo, deve valorizzare quelle che sono le reciproche risorse, per il raggiungimento di un obiettivo che è comune, quello, in altre parole, di formare un professionista adeguato alla richiesta del territorio. Non basta preparare professionisti superpreparati a livello teorico che poi falliscono di fronte alle esigenze pratiche; gli esami di Stato sono un nodo cruciale che ha messo spesso in difficoltà le Università.

Il Comitato di Indirizzo del Corso di laurea in Servizio

Sociale dell'Università di Catania è stato istituito formalmente nel mese di febbraio del 2001, prima c'era stata un'attività di consultazione informale. La scelta fatta dall'Università fu di avere, come rappresentanti della professione, gli assistenti sociali degli Enti dove la professione è fortemente spesa. Nell'attuale assetto l'assistente sociale opera prevalentemente negli Enti pubblici, anche se c'è tutto uno sviluppo nuovo, legato anche alla legge n. 328 del 2000 rispetto alla libera professione e alla presenza nel terzo settore, quindi, il mondo del privato sociale, della cooperazione.

Fanno parte del Comitato di Indirizzo, il Presidente del Corso di laurea, un esperto di innovazione didattica, il Manager didattico del Corso di laurea, l'esperto di Politiche Sociali dell'Università di Catania, l'Ordine Professionale da me rappresentato, il Sindacato di categoria, il Ministero della Giustizia Centro di Servizio Sociale Adulti ed Ufficio di Servizio Sociale Minorenni, l'Assessorato Comunale ai Servizi Sociali, il Servizio Sociale Aziendale dell'ASL, le Scuole di Servizio Sociale regionali convenzionate, un rappresentante del terzo settore, precisamente del mondo della cooperazione. Il Comitato di Indirizzo, ha contribuito al riorientamento dei contenuti curricolari dei Corsi, al confronto continuo dei fabbisogni formativi del settore e della professione. Abbiamo fatto un lavoro guardandoci in faccia e chiedendoci veramente cosa ci servisse oggi rispetto all'evoluzione delle politiche sociali, quali fossero le abilità che deve possedere l'assistente sociale, cosa deve recuperare, anche nella formazione permanente, quindi, non solo rispetto ai giovani laureati, ma anche rispetto a tutti i professionisti che sono in gioco.

Il Comitato ha contribuito anche alla ridefinizione dello

schema tipo di convenzione che regola i tirocini professionali. A differenza di altri percorsi accademici, nel percorso dell'assistente sociale il tirocinio si fa in corso d'opera, almeno per il momento, quindi, non dopo la laurea, ma durante gli anni di formazione. Il tirocinio è un ambito formativo importantissimo ma spesso trascurato da molte Università, perché gli studenti devono andare negli enti e, quindi, sottraggono tempo all'attività curricolare, per questo si destinano poche ore al tirocinio; per noi rappresenta, invece, uno spaccato molto importante perché permette allo studente di recuperare quel saper fare e saper essere che, comunque, non imparerebbe.

Il professionista, alla fine degli studi, laureato e abilitato, deve possedere queste tre dimensioni del sapere, sapere fare e saper essere, dimensioni che si devono intrecciare simultaneamente. La nostra è una professione di aiuto, è una professione che lavora con i bisogni delle persone, delle comunità, dei territori; di fronte ai problemi se queste dimensioni non si padroneggiano si commettono degli errori. Il tirocinio, quindi, deve avere la giusta considerazione. Adottare lo schema unico di convenzione con gli Enti, da parte dell'Università di Catania, è stata un'iniziativa lodevole, in sintonia e parallelamente a quella che è stata la proposta dell'Ordine Nazionale degli Assistenti Sociali, che ha proposto uno schema di convenzione unico per tutti gli Enti dove si esplica il tirocinio.

Non ci può essere differenza, quindi, se non per le diverse competenze istituzionali, se lo studente va a fare il tirocinio nel settore del penale, nelle ASL, nel Comune; si doveva regolamentare la materia e così è stato fatto.

Inoltre, il Comitato di Indirizzo ha formulato l'esigenza di

sviluppare, nell'ambito delle attività propedeutiche al tirocinio presso l'Ente dove si va poi ad operare, i contenuti di seminari di servizio sociale rispetto agli elementi conoscitivi, elementi caratterizzanti la professione rispetto all'Ente, gli strumenti di valutazione sulla ricaduta dei servizi sulla qualità della vita sociale, seminari sulle innovazioni normative, non ultima la legge n.328 del 2000, oggetto di riflessione e commento sulle modalità progettuali adottate e da adottare nell'ambito dei distretti sociosanitari.

Il Comitato di Indirizzo ha contribuito alla definizione delle informazioni rilevanti i servizi prestati dagli Enti, le prestazioni professionali espletate dagli assistenti sociali, i fabbisogni formativi, inoltre, ha contribuito anche all'applicazione della procedura Zich.

In collaborazione con lo staff di *CampusOne* dell'Ateneo è stata illustrata, nell'ambito di una riunione, la procedura Zich ai componenti del Comitato di Indirizzo. Dopo la presentazione della procedura è stato consegnato un dossier di consultazione redatto e presentato dalla CRUI in occasione del Convegno del 29 gennaio 2003. È stato consegnato il progetto formativo ed il rapporto di autovalutazione del Corso di laurea, sia in forma cartacea sia attraverso posta elettronica. C'è stato chiesto di esprimere una valutazione sul Corso di laurea sulla base di una scheda già predisposta. Abbiamo espresso il nostro parere sul modello presentato dal Prof. Vita, suggerendo tutte quelle notizie che ritenevamo utili. Abbiamo consegnato la scheda di valutazione e il nostro parere è stato inserito nel rapporto di autovalutazione. I risultati sono stati presentati in sede di Consiglio di Corso di laurea, discussi, valutati e approvati; il lavoro fatto dal Comitato sarebbe stato superfluo, inutile, se non fosse avvenuta questa restituzione.

Leggo la valutazione che abbiamo espresso “il progetto didattico appare adeguato alla formazione di professionisti nel campo dei servizi sociali rispetto alle dinamiche evolutive dei percorsi di attuazione del Corso di laurea, tuttavia, nella strutturazione generale del Corso di laurea abbiamo rilevato l’esigenza di sviluppare gli insegnamenti professionalizzanti affidati a docenti in possesso dell’iscrizione all’Albo Professionale”. Questa per noi è stata un’esigenza ferma perché, proprio per ritornare a quel discorso del sapere, saper fare e saper essere, le materie professionalizzanti devono essere garantite da docenti, assistenti sociali iscritti all’Albo Professionale, per tutelare e conservare tutto il patrimonio valoriale della nostra professione le cui origini si custodiscono nelle norme etiche e deontologiche. Ciò ci dà la possibilità di andare avanti nell’attività lavorativa, di poterci sporcare le mani nel lavoro quotidiano, perché se non c’è una fortissima base motivazionale e deontologica, il “sapere” da solo potrebbe anche non darci questa forza. Quindi, il nostro giudizio è stato positivo, positiva tutta l’esperienza fatta all’interno del Comitato di Indirizzo. Devo riconoscere un grande merito perché ormai è stato avviato un processo da ambedue le parti, un processo di integrazione, di messa in discussione, perché, all’inizio si era arroccati sulle proprie posizioni; se si vuole raggiungere un obiettivo comune bisogna perdere un po’ delle proprie posizioni per allargare i propri confini e per acquisire nuove risorse. Il Comitato di Indirizzo, oggi è diventato un gruppo di lavoro stabile, che collabora con il Corso nel fornire pareri sia sulle attività didattiche sia sui tirocini; ha avviato anche un percorso di riflessione generale sugli attuali sviluppi della professione.



- Nel Corso di laurea il Comitato di Indirizzo in Scienze del Servizio Sociale è composto da : il Presidente del Corso di Laurea, l'Ordine Professionale Regionale degli Assistenti Sociali, il Sindacato Unitario Nazionale Assistenti Sociali, il Ministero della Giustizia Centro Servizio Sociale Adulti, il Ministero della Giustizia Ufficio Servizio Sociale Minorenni, l'Assessorato Comunale ai Servizi Sociali, l'ASL 3 Servizio Sociale Aziendale, le Scuole di Servizio Sociale regionali convenzionate, il Responsabile del Sistema Qualità, il Manager didattico del CdS, un Esperto di politiche sociali.



## Comitato di Indirizzo

- Il Comitato di Indirizzo istituito formalmente dal febbraio 2001 ha contribuito:
- al ri-orientamento dei contenuti curriculari dei corsi e al confronto continuo con i fabbisogni formativi del settore e della professione;
- alla ridefinizione dello schema-tipo di convenzione unico che regola i tirocini professionali

## Comitato di Indirizzo

- alla definizione delle informazioni rilevanti:
  - sui servizi prestati dagli enti;
  - sulle prestazioni professionali che in essi svolgono gli assistenti sociali;
  - sui fabbisogni formativi
- all'applicazione della procedura Zich

## L'applicazione della procedura Zich

- Al C.L.I. è stato chiesto di esprimere un parere sulla struttura del progetto formativo del Corso, su un modello predisposto, formulato in adeguato/non adeguato apportando i suggerimenti ritenuti utili.
- La scheda di valutazione è stata consegnata per tempo, in modo da poter inserire il parere del Comitato d'Indirizzo nel Rapporto di autovalutazione .
- I risultati, sono stati presentati in sede di Consiglio di Corso di Laurea, discussi, valutati e approvati.

## Valutazione del progetto formativo (dossier di consultazione)

"Il progetto didattico appare adeguato alla formazione di professionisti nel campo dei servizi sociali rispetto alle dinamiche evolutive dei percorsi d'attuazione del corso di laurea. Tuttavia nella strutturazione generale del corso di laurea si rileva l'esigenza di sviluppare gli insegnamenti professionalizzanti affidati a docenti in possesso dell'iscrizione all'albo professionale".

## Valutazione del progetto formativo (dossier di consultazione)

- Il confronto tra le esperienze realizzate in Italia depone a favore dell'adeguatezza dell'architettura del progetto formativo costruito dalla Facoltà di Scienze Politiche di Catania, ben delineato, per quanto possibile rispetto alla fase storica di istituzione del corso di laurea, con le esigenze formative del mondo del lavoro. Il percorso attivato per la definizione di uno Schema di Convenzione unico per l'effettuazione dei tirocini professionali ha consentito un vivace e costruttivo confronto tra sede formativa e mondo del lavoro, creando i presupposti per garantire agli studenti significative ed omogenee esperienze su campo".

## Valutazione del progetto formativo (dossier di consultazione)

- Inoltre il Comitato ha formulato l'esigenza di sviluppare nell'ambito delle attività propedeutiche al tirocinio presso l'Ente i contenuti dei seguenti seminari di servizio sociale:
- Elementi conoscitivi, elementi caratterizzanti della professione rispetto a ciascun Ente rappresentato, strumenti di valutazione sulla ricaduta dei Servizi sulla qualità della vita sociale.
- Le innovazioni normative, non ultima la L.328/2000, oggetto di riflessione e confronto sulle modalità progettuali adottate e da adottare nell'ambito dei distretti socio-sanitari.
- Il Consiglio ha approvato con delibera del **04/ 07/03** le richieste presentate dal Comitato.

## Valutazione del progetto formativo (dossier di consultazione)

- Il Comitato d'Indirizzo oggi è diventato un gruppo di lavoro stabile, che collabora con il CdS fornendo pareri sia sulle attività didattiche che sui tirocini; inoltre ciascuno dei rappresentanti all'interno dei propri Enti ha avviato un percorso di riflessione generale sulla formazione che avrà sicuramente delle ricadute sugli sviluppi della professione.

## **Rodolfo Zich**

Grazie Dott.ssa Delfa. Bene, l'ultimo caso che presentiamo all'uditorio è quello dell'Università di Pavia con il Prof. Federico Montecchi e il Manager didattico del Corso di laurea, il Dott. Fulvio Calia.

## **Federico Montecchi**

Ho accolto con piacere l'invito a partecipare a questa giornata di lavoro per portare al 'popolo di CampusOne', come oggi è uso indicare quelli che una volta erano attori del solo progetto Campus, un'esperienza che mi sembra stia funzionando e che ha tutte le caratteristiche per funzionare bene: quella del Corso di laurea in Governo e Amministrazione (GeA) di Pavia.

Sono perfettamente d'accordo con il pensiero del Prof. Zich, secondo cui per stabilire con il mondo del lavoro un rapporto stabile sia nel breve che, soprattutto, nel lungo termine, occorre che gli atenei riescano a dimostrare una propria capacità di dialogare e, a monte di ciò, di creare le condizioni perché il dialogo risulti non episodico: in questa visione possiamo certamente collocare l'esperienza di GeA.

Innanzitutto, devo portare le scuse del Dott. Danilo Moriero, che oggi avrebbe dovuto essere presente, ma che per problemi personali non è purtroppo potuto intervenire. Ho richiesto, quindi, la partecipazione del Dott. Fulvio Calia, che del Corso di laurea in Governo e Amministrazione è Manager didattico, nonché co-regista delle tante attività intraprese da GeA.

Il Corso di laurea in Governo e Amministrazione è nato assieme a CampusOne nell'a.a. 2001-2002 ed è stato uno di quei Corsi che l'Università di Pavia ha proposto perché fosse inserito nel Progetto, perché era disegnato secondo lo spirito del D.M. 509/99 e

con una impostazione utile a definire i nuovi profili e le nuove esperienze formative e professionali richieste dal mondo del lavoro.

Il Corso di laurea in Governo e Amministrazione (GeA) appartiene alla Classe 19. Di questa Classe, quello attivato a Pavia è l'unico Corso inserito in *CampusOne*. E' anche per questo motivo che i proponenti e, in particolare, il Presidente del Corso di laurea – il Prof. Fabio Rugge -, hanno voluto farne un punto di riferimento non solo locale, ma per tutta la Classe 19 a livello nazionale. Si è voluto, cioè, dare vita ad un'esperienza che, attraverso la presenza di Pavia nella Classe 19 del Progetto *CampusOne*, potesse essere riportata negli altri atenei che hanno attivato Corsi di laurea nella stessa classe.

La risposta degli studenti è stata decisamente buona, con un centinaio di iscritti al primo anno (2001-02) ed un trend stabile; ora, al terzo anno di funzionamento, il numero totale di studenti iscritti è di circa 270. Il Corso di laurea in Governo e Amministrazione è partito con una missione ben precisa: fornire una preparazione utile a comprendere il funzionamento delle Amministrazioni Pubbliche e delle aziende che con le Pubbliche Amministrazioni interloquiscono istituzionalmente. Il Corso, infatti, ha voluto proporsi come un percorso universitario di primo livello mirato a creare una figura che abbia possibilità di accesso al funzionariato pubblico (accessibile, in virtù della circolare Bassanini del dicembre 2000, anche con le lauree triennali).

Governo e Amministrazione ha realizzato in pieno le azioni previste da *CampusOne*, soprattutto per ciò che concerne i rapporti con il territorio e questo è avvenuto anche attraverso lo strumento della docenza laica: il corso di Pavia riconosce 2-3 crediti formativi l'anno grazie a lezioni tenute da docenti provenienti dal mondo del lavoro.

Il Corso ha strutturato come suo punto qualificante un'azione di management didattico di alto profilo, che sta dimostrando di funzionare veramente bene proprio perché sviluppatasi attorno all'esperienza del suo "manager", il Dott. Calia, che in GeA ha partecipato sin dai lavori del gruppo di progettazione e che, non essendo in attesa di una collocazione nella ricerca universitaria ma un esperto dell'amministrazione pubblica e dei suoi modelli di funzionamento, è nelle condizioni di operare come manager secondo la filosofia di *CampusOne*.

GeA ha attivato anche un progetto pilota di e-learning ([www.unipv.it/geaonline](http://www.unipv.it/geaonline)) e stage obbligatori di 300 ore, il più lungo periodo di tirocinio didattico tra quelli previsti negli altri Corsi di studi della stessa Classe. La valutazione su tutto l'insieme delle attività intraprese per attuare la riforma degli ordinamenti didattici è stata oggetto, a Pavia, di un incontro (altri ne saranno programmati in seguito) che ha riunito i rappresentanti di 30 dei 36 Corsi di laurea della Classe 19 attivati in Italia. Di fatto, è stato avviato un tavolo di discussione in cui Pavia si pone come punto di riferimento a livello nazionale.

Infine, ma non ultimo in ordine di importanza, GeA ha istituito un Comitato di Indirizzo di alto profilo, che ha iniziato a funzionare dopo l'attivazione del Corso. GeA è, infatti, partito, per dirla un po' alla maniera degli ingegneri, con una soluzione di "ordine zero" per vedere poi, strada facendo, cosa fosse necessario modificare o introdurre. La proposta di istituzione di GeA è in realtà partita da una consultazione fatta direttamente all'interno della Facoltà di Scienze Politiche. E' stato, infatti, condotto un sondaggio presso gli Enti locali della Lombardia, le Province e i Comuni maggiori della Regione, attraverso la distribuzione di un questionario e l'analisi dei dati ricevuti a

proposito dell'andamento delle politiche di assunzione di tali enti nel quinquennio 1995-2000.

Il gruppo di lavoro che ha progettato il percorso di laurea, inoltre, aveva una propria rete di contatti e di conoscenze nel mondo delle Pubbliche Amministrazioni e delle aziende ad esse connesse: dall'insieme dei dati raccolti e delle informazioni disponibili al gruppo si è concretizzata la proposta del nuovo Corso di laurea, quella che ho chiamato appunto la soluzione di ordine zero. Il Comitato di Indirizzo costituisce ora l'organismo attraverso cui valutare la 'bontà' formativa del Corso e rappresenta il tavolo istituzionale per un rapporto che l'Ateneo vuole continuativo e stabile con il mondo delle parti interessate. A questo punto, cederei la parola al Dott. Calia, che potrà entrare nel merito del Comitato ed illustrarne la composizione, le modalità di funzionamento ed i risultati raggiunti.

Corso di laurea in  
**Governo e Amministrazione**  
[www.unipv.it/gea](http://www.unipv.it/gea)

Prof. Federico Montecchi (Coordinatore CampusOne di Ateneo)

Prof. Fabio Rugge (Presidente del Corso di laurea)

Dott. Danilo Moriero (Membro del Comitato di indirizzo)

Dott. Fulvio Calia (Manager didattico)

Facoltà di Scienze Politiche - Università degli Studi di Pavia



## Dati essenziali

- Anno di attivazione: 2001-2002
- Numero complessivo di studenti iscritti: 270
- Classe di laurea: 19 - "Scienza dell'amministrazione"
- Unico Corso di laurea della Classe 19 inserito in CampusOne



## Missione

Il Corso di laurea in Governo e Amministrazione fornisce una preparazione utile a comprendere il funzionamento delle amministrazioni pubbliche, soprattutto con riferimento al governo locale, e quello delle aziende private che con le amministrazioni pubbliche interloquiscono stabilmente.



## GeA in CampusOne: azioni tipiche

- Percorso CampusOne (Docenza laica con accreditamento di CFU)
- Management didattico
- *E-learning* ([www.unipv.it/geaonline](http://www.unipv.it/geaonline))
- Stages (25 enti e aziende convenzionate)
- *Benchmarking* (riunione Corsi della Classe 19)
- Comitato di indirizzo



## La consultazione prima del Comitato di indirizzo

- Sondaggio sull'andamento delle assunzioni presso gli enti locali della Lombardia
- Contatti con enti e aziende svolti attraverso la rete di rapporti costituita dai docenti GeA che hanno promosso l'attivazione del Corso di laurea



## Il Comitato di indirizzo: Composizione

- Anci (Associazione nazionale dei Comuni Italiani): Dott. Danilo Moriero - Dirigente
- Upi (Unione delle Province Italiane): Dott. Gaetano Scognamiglio - Direttore generale Provincia di Milano
- Confservizi: Dott. Piero Ramponi - Direttore generale Confservizi Lombardia
- Unioncamere: Dott. Claudio Gagliardi - Vice Segretario generale
- Comune di Pavia: Dott. Eligio Gatti - Vice Sindaco
- Provincia di Pavia: Dott. Carlo Sacchi - Dirigente



## Il Comitato di indirizzo: Prima riunione

- Organizzazione delle modalità di lavoro del Comitato di indirizzo
- Presentazione del Corso di laurea e bilancio del suo primo anno di attività
- Discussione generale sulle linee di sviluppo del progetto formativo di GeA



## Il Comitato di indirizzo: Seconda riunione

- Stime quantitative sull'andamento dell'impiego pubblico
- Settori e professionalità specifiche (*e-government*, direttori generali, consulenza e formazione)
- Nuove forme di reclutamento (contrattualistica e remunerazioni)
- Richiesta al Comitato di un rapporto («*Raccomandazioni*») al Corso di laurea



## Il Comitato di indirizzo: Terza riunione

- Approvazione delle «*Raccomandazioni*» del Comitato al Corso di laurea
- Modifica del Manifesto degli studi sulla base delle indicazioni provenienti dal Comitato di indirizzo
- Discussione sulle recenti riforme della normativa riferita alla contrattualistica atipica (impatto di tali riforme sulle pubbliche amministrazioni locali)

## Fulvio Calia

Coerentemente con gli obiettivi formativi del Corso di laurea, il Comitato di Indirizzo di Governo e Amministrazione (GeA) prevede al suo interno rappresentanti delle Associazioni del sistema delle Autonomie locali, quindi un dirigente di ANCI (Associazione Nazionale dei Comuni italiani) ed uno UPI (Unione delle Province Italiane), un rappresentante di Confservizi – la più importante associazione delle aziende erogatrici di servizi pubblici – ed un rappresentante di Unioncamere, nella persona del Vice Segretario Generale. Sono poi rappresentati nel Comitato di Indirizzo anche gli enti locali su cui insiste l'Università di Pavia – il Comune e la Provincia – attraverso il Vice Sindaco ed il dirigente del Settore Formazione e politiche per il lavoro della Provincia di Pavia. La scelta è stata quella di tenere elevato lo *standing* dei componenti del Comitato di Indirizzo per fare sì che questo Comitato non rappresenti solo gli interessi locali, ma che abbia un profilo di carattere nazionale.

Il Comitato si è riunito per la prima volta nel mese di luglio del 2002 ed ha, innanzitutto, fissato il proprio metodo di lavoro e l'organizzazione delle attività dei successivi incontri. A proposito delle modalità di lavoro e degli obiettivi che noi attribuiamo al Comitato di Indirizzo, ricordo come nella cartelletta che vi è stata distribuita vi sia un breve documento del Presidente del Corso di laurea, il Prof. Fabio Ruge, che sintetizza la metodologia di funzionamento del Comitato di Indirizzo di GeA ed i suoi obiettivi strategici. Sempre nel corso della prima riunione i componenti del Comitato hanno, anche sulla base del materiale che noi abbiamo inviato loro nelle settimane precedenti l'incontro, iniziato a commentare il Corso di laurea, sottolineandone i punti di forza ed i punti di

debolezza. Nelle riunioni successive si è poi insistito, soprattutto, sui punti di debolezza, particolarmente interessanti per intraprendere efficaci azioni correttive. Naturalmente, le considerazioni svolte dai membri del Comitato durante la prima riunione sono state premesse da una presentazione del Corso di laurea svolta dal Presidente Ruge e dal Preside della Facoltà di Scienze Politiche e Prorettore con delega alla didattica, Prof. Salvatore Veca.

La seconda riunione del Comitato è avvenuta pochi mesi dopo, nel novembre del 2002. Prima del suo svolgimento abbiamo inoltrato alcune richieste al Comitato, allo scopo di ottenere informazioni di 'prima mano' su alcuni aspetti del settore che più ci interessa, quello delle amministrazioni pubbliche e degli ambiti professionali ad esse collegati. In particolare, ricordo le comunicazioni dei componenti del Comitato sull'andamento dell'impiego pubblico in Italia. Di particolare rilievo sono state la relazione del Dott. Claudio Gagliardi di Unioncamere che, anche sulla scorta dei dati del sistema Excelsior di Unioncamere, ha riferito sull'andamento delle assunzioni e delle collaborazioni nel settore pubblico e l'intervento del Direttore Generale della Provincia di Milano, rappresentante di UPI, sull'evoluzione di questa figura apicale degli enti locali.

Inoltre, in considerazione dell'intervenuta flessibilità del mercato del lavoro anche nel settore delle amministrazioni pubbliche, era utile che noi di Governo e Amministrazione, di GeA, avessimo un'idea sulle nuove tipologie contrattuali e sul livello delle remunerazioni, perché è vero che la finanziaria ha riproposto il blocco delle assunzioni anche negli enti locali, ma questi ultimi vanno stipulando da tempo numerosi contratti di collaborazione che prevedono livelli di compenso molto variabili

e, almeno in alcuni casi, interessanti e competitivi anche rispetto al settore privato.

Durante la seconda riunione, infine, abbiamo chiesto al Comitato di Indirizzo di elaborare un documento un po' ampio, che abbiamo appunto battezzato "Raccomandazioni" del Comitato di Indirizzo al Corso di laurea, in maniera che il Comitato riflettesse ancora sulla struttura di GeA e ci sottoponesse osservazioni e proposte di modifica e correzioni.

Per questo motivo, la terza riunione del Comitato è avvenuta nel settembre del 2003, quindi, a distanza di quasi un anno dalla precedente. In questo lasso di tempo il Comitato non è andato in 'letargo' perché un'apposita segreteria ha riaccolto i contenuti ed i formati delle "Raccomandazioni", veicolando le comunicazioni fra i membri del Comitato che, quindi, hanno lavorato, come si usa dire, a distanza. Nel corso della terza riunione, svoltasi nel mese di settembre del 2003, è stato approvato questo documento di "Raccomandazioni" che è anche allegato al Rapporto di Autovalutazione di quest'anno. Sulla base di questo documento, GeA ha recepito alcune indicazioni e modificato il proprio piano degli studi.

Già da quest'anno è stato, infatti, attivato un insegnamento di "Valutazione della Qualità dei Servizi pubblici", mentre nel prossimo anno accademico inseriremo nel manifesto degli studi un insegnamento sulla Comunicazione degli enti locali; inoltre, il percorso di docenza laica di quest'anno – il Percorso *CampusOne* – è dedicato ai temi della valutazione, del controllo di gestione e dei controlli interni negli enti locali, in questo prendendo spunto anche da una innovativa esperienza condotta dalla Provincia di Milano e dalla Provincia di Lucca sul tema, appunto, dei controlli interni.

È stato necessario, nell'ultima riunione, tornare a discutere delle riforme del mercato del lavoro che riguardano anche gli enti locali, anche a causa dell'approvazione della legge di delega e dei decreti legislativi legati alla figura di Marco Biagi. Di conseguenza, abbiamo ancora discusso dell'impatto di questa riforma sulle politiche di reclutamento degli enti locali. Su questo punto, ancora per fare un esempio, il rappresentante di ANCI (ma anche il Vice Sindaco di Pavia ed il dirigente della Provincia di Pavia) hanno fornito utili informazioni che potremo trasmettere anche ai nostri studenti ed ai nostri laureati.

Oltre alle modifiche del piano di studi, dai lavori del Comitato di indirizzo ci è giunta una significativa messe di informazioni che autonomamente non avremmo forse potuto avere in maniera così analitica, puntuale e dettagliata.

Queste informazioni fanno parte di un piccolo archivio di documentazione del Comitato di Indirizzo che concorre a supportare la direzione del Corso di laurea.

Il Comitato si riunirà nuovamente ancora fra alcune settimane: è, infatti, allo studio un importante progetto che riguarderà la Classe 19 ("Scienza dell'Amministrazione") e le Associazioni degli enti locali. Un progetto che è ancora nella sua fase di ideazione e su cui preferisco non offrire notizie più dettagliate.

Termino riprendendo le parole del Rettore Bianchi a proposito della conclusione del Progetto di CampusOne e del fatto che dal primo ottobre 2004 questa comunità di lavoro potrebbe scomparire. In realtà, probabilmente non sarà così, nel senso che io sento dai miei colleghi che gli atenei si stanno organizzando affinché l'esperienza di CampusOne sedimenti all'interno del sistema universitario nazionale. Porto, a questo proposito, il caso

dell'Università di Pavia: su sollecitazione e invito della Direzione Amministrativa dell'ateneo, Governo e Amministrazione ha accettato di progettare e realizzerà nei prossimi mesi un corso di formazione per manager didattici. L'idea è quella di formare alcuni dei nostri più bravi collaboratori, impiegati e funzionari, per avere una lista di persone che possano essere inserite nelle Facoltà dai Presidi che volessero dotarsi della figura e della professionalità del manager didattico.

Una figura che non dovrebbe sostituire il responsabile della Segreteria di Presidenza, né occuparsi delle ordinarie attività di tali Segreterie per impegnarsi, invece, nelle attività di coordinamento organizzativo, progettazione e gestione che hanno caratterizzato il lavoro dei manager didattici di *CampusOne*.



## DIBATTITO

### **Rodolfo Zich**

Prima di iniziare il dibattito permettetemi di trarre, da quanto è stato esposto dai relatori, alcune indicazioni che vorrei sottoporre alla discussione.

Mi sembra che ci sia un primo problema relativo al basso livello di conoscenza di che cosa l'Università offra. Lo abbiamo visto nelle criticità che sono emerse precedentemente sul processo di consultazione. Secondo punto importante è quello di imparare il mestiere della consultazione. Il terzo punto riguarda il fatto di dare valore agli elementi strutturali che definiscono forti politiche di raccordo tra Università e sistema socio-economico, introducendo, ad esempio, anche solo l'esistenza e la qualità del sistema di interrelazione tra ateneo e soggetti del territorio all'interno di quelli che sono i parametri qualitativi utilizzati nei processi di valutazione/accreditamento dell'Università.

In generale, comunque, desidero sottolineare come la riunione di oggi abbia il merito di fare riflettere sulle buone pratiche avviate nelle Università, ognuna con una propria specificità. Ne consegue come i problemi non possano essere risolti con dei diktat imponendo a tutti lo stesso processo: le Università apprendono dalla loro vita quotidiana, ma anche e soprattutto dall'esperienza degli altri. Quindi, ritengo fondamentale in questo ambito valorizzare la funzione svolta sinora della CRUI attraverso il progetto *CampusOne* di aumentare la sensibilizzazione sulle buone pratiche.

Queste sono le riflessioni che emergono da quanto è stato detto, ma che, se condivise durante il dibattito e, ovviamente,

arricchite nel dibattito con altre considerazioni permetterebbero, secondo me, di dare a questa tavola rotonda oltre ad un ruolo di confronto tra buone pratiche, anche un ruolo propositivo nei confronti della Conferenza dei Rettori.

Cedo la parola per il dibattito a Daniela Curti, Manager didattico di Ateneo dell'Università di Siena.

### **Daniela Curti**

Partendo dalle indicazioni del dossier di consultazione il cui scopo – ha appena ricordato il Prof Zich – è quello di stabilire un contatto-alleanza con il mondo del lavoro, il nostro ateneo ha messo in atto una serie di attività che sono raccolte ed illustrate analiticamente in un dossier facilmente reperibile sulle pagine locali *CampusOne*.

In particolare, voglio molto brevemente illustrare una di queste azioni che ha raccolto il suggerimento di inserire nel processo di consultazione anche soggetti che non siano rigidamente previsti dal D.M. 509/99.

Noi abbiamo fatto questa esperienza con il mondo degli alunni, di cui ho sentito parlare poco fino ad ora: abbiamo sperimentato su quattro Corsi di laurea *CampusOne* quattro progetti che, anche se articolati in modalità differenziate a seconda delle specificità dei diversi Corsi di laurea, partono sempre, comunque, dall'esigenza di stabilire un contatto con il mondo dei laureati del nostro ateneo, gli alunni, appunto, e attraverso di loro con le aziende e gli enti con cui hanno stabilito un rapporto di lavoro.

Scopo di questo rapporto con i laureati già inseriti nel mondo lavorativo è, innanzitutto, quello di creare una rete diretta tra

alumni e studenti – soprattutto laureandi – dei nostri Corsi, che permetta di mettere a disposizione dei secondi l’esperienza dei primi, sempre preziosa, sia quando si è rivelata positiva, che quando ha presentato delle criticità. Noi vorremmo andare molto più in là: il nostro fine è, infatti, quello di stabilire – come ho detto – dei contatti con le aziende, gli enti che hanno assunto i nostri laureati. E ciò, non solo per facilitare stages ed eventuali successive assunzioni, ma proprio per instaurare e facilitare la continuità di quel rapporto reciproco che è essenziale all’Università per conoscere le esigenze degli *stakeholders*, ma anche per far conoscere a questi quelle che sono le nostre offerte formative, avendo noi verificato una grave carenza di informazione in questa direzione.

