

# Dottorato industriale e apprendistato di alta formazione: il caso ADAPT

di Lilli Casano

Il contributo analizza l'esperienza della Scuola di dottorato in formazione della persona e mercato del lavoro, istituita nel 2009 presso l'Università di Bergamo e promossa da ADAPT e CQIA, evidenziandone la portata anticipatrice rispetto alle recenti novità legislative in materia di dottorati industriali. La Scuola ha, infatti, anticipato di quattro anni le previsioni del D.M. 8 febbraio 2013, n. 45, con riferimento in particolare alla possibilità di attivare convenzioni con imprese per il finanziamento di percorsi di dottorato e di istituire dottorati industriali e percorsi di dottorato in apprendistato.

Fin dalla sua istituzione, infatti, la Scuola di dottorato si caratterizza per un'impostazione che la avvicina ai modelli del *professional doctorates* e dell'*industrial doctorates* da tempo diffusi in altri paesi europei ed extra-europei (vedi contributo di A. Balsamo in questo numero), anticipando l'intervento del Legislatore, sebbene con tratti di originalità che questo contributo tenterà di mettere in luce. Questi sono riconducibili, in prima battuta, proprio alla collocazione di questa esperienza a metà tra la tradizione dei *professional doctorates* e quella, fatta propria dalle istituzioni europee e di recente recepita dal Legislatore italiano, del dottorato industriale. Sebbene le linee di demarcazione tra i due modelli siano difficili da individuare, per la estrema differenziazione tra i corsi attivati in diversi paesi e in diversi settori disciplinari, i *professional doctorates*<sup>1</sup> sono tradizionalmente caratterizzati dal focus sulla ricerca applicata, volta ad offrire significativi contributi allo sviluppo ed all'avanzamento delle conoscenze in un determinato ambito professionale e sono generalmente frequentati da professionisti adulti. Gli *industrial doctorates*, invece, rivolti prevalentemente ai giovani laureati, ma non solo, si distinguono oltre che per il profilo delle ricerche anche per una peculiare organizzazione delle attività, che prevede che il dottorando dedichi una parte significativa del suo tempo ad un progetto di ricerca all'interno dell'impresa finanziatrice: in alcuni casi i dottorandi che intraprendono questi percorsi sono già dipendenti delle imprese promotrici, interessate a promuoverne lo sviluppo professionale ed a portare avanti progetti in cooperazione con le Università<sup>2</sup>.

L'esperienza che presenteremo rappresenta un caso *sui generis*, anche rispetto al modello di dottorato industriale promosso dal D.M. 8 febbraio 2013, n. 45, ispirandosi al principio dell'alternanza e della composizione circolare tra ricerca e pratiche lavorative e combinando caratteristiche di entrambi i modelli cui si è accennato.

---

<sup>1</sup> Lunt I., *Professional Doctorates and their Contribution to Professional Development and Careers*, ESRC Full Research Report, 2005.

<sup>2</sup> Kitagawa F., *Industrial Doctorates - Employer Engagement in Research and Skills Formation*, LLAKES Research Paper n. 27/2011.

## *L'esperienza di ADAPT*

L'esperienza di ADAPT nell'ambito della promozione di dottorati caratterizzati da una stretta cooperazione tra Università e imprese può essere definita pionieristica, considerata l'assenza di esperienze analoghe in Italia, al momento dell'attivazione del primo corso di dottorato che possiamo definire contiguo al modello da poco normato dal Legislatore.

L'esigenza nasceva, in primo luogo, dalla filosofia stessa della Scuola di alta formazione di ADAPT, riassumibile nel motto che campeggia sulla home page del suo [sito](#) istituzionale: "Building the future of work together". L'impegno a costruire il futuro del lavoro – stimolando il dibattito scientifico e contribuendo ad orientare le scelte dei *policy makers* ai vari livelli istituzionali – si è tradotto nella volontà di seguire ed osservare il mutamento del lavoro dove nasce, senza aspettare che sia consegnato alla storia ed alle pagine dei libri, ma osservandone da vicino le cause e gli effetti, uscendo dalle aule e dalle biblioteche ed incontrando il lavoro nei luoghi in cui è reale. In secondo luogo, l'impegno sul versante della progettazione di percorsi innovativi di dottorato di ricerca deriva dalla volontà di rispondere alle esigenze di aziende, talvolta già *partner* dell'associazione, interessate ad avviare percorsi di innovazione nell'ambito della gestione delle risorse umane e delle relazioni di lavoro, promuovendo al contempo la costruzione di percorsi occupazionali solidi e qualificanti per giovani che hanno scelto di spendere le proprie competenze e la propria motivazione in ambito lavoristico.

