

**CONTRIBUTO TEORICO**

# **Sostenere l'Employability dei giovani adulti: il Career Service in Alta Formazione.**

## **Fostering Young Adults' Employability: Career Services in Higher Education.**

Vanna Boffo, Università degli Studi di Firenze.

### **ABSTRACT ITALIANO**

Una delle grandi sfide per il benessere di un mondo in continua evoluzione è rappresentata dal cambiamento del mercato del lavoro (OECD, 2020). In particolare, per i giovani adulti in uscita da percorsi di Alta Formazione, tale sfida appare essere di portata epocale. Per riflettere sul problema della transizione al lavoro è necessario partire dal tema dell'*employability*, con particolare riferimento alla letteratura pedagogica della fine degli anni Novanta del Novecento (Harvey, 1999; Yorke, 2006). L'innovativo approccio alla categoria di *employability* è stato applicato per l'implementazione di azioni educative specifiche per l'avvio e lo sviluppo della professione (Boffo & Fedeli, 2018). Sulla base di questo quadro, l'articolo illustra l'importanza delle strategie di servizi alla carriera a livello di Alta Formazione. Viene considerato il modello dell'Università di Firenze, identificativo di un incontro interessante fra ricerca, didattica e terza missione, elaborato con il fine di supportare la transizione al lavoro di giovani adulti di talento.

### **ENGLISH ABSTRACT**

The challenge for the wellbeing, in a world of continuous changes, is represented from the variety of the labour market (OECD, 2020). In particular way, over the last few years, these continuous changes have revealed the need for specific actions to support effective transitions from higher education to work. Specifically, the category of employability, which refers to the pedagogical literature of the late 1990s (Harvey, 1999; Yorke, 2006), has recently been taken as a standpoint for implementing specific educational actions for career development (Boffo & Fedeli, 2018). Based on this framework, the article illustrates the importance of Career Service strategies at Higher Education level. The model of the University of Florence is considered to be specific to an interesting meeting between research, teaching and third mission with the aim of supporting the transition to work of talented young adults.

### **Introduzione**

Il lavoro è sempre più al centro della riflessione politica degli Stati nazionali a livello mondiale (OCSE, 2018, 2019), tanto più oggi, in pieno contesto Covid-19.

Scrivere sui temi dell'inserimento lavorativo non può prescindere da una analisi sociale, culturale, economica e finanziaria che ogni tematica legata all'orientamento comporta, ma che in particolar modo, adesso, risulta stringente e di assoluta necessità. Mentre il mondo intero, senza ombra di dubbio, è davanti a una emergenza mai accaduta dall'avvio dell'età contemporanea a oggi, mentre la recessione dei paesi più avanzati è già cominciata,

parlare di lavoro, in ambito educativo e pedagogico diventa una priorità. Lo faremo da una prospettiva, forse secondaria, a prima vista, ma non meno importante, quella della formazione e della transizione, nevralgiche per l'Alta Formazione e le Università.

In particolare, la categoria di *employability*, che si riferisce alla letteratura pedagogica anglosassone della fine degli anni Novanta del Novecento (Harvey, 1999; Yorke, 2006), è stata recentemente considerata come punto di vista per l'implementazione delle azioni educative specifiche per lo sviluppo e la crescita della consapevolezza della formazione e della transizione al lavoro, appunto, in contesti universitari (Boffo & Fedeli, 2018). Sulla base di questo quadro, l'articolo illustra la necessità di creare attenzione verso le strategie dei servizi alla carriera, a livello di Alta Formazione, come anche ribadisce l'urgenza di ripensare i servizi per lo sviluppo di una postura professionale che si attivi fin dagli anni degli studi universitari. Inoltre, l'analisi delle migliori pratiche delle misure di inserimento lavorativo può rivelare modelli importanti per evidenziare nuove connessioni tra didattica, ricerca e terza missione (Genz, 2014), al fine di costruire e rafforzare l'*employability* dei giovani adulti (Anvur, 2018).

La transizione dalla formazione al lavoro non è solo la prima fase nella costruzione di una carriera, ma è anche un passaggio cruciale verso l'età adulta (Boffo, 2012; Boffo, Fedeli, 2018; Eurofound, 2014), se non sarà accompagnata, sostenuta, orientata, potrà avere potenziali ripercussioni sulla autonomia e lo sviluppo personale dei laureati ovvero della popolazione che, ci auguriamo, dovrà rappresentare dovrà rappresentare il futuro del nostro paese, l'Italia, dell'Europa e del mondo.

La cura dei giovani durante il percorso universitario e l'accompagnamento al loro ingresso nel mercato del lavoro dovrebbero essere, oggi, alcuni dei compiti principali dell'istruzione/formazione superiore. Educare al lavoro, *formare* alla postura professionale, con l'obiettivo di supportare un/il progetto di vita, richiedono una comprensione del valore dell'attività lavorativa nell'educazione, nella formazione, nello sviluppo umano di una persona. Il lavoro permea la vita quotidiana, condiziona il modo in cui il tempo trascorre, dà una direzione alle nostre vite (Arendt, 1958). Comprendere le trasformazioni che avvengono nell'arco della vita e analizzare i nuovi percorsi e le potenziali risposte che possono essere offerte è un dovere primario dell'educazione degli adulti (Federighi, 2013). Su questo punto, dovremmo continuare ad insistere, poiché uno dei compiti dell'*Adult Learning and Education* (European Commission, 2014) è anche quello di interessarsi al "divenire adulti" non solo all'"essere già adulti". E il lavoro è un aspetto nevralgico, senza il quale la formazione dell'uomo viene meno al proprio compito. Sappiamo quanto sia complesso preparare il lavoro e una fase importante e centrale è proprio la transizione dallo studio alla professione, sappiamo altresì che senza una precoce e anticipata preparazione, l'inserimento sarà randomico e non responsabilmente costruito, sappiamo che quando si giunge alla laurea è già troppo tardi per iniziare a pensare i percorsi successivi.