I laureati inseriti nel mondo lavorativo presentano “direttamente” le professionalità formate dal nostro ateneo e, quindi, le offerte formative che le sottintendono. Vorremmo, perciò, stabilire questo scambio di esperienze in vista anche di eventuali rimodulazioni di queste ultime.

Un ulteriore obiettivo è quello di creare comunità di laureati sia per fornire loro dei servizi, ad esempio corsi di aggiornamento gratuiti da parte dei Corsi di laurea da cui provengono (formazione continua), sia per coinvolgerne alcuni in momenti di docenza esterna (workshop, coordinamento e monitoraggio di stages, seminari).

### **Rodolfo Zich**

Grazie. Interviene ora Federico Calvelli, Amministratore della Calvelli RSP.

## Federico Calvelli

Faccio parte del Comitato di Indirizzo del Corso di laurea in Storia e Filosofia dell'Università di Siena, sede di Arezzo, ho seguito con attenzione i vostri interventi che sono stati estremamente interessanti.

Mi riferisco, tra gli altri, all'intervento del Prof. Vita relativo all'applicazione del processo di consultazione e valutazione all'interno delle varie Facoltà e agli interventi del Prof. Montecchi e del Dott. Calia che riguardavano l'integrazione nel Corso di laurea di Governo e Amministrazione dell'Università di Pavia del mondo accademico e "laico" con attività di monitoraggio dei programmi didattici affidate a persone esterne alla Facoltà. Tutte queste iniziative sono sicuramente da apprezzare.

Ritengo che alla base di tutto questo, valutando il vostro operato da esterno all'Università, fondamentalmente ci sia uno sforzo crescente per l'applicazione di un sistema per la qualità, che potrebbe trovare un suo apice nell'applicazione di un Sistema UNI EN ISO 9001:2000 generalizzato a tutte le Università italiane. Ovviamente, questi sono solo i primi passi e se qualcuno ha parlato di "una digestione lenta dei processi di valutazione e di autovalutazione" posso affermare che questo è normale, succede, purtroppo, anche nelle aziende private, dove la soddisfazione del cliente è ragione di vita o di morte e non è l'unico scoglio da dover digerire, parlo come amministratore di una società di Ricerca e Selezione del Personale certificata ISO 9001:2000, la CALVELLI RSP di Arezzo ed ho, quindi, già sperimentato in prima persona quanto sopra.

La mia attività si svolge a cavallo tra il "prodotto" della formazione Universitaria e non e le esigenze del mondo del lavoro. Da una parte i giovani ed i meno giovani in cerca di un

lavoro o di cambiare quello attuale e dall'altra il mondo delle aziende con le sue esigenze di personale in continua evoluzione. Sono perfettamente d'accordo con una vostra collega che prima parlava di richieste "schizofreniche" da parte del mondo del lavoro, le viviamo quotidianamente sulla nostra pelle, purtroppo le necessità di personale delle aziende vanno dietro alle esigenze di mercato e, quindi, adeguare i programmi formativi a queste necessità in continua evoluzione è secondo me impossibile e poco fruttuoso. Ritengo che il mondo universitario debba dare una formazione di base e, soprattutto, una forma *mentis* ed un metodo di approccio e di pensiero che consenta ai singoli studenti di specializzarsi successivamente in base alle necessità del mondo lavorativo acquisendo gli *skills* mancanti ed aggiungendo continuamente tessere al puzzle della loro conoscenza in base alla loro collocazione, in piena ottica di formazione continua.

In definitiva ritengo che l'applicazione di questo metodo di concertazione tra mondo del lavoro e Università, fatto all'interno di un sistema di qualità, dove il meccanismo del miglioramento continuo, il riesame della direzione, la valutazione dei requisiti del cliente, l'individuazione della *customer satisfaction* sono già previsti, sia la soluzione per raggiungere il massimo risultato ed è proprio quello che in altre parole è scaturito dai vostri interventi e che tutti auspichiamo.

L'ultima osservazione che vorrei fare è che spesso vedo, per attuare la concertazione di cui sopra, il coinvolgimento delle Associazioni di categoria, senz'altro fondamentali, forse più facili da coinvolgere, ma meno efficaci all'atto pratico delle singole aziende. Far partecipare delle aziende è, probabilmente, molto più concreto, se le aziende sono importanti e rappresentative o per il lavoro che svolgono o per le dimensioni e all'atto pratico oltre al

contributo possono offrire posizioni lavorative e stage. Alle Associazioni lascerei più un ruolo istituzionale ed una partecipazione formale che un coinvolgimento reale. Grazie.

### **Rodolfo Zich**

Il terzo intervento è di Patrizia Mattioli con la quale abbiamo condiviso il percorso nel Campus board del Progetto *CampusOne*.

### **Patrizia Mattioli**

La CGIL segue con grande interesse il progetto *CampusOne*, che giudica molto importante per la qualità e lo sviluppo del sistema universitario. Non mi meraviglia il fatto che il MIUR invece, – come ha affermato poco fa il Rettore Bianchi – sia lontano da questo Progetto, da questa importante sperimentazione, perché ritengo che lo spirito stesso di *CampusOne* sia in contrasto con le linee politiche e gli obiettivi che il Governo sta perseguendo, sia attraverso la legge finanziaria che attraverso i provvedimenti di riforma in corso. La CGIL ha espresso un giudizio fortemente negativo su tali provvedimenti. In particolare, per quanto riguarda il disegno di legge sullo stato giuridico dei docenti, riteniamo sia un vero e proprio attacco alla libertà di insegnamento, perché una precarizzazione così pesante del rapporto di lavoro non può che comportare un continuo condizionamento e una forte riduzione dell'autonomia del docente. Il Governo dimostra di voler incidere pesantemente, a tutti i livelli, sui processi di informazione e di formazione, limitando gravemente lo sviluppo democratico ed economico del nostro paese. Per questo, penso che la posizione ferma e motivata assunta dalla CRUI sia efficace e condivisibile.

Per quanto più direttamente riguarda la sperimentazione di *CampusOne*, vorrei dare un contributo su alcuni temi. Il primo è riferito alla domanda, posta precedentemente “Che fine farà *CampusOne*?”. Penso che, in una situazione difficile come quella che il paese attraversa, il declino competitivo ed economico sia stato oggettivamente favorito dall’assenza di un rapporto continuo, strutturale, anche culturale tra mondo produttivo e sistema universitario, che ha reso più lenta e difficile la diffusione dei processi di innovazione e di qualificazione. Su questi temi, nel giugno scorso, Confindustria e CGIL, CISL e UIL hanno raggiunto un accordo relativo alle priorità per lo sviluppo. Tale accordo è stato un po’ dimenticato, non certo per disattenzione, ma perché le posizioni politiche di Confindustria e dei Sindacati si sono divaricate in occasione della Finanziaria. Tuttavia, a mio giudizio, quell’accordo è molto importante, rimane valido e credo che debba essere ripreso. Nell’accordo, Confindustria e CGIL, CISL e UIL individuano tra le priorità il nodo dei finanziamenti. Questo è certamente un punto fondamentale, perché il nostro è un sistema fortemente sotto finanziato ed è molto difficile fare riforme, per di più complesse come questa sperimentata in *CampusOne*, se non c’è un finanziamento, non dico adeguato, ma almeno che tenda gradualmente a riallinearsi alla media degli altri paesi europei. Anche per questo aspetto abbiamo individuato una possibile vertenza – oltre che con il Governo – con le Regioni. Si tratta, in questo caso, non tanto di rivendicare, quanto piuttosto di aprire un confronto per definire linee guida condivise, relative alle politiche per l’innovazione e la ricerca per lo sviluppo locale in un contesto globale.

In questo senso CGIL, CISL e UIL hanno chiesto un incontro alla Conferenza dei Presidenti delle Regioni. Alcune importanti

Regioni stanno assumendo iniziative positive, in termini di leggi e di finanziamenti, per riqualificare le reti locali del sapere e per aprirle stabilmente alla collaborazione con il sistema produttivo e dei servizi. Occorre, tuttavia, ragionare insieme per individuare linee guida che consentano di “fare sistema”, in ambito locale, europeo e globale.

In alcune Regioni si stanno realizzando reti strutturate e stabili, come i Centri di Competenza in Campania, che costituiscono un’interfaccia tra il sistema delle Università e degli Enti Pubblici di Ricerca e la domanda del sistema produttivo di beni e servizi e delle pubbliche amministrazioni. Anche in Emilia si sono avviate forme innovative di rapporto tra università e sistema produttivo locale. Sono forse queste le esperienze più avanzate che ho potuto conoscere un po’ più da vicino, che hanno ottenuto risultati rilevanti, in quanto imprese importanti, anche di livello internazionale, si sono insediate in quei territori, laddove l’offerta di ricerca e di innovazione consentiva una disponibilità stabile e qualificata di *know-how*.

In questa ottica, potrebbe essere utile ipotizzare un’iniziativa della CRUI, pensare a un incontro che rimetta questi temi al centro: leggi, finanziamenti, sistema di incontro domanda-offerta sul territorio. Un’iniziativa di confronto tra la Conferenza dei Rettori, le Confederazioni Sindacali e la Conferenza dei Presidenti delle Regioni per tracciare alcune linee condivise di riferimento per le politiche regionali. In questo contesto potremmo ragionare anche del proseguimento della sperimentazione di *CampusOne*.

Proseguire *CampusOne* è, a mio avviso, un obiettivo importante. La sperimentazione del nuovo sistema di riforma della didattica – pur con i non pochi limiti e difetti da analizzare e

superare – ha messo in evidenza due aspetti assai positivi (rilevati anche nella relazione del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario): il primo è l'aumento delle immatricolazioni e il secondo – a nostro giudizio quasi più importante – il fatto che più della metà di coloro che si sono iscritti all'Università oggi lavorano. Questo nuovo sistema didattico – laurea e laurea specialistica – si sta dimostrando adatto non solo alla formazione dei giovani, che rimane fondamentale, ma anche per la formazione di dirigenti, quadri e tecnici. L'innalzamento dei livelli diffusi di conoscenze e il diritto alla formazione per tutta la vita sono obiettivi di democrazia, in grado di incidere su tutti gli aspetti della vita sociale, civile e culturale, non solo economica di un paese.

L'ultimo punto che vorrei affrontare riguarda l'analisi dei fabbisogni formativi. Come è già stato detto, le richieste delle parti sociali sono, talvolta, incoerenti e contraddittorie, ed io concordo con questa affermazione. Tuttavia, vorrei ricordare – e non sembri banale – che le parti sociali sono due, le imprese e i sindacati dei lavoratori. Lo sottolineo perché sui temi della formazione possiamo, talvolta, essere d'accordo su alcuni obiettivi, ma di norma non siamo d'accordo sull'impianto culturale.

Quando Zich diceva, per esempio, che l'impresa, giustamente e legittimamente, è interessata ad una formazione a breve, è necessario ricordare che il sindacato, invece, è di norma più interessato a una formazione forte, a tutto sesto, che consenta al lavoratore di continuare ad apprendere e di governare la propria professionalità nel mercato del lavoro. L'impresa ha una cultura produttiva, non sempre ha una cultura del lavoro, neppure le più avanzate. Quindi, i due soggetti vanno coinvolti entrambi.

Il fatto che l'Università faccia oggi la sua analisi dei

fabbisogni formativi del mondo del lavoro è un'ulteriore conferma della separatezza tra università e mondo del lavoro. Infatti, gli Organismi Bilaterali – qui mi riferisco, soprattutto, all'organismo bilaterale dell'industria, OBNF – hanno realizzato progetti finanziati con i Fondi Sociali Europei, che si sono protratti per diversi anni e che ormai sono giunti o stanno per giungere a conclusione. In particolare, OBNF termina il 31 marzo prossimo, un progetto per realizzare il quale ha testato circa 7000 aziende, consultando sia i dirigenti sia i lavoratori più esperti, quei lavoratori cioè che hanno una conoscenza quotidiana dei processi reali e dei cicli produttivi dell'impresa.

Questo complesso lavoro ha portato ad una rielaborazione anche culturale dei fabbisogni professionali a fini formativi, proiettati nel medio periodo (tre-cinque anni). Non, dunque, la rilevazione di ciò che serve oggi, in un particolare momento, all'impresa, ma l'espressione della domanda di professionalità prevista sulla base delle dinamiche evolutive del mondo del lavoro. Per i sistemi di istruzione e di formazione, essa non può certamente costituire un vincolo, ma piuttosto un riferimento da prendere in considerazione, per dialogare superando una storica autoreferenzialità, dannosa ad entrambi e al paese.

La seconda fase del progetto di OBNF, che sta per giungere al termine, definisce metodologia e contenuti degli standard di competenze delle figure individuate (80-90 figure per 22 settori).

Le figure sono ampie, nella sostanza aree professionali. Gli standard sono strutturati in *unità di competenza*, cioè “pacchetti” di competenze riconoscibili dal mondo del lavoro. E' questa, infatti, l'impostazione che l'Unione Europea raccomanda per il riconoscimento delle qualifiche professionali nel mercato europeo.

Mi chiedo se non sia opportuno coinvolgere nei Comitati di

Indirizzo territoriali gli Organismi Bilaterali Regionali (quelli cioè che a livello locale hanno il compito di contestualizzare le figure nazionali). Questo prezioso lavoro di analisi dei fabbisogni è, infatti, un patrimonio troppo poco conosciuto, e non soltanto dentro le Università. Ed una responsabilità in questo sicuramente l'abbiamo anche noi, parti sociali.

### **Rodolfo Zich**

Il prossimo intervento è di Federico Sposato della CONFAPI.

### **Federico Sposato**

Come CONFAPI abbiamo lavorato insieme nel board del Progetto *CampusOne* e mi sembra che le attività, almeno per quanto ci riguarda, siano state molto interessanti; in particolare, ciò che ci ha visti maggiormente coinvolti è stato il fatto di aver individuato una ventina di imprenditori ed esperti su tutto il territorio nazionale che potessero, in qualche maniera, valutare i risultati o, comunque, i percorsi formativi relativi alle figure professionali previste dai Corsi di laurea *CampusOne*.

Ritengo che sia fondamentale raccogliere queste esperienze e confrontarci con la CRUI per stabilire in che modo e con quale percorso poter proseguire, quando terminerà il Progetto *CampusOne*.

In relazione all'ultimo intervento della nostra amica della CGIL vorrei aggiungere che la CONFAPI, che rappresenta più di 50.000 imprese industriali su tutto il territorio nazionale, ha realizzato un'importante ricerca sui fabbisogni formativi che è

stata conclusa e che ha evidenziato, in particolare, il radicamento delle nostre imprese sul territorio, il fatto che il territorio stesso sia fonte di cultura e che ciascun territorio sia portatore di culture diverse: da ciò è possibile ricavare come sia fondamentale inserire queste culture nei percorsi formativi di tutti i livelli, a partire dalla Scuola fino ad arrivare all'Università. Questa ricerca ha permesso di individuare sul territorio più di 250 distretti produttivi che si caratterizzano sul mercato globale con prodotti precisi che derivano dalla cultura italiana. Tutto questo, quindi, può in qualche modo dare una risposta alle osservazioni del Prof Zich sulla differente richiesta che c'è tra territorio e territorio per quanto riguarda le competenze da preparare a breve e a medio termine.

L'aspetto della formazione del lavoratore lungo tutto l'arco della vita e, quindi, la garanzia che il lavoratore sia pronto poi a rispondere alle esigenze formative successive che vengono richieste dalle imprese, sarà garantito con le risorse dello 0,30 che verranno gestite dai fondi intercategoriale, tra cui il Fondo Formazione PMI (Fondo interprofessionale per la formazione continua nelle piccole e medie imprese, costituito da CONFAPI e CGIL,CISL,UIL). E' un aspetto che riguarda l'impegno che l'impresa ha nei confronti dei propri lavoratori.

Un punto fondamentale che vorrei raccomandare al Prof Zich nel suo percorso, alla luce della realtà dell'impresa italiana, è soprattutto la fase del saper essere. Credo che si debba delegare all'Università e alla cultura universitaria il recupero di quello che è la deontologia del mestiere e l'eticità dei comportamenti. Tutto questo non può essere considerato un compito della tradizionale formazione impartita nella prima fase educativa, ma riteniamo che l'Università, che si integra nei processi formativi dei post diploma

e che intervenga profondamente nella realizzazione dei Corsi di laurea finalizzati all'inserimento nel mercato del lavoro, debba, soprattutto, tenere in giusta considerazione l'esigenza che l'impresa italiana sia gestita da soggetti che abbiano all'interno la cultura etica del lavoro, aspetto che noi riteniamo fondamentale. Le ultime esperienze dell'economia nazionale sul mercato internazionale testimoniano che questa caduta di eticità è cruciale per la nostra immagine e, quindi, affido a voi il compito di recuperare questa fase. Grazie.

### **Rodolfo Zich**

Interviene ora Mauro Feliziani, Università dell'Aquila.

### **Mauro Feliziani**

Sono il Coordinatore *CampusOne* dell'Università dell'Aquila e vorrei riprendere il discorso sull'integrazione con il territorio. Ho partecipato in passato al progetto Campus '99 come Coordinatore e già in quel progetto esistevano i Comitati di Indirizzo costituiti da rappresentanti delle Associazioni, tipicamente Unioncamere, Confindustria, Sindacati e da rappresentanti dell'ateneo. Spesso, si notava la mancanza diretta di interesse dei partecipanti, soprattutto in una regione come l'Abruzzo in cui le organizzazioni associative non sono così capillari ed efficienti come magari in alcune realtà del Nord. Con *CampusOne* abbiamo ricreato i Comitati di Indirizzo, come richiesto dal Progetto, però abbiamo cercato di costituirli non con le associazioni, ma con le aziende, partendo cioè dal basso. Per esempio, per l'Ingegneria delle Telecomunicazioni abbiamo invitato rappresentanti di alcune aziende ubicate nel

territorio a partecipare ad incontri per presentare loro le nostre attività sia nell'ambito della didattica che della ricerca e per avere il loro parere con i nuovi Corsi di laurea che erano appena stati progettati, per sentire il loro parere, sia nell'ambito della ricerca e dello sviluppo, per esempio, del Dipartimento di Ingegneria Elettrica.

Il primo incontro, avvenuto circa due anni fa e che ha visto la partecipazione anche degli studenti, è stato di grande interesse. L'industria ci ha dato utili consigli per i nuovi Corsi di studio chiedendo anche di modificare i curricula. L'incontro è stato ripetuto un anno dopo e sono stati organizzati gli stage e i tirocini grazie a questa maggiore conoscenza diretta con l'industria. Noi siamo fortunati perché nel territorio abruzzese esistono grosse industrie delle telecomunicazioni (Siemens CNX, Thales, Marconi Mobile Access, Marconi Selenia Communications, Alenia Spazio, Telespazio,...) e, quindi, è stato abbastanza semplice avere degli interlocutori validi. Con queste aziende abbiamo organizzato anche un tavolo ristretto per realizzare una grande apertura culturale, cioè un progetto a medio e lungo termine, affinché i nostri laureati, che sicuramente possono essere appetibili ovunque (a Roma, a Milano, in Europa o addirittura in America), possano, tuttavia, trovare sbocchi lavorativi nelle industrie locali in maniera tale che queste industrie, che attualmente risentono un po' della crisi, possano trovare dei giovani già formati nel settore ricerca e sviluppo.

Devo ammettere che questa esperienza dal basso con il coinvolgimento delle aziende di settore è stata secondo me molto più positiva rispetto a quella fatta dall'alto con il coinvolgimento delle associazioni intersettoriali. Inviterei, pertanto, tutto il board di *CampusOne* a realizzare il processo di consultazione in modo

tale che ci sia un interesse reale dei partecipanti in questi tavoli.

Ci sono poi problemi del coordinamento delle diverse iniziative (non solo *CampusOne*) per attivare processi di integrazione università/industria, un problema di efficacia delle azioni intraprese e degli strumenti operativi ed, infine, esiste un problema di continuità. Una volta c'era *Campus*, adesso c'è *CampusOne*, e domani che succederà?

### **Rodolfo Zich**

Ora abbiamo un intervento di Giovanni Maggioni, Manager didattico di Ateneo dell'Università di Bergamo.

### **Giovanni Maggioni**

Dal momento che dobbiamo pensare al futuro di *CampusOne*, occorre ragionare *oltre CampusOne*: un discorso di pura conservazione dell'esistente non regge, una ipotesi di evoluzione invece sì.

Il D.M. 509/99 sancisce la fine dell'autoreferenzialità dell'Università e, quindi, la pienezza dell'autonomia come "opportunità da mettere in gioco" piuttosto che come "bene da conservare". Occorre governare il rapporto con il territorio non soltanto in termini di *consultazione*, ma agire su due fronti:

- Il territorio che con l'Università governa l'offerta formativa
- Il territorio che assume l'Università come soggetto che partecipa a pieno titolo alla *governance* del territorio.

Altrimenti viene meno la *reciprocità tra soggetti diversi*, che è sostanzialmente l'anima attiva dell'autonomia (l'autonomia esiste perché la si spende in relazione con altro da sé).

Quindi lo sforzo dell'Università è di *entrare* nei processi di governo del territorio come di *accogliere* il territorio nei processi di governo dell'offerta formativa e delle sue articolazioni. Inoltre, occorrerebbe probabilmente fare un passo avanti anche dal punto di vista terminologico e dire che le Università nelle loro autonomie si rapportano con i *sistemi territoriali*. La reciprocità fra Università e territorio ha senso se contribuisce allo sviluppo di sistemi e, quindi, oltre artificiose separatezze e specializzazioni, introduce processi innovativi per uno sviluppo complessivo del contesto culturale, politico e socio-economico, amministrativo, integrando risorse e culture per un territorio che, solo diventando sistema, diventa competitivo.

In questa prospettiva l'Università diventa soggetto che governa, insieme con gli altri, in maniera partecipata. Ecco perché sostengo, in termini estremamente semplificatori che occorrerebbe passare dalla *consultazione*, che è un fatto decisivo per costruire le relazioni, a un discorso più forte, un *patto* tra i soggetti che nel territorio si fanno carico delle responsabilità di sviluppo di questo sistema (con l'Università fortemente impegnata dentro questo processo). Il patto è vincolante tra i soggetti, la consultazione rimane un decisivo elemento di avvio, ma non più sufficiente.

Il territorio non è fatto solo di imprese, a Bergamo abbiamo da tempo avviato la consultazione sotto varie forme (una di queste è rappresentata dai Comitati di Indirizzo), ma abbiamo siglato anche 80 *convenzioni quadro* con vari enti ed organizzazioni del territorio (dalle rappresentanze delle forze

sociali, alle grandi imprese, agli ospedali, al sistema sociosanitario, al sistema formativo, agli enti locali): tutti i soggetti attivi del territorio, ciascuno dei quali ha bisogno non di una specifica competenza dell'Università, ma di tutte le competenze che sono dentro le Università. E, quindi, anche da questo punto di vista, la logica del rapporto privilegiato con l'impresa in senso tradizionale è fondamentale ma non più sufficiente, perché anche l'impresa nel territorio non vive da sola, vive dentro un sistema di relazioni che interessa la pubblica amministrazione, il sistema formativo, il sistema sociosanitario, l'impresa no-profit, l'associazionismo. Credo che sia fondamentale l'autonomia "giocata" dei singoli atenei rispetto al proprio sistema di riferimento; altrettanto, è importante che ci siano *consorzialità* tra diversi atenei (a livello regionale in particolare), per la riflessione sui metodi e le modalità di approccio rispetto ai nuovi problemi: mettiamo in comune conoscenze, informazioni, iniziative, ri-elaborazioni perché esiste una relazione con l'istituzione regionale che sarà sempre più forte, e per arrivare ad essere *competitivi come sistema senza essere in competizione tra singoli atenei* (ad es. sul terreno dell'orientamento, degli stage, del *placement*).

Per esemplificare la nostra esperienza, rischiando il campanilismo provinciale: la consultazione viene fatta su diversi livelli, uno è quello dei Comitati di Indirizzo che sono rappresentativi, l'altro è quello del rapporto diretto con realtà territoriali. In provincia di Bergamo ci sono 35.000 aziende artigiane, rapportarsi con questo mondo non può essere fatto soltanto con i Comitati di Indirizzo, occorre andare oltre, scavare dentro la tipologia delle professionalità richieste e, soprattutto, nel grande cambiamento che il mercato esige.

A Bergamo abbiamo circa 1000 convenzioni con il territorio per stage e tirocini, abbiamo introdotto per dare spessore agli stage uno staff di *tutor* molto competenti; abbiamo infatti chiesto loro non soltanto di “assistere” i tirocinanti e di tenere le relazioni formali, ma anche di restituirci un *feedback* dei rapporti che si sono realizzati ed articolati con le aziende nelle quali vanno i nostri studenti, sulla base di un progetto formativo che è individualizzato e co-costruito con i referenti dei soggetti ospitanti. In questo modo cerchiamo di ottenere da questa esperienza una serie di indicazioni che in qualche maniera sorreggano e diano sostanza e “colore” a quelli che sono gli esiti della consultazione.

Ultima cosa, come Università credo che si debba passare da soggetto che eroga formazione, che entra nella *governance* del territorio e in qualche maniera ne è governato, a *soggetto di intermediazione* della forza lavoro laureata in una situazione di non sempre corretta competizione ed aggressività da parte di spesso improvvisati “pescecani” privati. Un riequilibrio fatto da un soggetto pubblico che, quindi, dia continuità di servizio - dall’orientamento al *placement*, credo sia una sfida che *CampusOne* in qualche maniera ha fatto immaginare, come tutela dell’Università e dei laureati e come adeguata gestione della flessibilità e di contestuale possibilità di riequilibrio rispetto alle dinamiche di precarizzazione che si stanno diffondendo nel mercato del lavoro.

## **Rodolfo Zich**

Lascio la parola a Salvatore Piroscia, Responsabile Amministrativo del Progetto *CampusOne*.

## Salvatore Piroscia

Vorrei portare l'esperienza dell'Università degli Studi di Perugia, che ha strutturato il Comitato di Indirizzo su due livelli operativi.

Un Comitato di Indirizzo di Ateneo che ha funzione di coordinamento e di indirizzo politico dell'ateneo per favorire processi portanti ad una ricaduta più interessante a tutti Corsi di laurea, piuttosto che limitarne l'azione ai soli Corsi *CampusOne*.

Il Comitato di Indirizzo di Ateneo è composto da un rappresentante della Regione Umbria, uno della Provincia di Perugia e uno della Provincia di Terni, oltre al Rettore, il Coordinatore del Progetto e il Responsabile tecnico; insieme siamo riusciti a trovare un accordo quadro con l'impegno per ognuno di noi di essere portatore di interessi nei diversi tavoli di concertazione regionali. E' così che abbiamo condiviso e disseminato misure utili per rendere più efficaci i Corsi di studio nelle politiche attive del lavoro:

- facendo ricorso a finanziamenti a valere sul fondo sociale europeo per realizzare moduli professionalizzanti e master di primo e secondo livello;
- potenziando laboratori professionalizzanti;
- calibrando e collegando le competenze professionalizzanti a stage aziendali, tirocini e attività di *job creation*.

Insieme alla Regione e alle parti sociali i Comitati di Indirizzo di Corso, sono riusciti a mettere in rete un nuovo sistema di *job placement*, che partendo dal secondo anno sostenga lo studente verso un inserimento graduale (terzo anno) nel sistema azienda fino ad accompagnarlo nel mondo del lavoro alla fine del suo Corso di studi.

E' nata così una sinergia tra sistema università e sistema

azienda, con la quale è stato possibile riorganizzare i piani di studio in ragione della loro effettiva spendibilità nel mondo della produzione.

L'operazione ha consentito allo studente, già dal secondo anno, di frequentare l'azienda, di familiarizzare con essa e comprenderne l'organizzazione del lavoro per svolgere al meglio il tirocinio al terzo anno accademico, attraverso un inserimento mirato ed equilibrato nell'ambito della produzione.

Allo stesso modo le aziende, al secondo anno, sono venute nei Corsi di studio, in particolare nei Comitati di Indirizzo, per comprendere le dinamiche universitarie e formative, partecipando attivamente alla programmazione e alle procedure di applicazione degli insegnamenti tecnico/scientifici impartiti.

Tuttavia, l'aspetto più interessante è stato che finalmente i cinque Corsi di laurea stanno per essere certificati ISO 9001/2000 e sono già accreditati presso la Regione Umbria per svolgere attività di progettazione e di gestione di progetti. Questi due passaggi fondamentali garantiscono, qualora il CampusOne non fosse più finanziato tramite CRUI, di reperire nuove risorse finanziarie a valere sul Fondo Sociale Europeo. Stiamo cercando, così, di trovare i fondi per proseguire le azioni di sistema di ateneo (servizi ICT e officina per la didattica) e le azioni di Corso tra cui il management didattico, le attività di monitoraggio e di valutazione, ecc.

L'intervento dei Comitati di Indirizzo a livello di Corso di laurea è stato essenziale anche al fine di ridisegnare, in alcuni casi, il percorso formativo e, là dove è stato necessario, si sono integrate in aula le competenze scientifiche dei docenti universitari con quelle professionali dei docenti provenienti dal mondo del lavoro.

## Rodolfo Zich

L'ultimo intervento è di Antonella Gandolfi, Responsabile Rapporti Università-Confindustria.

## Antonella Gandolfi

Volevo confermare l'importanza che Confindustria attribuisce al processo di integrazione con l'Università, un processo fondamentale per il mondo del lavoro e per l'Università, come diceva il Prof Zich, ma anche per i giovani che, nel momento in cui si iscrivono hanno delle aspettative, delle speranze, rispetto alle quali abbiamo entrambe una responsabilità.

Confindustria già da molti anni cerca di rispondere in modo concreto a questa esigenza crescente di collaborazione con il sistema universitario. Lo ha fatto con il progetto Minerva@Vulcano, che citava il Prof Albino, il progetto Campus e il progetto CampusOne. Sono, inoltre, più di dieci anni che aggiorniamo costantemente un "Repertorio delle collaborazioni Impresa – Università" attraverso l'impegno che le nostre Associazioni Industriali dedicano sul territorio, un repertorio che conta oggi più di 600 collaborazioni.

Le Associazioni Industriali, anche attraverso le imprese che a loro aderiscono, sono da sempre molto attive sul territorio. Riescono a fornire quel contributo, non rivolto necessariamente a rispondere ad un'esigenza di brevissimo termine, come poco prima ho ascoltato, ma grazie alla visione "più di sistema" che le caratterizza, riescono a cogliere quelle che sono le necessità anche in un ottica di medio lungo periodo e ad avere un quadro di insieme delle esigenze in termini di professionalità di imprese diverse per dimensioni e settori merceologici.

Parlando più direttamente del progetto vorrei soffermarmi in particolare su tre aspetti che, anche da rapido riscontro avuto dai nostri referenti coinvolti nella valutazione, circa quaranta tra imprenditori e rappresentanti delle nostre associazioni industriali, ritengo siano prioritari: i Comitati di Indirizzo, gli stage e la valutazione.

I Comitati di Indirizzo, se ben gestiti, costituiscono senza dubbio un momento importante, un luogo dove è possibile avere un confronto attraverso il quale ricavare indicazioni utili sugli obiettivi da perseguire, obiettivi in termini di profili professionali.

Molto spesso però i Comitati di Indirizzo, nell'ambito del progetto o per questioni di tempo o per vincoli burocratici o altro, sono stati coinvolti quando gli obiettivi formativi erano già stati individuati ed il Corso di laurea era già stato impostato. Questo ha logicamente diminuito se non reso pressoché nullo quella che poteva essere un'opportunità, il contributo reale del mondo del lavoro per avvicinare i profili dei laureati ai possibili sbocchi professionali presenti sul territorio.

Sono convinta, comunque, che, se ben impostati e con un coinvolgimento reale anche delle parti interessate e non soltanto formale, i Comitati di Indirizzo possano essere un mezzo utilissimo.

Lo stage è un altro tassello fondamentale, costituisce un'opportunità per il giovane sia come biglietto da visita per un'eventuale collaborazione successiva, sia perchè offre una concreta possibilità di conoscere come si lavora all'interno di un'impresa.

Per questi motivi però, lo stage non può essere limitato a una o due settimane, attribuendogli talvolta anche soli due o tre crediti

formativi, ma deve rappresentare un periodo dove realmente il giovane può avere l'opportunità e quindi il tempo, per vedere cosa significa operare in un contesto lavorativo, mettere alla prova non soltanto le conoscenze specialistiche acquisite, ma anche provarsi su quelle più comportamentali, il lavoro di gruppo, il saper gestire relazioni ecc.

Lo stage dovrebbe essere finalizzato alla realizzazione di un progetto, un progetto individuato con l'impresa che ospita il giovane e non, come il più delle volte accade, solo alla realizzazione della tesina di laurea già individuata.

Altro aspetto importantissimo per Confindustria è poi il discorso della valutazione. E' necessario impostare un sistema di valutazione efficace, un sistema che valorizzi i rapporti con il territorio, con il mondo del lavoro, orientato al risultato più che al rispetto delle procedure. Il modello proposto dal Progetto *CampusOne* ha rappresentato sicuramente un passo culturale molto importante, un passo nuovo.

Una valutazione realizzata attraverso un modello che, seppure con alcuni limiti e vincoli anche all'interno dell'Università stessa, è stato più orientato al risultato e alle esigenze di tutte le parti interessate. Sono dell'idea che sarebbe importante non lasciare che questo investimento resti fine a se stesso, ma, lavorare affinché possa, ulteriormente migliorato, essere esteso a più Corsi di laurea.

Concludendo credo di poter dire che sia stata un'esperienza molto utile per lo scambio culturale che c'è stato tra il mondo universitario e quello del lavoro: è importante, infatti, da parte nostra capire quelli che sono i meccanismi e i vincoli che ruotano all'interno dell'Università e da parte delle Università riuscire ad avere un'apertura maggiore per considerare quelle che sono le

esigenze del mondo del lavoro e dei giovani che devono, una volta laureati, avere la possibilità di trovare degli sbocchi professionali.

Spero, quindi, che si riesca insieme alla CRUI, a dare un seguito a questo Progetto e, in questo senso, ci stiamo muovendo, anche nell'ambito del più recente accordo firmato con la CRUI sul tema dell'innovazione e della ricerca.

### **Rodolfo Zich**

Al termine del dibattito cercherò di commentare alcune delle questioni che sono emerse precisando che non darò delle risposte puntuali a tutti, perché in alcuni casi si è trattato semplicemente dell'illustrazione di situazioni specifiche.

Comincio da Calvelli riprendendo il discorso delle figure professionali, della contraddittorietà che sempre esiste per riallacciarmi anche, al commento di Sposato che diceva “esistono delle specificità territoriali”.

In effetti, quello che preoccupa di più non sono le specificità territoriali, ma la contraddittorietà di domande che nascono nello stesso territorio da una pluralità di attori che hanno esigenze diverse. Le imprese non sempre riflettono a fondo su quale sia la tipologia di personale che vogliono, quale sia il livello di preparazione, cosa vogliono fare; si tratta sicuramente di una criticità che rientra in uno di quei punti di cui ho accennato nella mia breve introduzione ai lavori di oggi.

Rispetto alla questione dei fabbisogni formativi sollevata nel dibattito, nel contributo di Sposato, ma anche della Mattioli, ritengo che al momento nessuna Università è attrezzata per farsi il

suo *data base* sulle esigenze formative, ma forse non deve neanche farlo; quello che gli compete è l'individuazione, la lettura e l'analisi delle informazioni che in questo ambito sono già disponibili tanto a livello nazionale che locale. Ben venga, comunque, un momento di riflessione ed approfondimento su questo specifico tema.

Rispetto a quanto è stato affermato relativamente ad un interesse debole per i momenti di consultazione da parte delle Associazioni pertanto, è preferibile il coinvolgimento diretto delle imprese, credo che si tratti di una problematica da collocarsi a livelli diversi. Per esempio, rammento l'esperienza del Politecnico di Torino dove si ha un Comitato, denominato Consulta d'Ateneo della quale fa parte anche qualche personaggio importante dell'industria, ma la forza è rappresentata dalle Associazioni perché, sostanzialmente, si tratta di definire delle linee alte di programmazione; ed in questo caso le Associazioni sono sicuramente gli interlocutori da privilegiare rispetto alla singola impresa. Certo, però, quando si va a livello di Corso di laurea, i contributi di indirizzo che possono essere dati da una impresa possono risultare verosimilmente più incisivi. In sintesi, penso quindi, che il problema della rappresentatività sia anche un problema di piani.

Il saper essere è una bella sfida. Riprendendo la raccomandazione di Sposato, certo che deontologia e identità della professione sono un ambito di cui l'Università dovrebbe non ignorare se non addirittura farsi parzialmente carico. Penso che culturalmente l'Università sia sempre stata molto restia ad approfondire il terreno della capacità del saper essere, ritengo a proposito che ci debba essere un forte impegno di tutti affinché questo limite venga rimosso.

Maggioni ha parlato del ruolo Università-*governance* nel territorio. Non sono tanto convinto che questo ruolo possa essere normato; l'Università può avere una funzione significativa nei processi di *governance* del territorio, ma deve saperla conquistare. Una istituzionalizzazione di questo ruolo d'altra parte si tradurrebbe in pratica con l'impegno di alcune rappresentanze universitarie. Ma il rischio, proprio per come è organizzata l'Università, è che questa rappresentanza si riduca alla visione dell'accademico di turno, il quale in buona fede è convinto di interpretare l'Università; peccato che l'interpretazione di A sia alquanto difforme dall'interpretazione di B e non abbia niente che fare con l'interpretazione di C e così via. Pertanto, ribadisco non tanto un ruolo istituzionalizzato, quanto piuttosto, un ruolo risultato di una legittimazione che deriva, anzitutto, dal prestigio e dalla capacità di un ateneo ad essere soggetto attivo nei processi di sviluppo territoriale.

Gandolfi ha parlato dell'importanza della gestione. L'importanza nella gestione dei Comitati di Indirizzo per la consultazione è uno dei punti che sottolineo come meritorio di un approfondimento, è mestiere che dobbiamo ancora imparare, dobbiamo capire cosa fare per poterlo imparare.

Nel chiudere i lavori di questa sessione dell'incontro di oggi, permettetemi di esprimere in sintesi alcune linee di intervento che, se voi condividete, possono essere vagliati e eventualmente fatti propri dalla CRUI.

In primo luogo, sarebbe opportuno implementare una campagna informativa volta a responsabilizzare gli *stakeholders* interni ed esterni dell'Università, in merito alla necessità di condurre un dialogo non episodico e non necessariamente solo riferito ad interessi immediati su obiettivi e contenuti della nuova

offerta formativa. Un dialogo che potrebbe essere favorito, ma non necessariamente monopolizzato, dalla procedura di consultazione proposta dalla CRUI.

Una seconda area di impegno dovrebbe riguardare lo sviluppo di una attività di formazione indirizzata a superare le difficoltà di relazione che si manifestano nel dialogo fra *stakeholders* interni ed esterni all'Università. Si tratta di superare gli ostacoli che emergono da linguaggi non condivisi, ma anche da una scarsa abitudine e competenza ad interpretare i fabbisogni formativi alla luce di quelle che sono le tendenze reali del mondo dell'istruzione e dell'economia. In pratica, sarebbe da realizzare una formazione sulla consultazione rivolta agli universitari ed una da indirizzare, piuttosto, al mondo delle imprese destinato ad aumentare il livello di conoscenza sui linguaggi dell'Università e su cosa è ottenibile dalla consultazione

Un ulteriore linea d'intervento che potrebbe essere condotta direttamente dalla CRUI dovrebbe essere quella della sensibilizzazione per non disperdere il capitale di buone pratiche sulla consultazione che sono maturate nell'ambito del processo di consultazione condotto, innanzitutto, in *CampusOne*.

Infine, inserire nelle procedure di accreditamento qualitativo delle singole istituzioni e dei corsi offerti, oggi in discussione, anche una parte riferita all'esistenza e attualità del processo di interazione con i soggetti del tessuto economico e istituzionale.

Tra l'altro, segnalo che c'è stata una recente ricerca promossa da Confindustria sull'integrazione. Questa indagine arriva a prefigurare uno schema per la misurazione del grado di interazione, il che, pur con tutti i limiti che può avere un'analisi di questo genere, ha il pregio di focalizzare l'intenzione che è

possibile porre la tematica dell'integrazione su un terreno immediatamente operativo superando così l'ambito delle sole dichiarazioni d'interesse.

Con queste richieste alla CRUI concludo la nostra sessione di lavoro. Grazie per l'attenzione.

# CAMPUS ONE

## SECONDA PARTE



## RAPPORTI INNOVATIVI CON IL TERRITORIO: ALCUNI ESEMPI

EMANUELA STEFANI

Conferenza dei Rettori delle Università Italiane

Questo pomeriggio sarà dedicato alla presentazione di alcune esperienze realizzate nell'ambito del Progetto CampusOne in tema di collaborazione delle Università con il territorio. Questa mattina è stato dato spazio alle esperienze dedicate alla sperimentazione della "Procedura di consultazione", l'introduzione di Cristiana Alfonsi ha evidenziato la presenza di numerose altre attività di raccordo tra le Università e i differenti attori che compongono il variegato "mondo del lavoro" a livello territoriale: rapporti diretti con le aziende; collegamenti con specifici settori economici; analisi sui fabbisogni formativi; rapporti con gli enti locali; ecc.

Il Progetto CampusOne – come è stato già detto, ma è opportuno ricordare – ha inteso operare (e continuerà a farlo in questo ultimo anno di attività) per sostenere il principio, introdotto con il D.M. 509/99, di rafforzare la connessione tra formazione universitaria e lavoro. Sarebbe ingenuo attendersi che la norma di per sé assicuri un rapido cambiamento di rotta o che l'applicazione della stessa automaticamente porti ad incidere rapidamente sulla situazione di partenza. Occorre riconoscere che il profilo del raccordo istituzionale fra Università e territorio non ha raggiunto ancora un'attenzione adeguata alla portata delle trasformazioni in atto.

D'altro canto, è pur vero che gli obiettivi della riforma potranno essere efficacemente raggiunti solo se le Università

saranno in grado di innescare dei processi di revisione complessiva dei propri sistemi organizzativi e a tale nesso *CampusOne* ha riservato una particolare attenzione. È importante, inoltre, operare per evitare il rischio di “normalizzazione” dei rapporti Università/mondo del lavoro, cioè di un suo livellamento ad una norma formalmente condivisa, ma sostanzialmente disattesa nei contenuti.

Le esperienze oggi presentate rappresentano un tentativo di lavorare in questa direzione e, volutamente, abbiamo scelto esperienze differenti tra loro, riguardo alle attività realizzate e agli interlocutori coinvolti.

**L’esperienza dell’Università di Palermo** è particolarmente significativa per lo sforzo fatto di realizzare (finalmente!) una indagine sui fabbisogni di alta formazione a livello regionale. L’indagine ha coinvolto 200 imprese operanti nel territorio siciliano e numerosi interlocutori privilegiati del mondo del lavoro e anche universitario. Contrariamente a quanto si afferma sulla presenza di numerose rilevazioni dei fabbisogni formativi, quando si parla di “alta formazione”, invece, non è facile reperire indagini, attività realizzate in merito al fabbisogno formativo. Sono molti i casi in cui i referenti del mondo del lavoro presenti nei Comitati di Indirizzo non sono stati in grado di contribuire alla identificazione di specifici fabbisogni formativi legati a profili professionali medio-alti, quelli formati dalle Università. Sarà, quindi, interessante approfondire questa esperienza, capire le difficoltà riscontrate nella sua realizzazione, i vantaggi che può dare nel miglioramento dei percorsi formativi, l’impegno necessario alla sua realizzazione e quali sono le condizioni ottimali per la sua realizzazione.

L’esperienza del **Tavolo di lavoro delle Università del**

**Lazio**, a cui partecipano le 3 grandi Università romane (La Sapienza, Tor Vergata e Roma Tre) nasce dall'esigenza di coordinare le attività delle Università che si trovano ad operare su uno stesso territorio. Non voglio anticipare l'intervento dei 3 relatori, mi interessa evidenziare, comunque che questa esigenza di coordinamento è sentita anche in altri contesti territoriali in cui operano più università, si pensi ad esempio alla Lombardia.

Infine, l'esperienza dell'**Università della Basilicata**, che riguarda i rapporti con gli enti locali. Al momento sappiamo che l'Università ha avviato differenti iniziative: con la Regione è stato attivato un tavolo di consultazione per l'adozione di percorsi formativi professionalizzanti con il riconoscimento di una qualifica professionale; con la Provincia di Potenza, invece, è stato possibile realizzare azioni di coordinamento nel settore dell'orientamento universitario in entrata e in uscita. Il Prof. Cioffi presenterà nel dettaglio queste attività; mi interessa evidenziare che il nostro interesse sui rapporti tra Università ed enti locali è molto alto. I motivi di tale interesse sono molteplici: da un lato, come è emerso dai risultati presentati questa mattina, in alcuni contesti territoriali non è stato facile, per le Università, avviare rapporti con gli interlocutori istituzionali a livello locale; dall'altro le relazioni tra Università e regioni sono particolarmente auspicate a livello comunitario dal Comitato delle Regioni. Recentemente, il Comitato è intervenuto sul tema evidenziando che *l'evoluzione e gli obiettivi dell'insegnamento superiore devono essere associati agli obiettivi di sviluppo locale e regionale e, che, nel definire gli obiettivi di sviluppo locale e regionale, le Regioni dovrebbero avvalersi anche della competenza e della capacità innovativa delle Università*. Su questi aspetti le Regioni sono silenziose, forse è compito delle

Università destare il loro interesse, coinvolgerle in questo processo.

Le Università sono oggi chiamate ad affrontare proattivamente la tematica del raccordo con il territorio e la questione riveste una certa rilevanza per il futuro delle istituzioni universitarie, soprattutto se si sapranno **mettere a sistema processi di valutazione che ineriscono anche questi aspetti**. Si tratta di processi già attivati dalla CRUI – si pensi al coinvolgimento di referenti del mondo del lavoro nelle attività di valutazione dei Corsi di laurea o all'introduzione di elementi di valutazione dei rapporti tra Corsi di laurea e territorio nella procedura di valutazione *CampusOne* – che meritano di essere ulteriormente diffusi. In questo processo, ovviamente, è importante anche il ruolo svolto dal mondo del lavoro, dagli enti locali, che abbiamo voluto coinvolgere in questo seminario anche per sottolineare il nostro interesse a proseguire in questo processo di collaborazione. Siamo convinti che senza il loro coinvolgimento – e dobbiamo lavorare ancora anche su questo aspetto – non è possibile operare efficacemente per il cambiamento.

## INDAGINE SUI FABBISOGNI FORMATIVI

VINCENZA CAPURSI

Università di Palermo

Grazie alla CRUI, attraverso il progetto *CampusOne* – che ha ci ha messi nelle condizioni di sensibilizzare, in primo luogo, gli attori interni dell'Università (i colleghi) – l'Università di Palermo ha potuto portare avanti un'operazione importante che si è tradotta nella **indagine sui fabbisogni locali di alta formazione** che sono qui, oggi, a presentare.

In quanto Coordinatore *CampusOne* dell'Ateneo Palermitano, vorrei, innanzitutto, fare qualche precisazione sull'indagine non esaustiva di quella che dovrebbe essere l'attività di consultazione, ma si configura come un piccolissimo – e indispensabile, a mio avviso – tassello dell'intera attività. Per questa indagine l'Università di Palermo si è avvalsa della collaborazione di una società privata, la SWG Sicilia – che ha sede principale a Trieste e una sede distaccata a Trapani – perché sarebbe stato impossibile, altrimenti, per l'Ateneo, portarla a termine nei tempi brevi che ci si era prefissi. L'Università si è avvalsa, inoltre, della mia collaborazione e supervisione (non in quanto responsabile *CampusOne*, ma in quanto docente di Statistica Sociale) dell'aiuto del Manager didattico di Ateneo, la Dott.ssa Colombo, e del collega di Ingegneria Gestionale, l'Ingegnere La Commare. Vorrei anche ringraziare il Dott. Sanlorenzo dell'*Associazione Italiana Formatori*, componente del Comitato di Indirizzo di Ateneo, per avere accettato l'invito a partecipare a questa giornata, dimostrando sensibilità per il tema che ci vede oggi presenti.

Confesso di aver provato invidia, questa mattina, per il

collega del Politecnico di Bari perché lavora all'interno di una realtà caratterizzata da un'offerta formativa piuttosto compatta, al contrario, quella dell'Ateneo di Palermo è una offerta formativa estremamente diversificata, così come quella di molti altri Atenei. L'Università di Palermo, infatti, è articolata in dodici Facoltà, da quella di Lettere e Filosofia a quella di Ingegneria, Scienze Motorie, Economia, Giurisprudenza, Scienze Politiche, ecc., quindi, l'analisi dei fabbisogni formativi per un Ateneo così ricco di offerta formativa, ma non altrettanto di conoscenze rispetto alla realtà economica e produttiva, non è stata un'operazione facile.

In effetti, è ancora presto per dire se abbiamo raggiunto i risultati che ci eravamo prefissi, considerato anche che con il progetto *CampusOne* ci si è posti fin dall'inizio l'obiettivo di supportare in particolare le Facoltà Umanistiche. Io appartengo ad una Facoltà di Economia, per la quale è più facile, come per la Facoltà di Ingegneria, costruire percorsi formativi spendibili sul mercato del lavoro, al contrario, le Facoltà Umanistiche hanno più difficoltà a costruire relazioni con il territorio, a mettere in campo azioni che favoriscano attività di stage e altre attività professionalizzanti. Noi abbiamo cercato di tenere sempre presente l'eterogeneità della nostra offerta formativa e di fornire un supporto utile a colmare, sia pure per una piccola parte, un grande vuoto informativo e conoscitivo. Se ci siamo riusciti lo vedremo alla fine.

Ci siamo occupati, innanzitutto, di effettuare un'analisi del contesto regionale, un'analisi del contesto provinciale, un'indagine campionaria mediante intervista telefonica a 200 aziende della Sicilia e cinque *focus group* tematici. L'analisi del contesto regionale è uno studio minuzioso della realtà economica e occupazionale, che è stato preceduto da quattro interviste a

testimoni privilegiati del mondo del lavoro e dell'Università in ambito regionale, che ci hanno esposto la loro opinione sulle potenzialità della regione, sui riflessi economici occupazionali, sui fabbisogni di alta formazione e sul D.M. 509/99 (su questo punto non mi soffermo in maniera dettagliata perché a breve, il 26 marzo, ci sarà la pubblicazione dei volumi che contengono i risultati di questa parte dell'analisi).

Il contesto provinciale è stato analizzato, essenzialmente, in due fasi: in primo luogo sono state condotte delle interviste, provincia per provincia, ad alcuni testimoni privilegiati del mondo del lavoro; successivamente sono stati organizzati diversi incontri presso le Associazioni Industriali di ogni provincia. Occorre precisare che le province cui abbiamo fatto riferimento sono le cinque province della Sicilia occidentale, Palermo, Trapani, Agrigento, Caltanissetta ed Enna che costituiscono essenzialmente il bacino di utenza dell'Università di Palermo.

L'obiettivo degli incontri presso le Associazioni degli Industriali delle Province, era, in primo luogo, presentare l'offerta didattica dell'Università di Palermo, quindi, indagare sulla disponibilità degli imprenditori ad accogliere studenti in stage presso le loro aziende, e, infine, promuovere iniziative fra le Associazioni Industriali, le Facoltà e i Corsi di laurea con l'obiettivo di diffondere la cultura d'impresa tra i giovani.

Nel corso di questa esperienza, durante gli incontri, abbiamo acquisito una profonda consapevolezza di quanto questa mattina è stato sottolineato dal Prof. Zich, cioè di quella *cultura della separazione* che ha caratterizzato fino ad ora i rapporti tra l'Università e il mondo del lavoro. Infatti, il primo elemento che abbiamo registrato è stata l' "accusa" che ci è stata fatta dagli imprenditori (che, avendo accettato l'invito a partecipare agli

incontri erano, evidentemente, i più sensibili tra tutti quelli presenti nel territorio) secondo i quali l'Università non aveva mai, fino a quegli incontri, manifestato reale interesse ad ascoltare le istanze provenienti dal mondo imprenditoriale. Occorre, però, riconoscere che neanche il mondo imprenditoriale aveva, in effetti, mai prestato sufficiente attenzione a quanto veniva prodotto e offerto dall'Università, tuttavia, le responsabilità erano probabilmente più da attribuire al mondo universitario e noi abbiamo umilmente chinato il capo, cospargendolo di cenere e abbiamo detto "adesso siamo qui, vediamo, insieme, cosa possiamo fare per non vivere più in maniera separata, ma per cercare di combinare un matrimonio che renda possibile una convivenza".

Gli incontri con gli imprenditori hanno dato risultati immediati. Innanzitutto sono già stati programmati seminari ed incontri di studio presso numerosi Corsi di laurea, che avranno luogo nel secondo semestre dell'Anno Accademico in corso. Ci tengo a sottolineare che, sorprendentemente, anche i Corsi di laurea Umanistici hanno accettato la presenza degli imprenditori in aula. L'obiettivo che si vuole conseguire attraverso l'organizzazione dei seminari è quello di presentare agli studenti casi aziendali e, soprattutto, di formare gruppi di studio per far conoscere ai giovani quali siano tutte le leggi, soprattutto regionali, in grado di favorire la nascita di nuove imprese. Un secondo obiettivo raggiunto immediatamente è stato anche l'aumento considerevole del numero di aziende disponibili ad ospitare studenti in stage e, quindi, a firmare convenzioni e protocolli d'intesa con l'ateneo.

Per quanto riguarda l'indagine campionaria, vorrei, in primo luogo, sottolineare che questi risultati sono, allo stato attuale,

elementari, poiché non è stato, ancora, fatto alcun incrocio con gli altri risultati, né le dimensioni sono state messe in relazione. Occorre, del resto, tenere presente che l'indagine si è conclusa solo la settimana scorsa, il *data base* è stato appena completato, per cui non ho avuto il tempo di effettuare un'indagine più raffinata in termini di risultato, di questo vi chiedo anticipatamente scusa.

Per quanto riguarda la metodologia utilizzata per l'indagine campionaria, preciso, per i presenti che dovessero avere una qualche sensibilità statistica, che non si tratta di un campionamento probabilistico, bensì di un campionamento per scelta ragionata. Scelta ragionata che ha tenuto conto di tre elementi: la classe di fatturato, la dislocazione geografica dell'azienda e il settore di attività. Abbiamo estratto un campione di 200 aziende, la provincia di Palermo è quella più rappresentata. Il fatturato è stato classificato secondo quattro modalità: aziende con un fatturato inferiore a 5 milioni di Euro, fra 5 e 10 milioni di euro, fra 10 e 20 milioni di euro, maggiore di 20 milioni di Euro. Abbiamo esteso l'indagine, in effetti, anche ad altre province che non rientrano nella Sicilia occidentale (prendendo in considerazione Ragusa, Siracusa e Catania) in considerazione del fatto che i nostri laureati, in effetti, non trovano sbocco lavorativo necessariamente nella Sicilia occidentale (piuttosto, lavorano in tutta Italia, tuttavia, non potevamo avere la pretesa di estendere la nostra indagine al di là dei confini che ci eravamo, per necessità, dati).

Le interviste sono state effettuate attraverso il *call center* della SWG Sicilia, mediante appuntamento con dirigenti dell'azienda intervistata.

Le persone intervistate ricoprono il ruolo, nella maggior parte dei casi, di responsabile del personale, seguito a ruota da quello di

responsabile del settore amministrativo, contabile e commerciale. In ogni caso non si tratta di ruoli marginali, che avrebbero potuto fornire informazioni poco attendibili.

La scheda di intervista contiene circa 70 domande e indaga aree diverse. Ovviamente, c'è un'area che attiene alle caratteristiche fondamentali dell'azienda, l'estensione dei mercati, il numero di addetti per sesso, la qualifica dei dipendenti, il settore di attività, la tipologia dei contratti di lavoro, le modalità di selezione (con riferimento a quest'ultima caratteristica abbiamo rilevato che le scelte avvenivano, nella maggior parte dei casi, attraverso la ricezione dei curricula o per chiamata diretta di conoscenti o persone segnalate).

Al momento, i risultati che abbiamo sono unidimensionali e, quindi, di difficile comprensione rispetto alle aziende che abbiamo intervistato.

Abbiamo richiesto anche quali siano le competenze e i requisiti necessari di cui le imprese terranno conto per le prossime assunzioni. Attraverso le risposte abbiamo potuto rilevare una stretta connessione con le indicazioni contenute nel D.M. 509/99 per la progettazione delle nuove lauree triennali, infatti, tutte le imprese hanno sottolineato, ad esempio, la necessità di competenze relative alle lingue straniere, soprattutto inglese e francese (ma anche tedesco, spagnolo e arabo) e quelle relative all'informatica.

L'informatica è molto gettonata, infatti il 39% delle imprese richiede le conoscenze informatiche, oltre al marketing, alle tecniche di promozione del prodotto, alla gestione e all'organizzazione aziendale

Un'altra area indagata è relativa ad una sorta di curriculum tipo per la propria azienda. Abbiamo chiesto agli intervistati il

livello di importanza di una serie di requisiti, in questo caso il possesso della laurea è risultato essere al livello più alto tra i titoli di studio richiesti, registrando il 44% delle risposte. Il possesso di una specializzazione post-laurea è un elemento che viene ritenuto estremamente importante dal 46,5% dei rispondenti. Ci tengo a sottolineare che fra le aziende intervistate non vi erano solo aziende di tipo industriale, ma anche case editrici, imprese che elaborano prodotti multimediali in ambito culturale, si trattava, cioè, di un campione piuttosto diversificato, dato che dobbiamo essere in grado di dialogare non solo con l'industria in senso stretto, ma anche, e soprattutto, con *l'industria culturale*, se così si può chiamare.

Altro elemento ritenuto molto importante dalle aziende, è l'esperienza di stage in azienda, attività formativa privilegiata, a mio avviso, perché gli studenti acquisiscano le competenze cosiddette *trasversali*, che attengono al saper essere, come, ad es., la competenza relazionale, o, in altre parole, la capacità di instaurare buoni rapporti interpersonali. E' da sottolineare il fatto che il 91% degli intervistati attribuisca estrema importanza a questa caratteristica per la valutazione del giovane laureato da assumere nella propria azienda.

Gli elementi emersi dall'indagine ci aiutano, fin da ora, a riflettere, sebbene dobbiamo attendere una lettura più articolata dei risultati per ulteriori spunti di riflessione.

Dall'indagine è emerso anche, che tra gli interventi importanti per uno sviluppo delle imprese in Sicilia l'80,50% dei rispondenti ha individuato la necessità di rinnovare la formazione professionale per chi cerca lavoro, l'82% quella di rinnovare l'aggiornamento e la formazione continua per chi già lavora e, infine, il 65,50% quella di rinnovare la formazione universitaria e questo mi sembra un elemento su cui fare una riflessione.

Abbiamo, ancora, chiesto alle imprese se conoscessero la riforma universitaria. Sorprendentemente, a mio avviso, l'86,50% ha dichiarato di conoscere il D.M. 509/99. Ci interessava, però, avere risposte molto precise e abbiamo continuato chiedendo se avessero avuto contatti con l'Università di Palermo e tra le aziende del campione il 39,50% ha risposto, sì. Ovviamente le Facoltà di Ingegneria ed Economia sono risultate le più gettonate per quanto riguarda i contatti, dato che sono quelle nelle quali l'attività di stage si è svolta già in passato, prima del D.M. 509/99.

Abbiamo anche chiesto quali fossero le attività formative che ritenevano più utili e per il 66,50%, sono risultate, anche in questo caso, le attività di stage aziendali, seguite da studi all'estero, studi di casi aziendali, testimonianze aziendali in aula; e quali fossero le azioni promosse dall'Università ritenute utili per l'azienda, in questo caso è emerso che il mondo del lavoro guarda con molto interesse all'istituzione di *liaison office* presso le Università, e alle indagini sui fabbisogni locali di alta formazione.

Abbiamo fatto una serie di domande anche sulle esperienze ed attività di stage in termini di esperienze già fatte, disponibilità a farle, utilità ed elementi significativi individuabili nello stage. Le aziende intervistate nella misura del 58% avevano già avuto esperienza di stage. A queste abbiamo rivolto una serie di domande cercando di far esprimere con un voto da 1 a 10 il loro giudizio su alcuni elementi, per esempio, il livello di utilità dell'esperienza di accoglienza di giovani in stage per l'azienda. I valori più alti si hanno in corrispondenza della classe di punteggio 7-8. Gli abbiamo ancora chiesto se era mai capitato che l'azienda avesse istituito un rapporto di lavoro con i tirocinanti a conclusione del periodo formativo e abbiamo registrato una

risposta positiva del 51,7%, che non è poco, a mio avviso, in una realtà come quella siciliana.

Un altro insieme di domande su vari aspetti come i contatti avuti negli ultimi mesi dalle aziende con le Università per l'attività di tirocinio e stage, la disponibilità ad accogliere ancora studenti in stage nel prossimo futuro ha fatto emergere un livello di disponibilità mediamente accettabile, sebbene non elevatissimo. Abbiamo, inoltre, chiesto quali siano gli elementi più importanti affinché l'esperienza di stage possa essere utile sia per l'azienda sia per lo studente. Gli elementi evidenziati sono che il tirocinante abbia un alto grado di motivazione e che lo stage sia mirato alla realizzazione di un progetto.

L'ultima parte dell'indagine, che è, a mio avviso, la più interessante, sebbene sia stata, forse, la più faticosa, è quella relativa all'organizzazione dei *focus group* tematici per macroaree. Sono stati organizzati 5 *focus group*: Ambiente e Territorio, Turismo e Beni Culturali, Sanità, Comunicazione e ICT, Servizi Culturali. L'obiettivo prefissato era, ancora una volta, quello di fornire all'Ateneo informazioni utili sulla domanda di alta formazione e abbiamo cercato di raggiungerlo attraverso due sollecitazioni fondamentali. Il *focus group* vedeva un primo giro di opinioni dei partecipanti al *focus* sulle competenze professionali assenti sul territorio, in relazione alla specificità professionale dei partecipanti stessi. Successivamente, veniva somministrato un questionario finalizzato alla raccolta di alcune informazioni, che costituiva un momento di *break* nella discussione, poi si tornava a chiedere a tutti i partecipanti al *focus*, a giro di tavolo, un parere in merito alle modalità di formazione offerte dall'ateneo.

I soggetti invitati a partecipare ai *focus* sono rappresentanti di

realtà economiche emergenti, dirigenti pubblici e di aziende private, imprenditori, rappresentanti di enti, ordini professionali, associazioni di categoria e operatori culturali. Purtroppo, per quanto riguarda l'ultimo *focus group*, relativo ai Servizi Culturali, non sono in grado di proporvi elementi di riflessione perché si è svolto la scorsa settimana e non abbiamo ancora avuto il tempo di ascoltare le registrazioni. Si tratta di un lavoro molto lungo, occorre tempo anche per mettere sulla carta la registrazione di ogni *focus group*.

Gli elementi più significativi emersi dai *focus* sono, ancora una volta, l'importanza dell'attività di stage; lo studio di casi aziendali e lo studio all'estero. Anche i partecipanti ai *focus group* hanno dichiarato di ritenere importante che lo stage sia mirato a realizzare un progetto, che ci sia una forte motivazione da parte del tirocinante e che ci sia una stretta collaborazione fra l'Università e l'Azienda. E' emerso spesso l'elemento della partecipazione dell'azienda alla selezione del tirocinante. Abbiamo rilevato, anche durante gli incontri presso le sedi provinciali dell'Associazione Industriali, la preoccupazione da parte dell'azienda di avere rapporti con uno studente con caratteristiche che non avessero nulla a che fare con la specificità aziendale. In altre parole, è emersa la richiesta che l'Università formuli una sorta di scheda delle competenze che lo studente ha acquisito durante lo svolgimento dei suoi studi, in maniera che l'azienda possa accedere a questa scheda e indicare le conoscenze richieste allo studente.

Quest'ultimo spunto emerso è, in qualche modo, un elemento di sottofondo che abbiamo riscontrato nel corso dei vari incontri che si sono susseguiti per realizzare l'indagine, un elemento su cui ritengo che le Università debbano riflettere

Ci sono altri elementi, sulle figure professionali per esempio, che sono emersi dalle osservazioni dei partecipanti al *focus group* per l’Ambiente e il Territorio e che hanno un carattere di innovazione per le reali prospettive occupazionali. Mi permetto di segnalarne due in particolare, quella degli esperti di marketing delle politiche comunitarie e quella degli analisti sociali del territorio.

Dal *focus group* sul Turismo in Sicilia sono emerse le seguenti figure professionali: esperti di marketing turistico, *food and beverage manager*, grafici pubblicitari. Un elemento divertente, ma a suo modo significativo, venuto fuori dal *focus group* sul Turismo è stata la richiesta da parte degli operatori turistici di una sorta di laurea triennale in “eventologia cognitaria”. In altre parole, il termine coniato durante l’incontro voleva sintetizzare con un gioco di parole, un nuovo tipo di operatore nel settore turistico/culturale in possesso di conoscenze di livello elevato di storia dell’arte, ad esempio, in grado di progettare e comunicare eventi dotati di forte attrattiva turistica. Per fare un esempio, qualcuno in grado di inventarsi un modo per valorizzare e promuovere, ad esempio, Palermo come patria, in Italia, del Liberty. Quindi, si tratta di un modo provocatorio per definire una figura professionale dotata di competenze pluridisciplinari. Ancora una volta, emerge l’importanza, per la realtà universitaria, di prestare ascolto alla domanda che emerge dal territorio.

Dal *focus group* sulla Sanità è emerso che le figure professionali di cui c’è richiesta sono gli psicologi nelle relazioni di aiuto dell’area della sanità, il management infermieristico, gli ingegneri gestionali. Una serie di professioni che sembrerebbero non avere intersezione con l’area della sanità ma che, invece, a quanto pare ne hanno moltissima.

Nell'ultimo *focus*, sui Servizi ICT in Sicilia, le figure professionali che sono emerse, oltre a quelle che ci aspettavamo, sono i giornalisti telematici, gli specialisti nelle lingue straniere, gli specialisti in marketing aziendale, gli esperti in lingue straniere per il web.

Sono convinta che un grosso patrimonio informativo emergerà da questa indagine non appena avremo analizzato a fondo le relazioni fra tutte le variabili che sono state contemplate nel questionario e ritengo che i risultati dell'indagine aiuteranno l'Ateneo a razionalizzare la propria offerta formativa alla luce di tutti gli input e i suggerimenti che ci sono venuti dal mondo del lavoro, fermo restando che l'Università ha il compito di fornire alta formazione anche nei settori che non sono quelli attesi dal mercato del lavoro.



## PER UN NUOVO RAPPORTO UNIVERSITÀ – TERRITORIO

### Indagine sui fabbisogni locali di alta formazione



Vincenza Capursi, Università degli Studi di Palermo

#### Indice

1. Contesto regionale
2. Contesto provinciale
  - Agrigento
  - Caltanissetta
  - Enna
  - Palermo
  - Trapani
3. Indagine campionaria mediante intervista telefonica a 200 aziende della Sicilia
  - Schema di campionamento
  - Scheda d'intervista
  - Alcuni risultati
4. Focus group tematici
  - Sanità
  - Ambiente e territorio
  - Turismo e beni culturali
  - Servizi ICT
  - Servizi culturali

## Contesto regionale

7 sezioni introdotte da 4 interviste a testimoni privilegiati del mondo del lavoro e dell'Università della Sicilia inerenti:

- potenzialità di una regione
- riflessi economico-occupazionali
- fabbisogni di alta formazione

156

## Contesto provinciale

Analisi del tessuto produttivo delle Province condotta:

- attraverso interviste a testimoni privilegiati
- incontri presso le Associazioni Industriali di ogni Provincia

256

## **OBIETTIVO**

- presentare la nuova offerta didattica dell'Università di Palermo
- indagare sulle disponibilità degli imprenditori presenti agli incontri ad accogliere gli studenti in stage
- promuovere iniziative fra le associazioni industriali e le Facoltà e i Corsi di Laurea al fine di diffondere la cultura d'impresa nei giovani attraverso l'esperienza degli imprenditori

358

## **RISULTATI**

- nel II semestre dell'a.a. 2003-2004 sono già programmati seminari ed incontri di studio in parecchi CdL
- un aumento considerevole delle aziende disponibili ad avere una esperienza di stage

458

## Indagine campionaria

### Schema di campionamento

Scelta ragionata in funzione di:

1. classe di fatturato
2. Provincia
3. settore di attività

556

**Tavola I: Riepilogo delle aziende intervistate**  
**Distribuzione campionaria per provincia, fatturato e settore d'attività**

Provincia	Classe di fatturato	Settore d'attività			TOTAL #			
		Industria	Commercio	Servizi				
Agrigento	D	3						
	C	6	1	4	4			11
	B	1						
	A	10	2					
Caltanissetta	D	3	1					
	C	3	3	7	3			10
	B	7						
	A	8	1					
Catania	D	6	4	12	4			5
	C	2	2		1			
	B	2						
	A	2	1					
Enna	D	2	1					
	C	2	1	5	1			6
	B	2						
	A	2	1					
Messina	D	6	1					
	C	1	0	2	1			3
	B	8						
	A	3	1					
Palermo	D	20	9	20	17			43
	C	20	3					
	B	11	3					
	A	12	3					
Ragusa	D	3	1	1				
	C	1						
	B	0						
	A	0						
Siracusa	D	1	2	3				
	C	2						
	B	0						
	A	3	0					
Trapani	D	3	5	11				
	C	9						
	B	3						
	A	10	5					
<b>CAMPIONE</b>		<b>65</b>		<b>40</b>		<b>95</b>		<b>200</b>

**Legenda:**  
 Classe di fatturato D: > 20.000 K EURO  
 Classe di fatturato C: 12.000 > 20.000 K EURO  
 Classe di fatturato B: 5.000 > 10.000 K EURO  
 Classe di fatturato A: < 5.000 K EURO

656

**Tavola III**  
Distribuzione campionaria delle aziende intervistate per classe di fatturato e settore d'attività.

Classe di fatturato	Settore di attività			TOTALE
	Industria	Commercio	Servizi	
D	19	15	29	63
C	24	20	8	52
B	8	0	17	25
A	14	5	41	60

758

**Tavola VII**  
Distribuzione campionaria per ruolo dell'intervistato e settore d'attività

Ruolo dell'intervistato	Settore di attività:			TOTALE
	Industria	Commercio	Servizi	
Titolare/socio	6	3	4	13
Presidente	4	6	7	17
Amministratore delegato	6	7	14	27
Dirigente	8	1	20	29
Responsabile del personale	29	11	32	72
Responsabile relazioni esterne	1	1	4	6
Responsabile del settore amministrativo, contabile e commerciale	11	11	14	36
Campione	65	40	95	200

858

## Scheda di intervista

(~ 70 domande)

### Aree indagate

- Caratteristiche fondamentali dell'azienda

Estensione dei mercati  
Numero addetti per sesso  
Settore di attività

- Tipologia dei contratti di lavoro

954

- Modalità di selezione

Dom. 7- In base a quale criterio viene selezionato il personale della sua azienda? (max 2 scelte)	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Scelta all'interno della rete di amici o parenti	13	11	10	34 17,00%
Per chiamata diretta di conoscenti o persone segnalateci	27	20	28	75 37,50%
Elenchi predisposti dagli uffici del lavoro	7	0	7	14 7,00%
Agenzie di selezione delle risorse umane	7	1	8	16 8,00%
Inserzione sui giornali o internet	7	10	10	27 13,50%
Ricezione di curricula	38	20	60	118 59,00%
Bandi e concorsi con selezione tramite prove attitudinali o colloqui	9	2	24	35 17,50%
Somma citazioni su un massimo di 2 scelte consentite *	108	64	147	319
Rispondenti:	65	40	95	200

1056

• Qualifica dei dipendenti

Dom. 11-Di quanto personale con titolo di LAUREA dispone la sua azienda?	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Nessuno	12	12	9	33 16,50%
Meno di 3	14	16	25	55 27,50%
Da 3 a 5	18	8	17	43 21,50%
Da 6 a 15	13	4	15	32 16,00%
Da 16 a 20	1	0	6	7 3,50%
Da 21 a 50	2	0	8	10 5,00%
Oltre 50	4	0	14	18 9,00%
non sa	1	0	1	2 1,00%
Rispondenti	65	40	95	200

1156

• Comparti carenti

Dom. 12-In quali comparti della sua azienda si avverte prevalentemente la carenza di personale?	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Nessuna	23	14	28	65 32,50%
Progettazione	12	3	8	23 11,50%
Prodotto	2	4	8	14 7,00%
Processo produttivo	16	5	12	33 16,50%
Organizzazione/amministrazione	14	1	14	29 14,50%
Gestione economica/management	4	5	7	16 8,00%
Marketing/commercializzazione	14	14	36	64 32,00%
altro	0	0	6	6 3,00%
Non sa	1	1	2	4 2,00%
Somme citazioni su un massimo di 2 scelte consentite*	66	47	121	254
Rispondenti	65	40	95	200

1256

• **Eventuale assunzione di personale**

Dom. 13-Di quante persone indicativamente potrebbe avere bisogno in azienda nel prossimo triennio?	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Nessuna	12	9	10	31 19,80%
Meno di 3	8	6	12	26 13,00%
Da 3 a 5	12	10	18	40 20,00%
Da 6 a 10	15	7	18	40 20,00%
Più di 20	8	6	19	33 16,50%
non sa	10	2	18	30 15,00%
Rispondenti	65	40	95	200

Dom. 14-E di queste, quante con titolo di laurea?	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Nessuno	6	11	10	27 13,40%
Meno di 3	23	12	25	60 30,00%
Da 3 a 5	5	3	12	20 10,00%
Da 6 a 10	7	2	13	22 11,00%
Più di 20	1	0	7	8 4,00%
non sa	1	1	0	2 1,00%
Rispondenti	43	29	67	139*

1356

• **Competenze e requisiti necessari per prossime assunzioni**

Dom. 16-Quali tra le seguenti competenze ritiene molto importanti per un futuro inserimento di un neoassunto nella sua azienda? (max 2 scelte)	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Lingue straniere	15	4	22	41 20,50%
Informatica	21	15	42	78 39,00%
Gestione e organizzazione aziendale	13	15	21	49 24,50%
Marketing e/o tecniche di promozione del prodotto	16	13	34	63 31,50%
Mercati e processi distributivi	8	3	12	23 11,50%
Processi e tecnologie di produzione	26	5	9	40 20,00%
Legislazione e finanza d'impresa	4	1	11	16 8,00%
Pubbliche relazioni e pubblicità	3	4	7	14 7,00%
Altre	0	3	4	7 3,50%
Non sa	1	3	2	6 3,00%
Somma citazioni su un massimo di 2 scelte consentite*	107	66	164	337
Rispondenti	65	40	95	200

1456



• Curriculum tipo per la propria azienda

Dom. 17a-Può indicarmi il livello di importanza dei seguenti requisiti per l'inserimento in azienda di un giovane? <i>Possesso della laurea</i>	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
molto	30	15	43	88 44,00%
abbastanza	10	5	13	28 14,00%
poco	15	15	28	58 29,00%
per niente	4	5	8	17 8,50%
non sa	6	0	3	9 4,50%
Rispondenti	65	40	95	200

Dom. 17b-Può indicarmi il livello di importanza dei seguenti requisiti per l'inserimento in azienda di un giovane? <i>Possesso di una specializzazione post-laurea</i>	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
molto	32	17	44	93 46,50%
abbastanza	6	2	10	18 9,00%
poco	15	15	29	59 29,50%
per niente	6	6	11	23 11,50%
non sa	6	0	1	7 3,50%
Rispondenti	65	40	95	200

1756

Dom. 17d-Può indicarmi il livello di importanza dei seguenti requisiti per l'inserimento in azienda di un giovane? <i>Conoscenze informatiche</i>	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
molto	48	36	74	158 79,00%
abbastanza	9	1	8	18 9,00%
poco	3	3	10	16 8,00%
per niente	0	0	1	1 0,50%
non sa	5	0	2	7 3,50%
Rispondenti	65	40	95	200

1856

Dom. 17e-Può indicarmi il livello di importanza dei seguenti requisiti per l'inserimento in azienda di un giovane? <i>Conoscenza di almeno una lingua straniera</i>	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
molto	36	21	47	104 52,00%
abbastanza	5	4	10	19 9,50%
poco	14	11	31	56 28,00%
per niente	5	4	6	15 7,50%
non sa	5	0	1	6 3,00%
Rispondenti	65	40	95	200

1956

18 – La conoscenza di quali lingue straniere lei ritiene importante nel suo ramo di attività?



2056

Dom. 17g-Può indicarmi il livello di importanza dei seguenti requisiti per l'inserimento in azienda di un giovane? <i>Esperienza di stage in una azienda</i>	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
molto	23	20	43	86 43,00%
abbastanza	11	5	13	29 14,50%
poco	15	14	25	54 27,00%
per niente	11	1	10	22 11,00%
non sa	5	0	4	9 4,50%
Rispondenti	65	40	95	200

2156

Dom. 17i-Può indicarmi il livello di importanza dei seguenti requisiti per l'inserimento in azienda di un giovane? <i>Predisposizioni a buoni rapporti interpersonali</i>	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
molto	54	39	89	182 91,00%
abbastanza	3	0	0	3 1,50%
poco	2	0	2	4 2,00%
per niente	1	0	0	1 0,50%
non sa	5	1	4	10 5,00%
Rispondenti	65	40	95	200

2256

• Opinioni sulla situazione economica della Sicilia

Dom. 26-Cambiamo argomento. Lei giudica la situazione economica della Sicilia:	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Molto soddisfacente	1	1	2	4 2,00%
Abbastanza soddisfacente	2	3	6	11 5,50%
Poco soddisfacente	28	15	43	86 43,00%
Per niente soddisfacente	32	21	43	96 48,00%
Non sa	2	0	1	3 1,50%
Rispondenti	65	40	95	200

2356

Dom. 27-Lei ritiene che in futuro la situazione economica della Sicilia sia destinata a:	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Migliorare	44	22	64	130 65,00%
Peggiorare	11	13	18	42 21,00%
Rimanere la stessa	6	3	7	16 8,00%
Non sa	4	2	6	12 6,00%
Rispondenti	65	40	95	200

2456

**Dom. 29a-Quanto importanti lei considera i seguenti interventi per uno sviluppo delle imprese in Sicilia? Rinnovare la formazione professionale per chi cerca lavoro**

	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
<b>molto</b>	44	34	83	161 80,50%
<b>abbastanza</b>	10	1	2	13 6,50%
<b>poco</b>	2	2	6	10 5,00%
<b>per niente</b>	1	1	1	3 1,50%
<b>non sa</b>	8	2	3	13 6,50%
Rispondenti	65	40	95	200

2566

**Dom. 29b-Quanto importanti lei considera i seguenti interventi per uno sviluppo delle imprese in Sicilia? Rinnovare l'aggiornamento e la formazione continua per chi già lavora**

	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
<b>molto</b>	47	33	84	164 82,00%
<b>abbastanza</b>	8	1	3	12 6,00%
<b>poco</b>	2	5	7	14 7,00%
<b>per niente</b>	2	1	0	3 1,50%
<b>non sa</b>	6	0	1	7 3,50%
Rispondenti	65	40	95	200

2656

Dom. 29c-Quanto importanti lei considera i seguenti interventi per uno sviluppo delle imprese in Sicilia? *Rinnovare la formazione universitaria*

	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
molto	37	26	68	131 65,50%
abbastanza	10	2	4	16 8,00%
poco	8	7	15	30 15,00%
per niente	1	1	3	5 2,50%
non sa	9	4	5	18 9,00%
Rispondenti	65	40	95	200

2766

- Conoscenza della Riforma Universitaria

Dom. 30-Lei è a conoscenza della riforma universitaria avviata a partire dal 2001 che ha introdotto il sistema della Laurea Triennale?

	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Sì	57	32	84	173 86,50%
No	7	8	11	26 13,00%
Non sa	1	0	0	1 0,50%
Rispondenti	65	40	95	200

2856

• Contatti con l'Università di Palermo

Dom. 33-La sua impresa ha mai avuto contatti con l'Università di Palermo?	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Sì	32	9	38	79 39,50%
No	31	30	56	117 58,50%
Non sa	2	1	1	4 2,00%
Rispondenti	65	40	95	200

2956

Dom. 34-Con quali facoltà dell'Università di Palermo la sua azienda ha avuto contatti?	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Facoltà di Agraria	8	0	1	9 11,40%
Facoltà di Architettura	0	0	1	1 1,30%
Facoltà di Economia	10	4	8	22 27,90%
Facoltà di Farmacia	1	1	0	2 2,50%
Facoltà di Giurisprudenza	1	1	1	3 3,80%
Facoltà di Ingegneria	18	3	14	35 44,30%
Facoltà di Lettere e Filosofia	0	0	4	4 5,10%
Facoltà di Medicina e Chirurgia	0	0	11	11 13,90%
Facoltà di Scienze della Formazione	0	0	2	2 2,50%
Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	2	0	5	7 8,90%
Facoltà di Scienze Politiche	1	1	1	3 3,80%
Altre facoltà	0	0	3	3 3,80%
non sa	1	0	3	4 5,10%
Somma citazioni *	42	10	54	106
Rispondenti	32	9	38	79**

3056

- Attività formative ed azioni da parte dell'Università ritenute utili per l'azienda

Dom. 32-Quali tra le seguenti attività formative lei ritiene più utili? (max 2 scelte)	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Testimonianze di imprenditori e manager	22	9	26	57 28,50%
Studi di casi aziendali	19	11	23	53 26,50%
Periodi di studi all'estero	17	12	27	56 28,00%
Attività di stage aziendali	40	24	69	133 66,50%
Altro	1	0	1	2 1,00%
Non sa	0	1	1	2 1,00%
Somma citazioni su un massimo di 2 scelte consentite*	99	57	147	303
Rispondenti	85	40	95	200

3166

- Quali tra le seguenti attività formative lei ritiene più utili?



SWG sicilia

Università  
degli Studi di Palermo

3258

- Attività formative ed azioni da parte dell'Università ritenute utili per l'azienda

Dom. 35-Secondo lei, quali delle seguenti azioni l'Università di Palermo dovrebbe realizzare per favorire la collaborazione con il mondo del lavoro?(max 2 scelte)

	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Indagine sui fabbisogni locali alta formazione	20	11	26	57 28,50%
Organizzazione istituzionalizzata dell'attività di stage e tirocinio	29	20	58	107 53,50%
Istituzioni di liaison office (relazioni Università-mondo dell'impresa)	37	22	48	107 53,50%
Non sa	3	1	2	6 3,00%
Somma citazioni su un massimo di 2 scelte consentite	89	54	134	277
Rispondenti	65	40	95	200

3356

- Secondo lei, quali delle seguenti azioni l'Università di Palermo dovrebbe realizzare per favorire la collaborazione con il mondo del lavoro?



3456

- Esperienze di attività di stage
  - già fatte
  - disponibilità a farle
  - utilità
  - elementi significativi

Dom. 37-La sua azienda, nel corso dell'ultimo triennio, ha ospitato giovani per lo svolgimento di stage o tirocini?	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
<b>Sì</b>	<b>38</b>	<b>17</b>	<b>61</b>	<b>116</b> 58,00%
<b>No</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>34</b>	<b>83</b> 41,50%
<b>Non sa</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b> 0,50%
Rispondenti	65	40	95	200

3556

Dom. 38-Quanti giovani la sua azienda ha ospitato in stage?	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>11</b> 9,50%
<b>Da 2 a 3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>20</b> 17,20%
<b>Da 4 a 5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>13</b> 11,20%
<b>Da 6 a 10</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>30</b> 25,90%
<b>Oltre 10</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>40</b> 34,50%
<b>Non sa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b> 1,70%
Rispondenti	38	17	61	116*

3656

Dom. 40- Esprima, con un voto da 1 a 10, il livello di UTILITA' per l'esperienza di accoglienza presso la sua azienda di giovani in stage e in tirocinio.

	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
1	1	1	1	3
3	1	2	0	3
4	1	1	0	2
5	4	2	6	12
6	4	1	7	12
7	15	3	15	33
8	11	5	17	33
9	0	0	6	6
10	1	2	8	11
Non sa	0	0	1	1
Rispondenti	30	17	61	114*

37/56

Dom. 41- E' mai capitato che la sua azienda abbia istituito un rapporto di lavoro con stagisti e/o tirocinanti a conclusione del periodo formativo?

	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Sì	21	5	34	60
No	17	12	27	56
Rispondenti	38	17	61	114*

38/56

Dom. 42-La sua azienda ha avuto negli ultimi mesi contatti con le università, allo scopo di permettere lo svolgimento di stage o tirocini presso la propria azienda?	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
No	36	32	59	127 63,50%
Sì, con l'Ateneo di Palermo	17	4	22	43 21,50%
Sì, con il Consorzio universitario di Agrigento	0	0	1	1 0,50%
Sì, con l'Ateneo di Catania	9	2	7	18 9,00%
Sì, con l'Ateneo di Messina	1	0	2	3 1,50%
Sì, con Università non siciliana	4	1	6	11 5,50%
Non sa	3	1	1	5 2,50%
Rispondenti	65	40	95	200

3956

Dom. 43-La sua azienda sarebbe interessata in futuro ad accogliere in stage studenti dell'Università degli studi di Palermo, per un periodo di 3/6 mesi, senza oneri finanziari a carico della sua impresa? Se sì, quanti?	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
No	3	9	5	17 8,50%
1	8	3	9	20 10,00%
Da 2 a 3	34	19	32	85 42,50%
Da 4 a 5	6	4	14	24 12,00%
Da 6 a 10	3	0	10	13 6,50%
Oltre 10	3	0	8	11 5,50%
Non sa	8	5	17	30 15,00%
Rispondenti	65	40	95	200

4056

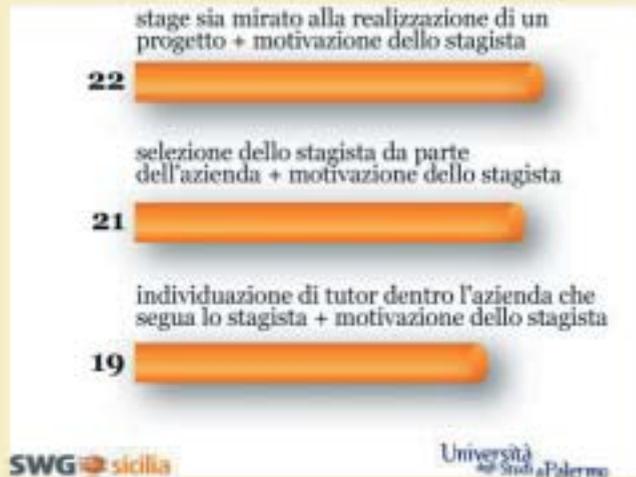
Dom. 46-Perché l'esperienza di stage sia utile tanto all'azienda quanto allo studente, quale delle cose che le elencherò è più importante?(max 2 scelte)	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Selezione dello stagista da parte dell'azienda	17	7	30	54 27,00%
La motivazione dello stagista	29	21	53	103 51,50%
L'individuazione di tutor dentro l'azienda che segue lo stagista	18	3	18	39 19,50%
La collaborazione tra l'Università che organizza lo stage e l'azienda	13	8	20	41 20,50%
Che lo stage sia mirato alla realizzazione di un progetto	27	15	39	81 40,50%
Non sa	0	2	2	4 2,00%
Somma citazioni su un massimo di 2 scelte consentite*	104	56	162	322
Rispondenti	65	40	95	200

4158

Dom. 46-Perché l'esperienza di stage sia utile tanto all'azienda quanto allo studente, quale delle cose che le elencherò è più importante?(max 2 scelte)	Settore di attività:			Totale
	Industria	Commercio	Servizi	
Selezione dello stagista da parte dell'azienda	17	7	30	54 27,00%
La motivazione dello stagista	29	21	53	103 51,50%
L'individuazione di tutor dentro l'azienda che segue lo stagista	18	3	18	39 19,50%
La collaborazione tra l'Università che organizza lo stage e l'azienda	13	8	20	41 20,50%
Che lo stage sia mirato alla realizzazione di un progetto	27	15	39	81 40,50%
Non sa	0	2	2	4 2,00%
Somma citazioni su un massimo di 2 scelte consentite*	104	56	162	322
Rispondenti	65	40	95	200

4258

**46 - Perché l'esperienza di stage sia utile tanto all'azienda quanto allo studente, quale delle cose che le elencherò è più importante?**



4356

**Focus group tematici per macro-aree**

(Ambiente e territorio; Turismo e Beni Culturali; Sanità; Comunicazione/ICT; Servizi culturali)

**OBIETTIVO**

Consentire all'Ateneo la conoscenza dell'attuale domanda di alta formazione:

- *Identificando punti di forza e di debolezza del sistema produttivo (pubblico e privato):  
settori trainanti e settori in crisi*

4456

- *Cogliendo la domanda – attuale e potenziale – di professionalità e profili curriculari da inserire nel mondo del lavoro*
- *Sollecitando domande latenti e ancora inesprese*
- *Stimolando valutazioni su talune offerte formative sconosciute agli attori del tessuto produttivo locale*
- *Raccogliendo valutazioni sui rapporti attuali con l'Ateneo, se esistenti, o eventuale interesse/disponibilità ad instaurarli*

4556

### **I Partecipanti:**

- *soggetti economici emergenti, dirigenti pubblici e d'azienda, imprenditori, rappresentanti di enti, ordini professionali e associazioni di categoria e operatori culturali (cinema, teatro, musica, ecc.)*

#### **Le sollecitazioni fondamentali del FOCUS:**

- **Competenze professionali assenti sul territorio in relazione alla specificità professionale del partecipante**
- **Parere sulle modalità di formazione offerte dall'Ateneo**

4656

## Alcuni elementi emersi dai FOCUS

**Tabella 1**

Suggerimenti attività formative utili per CdL	Ambiente e Territorio	Turismo	Sanità	ICT
Attività di stage	11	3	5	7
Testimonianze di esperti	6	4	1	4
Studio di casi aziendali	2	2	4	4
Studio all'estero	2	1	3	4
Altro	3	0	6	2

4756

**Tabella 2**

Elementi importanti esperienza stage	Ambiente e Territorio	Turismo	Sanità	ICT
Stage mirato a realizzare progetto	8	3	2	6
Motivazione stagiaire	4	2	2	4
Collaborazioni tra università e azienda	0	0	2	4
Individuazione tutor nell'azienda	2	0	8	1
Selezione da parte azienda dello stagiaire	4	0	0	1

4856

## Focus su Ambiente e Territorio in Sicilia

SWG sicilia

Università  
degli Studi di Palermo

Geologi  
Biologi  
Esperti di marketing e delle politiche comunitarie  
Esperti di comunicazione  
Tecnico SIT GIS  
Specialisti del monitoraggio del sistema ambientale  
Ingegneri dell'energia rinnovabile  
Specialisti nell'implementazione e cura dei sistemi EMAS-ISO 14001  
Ingegneri ambientali  
Geografi  
Tecnici specializzati nella gestione integrata del ciclo dei rifiuti  
Analisti sociali del territorio  
Tecnico di laboratorio e di prevenzione dell'ambiente

4958

## Focus su Ambiente e Territorio in Sicilia

SWG sicilia

Università  
degli Studi di Palermo

Ambientale, biologico e biotecnologia	8
Economico, commerciale, amministrativo	4
Statistico	3
Urbanistico, territoriale, architettura	2
Comunicazione e relazioni pubbliche	3
Agroalimentare, forestale e produzioni animali	2
Chimico, farmaceutico	2
Informatico e telecomunicazioni	2
Paramedico	2
Giuridico	1
Ingegneria elettronica ed elettrotecnica	1
Ingegneria gestionale	1
Linguistico, traduttori e interpreti	1
Politico-sociologico	1
Matematica, fisica, scienze naturali	1

5058

## Focus su Turismo in Sicilia

SWG  sicilia

Università   
degli Studi di Palermo

Il presente documento illustra i risultati di un'indagine di mercato  
svolta nell'ambito del progetto "Sicilia Turismo" finanziato dalla  
Fondazione CRUI e dalla Regione Siciliana.

Esperti di marketing turistico  
Food & beverage manager  
Grafici pubblicitari  
Operatori turistico-culturale  
Esperti in risorse umane  
House keeping manager  
Ingegneri tecnici nell'attività alberghiera

5156

## Focus su Turismo in Sicilia

SWG  sicilia

Università   
degli Studi di Palermo

Il presente documento illustra i risultati di un'indagine di mercato  
svolta nell'ambito del progetto "Sicilia Turismo" finanziato dalla  
Fondazione CRUI e dalla Regione Siciliana.

Informatico e telecomunicazioni	6
Linguistico, traduttori e interpreti	5
Comunicazione e relazioni pubbliche	4
Artistico, culturale e musicale	2
Economico, commerciale, amministrativo	2
Ingegneria gestionale	2
Statistico	2
Letterario, filosofico, psicopedagogico	2
Ingegneria elettronica ed elettrotecnica	1
Giuridico	1
Urbanistico, territoriale, architettura	1

5256

## Focus su Sanità in Sicilia

SWG sicilia

Università  
degli Studi di Palermo

Tecnici di radiologia  
Infermieri specializzati in area critica e geriatrie/oncologia  
Infermiere domiciliare  
Management infermieristico  
Ingegneri chimici  
Ingegneri gestionali  
Riabilitatori  
Psicologi nelle relazioni d'aiuto  
Psicologi  
Informatici esperti LAN

5358

## Focus su Sanità in Sicilia

SWG sicilia

Università  
degli Studi di Palermo

Indirizzo informatico e telecomunicazioni	3
Paramedico	3
Chimico-farmaceutico	2
Medico e odontoiatrico	2
Ingegneria gestionale	2
Statistico	2
Comunicazione e Relazioni Pubbliche	2
Ambientale, biologico e biotecnologia	1
Ingegneria elettronica ed elettrotecnica	1
Economico-commerciale amministrativo	1
Giuridico	1

5458

## Focus su ICT in Sicilia

SWG sicilia



Giornalisti telematici  
Specialisti nelle lingue straniere  
Progettisti software  
Specialisti di reti IP (architettura di rete)  
Sistemi programmatori  
Esperti di reti TLC  
Specialisti in Marketing aziendale  
Tecnici del montaggio OFFLINE  
Tecnici postproduzione  
Progettisti di circuiti integrati  
Gestori nell'uso di strumenti software della microelettronica  
Gestori di sistemi informativi territoriali  
Esperti ERP per le Pubbliche Amministrazioni  
Gestori di processi nell'industria agroalimentare  
Esperti in lingue straniere per il WEB  
Tecnici matematici per l'informatica  
Progettisti ICT  
Scienziati cognitivi

5556

## Focus su ICT in Sicilia

SWG sicilia



Informatico e telecomunicazioni	7
Matematica, fisica, scienze naturali	5
Ingegneria gestionale	4
Ingegneria elettronica ed elettrotecnica	3
Comunicazione e relazioni pubbliche	3
Economico, commerciale, amministrativo	2
Artistico, culturale e musicale	1
Ambientale, biologico e biotecnologia	1
Giuridico	1
Ingegneria meccanica	1
Altro indirizzo di ingegneria	1
Statistico	1
Letterario, filologico, pedagogico	1

5656



## AZIONI COMUNI DEGLI ATENEI DEL LAZIO NELL'AMBITO DEL PROGETTO CAMPUSONE

MARIA PREZIOSO, Università di Roma Tor Vergata

CLAUDIO FALCONE, Università "La Sapienza" di Roma

GIUDITTA ALESSANDRINI, Università di Roma Tre

MARIA PREZIOSO

Ringrazio i colleghi di Roma Tre per averci ospitato oggi e la CRUI, perché questa, come altre iniziative di attuazione della riforma, permettono di comprendere quanto sia complesso muoversi all'interno di un'azione come "Rapporti con il territorio". Chi, come noi, è stato fin dall'inizio attore diretto di questa avventura è passato attraverso diversi stadi e ha superato non poche difficoltà per arrivare a presentare oggi un prodotto condiviso e, soprattutto, un prodotto capace di generare risultati.

