



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240

Dipartimento di Scienze della Formazione, Scienze Umane e della
Comunicazione Interculturale

**Dottorato in Apprendimento e Innovazione
nei Contesi Sociali e di Lavoro**

XXXV Ciclo

Coordinatore: Prof. Claudio Melacarne

PIANIFICAZIONE STRATEGICA NELLA RICERCA NON ACCADEMICA: IL CASO ADAPT

Settore scientifico disciplinare: IUS/07

Candidata

Silvia Spattini

Supervisore

Prof. Michele Tiraboschi

Anno accademico di conseguimento del titolo di Dottore di ricerca 2021/2022

Università degli Studi di Siena
Dottorato in Apprendimento e Innovazione
nei Contesi Sociali e di Lavoro
XXXV Ciclo

Data dell'esame finale

23 marzo 2023

Commissione giudicatrice

Prof. Claudio Melacarne

Prof.ssa Lilli Viviana Casano

Prof.ssa Agnese Rosati

INDICE

PARTE I LE ORGANIZZAZIONI DI RICERCA NON ACCADEMICA IN ITALIA PROBLEMI E PROSPETTIVE

Capitolo 1

Alla ricerca delle ragioni dello scarso sviluppo delle organizzazioni di ricerca non accademica: posizione del problema

1. L'attività di ricerca tra pubblico e privato: inquadramento e contestualizzazione	16
2. La collaborazione pubblico-privato: i contratti di ricerca	20
3. La spesa in ricerca e sviluppo	24
4. L'analisi del mercato del lavoro di ricerca: domanda e offerta	26
4.1. La domanda di lavoro di ricerca.....	28
4.2. L'offerta di lavoro di ricerca	33
4.2.1. L'offerta di lavoro di ricerca in una prospettiva di genere	38
5. L'urgenza e le possibili dinamiche della costruzione di un mercato del lavoro di ricerca non accademica.....	40
6. Oggetto della ricerca: metodo e piano di lavoro	46

Capitolo 2

La pianificazione strategica: un inquadramento

1. La definizione del concetto di pianificazione strategica	54
2. Le ragioni della pianificazione strategica.....	56
2.1. La ragione e le funzioni della pianificazione strategica nelle organizzazioni non-profit	61
3. I presupposti della pianificazione strategica: missione, visione e valori.....	64

4. Il processo della pianificazione strategica	67
5. La redazione e l'implementazione del piano strategico	69

PARTE II
ADAPT: UN ENTE DI RICERCA NON ACCADEMICA
SUL DIRITTO DEL LAVORO E LE RELAZIONI INDUSTRIALI

Capitolo 1

**La nascita e l'evoluzione di ADAPT
come ente di ricerca non accademica**

1. La nascita di ADAPT come ente di ricerca non accademica	76
2. L'evoluzione di ADAPT.....	80
3. I soci di ADAPT, le fasi della crescita e le ragioni dell'adesione	84
4. Le reti di relazioni: i partenariati.....	88
5. <i>Segue:</i> Le relazioni con le istituzioni.....	89
6. <i>Segue:</i> Le relazioni internazionali.....	90
7. Le attività distintive	93

Capitolo 2

Le persone e la struttura

1. L'evoluzione dell'organizzazione di ADAPT.....	96
2. La strutturazione in unità organizzative	100
3. Persone e figure professionali.....	105
3.1. La composizione del personale	108
4. La struttura organizzativa e modello di organizzazione	110

Capitolo 3

La ricerca

1. Le attività di ricerca in ADAPT	116
--	-----

2. Le attività di ricerca su bandi nazionali e comunitari.....	117
3. Le attività di ricerca commissionata	120
4. I filoni di ricerca	122

Capitolo 4

La Scuola di alta formazione

1. La Scuola di alta formazione di ADAPT.....	126
2. I master “tradizionali” istituiti presso l’Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.....	127
3. I master in alto apprendistato istituiti presso l’Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia	130
4. Il master in <i>Esperto in Relazioni Industriali e di Lavoro</i> istituito presso l’Università degli Studi di Roma Tre	135
5. Il master in <i>Multicultural diversity management</i> istituito presso l’Università degli Studi di Siena	137
6. I master non universitari e corsi di specializzazione	138
7. Corsi di alta formazione su commissione.....	142
8. La partecipazione a Istituti Tecnici Superiori.....	145
9. Altre iniziative formative a mercato	147
10. I caratteri distintivi della Scuola di ADAPT	147

Capitolo 5

I dottorati di ricerca

1. Le scuole e i corsi di dottorato di ricerca promossi da ADAPT.....	150
2. La Scuola internazionale di Dottorato in <i>Diritto delle relazioni di lavoro</i>	152
3. La Scuola internazionale di Dottorato in <i>Formazione della persona e diritto del mercato del lavoro</i>	156
4. Il Corso internazionale di Dottorato di ricerca in Sviluppo organizzativo, lavoro e innovazione dei processi produttivi	159
5. Il Corso di Dottorato in <i>Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro</i>	160

6.	La metodologia didattica	162
7.	Il finanziamento dei posti di dottorato e gli strumenti giuridici di inserimento dei dottorandi in azienda	164
8.	I profili professionali formati nelle scuole di dottorato	166
9.	Gli ambiti disciplinari e i temi di ricerca sviluppati nelle scuole di dottorato	170

Capitolo 6

La fabbrica dei talenti e il *placement*

1.	La nascita e gli obiettivi della Fabbrica dei talenti	178
2.	Il processo di selezione e l'ammissione nella Fabbrica dei talenti.....	180
	2.1. Il patto formativo	183
3.	L'inserimento nella Fabbrica dei talenti	184

Capitolo 7

Le risorse per la gestione dei processi e la diffusione dei prodotti

1.	Le risorse informatiche e digitali a supporto delle attività di ADAPT	187
2.	Gli strumenti tecnologici a supporto dell'apprendimento.....	188
3.	Gli strumenti tecnologici per la progettazione e l'organizzazione	191
4.	Alcune statistiche relative alla piattaforma Moodle <i>ADAPTland</i>	194
5.	ADAPT University Press e gli strumenti informatici per la disseminazione dei prodotti e risultati dalla ricerca	196
6.	Gli strumenti e i canali digitali per la comunicazione.....	198

PARTE III

IL NODO DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA IN ADAPT

Capitolo 1

La verifica delle dinamiche di pianificazione strategica in ADAPT

1. La pianificazione strategica in ADAPT: visione, missione e valori205
2. La visione e la missione di ADAPT206
3. I valori di ADAPT211
4. L'evoluzione della formazione delle strategie e della pianificazione strategica alla luce dello sviluppo della struttura organizzativa214

Capitolo 2

Verso una completa formalizzazione della pianificazione strategica e la redazione del piano strategico in ADAPT

1. Verso la redazione di un piano strategico.....223
2. Le linee guida per la strutturazione di un piano strategico225
3. Il processo della pianificazione strategica per lo sviluppo delle organizzazioni di ricerca non accademica.....230

Bibliografia233

Abstract

Abstract in italiano

La ricerca ha inteso verificare l'ipotesi per cui le organizzazioni di ricerca non accademica possano necessitare di sviluppare processi di pianificazione strategica per riuscire a crescere e strutturarsi oltre le fasi iniziali caratterizzate dall'entusiasmo e della spinta propulsiva dei fondatori. I dati disponibili dimostrano, infatti, come tali organizzazioni abbiano dimensioni molto contenute (il numero medio di addetti alla ricerca e sviluppo risulta essere di 14 unità, mentre quello dei ricercatori è 10 unità (2018)) e, pertanto, è verosimile che siano assenti figure manageriali dedicate espressamente all'organizzazione, alla programmazione e al controllo. Peraltro, gli studi dimostrano come per le organizzazioni non profit le criticità inizino proprio dalla definizione degli obiettivi che tendono a rimanere vaghi.

La ricerca è stata condotta su un caso di studio rappresentato da ADAPT, per cui si sono analizzate la natura dell'ente, la sua struttura, le principali attività, il suo sviluppo e crescita per arrivare a comprendere l'evoluzione dello stile di direzione e della modalità di formazione delle scelte strategiche, nonché verificare se e in quale misura siano applicati i principi della teoria della pianificazione strategica.

È emerso che la crescita delle dimensioni di ADAPT ha reso necessario progressivamente un cambiamento della strutturazione dell'organizzazione, dello stile di gestione e coordinamento delle persone, strumenti adeguati a supporto dell'organizzazione e delle attività, fino alla necessità di una modifica del processo decisionale. ADAPT ha gradualmente adottato una modalità di formazione delle decisioni partecipata e condivisa e il relativo processo decisionale si è parzialmente strutturato e formalizzato. È stato un processo graduale, emerso in modo induttivo dalla sperimentazione, non si è proceduto decidendo di applicare sistematicamente i principi e la teoria della pianificazione strategica.

Proprio il fatto che si sviluppino tali dinamiche che cercano di dare risposte all'esigenza di modificare il metodo di coordinamento, di gestione delle persone e di formazione delle decisioni potrebbe dimostrare la necessità di maggiore

formalizzazione del processo di pianificazione strategica. Queste dinamiche spontanee e nate dall'intuizione hanno, tuttavia, introdotto alcuni elementi di strutturazione e formalizzazione dei processi di pianificazione. Pertanto, per dare una risposta completa alle esigenze emerse, pare opportuno e necessario completare il percorso verso una maggiore codificazione della pianificazione strategica e la definizione di un piano strategico che espliciti gli obiettivi (che tendenzialmente sono "intuiti" o anche individuati, ma non chiaramente espressi e definiti) e i progetti per la realizzazione degli stessi entro specifici termini con la verifica del raggiungimento dei relativi valori-obiettivo degli indicatori definiti.

Anche se ADAPT non ha completato il processo verso una piena codificazione della pianificazione strategica, è tuttavia possibile affermare che allo stato attuale i passi verso tale formalizzazione abbiano portato benefici e consentito di superare punti di svolta e di crescita. Tuttavia, poiché il caso di studio è costituito da ADAPT e ADAPT non ha ancora portato a compimento il processo di formalizzazione, non è, invero, possibile rispondere completamente alla domanda di ricerca. Soltanto una verifica successiva alla implementazione di un piano strategico formalizzato secondo i principi e le teorie della pianificazione strategica potrebbe definitivamente confermare che una pianificazione strategica formalizzata possa contribuire a supportare una adeguata crescita di una organizzazione di ricerca non accademica.

Abstract in inglese

This research aimed to verify the hypothesis that non-academic research centres may need to develop strategic planning to grow and establish following the initial phases – which draw on the founders' enthusiasm and driving force – and to evolve and survive beyond their input. Available data show that these organizations are very small (the average number of R&D personnel is 14 units, while the average number of researchers is 10 units (2018, in FTE units)). For this reason, the absence of managerial figures expressly dedicated to organization, planning and control is likely. Furthermore, studies show for non-profit

organizations that critical issues begin precisely when objectives are loosely defined.

The research was based on a case study represented by ADAPT, for which the nature of the institution, its structure, the main activities, its evolution and growth in terms of collaborators and activities were analysed to understand the evolution of the management approach and the way strategic choices are made and verify whether and to what extent the principles of strategic planning theory were applied. It emerged that ADAPT's growth has made it necessary to change the structure of the organization and the style of management and coordination of people, of adequate tools to support the organization and activities, up to the need for a change in the decision-making process. ADAPT has progressively adopted a participatory and shared decision-making approach and the related decision-making process has been partially structured and formalized. It was a process that gradually emerged inductively from experimentation. ADAPT did not proceed by deciding to systematically apply the principles and theory of strategic planning. The fact that these dynamics are developed in order to respond to the need to change the method of coordination, people management and decision making could demonstrate the need for greater formalization of the strategic planning process. These spontaneous dynamics born from intuition have, however, introduced some elements and fragments of formal strategic planning. Therefore, to give a complete response to the needs that have emerged, it seems appropriate and necessary to complete the path towards wider codification of strategic planning and the definition of a strategic plan that define strategic objectives (which tend to be the result of brainchild or even identified, but not clearly expressed and defined), relevant projects, deadlines with the control of the achievement of the relative target values of the defined indicators. As the case study focuses on ADAPT and the latter has not completed the process towards a full codification of strategic planning, it is not possible to provide a definitive answer to the research question put forward. Only a verification following the implementation of a strategic plan formalized according to the principles and theories of strategic planning could definitively confirm that

a formalized strategic planning can contribute to supporting an adequate growth of a non-academic research institutions.

Parte I
LE ORGANIZZAZIONI DI RICERCA
NON ACCADEMICA IN ITALIA
PROBLEMI E PROSPETTIVE

Capitolo 1

ALLA RICERCA DELLE RAGIONI DELLO SCARSO SVILUPPO DELLE ORGANIZZAZIONI DI RICERCA NON ACCADEMICA: POSIZIONE DEL PROBLEMA

SOMMARIO: 1. L'attività di ricerca tra pubblico e privato: inquadramento e contestualizzazione. – 2. La collaborazione pubblico-privato: i contratti di ricerca. – 3. La spesa in ricerca e sviluppo. – 4. L'analisi del mercato del lavoro di ricerca: domanda e offerta. – 4.1. La domanda di lavoro di ricerca. – 4.2. L'offerta di lavoro di ricerca. – 4.2.1. L'offerta di lavoro di ricerca in una prospettiva di genere. – 5. L'urgenza e le possibili dinamiche della costruzione di un mercato del lavoro di ricerca non accademica. – 6. Oggetto della ricerca: metodo e piano di lavoro.

1. L'attività di ricerca tra pubblico e privato: inquadramento e contestualizzazione

Nell'ordinamento italiano, la ricerca scientifica ⁽¹⁾ trova spazio tra i principi fondamentali della Costituzione ⁽²⁾. L'articolo 9, infatti, dispone che «la

(1) Per la definizione di ricerca, anche nelle sue declinazioni di ricerca di base, ricerca applicata e sviluppo sperimentale, si veda OECD, *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, 2015 (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-en>), pp. 44-45, dove la ricerca e lo sviluppo sperimentale sono identificati con il lavoro creativo e sistematico intrapreso al fine di aumentare l'insieme di conoscenze disponibili e idearne nuove applicazioni.

(2) Rispetto alla ricerca scientifica, in particolare nel periodo liberista, gli Stati nazionali moderni avevano assunto una posizione tipicamente astensionista. Tuttavia, come è noto, ben presto gli Stati compresero l'importanza dell'intervento pubblico nel mercato, in considerazione dell'incapacità dello stesso ad autoregolarsi, a differenza di quanto la dottrina liberista tendeva ad affermare. In questo contesto «l'interventismo della mano pubblica riprende vigore, nella chiara percezione dei limiti di uno sviluppo scientifico e tecnico affidato alle sole forze del mercato e della necessità di integrare unitariamente in una politica generale, attraverso appositi organi (i Consigli nazionali delle ricerche), azioni pubbliche e private, ricerca di base e ricerca industriale, ecc.». Così G. SIRIANNI, *La ricerca scientifica [dir. cost.]*, in *Diritto on line*, Treccani, 2019, § 1, che, inoltre, sottolinea che «L'interventismo pubblico nel campo della ricerca scientifica costituisce una costante che, in forme varie, accompagna, come si è ricordato nelle premesse, il percorso dello Stato moderno e della scienza moderna». M.S. GIANNINI, *L'organizzazione della ricerca scientifica*, in

Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica». I commentatori si soffermano, innanzitutto, sull'utilizzo del termine Repubblica, interpretando tale scelta terminologica come la volontà di impegnare lo Stato in tutte le sue articolazioni nella promozione della cultura e della ricerca scientifica e tecnica e pertanto attraverso ogni soggetto pubblico ⁽³⁾.

Si deve, inoltre, osservare che il riferimento alla ricerca è generale, nel senso che non viene qualificata la natura pubblica o privata della stessa ⁽⁴⁾, pertanto la promozione riguarda le due tipologie ⁽⁵⁾ e può essere attuata (dal punto di vista dello Stato) in forma diretta attraverso soggetti pubblici oppure in modo indiretto, finanziando e sostenendo con servizi complementari soggetti privati o altri soggetti pubblici ⁽⁶⁾.

Per altro verso, viene sottolineato come la disposizione dello Stato nei confronti della ricerca sia “rispettosa” ⁽⁷⁾, poiché il principio stabilito dalla Carta costituzionale è quello della promozione, non dell'autorizzazione o della

Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico, 1966, p. 1 ss., evidenzia che «lo Stato si occupa di ricerca scientifica da quando esiste; da quando esso è apparso come struttura politico-giuridica definita, ossia dal XVI secolo, lo Stato si occupa della scienza, ha una sua attività di ricerca diretta, di promozione, di incoraggiamento della ricerca. Ciò che varia lungo il corso dei secoli è il modo con cui svolge le sue attività: la dimensione, il fine, la strumentazione tecnico-giuridica».

⁽³⁾ Cfr. E.M. IMPOCO, *L'autonomia contrattuale nel sistema della ricerca scientifica e tecnologica*, in E.M. IMPOCO, M. TIRABOSCHI, *La ricerca ai tempi delle economie di rete e di Industry 4.0*, Giuffrè, 2016, p. 138; G. BIANCO, voce *Ricerca scientifica (teoria generale e diritto pubblico)*, in *Digesto delle Discipline Pubblicistiche*, 1997, XIII, p. 361. Inoltre, per un accenno all'evoluzione storica della ricerca pubblica in Italia, si veda E.M. IMPOCO, *L'autonomia contrattuale nel sistema della ricerca scientifica e tecnologica*, cit., p. 142 ss.

⁽⁴⁾ G. SIRIANNI, *op. cit.*, § 7, sottolinea che «L'art. 9 non risponde all'intento di scandire il ruolo del pubblico e del privato nella ricerca scientifica».

⁽⁵⁾ Ancora G. SIRIANNI, *op. cit.*, § 7, evidenzia che «La promozione della ricerca da parte della Repubblica ha un carattere doveroso ed insieme polimorfo, in ragione del pluralismo e della complessità del sistema della ricerca, nel quale convergono soggetti pubblici e privati, ricerca libera, ricerca funzionale, ricerca industriale».

⁽⁶⁾ Cfr. E.M. IMPOCO, *op. cit.*, p. 140, che richiama F. MERLONI, voce *Ricerca scientifica*, in *Enciclopedia Giuridica Treccani*, 1991, XXVII, p. 6.

⁽⁷⁾ Così G. SIRIANNI, *op. cit.*, § 7, dove specifica: «L'interventismo, in questa forma rispettosa, non deve né offendere la libertà della ricerca, né svuotarla, ma al contrario garantirla» (L. CHIEFFI, *Ricerca scientifica e tutela della persona*, ESI, 1993, *passim*) e ancora si riferisce al «carattere “rispettoso” dell'interventismo».

programmazione ⁽⁸⁾. D'altra parte, insieme all'articolo 9 viene sempre citato l'articolo 33 della Costituzione ⁽⁹⁾ nel quale viene fissato il principio di libertà della ricerca scientifica ⁽¹⁰⁾.

Nonostante, a livello costituzionale si promuova la ricerca scientifica in quanto tale, senza nessuna specificazione, la produzione normativa pare, invece, riconoscere primariamente la ricerca universitaria. Invero, l'articolo 63 del decreto del Presidente della Repubblica n. 382/1980, tuttora in vigore, dichiara che «l'Università è sede primaria della ricerca scientifica» (comma 1), affermazione successivamente ribadita anche dall'articolo 6, comma 4, della legge n. 168/1989, riconoscendo in questo modo alla ricerca universitaria una sorta di primato, a discapito della ricerca non accademica, sia pubblica extrauniversitaria ⁽¹¹⁾, sia della ricerca svolta in ambito privato, rappresentato da centri di ricerca privati o da contesti aziendali.

In considerazione di quanto appena esposto, è dunque facilmente comprensibile il motivo per cui l'attività di ricerca venga di norma identificata con la ricerca universitaria, ancora prima di quella pubblica in senso ampio ⁽¹²⁾. Questa realtà è testimonianza anche del fatto che la produzione scientifica sul tema dell'attività di ricerca e della figura del ricercatore è maggiormente sviluppata con riferimento

⁽⁸⁾ Ancora G. SIRIANNI, *op. cit.*, § 7, si esprime a tale proposito in modo efficace: «La scienza può dunque essere (come sempre) un affare di Stato e non una questione privata, ma non può diventare una scienza di Stato», anche se «La forma di promozione della ricerca da parte della mano pubblica più forte è rappresentata dalla gestione diretta della attività di ricerca da parte di soggetti pubblici e con risorse pubbliche».

⁽⁹⁾ Art. 33 Cost., comma 1: «L'arte e la scienza sono libere e libero ne è l'insegnamento».

⁽¹⁰⁾ E.M. IMPOCO, *op. cit.*, p. 137, sottolinea che «La disciplina giuridica relativa all'attività di ricerca è costruita intorno a due poli fondamentali: la libertà di ricerca e la necessità di interventi pubblici per la sua promozione e sviluppo, profili entrambi presi in considerazione dalla nostra Costituzione e, precisamente, negli articoli 9 e 33».

⁽¹¹⁾ E. DI CARPEGNA BRIVIO, *Lo status giuridico del personale ricercatore nella ricerca scientifica extrauniversitaria: tendenze di evoluzione di sistema*, in www.amministrazioneincammino.luiss.it, 23 maggio 2013, utilizza il termine “extrauniversitaria” per riferirsi alla ricerca pubblica non universitaria, non quindi riferito a tutta la ricerca non accademica.

⁽¹²⁾ Sul punto, M. TIRABOSCHI, *La ricerca ai tempi delle economie di rete e di Industry 4.0*, in E.M. IMPOCO, M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, p. 11, sottolinea che «la parola ricerca rimane ancora oggi saldamente associata alla vecchia idea di missione pubblica e di lavoro accademico».

alla ricerca universitaria, ancora più che pubblica ⁽¹³⁾, e nell'ambito disciplinare pubblicistico, mentre scarsa è la trattazione del tema con riferimento al contesto privato e nell'ambito del diritto del lavoro.

Soltanto più recentemente si è cominciato a riconoscere l'attività di ricerca svolta all'esterno dell'accademia, nell'ambito di organizzazioni e centri di ricerca o nelle imprese. Ha contribuito al processo e alla consapevolezza di una ricerca non accademica l'introduzione, nell'ambito della c.d. Strategia di Lisbona, dell'obiettivo della creazione dello *Spazio europeo della ricerca*. La Comunicazione della Commissione del 18 gennaio 2000 dal titolo *Verso uno spazio europeo della ricerca* evidenziava la mancanza, appunto, di uno spazio europeo della ricerca e ne imputava la responsabilità all'esistenza di un «regime di segregazione in cui operano i sistemi pubblici di ricerca» ⁽¹⁴⁾. Al contempo segnalava come importanti attività di ricerca fossero svolte, oltre che nelle università, anche in istituti di ricerca e imprese ⁽¹⁵⁾.

In questo senso, anche la Raccomandazione della Commissione (2005/251/CE) dell'11 marzo 2005, riguardante la Carta europea dei ricercatori e un codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori, individua come luoghi della ricerca i diversi datori di lavoro dei ricercatori, ossia «tutti gli enti pubblici o privati che impiegano ricercatori in base a un contratto o che li ospitano nell'ambito di altri tipi di contratti o accordi, ivi compresi quelli che non prevedono rapporti economici diretti. In quest'ultimo caso, si tratta di istituti di insegnamento superiore, dipartimenti di facoltà, laboratori, fondazioni o organismi privati presso

⁽¹³⁾ Dal contributo di E. DI CARPEGNA BRIVIO, *op. cit.*, p. 15, emerge la prevalenza della ricerca universitaria sulla ricerca pubblica in genere, testimoniata anche dalla mancanza di una disciplina unitaria del personale di ricerca, a discapito della figura del ricercatore (pubblico) extrauniversitario.

⁽¹⁴⁾ Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle Regioni, *Verso uno spazio europeo della ricerca*, COM(2000)6 def., 18 gennaio 2000, p. 9.

⁽¹⁵⁾ *Ivi*, p. 6.

cui i ricercatori seguono una formazione alla ricerca o svolgono attività di ricerca, grazie ad un finanziamento proveniente da terzi»⁽¹⁶⁾.

Ancora, il riconoscimento che le attività di ricerca sono svolte non solo in contesti accademici si riscontra anche nell'articolo 179 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea, dove è stato recepito (nel 2009) l'obiettivo della realizzazione di uno spazio europeo della ricerca con il fine della libera circolazione dei ricercatori, delle conoscenze scientifiche e delle tecnologie e dove appunto si individuano nelle imprese, nei centri di ricerca (sia pubblici, sia privati) e nelle università i luoghi in cui si realizza la ricerca e lo sviluppo tecnologico di alta qualità.

Più recentemente, con la Comunicazione del 30 settembre 2020 dal titolo *Un nuovo SER per la ricerca e l'innovazione*, la Commissione europea ha riconosciuto gli importanti risultati conseguiti nell'ottica della realizzazione dello spazio europeo della ricerca; tuttavia ha evidenziato un rallentamento nei progressi verso il conseguimento degli obiettivi del SER⁽¹⁷⁾ e per questo ha rilanciato lo spazio europeo della ricerca inteso come «un mercato unico per la ricerca e l'innovazione che favorisca la libera circolazione dei ricercatori, delle conoscenze scientifiche e dell'innovazione e incentivi la competitività dell'industria europea»⁽¹⁸⁾.

2. La collaborazione pubblico-privato: i contratti di ricerca

Nell'ottica del nuovo spazio europeo della ricerca, accanto al riconoscimento come luoghi della ricerca delle imprese e dei centri di ricerca, oltre alle università, cresce parallelamente la consapevolezza della rilevanza della collaborazione tra i diversi soggetti della ricerca, collaborazione identificata in particolare tra settore

⁽¹⁶⁾ Raccomandazione della Commissione dell'11 marzo 2005 riguardante la *Carta europea dei ricercatori e un codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori* (2005/251/CE), p. 11.

⁽¹⁷⁾ Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Un nuovo SER per la ricerca e l'innovazione*, COM(2020)628 def., 30 settembre 2020, p. 1.

⁽¹⁸⁾ Ivi, p. 3.

pubblico e privato. Ancora nella Comunicazione *Un nuovo SER per la ricerca e l'innovazione* la Commissione europea sottolinea la necessità di un rafforzamento di tale cooperazione pubblico-privato per trasferire le conoscenze e per recuperare i ritardi «nel tradurre i risultati della R&I nell'economia» ⁽¹⁹⁾. Inoltre, evidenzia come gli stessi Stati membri, nell'ottica di migliorare i propri sistemi nazionali di ricerca e innovazione, per la maggior parte, incoraggino «le interazioni intersettoriali tra il settore pubblico e quello privato», «contribuendo a creare un settore privato innovativo» ⁽²⁰⁾. Con questa affermazione, la Commissione europea di fatto identifica in sostanza la collaborazione pubblico-privato con il trasferimento di conoscenze dal settore pubblico a quello privato, e più nello specifico alle imprese.

Questa impostazione si ritrova anche nell'ordinamento italiano con riferimento alla regolazione della collaborazione tra settore pubblico (università ed enti di ricerca pubblici) e settore privato (prevalentemente, in questo caso, le aziende) nell'ambito della ricerca. Infatti, questo rapporto è generalmente disciplinato attraverso accordi economici mediante i quali un soggetto detto committente (tendenzialmente un'impresa) affida ad un altro soggetto (tendenzialmente una università) detto ricercatore l'incarico di svolgere un'attività di ricerca in cambio di un corrispettivo ⁽²¹⁾. Tali accordi economici che presentano queste caratteristiche vengono ricondotti nella prassi alla categoria dei c.d. "contratti di ricerca". Tuttavia, vengono classificati sotto questa denominazione strumenti giuridici diversi: «le c.d. commesse di ricerca, dette anche conto terzi, ed i contratti c.d. di

⁽¹⁹⁾ Cfr. COM(2020)628 def., cit., p. 3, dove la collaborazione pubblico-privato viene sollecitata per «indirizzare gli sforzi verso il rafforzamento dell'innovazione industriale, il trasferimento tecnologico e la promozione dell'adozione delle soluzioni di R&I e della diffusione dell'innovazione» e rimarca, in particolare con riferimento al raggiungimento degli obiettivi legati alla sostenibilità competitiva, che «Per raggiungere tali obiettivi, ma anche per cogliere le opportunità economiche, per l'UE è essenziale accelerare la ricerca e l'innovazione e migliorare la collaborazione tra R&I privata e pubblica negli Stati membri a vantaggio della rapida diffusione sul mercato di soluzioni tecnologiche pulite» (ivi, p. 2).

⁽²⁰⁾ Ivi, p. 9.

⁽²¹⁾ Si veda A. CANDIAN, voce *Ricerca (contratti di)*, in *Digesto delle Discipline Privatistiche – Sezione Civile*, 1998, XVII, p. 518.

promozione della ricerca»⁽²²⁾. Tali diverse fattispecie negoziali hanno, però, scopi molto differenti. Infatti, le «commesse di ricerca» indicate anche come «contratti di ricerca commissionata» oppure «contratti o convenzioni di ricerca conto terzi»⁽²³⁾ hanno appunto lo scopo di commissionare attività di ricerca su un dato tema per soddisfare uno specifico interesse del committente, al quale viene consegnato il risultato della ricerca. Tuttavia, non necessariamente l'utilizzo dei risultati della ricerca è esclusivo del committente, ma può essere concordato tra le parti e disciplinato nel contratto. Diversamente, i c.d. «contratti di promozione della ricerca», indicati anche come «contratti di ricerca finanziata» oppure «contributi di ricerca», hanno lo scopo di promuovere un determinato tema di ricerca nell'interesse dell'intera collettività, senza l'obiettivo (preminente) di rispondere a particolari esigenze o interessi del committente e senza che il committente si appropri del risultato della ricerca.

Nella prassi, le attività di ricerca svolte nell'ambito delle due menzionate tipologie di contratto vengono classificate in modo differente. Nel caso dei «contratti di ricerca commissionata» o «contratti conto terzi» l'attività viene parimenti indicata come «attività conto terzi». Nell'ambito dei c.d. «contratti di promozione della ricerca», volti a finanziare uno specifico tema di ricerca, la relativa attività di ricerca viene classificata come «attività istituzionale».

A differenza di quanto accade nella prassi, la dottrina circoscrive il perimetro del contratto di ricerca al «contratto in forza del quale una parte, detta ricercatore, si impegna a svolgere in favore di un'altra detta committente, entro un determinato termine e contro un corrispettivo, un'attività di ricerca e a trasmetterne, con obbligo di riservatezza, il risultato al committente»⁽²⁴⁾, escludendo da questa definizione, pertanto, i contratti diretti a disciplinare un contributo alla ricerca ossia un finanziamento generico volto a sviluppare la ricerca su un determinato tema (ricerca istituzionale).

⁽²²⁾ E.M. IMPOCO, *op. cit.*, p. 133.

⁽²³⁾ Sui «contratti conto terzi» (ivi, p. 146).

⁽²⁴⁾ V. ZENO-ZENCOVICH, *I contratti di ricerca ed il loro «tipo sociale» in una analisi di alcuni dei modelli più diffusi*, in *Giurisprudenza Italiana*, 1988, IV, p. 148.

La distinzione tra le tipologie di contratto e di attività di ricerca svolte è, nella prassi in particolare delle università, molto rilevante, poiché molto diversa è la gestione dei proventi derivanti dai due tipi di contratto ⁽²⁵⁾.

In ogni caso, i “contratti di ricerca”, nella accezione più ampia del termine, sono fonti di finanziamento della ricerca pubblica e sono strumenti giuridici che favoriscono la collaborazione pubblico-privato o, forse più correttamente e limitatamente, favoriscono la relazione tra pubblico e privato e consentono al settore privato di acquisire conoscenze e innovazione dal settore pubblico (ricerca conto terzi) o, comunque, favorire e promuovere lo sviluppo e la diffusione della conoscenza su un particolare tema di loro interesse (ricerca istituzionale).

Questa relazione tra settore pubblico e settore privato (o più precisamente le imprese) che viene instaurata nell’ambito della ricerca potrebbe arrivare a favorire la mobilità dei ricercatori tra i diversi settori e tra attori della ricerca, anche se tale eventualità nel contesto italiano pare avere una probabilità ridotta. Infatti, difficile è la mobilità dal settore privato a quello pubblico, date le modalità e la limitatezza del reclutamento dei ricercatori nel settore pubblico. Per l’altro verso, pare difficile anche la mobilità da settore pubblico a settore privato, poiché i ricercatori che hanno “conquistato”, tendenzialmente con difficoltà e dopo un percorso non breve, una posizione nell’ambito del settore pubblico sono tendenzialmente poco propensi a lasciarla.

Pertanto, nell’ottica di sviluppare, anche a livello nazionale, prima che europeo, «un mercato unico per la ricerca e l’innovazione che favorisca la libera circolazione dei ricercatori, delle conoscenze scientifiche e dell’innovazione e incentivi la competitività dell’industria europea», sicuramente i contratti di ricerca possono favorire la circolazione delle conoscenze scientifiche e dell’innovazione,

⁽²⁵⁾ Di fatto, ai contratti di ricerca in senso stretto si applica la disciplina di cui all’art. 66 del d.P.R. n. 382/1980 che stabilisce la ripartizione dei proventi in base ai regolamenti universitari. È in ogni caso previsto che il personale docente e non docente che collabora alle attività svolte nell’ambito dei contratti possa essere ricompensato attraverso quei proventi, in aggiunta alla normale retribuzione; mentre una parte verrà destinata alle spese generali dell’università e alle spese di funzionamento dei dipartimenti, altra parte è utilizzata per acquisti di materiale di consumo, didattico e scientifico.

mentre non sono idonei a supportare la circolazione e la mobilità dei ricercatori e la costruzione e sviluppo di un mercato unico del lavoro di ricerca.

3. La spesa in ricerca e sviluppo

Nel 2010 la Commissione europea evidenziava una spesa per ricerca e sviluppo (R&S) in Europa inferiore al 2 per cento, verso il 2,6 per cento negli Stati Uniti e il 3,4 per cento in Giappone, divario dovuto in particolare ai bassi livelli di investimenti privati ⁽²⁶⁾. Per recuperare tale *gap* e nella prospettiva di creare uno spazio europeo per la ricerca e di incentivare gli investimenti nella ricerca, nell'ambito della Strategia Europa 2020 ⁽²⁷⁾ era stato individuato nel 3 per cento del PIL l'obiettivo di spesa per investimenti pubblici e privati in R&S dell'Unione europea ⁽²⁸⁾.

Nel 2020 la Commissione europea rilevava che il dato degli investimenti in R&S per il 2018 si era fermato al 2,18 per cento ⁽²⁹⁾, dato che per il 2019 era stimato al 2,2 per cento ⁽³⁰⁾, e che permaneva il divario tra i principali Paesi concorrenti, non più soltanto USA e Giappone, ma anche Corea del Sud e Cina. Tale situazione rischiava di essere una causa del rallentamento della crescita economica e di perdita di competitività rispetto alle altre economie mondiali ⁽³¹⁾.

Considerando il mancato raggiungimento dell'obiettivo a livello europeo, la nuova Comunicazione *Un nuovo SER per la ricerca e l'innovazione* proponeva la riaffermazione dell'obiettivo complessivo di investimenti in R&S pari al 3 per

⁽²⁶⁾ Comunicazione della Commissione, *Europa 2020: Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, COM(2010)2020 def., 3 marzo 2020, p. 13.

⁽²⁷⁾ Ivi, p. 5.

⁽²⁸⁾ L'incidenza della spesa in R&S sul PIL è indicato come intensità di R&S, si veda EUROSTAT, *Glossary: R & D intensity* (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:R_%26_D_intensity).

⁽²⁹⁾ COM(2020)628 def., cit., p. 1.

⁽³⁰⁾ EUROSTAT, *rd_e_gerdtot* (dato provvisorio, estrazione del 3 giugno 2021).