Oggi, la situazione della pandemia da Covid-19 ha spazzato via, in una manciata di settimane, un tessuto produttivo intorno al quale, più o meno positivamente, era organizzato uno Stato-Nazione e un popolo, quello italiano. Dobbiamo, dunque, ripartire

da una serie riflessione sul lavoro e sui suoi prodromi. Ecco, allora, la necessità di parlare di formazione al lavoro più che di orientamento al lavoro.

Immaginare il futuro dell'Alta Formazione significa esplorare il vasto terreno della formazione accademica attraverso la ricostruzione e la revisione dei curricula e dei processi di ricerca relativi al trasferimento di innovazione e conoscenza. Pertanto, secondo le principali linee guida internazionali, i servizi alla carriera sono attualmente centri in cui è possibile costruire relazioni e comunità, grazie all'interazione di studenti, famiglie, personale docente, aziende e istituzioni. I *Career Service* e le Università sono attualmente luoghi in cui una grande varietà di attori possono interagire, con l'obiettivo di facilitare le opportunità di crescita e collaborazione. Studiare le loro buone pratiche ed esplorare le innovazioni che apportano potrebbe essere un campo di indagine considerevolmente fertile per la pedagogia, attinente al territorio dell'impegno civile oltreché della formazione (Dey & Cruzvergara, 2014).

### **Perché l'*employability*: dalla definizione ad alcuni modelli**

Il concetto di *employability* è definito nel Rapporto Robbins del governo inglese (Robbins, 1963) come uno dei principi fondamentali per l'Alta Formazione. Quale significato riveste il fatto che proprio agli inizi degli anni Sessanta del Novecento un paese europeo si ponesse il problema di collegare l'avanzamento economico con l'innalzamento del livello di professionalità acquisito dai propri laureati? Sicuramente un quesito attuale che, ancora oggi, l'Italia non ha messo al centro della propria agenda politica. Vale la pena indagare la categoria di *employability*, come si è andata evolvendo nell'arco degli ultimi sessant'anni, perché adottare una prospettiva centrata sulla persona, piuttosto che una prospettiva legata alle competenze, modella e modifica la visione della centralità del lavoro nella formazione dei giovani. Dunque, è necessario rileggere i significati che la categoria ha acquisito nell'arco degli ultimi trenta anni ed è necessario comprenderne la radicale connessione con la persona umana, così come, al contempo, è possibile marcare la distanza senza il timore di legare la riflessione educativa e pedagogica a quella economico-finanziaria.

Una delle prime definizioni di *employability* è fornita da Hillage e Pollard, che nel 1998 la esplorarono in diversi casi studio (Hillage & Pollard, 1998). A quel tempo, il costrutto era già ampiamente considerato in letteratura e i due ricercatori fornirono una definizione che si concentrava sulle capacità personali e sul lavoro:

In simple terms, employability is about being capable of getting and keeping fulfilling work. More comprehensively employability is the capability to move self-sufficiently within the labour market to realise potential through sustainable employment. For the individual, employability depends on the knowledge, skills and attitudes they possess, the way they use those assets and present them to employers and the context (e.g. personal circumstances and labour market environment) within which they seek work. (Hillage & Pollard, 1998, p. 3)

Questa prima definizione si riferiva alla capacità di cercare, trovare e mantenere un impiego o un lavoro e sottolineava la centralità delle competenze nella strutturazione di

un percorso di carriera. Successivamente, ulteriori studi interessanti furono condotti da Harvey (2001, 2003, 2004) e, allo stesso tempo, da Yorke e Knight (2002, 2006). Sia la prospettiva di Harvey sia quella di Yorke e Knight collegava il concetto di *employability* alla formazione universitaria e poneva il problema dell'esistenza e dell'uso di capacità "per vivere", ma anche per consentire la costruzione di ponti adeguati e solidi tra la formazione universitaria e il mondo del lavoro.

Le definizioni di Harvey, da un lato, e quella di Yorke e Knight, dall'altro, introdussero, circa venticinque anni fa elementi pedagogici all'interno dell'uso del termine *employability* e ampliarono il concetto fino a renderlo una base innovativa per considerare la formazione all'interno dei percorsi universitari. Nel 1999, Harvey sollevò il vero problema:

employability raises fundamental questions about the purpose and structure of higher education. Employability is not about training or providing add-on skills to gain employment. On the contrary, employability is about how higher education develops critical, reflective, empowered learners. Despite appearances to the contrary, the real challenge is not how to accommodate employability but how to shift the traditional balance of power from the education provider to those participating in the learning experience. (Harvey, 1999, p. 13)