Nel 2009, dopo una prima esperienza con l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia (il Corso di dottorato in "Relazioni di lavoro", co-promosso dalla Fondazione Marco Biagi che ha coinvolto 99 dottorandi per un importo complessivo di 3.942.000 euro di borse di studio cofinanziate da ADAPT) è stata istituita la Scuola internazionale di dottorato in [Formazione della persona e mercato del lavoro](#), promossa da ADAPT, CQIA (Centro di Ateneo per la qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento) ed Università di Bergamo. La Scuola nasce con l'intento di "superare l'impostazione separatista che ha tradizionalmente caratterizzato nel nostro paese i temi della formazione, del diritto del lavoro e del lavoro"<sup>3</sup>, tanto come oggetti di ricerca che come ambiti di *policy*, attuando e diffondendo un paradigma "compositivo" e "circolare" di tutte queste diverse dimensioni: per questa ragione, essa prevede fin dalla sua istituzione la valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro, dell'*internship*, dell'apprendistato e, di conseguenza, anche un forte e diretto coinvolgimento delle imprese e del mondo del lavoro nei processi formativi accademici.

Il [Regolamento amministrativo](#) della Scuola prevede, infatti, la possibilità di stipulare convenzioni con imprese o con altre istituzioni formative o di ricerca, finalizzate all'inserimento dei dottorandi in strutture esterne per lo svolgimento di attività di studio, ricerca o *internship*; è inoltre prevista la possibilità di stipulare convenzioni relative al finanziamento, da parte di soggetti esterni, di borse di studio o progetti di ricerca. A seguito del Protocollo d'intesa del 23 luglio 2009 e dell'[Accordo di Programma](#) del 28 settembre 2009 tra ADAPT, Università di Bergamo e Ministero dell'Istruzione Università e Ricerca, ad ogni borsa finanziata dall'esterno corrisponde una borsa con finanziamento ministeriale, fino a un massimo di quindici.

Nel corso degli anni, e beneficiando dell'ampia realtà associativa di ADAPT, la Scuola di dottorato ha consolidato una fitta [rete](#) di rapporti con imprese ed associazioni di rappresentanza, che sono attivamente coinvolte su più versanti: in veste di finanziatori e dunque di partner nella realizzazione dei percorsi formativi dei dottorandi in *internship*; in qualità di testimoni privilegiati all'interno di iniziative promosse dalla Scuola di dottorato per avvicinare le tematiche affrontate nel corso di studi alla realtà delle dinamiche del mondo del lavoro. Il coinvolgimento di partner privati, in virtù del protocollo d'intesa con il Ministero dell'istruzione sopra richiamato, ha consentito di bandire 94 borse di studio, private e pubbliche, in quattro anni per un importo complessivo di 4.306.000 euro. La Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro prevede, allo stato, due *curricula* (uno riguardante tematiche connesse alla formazione e riconducibili prevalentemente

---

<sup>3</sup> Motivazioni per la costituzione della Scuola di Dottorato Internazionale in «Formazione della persona e mercato del lavoro», [http://www.unibg.it/struttura/struttura.asp?cerca=DOT-FPDLM\\_documenti](http://www.unibg.it/struttura/struttura.asp?cerca=DOT-FPDLM_documenti).