⁽³¹⁾ COM(2020)628 def., cit., p. 2.

cento del PIL dell'Unione europea ⁽³²⁾, poi approvato dal Consiglio dell'Unione europea del 1° dicembre 2020, con l'invito agli Stati membri di fissare obiettivi di investimento a livello nazionale, in particolare con riferimento agli investimenti pubblici ⁽³³⁾.

Congiuntamente a questo target, la citata Comunicazione suggerisce un nuovo obiettivo di impegno pubblico negli investimenti in R&S pari all'1,25 per cento del PIL, da raggiungere entro il 2030, al fine di mobilitare e incentivare anche gli investimenti privati ⁽³⁴⁾. Inoltre, la Commissione propone due nuovi obiettivi su base volontaria, da realizzare entro il 2030, consistenti nel destinare il 5 per cento dei finanziamenti pubblici nazionali di R&S a programmi congiunti e a partenariati europei e nell'aumentare del 50 per cento gli investimenti in R&S nei Paesi in cui questi risultano inferiori alla media dell'Unione europea ⁽³⁵⁾.

In questo quadro, l'Italia si era posta come obiettivo per il 2020 il raggiungimento di una spesa per R&S pari all'1,53 per cento del PIL ⁽³⁶⁾. Nel 2018, la spesa ha raggiunto l'1,43 per cento e il dato provvisorio per il 2019 è 1,45 per cento.

⁽³²⁾ Ivi, p. 9.

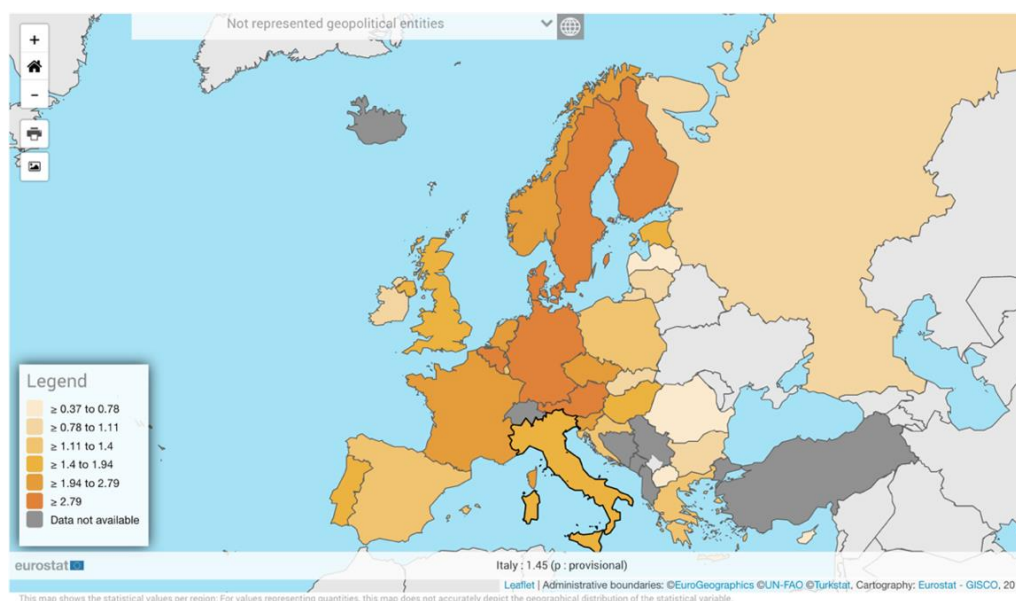
⁽³³⁾ Cfr. le *Conclusioni del Consiglio sul nuovo Spazio europeo della ricerca*, Bruxelles, 1° dicembre 2020, punto 10, p. 7.

⁽³⁴⁾ *Ibidem*.

⁽³⁵⁾ Cfr. COM(2020)628 def., cit., p. 9, e *Conclusioni del Consiglio sul nuovo Spazio europeo della ricerca*, cit., punto 10, p. 7.

⁽³⁶⁾ Si veda, ISTAT, *La spesa in ricerca e sviluppo*, 2021, p. 9.

Figura 1. Spesa per R&S in percentuale di PIL



Fonte: Eurostat, *rd_e_gerdtot*

Come per l'Europa nel suo complesso, anche l'Italia non è riuscita a raggiungere l'obiettivo stabilito per il 2020, che, peraltro, difficilmente avrebbe potuto realizzarsi anche in assenza della pandemia.

4. L'analisi del mercato del lavoro di ricerca: domanda e offerta

Come anticipato, lo spazio europeo della ricerca non è solo definito come «un mercato unico per la ricerca e l'innovazione», ma si pone l'obiettivo anche della «libera circolazione dei ricercatori» ⁽³⁷⁾, pertanto una parte importante dello sviluppo dello spazio europeo per la ricerca è rappresentata dalla mobilità e dalle carriere dei ricercatori, in altri termini dal mercato di lavoro di ricerca.

I documenti comunitari sottolineano i progressi compiuti dal mercato del lavoro di ricerca grazie alle diverse iniziative promosse dall'Unione europea. La già citata *Carta europea dei ricercatori* e il *Codice di condotta per l'assunzione di ricercatori* sono

⁽³⁷⁾ COM(2000)6 def., cit., p. 9.

segnalati come strumenti utili nella rimozione delle barriere geografiche alla mobilità e alla circolazione dei ricercatori. EURAXESS, progetto sviluppato dalla Commissione europea, consistente in un portale che fornisce servizi di informazione e supporto ai ricercatori professionisti nell'ottica della mobilità e dello sviluppo di carriera, offre anche una sezione per l'incontro tra la domanda e offerta di lavoro di ricerca con l'obiettivo di favorire il reclutamento internazionale ⁽³⁸⁾.

Nonostante i progressi compiuti, esiste tuttavia un ampio divario tra i diversi Paesi dell'Unione europea in termini di sviluppo di tale mercato del lavoro e opportunità di crescita professionale per i ricercatori, interrelato anche alla eterogeneità dei sistemi di istruzione terziaria e della ricerca, così come al diverso sviluppo e composizione strutturale delle economie ⁽³⁹⁾.

Si sottolinea anche come la formazione e lo sviluppo professionale dei ricercatori siano particolarmente incentrati sul mondo accademico, ma al contempo le posizioni disponibili in tale ambito siano inferiori rispetto al numero di dottori di ricerca formati dalle università. Per converso, nel settore privato si rileva un divario tra domanda e offerta di competenze, rendendo pertanto necessario incentivare una carriera dei ricercatori fuori dalle università, da un lato per incrementare le loro prospettive occupazionali e dall'altro lato per supportare lo sviluppo dell'innovazione e della produttività nei settori privati ⁽⁴⁰⁾.

Emerge allora chiaramente, anche da tale squilibrio, la necessità dello sviluppo di un mercato unico del lavoro di ricerca che riconosca pari dignità tra ricerca pubblica e privata, accademica e non accademica, con l'obiettivo di facilitare l'incontro tra la domanda insoddisfatta, prevalentemente del settore privato, e l'offerta (i ricercatori), composta anche da dottori di ricerca che sempre più

⁽³⁸⁾ Cfr. Commission Staff Working Document, *Accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A new ERA for Research and Innovation*, SWD(2020)214 final, 30 settembre 2020, p. 9.

⁽³⁹⁾ Ivi, p. 10.

⁽⁴⁰⁾ Cfr. COM(2020)628 def., cit., p. 14.

dovrebbero essere formati anche per le imprese e il settore privato e non soltanto per il settore pubblico, soprattutto accademico.

Con l'obiettivo di comprendere le dinamiche del mercato del lavoro di ricerca in Italia, è necessario esaminare e approfondire la domanda e l'offerta del lavoro di ricerca.

4.1. La domanda di lavoro di ricerca

La domanda del lavoro di ricerca è espressa da organizzazioni e istituzioni che, ovviamente, svolgono al loro interno l'attività di ricerca. Per la classificazione di tali attori, nel contesto italiano si applica il Regolamento di esecuzione (UE) n. 995/2012 della Commissione del 26 ottobre 2012, che a sua volta fa riferimento alla classificazione proposta dal c.d. Manuale Frascati ⁽⁴¹⁾. Sono individuate quattro tipologie di attori della ricerca, indicati anche come “settori esecutori”, che nel dettaglio sono: le imprese (settore delle imprese commerciali), le istituzioni pubbliche (settore pubblico), le università pubbliche e private (settore dell'istruzione terziaria) e le istituzioni private non profit (settore privato senza scopo di lucro) ⁽⁴²⁾.

Nel 2018, in Italia, la componente principale della spesa totale per R&S (1,43 per cento del PIL) era rappresentata dalla spesa sostenuta dalle imprese (63,1 per cento) in importante aumento rispetto al 2008 (56,6 per cento) ⁽⁴³⁾. In termini percentuali di PIL, gli investimenti in R&S delle imprese risultavano lo 0,9 per

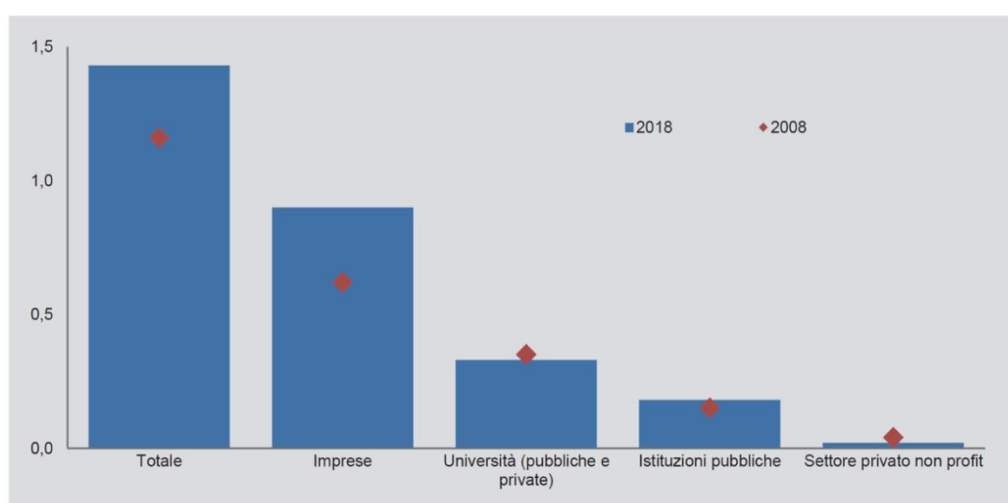
⁽⁴¹⁾ OECD, *op. cit.*

⁽⁴²⁾ Il *Frascati Manual*, in realtà, individua una quinta categoria, definita “resto del mondo”, che include tutte le istituzioni e gli individui senza una sede, un luogo di produzione o locali all'interno del territorio in cui il soggetto è impegnato in attività economiche e transazioni di significativo valore; tutte le organizzazioni internazionali e le autorità sovranazionali, definite di seguito, comprese le strutture e le operazioni all'interno dei confini del Paese. Cfr. OECD, *op. cit.*, p. 107.

⁽⁴³⁾ ISTAT, *La spesa in ricerca e sviluppo*, 2021, p. 9. Nonostante la rilevante percentuale della spesa in R&S da parte delle imprese, nel confronto europeo si evidenzia come il livello di tali investimenti sia lontano dai livelli medi europei. I dati italiani infatti sono inferiori soltanto ai Paesi europei più economicamente sviluppati, ma anche a Paesi quali Slovenia, Repubblica Ceca e Ungheria.

cento, sul totale di 1,43 per cento. Inferiore era il contributo alla spesa degli altri settori: le università partecipavano per il 22,8 per cento alla spesa complessiva (in diminuzione di 0,8 punti percentuali rispetto al 2017); il settore pubblico concorreva con il 12,5 per cento e il settore privato non profit con l'1,6 per cento ⁽⁴⁴⁾.

Grafico 1. Incidenza percentuale della spesa in R&S sul PIL per settore istituzionale. Anni 2018 e 2008



Fonte: ISTAT, *La spesa in ricerca e sviluppo*, 2021, p. 9

Per il 2018, inoltre, i dati testimoniano un generalizzato incremento della spesa per R&S rispetto all'anno precedente (si veda la tabella 1). Per il 2019, la spesa complessiva in R&S risulta in ulteriore aumento (imprese +1,9 per cento, settore pubblico +4,3 per cento e +7,6 per cento non profit) ⁽⁴⁵⁾.

⁽⁴⁴⁾ ISTAT, *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2018-2020*, Istat Statistiche Report, 2020, p. 3.

⁽⁴⁵⁾ Ivi, p. 2.

Tabella 1. R&S Intramuros per settore esecutore: spesa e numero di addetti (Anno 2018, valori assoluti e variazioni percentuali) [

	Spesa (in migliaia di euro)	Variazioni percentuali 2018/2017	Addetti alla R&S (in equivalente tempo pieno)	Variazioni percentuali 2018/2017
Imprese	15.934.029	7,4	218.821,60	14,0
Istituzioni pubbliche	3.146.904	7,1	39.495,30	1,9
Università	5.753.441	2,6	81.233,40	1,1
Istituzioni private non profit (a)	397.869	-2,1	6.074,30	-7,3
Totale	25.232.243	6,0	345.624,60	8,8

(a) Questo risultato è condizionato dallo spostamento di alcune unità tra settori a seguito di eventi di trasformazione societaria e istituzionale.

Fonte: ISTAT, *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2018-2020, Istat Statistiche Report, 2020*

Per il 2020, invece, come conseguenza attesa della pandemia, le previsioni indicano una riduzione della spesa in R&S da parte delle imprese (-4,7 per cento rispetto al 2019, -2,9 per cento rispetto al 2018), mentre la spesa da parte delle istituzioni pubbliche è prevista in crescita del 3 per cento e stabile quella delle organizzazioni private non profit ⁽⁴⁶⁾.

I dati forniscono informazioni sulla spesa sostenuta dai diversi settori della ricerca e sul numero di addetti, mentre non sono riferiti i numeri degli attori appartenenti ai diversi settori. Tuttavia, la nota metodologica del rapporto Istat *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2018-2020* ⁽⁴⁷⁾ può fornire alcune informazioni aggiuntive. Nella costruzione della popolazione potenziale di riferimento (secondo criteri specificati nella nota stessa), per il 2018 risultavano 37.071 imprese che potevano essere interessate da attività di R&S. Delle imprese rispondenti (23.725, 64 per cento della popolazione), il 66 per cento (15.742 imprese) ha dichiarato di aver svolto attività di R&S nel 2018. Se volessimo utilizzare questa proporzione sul totale delle imprese individuate come potenziale popolazione di riferimento, avremmo in teoria 20.500 imprese che svolgono attività di R&S.

⁽⁴⁶⁾ *Ibidem*.

⁽⁴⁷⁾ *Ivi*, p. 11 ss.

Con riferimento alle istituzioni pubbliche, la popolazione di riferimento è costituita da 465 unità. Mentre le istituzioni private non profit risulterebbero 565. Per il numero delle università (pubbliche e private) attive sul territorio italiano, si può fare riferimento a dati MIUR che riportano complessivamente 97 istituzioni universitarie (che rilasciano titoli di studio aventi valore legale), di cui 67 università statali, 19 università non statali legalmente riconosciute e 11 università non statali telematiche legalmente riconosciute.

Gli addetti alle attività di R&S sono concentrati prevalentemente nelle imprese con il 63,3 per cento, seguono le università con il 23,5 per cento, le istituzioni pubbliche con l'11,4 per cento e le istituzioni private non profit con l'1,8 per cento. Se paragonati al 2015, i dati evidenziano una maggiore concentrazione degli addetti nelle imprese con un importante incremento di 10,5 punti percentuali, con una parallela diminuzione in tutti i restanti settori esecutori (università -6,2 punti percentuali; settore pubblico -3,5 punti percentuali; istituzioni private non profit -0,9 punti percentuali) ⁽⁴⁸⁾.

Passando dall'osservazione degli addetti alle attività di R&S alla categoria dei ricercatori (sottoinsieme dell'insieme degli addetti alle attività di R&S), vale evidenziare che questi (in termini di equivalenti a tempo pieno – ETP) rappresentano meno della metà dell'insieme degli addetti, con una quota calcolata per il 2018 nel 44,1 per cento del totale degli addetti ⁽⁴⁹⁾, dimostrando pertanto che nella attività di R&S sono coinvolte diverse figure professionali, oltre ai ricercatori, quali tecnici, amministrativi e altro personale.

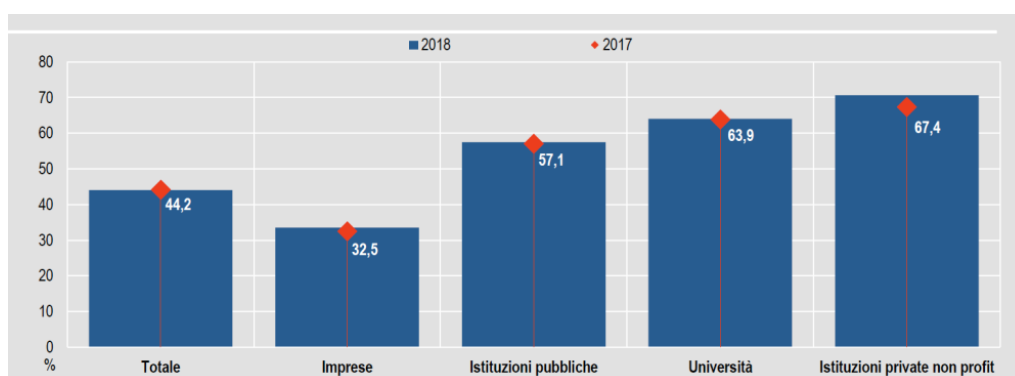
Tuttavia, l'incidenza dei ricercatori sull'insieme degli addetti alla R&S non è uniforme nei diversi attori della ricerca. Nelle istituzioni di ricerca private non profit l'incidenza dei ricercatori (misurati in unità di lavoro a tempo pieno) sul totale degli addetti è per il 2018 il 70,6 per cento, in aumento di 3,2 punti percentuali rispetto all'anno precedente, seguono le università (64 per cento), le

⁽⁴⁸⁾ ISTAT, *La spesa in ricerca e sviluppo*, cit., p. 20.

⁽⁴⁹⁾ ISTAT, *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2018-2020*, cit., p. 7.

istituzioni pubbliche (57,5 per cento) e le imprese (33 per cento) ⁽⁵⁰⁾. Questo significa che nelle istituzioni di ricerca private non profit l'attività è particolarmente incentrata sulla ricerca e inferiore è l'incidenza di figure professionali diverse da quelle dei ricercatori. Viceversa, è comprensibile che nelle aziende, anche se si trova il maggior numero di ricercatori sul totale degli stessi, l'incidenza sia inferiore, in quanto l'attività di ricerca è soltanto una parte dell'insieme delle attività di una azienda.

Grafico 2. Ricercatori per settore esecutore. Anni 2018 e 2017, quote % sul totale addetti R&S (espressi in unità ETP)



Fonte: ISTAT, *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2018-2020, Istat Statistiche Report, 2020*

Valutando congiuntamente i dati Istat relativi al numero degli attori della ricerca e al numero degli addetti e ricercatori e calcolando il numero medio di addetti e ricercatori per singolo attore del mercato, emerge come nel settore privato il numero di addetti alle attività di R&S e di ricercatori sia mediamente limitato. Questo dato è spiegabile per le imprese per le quali le attività di R&S sono, come detto, una parte del complesso di attività volte allo sviluppo della produzione dell'azienda. Con riferimento alle istituzioni private non profit, si tratta, invece, di organizzazioni che svolgono prevalentemente attività di ricerca, dimostrato dal fatto che il 70 per cento degli addetti è costituito da ricercatori; tuttavia, il numero

⁽⁵⁰⁾ *Ibidem*.

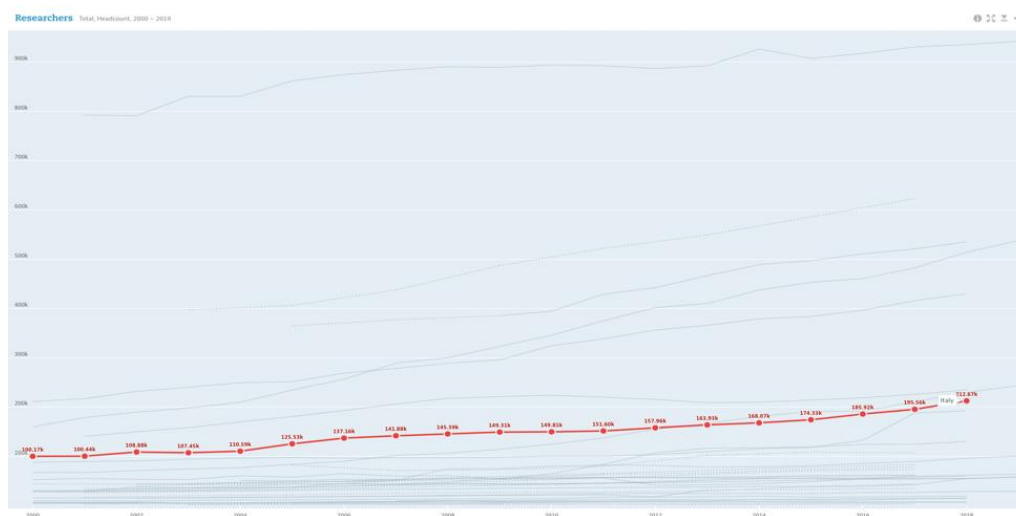
medio di addetti alle attività di R&S (14) e di ricercatori (10) è molto contenuto. Tali numeri dimostrano dimensioni mediamente ridotte di queste realtà.

4.2. L'offerta di lavoro di ricerca

Passando ad analizzare l'offerta di lavoro di ricerca, i dati OECD consentono di apprezzare il progresso del numero di ricercatori in Italia, comparato con altri Paesi appartenenti e non all'OECD. Nel 2020, si contavano 217.052 ricercatori ⁽⁵¹⁾, più che raddoppiati rispetto al 2000, quando erano 100.171 ⁽⁵²⁾.

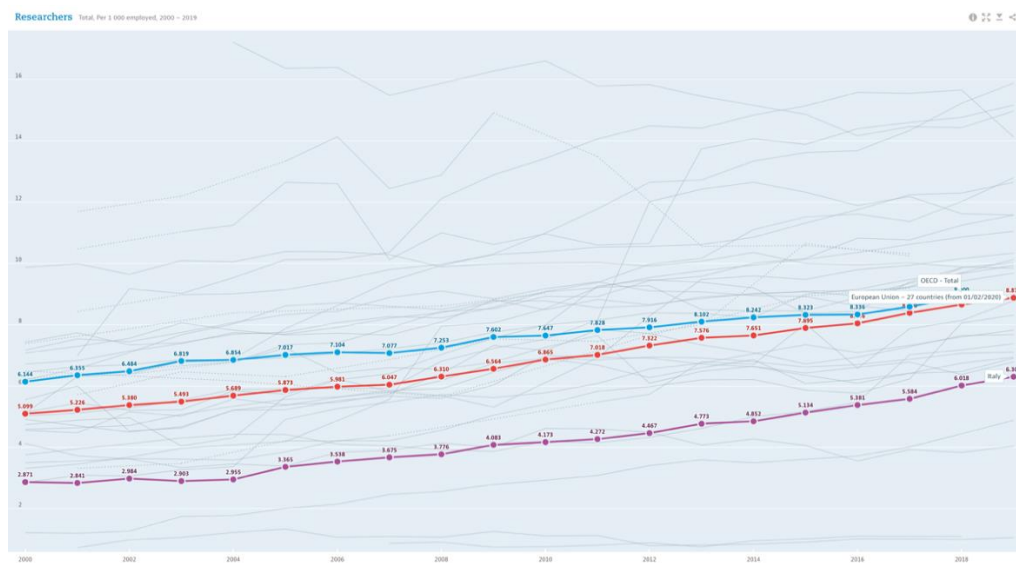
⁽⁵¹⁾ L'OECD utilizza la definizione di "ricercatori" del *Frascati Manual* (OECD, *Frascati Manual. Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*, 2002): «professionals engaged in the conception or creation of new knowledge, products, processes, methods and systems, as well as in the management of the projects concerned» («professionisti impegnati nella concezione o nella creazione di nuove conoscenze, prodotti, processi, metodi e sistemi nuovi e nella gestione dei progetti interessati»). Così tradotto nella Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento europeo, *I ricercatori nello Spazio Europeo della Ricerca: una professione, molteplici carriere*, COM(2003)436 def., 8 luglio 2003, p. 6). Secondo la banca dati Istat *Rilevazione statistica sulla ricerca e lo sviluppo nelle imprese*, i ricercatori erano 210.419 (in termini di numero di persone).

⁽⁵²⁾ OECD, *Researchers (indicator)*, 2021 (doi: 10.1787/20ddfb0f-en; ultimo accesso: 12 maggio 2021).

Grafico 3. Ricercatori. Anni 2000-2020. Valori assoluti

Fonte: OECD, *Researchers (indicator)*, 2021 (doi: 10.1787/20ddfb0f-en)

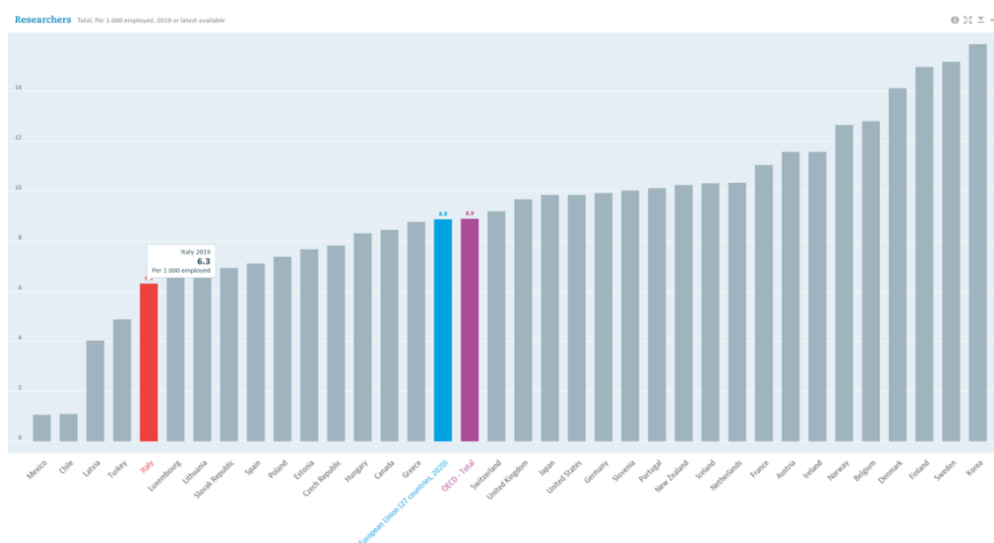
Nonostante questo importante incremento e una tendenza di crescita costante (grafico 3), l'Italia risulta tra i Paesi con un mercato del lavoro di ricerca meno sviluppato. Infatti, in termini relativi, a livello internazionale, l'Italia risulta essere uno dei Paesi con il numero di ricercatori per 1.000 occupati inferiore (grafico 4).

Grafico 4. Ricercatori per 1.000 occupati. Anni 2000-2019.

Fonte: OECD, *Researchers (indicator)*, 2021 (doi: 10.1787/20ddfb0f-en)

Solo Messico, Cile, Lettonia, Turchia e Russia hanno una proporzione inferiore tra ricercatori e totale degli occupati (grafico 5).

Grafico 5. Ricercatori per 1.000 occupati nei paesi OECD Anno 2019.



Fonte: OECD, *Researchers (indicator)*, 2021 (doi: 10.1787/20ddfb0f-en)

Secondo dati di fonte nazionale, nel 2018 rispetto all'anno precedente si è registrato un discreto aumento nel numero di ricercatori (+7,6 per cento in termini di unità, da 195.560 nel 2017 a 210.419 del 2018 e +8,5 per cento in termini di ETP, da 140.378,2 a 152.307), il più elevato negli ultimi venti anni. L'incremento è avvenuto prevalentemente nelle imprese, dove l'aumento registrato è del 17,3 per cento. Molto più contenuta la crescita nelle istituzioni pubbliche e nell'università (rispettivamente +1,9 per cento e +2,6 per cento). Contrariamente, il numero dei ricercatori è risultato in calo nelle istituzioni private non profit ⁽⁵³⁾.

Nonostante nel complesso siano stati realizzati apprezzabili incrementi, permane un importante problema per le risorse umane altamente qualificate in Italia: la

⁽⁵³⁾ Si veda ISTAT, *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2018-2020*, cit., p. 7

crescente emigrazione di laureati e dottori di ricerca ⁽⁵⁴⁾. Questo testimonia la evidente difficoltà a trovare adeguata collocazione all'interno del mercato del lavoro di ricerca nazionale.

Nel 2016 sono emigrati 24.678 laureati (+9 per cento rispetto al 2015). Inoltre, deve essere sottolineato che il peso dei laureati sugli emigrati italiani è del 30 per cento, con una sovrarappresentazione rispetto alla popolazione italiana ⁽⁵⁵⁾. Con riferimento ai dottori di ricerca (che vivevano in Italia prima di iniziare il percorso di dottorato), nel 2018 il 12,5 per cento dichiarava di vivere abitualmente all'estero (era l'11,8 per cento nella precedente indagine) ⁽⁵⁶⁾. Piuttosto scontata è la ragione principale che conduce i dottori di ricerca ad emigrare, ossia la possibilità di trovare un lavoro: generico (90,9 per cento) o più qualificato (88,2 per cento) o meglio retribuito (86,2 per cento) ⁽⁵⁷⁾. Questo emerge anche confrontando i dati dei dottori di ricerca che sono occupati come professori o ricercatori presso una università. Sono il 10,2 per cento i dottori del 2012 che lavorano in Italia (a cui si aggiunge un 4 per cento occupato come ricercatore presso enti pubblici di ricerca), mentre tra coloro i quali vivono all'estero la quota raggiunge il 25,9 per cento ⁽⁵⁸⁾. Questo porta ad osservare che le opportunità di lavoro per i dottori di ricerca nelle università (e negli enti pubblici di ricerca) in Italia sono tendenzialmente scarse, determinando una crescente emigrazione ⁽⁵⁹⁾. A questi

⁽⁵⁴⁾ M. Pianta, L. Nascia, G. La Placa, *RIO Country Report 2017: Italy*, Publications Office of the European Union, 2018 (doi: 10.2760/449601), p. 14.

⁽⁵⁵⁾ ISTAT, *Migrazioni internazionali e interne della popolazione residente. Anno 2016*, Istat Statistiche Report, 2017.

⁽⁵⁶⁾ ISTAT, *L'inserimento professionale dei dottori di ricerca. Anno 2018*, Istat Statistiche Report, 2018, p. 12.

⁽⁵⁷⁾ Ivi, p. 15.

⁽⁵⁸⁾ Ivi, p. 9.

⁽⁵⁹⁾ Cfr. M. Pianta, L. Nascia, G. La Placa, *op. cit.*, p. 18. Sulla questione della c.d. “fuga di cervelli” (“*brain drain*”), ha posto attenzione anche il Consiglio dell'Unione europea nelle *Conclusioni del Consiglio sul nuovo Spazio europeo della ricerca*, cit., punto i), p. 19. Nonostante l'UE promuova appunto con lo Spazio europeo della ricerca la mobilità geografica dei ricercatori, il Consiglio sottolinea che il fenomeno della “fuga di cervelli” rappresenta una criticità per diversi Stati membri, poiché contribuisce al divario esistente nell'UE in materia di ricerca e innovazione, pertanto inviata a monitorare il problema della circolazione non equilibrata dei ricercatori, raccomandando misure volte ad affrontare il problema.

dati si accompagna anche quello di una diminuzione della quota di dottori di ricerca del 2012 rispetto a quelli del 2008 occupati in attività di R&S, a sei anni dal titolo. Infatti, nel 2018, il 69,8 per cento dei dottori di ricerca del 2012 dichiarava di svolgere attività di R&S, contro il 73,4 per cento dei dottori del 2008 ⁽⁶⁰⁾.

A questi dati fanno però da contraltare i dati precedentemente richiamati con riferimento all'incremento generale del numero di ricercatori e in particolare l'importante incremento dei ricercatori nelle imprese (+17,3 per cento dal 2017 al 2018). Questi dati consentono di ritenere che i dottori di ricerca possono avere come sbocco non esclusivamente il contesto universitario, ma anche opportunità crescenti di poter essere occupati come ricercatori nel settore non accademico. D'altra parte, la stessa rilevazione sull'inserimento professionale dei dottori di ricerca evidenzia come nel confronto tra i dottori di ricerca del 2004 e del 2012 forte sia il decremento dell'occupazione nelle università, anche per la difficoltà di accesso e il blocco per diversi anni di nuove posizioni di ricercatore, mentre in crescita il numero di occupati nel settore dell'istruzione non universitaria e in quello della ricerca svolta negli istituti pubblici e privati ⁽⁶¹⁾.

Inoltre, l'incremento del numero dei ricercatori in particolare nelle imprese dimostra come sia non solo coerente, ma necessaria l'istituzione e lo sviluppo di nuovi percorsi di dottorato di ricerca ("dottorato in collaborazione con le imprese", "dottorato industriale" e "apprendistato di alta formazione") ⁽⁶²⁾ che mirano a preparare ricercatori oltre l'ambito universitario e in particolare per le imprese, rispondendo ai fabbisogni emergenti ed espressi soprattutto, appunto, dalle imprese e più in generale dagli attori non accademici della ricerca ⁽⁶³⁾.

⁽⁶⁰⁾ ISTAT, *L'inserimento professionale dei dottori di ricerca. Anno 2018*, cit., p. 8.

⁽⁶¹⁾ Ivi, figura 9, p. 8.

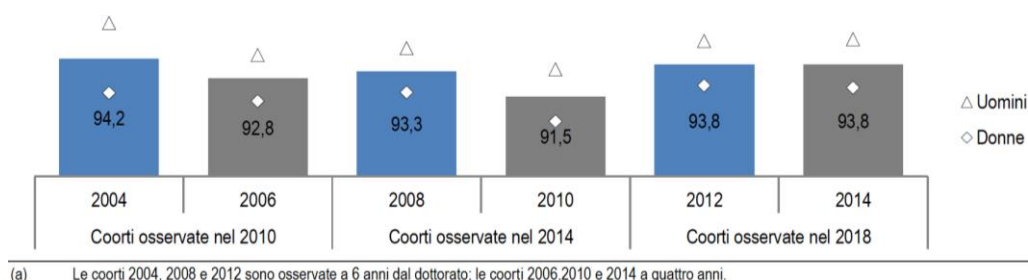
⁽⁶²⁾ Le tre fattispecie sono disciplinate dall'art. 11 del d.m. n. 45/2013. Sul punto si veda M. TIRABOSCHI, *L'inquadramento giuridico del lavoro di ricerca in azienda e nel settore privato: problematiche attuali e prospettive future*, in E.M. IMPOCO, M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, p. 86; sul tema, si veda anche, in generale, M. TIRABOSCHI, *I dottorati c.d. pratici: la prospettiva dei datori di lavoro*, in *Professionalità Studi*, 2018, n. 4.

⁽⁶³⁾ M. TIRABOSCHI, *L'inquadramento giuridico del lavoro di ricerca in azienda e nel settore privato: problematiche attuali e prospettive future*, cit., p. 1.

4.2.1. L'offerta di lavoro di ricerca in una prospettiva di genere

Osservando brevemente l'offerta del lavoro di ricerca in una prospettiva di genere a partire dall'inserimento professionale dei dottori di ricerca, bisogna osservare che prevalgono le donne tra le persone che hanno conseguito il dottorato di ricerca ⁽⁶⁴⁾, ma l'occupazione a quattro e sei anni dal titolo è maggiore tra gli uomini per diverse coorti di anni di dottorato ⁽⁶⁵⁾.