Seguendo la riflessione di Harvey, che avvia un approfondimento sulla reale presenza della categoria all'interno dei percorsi di Alta Formazione, si comprende perché sia necessario ricorrere a categorie pedagogico-educative quando si parla di *employability*. Innanzitutto, la definizione di Harvey lega l'*employability* alla formazione, ai percorsi di apprendimento e li incardina sul senso della conoscenza e delle competenze che esprimono. Ancora oggi, dopo oltre due decenni, stiamo riflettendo su quale debba essere il fine dell'apprendimento universitario. Che tale fine sia allocato nella costruzione di percorsi di cultura e di professionalità, ma al contempo, che tale fine sia unito al senso della vita e al senso del sé personale è un fatto rilevante. Parlare di *employability* ci impegna a trattare della motivazione e del significato di apprendere. Solo apparentemente la riflessione si situa sul livello micro del rapporto fra il sapere, la conoscenza e i singoli studenti. L'*employability* richiama un fine, quello che l'Alta Formazione riveste per un paese e per lo sviluppo del mondo. Siamo ad un livello di riflessione sul sistema universitario stesso. Vediamo la *Career Guidance* dentro il tema dell'*employability* come un modo di riflettere sulla centralità del lavoro, sulla centralità della formazione per la costruzione di progetti per il futuro della vita umana. Occuparsi di *employability* significa acquisire gli strumenti, i mezzi, le posture, i modi per poter *essere* nel mondo della vita, per poter *stare* nel mondo della vita. La centralità dell'esperienza di apprendimento è il vero orientatore, la vera guida. Per lungo tempo la classificazione più diffusa vede l'*employability* come:

a set of achievements – skills, understandings and personal attributes – that make graduates more likely to gain employment and be successful in their chosen occupations, which benefits themselves, the workforce, the community and the economy. (Yorke & Knight, 2006, p. 3)

Proprio questa definizione ci permette di comprendere come l'idea del lavoro, all'interno dei percorsi di formazione, si colleghi all'apprendimento di un quadro di conoscenze e di saperi che sappiano essere propulsori di competenze e capacità da acquisire in un dialogo continuo con l'esperienza, da acquisire nei percorsi di formazione, ma anche da cogliere nei progetti di tirocinio formativo e nei contesti laboratoriali. Una esperienza che si dipana dopo la laurea e si aggancia ai saperi precedenti, che è nutrita dalle conoscenze pregresse. Non solo il passato, ma anche il futuro, che è preparato, appunto, da ciò che è stato appreso e che flessibilmente, in modo trasformativo, cambia le persone e permette il traghettamento verso orizzonti nuovi e sconosciuti. Come accaduto al mondo dal marzo 2020. Se l'uomo non avesse saputo/potuto adattarsi e adattare le proprie competenze per la vita, non avremmo potuto nemmeno immaginare che avremmo saputo modellarci di fronte a eventi catastrofici per lo *well-being* delle nostre società evolute.

Dagli studi del gruppo di ricerca di Yorke e Knight è emerso il modello USEM, che ha preso in considerazione quattro componenti specifiche e correlate per descrivere lo sviluppo dell'*employability* nell'Alta Formazione:

1) *Understanding*; 2) *Skills*. (The term is used here because of its significance in political and employment circles, but there is a real danger of its being given a simplistic and unhelpful interpretation. A term such as 'skilful practice' is probably more appropriate.) 3) *Efficacy beliefs*, students' self-theories and personal qualities. Of critical importance is the extent to which students feel that they might 'be able to make a difference' – not every time, but in a probabilistic way. 4) *Metacognition*, encompassing self-awareness regarding the student's learning, and the capacity to reflect on, in and for action. (Yorke & Knight, 2006, p. 5)

Il modello si concentra sulle qualità personali e sulle capacità individuali, suggerendo che sia compito del singolo studente, laureato, dottorando o ricercatore post-dottorato raggiungere o meglio formarsi attraverso, con e per la acquisizione di *employability*. Il modello USEM ha funzionato come spunto per stimolare studi approfonditi sulla didattica del lavoro e lo sviluppo della pedagogia dell'*employability* (2012).

Un nuovo modello è emerso, però, nella seconda metà degli anni 2000 e per alcuni aspetti ha incorporato elementi degli studi di Yorke e Knight. Il nuovo modello proposto da Dacre Pool e Sewell nel 2007 è noto con l'acronimo CareerEDGE e colma le lacune che mancavano al modello USEM. Si basa su cinque elementi e introduce il concetto di intelligenza emotiva, intesa come la capacità di rimanere in equilibrio e connettersi con gli altri nelle relazioni professionali. Il modello riassume le componenti del modello precedente, le integra, le esplora e le sviluppa. Questi aspetti sono:

1. apprendimento circa lo sviluppo della carriera;
2. esperienza (questo punto sottolinea l'importanza dell'esperienza acquisita in ambito lavorativo e in contesti quotidiani informali);
3. conoscenza, comprensione e abilità delle materie di laurea (come nel modello USEM, le conoscenze e le abilità sono una base di riferimento essenziale);
4. competenze generiche (questo punto sottolinea la necessità di possedere "competenze trasversali" che qui vengono definite generiche);

5. intelligenza emotiva (questo punto introduce un elemento vitale che influenza la motivazione, la consapevolezza di sé e degli altri, lo sviluppo personale e il lavoro condiviso).

Come spiegano Dacre Pool e Sewell nel loro articolo (2007), la prima sezione del modello presenta elementi interconnessi necessari per sviluppare ciò che si ritiene importante per costruire *l'employability* di uno studente universitario. Il modello si è successivamente evoluto nella metafora di una "chiave" che apre la porta, potremmo dire, al mondo del lavoro, con tutte le abilità che potrebbero avvicinare lo studente, con maggiore consapevolezza, sia alla professione futura, ma anche alla propria formazione continua.