all'ambito delle scienze sociali, pedagogiche in particolare; l'altro di stampo giuridico e incentrato sui temi della regolazione del lavoro e delle relazioni industriali) e due possibili tipologie di percorso individuale. Da un lato, ritroviamo percorsi simili a quelli dei corsi di dottorato tradizionali, in cui le attività di ricerca dei dottorandi si svolgono prevalentemente in Università, seppur con un tratto caratteristico di estrema rilevanza: si tratta, nella maggior parte dei casi, di percorsi di ricerca applicata a specifici ambiti professionali, come testimoniato dagli stessi obiettivi della Scuola di dottorato ("*formare giovani ricercatori in grado di operare con alta professionalità pedagogica e tecnico-giuridica in imprese italiane ed estere*", art. 1 comma 3 del Regolamento amministrativo della Scuola di dottorato). Questa caratteristica accomuna questi percorsi all'esperienza dei *professional doctorates*, come anche il fatto che molti dei dottorandi in essi inseriti sono adulti che esercitano professioni ad alto contenuto intellettuale in strutture pubbliche o private nel campo dell'istruzione, della formazione, più in generale dei servizi alle persone o alle imprese.

Dall'altro lato, ci sono i percorsi che si svolgono in *internship*, presso una delle aziende promotrici che finanziano le borse di studio dei dottorandi. In questi casi, accanto alle attività tradizionalmente previste nell'ambito dei dottorati di ricerca, e dunque corsi, seminari, convegni, attività di ricerca per la redazione della tesi di dottorato, si offre ai dottorandi che hanno ottenuto una borsa privata l'opportunità di svolgere un percorso di *internship* nell'azienda convenzionata, prevedendo in questi casi una opportuna distribuzione dei crediti formativi da acquisire nel triennio tra attività in Università ed attività in azienda. In questo caso, i percorsi presentano caratteristiche che li accomunano al modello dei dottorati industriali, recepito dal Legislatore: il dottorando dedica gran parte del suo tempo ad un progetto di ricerca in azienda, ma occorre sottolineare che il progetto formativo della Scuola di dottorato valorizza particolarmente l'apprendimento in contesto di lavoro, prevedendo non solo l'alternanza, ma anche una circolarità tra ricerca, attività didattica, applicazione a specifici compiti lavorativi all'interno dell'azienda.

Per tutti i dottorandi, l'offerta formativa prevede poi momenti professionalizzanti specifici per il profilo di ricercatore, mediante il coinvolgimento in attività di ricerca, editoriali e convegnistiche curate dai soggetti promotori della Scuola. Tutte le attività, insieme ad eventuali attività di sostegno alla didattica, sono opportunamente tradotte in crediti formativi (da 1 a 120 per l'*internship*, da 1 a 90 per attività di ricerca, editoriali, convegnistiche e di assistenza alla didattica). Ne risulta una forte differenziazione dei percorsi dei dottorandi, che condividono un nocciolo duro di conoscenze nell'ambito della formazione e del mercato del lavoro (acquisite anche attraverso corsi di base in ambito pedagogico e giuslavoristico), ma seguono percorsi professionalizzanti personalizzati: ognuno di essi segue infatti un piano formativo individuale, predisposto d'intesa con il docente supervisore, il responsabile di area (pedagogica o giuridica) e il coordinatore della Scuola, oltre che con il referente aziendale nel caso di *internship*, nel rispetto del [Regolamento didattico](#), ispirato ai criteri della interdisciplinarietà, della personalizzazione e della progressiva specializzazione delle attività. Ciò ha reso necessario un approccio innovativo alla progettazione dell'offerta formativa, basato su una stretta corrispondenza tra i contenuti dell'attività di studio e di ricerca e le caratteristiche del profilo professionale di riferimento, che si differenzia notevolmente dalla tradizione italiana del dottorato di ricerca. La stessa armonizzazione del progetto di ricerca con gli obiettivi, i tempi e le pratiche vigenti all'interno dell'azienda o in uno specifico contesto professionale è estranea alla realtà dei *philosophical doctorates*, di gran lunga predominanti nel nostro paese.

Oltre che per l'ambito di specializzazione tematica (formazione, lavoro, relazioni industriali) la Scuola di dottorato si caratterizza per l'utilizzo di un ventaglio di metodologie didattiche più ampio di quello generalmente previsto nei corsi di dottorato: oltre alle lezioni frontali e ad attività di studio e ricerca individuale e di gruppo, ampio spazio è riservato alla formazione in ambiente di lavoro, a laboratori in presenza e in *e-learning*, all'affiancamento dei tutor nel loro lavoro, alla partecipazione attiva a seminari e convegni. La Scuola basa, inoltre, una parte consistente delle proprie attività, sia formative che di organizzazione della didattica (divulgazione di materiali e informazioni, laboratori,

verifiche e produzione di materiale editoriale), che di ricerca, su una [piattaforma cooperativa](#) online (metodologia oramai abbastanza diffusa negli ambienti accademici più innovativi) ed ha iniziato a sperimentare modalità innovative di didattica e di ricerca basate sull'utilizzo professionale dei *social media*.