Grafico 6. Dottori di ricerca occupati (a) per sesso, anno di dottorato e anno di indagine. Anni 2010, 2014 e 2018



Fonte: ISTAT, *L'inserimento professionale dei dottori di ricerca. Anno 2018, Istat Statistiche Report, 2018, prospetto 1*

A sei anni dal titolo (tabella 2), si evidenzia lo svantaggio delle donne nell'inserimento universitario, per cui solo il 7,2 per cento delle dottoresse di ricerca, contro il 13,7 per cento dei dottori, risulta occupato in università nel ruolo di professoresse o ricercatrici. Inferiore rispetto ai colleghi uomini è anche l'inserimento con ruolo di ricercatrici negli enti pubblici di ricerca. Maggiore rispetto agli uomini è l'inserimento in professioni dirigenziali, ad elevata specializzazione o in altre professioni ⁽⁶⁶⁾.

⁽⁶⁴⁾ ISTAT, *L'inserimento professionale dei dottori di ricerca. Anno 2018*, cit., p. 2.

⁽⁶⁵⁾ Ivi, p. 1.

⁽⁶⁶⁾ Ivi, p. 9.

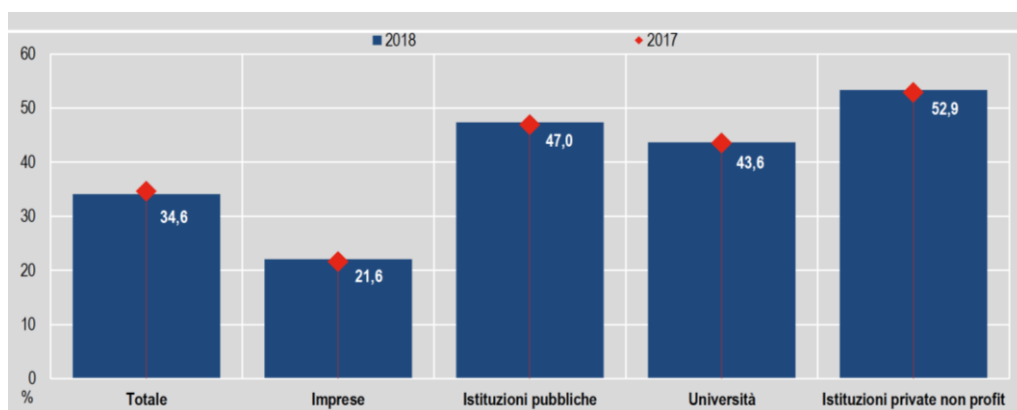
Tabella 2. Dottori occupati a sei anni dal dottorato e per professione, sesso. Anno 2018, valori percentuali.

	Professore/ ricercatore univ.	Ricercatore in Enti Pubblici di Ricerca	Altra prof. dirigenziale o di elevata specializzazione (a)	Altra professione
SESSO				
Uomini	13,4	4,7	75,4	6,5
Donne	7,2	3,3	81,6	7,9

Fonte: ISTAT, *L'inserimento professionale dei dottori di ricerca. Anno 2018, Istat Statistiche Report, 2018, prospetto 1*

Osservando, invece, i dati disponibili relativi ai ricercatori, si evidenzia nelle istituzioni private non profit la presenza di oltre il 50 per cento di ricercatrici sul totale delle persone che svolgono tale attività, il 47 per cento nelle istituzioni pubbliche, il 43 per cento nelle università e solo poco più del 20 per cento nelle imprese ⁽⁶⁷⁾.

Grafico 7. Ricercatrici per settore esecutore. Anni 2018 e 2017, quote% sul totale ricercatori



Fonte: ISTAT, *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2018-2020, Istat Statistiche Report, 2020*

⁽⁶⁷⁾ ISTAT, *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2018-2020, cit., p. 8.*

5. L'urgenza e le possibili dinamiche della costruzione di un mercato del lavoro di ricerca non accademica

Le ragioni della necessità dello sviluppo di un mercato del lavoro di ricerca oltre il contesto accademico corrispondono, di fatto, alle ragioni indicate dalla Commissione europea nella Comunicazione *Un nuovo SER per la ricerca e l'innovazione* per lo sviluppo di uno spazio europeo della ricerca, che risulterebbe necessario per sostenere la competitività dell'industria, per cogliere le opportunità economiche e per realizzare una «sostenibilità competitiva» ⁽⁶⁸⁾; in sostanza, pertanto, il mercato del lavoro di ricerca non accademico diventa imprescindibile per uno sviluppo economico sostenibile.

Certamente il divario tra l'Italia e gli altri Paesi economicamente più sviluppati in termini di numero di addetti alla ricerca, ricercatori occupati nei diversi settori esecutori e, più in generale, in termini di sviluppo del mercato del lavoro di ricerca è correlato al livello degli investimenti in questo ambito di attività ⁽⁶⁹⁾. Tuttavia, i dati disponibili (tabella 3) mostrano, almeno per il 2018 rispetto al 2017, come l'incremento di spesa in R&S si traduca in modo non omogeneo in incremento di numero di addetti e ricercatori nei diversi settori esecutori. Nelle imprese, a fronte di un incremento del 7,4 per cento della spesa in R&S nel 2018 rispetto all'anno precedente, il numero di addetti è aumentato del 14 per cento e il numero dei ricercatori del 17 per cento, mentre negli altri settori (università e istituzioni pubbliche) gli incrementi degli addetti sono proporzionalmente inferiori rispetto agli aumenti della spesa. Anche per questo motivo, quindi, diventa rilevante un adeguato sviluppo del mercato del lavoro di ricerca non accademico del settore privato.

Tabella 3. R&S Intramuros per settore esecutore: spesa e numero di addetti. Anno 2018, valori assoluti e variazioni percentuali

⁽⁶⁸⁾ COM(2020)628 def., cit., pp. 1-2.

⁽⁶⁹⁾ Cfr. *supra*, § 3.

	Spesa (in migliaia di euro)	Variazioni percentuali 2018/2017	Addetti alla R&S (in equivalente tempo pieno)	Variazioni percentuali 2018/2017
Imprese	15.934.029	7,4	218.821,60	14,0
Istituzioni pubbliche	3.146.904	7,1	39.495,30	1,9
Università	5.753.441	2,6	81.233,40	1,1
Istituzioni private non profit (a)	397.869	-2,1	6.074,30	-7,3
Totale	25.232.243	6,0	345.624,60	8,8

(a) Questo risultato è condizionato dallo spostamento di alcune unità tra settori a seguito di eventi di trasformazione societaria e istituzionale.

Fonte: ISTAT, *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2018-2020, Istat Statistiche Report, 2020*

Nondimeno, il divario del mercato di ricerca italiano rispetto ai mercati di altri Paesi si ritiene dipenda anche da altri fattori, oltre ai livelli di spesa per R&S, come la «carenza di adeguate competenze professionali [...] in ragione della assenza di veri e propri percorsi di carriera e anche di ricollocazione e riqualificazione professionale che solo un mercato aperto e trasparente del lavoro di ricerca potrebbe garantire [...] ben oltre il sempre più debole “monopolio” assicurato dal sistema universitario pubblico»⁽⁷⁰⁾.

Lo sviluppo di un mercato del lavoro di ricerca che vada oltre il contesto accademico sembra necessitare innanzitutto del riconoscimento della professione di ricercatore⁽⁷¹⁾, al di là del ricercatore universitario appunto, come anche raccomandato dalla *Carta europea dei ricercatori*: «tutti i ricercatori che hanno abbracciato la carriera di ricercatore devono essere riconosciuti come professionisti ed essere trattati di conseguenza. Si dovrebbe cominciare nella fase

⁽⁷⁰⁾ M. TIRABOSCHI, *L'inquadramento giuridico del lavoro di ricerca in azienda e nel settore privato: problematiche attuali e prospettive future*, cit., p. 20. Qui, in nota 21, si richiama L. ORSENIGO, *Politiche per la ricerca e l'innovazione*, in AA.VV. (a cura di), *Investimenti, innovazione e città. Una nuova politica industriale per la crescita*, Egea, 2015, p. 217, che sottolinea la «forte carenza di preparazione e competenze e, forse soprattutto, di propensione e orientamento alla ricerca come modo di classificare ed affrontare problemi» all'interno di tutti i settori esecutori.

⁽⁷¹⁾ G. SIRILLI, *Le risorse umane per la scienza e la tecnologia*, in G. SIRILLI (a cura di), *La produzione e la diffusione della conoscenza. Ricerca, innovazione e risorse umane*, Fondazione CRUI, 2010, p. 32, scrive: «Sebbene i ricercatori svolgano un ruolo centrale nella società della conoscenza, la loro figura professionale stenta a trovare un'adeguata visibilità».

iniziale delle carriere, ossia subito dopo la laurea»⁽⁷²⁾. Il riconoscimento deve riguardare il ruolo e la professione del ricercatore, appunto, «indipendentemente dalla classificazione a livello nazionale (ad esempio, impiegato, studente post-laurea, dottorando, titolare di dottorato-borsista, funzionario pubblico)»⁽⁷³⁾, dalla natura del rapporto di lavoro, dalla disciplina scientifica⁽⁷⁴⁾ e dal contesto in cui viene svolta la ricerca.

Tuttavia, anche il riconoscimento dello status giuridico di ricercatore assume particolare rilevanza al fine di «una effettiva valorizzazione e riconoscibilità del lavoro di ricerca in azienda»⁽⁷⁵⁾ e, in generale, all'esterno del contesto universitario, infatti la formalizzazione istituzionale di tale categoria diventa il presupposto della valorizzazione e riconoscibilità del lavoro di ricerca e del ricercatore⁽⁷⁶⁾.

Nell'ordinamento italiano, è ben definito lo status giuridico del ricercatore universitario⁽⁷⁷⁾, non altrettanto o per nulla quello di chi svolge attività di ricerca in altri ambiti, «essendosi invece realizzata una profonda differenziazione tra il personale addetto alla ricerca nelle università, nelle amministrazioni statali, negli enti pubblici di ricerca e nelle imprese»⁽⁷⁸⁾. Tuttavia, una disciplina dello status economico e giuridico dei ricercatori degli enti pubblici economici fu introdotta nell'ordinamento con la legge n. 70/1975, che riordinava in generale gli enti

⁽⁷²⁾ Raccomandazione 2005/251/CE, cit., p. 6.

⁽⁷³⁾ *Ibidem*.

⁽⁷⁴⁾ M. BASSOTTI, *Libertà di ricerca e diritti del ricercatore*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 2019, n. 1, p. 44, sottolinea come la figura professionale del ricercatore debba essere considerata «in via unitaria», poiché le caratteristiche ed esigenze sono comuni indipendentemente dalla disciplina scientifica o dalla natura del rapporto di lavoro.

⁽⁷⁵⁾ M. TIRABOSCHI, *L'inquadramento giuridico del lavoro di ricerca in azienda e nel settore privato: problematiche attuali e prospettive future*, cit., p. 35.

⁽⁷⁶⁾ *Ibidem*.

⁽⁷⁷⁾ Lo status giuridico dei ricercatori è definito dal d.P.R. n. 382/1980 e dalla l. n. 240/2010. Cfr. A. BELLAVISTA, *Il reclutamento dei professori e dei ricercatori universitari dopo la legge "Gelmini"*, in *Rivista Telematica Giuridica dell'Associazione Italiana dei Costituzionalisti*, 2012, n. 3, p. 1 ss. Inoltre, cfr. F. MERLONI, *Autonomie e libertà nel sistema della ricerca scientifica*, Giuffrè, 1990, p. 385.

⁽⁷⁸⁾ Così, E. DI CARPEGNA BRIVIO, *op. cit.*, p. 13. Con riferimento ai ricercatori degli enti pubblici, si veda anche F. TROILO, *Il lavoro negli Enti Pubblici di Ricerca: un primo sguardo d'insieme*, Working Paper ADAPT, 2016, n. 5.

pubblici. Tale circostanza ha determinato l'assimilazione della posizione dei ricercatori degli enti pubblici economici a quella del personale professionale, tecnico e amministrativo ⁽⁷⁹⁾. L'inquadramento dei ricercatori impiegati nelle altre amministrazioni pubbliche, così come nel settore privato, invece, «è stato per lo più determinato dalle singole organizzazioni di appartenenza sulla base delle proprie finalità istituzionali o produttive, attribuendo ad essi le qualificazioni più rispondenti ai propri interessi» ⁽⁸⁰⁾. Nell'ambito privato, ciò significa che i ricercatori sono generalmente inquadrati, secondo le categorie di cui all'articolo 2095 del Codice civile, come impiegati o eventualmente quadri, poiché il legislatore italiano non definisce una specifica regolazione del lavoro di ricerca in azienda o in generale nel settore privato, così come non fornisce una definizione giuridica di lavoro di ricerca o di ricercatore ⁽⁸¹⁾.

Anche nella contrattazione collettiva nazionale del settore privato pochi sono gli esempi di CCNL che disciplinano il profilo professionale del ricercatore ⁽⁸²⁾. Tra questi, è, in particolare, noto il CCNL Metalmeccanica industria ⁽⁸³⁾ che nomina la figura professionale del ricercatore tra le esemplificazioni della declaratoria del settimo livello, ora indicato come B3 ⁽⁸⁴⁾. Non fornisce, tuttavia, una descrizione specifica della mansione, ma soltanto la descrizione delle caratteristiche dei lavoratori inquadrati in quel livello che sono individuati come coloro che, «sulla base delle sole direttive generali, realizzano, nell'ambito del loro campo di attività, con la necessaria conoscenza dei settori correlati, studi di progettazione o di pianificazione operativa per il conseguimento degli obiettivi aziendali

⁽⁷⁹⁾ Cfr. E. DI CARPEGNA BRIVIO, *op. cit.*, p. 15, dove l'A. sottolinea come tale assimilazione risulti «certamente inidonea a valorizzare le caratteristiche peculiari dell'attività di ricerca».

⁽⁸⁰⁾ Ivi, p. 14.

⁽⁸¹⁾ Cfr. M. TIRABOSCHI, *L'inquadramento giuridico del lavoro di ricerca in azienda e nel settore privato: problematiche attuali e prospettive future*, cit., p. 25.

⁽⁸²⁾ Ivi, p. 61.

⁽⁸³⁾ Il CCNL Metalmeccanica industria è sottoscritto da Federmeccanica-Assistal e Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici.

⁽⁸⁴⁾ L'ultimo rinnovo, siglato in data 5 febbraio 2021, ha introdotto un nuovo sistema di inquadramento dei lavoratori, a seguito della riclassificazione il settimo livello della precedente classificazione, corrisponde ora al livello B3.

provvedendo alla loro impostazione e al loro sviluppo, realizzandone i relativi piani di lavoro, ricercando ove necessario sistemi e metodologie innovative e, se del caso, coordinando altri lavoratori». Analogamente, il CCNL Alimentari industria ⁽⁸⁵⁾ riconosce il profilo del ricercatore e lo inquadra al primo livello al quale appartengono, secondo la relativa declaratoria, i lavoratori «con capacità e funzioni direttive e che abbiano discrezionalità di poteri con facoltà di iniziativa per il buon andamento di determinate attività aziendali, nei limiti delle direttive generali impartite dai lavoratori del 1° livello super o dai dirigenti d'azienda o dai titolari della medesima». Nell'ambito di questo sistema di relazioni industriali, tuttavia, è possibile rintracciare nel Verbale di accordo su apprendistato professionalizzante datato 24 aprile 2012 l'individuazione delle conoscenze di base, conoscenze trasversali, competenze specifiche di ruolo e capacità che deve acquisire il ricercatore nel percorso di apprendistato professionalizzante.

Il CCNL Energia e petrolio prevede il ruolo professionale del ricercatore, insieme ad altre figure professionali connesse alle attività di ricerca ⁽⁸⁶⁾, senza definirlo e descriverlo nel dettaglio. L'inquadramento dei ricercatori del CCNL dell'industria chimica e farmaceutica ⁽⁸⁷⁾ viene, invece, segnalato come il sistema più articolato e più aderente alle esigenze della ricerca, poiché «vengono in effetti declinate modernamente, in termini di posizioni organizzative e competenze, molte funzioni con specifico riferimento alle attività e, in particolare, al lavoro di ricerca tracciando altresì un vero e proprio percorso di carriera che dall'apprendista ricercatore porta a posizioni di *senior scientist* e da lì a ruoli di responsabile di laboratori o unità di ricerca puntualmente dettagliati» ⁽⁸⁸⁾.

⁽⁸⁵⁾ Il CCNL Alimentari industria è sottoscritto da Federalimentare, Ancit, Anicav, Assalzo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarni, Assolatte, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Unione Italiana Food, Unionzucchero e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil. L'ultimo è stato siglato in data 30 luglio 2020.

⁽⁸⁶⁾ Art. 16 del CCNL Energia e petrolio sottoscritto da Confindustria Energia e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil.

⁽⁸⁷⁾ Il CCNL dell'industria chimica e farmaceutica è siglato da Federchimica-Farindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil.

⁽⁸⁸⁾ Così M. TIRABOSCHI, *L'inquadramento giuridico del lavoro di ricerca in azienda e nel settore privato: problematiche attuali e prospettive future*, cit., p. 62.

Nel CCNL Gomma-plastica ⁽⁸⁹⁾, nell'ambito della definizione delle declaratorie e posizioni professionali per l'area R&S, è descritta la posizione professionale del ricercatore, inquadrato nel livello A, il quale, «sulla base di indirizzi di massima del superiore, conduce ricerche volte allo studio di nuove reazioni, processi, compositi e materiali, alla definizione e all'accertamento delle possibilità di impiego di metodologie e tecniche di sperimentazione e misurazione nonché alla definizione di modelli matematici di simulazione. Provvede allo sviluppo del tema della ricerca, programmandone nel dettaglio lo svolgimento delle varie fasi operative, definendo con il superiore e con gli enti interessati, possibilità e modalità di realizzazione di prove e sperimentazioni, scegliendo ed adeguando tecniche, metodi operativi e apparecchiature. Cura la realizzazione di prove ed elaborazioni. Elabora i dati sperimentali ottenuti, verificando le metodologie e/o i sistemi di calcolo impiegati in funzione degli obiettivi perseguiti; redige relazioni parziali e conclusive sugli argomenti studiati e le discute con il superiore. Si mantiene aggiornato sugli sviluppi scientifici e tecnologici della sua area di specializzazione».

Tuttavia, anche nei sistemi di relazioni industriali in cui esiste il profilo professionale del ricercatore, permane il problema dell'inquadramento nella categoria legale. Come già accennato, in mancanza di una categoria specifica, i ricercatori vengono inquadrati come impiegati o quadri, anche se tale equiparazione è, invero, impropria. Pertanto, «per dare pieno ed effettivo riconoscimento al lavoro di ricerca in tutte le sue forme ed espressioni» ⁽⁹⁰⁾, in particolare al lavoro di ricerca non accademico del settore privato, e dare completa attuazione anche in Italia alla *Carta europea dei ricercatori* e al *Codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori* pare necessario un intervento del legislatore ⁽⁹¹⁾. Una proposta già avanzata da tempo è quella di aggiungere la figura del ricercatore

⁽⁸⁹⁾ Il CCNL Gomma-plastica industria è firmato da AIRP – Associazione Italiana Ricostruttori Pneumatici e Filitem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil.

⁽⁹⁰⁾ M. TIRABOSCHI, *L'inquadramento giuridico del lavoro di ricerca in azienda e nel settore privato: problematiche attuali e prospettive future*, cit., p. 66.

⁽⁹¹⁾ *Ibidem*.

all'elenco dei prestatori di lavoro subordinato di cui all'articolo 2095 del Codice civile, ora costituito da dirigenti, quadri, impiegati e operai ⁽⁹²⁾.

In ogni caso, si segnala che «l'inclusione della figura del ricercatore aziendale o privato nelle categorie legali dei prestatori di lavoro dovrebbe [...] fungere, sul piano prescrittivo, da mero stimolo per la contrattazione collettiva, anche aziendale, a cui spetta il compito di determinare i requisiti professionali di appartenenza alla categoria anche al fine di concorrere a delinearne il relativo trattamento economico e normativo» ⁽⁹³⁾.

6. Oggetto della ricerca: metodo e piano di lavoro

Puntando ora l'attenzione sul settore della ricerca non accademica in ambito privato, i dati esaminati nei precedenti paragrafi hanno evidenziato come la categoria più estesa di attori in questo ambito sia costituita dalle imprese, in termini di numero di soggetti, di spesa in R&S e di addetti alle attività di R&S e ricercatori occupati. Numeri molto più contenuti caratterizzano la categoria delle istituzioni private non profit (tabella 4).

⁽⁹²⁾ Ivi, p. 67. La proposta di legge *Riconoscimento e valorizzazione del lavoro di ricerca nel settore privato* è stata elaborata da Tiraboschi nell'ambito di una collaborazione tra ADAPT e il gruppo Bracco e si trova pubblicata nell'Osservatorio ADAPT *Il lavoro di ricerca nel settore privato* (in <https://moodle.adaptland.it/>). L'articolato normativo è confluito in due progetti di legge presentati in Parlamento nel corso della XVII Legislatura: la proposta di legge n. 3654/2016, su iniziativa dei deputati Vignali, Palmieri e altri, *Modifica all'articolo 2095 Cod. Civ., concernente l'introduzione della figura del ricercatore, e disciplina dell'attività di ricerca nel settore privato*, e il d.d.l. n. 2229/2016, d'iniziativa dei senatori Sacconi, D'Ascola e altri, *Adattamento negoziale delle modalità di lavoro agile nella quarta rivoluzione industriale*.

⁽⁹³⁾ Cfr. M. TIRABOSCHI, *L'inquadramento giuridico del lavoro di ricerca in azienda e nel settore privato: problematiche attuali e prospettive future*, cit., p. 68.

Tabella 4. Spesa per R&S, ricercatori e addetti R&S nei settori esecutori

	2018					
	Spesa R&S		Ricercatori		Addetti R&S	
	migliaia di euro	%	valori in ETP	%	valori in ETP	%
Imprese	15.934.029	63,1%	73.335,1	48,1%	218.821,6	63,3%
Istituzioni pubbliche	3.146.904	12,5%	22.693,7	14,9%	39.495,3	11,4%
Università	5.753.441	22,8%	51.988,7	34,1%	81.233,4	23,5%
Non profit	397.869	1,6%	4.289,5	2,8%	6.074,3	1,8%
Totale	25.232.243	100,0%	152.307,0	100,0%	345.624,6	100,0%

Fonte: Dataset Ricerca e Sviluppo (dati estratti il 6 giugno 2021 da Istat)

La rilevazione *Ricerca e Sviluppo* dell'Istat osserva la spesa per R&S, il numero di addetti e il numero di ricercatori, in valori assoluti e in ETP. Non sono invece rappresentate nel database o nei rapporti la numerosità dei soggetti nelle diverse categorie di attori della ricerca e la loro dimensione in termini di addetti. Tuttavia, dalla nota metodologica del rapporto *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2018-2020* ⁽²⁴⁾ sono ricavabili dati sul numero dei soggetti che costituiscono le popolazioni delle diverse categorie di attori, costruite attraverso l'acquisizione di dati amministrativi e statistici ⁽²⁵⁾.

Dall'incrocio dei dati sulla numerosità degli attori e quella degli addetti e dei ricercatori è possibile stimare il loro numero medio per soggetto impegnato nella ricerca. Con riferimento alle istituzioni private non profit, il numero medio di addetti alle attività di R&S risulta essere per il 2018 (in unità ETP) di 14 addetti e 10 ricercatori. Sulla base di questi numeri, non si può che concludere che le dimensioni delle istituzioni private non profit sono mediamente ridotte. D'altra parte, però, il 70 per cento degli addetti è costituito da ricercatori e questo

⁽²⁴⁾ ISTAT, *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2018-2020*, cit., p. 11 ss.

⁽²⁵⁾ Si veda *supra*, § 4.1.

evidenza come l'attività di tali organizzazioni sia particolarmente concentrata sulla ricerca.

Queste osservazioni portano a porsi la domanda rispetto alle ragioni di tali ridotte dimensioni medie e del mancato sviluppo delle organizzazioni private di ricerca. È logico pensare che esistano dei vincoli esterni e/o interni che limitano tale crescita; meno scontata è l'individuazione di tali vincoli e limitazioni.

Si potrebbe ritenere che i vincoli alla crescita possano essere determinati dalla carenza di ricercatori e addetti alla R&S. Tuttavia, i dati mostrano come i laureati siano sovrarappresentati tra gli emigrati e i dottori di ricerca italiani che vivono abitualmente all'estero siano in crescita ⁽⁹⁶⁾, pertanto si deve dedurre che l'offerta di potenziali ricercatori e addetti alla R&S non viene assorbita dal mercato italiano del lavoro di ricerca. Questo porta ad escludere che sia la ridotta offerta di queste figure professionali ad ostacolare la crescita delle organizzazioni private di ricerca. Invero, si deve osservare che l'ambito della ricerca non accademica privata in Italia (come alternativa a posizioni accademiche, di difficile accesso) potrebbe risultare meno attrattivo per i ricercatori rispetto alla possibilità di occupazione presso una università straniera. Questa circostanza ribadisce l'importanza del riconoscimento e della valorizzazione della figura professionale del ricercatore a partire dall'introduzione e definizione della relativa categoria legale ⁽⁹⁷⁾, perché tale riconoscimento e valorizzazione potrebbero contribuire ad aumentare l'attrattività anche di posizioni non accademiche e pertanto alimentare adeguatamente i contesti non accademici in cui si svolge la ricerca.

Una ulteriore ragione della dimensione ridotta media delle organizzazioni di ricerca private non profit potrebbe rinvenirsi in uno dei fattori che sono anche all'origine del c.d. nanismo di impresa ⁽⁹⁸⁾. Oltre alle molteplici componenti, in particolare economiche e ambientali, che vengono generalmente riconosciute

⁽⁹⁶⁾ Si veda *supra*, § 4.2.

⁽⁹⁷⁾ Si veda *supra*, § 5.

⁽⁹⁸⁾ Sul nanismo di impresa o nanismo aziendale, si veda V. FASONE, *Le aziende "bonsai" quale fattispecie di sviluppo aziendale armonico un'analisi di campo sul fenomeno del nanismo aziendale*, in *Piccola Impresa/Small Business*, 2008, n. 2, p. 44 ss.

come determinanti la mancata crescita delle imprese italiane ⁽⁹⁹⁾, si devono considerare anche i vincoli (legali e contrattuali) in ambito giuslavoristico; infatti, l'applicazione di diversi istituti e l'assolvimento di determinati adempimenti sono subordinati alla consistenza dell'organico aziendale ⁽¹⁰⁰⁾. Anche se le soglie dimensionali possono variare da disposizione a disposizione (da 5 a 9, 10, 15 fino a 50 dipendenti o oltre), in un numero consistente di casi, il discrimine per l'applicazione di un buon numero di istituti o di adempimenti è rappresentato dalla soglia dimensionale dei 15 dipendenti ⁽¹⁰¹⁾. Tale circostanza induce i datori di lavoro prossimi al raggiungimento di questa soglia dimensionale a evitare di superarla, a meno che il loro obiettivo sia di un incremento ben oltre tale dimensione.

Insieme al disincentivo alla crescita rappresentato dall'applicazione di determinati istituti o adempimenti a partire da una dimensione minima dell'organico "aziendale", parallelamente agisce un incentivo a conservare dimensioni ridotte, determinato dalla possibilità di accesso a specifici contributi in caso di ridotti limiti dimensionali oppure a contributi maggiori rispetto ai datori di lavoro che impiegano un numero di dipendenti superiori a una certa soglia (a titolo esemplificativo si può citare lo sgravio contributivo per gli apprendisti, in base al quale i datori fino a 9 addetti godono di uno sgravio contributivo del 100 per cento, mentre i datori con oltre 9 dipendenti devono versare una contribuzione del 10 per cento) ⁽¹⁰²⁾.

Una ulteriore ipotesi del mancato sviluppo delle organizzazioni di ricerca non accademica potrebbe essere legata a ragioni organizzative e strategiche ⁽¹⁰³⁾.

⁽⁹⁹⁾ F. ONIDA, *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Il Mulino, 2004.

⁽¹⁰⁰⁾ Cfr. G. PRINCIPE, *Soglie dimensionali e regolazione del rapporto di lavoro in Italia*, ISAE, 2003; M. CUDIFERRO, *Assumere in tempi di crisi. Le agevolazioni e gli incentivi per l'occupazione*, Confindustria Vicenza, 2010, p. 1. Benché alcune disposizioni siano state modificate rispetto agli scritti qui citati, il principio non muta.

⁽¹⁰¹⁾ Cfr. G. PRINCIPE, *op. cit.*, p. 7.

⁽¹⁰²⁾ Art. 22, l. n. 183/2011.

⁽¹⁰³⁾ V. FASONE, *op. cit.*, p. 45, segnala che L. PERREN, *The Growth of Micro-Enterprises*, XX ISBA National Conference, Belfast, 1997, individua tra i fattori che incidono sulla crescita dimensionali le capacità manageriali.

Considerando, infatti, le dimensioni medie ridotte, si potrebbe ipotizzare l'assenza di figure manageriali dedicate espressamente all'organizzazione, alla programmazione e al controllo e più specificatamente allo sviluppo di una adeguata pianificazione strategica delle attività, intesa come un processo che individua gli obiettivi che si intendono perseguire, le azioni da intraprendere, le risorse da allocare e gli strumenti di cui dotarsi per raggiungere tali obiettivi, nel rispetto della missione, della visione e dei valori che l'organizzazione si è data ⁽¹⁰⁴⁾. Emerge che per le organizzazioni non profit le criticità iniziano proprio dalla definizione degli obiettivi, poiché tendono a non definirli chiaramente e la loro vaghezza rende difficile misurarne i progressi e l'efficienza ⁽¹⁰⁵⁾.

Che tali aspetti siano rilevanti nella gestione della ricerca e nello sviluppo delle organizzazioni di ricerca è testimoniato anche dalla presa di posizione del Consiglio dell'Unione europea che «riconosce la crescente necessità di professionalizzare la gestione della scienza presso gli istituti di ricerca e gli enti finanziatori della ricerca», pertanto «invita la Commissione ad avviare un'azione pilota per un programma di collegamento in rete a livello europeo destinato ai gestori della scienza, e prende in esame il valore aggiunto della cooperazione tra erogatori di formazione in materia di gestione della scienza, anche nel settore dell'istruzione superiore, al fine di sviluppare programmi e orientamenti in materia di gestione della scienza» ⁽¹⁰⁶⁾.

⁽¹⁰⁴⁾ La letteratura fornisce molteplici definizioni di pianificazione strategica. Tra gli AA. che hanno contribuito a sviluppare il concetto, R.N. ANTHONY, *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, 1988, p. 10, lo definisce in modo sintetico, affermando: «Strategic planning is the process of deciding on the goals of the organization and the strategies for attaining these goals». G.A. STEINER, *Strategic Planning*, Simon and Schuster, 2008, p. 14, definisce la pianificazione strategica come «a process that begins with the setting of organisational aims, defines strategies and policies to achieve them, and develops detailed plan so to make sure that the strategies are implemented so as to achieve the ends sought» (un processo che inizia con la definizione degli obiettivi organizzativi, definisce le strategie e le politiche per raggiungerli e sviluppa un piano dettagliato in modo da garantire che le strategie siano attuate in modo da raggiungere i fini perseguiti).

⁽¹⁰⁵⁾ In questo senso, J. SAWHILL, D. WILLIAMSON, *Measuring what matters in nonprofits*, in www.mckinsey.com, 1° maggio 2001.

⁽¹⁰⁶⁾ *Conclusioni del Consiglio sul nuovo Spazio europeo della ricerca*, cit., punto iii), p. 20.

Sulla base di tali premesse, l'obiettivo della ricerca è, pertanto, quello di verificare l'ipotesi per cui le organizzazioni di ricerca non accademica possano necessitare di sviluppare in modo adeguato la pianificazione strategica per riuscire a crescere e strutturarsi oltre le fasi iniziali caratterizzate dall'entusiasmo e della spinta propulsiva dei fondatori ed a evolversi e sopravvivere oltre il loro apporto e impulso.

A tal fine, attraverso la raccolta e l'analisi di letteratura scientifica sul tema della pianificazione strategica, nel secondo capitolo di questa prima parte si potrà inquadrare più nel dettaglio l'argomento da un punto di vista teorico, definendo il concetto di pianificazione strategica e le ragioni per la sua adozione. Si approfondirà, inoltre, il processo della pianificazione strategica secondo i modelli teorici attraverso i suoi passaggi fondamentali, dall'individuazione o esplicitazione della missione e della visione dell'organizzazione alla definizione degli obiettivi strategici, alla redazione, implementazione e gestione del piano strategico, fino al controllo e revisione.

Poiché la ricerca vuole essere applicata a un caso di studio rappresentato da ADAPT, nella seconda parte del presente lavoro, si procederà, in un primo capitolo, all'analisi di ADAPT quale organizzazione di ricerca non accademica, ricostruendo la sua nascita e le prime fasi di sviluppo, per arrivare alla descrizione della struttura attuale. Verranno poi analizzate altre componenti l'organizzazione, a partire dalle persone, osservando la composizione del personale tra ricercatori e non ricercatori. Si procederà esaminando le attività distintive, iniziando dall'attività di ricerca, sviluppando una osservazione dei temi di ricerca oggetto di progetti co-finanziati a seguito di aggiudicazione di bandi comunitari o nazionali oppure su committenza di aziende o istituzioni.

Si analizzeranno, poi, le attività relative all'alta formazione, attraverso la descrizione delle diverse scuole e corsi di dottorato di ricerca, che hanno visto e vedono il coinvolgimento di ADAPT nella loro promozione e organizzazione, e delle loro peculiarità, insieme all'analisi delle attività collegate alla partecipazione e organizzazione in queste scuole e corsi.

Si prenderanno in considerazione la questione del finanziamento dei posti di dottorato e i diversi strumenti giuridici dell'inserimento dei dottorandi nei contesti organizzativi (aziende, sindacati, organizzazioni imprenditoriali, altri enti e organizzazioni) di svolgimento dei percorsi di dottorato. Saranno, inoltre, ricostruiti ed analizzati i filoni di ricerca sviluppati nell'ambito dei dottorati di ricerca.

Un importante supporto per il funzionamento dell'organizzazione, al quale si darà spazio in un ulteriore capitolo, è rappresentato dagli strumenti tecnologici a disposizione, in particolare dalla piattaforma di collaborazione, utilizzata quale strumento di progettazione, organizzazione, coordinamento e condivisione delle attività di ADAPT. Infine, si esamineranno gli strumenti e le modalità della comunicazione dei contenuti sviluppati da ADAPT.

La terza parte affronterà il nodo della pianificazione strategica applicato ad ADAPT, considerando, come anticipato, che la sua adozione possa essere funzionale alla strutturazione e al consolidamento delle organizzazioni di ricerca non accademica. Pertanto, alla luce del quadro d'insieme che emerge dalla ricostruzione e descrizione della struttura, organizzazione e attività di ADAPT (parte II), si intenderà, dunque rilevare (capitolo 1, parte III) se e quali elementi del processo di pianificazione strategica, secondo la teoria e i modelli di prassi precedentemente analizzati (capitolo 2, parte I), siano già implementati in ADAPT. Successivamente (capitolo 2, parte III), a partire dagli elementi eventualmente già adottati, ma non esplicitati, si ipotizzerà come sviluppare l'applicazione dei principi della programmazione strategica in ADAPT e le azioni da compiere con l'obiettivo della redazione di un piano strategico.

Capitolo 2

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA: UN INQUADRAMENTO

SOMMARIO: 1. La definizione del concetto di pianificazione strategica. – 2. Le ragioni della pianificazione strategica. – 2.1. La ragione e le funzioni della pianificazione strategica nelle organizzazioni non-profit. – 3. I presupposti della pianificazione strategica: missione, visione e valori. – 4. Il processo della pianificazione strategica. – 5. La redazione e l'implementazione del piano strategico.