L'enorme quantità di studi empirici, sperimentali e accademici condotti dai ricercatori ha mostrato quanto sia centrale e valida la categoria di *employability* rispetto ad altri indicatori di qualità che possono essere utilizzati per interpretare il potenziale di un sistema per fornire agli studenti tutte le capacità e le competenze necessarie per il lavoro e per la vita. Gli studi di Yorke e Knight hanno diffuso la cultura della misurabilità didattica dell'*employability*. Questo è proprio quello che i modelli sull'*employability* hanno prodotto nei contesti universitari ovvero prove della validità e verificabilità delle pratiche di insegnamento e formazione che sono ora utilizzate in tutto il mondo (Bennett, 2016). Al contempo, proprio tali modelli hanno dimostrato l'intima connessione fra la didattica esperita nei corsi di studio e la formazione attivata nei *Career Service*, hanno messo in luce come la sinergia fra percorsi curricolari e servizi alla carriera possano sostenere la migliore transizione al lavoro per i laureati e per i dottori di ricerca.

### **Il Career Service in Higher Education**

Come già è stato visto, se pur su un piano teorico, l'implementazione di pratiche per sviluppare competenze professionali per *l'employability* si è ormai affermata a livello internazionale. Osservando i servizi per *l'employability*, come riportato da Italia Lavoro in numerosi documenti sull'argomento (Candia & Cumbo, 2016; Montefalcone, 2018), sembra esserci una vasta gamma di attività che si dispiegano dalle consulenze psicologiche, agli incontri con le imprese, alle presentazioni aziendali fino alle fiere per il lavoro. Tuttavia, ciò che è veramente interessante nell'analisi delle pratiche è che il modello tradizionale, costituito semplicemente da un orientamento professionale o da un centro di collocamento, non sembra più essere la norma. Invece, c'è stato un graduale spostamento verso un nuovo modello di servizio, in cui la responsabilità delle Università per *l'employability* degli studenti coinvolge non solo il personale del *Career Service*, ma anche tutti coloro che si trovano all'interno dell'ecosistema universitario, includendo l'intera rete degli studenti, ex studenti, personale docente, personale amministrativo, dipartimenti, datori di lavoro, le famiglie e la comunità circostante.

Ciò che sta avvenendo, quindi, è una trasformazione non solo nell'organizzazione dell'Università, ma anche nella missione stessa delle Università, che invita tutte le parti interessate a connettersi e collaborare in un ambiente in cui la fiducia e le relazioni comuni possono aiutare a identificare nuove opportunità e sostenere gli studenti a raggiungere i

migliori livelli di professionalità. Ciò è particolarmente interessante, specialmente per la ricerca educativa, i cui obiettivi includono, appunto, lo studio di queste trasformazioni (Montefalcone, 2018). È possibile osservare come questo nucleo di costante cambiamento porti a nuove sfide per l'intera istituzione accademica. Nelle relazioni tra corsi di studio e aziende, nei processi di supporto previsti per le carriere, la traiettoria del futuro dell'Alta Formazione ha un punto di riferimento imprescindibile nei servizi per *l'employability*. In tal senso, sottolineiamo l'importanza di indicare questi servizi non come servizi di orientamento, ma come servizi per la costruzione di *employability*. Infatti, il problema non è parlare di carriera, ma di progettazione di una formazione che accompagni, che inglobi, che trattenga la migliore e più curata attività di sviluppo di competenze/capacità. Dunque, la proposta è proprio quella di elaborare *Career Service* che siano *Employability Service*. Dove il termine *employability*, come abbiamo ampiamente dimostrato, riguarda la formazione globale dei laureati e la loro capacità di continuare a formarsi e a formare capacità che si sviluppino per tutto l'arco della vita. Cambiare prospettiva è nevralgico. Didattica e ricerca devono dire qualcosa di nuovo che abbia a che fare con nuove prospettive in modo da costruire servizi innovativi fondati sulla ricerca di base e sulla ricerca applicata. Non solo, però, ricerca e didattica, ma anche terza missione (Anvur, 2018).

Il vasto terreno della terza missione, che è ancora in fase di definizione (Anvur, 2015; 2018), dipinge panorami sconosciuti, collega didattica e ricerca, coinvolge aziende, istituzioni, parti interessate, famiglie e altre entità emergenti nello spazio accademico. Per questo motivo, la ricerca sulla transizione al lavoro è direttamente connessa con lo studio delle politiche attuate dalle università, con il fine di comprendere i cambiamenti che stanno influenzando l'Alta Formazione proprio relativamente al rapporto tra lavoro e Università.

Analizzare le politiche (che vengono poi concretamente implementate in servizi, progetti ed esperienze pilota), significa quindi ripercorrere le azioni volte a migliorare *l'employability* degli studenti (Yorke, 2006) direttamente dalla parte del livello istituzionale.

In questo quadro, possiamo collocare il lungo percorso che ItaliaLavoro, prima, ANPAL Servizi, ex ItaliaLavoro poi, ha svolto attraverso il programma FIxO (Candia & Cumbo, 2016). Come sottolineato da Dey e Cruzvergara, gli sviluppi dei *Career Service*, negli ultimi decenni, nel mondo anglossasone, prima, nel resto dei paesi industrializzati poi, sono sempre più in linea con le tendenze sociali ed economiche dei contesti di riferimento in cui vengono a collocarsi. Il futuro del lavoro, di tutto il lavoro, sta nella capacità che avremo di costruire un pensiero nuovo, un pensiero *oltre* le barriere economiche e quelle finanziarie (Smit, Kreutzer, Moeller & Carlberg, 2016). La prevalenza di reti e connessioni (Dey & Cruzvergara, 2014) stanno diventando sempre più cruciali per la costruzione di programmi mirati di *employability*. Tuttavia, dopo, la crisi da Covid-19, il mondo non sarà più il medesimo. Non si tratta di interpellare la globalizzazione, ma la trasformazione drammatica di molti compatti produttivi che non ripartiranno dopo i Lockdown mondiali.