La complessità organizzativa ed il costante sforzo sul versante della progettazione e gestione delle attività, dei contatti, delle relazioni interne ed esterne alla Scuola ne fanno un caso unico nel panorama nazionale. D'altra parte, i "numeri" della Scuola di dottorato sono sicuramente straordinari e sono ovviamente legati allo spiegamento di ingenti risorse private, che, in virtù dell'accordo del 2009 con il MIUR cui sopra si accennava, sono a loro volta in grado di attivare altrettanti investimenti pubblici. Anche da questo punto di vista, la Scuola di dottorato è un'esperienza unica, considerata l'esiguità dei posti generalmente disponibili nei corsi di dottorato, soprattutto di quelli finanziati con borse di studio, che costituisce un eccezionale filtro in ingresso. In assenza di adeguato supporto economico, infatti, la scelta di candidarsi per un percorso di dottorato è legata alla possibilità di prolungare la permanenza in una situazione di dipendenza economica dalla famiglia di appartenenza. I risultati in termini di disuguaglianze di accesso sono facilmente intuibili e sono confermati dagli studi sulle disuguaglianze nell'accesso ai dottorati di ricerca<sup>4</sup>.

Questa peculiarità si riflette ovviamente sulle procedure di ingresso e sui meccanismi di selezione. Il bando per l'accesso alla Scuola di dottorato, veicolato anche attraverso i servizi divulgativi di ADAPT – che con le sue attività [editoriali](#) e di [informazione](#) raggiunge quotidianamente un pubblico di più di ventimila studenti, professori universitari ed esperti in ambito lavoristico – raggiunge ogni anno un alto livello di visibilità. Ciò ha permesso di avviare ciclicamente selezioni che si distanziano dalle tradizionali dinamiche di reclutamento dei dottorati, coinvolgendo giovani istruiti provenienti da tutto il territorio nazionale, incoraggiati da una competizione avulsa da logiche di appartenenza che solitamente inibiscono la mobilità inter-universitaria. L'alto numero di borse di studio bandite e la garanzia implicita derivante dal coinvolgimento di una Scuola di alta formazione, quella di ADAPT appunto, accreditata nel campo del *placement* di giovani istruiti, rappresentato elementi di forte attrattiva per candidati provenienti da ogni parte d'Italia e dall'estero.

### *I percorsi di apprendistato per il conseguimento del titolo di dottore di ricerca*

In questo contesto, caratterizzato da un lato dalla serrata cooperazione tra la Scuola e l'ambiente esterno (il mondo delle imprese e delle associazioni di rappresentanza), dall'altro da una grande apertura e visibilità rispetto a un'ampia platea di giovani, in cerca di un'opportunità di alta formazione nell'ambito del lavoro e delle relazioni industriali e di un'occupazione qualificata, sono state avviate anche esperienze di apprendistato di alta formazione, per l'acquisizione del titolo di Dottore di ricerca. Come previsto prima dall'articolo 50 del decreto legislativo n. 276 del 2003 – così come modificato dalla legge n. 133 del 2008 – poi dall'articolo 5, comma 3, del decreto legislativo n. 167/2011, i contratti si inseriscono nell'ambito di una convenzione quadro per la progettazione e l'avvio di contratti di apprendistato di alta formazione e di ricerca, stipulata tra i soggetti promotori della Scuola e l'azienda.