1. La definizione del concetto di pianificazione strategica

La pianificazione strategica è un processo ampiamente studiato e la letteratura ne fornisce molteplici definizioni ⁽¹⁾. Tra gli autori che hanno contribuito a sviluppare il concetto, Anthony definisce la pianificazione strategica come «il processo di decisione su gli obiettivi della organizzazione, su i loro cambiamenti, su le risorse da usare per il loro raggiungimento e su le politiche che debbono informare l'acquisizione, l'uso e l'assegnazione di tali risorse» ⁽²⁾; più sinteticamente è il processo di decisione degli obiettivi dell'organizzazione e delle strategie per raggiungerli ⁽³⁾. Similmente, Steiner afferma che la pianificazione strategica è un processo che inizia con la fissazione degli obiettivi organizzativi, definisce le strategie e le politiche per raggiungerli e sviluppa un piano dettagliato

⁽¹⁾ La pianificazione strategica come un modo formalizzato di organizzare lo sviluppo in società complesse è un'invenzione del XX secolo. Iniziò ad essere utilizzata diffusamente dopo la Seconda Guerra mondiale e negli anni Sessanta divenne uno strumento standard di gestione in tutte le grandi aziende e in molte piccole aziende. Cfr. G. CARRON ET AL., *Strategic planning: Concept and rationale*, International Institute for Educational Planning, Education Sector Planning Working Paper, 2010, n. 1, p. 7.

⁽²⁾ R.N. ANTHONY, *Sistemi di pianificazione e controllo: schema di analisi*, Etas Kompass, 1967.

⁽³⁾ «Strategic planning is the process of deciding on the goals of the organization and the strategies for attaining these goals» (R.N. ANTHONY, *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, 1988, p. 10).

così da garantire che le strategie siano attuate in modo da raggiungere i fini perseguiti ⁽⁴⁾. Bryson definisce la pianificazione strategica come uno «sforzo deliberativo e disciplinato» per produrre decisioni e azioni fondamentali che modellano e guidano ciò che un'organizzazione è (ossia la sua identità), cosa fa (le sue strategie e azioni) e perché lo fa (mandati, missione, obiettivi e creazione di valore pubblico) ⁽⁵⁾.

Brusa vede la pianificazione strategica come un «meccanismo operativo che si prefigge di esplicitare e comunicare i contenuti delle strategie e definire le modalità di attuazione degli stessi, in maniera più razionale ed efficace di quanto avverrebbe se un sistema del genere non esistesse e quindi l'attuazione degli orientamenti strategici di fondo della gestione fosse affidata solo all'intuito, all'estro o ad altre doti spiccatamente personali di imprenditori e manager» ⁽⁶⁾.

La definizione di Carron considera la pianificazione strategica come uno strumento di gestione per aiutare un'organizzazione a migliorare le proprie prestazioni, assicurando che i suoi membri lavorino per gli stessi obiettivi e adeguando continuamente la direzione dell'organizzazione all'ambiente in evoluzione sulla base dei risultati ottenuti. Aspetti rilevanti risultano pertanto: il coinvolgimento nella costruzione del piano delle persone che devono attuarlo; la consapevolezza da parte di tutte le persone dell'organizzazione degli obiettivi e della direzione da seguire nella adozione delle scelte e delle azioni quotidiane; la comprensione dei cambiamenti del contesto (in continua evoluzione) e il conseguente adattamento delle scelte; l'implementazione flessibile del piano; la verifica dei risultati ottenuti ⁽⁷⁾.

Diversi autori, poi, mettono in guardia su ciò che la pianificazione strategica non è. In particolare, la pianificazione strategica non corrisponde al pensiero strategico

⁽⁴⁾ «a process that begins with the setting of organisational aims, defines strategies and policies to achieve them, and develops detailed plan so to make sure that the strategies are implemented so as to achieve the ends sought» (G.A. STEINER, *Strategic Planning*, Simon and Schuster, 2008, p. 14).

⁽⁵⁾ Cfr. J.M. BRYSON, *The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States*, in *Public Administration Review*, 2010, vol. 70, n. spec., p. 256.

⁽⁶⁾ L. BRUSA, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, 2012, pp. 410-411.

⁽⁷⁾ G. CARRON ET AL., *op. cit.*, pp. 10-13.

(⁸); al contrario, la pianificazione strategica «introduce il pensiero strategico nel processo di pianificazione» (⁹). In sostanza, la pianificazione strategica è l'esplicitazione della strategia, come prodotto del pensiero strategico, e ha lo scopo di favorire e supportare il pensiero strategico, insieme all'azione strategica e all'apprendimento strategico (¹⁰).

2. Le ragioni della pianificazione strategica

La pianificazione strategica ha come obiettivo lo sviluppo e la crescita di una organizzazione. Steiner sostiene che se «una organizzazione è gestita da geni intuitivi non necessita di una pianificazione strategica formale. Ma quante sono le organizzazioni così fortunate? E, se lo sono, quante volte le loro valutazioni sono corrette?» (¹¹). Inoltre, in uno scenario di questo tipo, il processo intuitivo avviene all'interno della mente di un solo individuo e spesso non viene trasferito in forma scritta. Si basa sull'esperienza, sul giudizio e sul pensiero riflessivo, generalmente ha un orizzonte temporale limitato e tempi di reazione brevi. Al contrario, il sistema formale di pianificazione strategica prevede la partecipazione di più persone, il processo di costruzione della strategia è documentato e il risultato è tradotto in forma scritta in un piano e in procedure che definiscono *who is going to do what and when* (¹²).

All'interno di una organizzazione, tendenzialmente, convivono le due differenti impostazioni di sviluppo di una strategia sopra descritte: quella intuitivo-anticipativa e quella di pianificazione formale. I due metodi si completano e

(⁸) «strategic planning is not strategic thinking» (H. MINTZBERG, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, in *Harvard Business Review*, 1994, January-February, p. 1).

(⁹) K.H. CHUNG, *Management. Critical Success Factor*, Allyn & Bacon, 1987.

(¹⁰) J.M. BRYSON, *op. cit.*, p. 257.

(¹¹) «If an organization is managed by intuitive geniuses there is no need for formal strategic planning. But how many organizations are so blessed? And, if they are, how many times are intuitives correct in their judgments?» (G. STEINER, *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press, 1979, p. 9).

(¹²) *Ibidem*.

supportano a vicenda: la pianificazione formale non può essere sviluppata senza l'intuizione del management e al contempo può aiutare i manager a sviluppare le loro intuizioni ⁽¹³⁾.

Steiner ritiene, pertanto, necessaria e utile la pianificazione strategica, sottolineando, tuttavia, che l'obiettivo della stessa non è, comunque, la sostituzione dell'intuito e del giudizio dei manager ⁽¹⁴⁾. Infatti, in un certo qual modo, la pianificazione strategica formale può essere vista come il tentativo di trasposizione ed esplicitazione del processo intuitivo che avviene nella mente di un brillante pianificatore ⁽¹⁵⁾. Inoltre, anche se le aziende possono avere successo pur senza una pianificazione strategica formalizzata, Steiner ritiene che quelle che la adottano abbiano risultati migliori ⁽¹⁶⁾.

Analogamente Mintzberg afferma che è indispensabile formalizzare determinati comportamenti ⁽¹⁷⁾, anche se nello sviluppare la propria strategia le organizzazioni possono trarre vantaggio sia da processi intuitivi, sia da processi analitici ⁽¹⁸⁾. Una strategia può essere intenzionale, consistente in obiettivi e intenzioni specifiche del management, ma può essere anche non intenzionale ("emergente"), quando una serie di azioni formano uno schema, senza volontarietà e consapevolezza, e sono realizzate come conseguenza di un processo di apprendimento ⁽¹⁹⁾.

Con una efficace similitudine, Mintzberg evidenzia che le strategie all'interno di una organizzazione possono nascere inizialmente come le erbacce in un giardino, invece che come pomodori coltivati in una serra; eventualmente la serra potrà essere costruita intorno a piante, non seminate, ma che risultano utili e fruttifere.

⁽¹³⁾ Ivi, p. 11.

⁽¹⁴⁾ Ivi, p. 16.

⁽¹⁵⁾ Ivi, p. 11.

⁽¹⁶⁾ Ivi, p. 44.

⁽¹⁷⁾ Così H. MINTZBERG, *Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners*, in *Long Range Planning*, 1994, vol. 27, n. 3, p. 29.

⁽¹⁸⁾ H. MINTZBERG, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, cit.

⁽¹⁹⁾ Così H. MINTZBERG, *Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners*, cit., p. 25, che, inoltre, sottolinea come le strategie "intenzionali" non siano necessariamente buone e quelle "emergenti" scadenti. Anche A. DE GEUS, *Planning as Learning*, in *Harvard Business Review*, 1988, March, afferma che è noto dall'esperienza che molte buone strategie sono in gran parte implicite.

Fuor di metafora, quindi, si intende sottolineare l'importanza di lasciare emergere le idee che poi possono trasformarsi in strategie, piuttosto che affidarsi soltanto alla formulazione di strategie frutto di analisi dei dati e prodotto di un «processo controllato di pensiero cosciente», che possono risultare artificiose e preconcepite. È, tuttavia, necessario discernere (come per le erbacce) quelle che non sono utili o addirittura dannose, che devono essere quindi immediatamente estirpate, da quelle che possono essere utili (fruttifere), quindi coltivate, protette e aiutate a crescere. Per lasciare spazio anche a tale processo di strategie “emergenti” serve una struttura flessibile che incoraggi la generazione di un'ampia gamma di idee e un contesto all'interno del quale tali idee possano crescere e quelle migliori essere supportate e sviluppate ⁽²⁰⁾.

In sintesi, anche questo autore ritiene che non si debba confondere la pianificazione strategica con il pensare in modo strategico e con la strategia. La prima si basa sull'analisi, il secondo si sostanzia nella sintesi e coinvolge l'intuizione e la creatività ⁽²¹⁾. La pianificazione strategica non è una tecnica per formulare una strategia, ma è la programmazione dell'implementazione della strategia prodotta dalla visione di un leader o dall'apprendimento delle persone che agiscono all'interno di una organizzazione ⁽²²⁾.

Prendendo in considerazione sia strategie “convenzionali” consapevolmente elaborate e formalizzate dal leader e/o dal management, sia loro vaghe intuizioni, sia strategie “non convenzionali” ed emergenti ⁽²³⁾, le organizzazioni hanno bisogno di mettere ordine al disordine creativo ⁽²⁴⁾ attraverso appunto la pianificazione strategica.

⁽²⁰⁾ H. MINTZBERG, *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Free Press, 1989, pp. 214-216.

⁽²¹⁾ «Strategic planning isn't strategic thinking. One is analysis, and the other is synthesis» (H. MINTZBERG, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, cit., p. 3). Lo stesso H. MINTZBERG, *Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners*, cit., p. 27, sottolinea che alla base del pensiero strategico ci sono informazioni, coinvolgimento e immaginazione.

⁽²²⁾ Così H. MINTZBERG, *Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners*, cit., p. 22.

⁽²³⁾ Ivi, p. 26.

⁽²⁴⁾ H. MINTZBERG, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, cit.

«In altre parole, all'origine del successo aziendale vi sono idee, intuizioni felici, capacità di "leggere" il futuro e di anticipare i concorrenti. [...] Però, anche le intuizioni più folgoranti e felici – nuovi prodotti, nuovi procedimenti, nuove nicchie di mercato, ecc. – possono naufragare miseramente (e magari favorire il successo della concorrenza), se si trascura il fatto che una strategia, partendo da un'idea imprenditoriale o un'intenzione, dà il via ad un *insieme di scelte*, via via più operative [...] l'intuito, l'esperienza, le doti di creatività continuano ad essere indispensabili, ma possono risultare insufficienti» ⁽²⁵⁾. Il processo della pianificazione strategica ha quindi l'obiettivo di esplicitare le idee perché possano essere tradotte in pratica ⁽²⁶⁾ ed aiutare le persone e le organizzazioni a capire cosa dovrebbero fare, come e perché ⁽²⁷⁾, diventando uno strumento essenziale per il successo organizzativo ⁽²⁸⁾.

La pianificazione strategica ha, pertanto, la funzione di mettere ordine al disordine creativo. Consente di chiarire innanzitutto quali sono gli obiettivi generali dell'organizzazione ⁽²⁹⁾ e come raggiungerli attraverso la definizione di un piano d'azione (obiettivi, azioni, persone e scadenze) da implementare quotidianamente. Tuttavia, il primo beneficio della pianificazione strategica non è soltanto il prodotto della stessa, ossia il piano strategico, ma anche il processo. Infatti, tale processo diventa una esperienza di apprendimento collettivo dell'organizzazione ⁽³⁰⁾, che consente di acquisire nuovi e più efficienti metodi di lavoro e sviluppare un nuovo atteggiamento verso il lavoro stesso ⁽³¹⁾. Tale processo di apprendimento si manifesta in due direzioni o, meglio, in modo circolare: la

⁽²⁵⁾ L. BRUSA, *op. cit.*, p. 413.

⁽²⁶⁾ Ivi, p. 425.

⁽²⁷⁾ J.M. BRYSON, *op. cit.*, p. 257.

⁽²⁸⁾ J.M. BRYSON, *op. cit.*, pp. 255 e 258, afferma che la pianificazione strategica si è diffusa negli Stati Uniti per diverse ragioni, ma la principale è l'evidenza che generalmente essa "funziona" e spesso funziona molto bene. Si vedano anche gli studi ivi citati.

⁽²⁹⁾ Ivi, p. 255.

⁽³⁰⁾ A. DE GEUS, *op. cit.*, p. 2 (versione online), parla della pianificazione aziendale come di apprendimento istituzionale.

⁽³¹⁾ R. KAUFMAN, J. HERMAN, *Strategic Planning in Education. Rethinking, Restructuring, Revitalizing*, Technomic Publishing Company, 1991.

pianificazione è il presupposto dell'azione, ma contemporaneamente l'azione può aiutare lo sviluppo di una strategia, sperimentando e verificando la bontà di determinate intuizioni, consentendo di attuare correttivi alla stessa strategia ⁽³²⁾, realizzando quindi un miglioramento progressivo e continuo.

La criticità dell'apprendimento collettivo è rappresentata dal fatto che esso è molto più difficile e faticoso dell'apprendimento individuale, poiché il livello del pensiero collettivo rimane al di sotto delle capacità dei singoli individui. Pertanto, l'apprendimento collettivo risulta il minimo comune denominatore degli apprendimenti individuali ⁽³³⁾. Nonostante ciò, l'organizzazione deve perseguire l'apprendimento collettivo, poiché ne beneficia. Resta però il fatto che questo è più facilmente realizzabile nell'ambito di un gruppo consapevole «che il tutto è più grande della somma delle parti, che esiste un bene che trascende l'individuo» ⁽³⁴⁾. Inoltre, le persone dell'organizzazione devono essere coscienti che l'abilità di apprendere in modo collettivo è direttamente proporzionale alla capacità di condividere informazioni ⁽³⁵⁾.

La pianificazione strategica ha, poi, la funzione del coordinamento dell'azione delle persone all'interno della organizzazione. La traduzione della strategia in un piano strategico crea un quadro di riferimento comune di facile comprensione per tutti gli appartenenti all'organizzazione, chiarendo come le attività di ciascuno siano tra loro legate e come il loro coordinamento e la collaborazione siano importanti per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione stessa. La funzione del piano strategico di strumento di comunicazione degli obiettivi strategici e delle modalità di coordinamento delle azioni delle persone

⁽³²⁾ Cfr. H. MINTZBERG, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, cit., p. 9. Richiamando M.M. CROSSAN, H.W. LANE, R.E. WHIT, *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*, in *Academy of Management Review*, 1999, vol. 24, n. 3, e T. POISTER, G. STREIB, *Performance Measurement in Municipal Government: Assessing the State of the Practice*, in *Public Administration Review*, 1999, vol. 59, n. 4, J.M. BRYSON, *op. cit.*, p. 257, esprime efficacemente il concetto del rapporto circolare tra pianificazione strategica e implementazione (azione), affermando: «In practice, there should be feed-forward and feedback loops between the two».

⁽³³⁾ A. DE GEUS, *op. cit.*, p. 2 (versione online).

⁽³⁴⁾ Ivi, p. 11 (versione online).

⁽³⁵⁾ Ivi, p. 10 (versione online).

nell'organizzazione è fondamentale per garantire che l'agire delle persone proceda nella medesima direzione (che deve essere specificata in modo più preciso possibile) ⁽³⁶⁾, poiché l'obiettivo comune è considerato più importante dell'obiettivo individuale ⁽³⁷⁾. A tal fine, diventa rilevante non solo la comunicazione, ma prima ancora la condivisione della visione e della strategia con le persone dell'organizzazione e il loro coinvolgimento nella individuazione dei modi per raggiungere gli obiettivi e realizzare la strategia ⁽³⁸⁾.

La pianificazione strategica, inoltre, richiede di tenere in considerazione l'ambiente in cui è inserita una organizzazione e aiuta a focalizzare l'attenzione su sfide e problemi e a trovare soluzione.

In estrema sintesi, la pianificazione strategica codifica, elabora e traduce in pratica la strategia elaborata ⁽³⁹⁾ e consente di: definire una tabella di marcia per far crescere l'organizzazione; chiarire e comunicare gli obiettivi strategici; allineare tutti gli appartenenti all'organizzazione alle priorità strategiche; creare coinvolgimento, motivazione e fidelizzazione degli interni all'organizzazione e dei soggetti esterni (clienti, committenti, donatori, ecc.) ⁽⁴⁰⁾.

2.1. La ragione e le funzioni della pianificazione strategica nelle organizzazioni non-profit

La pianificazione strategica definisce obiettivi e misura risultati prevalentemente di natura quantitativa. Questo appare comprensibile e naturale, poiché essa si è sviluppata ed è implementata per lo più in ambito aziendale ⁽⁴¹⁾, dove l'obiettivo ultimo è la massimizzazione del profitto. Nel caso di organizzazioni non-profit,

⁽³⁶⁾ Così H. MINTZBERG, *Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners*, cit., p. 24.

⁽³⁷⁾ H. MINTZBERG, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, cit., p. 12.

⁽³⁸⁾ Cfr. R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996, p. 199.

⁽³⁹⁾ Così H. MINTZBERG, *Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners*, cit., p. 23.

⁽⁴⁰⁾ Cfr. S. RAMAN, *How to Write a Strategic Plan*, Carr Center for Human Rights Policy, 2014.

⁽⁴¹⁾ J.M. BRYSON, *op. cit.*, p. 258.

pur nella necessità di tenere sotto controllo i risultati quantitativi di natura economica a garanzia del pareggio dei bilanci, interessano in modo particolare risultati di carattere qualitativo e non tanto o non solo quantitativo. Per questa ragione, la pianificazione strategica risulta meno applicata nell'ambito delle organizzazioni non-profit ⁽⁴²⁾, poiché non viene considerata di particolare rilevanza per l'organizzazione. Inoltre, lo stile visionario e intuitivo di pianificazione, rispetto ad una pianificazione formale, può essere più adeguato ad una organizzazione non-profit o in ogni caso essere di minor freno o danno nello sviluppo e successo rispetto ad un contesto aziendale.

Alcune dinamiche relative alla pianificazione strategica paiono essere simili nelle organizzazioni non-profit e nelle piccole e medie imprese. Pertanto, nell'ottica di comprendere meglio il fenomeno nelle organizzazioni non-profit, dove è meno indagato, può risultare utile approfondire l'applicazione della pianificazione strategica nelle piccole e medie imprese.

In tali contesti, tende a prevalere un certo scetticismo nei confronti della pianificazione strategica per diverse ragioni che possono essere individuate in: insufficiente conoscenza e diffidenza nello strumento; indisponibilità al cambiamento; timore per la limitazione della flessibilità e della capacità di adattamento e reazioni ai cambiamenti e al contesto; preoccupazione per il rischio di burocratizzazione e sovraccarico per la gestione. La pianificazione strategica è una attività che non ha riscontri diretti e immediati; pertanto, si preferisce impiegare le limitate risorse di tempo, personale e conoscenze in attività operative, con risultati tangibili, che si ritengono più produttive, gestire problemi contingenti e svolgere compiti ad alta priorità, piuttosto che impegnarsi in processi di pianificazione delle strategie. Tutto questo si traduce, in particolare al di sotto di una certa soglia dimensionale, nell'assenza di processi formalizzati di pianificazione strategica, preferendo basare il processo decisionale sull'esperienza

⁽⁴²⁾ Cfr. J.M. BRYSON, B.C. CROSBY, J.K. BRYSON, *Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory*, in *International Public Management Journal*, 2009, vol. 12, n. 2.

e l'intuizione del management ⁽⁴³⁾. Le ricerche empiriche, infatti, tendono a dimostrare che l'utilizzo di strumenti di pianificazione strategica è positivamente correlato alla dimensione aziendale e pertanto risulta che le piccole e medie imprese, come le organizzazioni non-profit, pianificano meno rispetto alle grandi imprese ⁽⁴⁴⁾. Invero, la pianificazione strategica può assumere diverse caratterizzazioni: da non strutturata e informale a strutturata e formale. Pertanto, si può presumere che nelle organizzazioni di dimensioni più limitate abbiano luogo processi di pianificazione strategica, ma che questi possano prevalentemente avvenire nella mente di uno o pochi manager e non essere esplicitati, basandosi su uno stile di pianificazione intuitivo e "visionario" piuttosto che formalizzato.

In ogni caso, si ritiene ragionevole presumere che ogni forma di pianificazione, più o meno consapevole e più o meno formale influisca positivamente sul successo di una organizzazione. Tuttavia, se una organizzazione si prefigge una meta ambiziosa da raggiungere, sono necessari impegno, costanza e dedizione, ma oltre a queste attitudini, per cercare di realizzare i propri obiettivi più agilmente, è indispensabile individuare mete intermedie, pianificare le azioni adeguate. Si trovano evidenze per le quali le imprese e le organizzazioni che adottano procedure formali di pianificazione strategica ottengono migliori risultati in termini economici ⁽⁴⁵⁾ e in generale contribuiscono a ridurre il livello di incertezza nell'impresa ⁽⁴⁶⁾.

⁽⁴³⁾ S. KRAUS, E.J. SCHWARZ, *The Role of Strategic Planning in SMEs: Literature Review and Implications*, in *Management – Journal for Management Theory & Practice*, 2005, vol. 10, n. 39, p. 2.

⁽⁴⁴⁾ Ivi, p. 6.

⁽⁴⁵⁾ Cfr. J.A. BERMAN, D.D. GORDON, G. SUSSMANN, *A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning*, in *Journal of Business and Economic Studies*, 1997, vol. 3, n. 3, come citati da S. KRAUS, E.J. SCHWARZ, *op. cit.*, p. 3. Riferendosi in particolare al settore pubblico e alle organizzazioni non profit, J.M. BRYSON, *op. cit.*, p. 258, afferma che la pianificazione strategica produce in generale benefici positivi e in alcuni casi produce «risultati positivi piuttosto eccezionali».

⁽⁴⁶⁾ Cfr. J.C.H. MATTHEWS, S.G. SCOTT, *Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: An empirical assessment*, in *Journal of Small Business Management*, 1995, vol. 33, n. 4, come citati da S. KRAUS, E.J. SCHWARZ, *op. cit.*, p. 3.

Sebbene tale procedura sia dispendiosa in termini di tempo, contribuisce a fornire nuove idee ed energie e migliorare la collaborazione tra colleghi. La pianificazione strategica aiuta le organizzazioni a lavorare in contesti in cambiamento e a formulare strategie in base alle nuove condizioni che si vengono a determinare. In breve, la pianificazione strategica è uno strumento essenziale per il successo organizzativo, indipendentemente dalla tipologia di organizzazione. Tuttavia, gli strumenti procedurali utilizzati devono essere adattati alla situazione specifica e al personale e allineati con le condizioni culturali, organizzative e finanziarie dell'organizzazione specifica ⁽⁴⁷⁾.

3. I presupposti della pianificazione strategica: missione, visione e valori

Secondo i principi della teoria della pianificazione strategica, i presupposti o i pilastri della stessa si trovano nella definizione della *visione*, della *missione* e dei *valori* di una organizzazione.

La visione di una organizzazione viene descritta come lo stato ideale delle cose che l'organizzazione vorrebbe raggiungere ⁽⁴⁸⁾. Tale fine deve essere molto ambizioso, ma non necessariamente può essere completamente raggiunto o raggiungibile. La definizione della visione per una organizzazione non ha (semplicemente) una funzione di *branding*, ma individua e chiarisce la ragione dell'esistenza dell'organizzazione stessa e il fine a cui tendere. La visione deve guidare l'organizzazione nella definizione delle strategie, dei programmi e degli obiettivi strategici. Con una metafora molto efficace, viene infatti indicata come la stella polare ⁽⁴⁹⁾.

Per queste ragioni, si ritiene che sia importante l'esplicitazione della visione in un "motto" (*vision statement*) e che parta da questo la definizione di ogni piano

⁽⁴⁷⁾ S. KRAUS, E.J. SCHWARZ, *op. cit.*, p. 5.

⁽⁴⁸⁾ Così G. CARRON *ET AL.*, *op. cit.*, p. 11.

⁽⁴⁹⁾ T. WRIGHT, *17 Noteworthy Vision Statement Examples (+Bonus Template)*, in www.cascade.app, 27 luglio 2022 (<https://www.cascade.app/blog/examples-good-vision-statements>).

strategico di una organizzazione. Il motto per essere efficace dovrebbe essere: breve, semplice, non troppo astratto, ma evocare una immagine mentale, specifico per l'organizzazione, ambizioso e di ispirazione ⁽⁵⁰⁾.

Inoltre, poiché la visione è l'obiettivo primo cui l'organizzazione vuole tendere, non è sufficiente avere una visione, ma evidentemente devono essere intraprese azioni conseguenti per raggiungere tale visione. È pertanto necessario che l'organizzazione o meglio le persone dell'organizzazione siano sempre focalizzate sulla visione. In questa prospettiva, viene sottolineata l'importanza di una comunicazione coerente e la rilevanza di vedere materialmente ogni giorno il motto che descrive la visione ⁽⁵¹⁾.

Accanto alla visione, ogni organizzazione dovrebbe definire ed esplicitare la propria missione. Essa può essere descritta come il modo (il Come) e le iniziative attraverso le quali l'organizzazione intende raggiungere o meglio aspirare a raggiungere quanto indicato come visione (che può essere rappresentato come il Cosa si intende raggiunge o cercare di raggiungere). In altre parole, la missione è il metodo principale che l'organizzazione seguirà per realizzare la sua visione e raggiungere i propri obiettivi.

Spesso i concetti di visione e missione tendono ad essere confusi tra loro e la distinzione nella realtà può non risultare del tutto chiara ⁽⁵²⁾. Può aiutare a fissare la differenza, la seguente affermazione: la visione «è scolpita nella pietra e non cambia. [...] La missione di un'azienda è il modo in cui l'azienda sceglie di perseguire la propria visione. [...] Non è scritto nella pietra, come la visione. La visione è resiliente. La missione è flessibile» ⁽⁵³⁾. È particolarmente importate non

⁽⁵⁰⁾ Si veda CASCADE, *How to Write a Strategic Plan*, 2021, p. 19.

⁽⁵¹⁾ In modo molto pragmatico il consiglio degli esperti di pianificazione strategica è: «Keep your vision statement in a place where everyone can see it on a daily basis» (T. WRIGHT, *How to Write a Vision Statement (With Examples, Tips, and Formulas)*, in www.cascade.app, 27 luglio 2022, <https://www.cascade.app/blog/write-good-vision-statement>).

⁽⁵²⁾ Così G. CARRON ET AL., *op. cit.*, p. 11.

⁽⁵³⁾ «It's set in stone and doesn't change. [...] A company's MISSION is how the company chooses to pursue its VISION. [...] It's not written in stone, like the vision. The vision is resilient. The missions are flexible» (C. MITSIS, *Mission vs Vision Statement*, in www.cascade.app, 8 dicembre 2021, <https://www.cascade.app/blog/mission-vs-vision-statement>).

confondere la missione con la visione, perché con la realizzazione della missione l'organizzazione potrebbe fermarsi e non esprimere il suo vero potenziale. Anche per questo motivo la visione deve essere ambiziosa ed eventualmente non (completamente) raggiungibile, perché l'organizzazione abbia costantemente un fine a cui tendere.

La visione e la missione devono poi essere un costante punto di riferimento per il processo decisionale. Questo significa che di fronte ad una opportunità, l'organo decisionale deve chiedersi se quella opportunità è in linea con gli obiettivi, rientra nella missione e avvicina alla realizzazione della visione. Fare costante riferimento a visione e missione, e agli obiettivi strategici che sono conseguentemente fissati, consente di rimanere focalizzati su quelli, evita di agire in modo automatico e seguire proposte che paiono opportunità per l'organizzazione, ma che sono soltanto distrazioni rispetto alla missione e alla visione ⁽⁵⁴⁾.

Un terzo elemento che costituisce la base per lo sviluppo della pianificazione strategica è l'individuazione dei valori della organizzazione. È evidente che la visione, di cui sopra, deve essere allineata ai valori e questi guidano il compimento della missione ⁽⁵⁵⁾. Per questo motivo i valori preesistono alla definizione della visione e della missione. Infatti, è abbastanza evidente che i valori rappresentano la natura, la qualità e le caratteristiche almeno delle persone che hanno costituito quella organizzazione, ne esplicitano le convinzioni culturali fondamentali, i principi morali. Per questa ragione, i valori non si definiscono in modo astratto e aprioristico, ma si individuano, poiché permeano l'organizzazione e ne caratterizzano la sua evoluzione e costituiscono l'essenza. A ben vedere, si potrebbe anche sostenere in modo estensivo che i valori riflettono la natura e la qualità di tutte le persone di una organizzazione, perché quando si selezionano persone da assumere, di fatto più o meno inconsciamente si valutano anche i

⁽⁵⁴⁾ In questa prospettiva, i professionisti della pianificazione strategica indicano la visione anche come un "limitatore" che aiuta a escludere alcune opportunità che a ben vedere non contribuiscono alla realizzazione della visione, cfr. CASCADE, *How to Write a Vision Statement*, 2022, p. 4.

⁽⁵⁵⁾ Così G. CARRON *ET AL.*, *op. cit.*, p. 10.

valori di quella persona ⁽⁵⁶⁾. I valori, poi, rappresentano un insieme di convinzioni e principi etici che assumono anche la funzione di definire le regole di base alle quali le persone dell'organizzazione devono conformare i loro comportamenti. La condivisione e il rispetto dei valori contribuiscono a creare l'integrazione delle persone, la solidità e l'efficacia del gruppo nel perseguire gli obiettivi dell'organizzazione.

4. Il processo della pianificazione strategica

Missione, visione e valori aziendali rappresentano i punti di riferimento per lo sviluppo dell'organizzazione e per la pianificazione della strategia, che deve essere considerata una pratica manageriale o un insieme di pratiche ⁽⁵⁷⁾ e pertanto deve declinarsi in un processo concreto.

Il passaggio successivo del processo della pianificazione strategica riguarda l'individuazione dei *macro-obiettivi* considerati prioritari e funzionali alla realizzazione della visione e della missione ⁽⁵⁸⁾. Le organizzazioni hanno generalmente molti obiettivi, ma i principi della pianificazione strategica consigliano l'individuazione di poche priorità, poiché non è possibile concentrarsi su molti ambiti. Tuttavia, risulta difficoltoso decidere gli ambiti da lasciare fuori da quelli prioritari. Spesso rientrano tra i macro-obiettivi: sviluppo dell'organizzazione; entrate, costi, margini; soddisfazione del cliente; conformità alle norme (c.d. *compliance*); innovazione; coinvolgimento degli *stakeholder*; felicità/benessere dei dipendenti ⁽⁵⁹⁾.

I macro-obiettivi prioritari si declinano in più *obiettivi strategici*, che individuano in modo specifico cosa l'organizzazione intende realizzare entro quale scadenza. Essi

⁽⁵⁶⁾ CASCADE, *How to Write a Strategic Plan*, cit., p. 27.

⁽⁵⁷⁾ Cfr. J.M. BRYSON, *op. cit.*, p. 259, dove approfondisce il valore della pratica e della teoria della pratica.

⁽⁵⁸⁾ Nel modello Cascade, questi macro-obiettivi sono indicati come *Focus Area* (CASCADE, *How to Write a Strategic Plan*, cit., p. 32).

⁽⁵⁹⁾ Ivi, p. 33.

sono risultati raggiungibili e quando realizzati, altri obiettivi vengono individuati. Gli obiettivi strategici devono essere semplici, poiché devono essere compresi da tutte le persone dell'organizzazione, che devono improntare i loro comportamenti e azioni al raggiungimento degli obiettivi. Inoltre, la definizione degli stessi dovrebbe realizzarsi attraverso il coinvolgimento delle persone dell'organizzazione. I principi della pianificazione strategica consigliano, infine, che siano responsabili ultimi della realizzazione degli obiettivi poche persone, altrimenti si ingenera il rischio che nessuno si senta responsabile per il loro raggiungimento.

Gli obiettivi strategici si declinano a loro volta in *progetti*, che descrivono le azioni da attuare per realizzare gli obiettivi. Devono essere specifici, sufficientemente dettagliati, articolati nei compiti e nelle azioni da realizzare, devono definire le persone responsabili del loro completamento, la durata e la scadenza dei compiti individuati. Posso anche essere evidenziati rischi e problemi legati alla realizzazione dei progetti.

Se i progetti indicano le azioni da compiere per raggiungere gli obiettivi strategici, i KPI (*key performance indicators*), ossia gli *indicatori di risultato*, misurano il progresso verso il raggiungimento degli obiettivi strategici. Insieme agli indicatori, deve anche essere individuato il *target*, inteso come il livello dell'indicatore che rappresenta il successo rispetto al conseguimento dell'obiettivo.

Con particolare riferimento alle organizzazioni non profit, esse non misurano il loro successo in termini puramente economici, come le aziende. A tal fine, possono essere individuati degli indicatori più adatti agli obiettivi di tali organizzazioni. Indipendentemente dalla specifica missione o scopo, vengono consigliati tre tipi di indicatori per misurare il successo: la raccolta di risorse, l'efficacia sul lavoro del personale e il suo progresso nell'adempimento della missione. Gli indicatori per valutare la mobilitazione delle risorse possono comprendere l'ammontare dei fondi raccolti e la crescita del numero dei soci. Gli indicatori per la misurazione delle prestazioni del personale potrebbero misurare il numero di persone toccate da un particolare programma oppure il numero di

progetti completati dall'organizzazione. Infine, più difficoltosa è la definizione di indicatori per la misurazione del progresso nel raggiungimento della missione. Tra le opzioni a disposizione delle organizzazioni, viene suggerito di sviluppare "obiettivi di micro-livello" che, se raggiunti, comportano il raggiungimento degli obiettivi su scala più ampia ⁽⁶⁰⁾. A ben vedere, questa individuazione di "obiettivi di micro-livello" corrisponde in modo semplificato alla declinazione della missione in obiettivi strategici e questi a loro volta in progetti con indicatori e target di risultato.

5. La redazione e l'implementazione del piano strategico

La pianificazione strategica deve tradursi in un piano strategico ⁽⁶¹⁾, cioè in un documento scritto che può considerarsi come la concretizzazione del processo di pianificazione strategica intrapreso dall'organizzazione. La redazione di un piano strategico risulta importante, sia per la condivisione e diffusione delle idee e degli obiettivi all'interno dell'organizzazione, sia come strumento a supporto della gestione strategica dell'organizzazione, poiché l'organizzazione deve realizzare gli obiettivi definiti nel piano.

Nella letteratura presa a riferimento, è possibile rintracciare, ancorché diversamente nominati, i principali elementi e contenuti che dovrebbero costituire un piano strategico. Per esempio, Brusa suggerisce che il piano strategico contenga le *intenzioni strategiche*, le *iniziative strategiche* e i *progetti* attuativi delle stesse, i *risultati attesi* ⁽⁶²⁾.

