



Linee guida

per lo sviluppo e il
rafforzamento dei
Career service

Abstract



I profondi e rapidi mutamenti del mercato del lavoro stanno portando i career service universitari a un ripensamento del loro ruolo, delle loro funzioni e dei modelli organizzativi da adottare, per contribuire a colmare il *gap* tra formazione e mondo del lavoro. Il difficile compito che i career service sono chiamati a svolgere, nel quadro del crescente impegno degli atenei per la terza missione, è quello di valorizzare le risorse umane e di fornire un sostanziale contributo agli studenti in relazione alle capacità di gestione della carriera e al miglioramento della occupabilità.

Svolgere questo compito e rispondere alla sfida della occupabilità comporta un rafforzamento di questi servizi e uno sviluppo di relazioni e connessioni con il mondo produttivo e con tutti i soggetti che gravitano nell'ecosistema universitario (studenti, ex studenti, docenti, referenti di scuole, dipartimenti e altri uffici accademici, datori di lavoro, organizzazioni datoriali, parti sociali, ecc.), per portare tutti a collaborare e a condividere la responsabilità circa la gestione e lo sviluppo di percorsi di vita personale e di carriera professionale degli studenti.

In Italia, molto c'è ancora da fare affinché i career service esercitino al meglio questa responsabilità e queste funzioni, ma si stanno diffondendo, al contempo, molte esperienze positive nelle università, che dimostrano come sia possibile che questi servizi svolgano concretamente un ruolo strategico di intermediazione e di "leva" per l'occupabilità.

Le "Linee guida per lo sviluppo e il rafforzamento dei career service" vogliono sostenere questo processo di crescita e costituiscono il principale risultato dell'esperienza maturata dal Programma FlxO e di un itinerario di indagine e di confronto con le pratiche innovative sperimentate al livello internazionale e nelle università italiane.

Non si tratta di un libretto di sogni impossibili da realizzare, né di un manuale da seguire passo per passo, quanto piuttosto di un insieme organizzato di orientamenti strategici e suggerimenti operativi, fondati su buone pratiche realizzate in Italia e all'estero, rivolto agli operatori e ai responsabili dei career service, ai rettori universitari e ai loro delegati, ai docenti, ai dirigenti e ai referenti di altri servizi universitari implicati nella sfida della occupabilità degli studenti.

Nella prima parte, le linee guida tentano di fornire un contributo alla interpretazione della realtà, tracciando un quadro il più possibile chiaro e sintetico del contesto relativo ai mutamenti economici, sociali e del mercato del lavoro e all'attuale situazione dei career service negli atenei. Nella seconda parte, definiscono un modello d'intervento pratico cui riferirsi per organizzare l'attività e migliorare progressivamente la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati.

In particolare, nella seconda parte, le linee guida si focalizzano su *dieci fattori critici di successo* dei career service identificati grazie al suddetto itinerario di azione e indagine, culminato nella realizzazione di sei seminari tematici, organizzati da Anpal Servizi tra la fine del 2015 e tutto il 2016, a cui hanno preso parte responsabili dei servizi, delegati e rappresentanti degli atenei.

Tali fattori rappresentano, allo stesso tempo, le principali aree critiche e le condizioni per lo sviluppo dei career service in Italia. Nel complesso, costituiscono i pilastri di una *road map* da realizzare per promuovere il rafforzamento e lo sviluppo dei servizi, in modo che possano svolgere più efficacemente il ruolo di ponte tra formazione e lavoro. Tali fattori critici di successo non ordinati gerarchicamente sono i seguenti.

1) *Governance e Commitment*: coinvolgimento e impegno del Rettore e della dirigenza dell'università, per la definizione e l'attuazione di piani strategici di ateneo per la terza missione, preferibilmente mediante il coinvolgimento di tutti i principali *stakeholder* interni ed esterni (referenti di scuole e dipartimenti universitari, studenti, datori di lavoro, organizzazioni datoriali, parti sociali, ex studenti, genitori, ecc.).

2) *Networking, Connessioni e Partnership*: radicamento nel territorio di riferimento dell'università e attivazione di forme di *networking*, connessioni e *partnership* strategiche con le imprese, i datori di lavoro e i vari soggetti coinvolti anche all'interno dell'ateneo.

3) *Conoscenza della domanda di lavoro* aggiornata e dei fabbisogni professionali delle imprese e dei potenziali datori di lavoro, sulla cui base programmare i servizi alle aziende e agli studenti, nonché adeguare l'offerta formativa e l'attività di ricerca.

4) *Comunicazione e Marketing*: sviluppo di un'ampia e puntuale comunicazione, riconoscimento e raggiungimento dei differenti tipi di soggetti target, mediante appositi piani di *marketing*, in modo da personalizzare i servizi rispondendo ai differenti fabbisogni ed esigenze.

5) *Personalizzazione*: costruzione di percorsi di sviluppo personale e professionale degli studenti e dei laureati, coerenti e significativi rispetto alla formazione ricevuta e alle passioni e aspettative, nonché soddisfacenti in termini economici, sociali, psicologici e organizzativi.

6) *Attrattività e segmentazione dei servizi alle imprese*: offerta di servizi attrattivi e funzionali rispetto alle differenti aspettative ed esigenze dei potenziali datori di lavoro target e alle tipologie di imprese maggiormente diffuse nel contesto di riferimento della università, segmentando e diversificando i servizi in modo che tutti i soggetti interessati possano utilizzarli e trarne reciproci vantaggi: i datori di lavoro, gli studenti e gli stessi atenei.

7) *Promozione del Sistema duale*: integrazione tra formazione e lavoro, assicurando una formazione più rispondente alle esigenze del mondo del lavoro, grazie al mantenimento di un rapporto stabile e strutturale tra università e mondo delle imprese.

8) *Sostenibilità e raccolta fondi*: promozione di una raccolta integrata di fondi pubblici (europei, nazionali, regionali e locali) e privati, per garantire la sostenibilità dei career service e consentire l'offerta di adeguati servizi di orientamento e placement nelle università.

9) *Capacity building del personale*: rafforzamento delle capacità degli operatori dei career service, colmando il gap di conoscenze, capacità e competenze, assicurando una formazione continua e fornendo motivazioni, metodologie e strumenti per assicurare la qualificazione dei servizi.

10) *Monitoraggio e Valutazione*: gestione efficace e rigorosa delle attività, mantenendo il costante controllo delle operazioni da svolgere e riprogrammando se necessario le azioni da realizzare, nonché attivazione di un processo valutativo, funzionale a una pianificazione strategica e a un miglioramento continuo della qualità delle prestazioni e dei servizi offerti.

Tali fattori possono essere considerati nel loro insieme o si possono selezionare unicamente quelli su cui si ritiene più urgente intervenire (es. sviluppo del *networking*, *marketing*, *fundraising*, personalizzazione dei servizi, formazione del personale, ecc.), in base alle caratteristiche, alle priorità e alle esigenze del proprio servizio e della università.

Come si è detto, infatti, le linee guida non sono un manuale ma sono uno strumento utilizzabile in vari modi, tutti corretti e auspicabili: possono essere assunte come schema generale per ordinare l'attività del servizio; possono essere utilizzate per definire piani strategici di ateneo; possono essere seguite solo parzialmente per fare fronte a specifiche esigenze; possono essere prese come spunto per elaborare nuove idee o impostare piani di azione; ecc.

Proprio per consentire un uso differenziato delle linee guida, si è fatto in modo che ogni loro singola articolazione (ogni parte, ogni orientamento, persino ogni azione) potesse essere compresa senza dover leggere tutto il testo, pur nella consapevolezza di possibili ripetizioni e ridondanze.

Ogni capitolo segue la stessa articolazione in due paragrafi. Il primo introduce il tema trattato, presentando in appositi riquadri approfondimenti su specifici argomenti, nonché box sulle "pratiche internazionali" e sulle "lezioni apprese" grazie all'attuazione del programma FlxO nelle università italiane. Il secondo paragrafo suggerisce una serie di "orientamenti strategici" correlati al fattore critico di successo e alcune possibili "azioni" da realizzare, corredate dalla illustrazione sintetica in appositi box di "pratiche ed esperienze anticipatorie" nelle università in Italia. Per facilitare la consultazione, tutti gli orientamenti e tutte le "azioni" sono riportate e numerate in ordine progressivo lungo tutto il testo, in modo da essere facilmente identificabili. Si allega lo schema generale delle linee guida.