Nelle esperienze realizzate, i giovani coinvolti, collocatisi utilmente in graduatoria ai fini dell'accesso alla Scuola, hanno stipulato con aziende interessate al loro profilo un contratto di apprendistato di alta formazione: dal momento della stipula del contratto, i dottorandi lavorano per l'azienda che li ha assunti beneficiando, tuttavia, di permessi per la frequenza delle attività didattiche obbligatorie previste dal Regolamento del dottorato. Anche in questo caso la Scuola ha anticipato la previsione del D.M. dell'8 febbraio 2013, n. 45, che all'art. 11, comma 4, richiama la possibilità – prevista dall'articolo 5 del decreto legislativo 14 settembre 2011, n. 167 – di attivare

---

<sup>4</sup> Argentin G., Ballarino G., Colombo S., *Accessi ed esiti occupazionali a breve del dottorato di ricerca in Italia. Un'analisi dei dati Istat e Stella*, in *Sociologia del Lavoro* n.126/2012.

corsi di dottorato in apprendistato con istituzioni esterne e imprese, prevedendo altresì che i contratti di apprendistato siano considerati equivalenti alle borse di dottorato ai fini del computo del numero minimo necessario per l'attivazione del corso. Anche su questo fronte, dunque, l'esperienza della Scuola può essere utile, in vista della diffusione di esperienze di questo tipo, per valutare vincoli, opportunità e condizioni di efficacia dei percorsi.

Nel caso dei dottorandi apprendisti, la mole di attività corsuali e seminariali assegnate è ovviamente inferiore rispetto a quella prevista per gli altri studenti, poiché deve risultare conciliabile con un inserimento a tempo pieno in azienda e poiché una parte dei crediti formativi viene acquisita con le attività formative aziendali. Tanto le attività svolte nell'ambito del dottorato, quanto la formazione ricevuta in azienda, vengono registrate nel Fascicolo dell'apprendista, che nell'esperienza specifica della Scuola rappresenta un'evoluzione delle schede di attività già utilizzate per i dottorandi non apprendisti. Anche le modalità del tutoraggio, della verifica e del coordinamento tra i due percorsi (di approfondimento teorico e di professionalizzazione) seguono il solco già tracciato dall'esperienza dei dottorandi in *internship*.

Il programma formativo seguito dai dottorandi apprendisti viene progettato tenendo in considerazione: il percorso formativo e lavorativo precedente all'ingresso del giovane nella Scuola e le competenze fino a quel momento acquisite; l'offerta formativa della Scuola; la domanda di competenze dell'azienda ed il profilo professionale di riferimento, avendo riguardo del livello di qualificazione e di inquadramento finale previsto dal contratto di apprendistato. Il percorso così progettato confluisce nel Piano Formativo Individuale dell'apprendista, che costituisce parte integrante del contratto di apprendistato di alta formazione ex art. 5, comma 3, d.lgs. n. 167/2011. Il giovane è dunque coinvolto, per i 3 anni di apprendistato di alta formazione, in attività formative finalizzate allo sviluppo dell'apprendimento formale, non formale e informale in linea con le esigenze del percorso di inserimento aziendale. All'interno del Piano è definita un'articolazione di massima delle attività formative attraverso cui l'apprendista acquisirà le competenze individuate, programmate nel corso di ogni singolo anno, nel rispetto di quanto previsto dal regolamento didattico della Scuola. L'ammissione all'anno successivo è subordinata all'acquisizione dei crediti dell'anno precedente (60 CFU) pena l'esclusione dal dottorato. Il riconoscimento dei CFU per le diverse attività è attribuito dal docente supervisore, sentito il Comitato direttivo della Scuola di dottorato. Le aree di competenze trasversali generalmente previste nei Piani formativi dei dottorandi apprendisti della Scuola sono quelle relative ai metodi di ricerca, alle lingue, alla comunicazione, all'organizzazione, all'utilizzo delle nuove tecnologie nel campo della ricerca. Le esperienze finora realizzate hanno messo in luce la necessità di rafforzare l'ambito delle conoscenze teoriche di base, prevedendo corsi di alfabetizzazione a linguaggi comuni di ricerca (pedagogia e diritto del lavoro), che si ritengono imprescindibili per tutti gli allievi della Scuola, che siano dottorandi "tradizionali", in *internship* o apprendisti. Le aree di competenze specialistiche, infine, sono definite sulla base del profilo professionale di riferimento.