Esistono poi molteplici linee guida e modelli di redazione di un piano strategico, che si basano e cercano di tradurre nella operatività gli studi compiuti dalla materia. In generale, questi modelli propongono che vengano esplicitati

⁽⁶⁰⁾ Si veda J. SAWHILL, D. WILLIAMSON, *Measuring what matters in nonprofits*, in www.mckinsey.com, 1° maggio 2001.

⁽⁶¹⁾ Così, anche, L. BRUSA, p. 431.

⁽⁶²⁾ *Ibidem*.

innanzitutto la visione, la missione e i valori dell'organizzazione, che costituiscono il presupposto e il quadro dell'azione di ogni organizzazione e ai quali si devono allineare gli altri elementi che realizzano la pianificazione strategica. Secondo questi modelli, il piano individua, poi, obiettivi strategici, progetti con le relative azioni da intraprendere, collegati a ogni obiettivo strategico, con le relative scadenze, gli indicatori di risultato e i target che ne definiscono il successo. Non tutti i modelli e linee guida per la redazione di un piano strategico inseriscono, come primo passaggio, l'individuazione delle aree di interesse (*focus area*). Rispetto a questo passaggio, poiché il consiglio che viene dato è quello di limitare il loro numero, la decisione più difficile pare essere quindi quella di stabilire quali sono le priorità su cui è necessario focalizzare le azioni dell'organizzazione. Il compiere questa scelta diventa parte del processo di pianificazione strategica, poiché significa affinare le scelte per individuare quali sono le vere priorità per l'organizzazione nel momento presente ⁽⁶³⁾. A titolo esemplificativo, le aree di interesse più ricorrenti nei piani strategici, si possono indicare come: espansione/crescita; entrate/costo/margine; soddisfazione del cliente; conformità; innovazione (nuove linee di prodotti); interazione con (un gruppo di) *stakeholder*; soddisfazione dei dipendenti ⁽⁶⁴⁾.

Seguendo i principi sopradescritti, il piano strategico si redige definendo gli *obiettivi strategici* da perseguire attraverso l'indicazione di *azioni* da compiere e dell'*oggetto* di quelle azioni e la loro *scadenza*. Agli obiettivi sono collegati dei *progetti* che si esplicitano sempre attraverso l'indicazione di una *azione più specifica*, dell'*oggetto* di quella azione e della *scadenza*, nonché definendo degli *indicatori*, con *l'unità di misura* e il *valore-obiettivo* che indica il risultato che rappresenta l'esito positivo nel raggiungimento dell'obiettivo (in tabella 5 un esempio della strutturazione sintetica del piano sulla base dei principi qui definiti) ⁽⁶⁵⁾.

⁽⁶³⁾ CASCADE, *How to Write a Strategic Plan*, cit., p. 33.

⁽⁶⁴⁾ Ivi, p. 32.

⁽⁶⁵⁾ Ivi, p. 49. In modo simile, D. MINEO, C. CHAPMAN, *Strategic Planning in Research Organizations*, RSM McGladrey, 2010, individuano come elementi del piano: obiettivi strategici, progetti, indicatori, target.

Definito il piano strategico, il passaggio successivo è ovviamente la sua attuazione. In questa prospettiva, non deve essere trascurata la preparazione dell'organizzazione all'implementazione del piano. Infatti, è necessario uno sforzo collaborativo di tutta l'organizzazione: ogni persona svolge un ruolo importante a tal fine ⁽⁶⁶⁾.

Tabella 5. Modello di strutturazione sintetica per un piano strategico

Visione:							
Missione:							
Valori:							
Valore 1	Valore 2	Valore 3	Valore 4	Valore 5	Valore 6	...	
Focus Area	Obiettivi strategici	Progetti/Azioni	Valore	Unit	Data	Data	
				à	inizio	a fine	
Focus 1	Obiettivo 1	<i>[azione e oggetto dell'azione da compiere]</i>					
	Progetto1	<i>[azione più specifica da compiere]</i>					
	Progetto 2	...			-	-	
						
	Indicatore 1						
	Indicatore 2						
	...			-	-	-	-
	Obiettivo 2	<i>[azione e oggetto dell'azione da compiere]</i>					

⁽⁶⁶⁾ In questi termini D. MINEO, C. CHAPMAN, *op. cit.*

	Progetto1	[azione più specifica da compiere]				
	Progetto 2	...			-	-
					
	Indicatore 1					
	Indicatore 2					
	...		-	-	-	-
Focus 2	Obiettivo 1	[azione e oggetto dell'azione da compiere]				
	Progetto1	[azione più specifica da compiere]				
	Progetto 2	...			-	-
					
	Indicatore 1					
	Indicatore 2					
	...		-	-	-	-

Parte II
ADAPT:
UN ENTE DI RICERCA NON ACCADEMICA
SUL DIRITTO DEL LAVORO
E LE RELAZIONI INDUSTRIALI

CAPITOLO 1

LA NASCITA E L'EVOLUZIONE DI ADAPT COME ENTE DI RICERCA NON ACCADEMICA

SOMMARIO: 1. La nascita di ADAPT come ente di ricerca non accademica. – 2. L'evoluzione di ADAPT. – 3. I soci di ADAPT, le fasi della crescita e le ragioni dell'adesione. – 4. Le reti di relazioni: i partenariati. – 5. *Segue*: Le relazioni con le istituzioni. – 6. *Segue*: Le relazioni internazionali. – 7. Le attività distintive.

1. La nascita di ADAPT come ente di ricerca non accademica

ADAPT, Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del Lavoro e le Relazioni Industriali, è stata fondata nel 2000 ⁽¹⁾ a Modena, presso i locali dell'allora Centro Studi Internazionali e Comparati della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Modena. Promotori della iniziativa sono stati il professor Marco Biagi ⁽²⁾ e Michele Tiraboschi, unitamente a un collaboratore della cattedra di diritto del lavoro e alcuni laureandi in diritto del lavoro.

Indagando le ragioni della nascita della associazione, emerge innanzitutto la motivazione pratica di questa scelta. Da un lato, l'obiettivo è «creare un rapporto di più stretta collaborazione con il mondo dell'impresa, organizzazioni sindacali e in generale con i vari soggetti che operano nel mondo del lavoro» ⁽³⁾, attraverso attività di tipo scientifico e di supporto tecnico. Dall'altro lato, ADAPT trova anche le sue fondamenta nella volontà dei promotori di contrattualizzare e

⁽¹⁾ La data di costituzione è il 12 luglio 2000.

⁽²⁾ Sulla figura di Marco Biagi, si veda M. TIRABOSCHI, *Morte di un riformista*, Marsilio, 2003, nonché M. TIRABOSCHI, *Le interviste impossibili. Marco Biagi venti anni dopo*, ADAPT University Press, 2022.

⁽³⁾ Così il verbale dell'assemblea dell'associazione del 13 giugno 2001.

stabilizzare i loro giovani collaboratori, che non avevano la possibilità o l'occasione di accedere al mondo accademico ⁽⁴⁾.

Con riferimento al profilo della forma giuridica, la scelta è conseguente alla ragione e all'interesse della costituzione di tale soggetto, non volto al profitto, ma ad essere un contenitore e un ambiente che potesse facilitare i fondatori dell'associazione a svolgere agilmente attività di ricerca (sui temi del diritto del lavoro e delle relazioni industriali) con il supporto di giovani collaboratori, adeguatamente contrattualizzati.

Il nome scelto per l'associazione, sia il nome in breve, sia il nome per esteso, forniscono già diversi elementi rispetto agli scopi della stessa, all'ambito di attività, ai temi di elezione.

Il nome ADAPT non è, evidentemente, l'acronimo del nome Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del Lavoro e le Relazioni Industriali. La scelta di tale nome ⁽⁵⁾ è stata compiuta per il suo significato in inglese di "adattare" e per il fatto che richiamasse l'allora innovativo concetto di "adattabilità", che era uno dei pilastri della *Strategia europea per l'occupazione* ⁽⁶⁾, da poco lanciata in ambito comunitario. Il nome intendeva e intende, infatti, evocare la capacità di essere flessibili e duttili, «l'adattabilità di persone, istituzioni e norme

(4) Questo punto viene espresso dall'allora presidente di ADAPT nei verbali dell'assemblea dell'associazione del 13 giugno e del 4 settembre 2001.

(5) La scelta del nome viene ricordata da M. TIRABOSCHI, *Le interviste impossibili. Marco Biagi venti anni dopo*, cit., p. 13.

(6) La *Strategia europea per l'occupazione* (SEO) fu lanciata nel 1997 dal Consiglio europeo straordinario sull'occupazione di Lussemburgo il 20-21 novembre 1997. Per una sintesi, si veda il *Glossario delle sintesi EUR-Lex*, voce *Strategia europea per l'occupazione* (https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/european_employment_strategy.html?locale=it), e UNIONE EUROPEA, *La nascita della strategia europea per l'occupazione (SEO): il processo di Lussemburgo (novembre 1997)*, in eur-lex.europa.eu, 15 marzo 2005 (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11318>). I famosi quattro pilastri della SEO erano: «migliorare l'occupabilità, sviluppare l'imprenditorialità, incoraggiare l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese per consentire al mercato del lavoro di reagire ai mutamenti economici e rafforzare la politica in materia di pari opportunità» (CONSIGLIO EUROPEO STRAORDINARIO SULL'OCCUPAZIONE, *Conclusioni della Presidenza*, Lussemburgo, 20-21 novembre 1997,).

ai cambiamenti nei processi economici e sociali» ⁽⁷⁾, la capacità di guardare al mondo del lavoro in modo nuovo, nello spirito europeo ed internazionale, sorretto dal metodo della comparazione, nella convinzione che fosse, e sia, possibile «modernizzare l'organizzazione del lavoro, comprese formule flessibili di lavoro, onde rendere produttive e competitive le imprese e raggiungere il necessario equilibrio tra la flessibilità e la sicurezza» ⁽⁸⁾.

Il nome completo, invece, Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del Lavoro e le Relazioni Industriali, esplicita e comunica in modo immediato non solo lo scopo della associazione e la natura dell'attività che svolge, ma anche il principale ambito di indagine e, non ultimi, i metodi applicati.

Infatti, come indicato dallo Statuto, il primo scopo dell'associazione è quello di «svolgere attività di studio con la finalità di approfondire in chiave internazionale e comparata tematiche inerenti al diritto del lavoro e le relazioni industriali» ⁽⁹⁾. Per realizzare tale precipua finalità, è previsto che l'associazione possa promuovere dibattiti, conferenze e convegni, produrre materiale scientifico (saggi, ricerche, raccolte di documentazione), nonché dotarsi di una propria collana di pubblicazioni.

Emerge quindi la natura di ADAPT quale ente di ricerca, i cui principali campi di indagine e studio intendevano, ed intendono, essere il diritto del lavoro e le relazioni industriali, non limitati al contesto italiano, ma sviluppati e intesi in una prospettiva internazionale e investigati anche attraverso il metodo comparato. Le materie del diritto del lavoro e delle relazioni industriali, la prospettiva internazionale e il metodo comparato sono le cifre distintive di ADAPT ⁽¹⁰⁾.

La volontà e l'obiettivo di essere una organizzazione di ricerca non accademica sono espressi anche dal "motto" di ADAPT: promuovere un modo nuovo di

⁽⁷⁾ Si veda M. TIRABOSCHI, *Le interviste impossibili. Marco Biagi venti anni dopo*, cit., p. 13, con riferimento alla scelta del nome ADAPT.

⁽⁸⁾ CONSIGLIO EUROPEO STRAORDINARIO SULL'OCCUPAZIONE, *op. cit.*

⁽⁹⁾ Così l'art. 2 dello Statuto di ADAPT (consultabile in <http://www.adapt.it/chi-siamo/>).

⁽¹⁰⁾ Non è sorprendente che ADAPT si caratterizzi per questi tratti, dal momento in cui questi rispecchiano perfettamente quelli del suo "primo" fondatore, cfr. M. TIRABOSCHI, *Morte di un riformista*, cit., p. 30.

“fare Università”, costruendo stabili relazioni e avviando interscambi tra sedi della alta formazione, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese ⁽¹⁾. Il concetto “fare Università” vuole significare fare ricerca, fare alta formazione, trasferire conoscenze scientifiche e culturali a imprese, istituzioni, professionisti, mondo associativo, incidere sul dibattito pubblico. Questo “motto” può essere visto come un modo differente e sintetico per indicare che lo scopo di ADAPT è quello di essere una organizzazione di ricerca, evidentemente “non accademica”.

L’obiettivo di “fare Università” in “modo nuovo” rappresenta la volontà di adottare e applicare un metodo e una impostazione differenti da quelli adottati dalle Università all’epoca della nascita di ADAPT, quando non era ancora stata introdotta la c.d. terza missione ⁽²⁾ e pertanto erano limitate le relazioni, gli scambi e le collaborazioni con le diverse componenti della società e dell’economia. L’aspirazione di ADAPT, infatti, è costruire (o tentare la costruzione di) stabili relazioni e interscambi con il mondo associativo, delle istituzioni, delle imprese e dei professionisti. Il metodo, quindi, non si basa sul trasferimento unidirezionale del sapere dall’organizzazione di ricerca e alta formazione ai soggetti destinatari, ma anche sull’acquisizione di conoscenze provenienti da tali soggetti grazie a un costante dialogo, confronto e

⁽¹⁾ Nella prospettiva della programmazione strategica, questo “motto” corrisponde al *mission statement*, cioè alla dichiarazione ed esplicitazione della missione dell’organizzazione. Si veda *infra*, cap. 1, parte III.

⁽²⁾ In occasione della prima attività di valutazione della ricerca (VQR 2004-2010), ANVUR ha introdotto il concetto di Terza Missione come «apertura verso il contesto socio-economico mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze», facendovi rientrare oltre alle attività di valorizzazione economica della ricerca, anche iniziative dal valore socio-culturale ed educativo. Così ANVUR, *Terza Missione e Impatto Sociale di Atenei ed Enti di Ricerca*, in <https://www.anvur.it/attivita/temi/>, 2018; negli stessi termini CORTE DEI CONTI, *Referto sul sistema universitario*, 2021, p. 88. In B. BLASI, S. ROMAGNOSI, *La Terza Missione nelle università*, in ANVUR, *Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013, 2014*, cap. II.2.3, p. 559, si dice che «per Terza Missione si intende l’insieme delle attività con le quali le università entrano in interazione diretta con la società, affiancando le missioni tradizionali di insegnamento (prima missione, che si basa sulla interazione con gli studenti) e di ricerca (seconda missione, in interazione prevalentemente con le comunità scientifiche o dei pari). Con la Terza Missione le università entrano in contatto diretto con soggetti e gruppi sociali ulteriori rispetto a quelli consolidati e si rendono quindi disponibili a modalità di interazione dal contenuto e dalla forma assai variabili e dipendenti dal contesto».

collaborazione sui progetti. Si tratta pertanto di un metodo caratterizzato dall'apprendimento reciproco dove il piano teorico e pratico si fondono. In sostanza, è un metodo basato sull'alternanza, sull'apprendimento dalla pratica attraverso il dialogo e sull'applicazione pratica della ricerca, che rappresenta e caratterizza la modalità di lavoro nello svolgimento delle diverse attività nell'ambito dell'Associazione.

In questo si riscontra il tratto distintivo e identitario di ADAPT, cioè il metodo dell'alternanza formativa e delle relazioni industriali ovvero un metodo che non si basa solo sulla teoria, ma sulla pratica e sul confronto tra le parti ⁽¹³⁾.

Infine, l'attività di studio e ricerca svolta dall'associazione ha l'aspirazione di svolgere una funzione culturale, incidendo sul dibattito pubblico per una modernizzazione e innovazione del diritto del lavoro e delle relazioni industriali, sostenendo inoltre un sistema di relazioni industriali e un mercato del lavoro di qualità. In questa prospettiva, le posizioni di ADAPT si basano sui risultati delle proprie attività di ricerca.

2. L'evoluzione di ADAPT

Accanto all'obiettivo di sviluppare studi e ricerche sui temi del lavoro, in dialogo costante con istituzioni, imprese, parti sociali e professionisti, è emerso l'interesse e la volontà di strutturare e formalizzare l'attività di formazione dei giovani, di sostegno nell'ingresso del mercato del lavoro e di promozione di modalità alternative di transizione scuola-lavoro, come l'apprendistato di terzo livello ed il dottorato in *internship*, basato su un percorso formativo realizzato all'interno di contesti lavorativi (aziende, organizzazioni datoriali e sindacali, altre

⁽¹³⁾ Si veda M. TIRABOSCHI, *Le interviste impossibili. Marco Biagi venti anni dopo*, cit., p. 12, dove dice: «Lo sviluppo della tua analisi deve infatti non poco anche al dialogo costante con personalità di spicco del sistema di relazioni industriali del tempo». Biagi replica: «Vero, sin dai primi passi nella carriera accademica ho sentito una forte spinta ad affrancarmi il prima possibile da una formazione e da una ricerca scientifica fino ad allora eminentemente "libresca"».

organizzazioni). Invero, questa aspirazione si può ritenere connaturata ad ADAPT, poiché trae le sue origini dalla c.d. “bottega artigiana” di Marco Biagi⁽¹⁴⁾, sviluppata nell’ambito dell’allora *Centro Studi Internazionali e Comparati* presso la Facoltà di Economia dell’Università di Modena, che senza essere un percorso formativo strutturato realizzava informalmente, ma concretamente, lo scopo di consentire agli studenti o neolaureati di acquisire un metodo di lavoro, di apprendere in situazioni reali e di compito, applicando nella pratica gli apprendimenti teorici, praticando di fatto l’alternanza formativa. Inoltre, come detto, la sua stessa nascita trova fondamento nella volontà di garantire ai collaboratori la transizione dalla dimensione volontaristica di studenti e laureandi alla dimensione della collaborazione professionale.

Con questo obiettivo, ADAPT ha promosso e organizzato la costruzione di diversi percorsi di alta formazione volti a sostenere l’ingresso di giovani laureati nel mercato del lavoro e, in particolare, la promozione di corsi di formazione e scuole di dottorato, in collaborazione con le imprese, per lo svolgimento di un percorso di apprendimento e ricerca all’interno di contesti lavorativi⁽¹⁵⁾.

Con l’acquisizione di esperienza di progettazione e organizzazione di tali percorsi, e in particolare l’importante supporto e impegno progettuale e organizzativo nell’ambito dei dottorati che ADAPT promuoveva, l’associazione aveva sviluppato l’obiettivo che la propria Scuola di alta formazione potesse rilasciare titoli equipollenti al titolo di dottore di ricerca ai sensi del decreto Presidente della Repubblica 11 luglio 1980, n. 382, e del decreto ministeriale 6 agosto 1998.

(14) M. TIRABOSCHI, *Morte di un riformista*, cit., pp. 55-56, descrive così la “bottega artigiana”: «Ad affiancarci erano unicamente i nostri studenti del quarto anno di economia politica e di economia aziendale attratti dalle sue qualità umane e dal suo fascino. Il loro era una sorta di volontariato, basato sulla stima reciproca e direi anche, in taluni casi, su un forte senso di solidarietà umana. I ragazzi che entravano nel nostro ufficio erano sicuramente convinti di imparare qualcosa, di fare una esperienza utile per porre delle solide fondamenta per il proprio futuro, ma si sentivano indubbiamente anche gratificati di poter partecipare a un progetto così importante. [...] Sei mesi, un anno, a volte anche di più, per quegli studenti che, al termine del corso, iniziavano subito a frequentare i nostri uffici. Tanto duravano le collaborazioni. Apprendistati brevi, talora brevissimi, ma comunque sufficienti per imparare un metodo di lavoro, e anche a capire il significato del lavoro di gruppo condividendo, ciascuno al proprio livello, successi e responsabilità».

(15) Si veda *infra*, cap. 5, in questa parte.

Benché non ci siano impedimenti legislativi rispetto alla possibilità per un soggetto di natura associativa di poter ottenere per i propri diplomi l'equipollenza al titolo di Dottore di ricerca, in presenza di tutti i requisiti previsti dalla legislazione in materia, la forma giuridica dell'associazione (in particolare non riconosciuta) non era considerata adeguata a tale scopo, ritenendosi che non fornisse sufficienti garanzie di solidità e stabilità della missione dell'ente. Al contrario, la forma giuridica della fondazione, per legge vincolata allo scopo statutario, era considerata idonea ad assicurare tali requisiti. Per questa ragione, e per il fatto che, in generale, la forma giuridica della fondazione a differenza dell'associazione non riconosciuta consente di ottenere accreditamenti e iscrizioni a diverse tipologie di elenchi ⁽¹⁶⁾, ADAPT ritenne opportuno costituire una fondazione che si dedicatesse in modo specifico allo sviluppo di una Scuola di alta formazione ⁽¹⁷⁾ che potesse ottenere il riconoscimento al rilascio di titoli equipollenti ai titoli di dottore di ricerca ⁽¹⁸⁾.

Nel 2013, pertanto, è stata costituita la Fondazione ADAPT ⁽¹⁹⁾, su iniziativa dei professori Giuseppe Bertagna e di Michele Tiraboschi e il cui ente fondatore e di riferimento (anche per la definizione dei piani di azioni strategici) è la stessa ADAPT associazione ⁽²⁰⁾. Lo scopo statutario è quello di favorire direttamente – o anche indirettamente mediante attività di progettazione e ricerca – l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro anche attraverso l'istituzione di una Scuola internazionale di alta formazione in Transizioni occupazionali e relazioni di lavoro. La Scuola sviluppa percorsi di alta formazione e di ricerca, diretti a facilitare le transizioni occupazionali nel mercato del lavoro, a partire dalla transizione scuola-lavoro, e favorire l'integrazione tra percorsi educativi e formativi e mercato del lavoro, anche mediante la promozione e l'attivazione di

⁽¹⁶⁾ Per esempio, l'elenco dei soggetti rispetto ai quali i fondi trasferiti per il finanziamento della ricerca, a titolo di contributo o liberalità, sono deducibili dal reddito del soggetto erogante ai sensi del all'art. 1, comma 353, della l. n. 266/2005.

⁽¹⁷⁾ Così il verbale dell'assemblea dei soci ADAPT del 15 marzo 2012.

⁽¹⁸⁾ Tale obiettivo è esplicitato dal verbale dell'assemblea dei soci ADAPT del 19 marzo 2014.

⁽¹⁹⁾ Fondazione ADAPT è stata costituita il 3 aprile 2013.

⁽²⁰⁾ Art. 1, comma 2, Statuto della Fondazione ADAPT.

dottorati di ricerca, master, corsi di perfezionamento, tirocini formativi e di orientamento, percorsi di alta formazione in apprendistato ⁽²¹⁾.

Con l'istituzione della fondazione, si assiste ad una profonda riorganizzazione dell'associazione. Essa si dedica alle attività tipiche di un centro studi e anche di una sorta di *think tank* rispetto alle istanze del mondo associativo che lo compongono, che si traducono in diversi prodotti, non soltanto di natura scientifica e accademica, ma anche più "divulgativa", diffusi attraverso il *Bollettino ADAPT*, una piattaforma *open access* di disseminazione della ricerca scientifica che consente di perseguire l'obiettivo di azione culturale e di intervento sul dibattito pubblico in materia di lavoro. A queste si aggiungono le attività di relazione con le istituzioni e di gestione della dimensione associativa. La Fondazione, invece, si occupa della dimensione di Scuola, di selezione e formazione di giovani generazioni di operatori ed esperti del mercato del lavoro e in particolare delle attività organizzative, ma anche didattiche, connesse al dottorato e al relativo fundraising (individuazione di organizzazioni interessate a finanziare borse di dottorato e ospitare il percorso formativo del dottorando).

In coerenza con il suo scopo statutario, anche la Fondazione ADAPT svolge attività di ricerca, che tuttavia si concentrano principalmente sulle area tematica della formazione e delle transizioni occupazionali, con un focus sull'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e sulla transizione scuola-lavoro, e più in generale allo studio delle transizioni lavorative in una prospettiva di ciclo di vita, e nel quadro dei cambiamenti economici, tecnologici, demografici e ambientali che hanno un impatto sul mondo del lavoro e sui rapporti tra persona, organizzazione, società.

ADAPT associazione ha inoltre costituito una società di servizi, della quale è unico possessore delle quote. Da un lato la società si occupa di attività di servizio, appunto, afferenti all'ambito delle tecnologie dell'informazione e comunicazione (siti internet, sistema di distribuzione delle newsletter, ecc.) e delle tecnologie

⁽²¹⁾ Art. 2, Statuto della Fondazione ADAPT. L'attività della Scuola di alta formazione e dei dottorati di ricerca promossi da ADAPT sono approfonditi *infra*, cap. 5, in questa parte.

utilizzante in ambito organizzativo e formativo come l'area di cooperazione Moodle (denominata *ADAPTland*) ⁽²²⁾. Inoltre, avendo natura commerciale, la società di servizi svolge le attività di ambito scientifico su commissione relativamente ai temi tipici di ADAPT: studi e ricerche; assistenza tecnico-progettuale e consulenza; attività formative di diversa tipologia; revisione linguistica e traduzione specialistica; nonché partecipa a gare di appalto nazionali o europee per lo svolgimento di attività scientifiche, alle quali sono ammessi soltanto enti di natura imprenditoriale. Per la stessa ragione, è gestita dalla società di servizi, la casa editrice ADAPT University Press ⁽²³⁾.

3. I soci di ADAPT, le fasi della crescita e le ragioni dell'adesione

Per definizione una associazione si basa sul supporto dei propri soci. È pertanto rilevante comprendere la natura dei soci di ADAPT, per comprendere meglio la natura stessa dell'organizzazione, dei suoi obiettivi e delle sue attività.

I soci di ADAPT possono essere, da Statuto, persone fisiche o entità collettive ⁽²⁴⁾. Tuttavia, se i soci fondatori erano tutti persone fisiche, dalla costituzione dell'associazione, i soci ordinari sono e sono sempre stati entità collettive: imprese, associazioni imprenditoriali, sindacati, enti bilaterali, istituzioni, centri di ricerca e altre associazioni.

Dal punto di vista numerico, l'evoluzione dell'adesione all'associazione ha visto nel primo anno di attività effettiva (2001), dopo la fondazione, l'adesione di 18 soci, con la presenza di 10 organizzazioni imprenditoriali (Abi, Ancc Coop, Cna, Cna Modena, Confartigianato, Confcommercio, Confindustria Nazionale, Coopfond/Legacoop Nazionale, Fipe, Legacoop Emilia Romagna), 1 sindacato nazionale (la CISL nazionale), 5 grandi imprese (Cremonini spa, Electrolux Italia Spa, Meta spa, Obiettivo Lavoro, Telecom Italia spa) e due soggetti istituzionali

⁽²²⁾ Si veda *infra*, cap. 7, in questa parte.

⁽²³⁾ Le diverse attività menzionate sono trattate nel dettaglio nei capitoli che seguono.

⁽²⁴⁾ Si veda l'art. 8 dello Statuto di ADAPT.

(Comune di Modena e Italia Lavoro). È comprensibile come l'adesione di questi soggetti all'associazione dipendesse per un verso dai temi caratterizzanti l'associazione, ovvero il diritto del lavoro e le relazioni industriali, e per altro verso dalle relazioni che il prof. Marco Biagi aveva con i dirigenti di tali attori e dalle idee progettuali che si intendevano sviluppare. Inoltre, è possibile evidenziare un certo legame con il territorio, poiché aderiscono il Comune di Modena e la CNA Modena, soggetti con i quali si erano già sviluppati occasioni di collaborazione.

Nel 2002 i soci passano da 18 a 26 e nel 2003 a 31. Le nuove adesioni sono principalmente di parti sociali: oltre alla UIL, 9 organizzazioni imprenditoriali. Si aggiungono inoltre due aziende. Dal 2004 al 2006 i soci sono aumentati di altre 10 unità. Aderiscono sindacati e datoriali e alcune grandi aziende. Si può osservare in questi anni, la progressiva presenza tra i soci di agenzie di somministrazione, oltre alla loro associazione datoriale. Questo dato è collegato alla approvazione del decreto legislativo n. 276/2003 che aveva riformato la regolamentazione del mercato del lavoro e il sistema delle autorizzazioni per svolgere le attività di somministrazione, intermediazione, ricerca e selezione e ricollocazione. Il tema della disciplina del mercato del lavoro e della somministrazione erano oggetto di studi monografici e ricerche da parte dei ricercatori di ADAPT; pertanto, le agenzie per il lavoro potevano trovare supporto e assistenza di cui necessitavano in quel momento di transizione dalla disciplina previgente della legge n. 196/1997 (c.d. Pacchetto Treu) alla disciplina del decreto legislativo n. 276/2003.

Nella evoluzione del numero di adesioni ad ADAPT dal 2002 al 2006, pare potersi affermare che non abbia inciso particolarmente la tragica scomparsa del prof. Biagi, poiché nel 2002 i soci aumentarono di 8 unità rispetto all'anno precedente. Potrebbe, invece, avere avuto effetto sull'incremento del numero di soci dal 2003 l'attività di consulente del Ministero del lavoro e delle politiche sociali da parte di Michele Tiraboschi (in quel momento presidente di ADAPT), che in particolare seguì la stesura del decreto legislativo n. 276/2003, decreto delegato della c.d. legge Biagi (legge n. 30/2002), nonché dei decreti ministeriali e delle circolari collegate.

Tra il 2006 e il 2007 ancora si assiste all'incremento dei soci di una decina di unità e questo senza connessione con le attività di progettazione legislativa e istituzionale che, in quella fase erano cessate in termini istituzionali, per Governi e Ministeri. Tali attività continuavano indipendentemente dalla consulenza a beneficio e supporto di una visione e istanze riformistiche e culturali dei soci.

Oltre a grandi aziende, continua l'adesione delle agenzie per il lavoro (4 su 10 nuovi soci), che evidentemente trovano in ADAPT un punto di riferimento per i temi che riguardano il loro contesto e le loro attività. Gli incrementi nelle adesioni ad ADAPT si collegano anche all'istituzione della Scuola internazionale di Dottorato in *Diritto delle relazioni di lavoro* presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, con il coinvolgimento di ADAPT, che ha sottoscritto il protocollo di intesa con il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, insieme all'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e alla Fondazione Marco Biagi ⁽²⁵⁾.

Tra il 2008 e il 2011 il numero di soci è cresciuto da 53 a 82, numero che costituisce l'apice dei soci nella storia di ADAPT. Aderiscono in questo periodo altre agenzie per il lavoro, diverse organizzazioni imprenditoriali anche territoriali, federazioni sindacali (non più soltanto la confederazione, nello specifico la CISL), enti bilaterali, ma anche grandi e importanti aziende (come Agusta Spa, Enel, ENI, Ferrovie dello Stato, Fincantieri, Ikea, Marelli Motori). Questo periodo ha coinciso con il coinvolgimento di ADAPT nell'istituzione della Scuola internazionale di Dottorato in *Formazione della persona e diritto del mercato del lavoro* presso l'Università degli Studi di Bergamo ⁽²⁶⁾, che ha portato all'adesione ad ADAPT di alcuni finanziatori delle borse di dottorato.

Tra il 2012 e il 2014 il numero di soci scende di una decina di unità. Questa fase coincide con la conclusione dell'attività di consulenza ministeriale dell'allora presidente di ADAPT e il cambio di presidenza (che passata a Emmanuele Massagli). Questo passaggio può essere visto come il passaggio dell'associazione

⁽²⁵⁾ Si veda *infra*, cap. 5, § 1.1, in questa parte.

⁽²⁶⁾ Si veda *infra*, cap. 4, § 1.2, in questa parte.

alla “maturità”, tanto da sviluppare l’idea, a seguito delle esperienze maturate a Modena e a Bergamo, di promuovere una propria “Università”, una Scuola di alta formazione che potesse rilasciare titoli equipollenti al titolo di dottorato di ricerca, e, a tal fine fu costituita la Fondazione ADAPT⁽²⁷⁾, che assunse appunto le attività connesse alla menzionata Scuola di dottorato di Bergamo. L’associazione continua ad occuparsi delle relazioni con le istituzioni, della gestione della dimensione associativa, nonché delle attività di studio e ricerca.

Negli anni successivi al 2014, il numero di soci si assesta tra i 60 e i 70.

Con riferimento alla tipologia dei soci, come già accennato, sia storicamente sia nel presente, la prevalenza di organizzazioni datoriali e sindacati discende con tutta evidenza dai temi caratterizzanti le ricerche e le attività di ADAPT e dal richiamato metodo delle relazioni industriali. Generalmente sono associate ad ADAPT le federazioni nazionali, tuttavia, con riferimento alle associazioni datoriali e in particolare al contesto confindustriale, aderiscono diverse grandi associazioni territoriali. Sul lato sindacale, oltre all’adesione di sigle confederali, è forte il rapporto anche con le categorie nazionali (nello specifico per quanto riguarda la CISL).

Presenza costante (non soltanto nel periodo successivo alla approvazione del decreto legislativo n. 276/2003) tra i soci ADAPT è quella delle principali agenzie di somministrazione, oltre alla loro associazione datoriale nazionale (Assolavoro) e quella europea (*World Employment Confederation*). Aderiscono ad ADAPT, ora, come in passato, grandi aziende del settore industriale e del commercio e servizi. Più recentemente, con lo sviluppo del tema e del settore, hanno aderito ad ADAPT anche alcune aziende che si occupano della gestione ed erogazione di misure di welfare. Tra i soci sono presenti, inoltre, alcuni enti di formazione e centri di ricerca. L’appartenenza delle aziende socie ai diversi settori elencati è coerente con i principali temi di ricerca di ADAPT dalla somministrazione di lavoro e politiche attive, alla formazione professionale e continua, dal welfare aziendale, alla contrattazione collettiva nazionale e aziendale e alle relazioni industriali.

(27) Sul punto, si veda *supra*, § 2, in questa parte.

La decisione di aderire alla associazione dipende, pertanto, dall'interesse per i temi sviluppati da ADAPT e dalla volontà di sostenere le ricerche e le diverse attività svolte, oltre che per la possibilità di interloquire in modo privilegiato con i ricercatori su specifici temi e questioni e di accedere ai risultati delle ricerche, alle conoscenze e contenuti prodotti, tra l'altro attraverso il ricevimento in omaggio delle tante pubblicazioni di ADAPT prodotte per il mercato (per esempio la rivista scientifica trimestrale *Diritto delle Relazioni Industriali*, il rapporto annuale sulla contrattazione, ecc.); per il coinvolgimento in bandi internazionali; per la possibilità di partecipazione a seminari tecnici riservati, organizzati esclusivamente a favore dei soci. Benché i soci possano avere un interesse diretto nell'adesione alla associazione, l'adesione si basa su una scelta valoriale e sulla volontà di sostenere le tante attività di ADAPT (convegni, seminari, iniziative editoriali di diverso genere) accessibili e rese disponibili gratuitamente a tutti, non solo ai soci, poiché aderiscono all'idea e all'ambizione che le attività e le diverse iniziative di ADAPT possano incidere sul dibattito pubblico e svolgere una funzione culturale sui temi del lavoro e delle relazioni industriali, dalla quale in realtà gli stessi possono attingere indirettamente benefici.

4. Le reti di relazioni: i partenariati

Poiché gli scopi di ADAPT non sono, per sua natura, imprenditoriali, non ha interesse a coltivare relazioni sporadiche od occasionali con generici committenti, al contrario ha l'obiettivo di creare relazioni solide ⁽²⁸⁾ e *partnership* strutturate e durature. D'altra parte, questo è anche espresso nel motto di ADAPT: costruire stabili relazioni e avviare interscambi tra sedi della alta formazione, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese.

⁽²⁸⁾ La ricerca da parte di ADAPT della solidità e costanza delle relazioni con altri soggetti, prima di tutto i soci, è espressa nel verbale dell'assemblea dei soci del 4 settembre 2001.