Proprio per far fronte alle nuove emergenze e per adempiere al compito che le Università hanno assunto, a partire dalla Legge Biagi del 2003 (Candia & Cumbo, 2016), è necessario riflettere sulla portata sociale dei nuovi servizi per *l'employability*, pensando che

anche l'Alta Formazione verrà investita dalla scarsità di lavoro e dalla re-invenzione del lavoro. Potremmo provare a anticipare i tempi, la ricerca ha anche questa funzione.

### Career Service come Service Learning all'Università di Firenze

A partire, allora, da un caso di studio potremo osservare come i servizi all'interno di un *Career Service* possano essere i luoghi per lo sviluppo di *employability*. I servizi di Placement dell'Università degli Studi di Firenze hanno l'obiettivo di supportare i propri studenti, laureandi, laureati per orientarli nelle scelte di carriera, nonché agevolarne l'inserimento nel mercato del lavoro. I servizi si rivolgono anche ad enti, imprese e datori di lavoro con l'intento di assistere i laureandi nella ricerca e selezione di studenti e laureati. Il modello del Placement, creato e implementato all'Università di Firenze, articola le attività in quattro linee, ciascuna delle quali è composta da una serie di azioni. Alcuni servizi sono dedicati in modo esclusivo agli studenti/laureati, altri solo ad enti e aziende e altri raccolgono esigenze e richieste di entrambi. Tale modello ha una matrice che proviene dalla convinzione che il legame fra mondo del lavoro e mondo della formazione debba essere quanto più forte possibile, nasce alla fine del 2015, dopo circa cinque anni dalla costituzione di un solido servizio di Orientamento al lavoro che viene avviato in Ateneo nel 2010. Le quattro linee che compongono il modello Unifi per sostenere, favorire e incrementare la transizione al lavoro dei laureati e dei dottori di ricerca riguardano:

1. Servizi di *Career Education* finalizzati all'accompagnamento e allo sviluppo di consapevolezza nella costruzione del progetto di carriera degli studenti, potenziando le competenze trasversali attraverso workshop, laboratori e seminari;
2. Servizi per la Formazione al lavoro, per fornire informazioni e strumenti utili per facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro, consegnare le migliori strategie di scrittura dei *Curriculum Vitae*, delle *Presentation Letter*, organizzare le competenze per il primo colloquio di lavoro;
3. Servizi di Incontro domanda-offerta, per incontrare le Imprese e realizzare un canale diretto tra Università e mondo del lavoro con la possibilità per studenti e laureati di essere informati in tempo reale sulle offerte professionali, per sostenere veri e propri colloqui di lavoro con le aziende che ricercano personale;
4. Servizi per lo Sviluppo dell'intraprendenza, per stimolare lo sviluppo di idee innovative, per rafforzare l'acquisizione di competenze trasversali e abilità imprenditive e imprenditoriali, per allenare la creatività, per sostenere il lavoro in gruppo.

In dettaglio, il modello si declina con una varietà di servizi che hanno tutti una solida base formativa e di ricerca. Il gruppo di lavoro che elabora e pianifica l'intero servizio di *Placement* svolge una azione continua di riflessività e osservazione critica sulle attività. In tabella si possono osservare le linee precedentemente riassunte ed è possibile vedere come a ciascuna linea corrispondano finalità specifiche.

**TAB. 1 - SERVIZI PER GLI STUDENTI**

| LINEA                             | FINALITA'  | SERVIZI   | UTENTE TARGET  |
|-----------------------------------|--|---|--|
| <i>Career Education</i>           | Accompagnare lo sviluppo di consapevolezza sulla costruzione del proprio progetto di carriera potenziando le competenze trasversali attraverso workshop, laboratori e seminari | ● Skills Map  | Studenti e laureati  |
|                                   |  | ● Seminari di Orientamento al Lavoro  | Studenti, laureati da non più di un anno, dottorandi e dotti di ricerca                              |
| <i>Formazione al lavoro</i>       | Fornire percorsi utili e strumenti che facilitino un ingresso consapevole nel mondo del lavoro, promuovendo attività laboratoriali, simulazioni e consulenza individualizzate  | ● Laboratorio di Ricerca Attiva del Lavoro  | Studenti, laureati, dottorandi e dotti di ricerca  |
|                                   |  | ● CV Check  | Studenti, laureati, dottorandi e dotti di ricerca  |
|                                   |  | ● Light Assessment Center   | Studenti, laureati, dottorandi e dotti di ricerca  |
|                                   |  | ● Video CV  | Studenti, laureati, dottorandi e dotti di ricerca  |
|                                   |  | ● Simulazione di colloqui di selezione – Mock Interview   | Laureandi e laureati   |
| <i>Incontri con le imprese</i>    | Creare le condizioni ottimali per una attiva ricerca del lavoro e un proficuo incontro tra domanda e offerta, sia per fini conoscitivi che per fini selettivi                  | ● Career Day<br>● Career Lab<br>● L'impresa si Presenta<br>● Stage e Tirocini<br>● Vetrina delle offerte di lavoro<br>● Altri propongono - segnalazioni | Laureandi, Laureati, Dotti di ricerca  |
| <i>Sviluppo di intraprendenza</i> | Sviluppare e rafforzare l'intraprendenza e le abilità imprenditoriali dei partecipanti incontrando testimoni, facendo rete e sviluppando progetti di innovazione               | ● Job – in Lab<br>● Palestra di Intraprendenza<br>● Impresa Campus  | Studenti, Laureandi, Laureati, Dottorandi, Dotti di ricerca sensibili ai temi dell'imprenditorialità |