Durante l'intero percorso un tutor aziendale affianca il dottorando con il compito di trasmettere le competenze adeguate allo svolgimento della mansione assegnata e di favorire l'integrazione tra la formazione esterna all'azienda e la formazione interna. Un membro del collegio docenti svolge, al contempo, la funzione di tutor scientifico e dunque indirizza e supporta l'apprendista nel percorso di ricerca, studio e formazione.

Ad oggi, la Scuola ospita 15 dottorandi in apprendistato: non è ancora possibile trarre un bilancio di queste esperienze, ma anche in questo caso valgono alcune riflessioni già formulate a proposito delle condizioni di successo di percorsi di dottorato progettati in stretta collaborazione con le imprese e in un'ottica di *placement*, che riassumeremo nelle considerazioni conclusive.

### *Considerazioni conclusive*

L'istituzione del dottorato industriale è stata salutata con grande favore, così come, almeno in linea teorica, l'apprendistato di alta formazione e di ricerca, ma affinché essi rappresentino delle



opportunità concrete per i giovani e per le imprese occorre da subito riflettere sulle precondizioni necessarie per la diffusione ed il successo di esperienze di questo tipo: un clima favorevole di cooperazione tra le istituzioni promotrici ed un'ampia rete di attori economici, che consenta la realizzazione di percorsi negoziati; la presenza di attori esperti nella progettazione di percorsi formativi innovativi e flessibili, strutturati per competenze, oltre che in grado di valorizzare differenti modalità di apprendimento; un'efficace azione di intermediazione tra aziende e giovani interessati, che conduca ad un equilibrio soddisfacente tra le aspettative delle due parti sul versante del percorso formativo e delle prospettive di carriera. Fino ad oggi, in assenza di un'efficace azione regolativa da parte dei soggetti competenti, l'attivazione di esperienze innovative basate sulla cooperazione tra imprese ed Università è stata legata alla (rara) capacità e disponibilità delle istituzioni interessate a coinvolgere le imprese in ambiziosi progetti formativi, superando ostacoli culturali e barriere burocratiche. Nel caso che abbiamo descritto in questo contributo, è stata determinante l'esperienza del soggetto promotore sul versante del *placement*, formalmente certificata dall'accreditamento ministeriale di ADAPT come agenzia per il lavoro, ma *sostanzialmente* trasposta nella gestione della Scuola di dottorato, in modo da renderla idonea ad offrire al tempo stesso: una garanzia della qualità dei percorsi formativi e scientifici; una garanzia, per le imprese, della coerenza della formazione con il percorso di inserimento aziendale. La diffusione di percorsi di dottorato industriale potrebbe creare inedite opportunità e nuovi equilibri all'interno del panorama della ricerca italiano. Nell'ipotesi in cui le Università italiane accogliessero questa sfida, un ulteriore strumento si affiancherebbe a quelli in corso di sperimentazione per l'efficientamento del sistema universitario ed il suo collegamento con il mondo delle imprese e del lavoro, attraverso la collaborazione tra diversi soggetti per la promozione di percorsi di carriera nell'ambito della ricerca, "alternativi" alla carriera accademica tradizionale. Diversi scenari potrebbero profilarsi a seguito del diffondersi di questi percorsi, non da ultimo quello della moltiplicazione degli strumenti di inserimento in professioni a contenuto scientifico, con il consolidamento di un triplice binario: quello del dottorato di ricerca tradizionale, volto prevalentemente ad un inserimento nel mondo accademico; quello del dottorato industriale, prevalentemente orientato ad un inserimento nel settore privato, al termine del percorso; quello del dottorato in apprendistato e dell'apprendistato di ricerca, volto ad un inserimento immediato nel mondo delle aziende e della ricerca privata, parallelamente al conseguimento di un titolo di dottorato o di una qualifica di ricercatore. Affinché questo quadro assuma contorni certi e rappresenti una prospettiva credibile, occorre però ancora sciogliere alcune resistenze culturali riconducibili ad entrambe le realtà chiamate in causa (le Università, da un lato, le imprese dall'altro).