Tali relazioni solide, strutturate e durare sono costruire principalmente attraverso l'adesione nel tempo ad ADAPT, tuttavia la sua rete di relazioni è composta da altri soggetti, oltre ai soci, con i quali si creano legami di collaborazione. La natura dei partner è, invero, del tutto simile a quella dei soci. Essi sono imprese, organizzazioni imprenditoriali, sindacati, enti bilaterali, centri di ricerca, università, con i quali sono sviluppati progetti e azioni di interesse comune, quali progetti di ricerca finanziati attraverso la partecipazione a bandi italiani ed europei oppure ricerche finanziate dagli stessi partner. Altri sono finanziatori di borse di dottorato, presso i quali i dottorandi, appunto, svolgono la loro *internship*. Come per i soci, anche per i partner vale la riflessione per cui la loro tipologia e natura, soprattutto con riferimento alle parti sociali e agli enti bilaterali, è legata alla tipicità dei temi oggetto di studio e ricerca da parte di ADAPT.

5. *Segue:* Le relazioni con le istituzioni

Altra parte della rete di relazioni di ADAPT è costituita da istituzioni nazionali e locali, che, in passato, sono anche state annoverate anche tra i soci di ADAPT. Si è detto sopra del Comune di Modena, tra i primi soci, ma anche il Comune di Milano per diversi anni ha aderito ad ADAPT, così come le province di Bergamo e di Verona. A livello nazionale, sono state socie di ADAPT: INPS, Enpals, ISFOL (ora INAPP), ITALIA LAVORO (ora ANPAL Servizi) e INAIL, di cui permane l'adesione.

Nonostante, le istituzioni citate non siano più annoverate tra i soci di ADAPT, le relazioni con tale tipologia di soggetti continuano nella forma di interlocuzioni e confronti formali e informali. Con riferimento alla dimensione territoriale, le relazioni con le istituzioni si traducono nello svolgimento da parte dei ricercatori di ADAPT della funzione di consulenti tecnici per diversi enti ed istituzioni (Lombardia, Emilia-Romagna, Piemonte, Veneto, Provincia di Trento).

Inoltre, l'attenzione verso gli studi e le attività di ADAPT è dimostrata anche dagli inviti ricevuti (provenienti tra l'altro da parte di diversi schieramenti politici) a

partecipare ad audizioni o indagini conoscitive svolte da diverse commissioni sia della Camera dei Deputati sia del Senato, su un vasto spettro di temi, non solo di natura strettamente lavoristica, ma anche di natura sociale. In particolare, ADAPT è stata audita sui seguenti temi: funzionamento dei servizi pubblici per l'impiego in Italia e all'estero; servizi per il lavoro; canali di ingresso nel mondo del lavoro e sulla formazione professionale dei giovani: stage, tirocinio e apprendistato; impatto sul mercato del lavoro della quarta rivoluzione industriale; contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti; lavoro agile; tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale; misure di conciliazione su esigenze di cura, vita e lavoro; ammortizzatori sociali; reddito di cittadinanza; salario minimo; semplificazione dell'attività ispettiva in materia di lavoro; regolamentazione sciopero trasporti pubblici; ammodernamento prevenzione dell'assenteismo nella Pubblica Amministrazione; ricadute occupazionali dell'epidemia da Covid-19 e azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi; piano nazionale di ripresa e resilienza; assegno temporaneo per i figli minori.

6. *Segue:* Le relazioni internazionali

Per poter coltivare e alimentare la dimensione internazionale e comparata degli studi e delle ricerche, caratteristica specifica di ADAPT, è necessario poter avvalersi di una rete relazionale oltre la dimensione nazionale. Negli anni ADAPT ha costituito un network internazionale che si caratterizza per una duplice dimensione: quella istituzionale, dei rapporti tra ADAPT e le organizzazioni e istituzioni internazionali, e quella personale tra ricercatori. Molte relazioni con istituzioni, soprattutto università e centri di ricerca, sono formalizzate attraverso convenzioni e accordi quadro (Figura 2) ⁽²⁹⁾, molte altre sono quelle create dalla collaborazione sui progetti di ricerca internazionali.

⁽²⁹⁾ Gli accordi quadro internazionali sono stati siglati negli anni con: Universidad Nacional de Tres de Febrero (Argentina), Universidad Autónoma De Baja California (UABC) (Mexico),

Universidad de La Punta (Argentina), Middlesex University Business School (UK), Universidad Nacional Autónoma de México (Mexico), Nottingham University Ningbo (China), Institute for Vocational Education and Training (IBBP) (Germany), I - Law Institute of National Research Tomsk State University (Russia), II - Law Institute of National Research Tomsk State University (Russia), Etech Germany (Germany), Institute for Sustainable Technologies – National research Institute (ITeEPIB) (Poland), Faculty of Law of Vilnius University (Lithuania), TSU, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University (Georgia), Hanze University (The Netherlands), G.R.E.A.T. – German research Center for Comparative Vocational education and Training (Germany), Faculty of Law of the University of Szeged (Hungary), Radboud Universiteit Nijmegen (The Netherlands), Universidad de Málaga (UMA) (Spain), Amsterdam Instituut voor ArbeidsStudies (AIAS) Universiteit van Amsterdam (The Netherlands), National Scientific Research Institute for Labour and Social Protection (Romania), UCLA - Institute for Research on Labor and Employment (IRLE) (USA), National Research University “Higher School of Economics” (Russia), Universitat de Barcelona (Spain), Universidade de Santiago de Compostela (Spain), University of Greenwich (UK), University of Gondar (Ethiopia), Universidad Argentina del la Empresa (UADE) (Argentina), Universidad de Córdoba (Spain), Faculty of Law-University of Khartoum (Sudan), Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social de la Nación (Argentina), Georgian National Academy of Sciences (Georgia), Universidad de Sevilla (Spain), Universitat de Girona (Spain), Moldova State University (Moldova), Cátedra Libre del Mundo del Trabajo – Escuela de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad Central de Venezuela (Venezuela), Heriot-Watt University, School of Languages and Management (UK), James Cook University (Australia), SRH Hochschule Berlin (Germany), Association for Social-Economic Development and Promotion CATALACTICA (Romania), Katholieke Universiteit Leuven (Belgium), The Japan Institute for Labour Policy and Training (Japan), Universitat Autònoma De Barcelona – UAB (Spain), The Lebanese Development Network (LDN) (Lebanon), Working Lives Research Institute - London Metropolitan University (United Kingdom), Universidad de Alicante (Spain), The Central European Labour Studies Institute (CELSI) (Slovakia), Maastricht School of Management (MSM) (The Netherlands), Project-Analytical Center “SAUAP” (Kazakhstan), Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla (Spain), ERIUM, School of Industrial Relations, Faculty of Arts and Sciences, Université de Montréal (Canada), Institute of Political Science - Heidelberg University (Germany), Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc (Brasil), Asociación Argentina de Usuarios de la Informática y las Comunicaciones (USUARIA) (Argentina), Yom Institute of Economic Development (YIED) (Ethiopia), University of Lodz (Poland), Grupo de investigación de Derecho del Trabajo de la Universidad de León (Spain), Universidad a Distancia de Madrid-UDIMA (Spain), CIJE-Centro de Investigação Jurídico-Económica da Faculdade de Direito da Universidade do Porto (Portugal), Departamento de Derecho de la Empresa de la Facultad de Derecho – Universidad País Vasco (UPV/EHU) (Spain), Universidad De la Rioja, Universidad De Alcalá (Alcalá De Henares, Madrid, Reino De España), RMIT UNIVERSITY, Massey University (Australia), Jagellonian University (Poland), Universidad dela República (Uruguay), Corvinus_University (Hungary), Association for the Study of the Professional Labour Relations Târgoviște Romania, Griffith University (Australia), Aprendizaje Jurídico (Venezuela).

Nell'ambito di questi rapporti internazionali, di particolare rilievo è la Comunità CIELO (*Comunidad para la Investigación y el Estudio Laboral y Ocupacional*)⁽³⁰⁾, nata nel 2015 su impulso di ADAPT e con il coinvolgimento prevalentemente dei partner del mondo ispanofono, ma non solo, sono infatti membri di questo specifico network professori, professionisti, ricercatori e studiosi della materia provenienti oltre che da America Latina e Spagna, anche da Portogallo, Francia e Italia. Lo scopo dell'iniziativa è appunto la costituzione di una rete sui temi del lavoro e delle relazioni industriali.

A sua volta ADAPT fa parte di diversi network internazionali sui temi del diritto del lavoro, della transizione scuola-lavoro, dell'alta formazione, dei dottorati innovativi, di occupazione e demografia, di trasformazione del lavoro⁽³¹⁾.

Le relazioni internazionali si sostanziano, non solo, come accennato, nella collaborazione su progetti di ricerca internazionali, generalmente finanziati dalle linee di finanziamento dell'Unione europea, ma anche in una serie di altre iniziative, tra le quali il convegno internazionale, organizzato annualmente da ADAPT a Bergamo e da diverse iniziative editoriali: il bollettino internazionale *ADAPT International Bulletin*; il bollettino mensile in lingua inglese tematico su *The Future of Work* in collaborazione con *World Employment Confederation* (WEC); l'*E-Journal of International and Comparative Labour Studies* (EJICLS), rivista scientifica trimestrale *open access* in lingua inglese; la *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, rivista *open access* trimestrale e scientifica in lingua spagnola. Tali iniziative costituiscono occasioni di incontro, collaborazione e scambi proficui per gli studi e le ricerche dei ricercatori. È evidente, quindi, che le relazioni internazionali da un lato si concretizzano e dall'altro lato si alimentano attraverso le iniziative di respiro internazionale.

⁽³⁰⁾ Si veda www.cielolaboral.com.

⁽³¹⁾ Si veda in <https://moodle.adaptland.it/course/view.php?id=215>.

attività di ricerca riservano, inoltre, particolare attenzione ai temi delle transizioni e dell'innovazione: transizioni occupazionali; transizione scuola-lavoro; transizione tecnologica e futuro del lavoro; evoluzione e ruolo dei sindacati di fronte alle trasformazioni; competenze verdi nella formazione e nel lavoro.

Le attività di studio su queste materie sono condotte, prevalentemente, attraverso la partecipazione a bandi comunitari per il finanziamento di progetti di ricerca, sviluppati con partner italiani e internazionali. Nell'ambito di questi filoni tematici, le attività di ricerca possono essere condotte anche a mercato, sulla base di specifica committenza da parte dei soci o di altri partner.

Le attività di studio e ricerca sono evidentemente la base che alimenta le altre attività che svolge ADAPT, così come esse si alimentano dei risultati, delle conoscenze e competenze acquisite dallo svolgimento delle altre attività, grazie al confronto con le persone a diverso titolo in esse coinvolte. Tale sinergia si esplica in particolare tra le attività di ricerca e le attività di didattica nell'ambito dei dottorati di ricerca e nei percorsi di alta formazione, che ADAPT promuove e realizza ⁽³³⁾. ADAPT, infatti, ha collaborato alla costituzione di scuole e corsi di dottorato presso diverse Università italiane (Modena e Reggio Emilia, Bergamo, Siena e Politecnico di Bari), oltre ad avere direttamente organizzato e realizzato master (anche in apprendistato) e corsi di perfezionamento e percorsi di ricerca in apprendistato ⁽³⁴⁾.

Le diverse attività di ricerca (da progetti cofinanziati dalla Commissione europea o da bandi nazionali; su committenza; nell'ambito del dottorato; dallo sviluppo dei percorsi dei ricercatori di ADAPT) generano plurimi prodotti (rapporti di ricerche, saggi, monografie, articoli, guide operative, altre pubblicazioni) che sono spesso oggetto di pubblicazione da parte della casa editrice ADAPT University Press nell'ambito delle diverse tipologie di prodotti e linee editoriali (dal *Bollettino ADAPT* e newsletter internazionali, agli working paper, e-book, riviste

⁽³³⁾ Cfr., sul punto, M. TIRABOSCHI, *Le interviste impossibili. Marco Biagi venti anni dopo*, cit., p. 100, dove si dice «didattica e ricerca non sono ambiti separati ma si sostengono vicendevolmente».

⁽³⁴⁾ Le attività della Scuola di ADAPT e in particolare il dottorato sono trattate *infra*, cap. 5, in questa parte.

elettroniche e cartacee, fino a volumi cartacei). ADAPT ha compiuto infatti la scelta di creare una propria casa editrice per avere maggiore flessibilità e facilità di pubblicazione dei risultati della ricerca, nonché una maggiore rapidità, necessaria per esempio quando si intende incidere sul dibattito pubblico nel corso dell'*iter* di approvazione di un provvedimento legislativo, intervenendo non soltanto con brevi commenti, ma con analisi scientifiche approfondite. In ogni caso, le pubblicazioni della casa editrice non sono solamente il risultato delle attività di ricerca di ADAPT e dei suoi ricercatori, ma anche di studiosi esterni e altre istituzioni ⁽³⁵⁾.

Le conoscenze e competenze acquisite dai ricercatori di ADAPT attraverso le attività di ricerca alimentano anche le attività di formazione rivolte a professionisti, responsabili delle risorse umane, sindacalisti, operatori del mercato del lavoro, condotte applicando il metodo dell'integrazione tra teoria e pratica ⁽³⁶⁾. Ugualmente esse consentono, altresì, lo svolgimento di attività di assistenza tecnico-progettuale e consulenza.

⁽³⁵⁾ Si veda l'area dedicata ad ADAPT University Press in <https://moodle.adaptland.it/course/index.php?categoryid=9>. L'attività sarà approfondita *infra*, cap. 7, in questa parte.

⁽³⁶⁾ Si tratta della attività di formazione *infra*, cap. 4, in questa parte.

Capitolo 2

LE PERSONE E LA STRUTTURA

SOMMARIO: 1. L'evoluzione dell'organizzazione di ADAPT. – 2. La strutturazione in unità organizzative. – 3. Persone e figure professionali. – 3.1. La composizione del personale. – 4. La struttura organizzativa e modello di organizzazione.

1. L'evoluzione dell'organizzazione di ADAPT

Lo Statuto di ADAPT, oltre a prevedere che le cariche associative (membri del Consiglio Direttivo e presidente) siano ricoperte a titolo gratuito ⁽¹⁾, specifica che per lo svolgimento e la realizzazione delle proprie attività l'associazione può avvalersi sia di prestazioni retribuite sia di prestazioni gratuite ⁽²⁾; d'altra parte, si tratta di un soggetto senza scopo di lucro, pertanto, è coerente con questa caratteristica il contributo volontaristico alle attività. Inoltre, anche se non escluso dallo Statuto, il presidente svolge gratuitamente non soltanto le attività di natura strettamente associativa legate alla sua carica, ma anche tutte le attività di natura scientifica.

Nei primissimi anni dopo la sua costituzione, infatti, le attività di natura scientifica erano svolte attraverso il contributo volontaristico del suo presidente (Michele Tiraboschi) e di alcuni giovani studiosi e ricercatori. ADAPT contava solamente su un dipendente per la gestione di tutte le attività di natura associativa, organizzativa, amministrativa e di segreteria.

Solo nel 2005, ADAPT comincia a costruire una organizzazione maggiormente strutturata attraverso l'impiego di altro personale (dipendenti e collaboratori) sia per le attività di natura scientifica sia con funzioni organizzative e tecniche. A

⁽¹⁾ Così disciplina l'art. 7, comma 2, dello Statuto.

⁽²⁾ Nello specifico è l'art. 2, comma 3, dello Statuto che definisce tale questione.

supporto delle attività scientifiche svolte dai giovani ricercatori interni o esterni a titolo volontaristico, oltre alla figura con funzioni amministrative, organizzative e di segreteria, si segnalano: una persona dedicata ad attività organizzative; un collaboratore per il supporto informatico di base (la gestione dei computer, dei software, la risoluzione di semplici problemi informatici, ecc.) e l'implementazione informatica del *Bollettino ADAPT* ⁽³⁾, che iniziò ad essere pubblicato nel 2004, e una persona incaricata dell'attività di correzione bozze e *editing*. Tale attività riguardava prevalentemente la rivista scientifica *Diritto delle Relazioni Industriali* ⁽⁴⁾, ma veniva svolta anche sui rapporti di ricerca, per garantirne una buona qualità dal punto di vista della forma e della cura editoriale. ADAPT, infatti, ha da sempre riservato particolare attenzione a tale aspetto, insieme alla qualità scientifica dei contenuti.

In quella fase, per l'esiguo numero di persone, non potevano individuarsi unità organizzative, ma soltanto singole persone con specifici compiti e funzioni come appena descritto, coordinate e organizzate direttamente dal presidente di ADAPT, che poteva eventualmente delegare il coordinamento di specifici progetti (la cura di una pubblicazione, una ricerca di natura non troppo complessa, ecc.), conservandone comunque una stretta supervisione.

Tra il 2005 e il 2009 l'insieme dei collaboratori di ADAPT aumenta di diverse unità. In particolare, incrementa il numero dei dipendenti con funzioni amministrative, organizzative e tecniche. La crescita del numero e della tipologia di personale accompagna evidentemente l'incremento e la diversificazione delle

⁽³⁾ Il *Bollettino ADAPT* è una newsletter di aggiornamento sui temi del lavoro e delle relazioni industriali, contenente interventi sui temi attuali, nonché documentazione internazionale, comunitaria, nazionale, nonché regionale e locale suddivisa per sezioni. Si veda anche *infra*, cap. 7, § 6, in questa parte.

⁽⁴⁾ Si tratta della rivista fondata nel 1991 da Luciano Spagnuolo Vigorita assieme ad ALAR, un'associazione basata sull'alleanza fra università e mondo delle imprese. Dal 2002 inizia una nuova serie promossa da ADAPT, sotto la guida di Marco Biagi, con l'intento di contribuire alla modernizzazione delle relazioni industriali e, più a fondo, alla ricerca di un nuovo ordine giuridico per il lavoro che cambia. A partire dal 2005 prosegue sotto la direzione di Tiziano Treu e di Michele Tiraboschi, affiancati successivamente da Mariella Magnani. Si veda <https://moodle.adaptland.it/mod/page/view.php?id=4003>.

attività. Accanto allo svolgimento di molteplici ricerche su bandi o commissionate a mercato, all'organizzazione di convegni e alle attività editoriali, tra le nuove iniziative intraprese da ADAPT in questo periodo si annoverano anche: il coinvolgimento nella promozione e gestione della *Scuola internazionale di Dottorato in Diritto delle relazioni di lavoro* dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia ⁽⁵⁾; la progettazione e l'organizzazione in collaborazione con il Dipartimento di Economia della stessa Università di tre edizioni di un master in *Esperto del mercato del lavoro* e di tre master in apprendistato ⁽⁶⁾. Tali attività hanno necessitato, insieme a un contributo scientifico in fase progettuale e nell'ambito della didattica, di un importante contributo di natura organizzativa da parte di ADAPT. D'altra parte, il coinvolgimento nella Scuola di dottorato ha contribuito ad incrementare il numero di collaboratori, poiché diversi dottorandi svolgevano la loro internship in ADAPT, contribuendo alle attività di ricerche, mentre svolgono la loro formazione interna prevista dal piano formativo individuale.

Dal punto di vista delle caratteristiche dell'organizzazione, anche in questa fase, permane la centralizzazione delle decisioni e la supervisione di quasi la totalità delle attività da parte del presidente di ADAPT, nonché il suo diretto coordinamento di molte di queste. Alcuni progetti, invece, vengono delegati ai ricercatori con maggiore esperienza nel gruppo. Parallelamente con la crescita della dimensione della struttura e del numero di dipendenti e collaboratori, oltre alla formazione di gruppi di lavoro per la realizzazione di specifici progetti e/o ricerche, si iniziano a intravedere unità operative costituite sulla base di attività omogenee e funzioni, come per esempio l'amministrazione, che si occupa delle attività amministrative, contabili e di segreteria; l'unità dedicata alle iniziative editoriali che gestisce la cura editoriale dei prodotti sviluppati dai ricercatori, oltre la costante gestione della rivista scientifica *Diritto delle Relazioni Industriali*.

Nel biennio 2010-2011 si osserva un incremento importante rispetto agli anni precedenti del numero dei collaboratori e nell'evoluzione della struttura

⁽⁵⁾ Si veda la descrizione dei master, *infra*, cap. 4, in questa parte.

⁽⁶⁾ Si veda la descrizione dei master, *infra*, cap. 4, in questa parte.

organizzativa. In questo caso, l'incremento riguarda in particolare i ricercatori, che per lo più sono dottori di ricerca che hanno conseguito il titolo a conclusione del corso di dottorato dell'Università di Modena e Reggio Emilia. L'accrescimento della struttura è connesso, tra le altre, ad una nuova e rilevante attività nell'ambito dei dottorati di ricerca. Infatti, nel 2010, alla collaborazione con Università di Modena e Reggio Emilia, si aggiunge quella con l'Università di Bergamo, riproponendo lo schema già sperimentato con la prima Università ⁽⁷⁾. ADAPT si fa parte attiva nella costituzione e gestione della Scuola internazionale di Dottorato in *Formazione della persona e diritto del mercato del lavoro*, istituita appunto presso l'Università di Bergamo, attività che rappresenta un considerevole impegno dal punto di vista organizzativo e scientifico sia in fase di progettazione, sia di realizzazione.

Negli anni seguenti, i collaboratori di ADAPT continuano a crescere progressivamente in parallelo alle diverse attività di ricerca, di didattica nell'ambito del dottorato, di formazione, di produzione editoriale, di assistenza tecnica e progettuale in particolare nei confronti dei soci di ADAPT.

Il numero massimo di collaboratori (una cinquantina, con circa una quarantina di ricercatori tra senior, junior e dottorandi/apprendisti) è stato raggiunto nel 2019. Anche in questo caso, l'entità di questo numero non è indipendente dalle attività in cui ADAPT nel suo complesso era impegnata. In particolare, nel 2019, mentre è ancora in corso la collaborazione con l'Università di Bergamo, pur in esaurimento, viene istituito il corso di Dottorato in *Apprendimento e innovazione dei contesti sociali e di lavoro* presso l'Università degli Studi di Siena con il supporto e il coinvolgimento di ADAPT sia nella organizzazione sia nelle attività didattiche ⁽⁸⁾. Alcuni dottorandi svolgono il loro percorso in apprendistato di alta formazione per il conseguimento del titolo come apprendisti di ADAPT. Inoltre, nel 2019, ADAPT si aggiudica, in partenariato con l'Università di Modena e Reggio Emilia,

⁽⁷⁾ Con riferimento alle collaborazioni con le università per la nascita dei dottorati di ricerca, si veda *infra*, cap. 5, in questa parte.

⁽⁸⁾ Per il dottorato con l'Università degli Studi di Siena, si rinvia *infra*, cap. 5, § 5, in questa parte.

un importante co-finanziamento da parte di INAIL per la realizzazione di un progetto di ricerca biennale in tema di salute e sicurezza ⁽⁹⁾. Anche questa attività ha reso necessario il coinvolgimento di un importante numero di ricercatori per la sua realizzazione.

Negli anni successivi, in particolare a conclusione del progetto di ricerca per INAIL, il numero di collaboratori scende di diverse unità, per assestarsi intorno alle quaranta persone.

Sotto il profilo organizzativo, la dimensione raggiunta nel 2010 e la successiva ulteriore crescita del numero di collaboratori negli anni immediatamente successivi in parallelo con l'incremento del numero e della tipologia di attività svolte fa emergere la necessità di una maggiore strutturazione e formalizzazione dell'organizzazione, che fino a quel momento godeva di molta flessibilità, fluidità e informalità.

2. La strutturazione in unità organizzative

ADAPT si è quindi interrogata sulle soluzioni da adottare per rispondere alla necessità di definire una struttura interna che attribuisse ruoli e funzioni maggiormente definiti, per rendere la propria azione più efficace. Inoltre, poiché il presidente di ADAPT coordinava e supervisionava direttamente tutte le attività svolte, al crescere del numero dei collaboratori e delle attività, emergeva l'esigenza di ridurre il suo carico collegato a queste funzioni.

Dal punto di vista metodologico, si è proceduto attraverso un confronto interno tra tutti i collaboratori con l'obiettivo di comprendere quale configurazione organizzativa potesse essere più adatta per ADAPT per rispondere alle esigenze

⁽⁹⁾ La ricerca dal titolo *Il Testo Unico di salute e sicurezza sul lavoro e la tutela assicurativa alla prova della IV rivoluzione industriale* si è svolta tra aprile 2019 e aprile 2021. Si veda <http://salus.adapt.it/bric-mission/>.

emerse e nel concreto quali aree di attività omogenee potessero essere più funzionali alla realizzazione degli obiettivi dell'ente ⁽¹⁰⁾.

Vennero quindi formalizzate le unità organizzative, che dal 2010 al momento attuale, di fatto sono rimaste piuttosto costanti, eventualmente in alcuni momenti accorpate e unite sotto un'unica guida.

L'unità organizzativa denominata "amministrazione" si occupa di diversi processi e una ampia gamma di attività. Sono gestiti da questa unità i processi che riguardano: gli affari generali; l'amministrazione, la contabilità e controllo di gestione (di base); la gestione amministrativa delle questioni inerenti la sicurezza nei luoghi di lavoro; la segreteria e la gestione delle strutture; alcune sequenze di attività relative all'amministrazione del personale ⁽¹¹⁾.

L'unità organizzativa delle tecnologie della informazione e comunicazione segue i processi che riguardano la progettazione, organizzazione e gestione dei siti internet (inclusa la gestione operativa della pubblicazione di contenuti digitali su tali siti internet) e della piattaforma Moodle ⁽¹²⁾, utilizzata non solo per l'erogazione delle attività di *e-learning*, per la quale è nata, ma anche come strumento di cooperazione, coordinamento interno e organizzazione delle attività, nonché di archiviazione elettronica. I processi menzionati sono seguiti e supervisionati dall'unità, che tuttavia si occupa principalmente della gestione, mentre le attività di progettazione e implementazione, ma anche di garanzia della sicurezza dei dati, sono affidate a fornitori esterni (che gestiscono i server dove risiedono i siti internet e la piattaforma Moodle). Con riferimento alla progettazione delle soluzioni, in alcuni casi questa avviene in stretta collaborazione tra i fornitori e i collaboratori di ADAPT.

⁽¹⁰⁾ Si veda *infra*, § 4, in questa parte.

⁽¹¹⁾ Per una descrizione di questi diversi processi, si fa riferimento all'*Atlante del lavoro e delle qualificazioni* di INAPP che individua i processi di lavoro, le sequenze di processo, in cui sono suddivisi i processi, le aree di attività, e la descrizione delle singole. È possibile consultare le menzionate descrizioni al in https://atlantelavoro.inapp.org/atlanter_lavoro_settore.php?codiceAEP=24.

⁽¹²⁾ Per l'utilizzo di Moodle come strumento di cooperazione e coordinamento, si veda *infra*, cap. 7, § 3, in questa parte.

L'unità organizzativa della comunicazione esterna si occupa del processo di disseminazione dei molteplici “prodotti” risultanti dalle diverse attività di ADAPT, dalla diffusione del *Bollettino ADAPT* e altri prodotti editoriali, ai risultati dei progetti di ricerca, agli eventi di formazione o altri eventi seminariali e convegnistici. L'unità organizzativa contribuisce inoltre al monitoraggio del dibattito pubblico finalizzato a supportare la programmazione di proposte editoriali e la selezione dei contenuti delle pubblicazioni periodiche di ADAPT per quanto riguarda le sezioni documentali delle stesse. Le attività relative a tale processo comunicativo/redazionale riguardano dunque l'ideazione e la gestione della diffusione dei prodotti di ADAPT, l'elaborazione di progetti e prodotti grafici, la registrazione e il montaggio di video, la gestione di tutti i *social media* utilizzati, sia dal punto di vista della cura dei contenuti, sia dal punto di vista della programmazione della diffusione degli stessi. Inoltre, l'unità organizzativa si occupa della cura dei rapporti con i mezzi di informazione e degli iscritti alla *mailing list*.

L'unità organizzativa “editorial” segue i processi di editoria di libri, periodici e altre pubblicazioni, sia cartacee, sia elettroniche per le pubblicazioni della casa editrice ADAPT University Press. Tuttavia, le attività di cura editoriale ⁽¹³⁾, impaginazione dei testi, trasformazione del prodotto editoriale in formato elettronico ⁽¹⁴⁾ sono svolte non soltanto per le pubblicazioni della casa editrice, ma anche per i rapporti di ricerca o altra documentazione prodotta nell'ambito di progetti di ricerca cofinanziati o commissionati.

Le unità organizzative funzionali sin qui descritte si occupano di attività di natura trasversale a supporto delle unità organizzative specializzate per progetti e prodotti o aree di attività.

⁽¹³⁾ L'*Atlante del lavoro e delle qualificazioni*, cit., https://atantelavoro.inapp.org/dettaglio_ada.php?id_ada=351&id_sequenza=113&id_processo=36, si veda la nota 20.

⁽¹⁴⁾ Per una descrizione di queste attività, si veda sempre l'*Atlante del lavoro e delle qualificazioni*, cit., https://atantelavoro.inapp.org/dettaglio_ada.php?id_ada=356&id_sequenza=113&id_processo=36.

Una di queste unità si occupa della gestione di tutti gli aspetti che riguardano ADAPT associazione dai rapporti con i soci ai rapporti con le istituzioni. Sono coinvolti in questa unità, il presidente di ADAPT e persone dell'unità amministrazione per le questioni amministrative, contabili, organizzative e di segreteria che riguardano strettamente l'associazione.

L'unità organizzativa relativa al dottorato gestisce tutti le questioni inerenti ad esso, dai rapporti con le università con cui sono promossi e organizzati i corsi di dottorato attivi, alla gestione dei rapporti con le aziende che finanziano borse di dottorato (o posti in apprendistato), agli aspetti organizzativi e scientifici delle attività didattiche. Sono assegnate a questa unità organizzativa sia figure amministrative, sia figure tecniche che si occupano delle relazioni con università e imprese finanziatrici e dell'individuazione di candidati idonei e meritevoli per la partecipazione al bando di dottorato, ai ricercatori che sono coinvolti nella progettazione ed attuazione della attività didattiche e di tutoraggio dei dottorandi ⁽¹⁵⁾.

Una ulteriore unità organizzativa si occupa della formazione a mercato, dalla progettazione all'erogazione degli interventi formativi. Sono coinvolte nelle attività gestite da questa unità sia persone dell'amministrazione, per le questioni amministrative, contabili, di segreteria e organizzazione, sia i ricercatori per la progettazione e l'erogazione delle attività di formazione.

L'unità c.d. "bandi" gestisce il processo che inizia con il monitoraggio dei bandi per l'assegnazione di finanziamenti a progetti di ricerca, in particolare da parte dell'Unione europea, ma anche da istituzioni nazionali, prosegue con la selezione dei bandi nell'ambito dei quali presentare progetti di ricerca e la progettazione degli stessi. Coerentemente, compongono questa unità organizzativa ricercatori che si occupano della progettazione delle proposte di ricerca e persone afferenti all'amministrazione per la predisposizione della documentazione amministrativa, il supporto nella predisposizione del relativo budget o dell'offerta economica, l'invio

(15) Per le diverse attività didattiche svolte nell'ambito del dottorato, si veda *infra*, cap. 5, in questa parte.

materiale della documentazione per la presentazione del progetto. A seguito dell'aggiudicazione dei finanziamenti, le stesse persone si occupano delle convenzioni o contratti di finanziamento, della gestione dei rapporti con gli uffici amministrativi dei partner di progetto, della rendicontazione progressiva e finale, con l'invio della necessaria documentazione. Dal punto di vista scientifico, per l'implementazione di ogni ricerca per la quale sia stato aggiudicato un finanziamento, nell'ambito dell'unità si costituisce uno specifico gruppo di lavoro composto da ricercatori con le competenze richieste dalla ricerca che deve essere svolta, tra i quali è individuato il coordinamento di progetto, generalmente un ricercatore senior.

La progettazione e l'implementazione delle ricerche a mercato sono affidate all'omonima unità organizzativa. In questo caso, il processo inizia con la richiesta da parte di un committente (spesso socio ADAPI) dell'approfondimento di un determinato tema. I ricercatori esperti della tematica si occupano della predisposizione di un progetto di ricerca da presentare al committente, unitamente alla preventivazione sviluppata insieme all'amministrazione e alla direzione. A seguito dell'accettazione del progetto di ricerca e del preventivo da parte del committente, si forma anche in questo caso un gruppo di lavoro costituito da ricercatori esperti della materia, sotto la guida di un coordinatore.

Sia nel caso delle ricerche co-finanziate sia delle ricerche a mercato, l'ampiezza del gruppo di lavoro varia in base alle attività previste dal progetto da realizzare. I gruppi di lavoro sono composti da ricercatori senior, junior e apprendisti/dottorandi di ricerca. Le attività svolte nell'ambito dei progetti di ricerca costituiscono per i dottorandi parte della loro formazione interna prevista dai loro piani formativi individuali.

L'unità organizzativa della consulenza si occupa delle attività di assistenza tecnico-progettuale e consulenza su diversi temi e materie: contrattualistica, svolgimento dei rapporti di lavoro, *smart working* e lavoro agile, rapporti sindacali, esternalizzazioni produttive, salute e sicurezza sul lavoro, welfare aziendale, ecc. In modo simile al processo che riguarda le ricerche a mercato, l'unità

organizzativa risponde a richieste provenienti da committenti, elaborando un piano di intervento e il relativo preventivo di spesa. In base alla difficoltà, alla complessità o all'estensione previste per l'attività di assistenza richiesta, essa viene affidata e svolta da un singolo ricercatore o a un gruppo di lavoro, in base alle competenze richieste dall'oggetto della consulenza.

Esiste poi non tanto una unità organizzativa, ma un'area trasversale a tutta la struttura organizzativa rappresentata dalle relazioni internazionali. Afferiscono anche a questa area, in particolare, i ricercatori che intrattengono rapporti con ricercatori e istituzioni straniere nello svolgimento delle diverse attività di ADAPT, in particolare: la progettazione ed l'esecuzione di progetti di ricerca internazionali, generalmente co-finanziati; l'organizzazione del convegno annuale internazionale; la gestione delle iniziative editoriali in lingua straniera (*ADAPT International Bulletin*, *l'E-Journal of International and Comparative Labour Studies*; il bollettino mensile in lingua inglese tematico su *The Future of Work* in collaborazione con World Employment Confederation (WEC); *l'E-Journal of International and Comparative Labour Studies* EJICLS e la *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*)⁽¹⁶⁾.

3. Persone e figure professionali

Analizzando il personale rispetto alle funzioni svolte, come emerge dalla rappresentazione della sua evoluzione e della distribuzione nelle unità organizzative, le figure professionali presenti all'interno dell'ente si possono ricondurre a tre gruppi principali: ricercatori, personale con funzioni tecniche e personale con funzioni amministrative, organizzative e segretariali.

Con riferimento a queste ultime funzioni, poiché la struttura complessiva ha dimensioni limitate, le persone afferenti a tali ambiti e alla relativa unità organizzativa svolgono funzioni che sono riconducibili a diversi processi e aree di

⁽¹⁶⁾ Si veda anche *supra*, cap. 1, in questa parte.

attività. In particolare, alcune persone (in una diversa combinazione) svolgono sia attività relative alla gestione dei processi amministrativi e contabili e del bilancio d'esercizio ⁽¹⁷⁾, alcune attività di gestione operativa delle attività economico-finanziarie e fiscali ⁽¹⁸⁾ (per esempio gestione della c.d. "prima nota" ossia l'annotazione di tutte le operazioni contabili, acquisizione dei dati dei clienti, emissione e/o controllo di fatture, gestione pagamenti) e alcune attività relative all'amministrazione del personale, sia compiti afferenti all'ambito delle attività di segreteria ⁽¹⁹⁾. Alcune figure professionali svolgono attività di segreteria e organizzazione legate in modo specifico a singole tipologie di attività svolte da ADAPT, come per esempio la formazione a mercato, le attività seminariali e convegnistiche, il supporto organizzativo alla didattica dei corsi di dottorato.

Per quanto riguarda le figure professionali indicate come "tecniche", esse afferiscono a diversi ambiti operativi. Uno di questi è rappresentato dall'ambito della tecnologia e della comunicazione. Tali figure si occupano, come già detto, della gestione di siti internet (inclusa la gestione operativa della pubblicazione di

⁽¹⁷⁾ L'*Atlante del lavoro e delle qualificazioni*, cit., https://atlantelavoro.inapp.org/dettaglio_ada.php?id_ada=743, identifica per la gestione del bilancio d'esercizio e dei processi amministrativi e contabili le seguenti aree di attività: pianificazione delle attività amministrative contabili e configurazione dell'architettura logica e strutturale del sistema contabile, programmazione delle attività e identificazione delle procedure operative per il trattamento dei dati contabili, coordinamento delle funzioni amministrativo-contabili, cura dei rapporti con enti o soggetti esterni (es. agenzie delle entrate, istituti previdenziali, ecc.), verifica di eventuali anomalie e discordanze nella trattazione dei dati amministrativi contabili, gestione delle scritture di assestamento per ridefinire i valori di conto in valori di bilancio, supervisione delle elaborazioni per la redazione del bilancio d'esercizio e verifica del calcolo degli indici e delle riclassificazioni, adozione delle metodologie di redazione e chiusura del bilancio e verifica dell'allineamento alle norme civilistiche e fiscali.

⁽¹⁸⁾ In generale le attività di gestione operativa delle attività economico-finanziarie e fiscali consistono in: redazione del bilancio d'esercizio e cura delle procedure amministrativo-contabili; realizzazione delle scritture e degli adempimenti fiscali e previdenziali ed emissione/registrazione di documenti contabili; realizzazione, cura e monitoraggio delle attività di audit; gestione delle operazioni di cassa; gestione operativa delle operazioni finanziarie; gestione e redazione del reporting non finanziario. Si veda l'*Atlante del lavoro e delle qualificazioni*, cit., https://atlantelavoro.inapp.org/dettaglio_sequenza.php?id_sequenza=229, dove sono consultabili anche i dettagli delle diverse aree di attività.

⁽¹⁹⁾ Per una individuazione di tutte le attività che rientrano nella organizzazione e gestione delle attività di segreteria, si può fare riferimento sempre all'*Atlante del lavoro e delle qualificazioni*, cit., in particolare https://atlantelavoro.inapp.org/dettaglio_sequenza.php?id_sequenza=231.

contenuti digitali su tali siti internet) e della progettazione, organizzazione e gestione della piattaforma Moodle ⁽²⁰⁾ e dei processi di divulgazione dei contenuti prodotti da ADAPT. Tali persone non sono identificabili con una figura professionale, poiché svolgono funzioni generalmente riconducibili a diverse figure, quali quelle dei gestori di siti web e di amministratori di sistemi.

Altre figure tecniche sono impegnate nei processi editoriali, si tratta di revisori di testi, che si occupano dell'attività di cura editoriale ⁽²¹⁾, impaginazione dei testi, trasformazione del prodotto editoriale in formato elettronico ⁽²²⁾. Queste figure sono principalmente impegnate nelle attività editoriali di ADAPT University Press, ma anche nella revisione dei testi dei rapporti di ricerche o di altri prodotti relativi a progetti di ricerca cofinanziati o commissionati.

Per quanto riguarda la figura professionale dei ricercatori, essi sono senior, junior e dottorandi-apprendisti. I ricercatori senior e junior sono cresciuti all'interno dell'ente, la quasi totalità sono persone che hanno frequentato le scuole di dottorato co-gestite da ADAPT presso l'Università di Modena e Reggio Emilia e di Bergamo. I dottorandi inseriti negli anni nell'ente come apprendisti o borsisti che svolgevano la loro *internship* frequentavano le scuole di dottorato delle menzionate Università. Attualmente i ricercatori apprendisti sono dottorandi frequentanti il corso di dottorato sostenuto da ADAPT presso l'Università di Siena, oltre ad alcuni apprendisti di ricerca.

Esistono, poi, tra i ricercatori senior figure che potrebbero essere definite “ibride”, poiché oltre all'attività di ricercatori svolgono ruoli direttivi, di coordinamento e organizzazione e anche alcune attività afferenti all'ambito definito tecnico.

Per la dimensione limitata di ADAPT e per la sua natura quasi “vocazionale”, che per certi versi l'avvicinano ad una organizzazione di tendenza (anche se non è

⁽²⁰⁾ Per l'utilizzo di Moodle come strumento di cooperazione e coordinamento, si veda *infra*, cap. 7, § 3, in questa parte.

⁽²¹⁾ Si veda la nota 12 di questo capitolo.

⁽²²⁾ Per una descrizione di queste attività, si veda sempre l'*Atlante del lavoro e delle qualificazioni*, cit., https://atlantelavoro.inapp.org/dettaglio_ada.php?id_ada=356&id_sequenza=113&id_processo=36.

possibile applicare la definizione ai sensi dell'articolo 4 della legge 11 maggio 1990, n. 108), è risultato difficile (benché sperimentato poche volte) l'inserimento di persone cresciute e formatesi professionalmente all'esterno di ADAPT. La formazione interna garantisce una acquisizione progressiva del metodo e una "naturale" adesione ai valori ⁽²³⁾, rendendo maggiormente agevole l'inserimento e l'integrazione nella struttura. Al contrario, risulta piuttosto complicato l'adeguamento alle peculiarità di ADAPT da parte di persone che hanno metodi di lavoro consolidati nel tempo, diversi e difficilmente conciliabili con quelli di ADAPT. Anche per queste ragioni ADAPT ha cercato nel tempo di strutturare un percorso, che alle origini avveniva in modo del tutto informale, sviluppando il progetto denominato "Fabbrica dei talenti" ⁽²⁴⁾.

3.1. La composizione del personale

Considerando la natura di ente di ricerca di ADAPT, merita osservare e valutare la proporzione tra i ricercatori (tra i quali si considerano anche i dottorandi di ricerca apprendisti o borsisti) e il personale con funzioni amministrative, organizzative e tecniche.

Per valutare l'adeguatezza di tale proporzione, in considerazione della tipologia di ente, è possibile prendere a riferimento i dati forniti da Istat relativi ad alcune rilevazioni sulla attività di ricerca e sviluppo. L'Istituto rileva gli «addetti ad attività di R&S» ⁽²⁵⁾, che corrispondono al personale direttamente impegnato in attività di

⁽²³⁾ I valori, insieme alla missione e visione, di ADAPT sono approfonditi nel cap. 1, parte III.

⁽²⁴⁾ Per l'approfondimento sulla Fabbrica dei talenti, si veda *infra*, cap. 6, in questa parte.

⁽²⁵⁾ Nell'ambito delle rilevazioni effettuate da Istat l'«addetto ad attività di R&S» è definito come «persona occupata in un'unità giuridico-economica, come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione e lavoro, anche se temporaneamente assente) direttamente impegnata in attività di R&S. Comprende i dipendenti sia a tempo determinato sia indeterminato, i collaboratori con rapporto di collaborazione coordinata e continuativa o a progetto, i consulenti direttamente impegnati in attività di R&S *intra-muros* e i percettori di assegno di ricerca» (ISTAT, *Glossario statistico*, <https://www.istat.it/it/metodi-e-strumenti/glossario>).

ricerca e sviluppo, conteggiando poi separatamente il numero dei ricercatori, quale sottoinsieme degli addetti alla ricerca. L'Istat evidenzia, quindi, l'incidenza dei ricercatori sul totale degli addetti alle attività di ricerca e sviluppo. Nelle istituzioni di ricerca non profit tale dato raggiunge la percentuale massima tra i c.d. soggetti esecutori ⁽²⁶⁾ con poco più del 70 per cento, mentre negli altri settori le percentuali sono inferiori ⁽²⁷⁾. Le rilevazioni non evidenziano invece il numero relativo ad «altro personale di ricerca», pur prevedendone la definizione ⁽²⁸⁾, nel quale viene conteggiato il personale con funzioni impiegatizie e segretariali.

Nell'ambito di ADAPT, non è possibile distinguere tra ricercatori e altri addetti ad attività di ricerca e sviluppo, i collaboratori direttamente impegnati in attività di ricerca e sviluppo sono esclusivamente ricercatori. Il personale non ricercatore svolge funzioni eventualmente di supporto all'attività di ricerca, ma che non si può considerare come direttamente impegnato in attività di ricerca e sviluppo, come prevede la definizione Istat. Pertanto, se dovessimo applicare in ADAPT l'indicatore utilizzato da Istat della quota di ricercatori sul totale degli addetti alle attività di ricerca e sviluppo, il valore sarebbe del cento per cento. È possibile invece calcolare la proporzione dei ricercatori sul totale dei collaboratori. Nel corso degli anni, tale incidenza si è mantenuta abbastanza costante intorno ai tre quarti (in ogni caso sempre superiore al settanta per cento). È possibile osservare, quindi, che in ADAPT la proporzione tra ricercatori e totale dei collaboratori assume il valore della quota di ricercatori sugli addetti alle attività di ricerca e sviluppo rilevata da Istat per gli istituti di ricerca non profit.

Risulta, invero, difficile comparare la situazione di ADAPT rispetto agli altri enti di ricerca non accademica e comprendere se la proporzioni tra ricercatori e totale

⁽²⁶⁾ L'Istat definisce «settore esecutore» come il «raggruppamento di unità statistiche che svolgono attività di ricerca e sviluppo (R&S). Si identificano quattro settori esecutori: imprese, istituzioni pubbliche, Università (pubbliche e private) e istituzioni private non profit» (ISTAT, *Glossario statistico*, cit.).

⁽²⁷⁾ Si veda ISTAT, *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2018-2020*, Istat Statistiche Report, 2020, p. 7. Si rimanda inoltre *supra*, cap. 1, parte I.

⁽²⁸⁾ «Altro personale di ricerca: comprende tutto il personale di supporto all'attività di ricerca: operai specializzati o generici, personale impiegatizio e segretariale», ISTAT, *Glossario statistico*, cit.

dei collaboratori si possa considerare adeguata. Il dubbio potrebbe riguardare non la scarsa presenza di ricercatori, al contrario, eventualmente, si potrebbe ritenere scarso il numero di persone a supporto delle attività di ricerca.

4. La struttura organizzativa e modello di organizzazione

Nel primo periodo successivo alla sua costituzione, proprio per la ragione di essere da poco costituita e per le ridotte dimensioni, ADAPT si è caratterizzata per un modello organizzativo “leggero” e flessibile, basato su fluidità e scarsa formalizzazione, che potesse garantire dinamismo, rapidità di reazione e adattabilità ⁽²⁹⁾. Volendo ricondurre quella strutturazione dell’organizzazione e le sue caratteristiche a un modello, è possibile classificarla come una «struttura organizzativa semplice», considerata adatta a contesti di piccole dimensioni e poco complessi dal punto di vista delle attività svolte (nei contesti produttivi si parla di «combinazioni produttive semplici») ⁽³⁰⁾. In tale contesto, il coordinamento delle attività è gestito da una sola persona ⁽³¹⁾ attraverso la supervisione diretta e particolarmente rilevanti sono fedeltà, disponibilità e impegno delle persone, indispensabili per un efficiente funzionamento della struttura e per la necessaria flessibilità. Essa è garantita da una ridotta specializzazione e divisione del lavoro e dalla disponibilità delle persone a svolgere anche compiti molto diversificati e non di loro stretta competenza, soprattutto in condizioni di emergenza, il tutto reso possibile in particolare dalle relazioni personali tra i collaboratori ⁽³²⁾ e da una forte adesione agli obiettivi e ai valori. Questi elementi e dimensioni erano, infatti, tutti riscontrabili nella realtà di ADAPT.

⁽²⁹⁾ Cfr. sul punto anche cap. 1, § 1, in questa parte.

⁽³⁰⁾ Cfr. R. CERICA, *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*, Firenze University Press, 2009, p. 9.

⁽³¹⁾ Poiché le teorie organizzative fanno generalmente riferimento a contesti produttivi, la letteratura individua questa persona nell’imprenditore (cfr. R. CERICA, *op. cit.*, p. 9).

⁽³²⁾ Cfr. R. CERICA, *op. cit.*, p. 9.

La dimensione raggiunta dalla struttura di ADAPT nel 2010, come sopra descritto, non consentiva più la gestione delle attività da parte di una sola persona, che nel caso di ADAPT era il presidente, emergendo così progressivamente la consapevolezza della necessità di una maggiore strutturazione e formalizzazione dal punto di vista organizzativo, senza che questo portasse però a una eccessiva ingessatura. Al contrario, era necessario conservare un buon grado di flessibilità e dinamismo che consentisse una risposta rapida alle novità e ai cambiamenti del contesto e dell'ambiente esterno.

Una valutazione interna delle esigenze organizzative, tenendo in considerazione le peculiarità dell'ente e gli obiettivi organizzativi e strutturali appena sopra menzionati, ha reso evidente che non potesse essere confacente a ADAPT una «struttura organizzativa funzionale» ⁽³³⁾, costituita soltanto da unità operative esclusivamente basate su funzioni, dove cioè sono raggruppate le attività della medesima natura (classicamente amministrazione e contabilità, gestione del personale, produzione, vendita, tecnologie, ecc.).

Anche ADAPT necessita ed è costituita da diverse unità funzionali, che corrispondono ad attività “standard”, quali l'amministrazione e contabilità, le tecnologie, la comunicazione, alle quali si aggiunge la divisione funzionale dedita alle attività editoriali. Tuttavia, dalla rappresentazione della struttura organizzativa di ADAPT, emerge che accanto a queste unità organizzative funzionali, se ne individuano altre specializzate per progetti, prodotti o aree di attività. Queste sono le unità organizzative individuate come: associazione, dottorato, formazione a mercato, bandi, ricerche a mercato, consulenza. All'interno di queste unità si creano gruppi di lavoro per la realizzazione di ogni specifico progetto, che tendenzialmente è unico, ancorché possa avere similarità con altri per oggetto, svolgimento e metodo applicato.

Ogni gruppo di lavoro viene costituito sulla base delle competenze scientifiche specifiche necessarie per la realizzazione di ogni progetto. Accanto ai ricercatori,

⁽³³⁾ Cfr. H. TOSI, M. PILATI, *Comportamento organizzativo*, Egea, 2008, pp. 311-312, e R. CERICA, *op. cit.*, pp. 10-13.

gli specialisti delle unità funzionali, per le loro competenze, collaborano con i diversi gruppi di lavoro per la realizzazione dei progetti.

Analizzando la realtà organizzativa di ADAPT, alla luce delle categorie della disciplina dell'organizzazione, la configurazione della struttura organizzativa è riconducibile ad una struttura a matrice per progetti ⁽³⁴⁾, caratterizzata da unità organizzative che raggruppano le attività da un lato per funzione e dall'altro lato per progetto, dove per progetto si intende «un'attività unica, non ripetitiva, finalizzata a raggiungimento di un obiettivo in un certo periodo di tempo, svolto utilizzando uno sforzo congiunto di un pool di risorse» ⁽³⁵⁾. In ADAPT, infatti, come tipico dell'organizzazione a matrice per progetti, i collaboratori «sono assegnati temporaneamente a uno o più team, che si costituiscono e permangono fino alla fine del progetto. La composizione specifica del team è determinata dalle caratteristiche del progetto» ⁽³⁶⁾ stesso. «I partecipanti combinino esperienze, conoscenze, abilità e capacità diverse complementari rispetto all'obiettivo e al progetto da realizzare» ⁽³⁷⁾.

Le persone inserite in una configurazione organizzativa di questo tipo dipendono contemporaneamente dal responsabile di funzioni e dai responsabili di progetto. Questo aspetto rappresenta, probabilmente, il profilo maggiormente critico di questa tipologia di struttura organizzativa, poiché rischia di determinare confusione di ruoli, sovrapposizione di compiti, conflitti tra i responsabili ⁽³⁸⁾. Dunque, la direzione deve prevenire i conflitti e garantire l'equilibrio tra l'azione dei responsabili funzionali e dei responsabili di progetto attraverso una chiara definizione dei loro ambiti decisionali e di intervento e agevolare la cooperazione

⁽³⁴⁾ Per una descrizione, cfr. H. TOSI, M. PILATI, *op. cit.*, p. 316, per i quali la «struttura per progetti» è un tipo particolare di struttura a matrice. Si veda, inoltre, R. CERICA, *op. cit.*, pp. 16-19.

⁽³⁵⁾ Così H. TOSI, M. PILATI, *op. cit.*, p. 316, dove si precisa inoltre che «i progetti hanno un carattere di unicità, nel senso che possono essere simili, ma mai uguali, poiché possono cambiare gli obiettivi, i tempi di realizzazione, la composizione del team di progetto, il project leader, i clienti e così via».

⁽³⁶⁾ Così H. TOSI, M. PILATI, *op. cit.*, p. 316, dove tra i tipici esempi di organizzazioni che adottano una struttura per progetti, gli AA. individuano proprio gli enti di ricerca.

⁽³⁷⁾ Si veda M. ZIFARO, *Riflessioni sulle strutture organizzative*, Università di Macerata, 2017, p. 26.

⁽³⁸⁾ R. CERICA, *op. cit.*, p. 19.

(³⁹). Tuttavia, è necessaria una elevata disponibilità delle persone a collaborare e buone relazioni interpersonali.

Un altro punto critico della struttura a matrice viene considerato la maggiore complessità nella adozione delle decisioni, poiché lo stile di direzione è «basato su una cultura organizzativa caratterizzata da flessibilità, condivisione d'idee, coinvolgimento e partecipazione di tutti i membri dell'organizzazione» (⁴⁰), a differenza dello stile direzionale impostato sull'autorità gerarchica, tipico appunto di una struttura gerarchico-funzionale.

La struttura a matrice presenta, poi, diversi aspetti positivi. Innanzitutto, consente facilmente di allocare le persone fra progetti diversi, garantendo flessibilità e conseguentemente rapidità di reazione di fronte ai cambiamenti che possono intervenire nel corso di un progetto e in generale ai mutamenti del contesto in cui l'organizzazione è inserita. La costituzione dei gruppi di lavoro a composizione variabile favorisce la condivisione di conoscenze e competenze e, insieme alla partecipazione a diversi e sempre nuovi progetti, crea le condizioni per una formazione professionale continua del personale. In ADAPT, questo profilo assume una particolare rilevanza. Partecipando ai gruppi di lavoro accanto ai ricercatori senior e junior e potendo essere coinvolti in più progetti, i dottorandi apprendisti hanno una straordinaria opportunità di apprendimento, anche ai fini del loro percorso di dottorato, e di maturazione scientifica in breve tempo. In sostanza, questo tipo di organizzazione consente l'attuazione del metodo di ADAPT basato sull'alternanza tra apprendimento teorico e l'applicazione pratica nella ricerca, che rappresenta, invero, la modalità di lavoro quotidiana nello svolgimento delle attività per tutti i ricercatori.

Questa configurazione organizzativa è coerente con un modello c.d. di organizzazione organica (⁴¹), dove «le relazioni e i compiti sono definiti in modo

(³⁹) Ivi, p. 17.

(⁴⁰) *Ibidem*.

(⁴¹) Nella letteratura, il modello organico contrapposto a quello meccanico sono definiti per primi da T. BURNS, M.G. STALKER, *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961, pp. 103-108. Il modello

meno netto e preciso per permettere un più facile processo di adattamento dell'organizzazione all'ambiente che cambia. Il risultato è un continuo mutamento e ridefinizione di compiti, rendendo difficile, se non impossibile, avere una struttura gerarchica ben definita come nel modello meccanico. Ciò ha una serie di conseguenze organizzative: le mansioni sono più ampie, le informazioni sono decentrate, la comunicazione è più orizzontale. L'importanza e lo status di una persona sono maggiormente basate sulla competenza piuttosto che sulla posizione ricoperta. La struttura organizzativa deve essere più flessibile i processi decisionali orientati da poche chiare linee guida, poiché la variabilità dell'ambiente rende meno utile la definizione di piano d'azione a lungo termine. Il controllo e la valutazione della performance saranno più «soggettivi» e meno basati su misure di performance «oggettive». Gli indicatori di performance si focalizzano sul modo in cui gli individui eseguono il lavoro e su come effettivamente interagiscono. Il lavoro svolto è per progetti e per processi e non esiste un'unica dipendenza gerarchica: gli individui possono dipendere contemporaneamente da più responsabili di progetto e di funzione. Vengono creati team per lavorare su particolari progetti; quando il progetto è completato, i membri possono muoversi verso team diversi e ciò richiede una grande tolleranza individuale verso l'ambiguità e il cambiamento.»⁽⁴²⁾.

Tale descrizione non è soltanto una definizione del modello di organizzazione organica, invero è anche una ottima rappresentazione della organizzazione di ADAPT.

Alla luce di questa definizione e delle categorie della disciplina dell'organizzazione aziendale, si possono considerare innanzitutto le dimensioni della complessità, formalizzazione e centralizzazione⁽⁴³⁾ che contribuiscono, appunto, a definire i modelli organizzativi.

meccanico è sostanzialmente un modello burocratico adatto a un contesto ambientale stabile. Cfr. anche K. BASKIN, *Corporate DNA: learning from life*, Routledge, 1998.

⁽⁴²⁾ TOSI, M. PILATI, *op. cit.*, p. 302.

⁽⁴³⁾ Cfr. su tali concetti TOSI, M. PILATI, *op. cit.*, pp. 296-297.

Benché ADAPT non abbia grandi dimensioni, tendenzialmente si caratterizza per un discreto livello di complessità, determinato dal numero di attività in rapporto alle persone nell'organizzazione e soprattutto dall'eterogeneità delle attività, dalla dinamicità e dalla menzionata volontà di rapidità di reazione agli eventi dell'ambiente esterno.

Con riferimento al grado di formalizzazione, questo tende ad essere limitato, poiché è contenuto l'utilizzo di procedure e regole formalizzate e codificate o di stringenti norme organizzative. Questa circostanza è collegata alla caratteristica di essere e voler essere una organizzazione dinamica e reattiva e questo è sostenibile poiché la dimensioni dell'organizzazione è limitata.

Rispetto alla terza dimensione, l'organizzazione di ADAPT è tendenzialmente “piatta”, nel senso di non verticistica, poiché non sono presenti molti livelli gerarchici ⁽⁴⁴⁾; di fatto se ne possono individuare due. Questa configurazione dipende prevalentemente dalla ridotta dimensione della organizzazione, non tanto da una diffusione orizzontale dell'autonomia decisionale, che tendenzialmente viene indicata come caratteristica delle organizzazioni piatte ⁽⁴⁵⁾. Al contrario, ADAPT è caratterizzata da una tendenziale centralizzazione decisionale, benché sia invece presente un decentramento organizzativo. Tuttavia, nel tempo il processo decisionale ha subito una importante evoluzione verso una maggiore partecipazione e condivisione della formazione delle scelte e delle decisioni strategiche ⁽⁴⁶⁾.

⁽⁴⁴⁾ Per una definizione di “organizzazione piatta” e “organizzazione verticistica”, si veda TOSI, M. PILATI, *op. cit.*, p. 297.

⁽⁴⁵⁾ *Ibidem.*

⁽⁴⁶⁾ Lo sviluppo di un metodo cooperativo e condiviso di formazione delle scelte strategiche è approfondito, *infra*, cap. 1, § 3, parte III.

Capitolo 3

LA RICERCA

SOMMARIO: 1. Le attività di ricerca in ADAPT. – 2. Le attività di ricerca su bandi nazionali e comunitari. – 3. Le attività di ricerca commissionata. – 4. I filoni di ricerca.

1. Le attività di ricerca in ADAPT

ADAPT è un ente di ricerca non accademica, il cui scopo statutario è di «svolgere attività di studio con la finalità di approfondire in chiave internazionale e comparata tematiche inerenti al diritto del lavoro e le relazioni industriali» ⁽¹⁾. L'attività di ricerca è, pertanto, l'essenza della sua esistenza e, in coerenza con lo scopo statutario, ADAPT primariamente progetta e realizza studi e ricerche nazionali e internazionali nel campo del diritto del lavoro e delle relazioni industriali, italiane ed eurounitarie, in una prospettiva interdisciplinare (accanto al diritto del lavoro, le altre discipline sono generalmente sociologia del lavoro, economia, pedagogia) e applicando il metodo comparato.

Con la costituzione della Fondazione ADAPT ⁽²⁾, il cui scopo statutario è quello di favorire direttamente o anche indirettamente mediante attività di progettazione e ricerca l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro, i temi oggetto della ricerca di ADAPT si ampliano anche alle aree tematiche della formazione e delle transizioni occupazionali, con particolare riferimento alla transizione scuola-lavoro nell'ottica appunto dell'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro, in una prospettiva che tiene in considerazione il quadro dei cambiamenti economici, tecnologici, demografici e ambientali che impattano sul mondo del lavoro.

⁽¹⁾ Così l'art. 2 dello Statuto di ADAPT (consultabile in <http://www.adapt.it/cbi-siamo/>).

⁽²⁾ Così l'art. 2 dello Statuto di Fondazione ADAPT.

L'attività di ricerca viene condotta dai ricercatori di ADAPT come attività di costante studio e approfondimento, con l'obiettivo di sviluppare idee e conoscenze, innovare, creare contenuto e alimentare le diverse attività di ADAPT. Accanto alla ricerca pura e fondamentale, le attività di studio e approfondimento sono svolte nell'ambito di progetti di ricerca co-finanziati a seguito di aggiudicazione di bandi comunitari o nazionali oppure su committenza di aziende o istituzioni.

2. Le attività di ricerca su bandi nazionali e comunitari

Nell'ambito dei progetti di ricerca co-finanziati, prevalgono le ricerche internazionali, poiché è privilegiata (anche per la maggior offerta) la partecipazione a bandi emessi da agenzie o direttorati dell'Unione Europea.

I c.d. *call for proposals* ⁽³⁾ hanno tra i loro requisiti il coinvolgimento di più partner di ricerca; pertanto, tali progetti di ricerca europei si basano su partenariati internazionali. In alcuni casi ADAPT svolge il ruolo di coordinatore di progetto, in altri soltanto quello di partner di ricerca. I partenariati sono composti prevalentemente da altri centri di ricerca o università di altri Paesi europei. Invece, per progetti di ricerca nell'ambito delle linee di finanziamento delle relazioni industriali e del dialogo sociale, possono essere presenti nei partenariati anche parti sociali, con il ruolo di coordinatori, qualora questo sia un requisito previsto dal bando.

Dall'analisi dei temi oggetto delle ricerche condotte su bandi internazionali, emergono come principali argomenti, quelli tipici di ADAPT e relativi alle linee di finanziamento appena richiamate, quali il dialogo sociale, le relazioni industriali, la

⁽³⁾ Per *call for proposals* si intende un invito a presentare un progetto di ricerca più o meno strutturato (in base alle richieste della stessa *call*) in termini di *partnership*, prodotti e risultati dello stesso. In alcuni casi, ADAPT partecipa anche a *call for tenders*, si tratta in questo caso di una gara d'appalto o di subappalto in relazione a finanziamenti stanziati in capo a direttorati, agenzie o enti di ricerca sempre dell'Unione europea.

contrattazione collettiva. Ancorché questi filoni di ricerca siano “classici”, i progetti di ricerca si collocano nel quadro e nella prospettiva dei cambiamenti economici, tecnologici, demografici e ambientali che impattano sul mondo del lavoro e cercano di proporre chiavi di lettura innovative e la connessione con temi non consueti, come per esempio la contrattazione collettiva di fronte all’era digitale o la connessione con una transizione energetica sostenibile. D’altra parte, l’elemento della innovatività dei temi (nell’ambito delle linee di finanziamento del dialogo sociale e delle relazioni industriali) è uno degli aspetti maggiormente apprezzato nelle valutazioni dei progetti presentati da parte della Commissione europea.

Si aggiungono, poi, i temi dell’apprendimento duale, delle competenze, dell’età, declinata come invecchiamento attivo e solidarietà tra generazioni. I temi della contrattazione collettiva e delle competenze sono affrontati anche nella prospettiva della c.d. transizione verde ⁽⁴⁾. È, inoltre, presente, anche se in un numero limitato di progetti, il tema del genere trattato nella prospettiva della differenza retributiva, della tutela in caso di problematiche oncologiche e della presenza femminile nel settore delle energie rinnovabili.

Infografica 1 – Ricorrenza delle parole nei titoli delle ricerche su bandi internazionali

⁽⁴⁾ È questo il caso dei progetti di ricerca: *aGREENment - A Green Mentality for Collective Bargaining*; *GreenFIN - Financing the Green Transition. Transnational collective bargaining and the role of EWCs in supporting European banks' shift towards environmental and social responsibility*; *Green Skills in VET*.

sociali; fino ai diversi decreti riconducibili al c.d. *Jobs Act*, che hanno ancora portato l'attenzione sugli ammortizzatori sociali, sulle tipologie contrattuali e poi sull'attività ispettiva del lavoro, sui servizi per il lavoro e le politiche attive per il lavoro, sulle politiche di conciliazione. Ugualmente questo è accaduto, più recentemente, con lo studio e lo sviluppo di approfondimenti relativi agli interventi connessi alla gestione della pandemia.

Per la caratterizzazione di ADAPT, gli ambiti di ricerca prevalenti non possono che risultare il diritto del lavoro e le relazioni industriali. Rispetto alle relazioni industriali e alla contrattazione collettiva, oltre ai molteplici progetti di ricerca cofinanziati, costante è lo studio "istituzionale" di questi temi, con la produzione di diverse ricerche, ma in particolare l'annuale rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia (giunto nel 2022 alla ottava edizione). È più recente lo studio sistematico del welfare aziendale e l'approfondimento annuale dedicato al welfare contrattuale.

L'analisi del complesso delle ricerche svolte evidenzia che nell'ambito del diritto del lavoro i temi approfonditi sono molteplici. Sono approfonditi temi basilari come la distinzione tra autonomia, subordinazione e parasubordinazione, per passare alle tipologie contrattuali, in particolare nel momento in cui le riforme legislative che si sono susseguite negli anni hanno apportato modifiche alla disciplina dei contratti di lavoro. A questo tema è connesso, poi, quello della certificazione dei contratti, a cui, a sua volta, si collega il tema dell'appalto di servizi, indagato in diverse ricerche. Un tema che in ADAPT è stato frequentemente oggetto di ricerca (anche per il fatto che tra i propri soci sono presenti molte agenzie per il lavoro) è quello della somministrazione di lavoro, che trova poi una sua declinazione anche nell'ambito delle politiche del lavoro quando lo studio riguarda il ruolo delle agenzie per il lavoro, il raccordo pubblico-privato nell'ambito dei servizi per l'impiego e dell'implementazione delle politiche per il lavoro.

Attenzione è sempre stata riservata al lavoro dei giovani, in particolare con riferimento all'apprendimento duale, studiato non tanto come tipologia

contrattuale, ma piuttosto come strumento di accesso al mercato del lavoro. In questa prospettiva, nel tempo è stato seguito il tema dei tirocini formativi e più in generale il tema della transizione scuola-lavoro.

Già da diversi anni, si è sviluppato il tema della trasformazione del lavoro collegato alla transizione tecnologica, in particolare, e ai cambiamenti demografici e ambientali in atto. Conseguenza di questi cambiamenti e transizione, risultano poi anche le transizioni occupazionali sui quali si innestano, conseguentemente, i temi delle politiche del lavoro, da un lato (politiche attive) formazione continua e servizi per l'impiego e dall'altro (politiche passive) sistemi di welfare e, più nel dettaglio, ammortizzatori sociali.

Capitolo 4

LA SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE

SOMMARIO: 1. La Scuola di alta formazione di ADAPT. – 2. I master “tradizionali” istituiti presso l’Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. – 3. I master in alto apprendistato istituiti presso l’Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. – 4. Il master in *Esperto in Relazioni Industriali e di Lavoro* istituito presso l’Università degli Studi di Roma Tre. – 5. Il master in *Multicultural diversity management* istituito presso l’Università degli Studi di Siena. – 6. I master non universitari e i corsi di specializzazione. – 7. Corsi di alta formazione su commissione. – 8. La partecipazione a Istituti Tecnici Superiori. – 9. Altre iniziative formative a mercato. – 10. I caratteri distintivi della Scuola di ADAPT.

1. La Scuola di alta formazione di ADAPT

In coerenza con la missione di ADAPT di promuovere un modo nuovo di “fare Università”, costruendo stabili relazioni e avviando interscambi tra sedi della alta formazione, mondo associativo, istituzioni e imprese, ADAPT ha creato la sua Scuola di alta formazione, sviluppata e rafforzata a seguito della istituzione della Fondazione ADAPT ⁽¹⁾, che ha proprio tra i suoi scopi la promozione della Scuola di alta formazione per favorire l’inserimento dei giovani nel mercato del lavoro, anche attraverso la promozione e l’attivazione di dottorati di ricerca, master, corsi di perfezionamento, percorsi di alta formazione in apprendistato. A tal fine, le attività formative sono realizzate anche in collaborazione con università e altre organizzazioni. Tuttavia, accanto ad iniziative formative destinate in particolare ai giovani e al loro inserimento al lavoro, alcuni percorsi intendono offrire occasione di aggiornamento a professionisti delle tematiche lavoristiche.

Le molteplici iniziative di alta formazione promosse e organizzate da ADAPT sono connesse con le attività di studio, ricerca e progettazione, con particolare

⁽¹⁾ Con riferimento alla istituzione di Fondazione ADAPT e dei suoi scopi, cfr. cap. 1, § 2, in questa parte.

riferimento al tema delle relazioni industriali e di lavoro e delle transizioni occupazionali.

Sono riconducibili alla Scuola di alta formazione di ADAPT tutte le iniziative educative e formative promosse da ADAPT o che vedano il coinvolgimento di ADAPT: da un lato le diverse scuole e corsi di dottorato che ADAPT negli anni ha contribuito a istituire e attuare ⁽²⁾, dall'altro lato i master universitari e non, i corsi di specializzazione, la partecipazione agli ITS, fino ai corsi di formazione a mercato.

Il tratto distintivo della Scuola è rappresentato dal metodo interdisciplinare delle relazioni industriali e il metodo educativo dell'integrazione tra percorsi di istruzione e formazione e mondo del lavoro, basato sull'apprendimento attraverso esperienze in diretto contatto con le realtà lavorative. Il metodo didattico è incentrato, infatti, sul "fare per imparare" e cioè su una formazione in situazioni reali e di compito che aiuti la capacità di individuare e risolvere correttamente problemi complessi.

Alle attività di istruzione e formazione si aggiungono attività di orientamento, anche attraverso la promozione di tirocini formativi e di orientamento, e attività di *placement*, per il quale sia ADAPT associazione, sia Fondazione ADAPT sono autorizzate ai sensi dell'articolo 6 del decreto legislativo n. 276/2003 ⁽³⁾.

2. I master "tradizionali" istituiti presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

La prima iniziativa di alta formazione promossa da ADAPT risale all'anno accademico 2004/2005, quando è stato progettato, organizzato e realizzato da ADAPT e da Fondazione Marco Biagi e istituito presso l'allora Dipartimento di Economia Aziendale della Facoltà di Economia "Marco Biagi" dell'Università

⁽²⁾ Le scuole e corsi di dottorati promossi da ADAPT sono approfonditi nel capitolo che segue.

⁽³⁾ Della attività di *placement* si dirà *infra*, cap. 6, in questa parte.

degli Studi di Modena e Reggio Emilia, con il sostegno finanziario della Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, la prima edizione del master volto alla formazione di figure professionali esperte di organizzazione e disciplina del mercato del lavoro e dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, destinate ai centri per l'impiego, alle agenzie per il lavoro (somministrazione, ricerca e selezione del personale, intermediazione, ricollocazione professionale), alla consulenza del lavoro, alla direzione delle risorse umane in contesto aziendale.

La prima edizione del master denominato *Master in Employability e Placement* ha visto 24 iscritti, ai quali sono state attribuite borse di studio a copertura dei costi di iscrizioni. 23 partecipanti hanno conseguito il titolo.

Nell'anno accademico 2005/2006, è stata realizzata dalla stessa compagine la seconda edizione del master di I livello, denominato *Master in Operatore del mercato del lavoro – specializzazione in Employability e Placement*, istituito sempre presso la Facoltà di Economia Marco Biagi dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, con il sostegno finanziario della Fondazione Cassa di Risparmio di Modena. Questa edizione ha contato 16 iscritti, ai quali è stata attribuita una borsa di studio a copertura dei costi di iscrizioni. 13 hanno portato a termine il percorso formativo e conseguito il titolo di master.

Dal punto di vista della organizzazione e metodologia didattica, nelle due edizioni del master, anche con l'obiettivo di favorire una partecipazione attiva alle attività di aula, le lezioni frontali sono state integrate con lo studio di casi aziendali, seminari e testimonianze di manager o consulenti esperti. Il corpo docente, infatti, era composto non solo da docenti universitari, ma anche da consulenti, esperti e manager con il fine dell'integrazione tra conoscenze teoriche ed esperienza applicata. I docenti hanno svolto anche l'attività di tutoraggio nei confronti degli studenti. La prima fase di didattica frontale è stata completata dallo svolgimento di tirocini da parte di tutti i partecipanti al master (per i partecipanti-lavoratori della seconda edizione del master, le ore di attività lavorativa sono state riconosciute come ore di tirocinio), quale momento di conoscenza e confronto con il mondo del lavoro e in particolare di applicazione delle conoscenze acquisite attraverso la

didattica frontale e lo studio individuale. Al termine del tirocinio e per completare il percorso di formazione, i partecipanti hanno elaborato una tesi, anche basata sul progetto formativo del tirocinio. Il buon andamento del corso è stato garantito dalla presenza di un tutor didattico che ha seguito personalmente i partecipanti, anche durante lo svolgimento del tirocinio.

Nell'anno accademico 2006/2007, si è svolta la terza edizione del master di I livello, che è stato denominato *Master in Esperto del mercato del lavoro*. Anche la terza edizione ha visto 16 iscritti e 15 partecipanti conseguire il titolo di master. 2 partecipanti hanno goduto di borsa di studio corrispondente all'importo alla quota di iscrizione.

La peculiarità di questa edizione del master, rispetto alle precedenti, è stata rappresentata dalla metodologia didattica adottata. Si è trattato di una metodologia ibrida (c.d. *blended*) che combinava lezioni frontali e formazione in *e-learning*. La piattaforma collaborativa dedicata al master raccoglieva il materiale didattico di ciascun modulo e consentiva di interagire con il docente del modulo, il tutor individuale e con i colleghi del corso. Inoltre, la modalità *e-learning* ha semplificato le procedure di valutazione dei frequentanti, svolgendo attraverso la piattaforma le prove di valutazione. Accanto alla frequenza dei moduli, è stato sviluppato un percorso individuale, particolarmente tarato sui partecipanti (tra i quali un buon numero svolgevano il master come aggiornamento professionale) e sui loro obiettivi formativi individuali, consistente nell'approfondimento di un argomento specifico attraverso la ricerca e lo studio di materiale bibliografico e la produzione di elaborati sulla materia, sotto la costante guida dei tutor scientifici. La scelta tematica del percorso è stata compiuta in base alle singole esigenze del frequentante, rispondendo ai suoi bisogni di aggiornamento e di approfondimento, in particolare per i partecipanti già occupati in contesti lavorativi. Il buon andamento del percorso formativo di ciascun partecipante è stato garantito dall'azione e dall'attenzione dei tutor scientifici e del tutor organizzativo e didattico.

La metodologia ibrida attuata in questo master ha rappresentato per ADAPT una prima sperimentazione dell'utilizzo di Moodle ⁽⁴⁾, quale piattaforma collaborativa per l'*e-learning*, oltre che dello sviluppo di percorsi personalizzati, metodologia poi costantemente sviluppata e affinata nel tempo.

3. I master in alto apprendistato istituiti presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Il decreto legislativo n. 276/2003, c.d. legge Biagi, aveva introdotto (art. 50) la tipologia di apprendistato per l'acquisizione di un titolo di istruzione secondaria e universitaria, rimettendo, per competenza, alle Regioni e alle Province autonome la durata e la regolamentazione, per i soli aspetti attinenti alla formazione, prevedendo tuttavia accordi con le associazioni territoriali dei datori di lavoro e dei prestatori di lavoro, le università e le altre istituzioni formative. L'obiettivo di questo strumento era ed è quello di favorire l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, attraverso un percorso di apprendimento basato sul metodo dell'alternanza, o meglio dell'integrazione, tra formazione e lavoro, consentendo ai giovani di continuare la loro istruzione e conseguire un titolo di studio universitario o post-universitario, lavorando in azienda e pertanto formandosi integrando le conoscenze della teoria con l'esperienza della pratica. Per le imprese tale contratto di apprendistato offre la possibilità di formare al proprio interno e in collaborazione con l'Università personale qualificato attraverso un percorso formativo definito in base agli specifici fabbisogni aziendali.

Per supportare la sperimentazione di tale tipologia di apprendistato vennero distribuiti alle Regioni dei finanziamenti ministeriali. La possibilità di accedere a tali finanziamenti e la legge regionale n. 17 del 2005 della Regione Emilia-Romagna, che disciplinava, per gli aspetti di sua competenza, l'alto apprendistato resero appunto possibili la sperimentazione di percorsi in alto apprendistato.

⁽⁴⁾ Si veda *infra*, cap. 7, § 2, in questa parte.

In questo quadro giuridico, ADAPT e Fondazione Marco Biagi si fecero subito promotori di tre diversi master di primo livello in alto apprendistato, di durata biennale, due dei quali rientranti nella menzionata sperimentazione sostenuta attraverso i contributi economici statali, il terzo completamente finanziato dall'azienda partner.

Ciascun master è stato progettato e organizzato in *partnership* con una singola azienda con l'obiettivo di formare una specifica figura professionale. I partecipanti erano assunti dall'azienda partner come apprendisti di alta formazione. In maniera condivisa con ciascuna, sono state definite le materie di studio necessarie alla costruzione della figura professionale da formare. Ugualmente, per ogni partecipante è stato elaborato il piano formativo individuale.

I master organizzati sono stati:

- il Master in *partnership* con Adecco per la figura professionale di *Operatore del mercato del lavoro - Responsabile di filiale*, svolto negli anni accademici 2005/2006 e 2006/2007 ⁽⁵⁾;
- il Master in *partnership* con la Cremonini S.p.A. per la figura professionale di *Assistant Manager della ristorazione*, svolto negli anni accademici 2006/2007 e 2007/2008 ⁽⁶⁾;
- il Master svolto in *partnership* con Obiettivo Lavoro per la figura professionale di *Operatore del mercato del lavoro*, svolto negli anni accademici 2007/2008 e 2008/2009.

⁽⁵⁾ Al master organizzato in *partnership* con Adecco, gli iscritti sono stati 15: 10 hanno conseguito il titolo, i restanti 5 si sono ritirati e dimessi dall'azienda, 2 nei primi mesi, 3 invece in fase avanzata del progetto. Le ragioni dell'abbandono sono da ricondurre alla opportunità di accedere ad altre posizioni lavorative, eventualmente maggiormente rispondenti alle loro inclinazioni e/o aspettative. In particolare, per i tre abbandoni avvenuti in fase molto avanzata del progetto (cioè trascorsi più di 18 mesi dall'inizio del progetto) si ritiene che il percorso formativo fino a quel momento realizzato abbia contribuito alla possibilità per gli apprendisti di ottenere un diverso posto di lavoro, tuttavia dello stesso ambito professionale (gestione delle risorse umane).

⁽⁶⁾ Il master organizzato in *partnership* con l'azienda Cremonini ha visto 15 iscritti di cui 9 hanno conseguito il titolo, i restanti 6 si sono ritirati e dimessi dall'azienda. Le considerazioni sui ritiri sono simili a quelle formulate per il master Adecco, oltre a un maggior disallineamento tra le aspettative degli apprendisti e l'effettiva posizione lavorativa che il master aveva l'obiettivo di formare.

Nella progettazione, organizzazione e svolgimento dei percorsi di studio, di particolare rilevanza è risultato il forte coordinamento tra l'ente formatore, l'Università di Modena e Reggio Emilia, insieme ad ADAPT e alla Fondazione Marco Biagi, e le aziende. In fase di svolgimento, tale raccordo è stato in particolare garantito dall'azione dei tutor formativi, presso l'università, e dei tutor aziendali, che hanno assistito e seguito gli apprendisti durante il percorso formativo e si sono coordinati attraverso incontri e contatti periodici, informandosi reciprocamente dello svolgimento e andamento delle attività di competenza.

La selezione dei partecipanti ai master è stata condotta direttamente dalle aziende, poiché le persone selezionate sarebbero state assunte dalle stesse quali apprendisti. In ogni caso, il processo di selezione è stato seguito anche dalla compagine responsabile della formazione e a conclusione dello stesso sono, poi, intervenuti i tutor formativi e il direttore scientifico del master nella individuazione degli argomenti specifici sui quali sviluppare il progetto formativo individuale, parte integrante del contratto di apprendistato.

Al termine del processo di selezione, da un lato gli apprendisti sono stati assunti in azienda e dall'altro si sono iscritti al percorso di master. In una prima fase hanno svolto un periodo (circa un mese) in azienda, presso le diverse sedi alle quali erano stati assegnati, con l'obiettivo di acquisire la conoscenza della organizzazione aziendale e della loro specifica realtà lavorativa e dell'apprendimento dei processi lavorativi all'interno della propria dimensione operativa.

Come previsto dai progetti ed insito nell'adozione del metodo dell'alternanza e dello strumento dell'apprendistato ⁽⁷⁾, la formazione si è realizzata attraverso la didattica universitaria (lezioni frontali in aula, esercitazioni e verifiche in modalità a distanza), la formazione aziendale (formazione *on the job*, formazione formale in azienda) e lo studio individuale (comprensivo della elaborazione del progetto finale). Nei diversi master sono state adottate diverse organizzazioni della didattica, in base alle specifiche esigenze aziendali. Per i master organizzati con

(7) Cfr. E. MASSAGLI, *Alternanza formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, Studium 2016, p. 115.

Adecco e Obiettivo Lavoro, le attività didattiche svolte in aula in università si sono svolte successivamente alla prima fase di inserimento in azienda e si sono protratte per due mesi. Nell'ambito del master organizzato per l'azienda Cremonini, invece, la didattica frontale in università non è stata concentrata all'inizio del percorso formativo, ma è stata distribuita nell'arco del primo anno, collocandola in una settimana al mese (con esclusione di alcuni mesi).

Dal punto di vista della metodologia adottata nella didattica in aula, oltre a tradizionali lezioni frontali, sono stati discussi casi e riportate *best practices*, per l'approfondimento dei temi oggetto della didattica. Inoltre, sono stati organizzati seminari specialistici con la partecipazione di professionisti ed esperti degli specifici temi trattati, nonché conoscitori delle problematiche e dinamiche aziendali.

La formazione aziendale si è concretizzata nella formazione in situazione di compito, attraverso l'attività lavorativa, e nella formazione formale in azienda. Questa parte dell'attività formativa si è occupata di trattare le materie più vicine e direttamente connesse con i processi lavorativi e le problematiche di gestione delle realtà aziendali.

La verifica periodica degli apprendimenti ha riguardato sia i contenuti trattati in aula sia gli approfondimenti attraverso lo studio individuale ed è stata realizzata a distanza: si è concretizzata nella produzione di elaborati sui diversi argomenti di studio, che dovevano essere inviati ai tutor formativi nel rispetto di un programma comunicato per tempo agli apprendisti. Le attività formative si sono concluse con la consegna di un elaborato scritto, redatto con la supervisione scientifica del tutor che ha avuto il compito di seguirne l'evoluzione e fornire le opportune indicazioni. Tale elaborato ha rappresentato la prova finale per il conseguimento del titolo di master.

Il buon andamento del percorso formativo è stato garantito dall'attività di monitoraggio svolta in particolare dai tutor formativi e dallo stretto raccordo con i tutor aziendali. I tutor formativi avevano il compito, in particolare, di monitorare le dinamiche relazionali e di gruppo, nonché tutta la dimensione del processo della

formazione, interagendo con i tutor aziendali presenti nelle aziende per l'accertamento della formazione, la gestione di eventuali esigenze e problematiche e rilevando il grado di partecipazione, il grado di interesse e di soddisfazione degli allievi, fornendo nel corso dell'attività un feedback costante.

Nell'ambito del master organizzato in *partnership* con Adecco è stato utilizzato lo strumento definito "diario di bordo", in cui gli apprendisti potevano esprimere tutte le loro impressioni (positive o negative), le loro difficoltà e/o esigenze. Esso consentiva quindi ai tutor formativi di valutare l'opportunità o la necessità di informare i tutor scientifici, piuttosto del coordinatore scientifico del master oppure i tutor aziendali, con l'obiettivo di decidere se e in che modalità intervenire per dare una risposta agli eventuali disagi o difficoltà espressi dagli apprendisti.

Con riferimento ai tutor aziendali, nell'ambito del master organizzato in *partnership* con l'agenzia di somministrazione Obiettivo Lavoro, è stato previsto anche un modulo formativo di due giornate erogato dall'Università nei confronti dei tutor aziendali, volto a far conoscere nel dettaglio ai tutor il contratto di alto apprendistato e i progetti formativi individuali degli apprendisti e a rendere i tutor edotti della delicata funzione di tutoraggio da svolgere nel corso di tutto il percorso formativo.

Infine, vale menzionare che, poiché i master realizzati in *partnership* con Adesso e Cremonini rientravano nella sperimentazione della Regione Emilia-Romagna con l'erogazione di uno specifico finanziamento, le attività svolte e le spese sostenute sono state oggetto di una minuziosa rendicontazione con l'invio trimestrale ai competenti uffici regionali di relazioni delle attività e rendiconti economici.

4. Il master in *Esperto in Relazioni Industriali e di Lavoro* istituito presso l'Università degli Studi di Roma Tre

Nell'anno accademico 2010/2011 è stato istituito presso l'Università degli Studi di Roma Tre ⁽⁸⁾, con la collaborazione di ADAPT e della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, il *Master di I livello in Esperto in Relazioni Industriali e di Lavoro*. Tale percorso formativo si rivolgeva sia a neolaureati, sia a persone già occupate ⁽⁹⁾ nel settore della gestione del personale e delle relazioni industriali che volessero aggiornare e approfondire le proprie conoscenze e sviluppare ulteriori competenze. L'obiettivo del corso era la formazione di due diverse figure professionali: esperti nella gestione, amministrazione e sviluppo delle risorse umane ed esperti in certificazione dei contratti. Per realizzare tale obiettivo, l'attività didattica era strutturata in tre fasi. La prima parte delle attività didattiche consisteva in un modulo comune a tutti i partecipanti, svolto in presenza e dedicato all'approfondimento delle conoscenze teoriche in materia di normativa giuslavoristica italiana ed europea. Una seconda parte, svolta prevalentemente in modalità *e-learning* (sulla piattaforma Moodle di ADAPT), era costituita da moduli alternativi volti a fornire contenuti di specifica pertinenza e utilità per le due diverse figure professionali che il master intendeva formare. È stato, quindi, svolto un periodo di tirocinio presso aziende, organizzazioni imprenditoriali e altre organizzazioni ed enti. A conclusione, la prova finale consisteva nella discussione di un elaborato scritto su un argomento specifico, la cui stesura è stata seguita da uno dei docenti dei corsi, per competenza di materia.

Il corpo docente era composto non solo da docenti universitari, ma anche da consulenti, esperti e manager con il fine dell'integrazione tra conoscenze teoriche ed esperienza applicata. Al fine di garantire un buon esito del percorso, i

⁽⁸⁾ Tutte le edizioni del master, dalla sua istituzione, hanno avuto come direttore, il prof. Giampiero Proia, e coordinatore didattico-scientifico, il prof. Marco Gambacciani.

⁽⁹⁾ Le lezioni in presenza, svolte tra gennaio e luglio, sono sempre state collocate nel pomeriggio del venerdì e nella mattina del sabato per agevolare la partecipazione di persone già occupate.

partecipanti sono stati seguiti nelle attività didattiche durante tutto lo svolgimento dello stesso da tutor didattici.

Con l'anno accademico 2011/2012, il master è stato trasformato in un master di secondo livello, sempre con il titolo di *Master in Esperto in Relazioni Industriali e di Lavoro*, poiché a seguito dell'esperienza acquisita nella prima edizione, si è ritenuto che la formazione che si intendeva offrire fosse maggiormente adatta a persone che avessero conseguito anche la laurea magistrale o una laurea c.d. del vecchio ordinamento, precedente cioè alla riforma (decreto 3 novembre 1999, n. 509). Il percorso formativo ha in sostanza conservato le caratteristiche della prima edizione, in particolare con riferimento alle modalità di svolgimento delle attività didattiche ossia con una parte generale comune per tutti i partecipanti e una parte specifica per ogni percorso, erogata in modalità *e-learning*.

Il master si è progressivamente consolidato, arrivando nell'anno accademico 2021-2022 all'undicesima edizione ⁽¹⁰⁾. Accanto alla Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Roma Tre e ad ADAPT, negli anni altri soggetti, in particolare organizzazioni di rappresentanza, hanno contribuito (in alcuni casi soltanto per alcune edizioni) alla promozione del master: oltre all'iniziale collaborazione della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, si sono aggiunte Aran (Agenzia per la rappresentanza negoziale delle Pubbliche amministrazioni), Uiltucs (Unione Italiana lavoratori Turismo Commercio e Servizi) e Federmanager (Federazione Nazionale Dirigenti e dei Quadri Apicali di Aziende Industriali).

Il citato processo di consolidamento ha riguardato in particolare gli aspetti didattici e organizzativi. Sono rimasti costanti nel tempo gli obiettivi formativi consistenti nella formazione di figure professionali da impiegare nell'attività di gestione e amministrazione delle risorse umane. Il piano didattico del master si è stabilizzato negli insegnamenti e nel relativo corpo docente, composto da docenti universitari, professionisti ed esperti delle differenti materie, così come nella

⁽¹⁰⁾ Dall'anno accademico 2010/2011 il master si è svolto continuativamente, con la sola esclusione dell'anno accademico 2017/2018, quando non è stato raggiunto il numero minimo di partecipanti. Mediamente il master ha avuto poco meno di una ventina di iscritti.

previsione dello svolgimento di un tirocinio e delle modalità della prova finale, nonché nella costante presenza di tutor a supporto dello svolgimento delle attività didattiche collettive e individuali di ciascun partecipante. L'organizzazione didattica ha visto prevalere l'erogazione della formazione in presenza, lasciando alle attività in modalità *e-learning* l'approfondimento di un argomento monografico ⁽¹⁾, definito annualmente, anche in base alle eventuali novità in materia giuslavoristica oppure alla attualità di particolari argomenti.

5. Il master in *Multicultural diversity management* istituito presso l'Università degli Studi di Siena

Nell'anno accademico 2019/2020, ADAPT ha collaborato alla progettazione e alla realizzazione (partecipando attivamente con suoi collaboratori alle attività didattiche) del master di primo livello in *Multicultural diversity management* istituito presso il Dipartimento di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale (sede di Arezzo) dell'Università degli Studi di Siena. Il master si è rivolto a persone già occupate o che intendessero lavorare in ambienti caratterizzati da multiculturalità, con l'obiettivo di sviluppare competenze di gestione della diversità multiculturale nei contesti lavorativi e nell'ambito della gestione delle risorse umane e dello sviluppo di pratiche educative inclusive. Il master, infatti, si è sviluppato in due percorsi: uno diretto maggiormente all'ambito della gestione delle risorse umane (*Gestione della multiculturalità nei contesti organizzativi e nei luoghi di lavoro*) e uno dedicato ai processi educativi (*Gestione dei processi educativi nei contesti multiculturali*).

L'organizzazione didattica comprendeva seminari in presenza comuni ai due percorsi; attività didattica sincrona e asincrona (approfondimenti teorici e studi di caso in piattaforma online asincrona) su piattaforma online, differenziata per

⁽¹⁾ A partire da marzo 2020, per l'edizione dell'anno accademico 2019/2020, e per le edizioni degli anni accademici 2020/2021 e 2021/2022, a causa delle successive ondate pandemiche da Covid-19, le lezioni sono state svolte completamente in modalità *e-learning*.

percorso; il tirocinio e la prova finale. L'attività di formazione in presenza è stata collocata in 5 fine settimana (venerdì-domenica), non consecutivi, per favorire la partecipazione di persone già occupate.

6. I master non universitari e corsi di specializzazione

ADAPT ha progettato e organizzato negli anni anche diversi master non universitari in *partnership* con altre organizzazioni.

Dalla collaborazione con CONFAPI, sono state organizzate tre edizioni del *Master in relazioni industriali e di lavoro nelle piccole e medie imprese*, la prima edizione svoltasi tra il 2009 e 2010, la seconda nel 2011 e la terza nel 2012 ⁽¹²⁾.

Il master è stato progettato come un percorso teorico/pratico integrato, volto a mettere i partecipanti in grado di cogliere il nesso tra il quadro normativo e le relative implicazioni pratiche e potere gestire e governare le dinamiche dei rapporti di lavoro e delle relazioni industriali nell'ambito dei loro contesti di operatività. L'obiettivo era, inoltre, di favorire l'aggiornamento professionale dei collaboratori delle piccole e medie imprese nella prospettiva dei processi di cambiamento e modernizzazione delle relazioni industriali, consentendo loro di acquisire competenze, consistenti nella capacità di confrontarsi con le istituzioni pubbliche locali e non; nella capacità di dialogare con il sindacato; nella capacità di organizzare e gestire le risorse umane, valorizzando i processi di apprendimento sul luogo di lavoro, anche nel contesto di contratti a contenuto formativo.

Per raggiungere tali obiettivi, è stata proposta una offerta formativa basata sui temi del diritto del lavoro, e in particolare della disciplina del rapporto di lavoro, e delle relazioni industriali.

L'attività didattica dei master è stata articolata in lezioni in *e-learning* e seminari in presenza. Le lezioni sono consistite in video, resi disponibili, secondo un calendario predefinito, nella piattaforma informatica per l'apprendimento

(12) La prima edizione del master ha visto 48 partecipanti, la seconda 18 e la terza 38.

collaborativo Moodle ⁽¹³⁾, accompagnati da testi o documenti di supporto e approfondimento. Di regola, la lezione era seguita (a distanza di una settimana) da un seminario in presenza, di taglio pratico-operativo, durante il quale si sviluppava un confronto tra i partecipanti e il docente a partire dalla lezione erogata online, dal materiale messo a disposizione dei partecipanti e/o da casi concreti sollevati dal docente o dai partecipanti.

Attraverso lo strumento della piattaforma informatica per l'*e-learning*, si è sviluppato un metodo didattico basato sull'apprendimento collaborativo e partecipativo che valorizza i processi relazionali all'interno del gruppo. Infatti, la piattaforma non è stata utilizzata soltanto per la messa a disposizione delle video-lezioni, ma bensì per la costruzione di una comunità di pratica, attraverso in particolare l'utilizzo dello strumento del forum di discussione, insieme alla chat, per il confronto sui temi proposti a lezione, la richiesta di chiarimenti, la condivisione di esperienze e casi concreti incontrati nella propria attività lavorativa. La piattaforma, inoltre, ha consentito l'interagire continuo e diretto dei partecipanti con i docenti e i tutor.

Nel 2010 (nel periodo tra settembre e dicembre) in collaborazione con Coreconsulting ⁽¹⁴⁾, è stato progettato e organizzato il *Master in Relazioni di Lavoro*, quale percorso di alta formazione per figure di responsabilità nella gestione delle relazioni di lavoro nelle organizzazioni. Aperto anche ai neo-laureati, era prevalentemente diretto all'aggiornamento e all'approfondimento delle competenze di persone già inserite nell'ambito delle relazioni di lavoro o in un contesto aziendale.

Gli obiettivi formativi del percorso si prefiggevano di aggiornare i partecipanti sulle normative in tema di rapporto di lavoro (dalla istituzione, alla gestione, fino alla sua risoluzione); di sviluppare competenze nell'individuazione e nella corretta redazione della tipologia contrattuale maggiormente rispondente agli obiettivi

⁽¹³⁾ Si veda, nel dettaglio, sull'utilizzo di tale piattaforma, *infra*, cap. 7, § 2, in questa parte.

⁽¹⁴⁾ Coreconsulting si occupa di consulenza aziendale nello sviluppo organizzativo e delle persone.

aziendali, nella gestione dell'attività sindacale in azienda, nell'individuazione delle soluzioni più idonee per la composizione del conflitto.

Le attività didattiche sono state svolte in aula e in modalità *e-learning*, attraverso una piattaforma Moodle dedicata per mezzo della quale è stato condiviso materiale didattico di approfondimento e dove i partecipanti hanno avuto la possibilità di confrontarsi tra loro e con i docenti.

L'organizzazione della didattica ha visto collocare le attività in presenza nella giornata del venerdì e nel sabato mattina per favorire la partecipazione delle persone occupate. Per ogni modulo, dedicato ad uno specifico argomento, ad una lezione di stampo più teorico, svolta da professori universitari ed esperti della materia, è stata abbinato un seminario, svolto da professionisti esperti, come direttori del personale, responsabili delle risorse umane, dirigenti delle relazioni di lavoro delle associazioni imprenditoriali, che hanno presentato casi e/o portato la testimonianza della loro esperienza sul campo. Era, inoltre, prevista la possibilità per i partecipanti attraverso la piattaforma di avanzare richieste rispetto ad argomenti specifici, sulla base delle quali sarebbero state modulate le lezioni e, eventualmente, portati casi pratici.

L'organizzazione didattica è, inoltre, stata completata da una costante e attenta attività di tutoraggio, svolta anche tramite la piattaforma.

Nel 2016 è stato progettato e realizzato da ADAPT il *Master Executive Pitagora - Progettazione per la Innovazione del Territorio e della Azienda*. L'obiettivo del master era la formazione di *project manager* specializzati nella ricerca di finanziamenti (attraverso bandi nazionali e internazionali) e nella elaborazione e gestione di progetti di ricerca e innovazione (per le imprese, le organizzazioni no-profit, le associazioni sindacali e datoriali, le istituzioni dell'alta formazione e della ricerca) in particolare con riferimento agli ambiti della sostenibilità del lavoro, del welfare aziendale, dell'invecchiamento della popolazione e delle malattie croniche; delle transizioni occupazionali e dell'alternanza formativa; del lavoro connesso alla *sharing economy* e all'*Industry 4.0*.

Pertanto, gli insegnamenti hanno trattato tutti gli aspetti legati alla progettazione di proposte di ricerca: la nascita e lo sviluppo di progetti di innovazione e la ricerca di finanziamenti; la costruzione di un progetto di ricerca dalla definizione della idea progettuale, alla presentazione della proposta; la costruzione di un budget e la rendicontazione di progetti europei; l'inglese giuridico nell'euro-progettazione. Gli obiettivi formativi comprendevano l'apprendimento delle metodologie e delle tecniche di progettazione di una proposta di finanziamento, la comprensione della struttura e degli elementi essenziali di una proposta di progetto europeo, l'acquisizione della capacità di utilizzare gli strumenti per la stesura di una proposta di finanziamento, l'acquisizione delle competenze per la costruzione di un budget e la gestione della rendicontazione, la comprensione dei termini giuridici inglesi dell'euro-progettazione.

Il piano didattico si è realizzato attraverso lo svolgimento di didattica frontale in presenza (5 lezioni d'aula per un totale di 30 ore), lo studio individuale e laboratori di approfondimento e progettazione pratica in modalità *e-learning*. In particolare, il master ha inteso adottare anche una metodologia di apprendimento incentrata sul *learning by doing*, consentendo ai partecipanti, attraverso i laboratori, di analizzare proposte di finanziamento di progetti vincenti e rigettate; di esercitarsi direttamente nella ricerca di opportunità di finanziamento di progetti di ricerca; di partecipare alla redazione di proposte progettuali in elaborazione da parte di ADAPT per la richiesta di finanziamenti nazionali ed internazionali.

Il corpo docente è stato composto da ricercatori di ADAPT e da altri professionisti con ampia esperienza di progettazione internazionale, affiancati da tutor didattici.

Nel 2022 è stato realizzato il corso di specializzazione *Teoria e pratica del diritto delle relazioni industriali*, rivolto, per come è stato concepito, in particolare a professionisti delle tematiche lavoristiche, quali consulenti, avvocati, sindacalisti, responsabili del personale e operatori del mercato del lavoro. Il corso ha inteso approfondire gli argomenti classici del diritto del lavoro attraverso, però, il metodo del diritto delle relazioni industriali. Pertanto, i temi non sono stati

approfonditi dando rilievo alla disciplina contrattuale, oltre a quella legale, attraverso lo studio dei principali contratti collettivi di settore con particolare attenzione al dialogo tra fonte legale e quella contrattuale. Sono, quindi, state integrate teoria e pratica grazie, anche, alla condivisione di casistiche.

Il corso ha avuto la durata di sei mesi e l'organizzazione didattica ha previsto la collocazione delle lezioni nella giornata (8 ore) del venerdì, per due lezioni al mese. Per agevolare i partecipanti, sono state offerte diverse modalità di accesso alle lezioni: oltre alla presenza in aula (a Bergamo), anche online sia in modo sincrono sia asincrono; infatti, le lezioni erano registrate e rese disponibili sulla piattaforma Moodle di ADAPT, assieme alle slide e ad altri materiali di approfondimento. Dal punto di vista metodologico, le lezioni frontali sono state completate e supportate dall'utilizzo della piattaforma Moodle come spazio collaborativo di un confronto costante tra i partecipanti e i docenti. I partecipanti avevano la possibilità di porre domande per chiarimenti o approfondimenti dei temi trattati a lezione oppure proporre e condividere esperienze, casi e questioni sugli argomenti oggetto delle lezioni, emergenti dalla fattualità e dalla prassi della loro realtà lavorativa.

7. Corsi di alta formazione su commissione

Un'altra tipologia di percorso formativo organizzato da ADAPT è rappresentata da corsi di alta formazione improntati alla metodologia didattica dell'alternanza formativa, integrando un periodo di formazione teorica d'aula con l'addestramento pratico in contesti organizzativi.

Nello specifico, ADAPT si è occupata di progettare e realizzare congiuntamente con Confartigianato il *Corso nazionale di Alta Formazione Confartigianato Imprese – ADAPT per la formazione di esperti nell'ambito delle relazioni industriali e di lavoro*. Il corso aveva l'obiettivo di selezionare e formare un massimo di venti giovani con lo scopo, al termine del periodo formativo, di inserirli nelle Federazioni regionali di Confartigianato Imprese in qualità di addetti alle relazioni sindacali e di lavoro e

alla bilateralità. Il corso è iniziato a febbraio 2012 con durata annuale. L'attività formativa si è svolta per il primo trimestre in modalità residenziale a Roma, presso la sede della Scuola di Formazione di Confartigianato Imprese e per la restante parte dell'anno presso la sede nazionale o le sedi regionali di Confartigianato Imprese per lo svolgimento l'addestramento pratico in *internship*. Ai partecipanti è stata garantita una borsa di studio annuale.

Dal punto di vista didattico, il primo periodo, corrispondente ai primi tre mesi, è stato caratterizzato da formazione d'aula, con il supporto della piattaforma Moodle di ADAPT per la raccolta e condivisione con i partecipanti del materiale didattico. ADAPT, attraverso i suoi ricercatori, si è occupata della erogazione di molta parte della formazione formale, oltre alla verifica degli apprendimenti e del tutoraggio d'aula.

Con riferimento alle attività di *internship* (svoltesi nei restanti nove mesi) presso le strutture nazionali e/o territoriali di Confartigianato Imprese, ADAPT si è occupata della redazione dei piani formativi e della loro verifica, oltre alla predisposizione di schede di valutazione intermedie e finali utili al processo di selezione dei borsisti presso le strutture nazionali e/o territoriali di Confartigianato Imprese al termine del percorso formativo.

Dal momento in cui il principale obiettivo formativo era rappresentato dalla formazione di esperti delle relazioni industriali e di lavoro, le attività hanno previsto lezioni frontali ed esercitazioni pratiche sui seguenti argomenti: diritto delle relazioni industriali, diritto delle risorse umane e diritto del mercato del lavoro; economia e organizzazione del lavoro, politica aziendale; salari e produttività del lavoro, bilateralità e welfare negoziale; tecniche della contrattazione collettiva; psicologia del lavoro e della negoziazione; storia e caratteristiche dell'artigianato.

Con la stessa impostazione, è stato progettato da ADAPT per Confcommercio il corso di alta formazione in *Management delle associazioni di rappresentanza datoriale*. Anche in questo caso l'obiettivo era la selezione e formazione di dodici giovani per un loro possibile e auspicabile inserimento presso strutture territoriali e/o

nazionali associate a Confcommercio, senza che la selezione per la frequenza del corso vincolasse l'associazione datoriale all'assunzione al termine del percorso formativo. Ai primi dieci della graduatoria di selezione è stata assegnata una borsa di studio per la durata del percorso formativo, oltre alla copertura delle spese di vitto e alloggio (sostenute da Confcommercio per i tre mesi della prima fase).

Il corso è iniziato a settembre 2012 con durata annuale, sviluppandosi attraverso due fasi formative. La prima fase, di durata trimestrale, è stata caratterizzata prevalentemente da formazione d'aula in presenza, laboratori e attività di studio individuale e si è svolta a Roma. Già in questa prima fase, i partecipanti hanno trascorso alcune settimane presso le strutture territoriali e/o nazionali associate a Confcommercio, intervallate alle settimane di attività didattica in presenza. Tale attività è stata supportata dalla piattaforma Moodle di ADAPT per l'aggiornamento delle attività didattiche, la raccolta e condivisione con i partecipanti del materiale didattico e lo svolgimento di attività formative nelle settimane presso le sedi di Confcommercio. La seconda fase, volta alla specializzazione e personalizzazione dei percorsi formativi, si è svolta in ambiente lavorativo e per situazioni di compito attraverso lo svolgimento di una *internship* presso le strutture territoriali associate a Confcommercio. Durante il percorso formativo, i partecipanti hanno sostenuto prove individuali e collettive di valutazione ed esami finali.

L'attività formativa ha riguardato in particolare temi relativi a: organizzazione del lavoro, sociologia, economia e direzione commerciale, relazioni di lavoro e gestione risorse umane, relazioni esterne e comunicazione, programmazione e controllo. ADAPT si è occupata della progettazione e organizzazione dei contenuti didattici, della redazione dei piani formativi e del tutoraggio degli studenti.

8. La partecipazione a Istituti Tecnici Superiori

Il tema dell'alternanza formativa o meglio dell'integrazione tra studio e lavoro, tra apprendimento pratico e teorico ⁽¹⁵⁾ è una delle tematiche identitarie, in connessione al tema dell'apprendistato, di ADAPT, studiata e approfondita da diversi ricercatori, nonché pratica quotidianamente come metodo di lavoro basato sull'alternanza tra apprendimento teorico e l'applicazione pratica nella ricerca.

Il profondo convincimento (dato anche dalla sperimentazione diretta e non soltanto dallo studio) della validità del metodo dell'integrazione tra studio e lavoro e la volontà di praticare questo metodo, senza limitarsi ad esercizi e approfondimenti teorici, ha portato ADAPT a seguire, nel concreto, progetti relativi al disegno e all'attuazione di istituti tecnici superiori (ITS) ⁽¹⁶⁾ e a aderire come socio fondatore alla costituzione (al momento) di due ITS.

Fondazione ADAPT è tra i soci fondatori dell'ITS del Turismo e dell'Ospitalità - IATH (*International Academy of Tourism and Hospitality*) creato ