

A colloquio con Laura Mengoni **Responsabile Formazione, Scuola, Università e Ricerca Assolombarda**

di Umberto Buratti e Giada Salta

Dottressa Mengoni, in Regione Lombardia sono oggi attive due sperimentazioni che permettono di conseguire tramite un contratto di apprendistato di alta formazione: il master di I e II livello, il titolo di dottore di ricerca e la laurea triennale o magistrale. Cosa ha spinto Assolombarda a puntare sull'apprendistato?

Ci ha spinti, prima di tutto, il desiderio che la più rappresentativa associazione imprenditoriale della regione e una delle più rilevanti a livello nel sistema Confindustria - desse il suo contributo all'impiegabilità dei giovani a elevata qualificazione. In particolare, fin dall'avvio della sperimentazione regionale, ci siamo posti l'obiettivo duplice, da un lato, di aiutare le imprese, attraverso uno strumento contrattuale dalla portata così innovativa, a investire in conoscenza e competenze di qualità; dall'altro lato, a dare un nuovo impulso al partenariato università-imprese nella formazione e nel *placement* dei laureati. In un periodo storico come quello di oggi in cui il rapporto tra giovani generazioni e mondo del lavoro è più complesso e, per certi versi, più problematico che in passato, puntare sull'alto apprendistato è stato per noi quasi un imperativo etico, un modo per dare ai giovani e all'opinione pubblica del nostro territorio un messaggio costruttivo e positivo. Si è voluto, in altri termini, creare un "clima" cooperativo capace non solo di generare occupazione giovanile, ma anche di contribuire alla competitività dei giovani sul mercato del lavoro attraverso la formazione - in totale integrazione tra università e imprese - di capacità e competenze qualificate. In particolare l'alto apprendistato consente di realizzare una forte sinergia tra quanto si apprende, a livello teorico, in università e quanto, invece, si impara in ambito lavorativo attraverso la pratica professionale. Il recupero e la valorizzazione dell'apprendimento attraverso l'esperienza diretta di lavoro è un aspetto centrale e strategico per il nostro sistema educativo, da sempre sbilanciato sulla prevalenza dell'apprendimento teorico.

Quali sono i punti di forza delle sperimentazioni che avete sottoscritto?

Innanzitutto, vorrei sottolineare il tema della condivisione degli obiettivi con le Organizzazioni Sindacali: per questo abbiamo siglato un accordo che regola l'applicazione di questa forma contrattuale e creato una commissione paritetica, a livello territoriale, per una rapida valutazione dei progetti di volta in volta presentati. In virtù di questo accordo e degli strumenti bilaterali creati, i percorsi per il conseguimento dei master in alto apprendistato hanno avuto notevole efficacia: i tempi di inserimento si sono abbreviati significativamente, con risultati significativi, da parte dei partecipanti, in termini di autonomia raggiunta e risultati professionali conseguiti. In particolare, la capacità di lettura del contesto professionale e delle cosiddette "regole implicite" è stata conseguita dagli "alti apprendisti" in modo molto anticipato rispetto alle modalità tradizionali di inserimento, andando così a costituire una premessa fondamentale per lo sviluppo della capacità di orientarsi e di progettare efficacemente il percorso professionale individuale. Un altro punto di forza della sperimentazione sta nell'essere già riusciti a generare un piccolo "patrimonio" di buone pratiche di collaborazione tra istituzioni universitarie e mondo delle imprese che inaugurano, di fatto, un nuovo modo di cooperare, basato prima di tutto sull'ascolto e sul reciproco riconoscimento delle rispettive capacità formative. Una vera alleanza educativa, insomma, in base alla quale università e impresa decidono di dar vita a percorsi di alta formazione totalmente integrati, dove la questione del

placement diventa addirittura un requisito *ex ante* per la progettazione e l'attivazione dei corsi stessi. Infine, mi preme sottolineare l'evoluzione del ruolo dell'Associazione come si è andato delineando col prosieguo della sperimentazione. Un ruolo complesso e multiforme che è, prima di tutto, di promozione, di stimolo e di indirizzo verso le proprie imprese associate, anche in termini di aggregazione di bisogni di interessi comuni. Ma che è, al contempo, anche un ruolo di mediazione "culturale" tra due universi – quello aziendale e quello accademico – dotati di culture professionali e organizzative, linguaggi, tempi e bisogni molto diversi l'uno dall'altro.

Tra le novità che avete introdotto, particolare interesse suscita l'“Executive PhD”. Quali sono le principali differenze rispetto ad un dottorato “classico”? Perché le aziende, le Università e i giovani dovrebbero essere interessati a questo percorso?

La differenza tra un dottorato classico e un Executive PhD risiede principalmente nel ruolo che l'impresa ricopre nella definizione del progetto scientifico alla base del dottorato. Un ruolo che non è, come in altri casi di collaborazioni tra imprese e Scuole di Dottorato, di mera “committenza” esterna o di soggetto sponsor. E' qualcosa di più e di diverso: si tratta di un vero e proprio progetto di ricerca competitiva, funzionale alle strategie di sviluppo innovativo dell'impresa la cui paternità è dell'azienda stessa, anche se l'università ricopre un ruolo imprescindibile nella sua realizzazione. Non è un caso che l'allievo di un dottorato executive debba essere, per definizione, un alto potenziale dipendente dell'azienda stessa, sia esso già precedentemente inserito oppure assunto contestualmente all'avvio del dottorato tra i vincitori di concorso bandito dagli Atenei stessi. In un certo senso, è come se la stessa azienda fosse iscritta al PhD insieme al “suo” dottorando.

Perché le aziende, le Università e i giovani dovrebbero essere interessati a questo percorso?

Il vantaggio per l'azienda è evidente: attraverso il Dottorato executive essa ha la possibilità di sviluppare un progetto di ricerca pienamente coerente con gli ambiti in cui essa opera e intende sviluppare il proprio business, potendosi avvalere anche della collaborazione scientifica dell'università, del suo know-how di ricerca e delle sue strutture laboratoriali. L'università, dal canto suo, ha l'opportunità di qualificare i contenuti e le modalità di collaborazione con il sistema imprenditoriale portandole a un livello molto avanzato e, al contempo, può ampliare il proprio “portafoglio” di contatti e relazioni aziendali, anche con imprese medio-piccole che, come si sa, costituiscono l'ossatura del tessuto produttivo nazionale e che sempre di più necessitano di forti immissioni di know-how innovativo. Per quanto riguarda i giovani, l'interesse per il Dottorato executive risiede nel fatto che, attraverso di esso, si aprono loro concrete opportunità di inserimento professionale extra-accademico. Opportunità lavorative tanto più preziose oggi che l'università italiana, per ragioni organizzative e di bilancio, non è più in grado di assicurare una carriera accademica ai propri Dottori di ricerca. C'è da dire, inoltre, che attraverso il Dottorato executive l'impresa scommette e investe nella crescita degli alti potenziali all'interno dell'organizzazione aziendale, come uno step fondamentale per la loro fidelizzazione all'azienda e per il loro percorso di carriera. Un percorso, sia detto, non certo privo di ostacoli, non fosse altro per la difficoltà a conciliare gli impegni aziendali - il dottorando è comunque un *professional* dell'impresa - con quelli scientifici e accademici. Questi aspetti di crescita personale e professionale insiti nell'Executive PhD non vengono ancora completamente colti dai giovani che partecipano ai bandi delle Scuole di Dottorato e che non comprendono fino in fondo la portata innovativa di questa modalità di svolgimento del percorso.

Anche nel *coté* accademico permangono perplessità e posizioni meno inclini alla collaborazione, motivate soprattutto dalle difficoltà riscontrate nel costruire il progetto formativo e a come conciliare le esigenze organizzative dell'impresa con quelle dell'università legate al conseguimento del titolo di studio.

Malgrado il dottorato di ricerca in alto apprendistato abbia ancora una diffusione limitata, la mia impressione è che le aziende inizino a coglierne il valore non solo dal punto di vista

dell'*empowerment* della risorsa junior, ma anche come opportunità per avviare o consolidare rapporti con le università nell'ambito della ricerca e del trasferimento di sapere innovativo. Tra l'altro, questi percorsi consentono di abbattere significativamente gli investimenti necessari per avviare un percorso di ricerca comune, tra impresa e università, finalizzato agli obiettivi aziendali.