I risultati delle esperienze commentate in questo contributo non possono essere ancora valutati poiché si tratta di percorsi in gran parte non ancora conclusi; ciò che qui preme sottolineare, invece, è l'esistenza di alcune pre-condizioni importanti per l'avvio di esperienze analoghe. Alla base della sperimentazione portata avanti nell'ambito della Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro, infatti, si ritrova un'intensa attività progettuale basata su un'*expertise* specifica ma anche sull'apertura all'innovazione dell'Università e delle aziende. Tutti i soggetti coinvolti in questa esperienza, infatti, hanno accettato di investire nella progettazione di percorsi formativi e di inserimento complessi, poiché caratterizzati dalla necessità di conciliare le esigenze di conformità al regolamento ed alle prassi dell'Università con quelle di adattamento all'organizzazione aziendale. Questo sforzo era d'altra parte imprescindibile per offrire ai dottorandi la flessibilità necessaria a gestire una "doppia identità" impegnativa: quella di studenti di un corso di alta formazione particolarmente strutturato e quella di *interns* o lavoratori in posizioni altamente qualificate. Per quanto riguarda le imprese coinvolte, il primo aspetto che è opportuno fare emergere è l'esistenza di un orientamento del *management* alla cooperazione con le istituzioni educative come strategia di sviluppo organizzativo. La scelta di inserire un dottorando in *internship* o in apprendistato nella propria organizzazione, infatti, è legata non solo a considerazioni di opportunità economica, ma anche alla volontà di apportare innovazione e aggiornare determinati processi,

funzioni o servizi. L'ambito delle relazioni industriali e di lavoro è stato oggetto, negli ultimi anni, di importanti modifiche, ma è soprattutto una leva strategica di sviluppo aziendale, oltre che un settore sensibile, a maggior ragione in momenti di instabilità economica. Non tutte le aziende però, esposte a stimoli esterni comuni, reagiscono percorrendo la via dell'innovazione: affinché maturi questa decisione occorre un certo livello di esperienza e qualificazione del *management*, una struttura dimensionale ed organizzativa adeguata, ma anche l'inserimento in un tessuto sociale e produttivo caratterizzato da diffusi rapporti di cooperazione tra le imprese e le istituzioni<sup>5</sup>. Questi percorsi presuppongono poi che l'impresa sia in grado e sia autorizzata ad incidere sul percorso formativo e di ricerca dei dottorandi, dialogando con l'Università, che deve essere dunque disposta a recepirne i fabbisogni formativi e capace di progettare percorsi di carriera a medio-lungo termine, capacità che non possono essere date per scontate, ma necessitano spesso di una guida da parte di operatori esperti. La presenza di attori in possesso di competenze tecniche specifiche ed in grado di promuovere "strade virtuose" alla competizione, si rivela, dunque, strategica per incoraggiare gli attori del gioco e fare emergere bisogni spesso inespressi. Occorre, infine, sottolineare l'importanza della conformità delle aspettative dei dottorandi rispetto all'esito più probabile, sebbene non scontato, dei percorsi finora descritti: impegnati per gran parte del loro tempo in azienda e comunque formati alla ricerca applicata, nell'attuale panorama italiano della ricerca appare improbabile che per questi dottori si aprano spazi in accademia. Molto più alta è la probabilità di un inserimento nella stessa azienda che ha promosso il percorso di *internship* o di apprendistato (che sarà interessata a trattenere la risorsa formata) o in altre aziende interessate ad un alto livello di qualificazione ma anche di specializzazione professionale. Ciò comporta che esiti veramente soddisfacenti da ambo le parti possano verificarsi solo nel caso di giovani con aspettative non univoche e non tradizionali rispetto agli esiti occupazionali del dottorato di ricerca. L'evoluzione auspicata dipenderà, dunque, da un'adeguata promozione da parte dei soggetti regolatori e dal superamento di resistenze culturali ad una maggiore integrazione tra formazione e lavoro, anche nell'istruzione terziaria. In riferimento al segmento dei giovani istruiti in cerca di un'occupazione qualificata, questa integrazione si traduce nell'ampliamento e riqualificazione, nei diversi settori e territori, di un'area grigia tra alta formazione e lavoro popolata da attori innovativi, pubblici e privati, ed integrata in un sistema locale di apprendimento permanente.

**Lilli Casano**  
ADAPT Senior Research Fellow

---

<sup>5</sup> Trigilia C. (2009), *Sociologia economica. Temi e percorsi contemporanei*, Vol. II, Il Mulino, Bologna.