Il Career Service Unifi svolge un'azione costante e continua per la creazione di una cultura del lavoro che fa perno sui tre pilastri su cui le Università fondano il proprio sviluppo, la didattica, la ricerca e la terza missione. Possiamo affermare, infatti, che il *Career Service* non ricopra solamente il ruolo di *servizio per gli studenti*, ma sia un luogo di costruzione di azioni didattiche, di ricerca e di trasferimento tecnologico. Seguendo queste tracce, abbiamo svolto il compito di accompagnamento, sostegno ed evoluzione per una rinnovata ricerca e applicazione di quella cultura del lavoro che riteniamo debba continuare ad essere approfondita, ad essere diffusa, ad essere conosciuta e *ri-conosciuta*. In modo particolare, le linee per le azioni formative disegnate quasi cinque anni fa si sono andate rinforzando e costituiscono, ad oggi, un solido modello per il *Career Service*, punto di riferimento per le azioni di transizione al lavoro per ogni laureato dell'Università degli Studi di Firenze.

La relazione sulle attività 2019 dà conto dello stato di avanzamento dei servizi, sia sul fronte della frequenza degli studenti e dei laureati, soggetti delle attività e nostro principale punto di riferimento, sia sul fronte delle connessioni con le imprese: le due prospettive del *Career Service*.

Un primo dato, sicuramente importante, è la crescita esponenziale degli iscritti ai servizi (10.755 studenti nel 2019, con una crescita del 30% rispetto al 2018), segno di una conoscenza e diffusione che le attività di *Placement* iniziano ad avere in Ateneo. Una delle due finalità, alle quali abbiamo mirato, è stata proprio la diffusione della riconoscibilità dei servizi, consapevoli che solo una capillare azione possa essere di supporto allo sviluppo di *employability*. L'impegno per gli studenti, i laureati e i dottori di ricerca si è esplicato verso la profonda azione informativa, quotidiana e multiprospettica. Le azioni del *Career Service*, se da una parte accolgono lo studente all'ingresso del primo anno in Università, attraverso i servizi di *Career Education* e *Formazione al lavoro* (redazione del CV, scrittura della lettera di presentazione, costruzione del CV-Video, conoscenza delle *competenze trasversali, light assessment* delle *soft skills*), da un altro punto di osservazione, sono concentrate sulla creazione di connessioni con il mondo del lavoro (Servizi di *matching*, Palestre di Intraprendenza). Se consideriamo i dati della piattaforma del *Placement* dove troviamo il numero dei CV scaricati dalle aziende, arrivati a 20.254 nel 2019 (19.014 nel 2018), il numero di annunci di lavoro pubblicati, 1593 (1.385 nel 2018), il numero di candidature presentate (3.475 contro le 2.705 nel 2018), possiamo riflettere sulla crescita dell'interesse e sul dato di attrattività che i nostri laureati manifestano rispetto ad un mercato in costante richiesta di alti profili professionali.

Pur consapevoli che potremmo ritenerci solo in una fase di avvio e che tanto ancora debba essere costruito, abbiamo motivo di ritenere che il percorso intrapreso possa essere continuato. Siamo certi che dovremo perseverare nella diffusione informativa e nella connessione con il mondo del lavoro. L'impegno a diffondere il senso della preparazione e della costruzione di competenze trasversali, come anche l'impegno a capire e a comprendere la formazione/postura professionale e quello ad approfondire la conoscenza del mercato del lavoro riguarda i corsi di studio e i singoli insegnamenti. I servizi agli studenti, in questo settore, devono capillarmente entrare a far parte della quotidianità accademica, devono essere riconosciuti per la loro funzione di costruzione interna, piuttosto che esterna, ai percorsi formativi. Altrettanto, tirocini curricolari e extracurricolari devono diventare parte integrante e importante dei corsi accademici proprio per rendere concreta l'applicazione delle *transversal skills* che le imprese identificano come i fattori differenziali per le assunzioni. In tale direzione, il percorso formativo della Palestre di Intraprendenza è stato un progetto pilota modellato per il massimo coinvolgimento delle imprese. Le sei palestre in *outdoor*, svolte in altrettanti contesti aziendali, hanno rappresentato esperienze di didattica innovativa e formazione *on-the-job* di interessante rilevanza educativa nell'arco del 2019. I servizi per l'intraprendenza fanno parte di una filiera che si coniuga con il sostegno all'imprenditività e rappresentano suggestive sfide "alla prova delle competenze di creatività, flessibilità, proattività, lavoro di gruppo". Possiamo affermare che il nostro impegno verso una spinta maggiore allo sviluppo di intraprendenza e imprenditività, attraverso la proposta di

percorsi specifici basati sull'acquisizione di competenze trasversali, sia il *fulcro* dell'azione formativa espressa dall'insieme dei servizi.

Adiacente, connessa, *embedded*, a ogni azione progettata nel *Career Service* troviamo l'impegno per la ricerca. Il 2019 ha visto lo sviluppo di un *Unifi Employability Research Project* per comprendere la coerenza tra la percezione delle *soft skill* acquisite dagli studenti e la considerazione che le aziende sviluppano verso tali competenze apprese. La ricerca, condotta nell'arco degli ultimi due anni, sulla popolazione di laureandi/laureati che hanno partecipato ai *Career Day* 2018 e 2019, sta iniziando a fornire dati interessanti e sta implementando il rapporto fra Università e imprese.

Come abbiamo evidenziato, i servizi di Placement si sostanziano integralmente e si connettono internamente e esternamente con i percorsi strategici dell'Università ed è all'interno delle Scuole di Ateneo che potranno avere la loro massima diffusione e la migliore applicazione. Una rete di Delegati al *Placement* che rappresentano le Scuole dell'Università fiorentina, da una parte, l'Ufficio *Placement* dall'altra, rappresentano le risorse insostituibili senza le quali non sarebbe possibile agire, progettare, ideare, immaginare nuovi percorsi e sostanziare i risultati delle ricerche. L'Università di Firenze, anche attraverso il *Career Service*, agisce in una direzione che guarda al futuro delle persone, studenti, laureati, dottori di ricerca, costituisce una comunità educante e ha una grande responsabilità, quella di accompagnare la crescita di giovani adulti verso la pienezza del loro sviluppo di vita personale e professionale. Sono gli uomini che rendono possibile un servizio e il senso di rappresentare un vero e proprio *Service Learning* è ciò che guida lo sviluppo di questo *Career Service*.

## Conclusioni

Piuttosto che terminare con alcune osservazioni conclusive, vorremmo invece portare all'attenzione del lettore una serie di prospettive future per gli *Employability Service*. Pertanto, indicheremo solo alcuni punti su cui le energie dovrebbero essere focalizzate in futuro, nel tentativo di raccogliere alcune idee per una riflessione aperta, orientate allo sviluppo delle Università di domani.

La gestione operativa dei *Career Service* potrebbe essere considerata più che un servizio di supporto agli studenti e al processo di insegnamento, un vero e proprio servizio all'apprendimento continuo. Su questo punto, la riflessione sarà ancora molto lunga, ma è avviata e sappiamo che i *Career Service* del mondo anglossassone si muovono proprio in tale direzione. La forte interrelazione con il mercato del lavoro richiede un costante sviluppo interno della struttura, dei servizi, dell'approccio e delle relazioni con gli imprenditori. In questo senso, i *Career Service* non sono servizi statici e standardizzati, ma sviluppano azioni individualizzate e personalizzate. I *Career Service* devono prendersi cura di ognuno dentro e fuori l'Università, capendo le esigenze e le prospettive del mercato, ma anche le esigenze e le prospettive degli studenti.

Un ulteriore punto di riferimento è l'integrazione fra i *Career Service*, con l'approccio di *Service Learning*, e i corsi di studio. La finalità delle due parti, servizi e corsi, deve essere la medesima, non sono strutture separate e solo una loro connessione porterà risultati

efficaci. Soprattutto, la popolazione studentesca non li deve vivere come luoghi di apprendimento separati e distanti. Questo aspetto era già stato molto approfondito da Yorke e Knight (2006), come anche da Pegg, Waldock, Hendy- Isaac e Lawton (2012). Ciò che vogliamo sottolineare è la dimensione esperienziale (Kolb, 1984) che fa parte proprio di un contesto di riflessione per l'età adulta. Oggi più che mai, di fronte al problema della disoccupazione e al preoccupante impatto sui piani di vita, emerge la necessità di prendersi cura delle persone in tal senso, nella loro adultità frammentata (Boffo, 2012). In questa cornice, entrare e rimanere nei contesti di lavoro sono strumenti indispensabili per la formazione umana dell'individuo e per la sua inclusione nella società. Così come si lavora sul fronte interno, l'Università, altrettanto dovremmo impegnarci a comprendere professioni, lavori, imprese che mutano e cambiano. Organizzarci per supportare lo sviluppo di *employability* significa anche ascoltare il mondo del lavoro, in modo che le nostre azioni possano essere in sinergia con le esigenze di un mercato che chiede competenze ai nostri laureati (OECD, 2020).

In ultima battuta, è necessario allungare lo sguardo verso il futuro. Lavorare *sul* lavoro e *per* il lavoro, in modo particolare oggi in piena crisi economica, data dalla chiusura delle attività economiche nel frangente della drammatica primavera del 2020, significa impegnarsi per la ricostruzione di un tessuto sociale, umano, culturale, storico che richiede ogni sforzo di responsabilità e di autenticità.

## Bibliografia

- Alessandrini G. (Cur.) (2017). *Atlante di pedagogia del lavoro*. Milano: FrancoAngeli.
- AlmaLaurea. (2019). *XXI Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati*. [https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/occupazione/occupazione17/sintesi\\_rapporto2019\\_almalaurea\\_occupazione.pdf](https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/occupazione/occupazione17/sintesi_rapporto2019_almalaurea_occupazione.pdf) Consultazione (04/2020).
- ANVUR. (2015). *La valutazione della terza missione nelle università italiane. Manuale per la valutazione*. 13 Febbraio 2015. Consultazione (04/2020).
- ANVUR. (2018). *Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale SUA-TM/IS per le Università*. 13 Novembre 2018. [https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/11/SUA-TM\\_Lineeguida.pdf](https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/11/SUA-TM_Lineeguida.pdf). Consultazione (04/2020).
- Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bennett, D. (2016). *Enacting strategies for graduate employability: How universities can best support students to develop generic skills*. Sidney: Office for Learning and Teaching, Department of Education and Training.
- Bennett, N., Dunne, E., & Carré, C. (1999). Patterns of core and generic skill provision in higher education. *Higher Education*, 37, 71-93.
- Bertagna G. (2011). *Lavoro e formazione dei giovani*. Brescia: La Scuola.
- Biesta, G. (2010). Why “What Works” won’t work: evidence-based practice and the democratic deficit in educational research. *Educational Theory*, 57 / 1, 1-22.
- Boffo, V. (Cur.) (2012). *A Glance at Work*. Florence: Firenze University Press.
- Boffo, V. (2018). Employability and Transitions: Fostering the Future of Young Adult Graduates. In Boffo, V. & Fedeli, M. (Cur.). *Employability and Competences. Innovative Curricula for New Professions* (pp. 117-127). Florence: Firenze University Press.
- Boffo, V., Fedeli, M., Melacarne, C., Lo Presti, F., & Vianello, M. (2017). *Teaching and Learning for Employability. New Strategies in Higher Education*. Milan-Turin: Pearson.
- Boffo, V. & Fedeli, M. (Cur.) (2018). Employability and Competences. Innovative Curricula for New Professions. Florence: Firenze University Press.
- Candia, G., & Cumbo, T. (Cur.). (2016). *Un ponte tra Università e lavoro. Rapporto sullo stato dei servizi universitari di orientamento e placement 2015*. Rome: Italia Lavoro.
- Cotton, K. (1993). *Developing Employability Skills*. Northwest Regional Educational Laboratory.
- Dacre Pool, L., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education + Training*, 49 (4), 277-289.
- Dey, F., & Cruzvergara, C.Y. (2014). Evolution of Career Services in Higher Education. *New Directions For Student Services*, 148, 5-18.
- EHEA. (2015). *Yerevan Communiqué, Ministerial Conference – Yerevan, 14-15 May 2015*. <http://bologna-yerevan2015.ehea.info/files/YerevanCommuniqueFinal.pdf> Consultazione (04/2020).
- Eurofound. (2014). *Mapping youth transitions in Europe*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.

European Commission /EACEA/Eurydice. (2014). *Modernisation of Higher Education in Europe: Access, Retention and Employability 2014. Eurydice Report*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.

European Commission/EACEA/Eurydice. (2018). *The European Higher Education Area in 2018: Bologna Process Implementation Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Fedeli, M. (2018). The Student Voice in Higher Education and the Implications of Promoting Faculty Development. In Boffo, V. & Fedeli, M. (Cur.). *Employability and Competences. Innovative Curricula for New Professions* (pp. 25-35). Florence: Firenze University Press.

Federighi, P. (2011). La ricerca *evidence based* in educazione degli adulti. *Pedagogia Oggi*, 1-2, 112-120.

Federighi, P. (2013). *Adult and continuing education in Europe. Using public policy to secure a growth in skills*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.

Federighi, P. (2018). Non-linear Paths in Transitions through the Labour Market. In Boffo, V. & Fedeli, M. (Cur.). *Employability and Competences. Innovative Curricula for New Professions* (pp. 129-145). Florence: Firenze University Press.

Genz, C. (Cur.) (2014). *Transnational Career Service Conference 2014*. Chemnitz: Universitätsverlag Chemnitz.

Harvey, L. (2000). New realities: the relationship between higher education and employment. *Tertiary Education and Management*, 6, 3-17.

Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, 7(2), 97-110.

Harvey, L. (2004). *On employability*. York: The Higher Education Academy.

Harvey, L. (Cur.). (2003). *Transitions from higher education to work, A briefing paper*. Centre for Research and Evaluation, Sheffield Hallam University.

Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. Research Brief 85, London: Institute for Employment Studies, Department for Education and Employment.

Knight, P.T., & Yorke, M. (2002). Employability through the curriculum. *Tertiary Education and Management*, 8/4, 261-276.

Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Montefalcone, M. (Cur.) (2018). *Linee guida per lo sviluppo e il rafforzamento dei Career Service*. Roma: ANPAL Servizi.

OECD. (2016). *Enhancing employability. Report prepared for the G20 Employment Working Group with inputs from The International Monetary Fund*. Paris: OECD.

OECD. (2017). *Getting Skills Right Italy*. Paris: OECD.

OECD. (2020). *Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy*. Paris: OECD.

Pegg, A., Waldock, J. Hendy-Isaac, S., & Lawton, R. (2012). *Pedagogy for employability*. York: The Higher Education Academy.

Robbins, L. (1963). *Higher Education*. (Report of the Committee under the Chairmanship of Lord Robbins). Cmnd 2154 HMSO.

- Smit, J., Kreutzer, S., Moeller, C., & Carlberg, M. (2016). *Industry 4.0*. Brussels: European Parliament – Policy Department A: Economic and Scientific Policy.
- Smith, C., Ferns, S., & Russell, L. (2014). Conceptualising and measuring 'employability' – lessons from a National OLT Project. Gold Coast, Australian Collaborative Education Network Limited, 1-10.
- Sumanasiri, E.G.T., Yajid, M.S.A., & Khatibi, A. (2015). Review of Literature on Graduate Employability. *Journal of Studies in Education*, 5/3, 75-88.
- Teichler, U. (2009). *Higher Education and the World of Work. Conceptual Frameworks, Comparative Perspectives, Empirical Findings*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Teichler, U. (2013). Universities Between the Expectations to Generate Professionally Competences and Academic Freedom: Experiences from Europe. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 77, 421-428.
- Watts, A. (2006). *Career Development Learning and Employability*. Heslington, York: The Higher Education Academy.
- Yorke, M. (2006). *Employability in higher education: what it is - what it is not*. York: The Higher Education Academy.
- Yorke, M., & Knight, P.T. (2006). *Embedding employability into the curriculum*. York: The Higher Education Academy.