Nell'Università di Roma "Tor Vergata" abbiamo scelto di avviare il progetto seguendo l'indicazione generale fornitaci dalla CRUI: ragionare per sistemi, obiettivi, organizzazione, risorse, processi pianificati e valutare come i risultati attesi e ottenuti potessero essere soggetti a miglioramento autovalutandoci, pur non essendo espressamente previsto nel Progetto CampusOne un momento di autovalutazione formale della misura territorio.

L'esperienza dell'azione "Rapporti con il territorio" ci ha insegnato che i processi di qualità cui l'azione si è conformata di fatto, sono in realtà processi piuttosto banali che richiedono, nel quotidiano, solo un piccolo sforzo in più di strutturazione del nostro tempo e del nostro agire.

Entrando subito nella questione, vale la pena di descrivere l'esperienza "Tor Vergata" a partire dal sistema organizzativo che

ci ha portato a concepire lo studio di fattibilità preliminare elaborato per aderire a CampusOne nel 2001. Vi ricorderete che nell'invito a partecipare a questo Progetto, la misura "Rapporti con il territorio" era stata considerata un po' da tutti marginale rispetto agli altri obiettivi, adombrata ma non dettagliata, lasciando così liberi i sistemi locali e gli atenei di ragionare secondo le proprie specifiche competenze.

Nel nostro studio di fattibilità erano stati elencati chiaramente gli scopi e gli obiettivi da raggiungere. Da qui la prima grande questione in fase di attuazione, cui accennava anche Cristiana Alfonsi: il territorio romano è piuttosto ampio e la sua presenza supera anche i suoi confini amministrativi ed istituzionali. Ci sono 4 Università pubbliche e molte Università private (ne ho contate 16!), per cui la competizione e la mancanza di interazione sono le prime cose che si percepiscono nella struttura organizzativa dell'offerta formativa universitaria romana. Si aggiunga a questo che gli atenei di Roma Uno, Roma Due e Roma Tre sono molto diversi tra di loro. Nel predisporre lo studio di fattibilità è subito emerso che Roma Tor Vergata è un campus universitario (almeno si è organizzata come tale) su 760 ettari; che Roma "La Sapienza" ha un modello radiale che gemma anche al di fuori della provincia; che Roma Tre, di più recente costituzione, si è organizzata secondo un modello lineare lungo la direttrice Ostiense fino ad arrivare al mare. Non a caso esemplifico la struttura fisica di organizzazione di questi 3 atenei, perché la struttura fisica comporta un processo organizzativo e gestionale completamente diverso da un ateneo all'altro, pur restando nell'ambito della stessa tipologia di sedi formative.

Per meglio definire il processo organizzativo, durante il primo anno di lavoro in CampusOne abbiamo predisposto uno studio di *benchmarking* basato sull'analisi di 20 campus

internazionali. Il target di riferimento dipende sia dal fatto che la nostra struttura è ampiamente rivolta a livelli di interazione che vanno oltre i confini nazionali, sia perché siamo uno dei pochi campus effettivamente considerabili tali in Italia. Abbiamo lavorato su due livelli: da un lato, in maniera ampia, sul piano delle interazioni e delle relazioni con le parti potenzialmente interessate a ciò che dentro l'Università avviene e può avvenire, dall'altro abbiamo via via selezionato i soggetti con cui interloquire in maniera più diretta sul nostro territorio.

Ragionando in termini di scala geografica, essendo io un geografo economico, ho ritenuto che il livello di scala sussidiaria e il rapporto perequativo con gli altri atenei dovessero essere molto chiari fin dall'inizio del lavoro.

La responsabilità si è rivelata un elemento strategico nel modello organizzativo che abbiamo scelto: nel nostro organigramma c'è un coordinatore responsabile della misura, un Board strutturato con i sei Presidi che rappresentano le sei facoltà dell'Ateneo, un Comitato tecnico consultivo che si è andato costituendo dopo il primo anno di lavoro.

In questa fase, oltre l'indagine di *benchmarking*, abbiamo avviato un'indagine più approfondita che ha dato luogo a due *workshop* di interlocuzione – il *focus* di cui ci parlava prima la collega di Palermo -, da cui è nato il Comitato tecnico consultivo che oggi conta 41 partecipanti sottoscrittori di un protocollo che descriverò più avanti. A questi 41 soggetti se ne stanno aggiungendo di nuovi, qualcuno è anche presente qui in sala, come il Vice Sindaco del Comune di Poggio Mirteto.

Si tratta di soggetti grandi e piccoli di cui non interessa la dimensione, ma la loro adesione ai principi etici condivisi che ci hanno portato a stendere armonicamente questo protocollo.

Abbiamo creato un'unità tecnica utilizzando ricercatori interni, motivati perché convinti della bontà del progetto. I nostri ricercatori interni producono ipotesi, schede, lavoro e soprattutto supportano il gruppo degli studenti (ITER) che abbiamo da subito coinvolto come interlocutori attivi del Comitato e composto da rappresentanze liberamente elette all'interno delle Facoltà. Gli studenti sono stati invitati a partecipare al progetto perché ne sono i fruitori, gli utenti reali e finali di *CampusOne*. Nel nostro caso non necessariamente la sperimentazione porterà ad attivare degli stage, ma deve, comunque, servire a delineare un modello di politica universitaria che si trasformi in modello organizzativo e gestionale di cui gli studenti siano parte reale (oltre che interessata).

Nel secondo anno, abbiamo avviato un lavoro di dialogo diretto, di colloquio anche piuttosto intenso e serrato, con le singole parti interessate. Stiamo parlando di parti sociali (ci sono tutti e tre i sindacati), di Confindustria, dell'Unione Industriali, di FederLazio, del Comune di Roma, della Provincia, della Regione, di istituzioni e soggetti, sia pubblici che privati, profit e no profit che hanno liberamente aderito e contribuito a delineare le regole del protocollo. Le esigenze delle parti interessate sono state individuate in vario modo e, man mano, perfezionate. Non abbiamo avuto la pretesa – e credo che sia stato un bene – di raccordarci immediatamente con i Corsi di laurea. Non era pensabile un'operazione del genere perché avremmo dovuto individuare chiaramente e immediatamente le figure che saremmo andati a formare.

All'inizio di “*CampusOne: Rapporti con il Territorio*” eravamo in una fase di investimento per il futuro, cominciamo a formare una figura che poi sarebbe stata effettivamente operativa

solo dopo tre anni. Abbiamo preferito organizzare il nostro lavoro per arrivare ad individuare pian piano, alla fine del processo, in una sorta di riesame migliorativo, le figure effettivamente utili al territorio, almeno di pertinenza e di relazione con il campus Tor Vergata.

Per fare questo abbiamo organizzato una raccolta dati certi e certificati (nel senso che lavoriamo in ISO 9000:2000). Il target formativo che abbiamo individuato è un target molto differenziato e fa parte dell'obiettivo principale delle *policies* sussidiarie dell'Università di "Tor Vergata"; *policies* che in un certo momento sono state anche oggetto di conflitti abbastanza aperti all'interno dell'Ateneo, perché i cambiamenti non sono sempre immediatamente condivisibili o non sono sempre percepiti in positivo.

Questo lungo lavoro ci ha occupato per quasi tutto il secondo anno di *CampusOne*. Dalla interlocuzione è emerso, ad esempio, che il soggetto formato nelle nostre aule doveva essere il più generale possibile e il più possibile in possesso di caratteristiche diverse. Quindi, la richiesta emersa non è stata di una specializzazione nei tre anni, in contrasto con l'obiettivo verso cui puntavamo, ma di un soggetto con una grande operatività immediata al livello intermedio nel mondo del lavoro e dell'occupazione.

Abbiamo anche individuato alcuni strumenti comuni per lavorare insieme, sperimentando e mettendo a disposizione l'innovazione, con grande generosità da parte di tutti, tant'è che il protocollo d'intesa che abbiamo stilato è stato poi condiviso in modo molto aperto da tutti e senza nasconderci dietro i rispettivi paludamenti. Abbiamo poi iniziato a parlare di progetti formativi, di rapporti di ricerca condivisi bilaterali o multilaterali.

In realtà questa misura *CampusOne* svolge il ruolo di mediatore disinteressato, perché quello che noi abbiamo realizzato è un tavolo di *governance* dove poter fissare (per questo insisto sui principi condivisi) le regole del rapporto tra mondo esterno e Università. Da sempre si chiede a tutti una collaborazione efficace con l'Università, ma come poi questa collaborazione si debba effettivamente concretizzare era un aspetto ancora abbastanza nebuloso anche per *CampusOne*. Per fare un esempio, nella realtà è molto difficile far entrare Confindustria nella stesura dei programmi di un Corso di laurea.

O ancora: la docenza laica funziona, ma la partecipazione laica al processo di redazione, di progettazione del piano di educazione formativa, è qualcosa che richiede la capacità di entrare anche nello spirito e nel metodo della formazione universitaria; una capacità che spesso manca alle strutture esterne.

Abbiamo allora individuato una serie di strutture che sono divenute le risorse interne e le risorse esterne del progetto. Da un lato risorse interne perché residenti all'interno del campus (Banca d'Italia, CNR, i ricercatori, i dipartimenti, i centri di eccellenza, il parco scientifico e tecnologico) e dall'altro le infrastrutture e le strutture che si organizzano esternamente e che partecipano al progetto gestite da uno strumento che stiamo finendo di perfezionare in questo momento e che abbiamo chiamato GEMS.

Il *Geographical Educational Management System*, creato proprio all'interno della struttura *CampusOne*, è una sorta di mini-GIS che gestisce non solo la domanda, ma anche l'offerta educativa. Non come vorrebbe la legge Biagi con un'offerta di professionalità; non è questo l'obiettivo, a mio avviso, della struttura "Rapporti con il territorio". Si tratta di monitorare e tenere sotto controllo e aggiornare costantemente le politiche di

relazione con il territorio. Alla fine quello che emerge è il modello policentrico equipotenziale specifico del nostro campus, perfettamente in linea con quello che chiede anche l'Unione Europea e che ci permette di superare nell'offerta di formazione anche i limiti regionali. Infatti, noi abbiamo stabilito una rete di interlocuzioni privilegiate anche con alcune Università del Mezzogiorno: Napoli, Salerno, Benevento.

La progettazione, come dicevo, è stata fatta secondo le norme ISO e abbiamo organizzato un modello di scambio con gli interlocutori, che per un periodo è stato quasi quotidiano. Abbiamo lavorato molto sui contatti interpersonali, facendo delle riunioni assolutamente informali, trimestrali e semestrali, in cui ogni interlocutore portava un valore aggiunto a questo documento che man mano si è chiarito ed è diventato un accordo con proprie modalità di gestione dei servizi e dell'organizzazione.

Per comunicare all'esterno i risultati del nostro lavoro abbiamo creato un sito dove sono presenti i verbali delle riunioni, i risultati dei *workshop*, le analisi della domanda.

Nel settembre 2003 siamo arrivati alla stesura definitiva ed alla sigla del Protocollo di Intesa, un protocollo che impegna i firmatari prima di tutto sull'etica della formazione. Stiamo ancora ricevendo nuove adesioni e nel contempo compaiono le prime proposte di contratto: il primo, dalla Regione Lazio, prevede un coinvolgimento diretto e operativo degli studenti che lavoreranno all'interno della struttura su progetti dedicati. La proposta viene esaminata da 41 firmatari che individuano quali siano le *expertise* studentesche, si fa un bando di evidenza pubblica all'interno dell'ateneo, rispondono gli studenti, invogliati non solo dalla piccola remunerazione che riceveranno ma anche dalla possibilità di inserire questa esperienza nel proprio curriculum per fare il

primo ingresso diretto nel mondo del lavoro. Poi, se i loro docenti/tutor vorranno considerare questa esperienza come una prova finale del triennio saranno liberi di farlo, altrimenti rimane, comunque, un'esperienza positiva.

Stiamo vagliando in questo momento altre tre-quattro possibilità di attivazione di nuovi progetti, nonché la possibilità che ci viene offerta da alcuni soggetti privati di “adottare uno studente”. Un bello slogan, che stiamo riempiendo di contenuti.

In conclusione, un breve *excursus* sulle attività in corso: le 41 parti saranno tra breve chiamate a lavorare su un dossier di consultazione continua, aprire tavoli di *governance* separati, dandosi le regole di lavoro a secondo degli obiettivi e delle finalità, utilizzando strumenti molto innovativi e sperimentali. Abbiamo coinvolto l'orientamento. A questo punto abbiamo aperto i Corsi di laurea sia del triennio che della formazione specialistica. Abbiamo stabilito condizioni di formazione continua. Stiamo incrociando domanda ed offerta per valutare anche gli stage aziendali, non era il caso di farlo prima. Stiamo simulando, per alcune domande specifiche di giovani del nostro ateneo, la possibilità di essere incubati all'interno di imprese ma anche di fare spin-off insieme ai docenti. Infine, stiamo implementando il sistema informativo geografico.



Università degli Studi di Roma  
"Tor Vergata"  
Campus-Rapporti con il territorio

***Roma "Tor Vergata"  
un caso di organizzazione  
per governare "in sostenibilità"  
i rapporti con il territorio***

Maria Prezioso

Seminario CRUI

Roma, 2 febbraio 2004

## DI COSA PARLIAMO

- SISTEMA ORGANIZZATIVO
- ESIGENZE E OBIETTIVI
- RISORSE
- PROCESSO PIANIFICATO
- RISULTATI, ANALISI E MIGLIORAMENTO

## SISTEMA ORGANIZZATIVO

- **SISTEMA DI GESTIONE:**

STUDIO DI FATTIBILITÀ SETT. 2001

(SCOPI-OBIETTIVI-SCALA, BENCH INTERNAZIONALE 20 CAMPUS, SITUAZIONE ROMANA, INDIV. PI)

- **RESPONSABILITÀ:**

COORDINATORE/RESPONSABILE MISURA

BOARD PRESIDI (6) INDIRIZZI POLITICI

COMITATO TECNICO-CONSULTIVO PI (41 sottoscrittori in aumento)

SEGRETERIA TECNICA (1+3 ricercatori)

SEGRETERIA ORGANIZZATIVA (1)

GRUPPO STUDENTI ITER

- **RIESAME**

sviluppato a valle di 2 workshop e di tavoli di lavoro con PI

## ESIGENZE E OBIETTIVI

- **ESIGENZE DELLE PI**

Raccolte e organizzate dati certi e certificati sul mercato del lavoro provinciale e regionale; target formativo differenziato

- **OBIETTIVI GENERALI E POLITICHE TV**

Policesi sussidiarie del modello campus TV

- **OBIETTIVI INTEGRATI RAGGIUNTI**

principi etici condivisi; strumentazione comune; innovazione; cooperazione orizzontale e sperimentazione e-learning; progetti formativi e di ricerca condivisi bi e multilaterali per l'occupazione

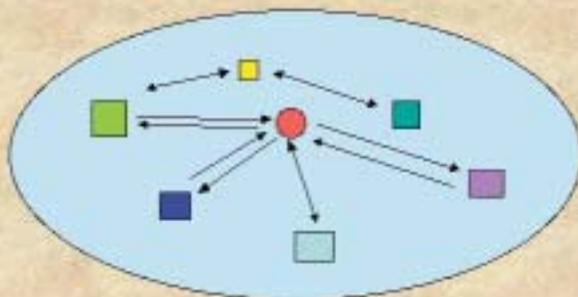
## PRIMI RISULTATI INDAGINE SULLA DOMANDA

- collaborazione efficace tra Università e mondo del lavoro
- interventi in base alle specifiche esigenze di ciascuna facoltà
- ottimizzazione dei relativi programmi
- investimenti in formazione on line e sulle nuove tecnologie anche nel campo formativo
- ricerca avanzata e formazione continua per la PA e l'innovazione d'impresa
- alta formazione in campo ambientale
- creare iniziativa aziendale sperimentando ruoli e figure professionali competenti rispetto alle richieste del mercato del lavoro stage in azienda
- trasferimento di saperi attraverso la formazione del capitale umano
- Individuazione settori: ambiente e gestione ambientale, turismo congressuale, qualità e gestione certificazione in qualità, investimento del risparmio, ventur capital, beni culturali e applicazione delle tecnologie ai beni culturali, medicina preventiva, scienza e media della comunicazione, marketing territoriale, medicina e marketing dello sport

## RISORSE

- **RISORSE UMANE (interne)**  
1 ricercatore jr dedicato e 3 senior  
interdisciplinari; 12 studenti eletti interfacoltà;  
Desk imprese ed orientamento; responsabili e  
manager didattici corsi CO; soggetti interni  
Campus TV (es: CNR, Banca d'Italia, Parco  
Scientifico, Dipartimenti, centri di eccellenza)
- **INFRASTRUTTURE (realizzate in CO)**  
GEMS per gestire in modo ottimale la  
combinazione di fattori già operanti sul territorio

## GEOGRAPHICAL EDUCATIONAL MANAGEMENT SYSTEM



Modello policentrico stabilizzazione della rete interregionale di 1 livello e formalizzazione di quella delle università del Mezzogiorno (denominata ITANEP, con l'università di Benevento, Napoli, Salerno, ecc.)

## PROCESSO PIANIFICATO

- **PROGETTAZIONE**  
coerente con gli obiettivi - modalità ISO
- **INFORMAZIONE E MODALITA' DI COMUNICAZIONE**  
Sito web dedicato, mail, contatti interpersonali, riunioni informali tri-semesterali
- **SERVIZI DI CONTESTO**  
accordo su modalità di gestione del servizio



## RISULTATI, ANALISI E MIGLIORAMENTO

- **RISULTATI**  
**Protocollo d'Intesa sett. 2003** (41 FIRMATARI E NUOVE ADESIONI IN CORSO)  
**Il contratto** Regione Lazio per lavoro in stage studenti ITER remunerato  
Numerose proposte in corso di valutazione (es. "adottiamo uno studente")  
Diffusione cultura qualità
- **ANALISI e MIGLIORAMENTO** (autovalutazione e SWOT)

## ATTIVITA' IN CORSO

Le Parti collaborano tra loro alla realizzazione di:

- un dossier di consultazione
- tavoli di Governance
- orientamento
- corsi di laurea e alta formazione specialistica
- formazione continua
- incrocio domanda/offerta di lavoro (placement) e stages aziendali
- simulazioni per la nascita di nuove imprese giovani
- Implementazione del sistema geografico per la gestione della formazione (GEMS)

CLAUDIO FALCONE

Università di Roma “La Sapienza”

Sono il Coordinatore all’Università “La Sapienza” dell’azione “Rapporti con il Territorio” mentre il responsabile dell’azione è il Prorettore, Prof. Gianni Orlandi. Questa scelta non è stata casuale perché il Prof. Orlandi ha sviluppato numerosi rapporti con gli enti locali nell’ambito del decongestionamento che La Sapienza ha scelto di attuare secondo il modello degli atenei federati.

Noi abbiamo attivato sia il Comitato di Indirizzo di Ateneo che i Comitati di Indirizzo dei Corsi di studio. La Sapienza ha circa 160 Corsi di laurea di primo livello, altrettanti di secondo livello e circa 200 master, oltre ai corsi di specializzazione e di dottorato. E’ chiaro che *CampusOne* poteva essere sperimentato solo su cinque corsi, un numero molto esiguo rispetto all’offerta formativa per cui, se volevamo mettere a sistema l’azione dei Rapporti con il territorio, bisognava costituire un Comitato centrale di ateneo, anche se non ci siamo nascosti, fin dall’inizio, le difficoltà di gestire l’azione su una scala così vasta.

La composizione del Comitato di ateneo che ha il compito della consultazione con il territorio, vede partecipare tra i membri interni, i Presidi dei Corsi di laurea *CampusOne*, i Presidenti degli stessi Corsi di laurea e il Manager didattico di ateneo. Tra i membri esterni abbiamo avuto l’adesione ad alto livello di enti locali, confederazioni, sindacati, ordini professionali e altri come riportato nella diapositiva. Questa mattina ci sono stati due interventi, uno del collega de L’Aquila e l’altro di Bergamo. Il primo sottolineava l’importanza dei Comitati locali di indirizzo dei Corsi per ottenere risultati concreti, mentre il secondo dava

maggiore importanza all'azione di ateneo. Noi abbiamo abbracciato la doppia strada e abbiamo ottenuto risultati abbastanza interessanti.

Non parlerò dei Comitati locali di indirizzo, i cui risultati devo dire sono abbastanza soddisfacenti, con gli stessi problemi che sono stati già elencati da alcuni oratori questa mattina. I Corsi che abbiamo scelto di inserire in *CampusOne* sono: Arredamento e Architettura degli interni, Biotecnologie agroindustriali che è presso sede di Latina, Ingegneria meccanica, Disegno industriale, entrambi nella Facoltà di Ingegneria, Lettere e infine, Scienze applicate ai beni culturali che è un Campus like<sup>1</sup>.

La Sapienza ha aperto, inoltre, sedi esterne, non solo in città, ma anche in provincia e fuori provincia. Questo fatto complica il problema di trovare gli interlocutori evitando sovrapposizioni e/o carenza di rappresentanza.

Il Comitato di Indirizzo è stato attivato il 19 febbraio dello scorso anno. Nel primo incontro è stato presentato il progetto *CampusOne* e la riforma universitaria perché molti degli invitati non ne conoscevano i contenuti. Siamo passati poi, dopo una serie di incontri, al confronto delle esigenze sulla formazione e alla definizione delle figure professionali.

Nella diapositiva è riportata una sintesi dei principali temi emersi. Il primo riguarda la complessità del sistema formativo articolato su vari livelli (laurea triennale, specialistica, master, corsi IFTS) e l'ampiezza dell'offerta formativa che spesso ostacola la comprensione della differenza tra le figure professionali proposte. C'è stata una richiesta da parte dei rappresentanti dei vari

---

<sup>1</sup> I Corsi Campus like sono dei corsi che sperimentano la metodologia del Progetto *CampusOne* senza avere alcun finanziamento (n.d.r.)

*stakeholders* molto interessante, perché qualcuno chiedeva una formazione generale per poi affidare la fase di specializzazione direttamente durante il periodo di lavoro. Altri, invece, chiedevano figure altamente specializzate. Quindi, a seconda del settore abbiamo notato un alto interesse per alcuni sulle lauree specialistiche e poco interesse per le triennali, mentre, per altri era il contrario. *CampusOne* consente una sperimentazione solo sulle lauree triennali, indubbiamente era l'unica cosa da fare ma, per il futuro, sperando che ci sia un futuro, bisogna ragionare in modo serio su quale parte della formazione va tenuta nelle lauree di I° e II° livello e quale va spostata nei master, un percorso più flessibile e non sempre definitivo.

Un altro aspetto emerso è che l'eccessiva professionalizzazione comporta il rischio dell'obsolescenza delle conoscenze.

Inoltre, i tempi della formazione sono lunghi rispetto alle esigenze delle imprese per cui sarebbe opportuno dare più valore ai master che possono costituire uno strumento più efficace per un aggiornamento continuo.

Abbiamo individuato tra gli obiettivi una migliore definizione delle figure professionali e l'adeguamento alle richieste del mercato. Sono stati pubblicati numerosi rapporti sulle esigenze formative che però sono spesso contraddittori. Un altro punto riguarda la docenza esterna, non solo limitata agli stage, perché il D.M. 509/99 prevede che lo studente alterni momenti di formazione nell'università a momenti di lavoro. Quindi, la legge stessa prevede un ruolo formativo da parte del mondo del lavoro e questo è un rimprovero benevolo che rivolgiamo spesso alle imprese. Non si possono sottoscrivere accordi a livello nazionale e poi ci si blocca perché solo lo stage non può essere fatto. E' un

compito che dobbiamo svolgere tutti e bisogna che ognuno faccia la sua parte. Quindi, ai Comitati di Indirizzo devono essere invitate persone esperte altrimenti è difficile poi concretizzare le azioni.

Vista l'eterogeneità del nostro ateneo abbiamo pensato di costituire due tavoli di lavoro, uno per l'analisi dei fabbisogni formativi e l'orientamento, coordinato dal Preside, Prof. Avallone, Psicologia II e un altro tavolo, stage e *placement*, coordinato dal Prof. Cecere di Ingegneria. Questi tavoli per ora si sono riuniti due volte e i problemi emersi sono più o meno questi. Innanzitutto, la mancanza di strumenti operativi e di risorse per università, aziende e studenti per effettuare gli stage. La Sapienza ha circa 130.000 studenti e, anche se la sperimentazione di *CampusOne* riguarda circa 700 studenti, è difficile operare a "costo zero".

Siamo in Europa, ma lo studente che da Roma vuole andare in stage presso un'azienda di Pomezia già non sa come ottenere un rimborso spese.

E' anche vero che si assiste al fiorire di molte iniziative simili che confondono e dissipano risorse, azioni condotte, come diceva qualcuno che mi ha preceduto, anche in modo piratesco: tutti fanno orientamento, formazione, università a distanza.

Il problema delle risorse rimane fondamentale ma c'è anche un problema politico in quanto credo che l'università, l'università pubblica intendo, deve trovare la forza di controllare l'attuazione della riforma e di non farsi condizionare solo dalle esigenze del mercato. Ad esempio, io lavoro nelle biotecnologie e gli OGM costituiscono un argomento importante del settore. In Italia gli ultimi governi, indipendentemente dal colore politico, hanno ostacolato l'impiego degli OGM per cui i laureati con queste competenze non saprebbero dove spenderle nel mercato del

lavoro. A questo punto smettiamo di formare alcune figure di biotecnologo diventando dipendenti dal *know how* di altri oppure creiamo persone competenti per lamentarci poi della fuga dei cervelli all'estero? Ci sono dei nodi grossi da sciogliere e l'Università può avere peso solo se mantiene la sua autonomia che in questo momento è fortemente minacciata dalla riforma che il governo sta preparando. Questo è un problema molto serio ed è certamente uno dei motivi che ha contribuito a spegnere un po' l'entusiasmo anche di persone come voi e come me che stanno in prima linea cercando di sostenere e migliorare l'efficienza delle istituzioni per le quali lavoriamo.

Un altro problema emerso riguarda il numero dei crediti dedicati allo stage che in molti corsi corrispondono ad un numero di ore di lavoro molto ridotto ed alla permanenza in azienda di qualche mese con un *turn over* di studenti non funzionale alla vita dell'azienda stessa. Questa osservazione ci ha fatto riflettere sul pericolo di burocratizzare il periodo dello stage.

Un altro aspetto ha riguardato l'importanza delle banche dati che consentano una migliore conoscenza dell'offerta formativa e una migliore gestione degli stage e dell'ingresso nel mondo del lavoro. Il MIUR ne aveva proposta una nazionale ma forse sarebbe più utile avere delle banche dati locali, meglio connesse con le realtà territoriali ma, soprattutto, aggiornate! Senza contare le Università private, sul territorio laziale sono oggi presenti tre atenei pubblici a Roma, uno a Viterbo e uno a Cassino. Questo fatto, considerato che l'aumento delle tasse è sempre un'azione impopolare, ha spinto le Università ad una corsa ad attirare un numero maggiore di studenti che ha visto un grande aumento dell'offerta formativa non sempre accompagnato dalla chiarezza sugli sbocchi professionali.

E' normale che ci sia competizione tra gli atenei ma questa deve essere sana e basata sulla validità dell'offerta formativa che deve riflettere realmente le competenze e la disponibilità di strutture delle varie sedi. Un problema che stiamo cercando di risolvere a livello di ateneo, non so se sia capitato anche in altri atenei, è che dalla scheda del Corso di laurea non si evince sempre la figura professionale che si vuole formare. Data l'ampiezza dell'offerta formativa, è difficile, inoltre, capire la differenza tra Corsi con nome uguale o simile che si tengono nella stessa Facoltà o in Facoltà che hanno parziali sovrapposizioni (es. tra Ingegneria e Architettura, Giurisprudenza ed Economia). Per questo, oltre ad una banca dati per gli stage, abbiamo pensato di costruirne una sull'offerta formativa accessibile per parole chiave, che consenta agli *stakeholders* di individuare con chiarezza la figura professionale e le competenze acquisite.

Almeno su questi problemi e sulla metodologia per superarli sarebbe auspicabile, come dirà la collega di Roma Tre dopo di me, una collaborazione che per il momento potrebbe essere sperimentata congiuntamente dai tre atenei romani.

**Università degli studi di Roma  
“La Sapienza”**

**Progetto *CampusOne***

***Azione Rapporti con il Territorio***



*Responsabile Prof. Gianni Orlandi, Pro-Rettore Vicario*

*Coordinatore Prof. Claudio Falcone*

**Progetto *CampusOne***  
***Azione Rapporti con il Territorio***

**COMITATO DI ATENEO**

**Consultazione e politiche sul territorio**

**Rappresentanti interni** Presidi delle Facoltà *CampusOne*  
Presidenti CdS *CampusOne*  
Manager d'Ateneo *CampusOne*

**Rappresentanti esterni** Comune di Roma, Provincia di Roma, Regione Lazio,  
MIUR, CRUI, Confindustria, Confcommercio,  
Confedilizia, Confartigianato, C.C.I.A.A., Federlazio,  
FITA, CNA, ABI, CNEL, CNR, ENEA, ISFOL,  
Ordini degli Ingegneri, dei Biologi, degli Architetti,  
CGIL, CISL, UIL.

**COMITATI DI INDIRIZZO DEI CdS**

**Progettazione CdS**

## CORSI CAMPUS ONE

- ✓ Laurea in Arredamento e Architettura degli Interni - Interior Design
- ✓ Laurea in Biotecnologie Agro - Industriali
- ✓ Laurea in Ingegneria Meccanica
- ✓ Laurea in Disegno Industriale
- ✓ Laurea in Lettere
- ✓ Laurea in Scienze Applicate ai beni culturali alla Diagnostica per la loro conservazione

Interni Merigi Blandi Tema "Le  
Ristoranti"

## Comitato di Indirizzo di Ateneo

Attivato il 19 febbraio 2003:

- Presentazione CampusOne
- Presentazione riforma universitaria
- Confronto delle esigenze delle P.I. sul tema della formazione e della definizione delle figure professionali

### **- PRINCIPALI TEMI EMERSI**

- Complessità ed eterogeneità del sistema formativo
- Richiesta di formazione "generale" o "specializzata" dei laureati dipendente dal settore
- L'eccessiva professionalizzazione rischia di creare una rapida obsolescenza delle conoscenze
- Difficoltà di realizzare gli stage e necessità di individuare modalità alternative
- I tempi della formazione non sono funzionali alle esigenze delle imprese
- Necessità di analisi dei reali fabbisogni formativi e professionali
- Riflessione sulla legge Biagi che attribuisce alle Università competenze per l'inserimento dei laureati nel mercato del lavoro
- Interesse per CdS non compresi nel progetto CampusOne

### **- OBIETTIVI INDIVIDUATI**

- Migliore definizione delle figure professionali e adeguamento alle richieste del mercato
- Maggiore partecipazione diretta dei soggetti extra-universitari alla formazione (docenza esterna - stage )
- Azioni efficaci di Orientamento e Placement

## **STRUMENTI DI LAVORO**

### Creazione di 2 tavoli di lavoro

- 1) ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI E ORIENTAMENTO
- 2) Coord. Prof. Francesco Avallone - Facoltà Psicologia II
  
- 2) STAGE E PLACEMENT
- 3) Coord. Prof. Carlo Cecere - Facoltà Ingegneria

Ciascun tavolo si è riunito 2 volte:

#### **Problemi emersi**

- Mancanza di strumenti operativi e di risorse per Università, aziende e studenti per effettuare gli stage
- Il numero crediti degli stage, tradotto in tempo/lavoro, contrasta con le esigenze delle aziende
- Rischio di burocratizzazione del periodo dello stage
- Necessità di una banca dati (nazionale? regionale?) su "domanda e offerta di lavoro" e sugli "stage"
- Esigenze di formazione continua per figure tecnico-scientifiche
- Scarsa conoscenza della riforma universitaria da parte delle imprese
- Creazione di uno strumento che renda più trasparente le differenze tra figure professionali per individuare quelle di maggiore interesse per Aziende ed Enti del territorio.

GIUDITTA ALESSANDRINI

Università di Roma Tre

Innanzitutto, un ringraziamento alla CRUI che ha scelto Roma Tre per ospitare questo importante seminario operativo, dedicato prevalentemente all'analisi e al confronto tra "buone pratiche". Mi pare che molti siano gli elementi significativi emersi come già ha detto il Prof Zich alla fine della mattinata. Mi preme anche, ringraziare i colleghi Prezioso dell'Università Tor Vergata e Falcone della Sapienza perché, come esito di alcuni incontri avuti negli ultimi mesi, siamo riusciti insieme a dialogare su questa area cercando di portare avanti un discorso di possibile sinergia, in un'ottica assolutamente nuova rispetto al passato. E penso che anche questo possa essere considerato, già fin d'ora, come un risultato importante di CampusOne, anche se l'ambito complessivo dell'accordo tra i tre atenei dovrà essere ancora mediato e perfezionato.

L'ateneo Roma Tre che rappresento e che ospita questo seminario, è abbastanza giovane, da poco ha, infatti, festeggiato i suoi 10 anni di attività. E' un ateneo che registra attualmente un notevole incremento nelle immatricolazioni ed ha un rapporto estremamente positivo nella dinamica docente-studente. Non mi soffermo sul nostro lavoro (come Comitato di Indirizzo) di interpretazione del dettato su cui si articola l'azione "Rapporti con il territorio" di CampusOne, ma vorrei soltanto sottolineare il fatto che l'opportunità di realizzare questa giunzione con il territorio, è stata, senza dubbio, una vera e propria *rivoluzione silenziosa*. Nelle strategie dell'azione Rapporti con il territorio, infatti, si può evidenziare una dimensione valoriale assolutamente nuova rispetto al passato che fa riferimento non soltanto ad alcuni

indirizzi di *policies* dell'Unione Europea, ma anche ad una *nuova attenzione* all'evoluzione dei sistemi professionali nella specificità della dimensione locale nella quale si presentano, oltre ad una *nuova sottolineatura* del valore della conoscenza come fattore produttivo nel *milieu* sociale ed economico del territorio. Senza dimenticare anche, lo stesso effetto della cooperazione interistituzionale che è un elemento di per sé qualificante e “motore” di una nuova visibilità e presenza degli atenei nel territorio.

Noi abbiamo, oltre alle azioni di ateneo, anche ben cinque Corsi di studio che stanno sperimentando il Progetto *CampusOne*.

Non mi soffermo per ragioni di tempo sui risultati realizzati dai Comitati locali ma vorrei spendere qualche parola per raccontarvi come ha lavorato il Comitato di Indirizzo di ateneo di Roma Tre. Innanzitutto, si è insediato con decreto rettorale nel febbraio del 2003, si è riunito in tre sessioni plenarie, si compone al momento di 12 membri esterni e di 8 interni. La partecipazione alle riunioni è stata aperta anche alle altre componenti dell'ateneo. Ciò che vorrei sottolineare in modo particolare è che all'interno del Comitato si è determinato un flusso costante di comunicazione sia cartacea che elettronica che ha vivificato questo rapporto in quell'ottica di *reciprocità* che poco fa è stata sottolineata come elemento strategico fondamentale da raggiungere nell'obiettivo complessivo di quest'”azione”.

La composizione del Comitato, si avvale di rappresentanti interni di ateneo e di rappresentanti esterni: Confindustria, Confapi, Abi, CNR, CNEL, MIUR, Comune e Provincia di Roma, la Scuola superiore della Pubblica amministrazione, il Sistema Camerale e il mondo dei media con la RAI.

Cosa abbiamo fatto? E' chiaro che, come dicevo prima, si è

cercato, soprattutto, di privilegiare nell'attività realizzata la dimensione *consultiva*, nel tentativo di individuare le concrete modalità per costruire relazioni stabili e continuative, per cercare un coinvolgimento diretto delle *strutture* oltre che delle persone *fisiche* che hanno presenziato e si sono impegnate nelle riunioni del Comitato, soprattutto in merito alle aree di competenza correlate all'offerta didattica in riferimento all'analisi dei fabbisogni formativi e professionali emergenti nel territorio. Non abbiamo pensato al momento di sviluppare una vera e propria indagine conoscitiva di ampio raggio come ha fatto l'Università di Palermo, ma abbiamo dedicato alcuni momenti importanti allo studio ed alla conoscenza approfondita di ricerche segnalate e presentate dalle stesse componenti esterne del Comitato (per esempio la ricerca dell'Enfea realizzata dalla Confapi ed un'importante ricerca relativa ai sistemi professionali nel comparto del credito). Questo per cercare di creare un universo comune di riferimenti reso possibile, ripeto, da iniziative già realizzate, che fosse oggetto di comune conoscenza e riflessione. L'attività del Comitato di Indirizzo è riuscita, inoltre, ad incentivare l'attivazione di accordi e convenzioni per gli stage e i tirocini.

Come abbiamo lavorato? Abbiamo lavorato soprattutto con riunioni in plenaria e con seminari tematici. La sintesi sui temi oggetto delle riunioni in qualche modo è già stata presentata fin qui. E' più utile, quindi, soffermarsi sulle attività già effettivamente realizzate: innanzitutto è stata oggetto di attenzione la *presentazione della programmazione didattica complessiva di ateneo*. Era la prima volta che soggetti istituzionali diversi venivano a conoscere le caratteristiche dell'offerta didattica dell'ateneo Roma Tre.

Il coinvolgimento delle componenti del Comitato ha riguardato non soltanto la programmazione didattica, ma anche alcuni servizi che l'ateneo sviluppa, come per esempio l'Ufficio per le attività degli studenti e, soprattutto, Roma Tre Orienta (che è una delle azioni dedicate proprio al supporto agli stage e ai tirocini) e continua ad essere diretto anche a tutti gli eventi anche culturali organizzati e promossi dall'ateneo.

Un altro aspetto importante che penso possa essere anche di interesse di coloro qui presenti che sono impegnati in questa azione, è l'esigenza di creare modalità di interazione con altre azioni di sistema. Questo è un impegno che noi ci siamo posti, penso anche all'integrazione con l'azione ICT, con l'azione di valutazione, col management didattico. Tra l'altro Roma Tre ha anche sviluppato una serie di corsi, come altri atenei, proprio per migliorare le *skills* e le competenze del management didattico.

Quali sono le attività in corso? Innanzitutto, abbiamo pensato di proporre e condividere un protocollo di intesa con gli organismi presenti nel Comitato di Indirizzo. Anche perché il "dopo" *CampusOne* è vicino e ci sembra importante non disperdere questo patrimonio di *know how* che si è consolidato, anche simbolico e relazionale, per rifarmi a quanto prima detto da Prezioso circa la dimensione etico-valoriale che caratterizza questa azione. Stiamo lavorando per cercare di portare a termine questa attività. Inoltre, stiamo realizzando una *web community* tra i membri del Comitato di Indirizzo per presidiare lo sviluppo di una comunicazione continuativa anche attraverso lo scambio asincrono di informazioni, documenti, di attività di *reporting* tra tutti i componenti del Comitato di Indirizzo. Terzo aspetto, che è quello sul quale ci stiamo impegnando insieme agli altri due atenei romani citati prima, è appunto quello di definire una

possibile proposta di accordo sugli oggetti che sono correlati agli indirizzi più importanti di *CampusOne* Rapporti con il territorio, cioè l'elaborazione di standard per gli stage e tirocini, attività di collaborazione didattica verso il territorio nelle sue diverse componenti.

Quindi, gli oggetti e le attività all'ordine del giorno nei prossimi mesi, entro giugno 2004, sono la condivisione del Protocollo di intesa con gli organismi presenti nel Comitato; la riflessione sul sostegno agli spin-off, che ha recentemente impegnato l'ateneo in un'indagine ricognitiva; la riflessione sul tema del *diploma supplement* e dell'ECTS, tema importante che ci attende a breve scadenza.

Un'altra esigenza emersa dagli stessi componenti del Comitato di Indirizzo, era quella di allargare la riflessione, che *CampusOne* ha avviato, soprattutto, sulle lauree triennali, anche al tema dell'alta formazione, quindi ai master ed ai dottorati. Infine, una riflessione sul tutorato e sull'orientamento in ingresso ed in uscita e sulle banche dati laureati.

Quali sono, dunque, quelle che possiamo definire “le lezioni dell'esperienza”? Naturalmente farò considerazioni personali maturate grazie all'esperienza dell'attività relativa al Comitato. Sono dell'opinione che siano indubbi i vantaggi del consolidamento di una cultura della condivisione con il mondo del lavoro e, soprattutto, la possibilità di migliorare la comunicazione interna per far fronte all'esigenza di una migliore comunicazione dell'offerta didattica. Gli atenei sono stati quasi “costretti” oggi, al di là di una tradizione consolidata di organismo a maglie larghe, a sviluppare forme più incisive e trasparenti di comunicazione interna ed esterna. Occorre integrare le azioni di sistema con le altre azioni, ma soprattutto, – e questo mi sembra

una buona pratica che mi auspico possa giungere a risultati nei prossimi mesi –, migliorare il dialogo tra gli atenei su questo aspetto strategico del potenziamento delle attività con il territorio, intese non soltanto nella dimensione meramente locale, ma anche in un'ottica più estesa. E qui ci tengo a dire che Roma Tre da sempre si definisce come un ateneo nel territorio per il territorio, nella città e per la città, intesa quest'ultima anche nella dimensione simbolica più ampia di ambiente non solo geografico ma anche sociale economico, e culturale.



CAMPUSONE

**Processi di integrazione  
con il Territorio  
UNIVERSITA' ROMA TRE**

Prof.ssa G. Alessandrini  
2 FEBBRAIO 2004

PUNTI DI ATTENZIONE

- Overview sui dati dell'Ateneo Roma Tre
- Interpretare il dettato di CampusOne
- Il Comitato di Indirizzo di Ateneo  
(insediamento, componenti e modalità di lavoro)
- Ambiti di collaborazione
- Attività realizzate
- Attività da realizzare nel terzo anno di Campus One
- "Lezioni" dall'esperienza del C.d'I.

## ALCUNI DATI STATISTICI SULLA CRESCITA DI ROMA TRE

Dati (provvisori) relativi a.a. 2003\2004

<b>STUDENTI :</b>	<b>34.923</b>
Incremento annuo immatricolazioni:	33%
Corsi di Studi (lauree triennali e specialistiche):	92
Docenti	744
Personale TAB	534
Rapporto Docenti – studenti	46,6%

### INTERPRETARE IL DETTATO DI CAMPUSONE per l'azione "Rapporti con il Territorio" Campusone

- Realizzazione di **rapporti di giunzione stabili** con la realtà del territorio  
( nelle sue componenti sociali economico-produttive - sindacali- associative e relative alle autonomie locali)
- Monitoraggio delle **figure professionali** previste nei nuovi corsi di laurea relativi alla programmazione didattica di Ateneo
- Creazione dei **Comitati di indirizzo locali e di Ateneo**

## QUALI DIMENSIONI VALORIALI...

- Riferimenti agli indirizzi presenti nei documenti U.E.
- Innovazione continua
- Attenzione all'evoluzione dei "sistemi professionali"
- Trasversalità ed integrazione tra gli attori sociali ed istituzionali
- Il valore della conoscenza come *fattore direttamente produttivo* nel *milieu* sociale ed economico
- Creazione del valore attraverso la cooperazione interistituzionale

5

## CORSI DI STUDIO CAMPUS ONE DELL'ATENEO (LAUREE N.O.)

- Ingegneria Informatica
- Economia delle Imprese e dei mercati
- Scienze dell'architettura
- Comunicazione nella società della globalizzazione
- Formazione e sviluppo delle risorse umane

6

## IL COMITATO DI INDIRIZZO DI ATENEIO ROMA TRE

- Si è insediato con il decreto rettorale n°597 del 28 Febbraio 2003
- Si è riunito in tre sessioni plenarie ( in marzo,giugno,ottobre 2003)
- Si compone al momento di 12 membri esterni ed 8 interni
- La partecipazione alle riunioni plenarie è allargata anche alle altre componenti di Ateneo
- Si è attivato uno flusso costante di comunicazione cartacea ed elettronica tra i membri del C.di. e gli uffici di Ateneo

7

## Componenti Comitato d'indirizzo di Ateneo

- Rettore
- Rappr. **interni** di Ateneo ( **5 PRESIDENTI DEI CDL C. O.,IL PRESIDENTE DELLA C. DIDATTICA DEL SENATO ED UN MEMBRO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE , IL DELEGATO PER I RAPPORTI CON GLI STUDENTI,OLTRE AL RESPONS. C. O.)**
- Rappr. **esterni** ,CONFINDUSTRIA, CONFAPI,ABI,CNR,CNEL,MIUR, COMUNE E PROVINCIA DI ROMA ,SCUOLA SUPERIORE P. A.,COMITATO UNITARIO PROFESSIONI ,SISTEMA CAMERALE, RAI

8

## Rapporti col territorio CampusOne Macroobiettivi per Roma Tre (1)

- Attivare nell'ambito del Progetto CampusOne di Ateneo- un organismo con funzione consultiva ed orientato allo sviluppo di **relazioni stabili e continuative** con le più significative componenti dell'ambiente economico e produttivo e degli enti locali a livello regionale che nazionale.
- Sviluppare il **coinvolgimento diretto** del mondo del lavoro per la diffusione di informazioni sull'offerta didattica di Roma Tre anche ai fini di strategie di consultazione degli enti stessi, di monitoraggio e riesame dell'offerta.

## Rapporti col territorio Macroobiettivi per Roma Tre (2)

- Monitoraggio dei **fabbisogni formativi e professionali** per le aree di competenze correlate con l'offerta didattica.
- Accordi e **convenzioni per gli stages e tirocini**
- Sviluppo di **accordi e collaborazioni sulle aree di pertinenza dell'Ateneo in riferimento a possibili giunzioni con il mondo del lavoro**

## Focus su Stage e Tirocini

Totale accordi con imprese ed enti	311
Totale stage	598

11

## Modalità di lavoro del C.d.I.

- Riunioni in plenaria della durata di mezza giornata
- Riunioni tematiche e "gruppi di attenzione"
- *Interfaccia* con i C. d. I. dei Corsi di laurea presenti in *Campus one*
- Seminari tematici in collaborazione (in via di progettazione)
- Forum virtuali tematici (in via di implementazione nella web community dedicata)

12

## Sintesi sugli “oggetti” delle riunioni plenarie

- Presentazione da parte dei membri di Ateneo del Progetto *Campusone* di Ateneo e dei “Format” delle lauree triennali e specialistiche in riferimento all’ **offerta didattica complessiva di Ateneo**
- Fornitura ed Analisi della documentazione relativa all’offerta (Piani di studio, ecc)
- Presentazione da parte dei membri del C. di I. delle Indagini Nazionali sui fabbisogni professionali elaborati da alcuni
- Avvio della discussione su accordi ,protocolli di intesa e convenzioni
- Discussione sulle strategie di sostegno al *placement*

13

## Attività realizzate (1)

- Avvio delle attività di consultazione previe alla costituzione del C. di I.
- Insediamento ed ampliamento del C. di I.
- Presentazione al C. di I. della programmazione didattica di Ateneo (filieri formative, corsi postlauream, dottorati) e discussione sulle tipologie dei profili di competenza in uscita
- Presentazione di alcune iniziative di settore (Attività dell’Ufficio UPS, delle attività di orientamento in uscita e Roma Tre Orienta ),

14

## Attività realizzate (2)

- Presentazione delle attività di stage / di orientamento e placement
- Analisi di fattibilità delle interazioni con le altre azioni di sistema del Progetto Campus
- Implementazione del sito sui Rapporti con il Territorio ( *in via di completamento* )

15

## Focus su interazioni con altre azioni di sistema

- Interazioni con l'Azione stage e tirocini (Progetto Roma TRE Orienta )
- Interazione tra attività del C.d I. di Corso di laurea e Comitato di Indirizzo di Ateneo
- Interazioni con l'azione ICT
- Interazione con le attività formative del management didattico
- Servizio di sportello per gli studenti e laureandi, siti interattivi, ecc.
- Valutazione

16

## ATTIVITA' IN CORSO DI REALIZZAZIONE (1)

- Proposta e condivisione di un **Protocollo** con gli organismi presenti nel C.d.I. dall'Ateneo in merito al mantenimento ed allo sviluppo di forme di intesa e cooperazione sul piano formativo già previste da *Campus one*
- Sviluppo di una *web community* tra i membri del C. d. I. per migliorare la comunicazione, lo scambio di documentazione al fine di facilitare gli obiettivi previsti dal Progetto

17

## ATTIVITA' IN CORSO DI REALIZZAZIONE (2)

- **Proposta e sviluppo in forma di accordo** dell'intento di collaborare con gli altri Atenei della regione e nell'ambito delle Azioni *Campus one* su azioni congiunte *versus* il territorio
- (elaborazione degli standards relativi agli stage...)

18

## OGGETTI ED ATTIVITÀ ALL'ORDINE DEL GIORNO DELLE PROSSIME RIUNIONI PREVISTE ENTRO GIUGNO 2004

- Condivisione del protocollo di intesa
- Riflessione sul sostegno agli *spin off* accademici ( *reporting* su una recente indagine di Ateneo )
- Attivazione web community C.d'I.
- Riflessione sul tema dell'ECTS e del Diploma Supplement)
- Presentazione dell'offerta didattica relativa all'alta formazione ( Master e Dottorati)
- Riflessione congiunta sul tutorato e sull'orientamento
- Banche dati laureati (rilevamento per Alma laurea a partire dal 1/1/2004 )

## "LEZIONI" DALL'ESPERIENZA DEI C. D'I). PER IL TERZO ANNO : VERSO NUOVI OBIETTIVI ?

- Consolidare una "cultura della condivisione" con il mondo del lavoro
- Migliorare congiuntamente comunicazione interna ed esterna
- Integrare le azioni di sistema con le azioni relative ai Comitati di Corso di Laurea
- Sviluppare una cultura dell'integrazione tra vita universitaria e mondo del lavoro, non solo nella specificità locale ma anche per quello che riguarda la dimensione nazionale ed internazionale
- Contribuire al dialogo tra Atenei sul piano locale

## LA MEDIAZIONE DEI SOGGETTI ISTITUZIONALI NEL RAPPORTO TRA UNIVERSITÀ E TERRITORIO

RAFFAELE CIOFFI

Università della Basilicata

La mia presentazione riporta i risultati di due esperienze legate allo sviluppo dei rapporti col territorio che l'Università della Basilicata ha intrapreso e che, grazie al Progetto *CampusOne* e alla presenza dei Manager didattici di Corso di studio, si stanno svolgendo con reciproca soddisfazione dell'Università e delle parti interessate.

Vorrei sottolineare che il progetto *CampusOne* del nostro Ateneo non ha previsto la figura del Manager di Ateneo e, avendo selezionato per il Progetto *CampusOne* un Corso di studio per ciascuna delle 4 Facoltà, l'attività dei Manager didattici si è spesso riverberata anche sulla Facoltà di afferenza del Corso di studio a cui gli stessi sono stati assegnati.

Le azioni di seguito riportate si sono incentrate sulla valorizzazione del ruolo di mediazione che alcuni soggetti istituzionali operanti in regione esercitano nei confronti dei loro associati. In particolare, sono stati coinvolti l'Associazione degli Industriali della Provincia di Potenza e l'Ufficio Autonomie Locali della Regione Basilicata.

In Regione Basilicata, i rapporti col territorio sono spesso resi più complessi a causa della difficoltà di creare facili contatti con attività imprenditoriali e enti locali fortemente distribuiti su un territorio, con evidenti carenze di collegamento. Inoltre, le ridotte dimensioni del territorio regionale rendono più forte l'influenza

che atenei limitrofi, di grandi e piccole dimensioni, possono esercitare sulle attività sviluppate in Basilicata.

L'aspetto più interessante delle azioni intraprese è stato, a nostro avviso, quello di coinvolgere i soggetti suddetti nella progettazione di attività didattiche previste nel curriculum del corso di laurea – moduli professionalizzanti e tirocini pre-laurea – e non in attività complementari o integrative della formazione curricolare (infatti, progetti di corsi IFTS e Master sono già da tempo organizzati in collaborazione tra Università e enti, istituzioni ed aziende presenti in Basilicata, e non sarebbero pertanto una novità).

Le due esperienze che oggi mi ero riproposto di illustrarvi sono state organizzate e sono gestite una a livello di ateneo e una a livello di corso di laurea.

A livello di azioni di Ateneo è stata messa a punto una convenzione quadro per lo svolgimento di tirocini presso gli enti locali lucani, attraverso la mediazione dell'Ufficio Autonomie Locali della Regione Basilicata. Questo ufficio, che coordina le attività degli enti locali, ci ha permesso di rendere visibili le nostre intenzioni, i nostri interessi presso numerosi uffici distribuiti sul territorio e, quindi, difficilmente raggiungibili altrimenti. Gli enti locali in Basilicata sono piccoli, numerosi e molto distribuiti. In questo ambito il ruolo di questo ufficio è servito a creare un'attività legata ai tirocini.

Per quanto riguarda le azioni a livello di Corso di laurea, invece, abbiamo progettato – con la collaborazione dell'Associazione industriali di Potenza – un “modulo contenitore”, denominato “Laboratorio di Sistemi Informativi e Applicazioni Web”, all'interno di quelle più genericamente chiamate attività professionalizzanti dedicate al Corso di laurea in Informatica.

La convenzione per lo svolgimento di tirocini presso gli Enti Locali: questa sperimentazione è nata grazie all'accordo tra Università, Regione Basilicata e Agenzia regionale per il diritto allo studio.

La cosa interessante è che, in sede di conferenza regionale permanente delle autonomie locali, l'interesse manifestato per l'iniziativa dall'ANCI (Associazione dei Comuni), dall'UPI (Unione delle Province) e dall'ANCEM (Associazione degli Enti e delle Comunità Montane) di Basilicata ha allargato il numero dei sottoscrittori di questa convenzione, aumentando il numero di soggetti istituzionali che possano farsi promotori dell'iniziativa verso tutti gli enti locali della Basilicata, che sono oggi tutti potenzialmente coinvolti in questa convenzione quadro.

La convenzione che risponde ai criteri del D.M. 142 del '98, è valida per tutti i Corsi di laurea anche se in essa è esplicitato lo specifico interesse da parte degli enti locali per i Corsi di laurea in Scienze della Comunicazione e di Informatica, corsi che evidentemente sono legati a interessi specifici degli uffici degli enti locali della Basilicata.

Quali sono stati i tratti salienti della convenzione stessa?

La convenzione consente di organizzare tirocini pre e post-laurea da svolgersi presso gli enti locali. Il grande vantaggio, per quanto ci compete, è quello di sgravarci di tutta una serie di compiti amministrativi legati alla gestione di numerose convenzioni con tante piccole amministrazioni, che per l'Università sarebbero risultati molto gravosi, specialmente per un'Università piccola con uffici appesantiti da numerose attività. La possibilità di avere una convenzione quadro che ci consentisse di coprire più soggetti semplicemente attraverso una loro dichiarazione di adesione alla convenzione stessa ha alleggerito molto la gestione di questa attività.

In particolare, dicevo, questa convenzione fa riferimento ai Corsi di laurea in Informatica e Scienza della Comunicazione.

Ciò a partire da uno specifico interesse anche locale, quello di dare maggiore impulso e sviluppo al piano regionale di *e-government*, nel quale la Regione Basilicata è fortemente coinvolta e per il quale l'Ufficio Autonomie Locali della Regione Basilicata aveva interesse a valorizzare il ruolo del Comitato Regionale di Competenza (CRC).

Il percorso sviluppato nasce da due esigenze, come vi dicevo, condivise da parte delle Università e da parte degli enti locali. Il Corso di laurea in Informatica, inizialmente promotore di questa iniziativa, ha un problema molto serio, quello di avere numerosissimi iscritti e il territorio, per quanto abbastanza sensibile e attivo nell'ambito delle tecnologie informatiche, non consente facilmente di ospitare tutti i tirocinanti che hanno piacere di svolgere questa attività. All'interno del Progetto *CampusOne* noi abbiamo favorito moltissimo gli stage e i tirocini, la difficoltà è poi collocare in attività qualificanti i giovani laureandi.

D'altro canto l'Ufficio enti locali della Regione Basilicata aveva necessità, come vi dicevo, di migliorare e stimolare meglio le attività di *information e communication technologies* (ICT), e di sostenere al meglio il piano regionale di *e-government*. Queste due esigenze si sono, infine, sposate con la stesura di questa convenzione.

Qual è stato e quale sarà il ruolo delle varie istituzioni?

Il contatto e la relazione con gli enti locali sono stati affidati all'Ufficio delle Autonomie Locali. Le proposte di tirocinio saranno coordinate anche attraverso il Centro Regionale di Competenza per il piano di *government*.

La comunicazione pubblica, quindi, tutti i contatti con le parti interessate sono “a carico” dell’Ufficio stesso.

La verifica e la rimodulazione delle attività avverrà, a partire dalla revisione didattica e scientifica che l’Università eserciterà e attraverso una discussione finale di risultati tra le due istituzioni coinvolte.

I benefici dell’iniziativa sono abbastanza evidenti.

A noi ha consentito di rendere tutti gli enti locali potenziali organizzazioni ospitanti i tirocinanti.

La Regione rafforza i legami istituzionali tra Università e enti locali e convoglia su attività di proprio interesse, in particolare quelle del Piano regionale di *e-government*, l’interesse didattico e scientifico dell’Università.

Altrettanto interessante ci è parso presentare l’esperienza del “corso contenitore” di attività formative professionalizzanti istituito all’interno del Corso di laurea in Informatica. Abbiamo inteso offrire ad alcune aziende della Basilicata, operanti nel settore delle scienze informatiche, uno spazio che non fosse solo integrativo rispetto alle attività didattiche ma di progettare congiuntamente e di affidare poi interamente alle aziende la gestione di un modulo intero. Il modulo è di 10 crediti, sono riportate il numero di ore per ciascuna azienda; le aziende sono di diverso taglio e di diverso interesse, si passa da multinazionali tipo l’EDS ad aziende di dimensioni più tipiche per il nostro territorio.

Il numero dei crediti formativi è stato abbastanza ben ripartito tra le aziende, in dipendenza anche dell’interesse didattico del Corso di laurea.

Tutta l’operazione è coordinata da un docente del corso. Nel caso specifico il referente del Corso di laurea, il Prof. Giansalvatore Mecca, tutto il coordinamento organizzativo è

affidato al manager del Corso di laurea – Dott. Giuseppe Pentasuglia – il quale, in particolare, gestisce la relazione con i docenti esterni, per la buona riuscita del Corso.

La collaborazione tra organizzazione del Corso e docenti esterni è molto intensa, anche in virtù del fatto che abbiamo messo su un sistema di valutazione continua della didattica – tenuto conto che la stessa è affidata integralmente a docenti esterni, con diversa esperienza in termini di metodologie didattiche – per cui prevediamo periodiche verifiche. Il meccanismo di verifica prevede la somministrazione agli studenti di un questionario ogni due lezioni (speriamo che questo venga sopportato dai nostri collaboratori!). Questo sistema di valutazione risponde ai canoni *CampusOne*, in quanto si basa sulla selezione di indicatori opportuni che ci consentono di valutare vari aspetti della didattica (contenuti, strumenti e metodologie didattiche, chiarezza dell'esposizione ecc.), in modo da riuscire ad intervenire in tempo reale per correggere eventuali “malfunzionamenti” dei singoli moduli tenuti dai docenti esterni.

L'intero progetto è monitorato anche attraverso un forum di discussione al quale partecipano molto attivamente gli studenti e gli operatori dei corsi; ciò consentirà di ritarare alcune parti che erano sbilanciate troppo in una direzione applicativa e meno in una direzione di una didattica più tradizionale.

Il contesto di riferimento di quest'iniziativa è quello legato alla ristrutturazione del Corso di laurea in Informatica. Il Corso di laurea in Informatica si è ristrutturato grazie al modello *CampusOne* con un'attività di confronto e verifica molto intensa a livello nazionale e a livello locale. Si è creato un gruppo di studio a cui hanno partecipato colleghi esperti della materia quali il Prof. Dino Pedreschi (Università di Pisa) e il Prof. Paolo Atzeni

(Università di RomaTre). Inoltre, il progetto è stato condiviso anche con le aziende, attraverso la mediazione dell'Associazione industriali di Potenza, con la quale sono stati organizzati numerosi incontri ai quali hanno partecipato quasi tutte le aziende del settore operanti in Basilicata.

Il corso contenitore è un momento ulteriore di incontro e di verifica di questa esperienza. Qual è stato il ruolo di Assindustria in questo caso? Il ruolo è abbastanza evidente: contatti e relazioni con le aziende, diffusione dell'informazione relativa a Corsi di laurea tra gli operatori. Il Corso di laurea in Informatica era guardato, fino a poco tempo fa, con molto sospetto dalle piccolissime aziende locali, che si aspettavano principalmente dei laureati orientati ai singoli interessi specifici mentre il Corso deve essere necessariamente di livello superiore. Assindustria ha collaborato alla preparazione degli incontri di consultazione e comunicazione pubblica.

Per quanto riguarda il Corso di laurea i benefici anche in questo caso sono abbastanza evidenti: coinvolgere gli imprenditori nel proprio oggetto formativo, affinare la conoscenza del contesto produttivo, acquisire nuove competenze nel Corso di laurea. L'Assindustria ha sicuramente tratto benefici dal favorire il dialogo tra il sistema produttivo e il sistema universitario.

Università degli Studi della Basilicata  
Progetto Campus One

Coordinatore – prof. Raffaele Goffi

**La mediazione dei soggetti  
istituzionali nel rapporto tra  
Università e territorio**

Convegno Campus One: Processi di integrazione con il territorio

Università degli Studi di Roma Tre  
Roma, 2 febbraio 2004

**La mediazione dei “Soggetti  
Istituzionali”**

○ Soggetti Istituzionali

- ⇒ Due esperienze, alcuni spunti di lavoro, non un modello di azione codificato
- ⇒ Assindustria di Potenza e Ufficio Autonomie Locali della Regione Basilicata

○ Mediazione

- ⇒ è dunque un compito connesso al ruolo di tali soggetti
- ⇒ nell'ottica del "sistema territorio"

## Due esperienze

- A livello di Ateneo
  - ⇒ La convenzione quadro per i tirocini negli EE.LL. di tutta la regione Basilicata
  - ⇒ Soggetto mediatore: Ufficio Autonomie Locali della Regione Basilicata
- A livello di corso di laurea
  - ⇒ Il Laboratorio di Sistemi Informativi e Applicazioni Web, "corso contenitore" di attività professionalizzanti del Corso di Laurea in Informatica
  - ⇒ Soggetto mediatore: Assindustria di Potenza

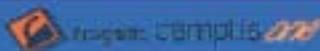
3



## La convenzione quadro per i tirocini negli EE.LL. - Aspetti formali

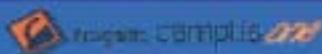
- Sottoscrittori
  - ⇒ Università della Basilicata
  - ⇒ Regione Basilicata
  - ⇒ ARDSU
  - ⇒ ANCI, UPI e UNCEM (Conferenza perman. AA LL)
- Rispondente ai dettami del D.M. 142/98
- Valida per tutti i corsi di laurea
- Adesione potenziale di tutti gli enti locali della regione Basilicata (Regione, Province, Comuni, Comunità montane, aziende ed enti strumentali)

4



## La convenzione quadro per i tirocini negli EE.LL. – Tratti salienti

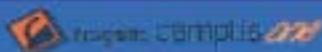
- Tirocini formativi pre e post – lauream da svolgersi presso gli EE.LL. previa presentazione di un progetto formativo
- Università responsabile degli aspetti didattici e formativi dei tirocini
- Regione responsabile del coordinamento organizzativo e amministrativo
- Particolare riferimento ai corsi di laurea di interesse per il piano regionale di *e-government* (Informatica e Scienze della Comunicazione)



5

## La convenzione quadro per i tirocini negli EE.LL. – Il percorso

- L'idea nasce da necessità concrete
  - ⇒ **Corso di Informatica**
  - ⇒ elevato numero di iscritti
  - ⇒ bacino di aziende insufficiente per ospitare tutti i tirocinanti
- ⇒ **Ufficio EE.LL. della Regione Basilicata**
- ⇒ necessità di innescare negli EE.LL. meccanismi virtuosi di stimolo verso l'utilizzo delle ICT
- ⇒ sostenere il Piano Regionale di e - government



6

## La convenzione quadro per i tirocini negli EE.LL. – Il ruolo dell’Uff. EE.LL.

- Contatto e relazione con gli EE.LL.
- Gestione amministrativa della convenzione
  - ⇒ raccolta adesioni degli EE.LL.
  - ⇒ gestione delle pratiche previste dal D.M. 142/98
- Proposta di progetti di tirocinio attraverso il Centro Regionale di Competenza per il Piano di *e - government*
- Comunicazione pubblica dell’iniziativa, anche a livello nazionale
- Discussione dei risultati

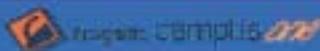
7



## La convenzione quadro per i tirocini negli EE.LL. – Benefici

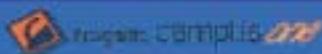
- Università
  - ⇒ rendere tutti gli enti locali (regione, province, comuni, comunità montane ecc.) potenziali organizzazioni ospitanti tirocini
  - ⇒ ridurre gli oneri organizzativi ed amministrativi della gestione delle attività di tirocinio
- Regione
  - ⇒ rafforzare il legame istituzionale tra Università ed enti insistenti sul territorio regionale
  - ⇒ convogliare su attività di propria competenza ( es.: piano di *e - government*) l’interesse didattico e scientifico dell’Università

8



## Il “corso contenitore” per le att. formative professionalizzanti – Aspetti formali

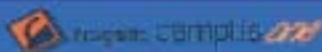
- Corso istituzionale di 10 CFU del terzo anno di Informatica interamente tenuto da docenza professionale e finanziato CampusOne
- 4 moduli:
  - ⇒ Tecnologie Open Source (24 ore) – Exent S.r.l. – Matera
  - ⇒ Introduzione al Data Warehousing (30 ore) – SIPI S.r.l, gruppo Selesta – Viggiano (PZ)
  - ⇒ Le metodologie di Sviluppo EDS (30 ore) – EDS – Sede di Tito Scalo (PZ)
  - ⇒ Nuovi modelli di business nelle imprese software (16 ore) – Publisys S.p.A. (Potenza)



9

## Il “corso contenitore” per le att. formative professionalizzanti – Tratti salienti

- Taglio seminariale, con approfondimenti tematici
- Tematiche proposte dalle aziende
- Coordinamento didattico affidato ad un docente del CdS (prof. Gianni Mecca)
- Coordinamento organizzativo affidato al manager didattico del CdS (dott. Giuseppe Pentasuglia)
- Sistema di valutazione continua della didattica
- Servizi
  - ⇒ Sito del corso ([www.db.unibas.it/informatica](http://www.db.unibas.it/informatica))
  - ⇒ Forum di discussione ([www.db.unibas.it/lb](http://www.db.unibas.it/lb))



10

## Il “corso contenitore” per le att. formative professionalizzanti – Il percorso

- Contesto di riferimento: ristrutturazione del corso di laurea in Informatica
  - ⇒ Introduzione di una figura professionale di riferimento
  - ⇒ Nuovo curriculum
  - ⇒ Ampia consultazione delle Parti Interessate
- Punto di riferimento nella consultazione delle aziende del territorio: Assindustria di Potenza
- Incontri con le aziende per la presentazione del nuovo corso di laurea
- Selezione delle aziende per il “corso contenitore” in base alla coerenza dei temi proposti con l’ impostazione del corso di laurea

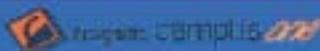
11



## Il “corso contenitore” per le att. formative professionalizzanti – Il ruolo di Assindustria

- Contatto e relazione con le aziende
- Diffusione delle informazioni relative al corso di laurea tra gli operatori
- Preparazione e partecipazione agli incontri di consultazione
- Comunicazione pubblica dell’iniziativa
- Discussione e dei risultati

12



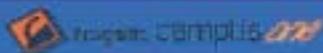
## Il “corso contenitore” per le att. formative professionalizzanti – Benefici

### ○ Corso di Laurea

- ⇒ coinvolgere gli imprenditori nel proprio “progetto formativo”
- ⇒ raffinare la propria conoscenza del contesto produttivo territoriale nel settore dell'informatica
- ⇒ acquisire nuove competenze all'interno del corso di laurea
- ⇒ favorire l'incontro tra studenti e mondo dell'impresa

### ○ Assindustria

- ⇒ aumentare la capacità di dialogo tra sistema produttivo e universitario



## DIBATTITO

### Fulvio Calia

Vorrei porre una domanda a proposito dell'intervento del Prof. Cioffi.

Innanzitutto complimenti, l'iniziativa della convenzione quadro fra Regione e Università è molto bella ed utile, così come quella del corso contenitore, un'attività che mi sembra per certi versi analoga alla docenza laica proposta dal Corso di laurea in Governo e Amministrazione di Pavia, che prevede un accreditamento di CFU per gli studenti che vi partecipano.

A Pavia siamo ormai al terzo anno del percorso di docenza laica denominato *CampusOne* e ricordo che all'inizio abbiamo faticato a far passare l'idea che si potessero riconoscere crediti formativi anche attraverso questa forma di didattica. Abbiamo trovato alcune resistenze sia in Facoltà, superate attraverso un bel confronto con la Commissione didattica paritetica, sia presso le segreterie studenti, con cui abbiamo infine ideato e fatto funzionare una particolare procedura di accreditamento dei CFU legati ad attività slegate dagli insegnamenti veri e propri.

Vorrei chiederle invece, visto che 10 CFU sono tanti, essi vengono conseguiti attraverso un esame di profitto alla fine del corso contenitore e, quindi, esiste un programma e delle pagine da studiare? Lo domando perché il rapporto fra CFU ed ore di lavoro in classe, 100 ore in classe per 10 CFU, è perfetto a condizione – mi pare – che lo studente integri con del lavoro individuale quanto appreso in aula, per rispettare la previsione secondo cui ad un credito formativo corrispondono circa 25 ore di lavoro complessive.

Le domando, inoltre, la composizione della commissione d'esame di questo particolare Corso.

## **Raffaele Cioffi**

Grazie della domanda. Tra l'altro lei riporta una serie di quesiti che sono sorti anche all'interno della nostra organizzazione. Noi ci siamo trovati in una situazione paradossalmente avvantaggiata in questa organizzazione, legata al fatto che il Corso di laurea in Informatica era nato da poco e con risorse al limite di quelle necessarie. Cristiana Alfonsi ricorda bene tutta la fase di selezione del Corso di laurea fatta con molto coraggio. Faccio questa premessa per dire che il Corso di laurea stesso ha prodotto molte innovazioni legate anche alla nascita del nuovo Corso.

Per quanto riguarda la gestione del modulo, il responsabile del Corso è il Prof. Mecca dal punto di vista amministrativo, il quale attribuisce i crediti che gli studenti hanno acquisito. La gestione didattica, il carico di lavoro, il programma (tra l'altro questo è il primo anno che è stato realizzato) è stato mediato tra interessi accademici e interessi aziendali. Sono state preparate delle dispense da parte dei relatori. Le ore previste di impegno extra non sono proporzionate come per un corso tradizionale, come lei può facilmente immaginare. La Commissione ufficialmente è costituita da docenti dell'Università della Basilicata e non dai colleghi esterni, i quali però partecipano a prove di verifica a fine modulo nella preparazione di questionari e di strumenti di verifica che solo loro stessi possono ben proporzionare avendo erogato il Corso.

## **Lorella Cucit**

Sono Lorella Cucit, Manager didattico di ateneo dell'Università di Trieste. Volevo fare i miei complimenti al Prof.

Cioffi per la convenzione quadro. Mi pare che sia un risultato veramente da valorizzare. Non è molto facile lavorare con alcuni enti, ad esempio con le regioni; spesso sono i nostri colli di bottiglia per i flussi finanziari che arrivano dall'Unione Europea o da altre fonti, quindi interlocutori molto importanti con cui dialogare. Mi sorprende in positivo e volevo chiedere se, pragmaticamente, c'era qualche suggerimento da dare alla platea, su come siate riusciti a coinvolgerli definendo il contributo dell'Università per quello che atteneva i contenuti formativi e dei tirocini, mentre, per la parte gestionale, amministrativa e organizzativa se siate riusciti a delegare completamente.

Questo è sorprendente. Forse avete trovato dei funzionari regionali che avevano tempo da dedicare al progetto oppure c'è una visibilità istituzionale per cui loro si fanno carico di questo impegno pesante, che è *time absorbing* per noi.

### **Raffaele Cioffi**

Sicuramente è sorprendente che tutti gli oneri siano stati caricati sulla struttura esterna e la parte intellettuale è rimasta all'Università. Si sono determinate una serie di circostanze favorevoli da una parte e altre sono state catalizzate dall'esistenza del piano regionale di *government* e dalla necessità dell'ente stesso regionale di dare visibilità all'intero progetto. Dall'altra parte, come ho detto precedentemente, forse abbastanza velocemente, non è stato di poco conto anche la nostra esigenza di avere molti tirocinanti da collocare sul territorio. L'Ufficio regionale non ha opposto grandissime difficoltà, anche perché tra l'altro è un'unica convenzione quadro, pertanto gli oneri che carichiamo sull'Ufficio sono quelli sicuramente di

comunicazione, però relativi ad un'unica convenzione.

Un altro aspetto interessante è che qualunque ente voglia aderire deve solo comunicare l'adesione alla convenzione, la quale porta in allegato un elenco di istituzioni che si aggiorna continuamente. Quindi non è un carico eccessivo per l'ente regionale.

### **Claudio Falcone**

Vorrei osservare che oggi si parlava della figura del manager didattico e, a occhio, ho l'impressione che buona parte della platea presente in questo momento sia composta da manager didattici. Credo che questa figura sia molto importante, con competenze molto elevate e complementari a quelle dei docenti, che magari sono spesso distratti da altre cose. Ho incontrato delle persone di grande qualità che sarebbe un peccato perdere in questo momento. Se poi si riuscisse a "fare scuola" e a inserire a sistema questo tipo di figura nelle Università sarebbe una cosa importante. Su questo punto forse un'azione decisa e più coordinata tra le Università e la CRUI andrebbe fatta perché, veramente, nel momento in cui proponiamo tanti Corsi di laurea nuovi e tanti ne vengono richiesti, queste figure innovative sono molto importanti per gli atenei.

Dovremmo pensare ad una proposta comune, non sto dicendo nulla di originale, me ne rendo conto, però visto che all'interno di *CampusOne* la grinta sta scemando, non vorrei che si subisse passivamente questa perdita. Credo che il management didattico sia uno dei punti di forza della nostra esperienza sul quale vale la pena di insistere e di investire per non perdere questa funzione importantissima per la qualità dei Corsi.

**CAMPUS** *ONE*

**ALLEGATI**



## LE UNIVERSITÀ E IL TERRITORIO: IL CONTRIBUTO DEL PROGETTO CAMPUSONE

CRISTIANA R. ALFONSI - PATRIZIA DILORENZO

### PREMESSA

I rapporti tra Università e territorio rappresentano una delle sfide con cui il Progetto CampusOne ha voluto confrontarsi. L'art. 11 del D.M. 509/99 pone l'accento sulla necessità di consultare il mondo del lavoro, ma non dice nulla rispetto alle modalità con cui realizzare tale consultazione o rispetto alle tipologie di attività da realizzare, lasciando alle università il compito di attivarsi in piena autonomia.

Il **Progetto CampusOne** ha voluto **favorire il rapporto tra università e territorio**, suggerendo la creazione di un Comitato di Indirizzo per ogni Corso di laurea (CdL) – composto da rappresentanti del CdL e del settore economico e istituzionale territoriale – che ha la funzione principale di seguire il CdL, in tutte le sue fasi, dalla progettazione alla conclusione del percorso formativo.

Nel gennaio del 2003, inoltre, con la presentazione della “Procedura di consultazione”, elaborata da un gruppo di esperti – provenienti dal settore universitario e dal mondo del lavoro – coordinato dal Prof. Rodolfo Zich, si è voluto dare un ulteriore stimolo alle Università per incentivare la collaborazione con il mondo del lavoro.

Queste sono le linee-guida che il Progetto CampusOne ha inteso dare all'azione rapporti con il territorio; le Università d'altro lato si sono attivate in maniera autonoma, avvalendosi degli stimoli provenienti dal Progetto o individuando altre

strategie di lavoro, ma l'impressione di questi anni di lavoro comune è che in molti contesti territoriali si stiano implementando numerose iniziative che, tuttavia, non sono adeguatamente conosciute al di fuori dei contesti territoriali in cui vengono realizzate.

È questo il motivo per cui, a quasi un anno dalla conclusione del Progetto *CampusOne*, abbiamo ritenuto utile **raccogliere informazioni e dati** su quello che il Progetto *CampusOne* è stato in grado di realizzare nell'ambito dei rapporti con il mondo del lavoro.

È difficile separare quanto realizzato dagli atenei in tema di rapporti con il territorio dal contributo specifico che *CampusOne* è stato in grado di fornire alle Università e, in particolare, ai Corsi di laurea che hanno usufruito dei finanziamenti. Questo è evidente dalle risposte delle 54 Università che hanno aderito al nostro invito di compilare un questionario, forse un po' impegnativo, sulle attività realizzate in tema di rapporti con il settore economico, sociale e istituzionale locale. **Sono numerose le iniziative** segnalateci dalle Università che **non** sono state **inserite** tra le attività più significative presentate **in questo documento**, proprio **perché realizzate al di fuori del Progetto *CampusOne***, per iniziativa dell'ateneo o nell'ambito di altri progetti. Si tratta certamente di attività interessanti e utili, che evidenziano **l'impegno degli atenei nel migliorare il rapporto con il mondo del lavoro** e le trasformazioni in atto, legate al cambiamento verificatosi in questi ultimi anni nel sistema universitario, ma **il nostro obiettivo è quello di individuare i risultati e l'impatto del Progetto *CampusOne*** sui rapporti tra Università e contesto economico, sociale e istituzionale in cui operano.

I risultati che di seguito sono presentati rappresentano l'inizio

di quello che potrebbe essere definito uno scambio di informazioni, esperienze, attività tra le Università italiane sui rapporti con il mondo del lavoro, d'altro lato è quello che molti di voi ci chiedono di fare in questo ultimo anno per questa specifica azione del Progetto.

Il documento presenta alcuni dati quantitativi e qualitativi, che riguardano le attività realizzate, la presenza di un Comitato di Indirizzo di Ateneo o di Corso di laurea, le difficoltà riscontrate, la distribuzione delle attività tra i corsi appartenenti alle differenti classi di laurea, le prime attuazioni della "Procedura di consultazione", ecc.

In conclusione, il tentativo è quello di presentare i primi risultati delle attività intraprese in questa specifica azione del Progetto. Siamo convinti che ci siano ulteriori interessanti iniziative sui temi qui trattati, oltre a quelle presentate nel documento e realizzate da alcune delle 54 università che hanno risposto al questionario. Per questo motivo, l'ultimo anno del Progetto *CampusOne* sarà dedicato alla raccolta di queste esperienze, augurandoci che alla fine del progetto, la raccolta delle esperienze possa essere molto più corposa e ciò potrà accadere solo attraverso la vostra collaborazione e disponibilità a diffondere e comunicare quanto sta accadendo nell'ambito dei Corsi di laurea *CampusOne*. D'altro lato, il nostro impegno, sin da ora, è di contribuire alla diffusione delle esperienze segnalate, dandone la massima visibilità a livello nazionale.

### **Gli atenei coinvolti nell'indagine**

Il questionario su “I rapporti tra Università e Mondo del Lavoro nel Progetto CampusOne” è stato inviato ai Coordinatori scientifici dei 70 atenei coinvolti nel Progetto.

Il questionario è stato compilato e inviato alla Fondazione CRUI dai 54 atenei elencati in tabella. Tutti i dati presentati nel documento si riferiscono a questi atenei e ai relativi 218 Corsi di laurea, che costituiscono l'80,7% dei 270 CdL coinvolti nel Progetto CampusOne.

### **LE UNIVERSITÀ COINVOLTE NELL'INDAGINE**

Istituto Universitario Suor Orsola Benincasa di Napoli  
Libera Università di Lingue e Comunicazione (IULM) – Milano  
Libera Università Maria SS Assunta (LUMSA) – Roma  
Politecnico di Bari  
Politecnico di Milano  
Politecnico di Torino  
Università Carlo Cattaneo LIUC – Castellanza  
Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano  
Università Commerciale Luigi Bocconi – Milano  
Università degli studi “La Sapienza” – Roma  
Università degli studi “Magna Graecia” di Catanzaro  
Università degli studi “Mediterranea” di Reggio Calabria  
Università degli studi “Roma Tre”  
Università degli studi “Tor Vergata” – Roma  
Università degli studi Ca' Foscari – Venezia  
Università degli studi del Sannio – Benevento  
Università degli studi dell'Aquila

Università degli studi della Basilicata – Potenza  
Università degli studi di Bari  
Università degli studi di Bergamo  
Università degli studi di Bologna  
Università degli studi di Brescia  
Università degli studi di Cagliari  
Università degli studi di Catania  
Università degli studi di Firenze  
Università degli studi di Foggia  
Università degli studi di Genova  
Università degli studi di Lecce  
Università degli studi di Messina  
Università degli studi di Milano  
Università degli studi di Milano-Bicocca  
Università degli studi di Napoli “L’Orientale”  
Università degli studi di Padova  
Università degli studi di Palermo  
Università degli studi di Parma  
Università degli studi di Pisa  
Università degli studi di Salerno  
Università degli studi di Sassari  
Università degli studi di Siena  
Università degli studi di Teramo  
Università degli studi di Torino  
Università degli studi di Trento  
Università degli studi di Trieste  
Università degli studi di Udine  
Università degli studi di Urbino Carlo Bo  
Università degli studi di Viterbo  
Università degli studi G. D’Annunzio – Chieti/Pescara  
Università dell’Insubria – Varese/Como

Università della Calabria – Cosenza

Università di Camerino

Università di Ferrara

Università IUAV di Venezia

Università Politecnica delle Marche – Ancona

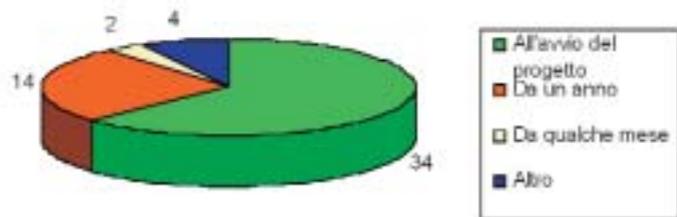
Università Vita-Salute S. Raffaele – Milano

#### LE ATTIVITÀ REALIZZATE A LIVELLO DI ATENEO

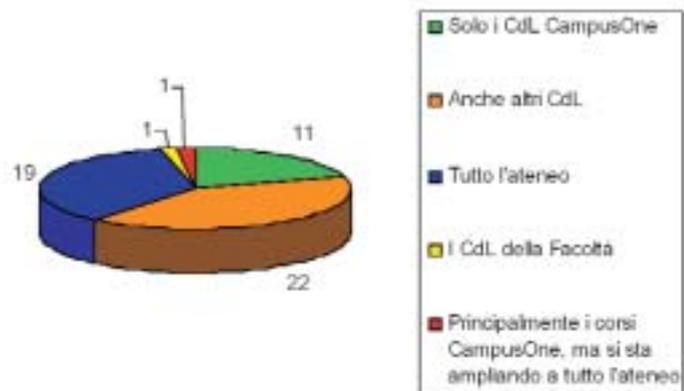
In 34 università su 54, i rapporti con il territorio sono stati avviati all'inizio del Progetto, in 14 atenei da circa un anno, in 2 da qualche mese, mentre in altri 4 casi, i referenti del Progetto *CampusOne* dichiarano di aver avviato i rapporti con il territorio prima dell'avvio del Progetto e, di conseguenza, non rispondono alla domanda che, come anticipato in premessa, si riferisce solo alle attività realizzate nell'ambito del Progetto (graf. 1).

Un altro dato interessante riguarda il **livello di coinvolgimento delle attività** realizzate nell'ambito del progetto *CampusOne*. In 11 atenei le attività realizzate nell'ambito dei rapporti con il territorio coinvolgono solo i CdL del Progetto, in 22 anche altri CdL e in ben 19 sono estese a tutto l'Ateneo (graf. 2).

**Graf. 1 - Risposte fornite alla domanda “Nell’ambito del progetto CampusOne, quando sono state avviate le attività relative al settore dei rapporti tra università e mondo del lavoro?”**



**Graf. 2 – Risposte fornite alla domanda “Le attività avviate o realizzate nell’ambito del Progetto e descritte nel questionario hanno coinvolto o stanno coinvolgendo:”**



## Le attività

Tra **le attività o gli strumenti** che sono stati implementati dagli atenei a sostegno di un'offerta formativa più vicina alle esigenze del mondo produttivo, i **più diffusi** – oltre alla creazione di Comitati di Indirizzo (CdI) di ateneo o di Corso di laurea – sono i **contatti diretti con singole aziende** operanti nell'area di localizzazione dell'ateneo o i **contatti diretti e “non formalizzati” con rappresentanti delle parti sociali ed economiche**. Per contatti “non formalizzati” si intende qualsiasi contatto diretto tra docenti e singoli individui che, pur appartenendo alle parti sociali o alle istituzioni territoriali, non siano stati delegati dalle rispettive organizzazioni a collaborare con le Università.

I Comitati di Indirizzo di CdL sono stati costituiti in 46 atenei su 54. Gli 8 atenei che non li hanno costituiti, fanno riferimento al Comitato di Indirizzo di Ateneo che, complessivamente, è stato istituito in 34 atenei su 54. Solo in un caso non è stato costituito alcun Comitato di Indirizzo (Tab. 1).

E' significativo il dato che in 17 atenei, grazie al Progetto *CampusOne*, siano state realizzate o avviate attività di analisi dei fabbisogni formativi.

**Tab. 1 - Le attività e gli strumenti implementati nell'ambito del Progetto CampusOne dai 54 atenei che hanno partecipato all'indagine**

	N. atenei
Creazione di un CdI di Corso di laurea	46
Contatti diretti, sebbene non formalizzati, con rappresentanti delle parti sociali ed economiche	38
Contatti diretti con singole aziende operanti nell'area di localizzazione dell'ateneo, che hanno un ruolo significativo per lo sviluppo economico locale	36
Creazione di un CdI di Ateneo	34
Contatti diretti con referenti istituzionali - Regione	31
Contatti diretti con referenti istituzionali - Comune	31
Contatti diretti con referenti istituzionali - Provincia	27
Analisi dei fabbisogni formativi a livello territoriale	17
Altro	6

Il **contatto diretto con le aziende** è particolarmente diffuso soprattutto per la pianificazione delle attività di tirocinio. Vi sono, tuttavia, altri interessanti risultati ottenuti attraverso il contatto con le aziende. Nell'università di Potenza, ad esempio, nell'ambito del CdL in Informatica, a seguito dei rapporti intercorsi con le singole aziende del territorio è stata prevista la realizzazione di un **“corso contenitore” di 10 CFU**, in cui vengono *“presentati, discussi e ‘insegnati’ contenuti proposti da*

*parte delle aziende lucane*". A Messina, invece, contatti diretti con il CoNISMA hanno consentito la realizzazione di una **crociera di studio** a bordo della nave oceanografica *Universitatis*, per gli studenti del CdL in Biologia ed Ecologia Marina. L'Università Bocconi di Milano coinvolge **rappresentanti di impresa nelle attività di orientamento attitudinale** degli studenti. L'Università di Siena, inoltre, segnala come questo tipo di contatto diretto faciliti i rapporti con il mondo del lavoro.

I contatti diretti con le aziende hanno evidenziato in due casi un risultato non previsto: la possibilità di raccogliere fondi da privati per il CdL. A Messina, gli accordi tra il CdL di Ingegneria Informatica e delle Telecomunicazioni e due società (la Marconi Selenia e Microsoft) hanno permesso **l'acquisizione di attrezzature tecnologiche e licenze software facilitate per i laboratori** dello stesso corso. L'università Ca' Foscari di Venezia, invece, ha firmato una convenzione con la federazione veneta delle **banche di credito cooperativo** che prevede, **in cambio di un finanziamento**, la possibilità per i dipendenti dell'Ente e delle Banche di Credito Cooperativo/Casse Rurali ed Artigiane aderenti all'Ente di **isciversi gratuitamente** per l'Anno Accademico 2003/2004 ai **corsi di insegnamento in Diritto bancario II e Legislazione bancaria II**.

E' sempre la necessità di individuare aziende ed enti interessati a collaborare alle attività **di tirocinio la principale motivazione** che incentiva i Corsi di laurea **ad attivare contatti diretti e non formalizzati con rappresentanti delle parti sociali ed economiche**. Questo genere di approccio al mondo del lavoro è particolarmente favorito per vari motivi: consente di consolidare o promuovere nuove relazioni (Università di Bergamo); favorisce rapporti più "sinceri" (Università di Catania); agevola

l'organizzazione di seminari tematici e per alcuni CdL (Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio) il trasferimento dei risultati di ricerca nelle attività didattiche (Università della Basilicata); agevola l'individuazione delle esigenze formative nel territorio (Università della Calabria); consente una risposta più immediata al fine di una programmazione didattica rispondente alle reali esigenze del territorio (Università di Lecce); rappresenta sicuramente la modalità più efficace di raccordo con il territorio (Università "Tor Vergata" – Roma); evita lungaggini burocratiche (CdL Scienze Giuridiche Economiche e Manageriali dello Sport – Università di Teramo); è alla base della successiva istituzionalizzazione di rapporti con le parti sociali (Politecnico di Torino; Università Ca' Foscari di Venezia); consente la modifica e la revisione dei percorsi formativi (Università di Chieti-Pescara; L'Aquila; Lecce; Trento; Bari). L'Università degli studi dell'Insubria, infine, ha realizzato un modulo on-line che consente alle aziende di segnalare il loro interesse per un'attività di stage e di inserire alcuni dati informativi ([www.dicom.uninsubria.it/campusweb/tirocini/stage.php](http://www.dicom.uninsubria.it/campusweb/tirocini/stage.php)).

Per quanto riguarda i rapporti con gli **enti territoriali** (Comuni, Provincia e Regione) in cui le Università operano, i questionari hanno evidenziato la presenza di **significative collaborazioni**. La Provincia Autonoma di Trento ha previsto un finanziamento aggiuntivo per integrare le borse di studio agli studenti che scelgono di realizzare uno stage al di fuori della Provincia. La collaborazione tra l'Università della Basilicata e la Regione, invece, ha comportato l'avvio di un tavolo di consultazione per l'adozione di percorsi formativi professionalizzanti, con il riconoscimento della relativa qualifica professionale; inoltre sempre in Basilicata, i contatti con il Comune di Potenza hanno portato all'adozione di azioni

coordinate di orientamento in entrata e in uscita con la Rete Regionale Informagiovani. Due università lombarde, infine, segnalano, la collaborazione con la Regione per la realizzazione di un progetto di informatizzazione della procedura amministrativa relativa ai tirocini (Università Bocconi) e per la realizzazione di un progetto “Borse-lavoro” (Università Bicocca). Rispetto ai rapporti con le istituzioni territoriali, 2 Università siciliane segnalano la difficoltà a coinvolgere attivamente le istituzioni nelle attività formative dei CdL (Università di Palermo e di Catania).

In merito alla realizzazione di **analisi dei fabbisogni formativi**, i risultati dell’indagine evidenziano una diffusione più contenuta, tuttavia significativa, rispetto alle precedenti attività. Se si escludono le Università che effettuano rilevazione di fabbisogni formativi a livello di ateneo, altre 17 segnalano la realizzazione di attività di questo tipo nell’ambito del Progetto *CampusOne*. In alcuni casi, la decisione di effettuare analisi dei fabbisogni formativi sui CdL del Progetto *CampusOne* è recente, di conseguenza non si hanno informazioni su modalità di realizzazione, risultati ottenuti, ecc. Altri casi, invece, sono caratterizzati da modalità di realizzazione, lì dove sono descritte, molto varie che vengono presentate nella tabella seguente.

### **L’analisi dei fabbisogni formativi nell’esperienza di alcuni atenei**

#### **Ancona**

E’ stata effettuata un’analisi qualitativa coinvolgendo testimoni privilegiati ed osservatori di varie associazioni di categoria.

Per quanto concerne il Corso di laurea in Economia e Amministrazione delle Imprese, sono state evidenziate differenti considerazioni dai rappresentanti del Comitato di Indirizzo. Innanzitutto, è stato riscontrato che la realtà economica di riferimento del Corso di laurea è rappresentata dalla struttura produttiva e da quella dei servizi di consulenza e assistenza alle imprese. In particolare, attraverso alcuni studi risulta che il sistema economico locale è composto in prevalenza da una miriade di piccole imprese, nate nel corso degli anni '60 e '70, grazie allo spirito di iniziativa ed alla tenacia dei loro fondatori. Sono aziende indipendenti, non controllate da gruppi, la cui proprietà è in mano a poche persone: di solito gli stessi fondatori ed i membri del loro nucleo familiare. I soggetti che originariamente hanno dato vita alle imprese, ancora permangono attivi e motivati, anche se stanno gradatamente inserendosi e formandosi nuove generazioni imprenditoriali, prevalentemente attraverso un processo di cooptazione che si svolge essenzialmente nell'ambito del nucleo familiare. In questo contesto, non si avverte molto il bisogno di inserire manager di elevato livello, ma figure intermedie, dotate di una buona preparazione tecnico-operativa, in grado sia di tradurre le direttive degli imprenditori, sia di meglio presidiare quelle aree in cui le loro competenze non sono particolarmente sviluppate. Da ciò deriva la progettazione del Corso di laurea e la sua *mission* che si individua nella formazione di profili in grado di fornire immediatamente una professionalità coerente con i fabbisogni espressi dalle imprese nell'ambito delle diverse aree funzionali aziendali: amministrazione, controllo di gestione, finanza, organizzazione, produzione e marketing. Valutando il percorso formativo previsto dal Corso di laurea, le figure formate, destinate ad occupare la posizione di quadri nelle aziende, sono adatte a

soddisfare le esigenze di tutte le classi di imprese, le piccole, le medie e le grandi, e di tutti i settori di attività economica, inclusi enti ed amministrazioni pubbliche.

Nel territorio marchigiano anche l'attività di consulenza professionale si presenta frammentata: grandi studi, grandi società di consulenza di matrice locale non esistono. Prevalgono invece strutture con pochi professionisti. Questi ultimi, del resto, sono cresciuti di pari passo con lo sviluppo di quell'imprenditorialità diffusa tipica del contesto di riferimento. Le caratteristiche socio-economiche dell'ambiente hanno, quindi, richiesto soggetti in grado di creare un rapporto durevole e di tipo fiduciario con i numerosi piccoli imprenditori sparsi sul territorio. In parte, le cose stanno cambiando. Anche se gradatamente e senza, tuttavia, giungere alla creazione di grandi strutture, si sta assistendo infatti ad un processo di crescita: sempre più negli studi cominciano ad essere presenti più professionisti che tendono in parte a specializzare le loro competenze. A parere dell'Ordine dei Dottori Commercialisti, quindi, al laureato che intende avviarsi alla professione debbono essere fornite delle competenze per essere il consulente delle imprese minori (tipiche della realtà di riferimento, e spesso senza dipendenti), di quelle piccole e di quelle medie, con particolare riguardo al profilo dell'amministrazione d'impresa e dei sistemi di rilevazione contabile. E' necessario orientare la formazione specialistica verso i temi della revisione, dell'*internal auditing*, della normativa sul controllo dei conti. Oltre che nell'ambito di società di revisione e certificazione dei bilanci, la prospettiva occupazionale primaria risulta la partecipazione a collegi dei revisori dei conti in società non quotate.

Sulla base di queste indicazioni, all'interno del piano degli

studi del Corso di laurea in Economia e Amministrazione delle Imprese è stato inserito come insegnamento obbligatorio “Revisione Aziendale”.

Un’analisi quantitativa è stata poi realizzata, esaminando i dati emersi dal progetto Excelsior, le indagini svolte dall’ARMAL (Agenzia Regionale Marche Lavoro) e dall’EBAM. Le fonti documentarie e le statistiche che vengono effettuate permettono di delineare la “coerenza dell’intervento formativo proposto con la programmazione territoriale”. In fase di analisi dei fabbisogni formativi dei Corsi di studio, una specifica attenzione è stata quindi rivolta alle caratteristiche generali dell’economia e alle potenzialità di *employability*.

### **Bergamo**

L’analisi dei fabbisogni si è strutturata connettendo conoscenze e informazioni espresse dai diversi soggetti del territorio, interpellati dall’ateneo e dalle singole Facoltà per le diverse modalità di relazione (Comitati di Indirizzo, convenzioni-quadro, rapporti informali, verifiche delle attività di tirocinio etc); ad es. ci si è avvalsi di incroci di dati pervenuti da CCIA (Rapporto annuale sulla situazione socio-economica della provincia); progettazione dell’offerta formativa e del piano territoriale di Formazione Professionale della Provincia, ricerche di settore delle associazioni imprenditoriali, analisi delle domande di formazione post diploma e post laurea etc.

La verifica dell’efficacia dei tirocini costituisce una ricorrente occasione per analizzare la congruità tra offerta formativa e didattica e le aspettative del territorio per la individuazione di nuove “famiglie professionali” di riferimento per la innovazione di curricula e relativi contenuti.

## Cagliari

È in corso la somministrazione di un questionario, elaborato dall'Università di Cagliari (Progetto CampusOne) e dal Centro studi della Confindustria di Cagliari, rivolto alle aziende e alle società operanti nella regione ed avente come obiettivo l'individuazione dei profili professionali previsti nei programmi di sviluppo dei diversi comparti merceologici e nei piani di produzione di beni e servizi.

## Catanzaro

Considerata la necessità della fruizione di informazioni puntuali e statisticamente significative sulle tendenze economiche dei principali settori produttivi del territorio (ai fini dell'individuazione di esigenze utili tanto al riesame delle politiche, degli obiettivi generali e di apprendimento dei Corsi di studio, quanto alla diffusione di azioni di orientamento pre, intra e post-universitario, incluse le attività di *job placement* e lo svolgimento di indagini sull'inserimento lavorativo dei laureati), l'ateneo si avvale di dati e notizie forniti dagli stessi rappresentanti della realtà sociale ed imprenditoriale locale. Attualmente si dispone dei risultati di un'indagine svolta dalla CCIAA di Catanzaro nell'ambito del progetto Excelsior sulle previsioni occupazionali ed i fabbisogni professionali per la provincia di Catanzaro. L'attività coinvolge tutti i CdL afferenti al Progetto CampusOne e non esclude l'estensione a tutti i Corsi di laurea dell'ateneo, delle iniziative migliori relative alla condivisione della progettazione del profilo formativo e professionalizzante degli studenti con le organizzazioni produttive disponibili.

### **Chieti-Pescara**

Il Corso di laurea in Economia Aziendale (CLEA) ha svolto una indagine presso tutti i propri laureati e presso un campione di imprese, studi professionali e enti pubblici finalizzata ad accertare sbocchi professionali e fabbisogno formativo espressi dal territorio. In particolare, l'indagine ha interessato anche un campione di aziende (private e pubbliche) alle quali è stato somministrato direttamente un questionario predisposto con la finalità di rilevare i pareri e le aspettative dei rappresentanti del mondo del lavoro nonché le figure professionali maggiormente richieste dalle aziende. Nello specifico i questionari sono stati somministrati a 10 tra le maggiori imprese abruzzesi appartenenti ai principali settori economici, a 10 studi professionali e di consulenza aziendale ed a 5 tra le principali aziende della pubblica amministrazione della regione Abruzzo.

L'indagine – denominata “Progetto Ulisse” – è stata completata di recente ed è disponibile.

### **Milano - Bocconi**

Sono state individuate aziende prioritarie per la loro attenzione alle risorse umane e per l'interesse nei corsi di laurea di economia e giurisprudenza, con le quali sono stati organizzati incontri per gruppi omogenei di imprese (per settore o dimensione), anche in collaborazione con Assolombarda (per le PMI sul territorio), al fine di raccogliere indicazioni sulla riforma e sui fabbisogni formativi e, in generale, creare un tavolo di confronto sulle esigenze del mondo del lavoro e l'offerta formativa.

## **Milano - Vita Salute S. Raffaele**

Nel momento in cui si è ipotizzata la possibilità di costituire un Corso di Studi in Biotecnologie Mediche e Farmaceutiche secondo il nuovo ordinamento, si è partiti da una analisi del mercato del lavoro e delle figure professionali nel comparto biotecnologico. La principale fonte relativa al mercato locale è rappresentata da un rapporto sullo stato delle imprese biotecnologiche nella Provincia di Milano a cura dell'OPES, l'Osservatorio permanente sull'evoluzione dei sistemi produttivi locali – nato dalla collaborazione tra Unioncamere Lombardia e Università Bocconi.

Più in generale, essendo l'Università integrata nella Fondazione San Raffaele, essa stessa parte interessata nel mercato del lavoro, sono state avviate delle consultazioni interne per definire il profilo del/i laureati richiesti dal nostro comparto.

## **Palermo**

Nell'ambito dell'azione *Tirocini e collocamento nel mondo del lavoro* è stata avviata un'*Indagine sui Fabbisogni locali di alta formazione per l'innovazione e l'adeguamento dei percorsi formativi alle effettive esigenze del mercato del lavoro* e, in questo contesto, sono state effettuate interviste a testimoni privilegiati (Carlo Dominici – economista, professore ordinario dell'Università di Palermo; Ettore Artioli – presidente di Sicindustria; Giovanni Catalano – direttore di Confindustria Sicilia; Antonio Purpura – professore ordinario della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Palermo). L'obiettivo dell'indagine è individuare gli elementi d'interesse da parte del mondo produttivo verso la nuova offerta di formazione dell'Ateneo palermitano. E' stata condotta un'indagine

campionaria avente come unità statistica di rilevazione l'impresa<sup>1</sup>; sono state analizzate le tendenze e le prospettive dell'economia siciliana nonché i riflessi sulle dinamiche occupazionali; sono stati realizzati *Focus Group* tematici nei seguenti settori: Ambiente e Territorio; Turismo e Beni Culturali (attualmente si stanno organizzando i Focus Group nei settori: Sanità; ICT; Area Giuridico-Economica/P.A.).

Come si evince dalla sintetica descrizione, l'indagine per la rilevazione dei fabbisogni professionali interessa tutto l'Ateneo, non soltanto i CdL *CampusOne*, è stata, infatti, pensata con l'obiettivo di avere una ricaduta sull'offerta formativa complessiva erogata dall'Università degli Studi di Palermo.

Per quanto riguarda lo stato di avanzamento dell'attività, è stato già consegnato al Rettore il Rapporto intermedio e si prevede che il rapporto finale sarà pronto entro febbraio.

Si prevede di presentare i risultati della *Indagine sui Fabbisogni locali di alta formazione per l'innovazione e l'adeguamento dei percorsi formativi alle effettive esigenze del mercato del lavoro* nell'ambito di una iniziativa pubblica finalizzata a divulgare il più possibile le informazioni raccolte e a sensibilizzare tutte le parti interessate.

## **Siena**

E' stata condotta un'analisi dei fabbisogni formativi. E' stato deciso di realizzarla allo scopo di potenziare i rapporti tra CdL e

---

<sup>1</sup> Il campione è formato da 200 imprese operanti nel territorio siciliano, alle quali è stato somministrato un questionario per via telefonica. Il campione è di tipo non probabilistico ed è stato costruito per scelta ragionata tenendo conto del fatturato, della specificità produttiva dell'impresa e della dislocazione geografica.

territorio come sollecitato dal Progetto *CampusOne*. L'analisi dei fabbisogni formativi ha permesso di evidenziare quali sono le richieste formative del territorio interessato ed ha come finalità anche la rimodulazione dell'offerta didattica. I primi risultati sono presentati nel Dossier Uni-Lavoro, disponibile presso l'Università.

### **Torino - Politecnico**

Per il Corso di laurea in Storia e Conservazione dei Beni Architettonici e Ambientali si è delegato ad una struttura esterna (Fondazione Fitzcarraldo e suoi interlocutori privilegiati) il compito di individuare i potenziali sbocchi professionali: sia dati storici pregressi sia specifiche analisi condotte con consultazioni dirette hanno indicato aree occupazionali circoscritte ma variegate. Da indagini informali pregresse, effettuate da differenti soggetti coinvolti nel CdS (docenti, esperti, rappresentanti degli enti pubblici, Sovrintendenze, soggetti economici, eccetera) e svolte presso organismi internazionali quali l'UNESCO, l'ECCOI (European Confederation of Conservator-restor Organisation) l'ENCORE (European Network for Conservation, Restauration Education) è stata verificata la presenza di un importante mercato e di una forte domanda in questo settore.

Infine, le Università segnalano altre attività realizzate nell'ambito del progetto. Può essere interessante ricordare le seguenti:

- la sottoscrizione di 50 convenzioni quadro con i più significativi soggetti istituzionali, economici, produttivi e sociali del territorio (Università degli studi di Bergamo);
- la realizzazione di un'analisi sui fabbisogni di tirocini tra gli studenti *CampusOne* (Università degli studi di Lecce);

- la realizzazione di incontri periodici e istituzionalizzati con le aziende, la pianificazione e la realizzazione di altre forme di collaborazione con le imprese sul fronte dell'orientamento professionale (visite in azienda, testimonianze, ecc.) (Università Bocconi – Milano);
- la costituzione di un Comitato Guida dei Processi di Orientamento, che ha il compito di coordinare le varie iniziative di orientamento e di raccordarle con gli aspetti della didattica (si tratta di un Comitato che coinvolge l'intero ateneo) (Università Cattolica – Milano);
- il supporto alla fase di *start-up* del Liaison Office di Ateneo, che vuole essere la struttura stabile dell'Ateneo dedicata ai Rapporti con il mondo del lavoro (Università degli studi di Palermo);
- l'attivazione di contratti di insegnamento con professionisti di vari settori, che ha migliorato i rapporti con le parti interessate e ha offerto agli studenti corsi altamente professionalizzanti (Università degli Studi di Parma);
- la realizzazione di seminari tematici sui problemi della logistica e della comunicazione, nell'ambito del CdL in Ingegneria logistica e della produzione, che ha coinvolto persone provenienti da diversi settori produttivi, implementando i rapporti della sede universitaria con il settore della logistica dell'area pordenonese (Università degli Studi di Trieste).

### **Le attività realizzate nei singoli Corsi di laurea**

Le attività descritte nel precedente paragrafo riguardano le azioni di ateneo realizzate nell'ambito della specifica area

“Rapporti Università e territorio” del Progetto *CampusOne* che, come già detto, hanno coinvolto ben 218 CdL sui 270 del Progetto *CampusOne*, quindi circa 80% dei CdL interessati dal progetto.

Oltre alle informazioni già fornite, può essere interessante presentarne altre che riguardano, in particolare, le attività realizzate nell’ambito dei singoli CdL. Questa analisi può consentire l’individuazione di eventuali differenze nell’implementazione di attività indirizzate a migliorare i rapporti con il mondo produttivo e sociale, al variare della tipologia di Corso di laurea.

Considerata la forte disaggregazione dei CdL *CampusOne* nelle varie classi di laurea, al fine di poter leggere i dati e le informazioni raccolte è stato opportuno aggregare alcune Classi di laurea nei seguenti 4 gruppi.

### **Gruppo 1**

Classe 4 – Scienze dell’architettura e dell’ingegneria edile

Classe 7 – Urbanistica e scienze della pianificazione

Classe 8 – Ingegneria civile e ambientale

Classe 9 – Ingegneria dell’informazione

Classe 10 – Ingegneria industriale

Classe 42 – Disegno Industriale

### **Gruppo 2**

Classe 3 – Scienze della mediazione linguistica

Classe 5 – Lettere

Classe 6 – Scienze del servizio sociale

Classe 11 – Lingue e culture moderne

Classe 15 – Scienze politiche e delle relazioni internazionali

Classe 18 – Scienze dell’educazione e della formazione

Classe 35 – Scienze sociali per la cooperazione, lo sviluppo e la pace

Classe 36 – Scienze sociologiche

### **Gruppo 3**

Classe 17 – Scienze dell'economia e della gestione aziendale

Classe 28 – Scienze economiche

### **Gruppo 4**

Classe 12 – Scienze biologiche

Classe 20 – Scienze e tecnologie agrarie e agroalimentari

Classe 21 – Scienze e tecnologie chimiche

Classe 24 – Scienze e tecnologie farmaceutiche

Classe 25 – Scienze e tecnologie fisiche

Classe 26 – Scienze e tecnologie informatiche

Classe 27 – Scienze e tecnologie per l'ambiente e la natura

Classe 32 – Scienze matematiche

Classe 40 – Scienze e tecnologie zootecniche e delle produzioni animali

I quattro gruppi individuati comprendono 153 corsi di laurea dei 218 coinvolti nell'indagine e sono distribuiti nei gruppi come segue:

Gruppo 1 – 54 corsi di laurea;

Gruppo 2 – 35 corsi di laurea;

Gruppo 3 – 25 corsi di laurea;

Gruppo 4 – 39 corsi di laurea.

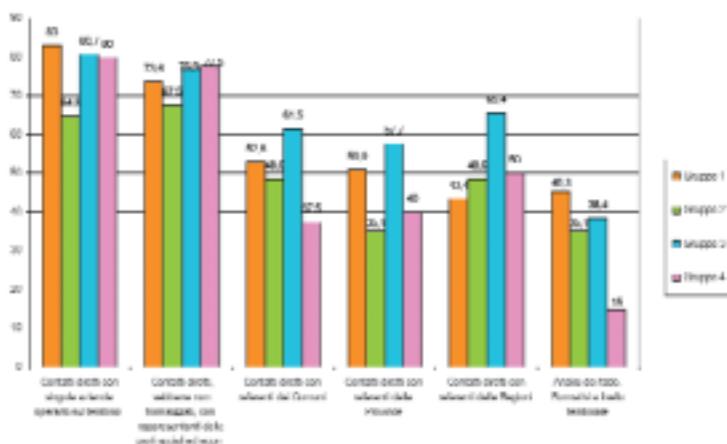
I risultati hanno evidenziato, purtroppo, o che i contatti più frequenti con il mondo del lavoro sono presenti tra i CdL appartenenti alle classi di laurea inserite nei Gruppi 1, 3 e 4.

La lettura dei dati relativi ai CdL dei 4 gruppi individuati ha evidenziato una prevalenza nei rapporti con le singole aziende e con rappresentanti delle parti sociali ed economiche tra i corsi appartenenti al Gruppo 1 (83% e 73,6%), al Gruppo 3 (80,7% e 76,9%) e al Gruppo 4 (80% e 77,5%). I CdL del Gruppo 2 – in cui

sono stati raggruppati CdL delle classi di laurea del settore sociale, umanistico e politico – sembrano aver avviato rapporti con questi contesti del mondo del lavoro in percentuali decisamente più basse (64,8% e 67,5%) (Graf. 3)

I rapporti con gli enti locali e regionali presentano differenze tra i 4 gruppi; in particolare, il Gruppo 3 sembra essere quello che più ha coinvolto i referenti istituzionali a livello locale e regionale (Graf. 3). Infine, per quanto riguarda la presenza di attività di analisi dei fabbisogni formativi sul territorio, sembrano essere poco diffuse tra i CdL del Gruppo 4 (solo il 15% dei CdL dichiara di aver avviato attività di analisi dei fabbisogni formativi).

**Graf. 3 – Percentuale dei CdL, aggregati nei Gruppi 1, 2, 3, 4, che hanno implementato i differenti strumenti o attività nell’ambito dei rapporti con il mondo del lavoro.**



### Le difficoltà

Nella realizzazione di tutte le attività precedentemente menzionate, sono state riscontrate alcune difficoltà, in particolare per quanto riguarda i rapporti con i differenti attori del mondo produttivo, sociale e istituzionale che operano a livello territoriale. Sono 22 su 54 le Università che dichiarano di avere incontrato difficoltà nella realizzazione delle attività di consultazione e riguardano soprattutto i rapporti con le singole imprese, che considerano una perdita di tempo le riunioni con l'Università, e la Pubblica Amministrazione; sono segnalate anche difficoltà nel coinvolgimento delle associazioni sindacali e dei rappresentanti del settore terziario (Tab. 2).

**Tab. 2 – Risposte indicate da 22 Università alla domanda “Nella realizzazione delle attività di consultazione avete riscontrato difficoltà nel coinvolgimento di”**

	N. atenei
Imprese, perché gli incontri e le analisi comuni sui temi della formazione universitaria sono considerati una perdita di tempo	9
Settore della Pubblica Amministrazione	7
Rappresentanti del settore terziario	6
Associazioni sindacali	6
Rappresentanti del settore non profit	3
Ordini professionali	2

Alle Università che hanno segnalato la presenza di difficoltà nel coinvolgimento di soggetti del mondo del lavoro, è stato chiesto di esplicitare la tipologia di difficoltà incontrate. Le risposte sono state molto varie, tali da essere difficilmente raggruppabile in macro-aree. Si è preferito, quindi, presentarle così come descritte. In alcuni casi non si tratta di vere e proprie difficoltà, ma di riflessioni e commenti sui rapporti tra le Università e i differenti attori che operano sul territorio.

### **Le difficoltà incontrate nei rapporti con il territorio raccontate dalle Università**

Disinformazione a livello territoriale sul Progetto *CampusOne* e più in generale sulla riforma universitaria (Univ. Siena).

Difficoltà nel trovare un “linguaggio comune” per la discussione sui temi oggetto dei vari incontri (Univ. Trento).

In alcuni casi si sono riscontrate delle difficoltà con gli ordini professionali, in particolare con l’ordine degli ingegneri, forse in considerazione del fatto che essendovi storicamente una prevalenza di ingegneri civili/edili, non c’è ancora molta sensibilità rispetto ai nuovi profili professionali e, in particolare, rispetto a quelli informatici (Univ. Catania).

Poco coinvolgimento degli studenti, dovuto alla poca diffusione dell’iniziativa tra gli stessi, inoltre gli studenti dal terzo anno in poi non ritengono di riuscire a godere materialmente degli effetti della sperimentazione e, quindi, se ne disinteressano; d’altro lato quelli dei primi anni non hanno ancora l’elasticità

necessaria per affrontare attività ritenute “complementari” (Univ. Tor Vergata).

Difficoltà legata alla brevità dei tirocini (Univ. Bologna).

Difficoltà legata all’elevato numero di Università operanti nell’area milanese, con numerosi Corsi di laurea (Univ. Bicocca).

Le amministrazioni pubbliche, nelle poche azioni che realizzano e che potrebbero avere sinergia con gli obiettivi *CampusOne*, non si coordinano con le Università; sembra che non abbiano preso adeguata coscienza degli sforzi che il sistema universitario sta facendo per consolidare il rapporto con il territorio (Univ. Bari).

Indifferenza da parte delle pubbliche amministrazioni ad attivare rapporti di collaborazione finalizzati; verosimilmente, tale indifferenza può essere dovuta alla persistente eccessiva burocratizzazione degli enti pubblici, alla limitata disponibilità di mezzi e di strutture, alla scarsa confidenza a dialogare con il mondo accademico, alla “novità” di essere coinvolti nell’attività di consultazione, per la quale non sono adeguatamente preparati (Univ. Messina).

Gli attori territoriali, pur mostrando volontà di collaborazione, non sono in possesso di un’adeguata conoscenza della riforma universitaria (Univ. Foggia).

Difficoltà a partecipare con costanza agli incontri (Univ. Torino).

Le prime esperienze di tirocinio presso le aziende (avviate fuori dal progetto) avevano creato aspettative di *job placement* negli studenti e questo aveva condizionato l’atteggiamento delle

imprese nei confronti dei tirocini; per le future esperienze, è stato assicurato l'adeguato coinvolgimento dei Corsi di studio (Univ. Salerno).

Difficoltà a coinvolgere le aziende di grandi dimensioni, a causa della complessità dell'organizzazione e dei rapporti aziendali (Vita-Salute S. Raffaele).

Non è matura tra le aziende la consapevolezza di poter partecipare alla progettazione del processo formativo universitario (Vita-Salute S. Raffaele).

La consultazione diretta è complessa e probabilmente non fornisce risultati pari all'impegno; i soggetti esterni hanno spesso schematizzazioni ideologiche che contrastano con le loro effettive esigenze che rimangono spesso a livello intuitivo. Forse consultazioni tramite questionari ben congegnati e con analisi successive sofisticate potrebbero essere una alternativa efficace alla consultazione diretta (Univ. della Calabria).

I membri dei Comitati di Indirizzo ricoprono all'interno delle realtà aziendali incarichi di alto livello e di conseguenza la loro disponibilità in termini di tempo e impegno è sempre molto limitata (Politecnico Torino).

Difficoltà per il mondo dell'impresa a comprendere il mutevole quadro di riferimento dell'organizzazione universitaria e degli spazi di autonomia di cui ora godono gli atenei e l'impressione generale è che sia difficile concorrere a modificare dall'esterno un sistema complesso (Politecnico Torino).

Difficoltà a coinvolgere le pubbliche amministrazioni per il forte senso di autoreferenzialità riscontrabile tra i dirigenti (Univ. Bergamo)

Scarsa sensibilità tra le istituzioni locali rispetto ai temi della formazione (Univ. Palermo).

Difficoltà legate ai continui cambiamenti dei referenti territoriali e ai diversi linguaggi utilizzati (Univ. La Sapienza).

Differenza nei tempi di lavoro, lunghi per la formazione universitaria rispetto alle esigenze delle imprese (Univ. La Sapienza).

In linea di massima non ci sono state grosse difficoltà a coinvolgere gli attori interessati, forse perché si è riusciti a far loro percepire la possibilità di poter effettivamente svolgere un ruolo di indirizzo nella definizione del percorso formativo degli studenti. Sembra più difficile mantenere costante il loro coinvolgimento perché sono abituati a tempi di reazione più rapidi di quelli che caratterizzano il sistema universitario nel suo complesso (Univ. Carlo Cattaneo – LIUC).

Difficoltà ad avere una effettiva discussione sugli obiettivi formativi più utili al mondo aziendale e sul modo di perseguirli all'interno dell'Università. Il tessuto di PMI italiano non ha un quadro chiaro della realtà universitaria, non ha tempo/risorse da dedicare e non porta significativi contributi alla progettazione dei Corsi di studio (Univ. di Milano).

Pur ritenendo importante il contatto con l'Università, non sempre i rappresentanti di aziende ed enti hanno sufficiente disponibilità di tempo per mantenere un rapporto costante (Univ. di Ferrara).

L'impegno reale di tutte le parti interessate, sia interne che esterne all'Università, nel processo formativo è ancora un semplice enunciato (Univ. di Cagliari).

È interessante notare come la carenza di informazioni sulla riforma universitaria, in particolare rilevata tra le pubbliche amministrazioni, sia un ostacolo alla creazione di sinergie con il territorio.

La realizzazione di attività di consultazione dei differenti soggetti che operano sul territorio ha incontrato resistenze tra gli attori interni all'Università in 15 atenei su 54. In particolare, le resistenze riguardano il corpo docente, sono poco diffuse, invece, resistenze da parte degli organi di governo dell'ateneo e del personale amministrativo (Tab. 3). Le motivazioni che le Università danno degli atteggiamenti poco collaborativi da parte di alcuni docenti sono quasi sempre collegate alla difficoltà del corpo docente di adeguarsi all'idea che il mondo produttivo e sociale possa contribuire alla progettazione didattica di percorsi formativi universitari. Alcune Università riscontrano un miglioramento nell'atteggiamento dei docenti dall'avvio del Progetto, altre Università, infine, segnalano come in realtà si tratti di un atteggiamento che non coinvolge l'intero corpo docente, ma singoli docenti.

**Tab. 3 – Risposte indicate da 15 Università alla domanda “Nell’attuazione del processo di consultazione sono state riscontrate resistenze da parte di:”**

	N. atenei
Corpo docente	13
Organi di governo dell'ateneo	5
Personale amministrativo	4

## La Procedura di consultazione

Un ultimo aspetto su cui sono stati raccolti dati e informazioni riguarda la “Procedura di consultazione del mondo del lavoro”. A distanza di un anno dalla sua presentazione pubblica nell’ambito del Convegno del 29 gennaio 2003, 6 atenei hanno avviato in maniera autonoma la Procedura di consultazione o hanno preso spunto dalle indicazioni in essa fornite per modificare le procedure in atto nei rapporti con il mondo del lavoro o per introdurre nuovi strumenti di consultazione.

Gli atenei coinvolti in questa attività sono:

- l’Università degli Studi di Cagliari;
- l’Università degli Studi di Catania;
- l’Università degli studi di Ferrara;
- l’Università degli Studi di Palermo;
- l’Università degli Studi di Reggio Calabria;
- il Politecnico di Torino.

Molti atenei hanno evidenziato come la Procedura di consultazione sia uno strumento che, preferibilmente, dovrebbe essere sperimentato su percorsi formativi da attivare; i corsi di studio del Progetto CampusOne, invece, sono stati avviati prima della presentazione della Procedura di consultazione.

I 6 atenei che hanno scelto di utilizzare la Procedura di consultazione a corsi avviati, lo hanno fatto nella consapevolezza di non poter sperimentare la procedura in tutte le sue parti e, al fine di fornire informazioni corrette senza alterare il pensiero di chi ha raccontato con cura l’esperienza vissuta nel proprio ateneo, si è preferito utilizzare direttamente la descrizione fattane dai protagonisti. In particolare, sono presentate le esperienze realizzate negli atenei di Catania e Palermo.

## L'esperienza dell'Università degli studi di Catania

Nell'ambito del Progetto *CampusOne*, l'Università degli Studi di Catania ha deciso di puntare particolarmente sull'azione "Rapporti con il mondo del lavoro", nella convinzione che un forte sistema di relazioni con i settori economico e sociale sia condizione indispensabile per un'Università che si pone obiettivi di qualità.

A tale scopo l'attività dei Comitati di Indirizzo dei CdL è stata attentamente monitorata a livello di ateneo con il proposito di introdurre un modello organizzativo volto a dare un approccio sistematico e documentato ai numerosi rapporti intrattenuti da ogni Corso con il mondo del lavoro. Per raggiungere tale obiettivo il Coordinatore del Progetto *CampusOne* è stato affiancato da un ufficio di coordinamento delle attività che i singoli CdL coinvolti nel progetto svolgono in merito all'area "Rapporti con il mondo del lavoro".

In tal senso la presentazione della procedura di consultazione con il mondo del lavoro, avvenuta in occasione del convegno che si è tenuto il 29 gennaio 2003, ha rappresentato l'occasione per incominciare a ragionare, insieme ai Corsi di laurea, sulle modalità/strumenti da utilizzare per dare "sistematicità" alle attività di consultazione.

Il primo passo in questa direzione è stato quello di riflettere su come adattare la "Procedura Zich" al contesto dell'ateneo di Catania. In tal senso, poiché ciascun Corso di laurea *CampusOne* aveva già attivato un proprio Comitato di Indirizzo (CdI), si è ritenuto più opportuno considerare come struttura di consultazione i singoli CdI dei Corsi di laurea e non il CdI di ateneo.

In secondo luogo ci si è posti la domanda sul momento in cui dare avvio alla procedura che, nella sua normale applicazione, si rivolge a Corsi di studio in fase di istituzione/attivazione. Al riguardo, pur essendo i Corsi di laurea *CampusOne* al 2° anno di attività, si è ritenuto interessante provare a “recuperare” la fase “propositiva” prevedendo la compilazione da parte dei Corsi di laurea del documento proposto dalla procedura di consultazione, solo in parte modificato in modo da tenere conto del fatto che si tratta di corsi in fase di attuazione.

L’obiettivo che ci si è posti è stato quello di definire un “primo” documento da sottoporre alla struttura di consultazione che desse avvio ad un costante processo di verifica e confronto con il mondo esterno. In tal senso si è ritenuto opportuno definire anche le modalità attraverso cui la struttura di consultazione esprime il proprio “parere” sul progetto formativo, con la finalità di giungere alla predisposizione di una documentazione realmente valida per fornire indicazione e spunti di miglioramento.

Contemporaneamente si è avviato il lavoro finalizzato ad “informatizzare” la procedura di consultazione mediante *workflow*. La “procedura Zich” in tal senso è stata considerata a tutti gli effetti un flusso di lavoro e quindi informatizzata secondo i principi che regolano l’automazione dei flussi.

La fase successiva ha visto la convocazione dei CdI dei corsi di laurea. In occasione di questi incontri è stata presentata la procedura di consultazione, il progetto di informatizzazione mediante *workflow* della stessa, il documento oggetto della consultazione (progetto formativo) e il “parere” da compilare a cura del CdI. E’ stato, inoltre, precisato che il “flusso” prevede come passaggio successivo la discussione degli esiti della consultazione nell’ambito di un consiglio di Corso di

laurea/facoltà e quindi la comunicazione al CdI dei risultati del processo di consultazione.

Lo stato attuale del “flusso” di consultazione sta vedendo i Corsi di laurea impegnati nel completare questa prima tornata di consultazione che sta rappresentando un’importante occasione per “sperimentare” vantaggi e vincoli del processo di consultazione allo scopo di giungere alla definizione di un modello realmente efficace di collaborazione con il mondo del lavoro.

Le difficoltà che si sono riscontrate nell’utilizzazione della Procedura di consultazione sono state legate in particolare alle modalità di avvio. Come, infatti, si è precisato, la procedura, nella sua normale applicazione, si rivolge a Corsi di studio in fase di istituzione/attivazione, mentre, ovviamente, i Corsi di laurea *CampusOne* sono già avviati. Ciò ha comportato delle difficoltà che nel caso dell’ateneo di Catania sono state risolte con l’espedito sopra descritto. Analogamente il problema diventa quello di individuare il momento successivo di consultazione che, per mantenere “vivo” l’interesse, non può non essere annuale. In tal senso si è proposto di prendere come spunto di riflessione/consultazione il rapporto di autovalutazione.

D’altro lato, i benefici riscontrati nell’utilizzazione della procedura sono stati numerosi, tra cui in particolare il fatto che la procedura sta contribuendo fortemente a dare un approccio sistematico e documentato ai numerosi rapporti intrattenuti da ogni Corso con il mondo del lavoro. Il continuo scambio tra Università e mondo del lavoro inoltre sta contribuendo a creare una maggiore consapevolezza delle esigenze di entrambe le parti.

Inoltre, la scelta di informatizzare la procedura consente di produrre grossi **incrementi di efficienza**. Ciò dipende dal fatto che ogni utente all’interno del *workflow* sa che, quando gli viene

sottoposto un lavoro, avrà a disposizione tutte le informazioni e gli strumenti necessari al compimento della sua attività. Inoltre, l'informatizzazione introduce la possibilità di monitorare e di esercitare un controllo diretto dello stato attuale del flusso. Infine, la possibilità di accedere facilmente ad un potente sistema di archiviazione documentale, consente l'immediata consultabilità di tutti i documenti generati dal processo ("dossier di consultazione").

### **L'esperienza dell'Università di Palermo**

Premesso che la procedura ipotizza un percorso che prende avvio dalla "prefattibilità", si è cominciato a sperimentare il metodo adattandolo alla situazione in corso.

Si sono realizzate le seguenti attività coerenti con la procedura:

- costituzione del Comitato di Indirizzo di Ateneo e dei Comitati di Indirizzo di CdL;
- **indagine per la rilevazione dei fabbisogni professionali**, finalizzata all'acquisizione di informazioni in merito alla domanda potenziale di lavoro delle figure professionali che si stanno formando e alla verifica della coerenza dell'offerta formativa sia in termini di occupabilità del profilo professionale previsto in rapporto al mercato del lavoro locale, nazionale e internazionale sia alla offerta già esistente;
- esame di eventuali cambiamenti e modifiche nel percorso formativo in ragione di innovazioni di origine esterna e/o interna motivate da nodi di criticità emersi attraverso la consultazione con il mondo del lavoro;

- migliore definizione ed attuazione delle attività di stage;
- monitoraggio e valutazione dei risultati conseguiti attraverso le attività di tirocinio formativo/stage dei laureandi (da attuarsi nel primo semestre del 2004);
- coinvolgimento dei rappresentanti del mondo del lavoro nella fase di valutazione dell'offerta formativa e, in particolare, dell'attività di tirocinio formativo/stage;
- individuazione di personalità esterne cui affidare incarichi di docenza, finalizzata a diffondere linguaggi e culture del mondo del lavoro all'interno dell'Università.

L'utilizzazione della procedura di consultazione ha dato la possibilità di poter effettuare un confronto, rispetto al metodo che si sta seguendo nella realizzazione delle varie attività relative al rapporto con il territorio e di poterne trarre suggerimenti e spunti.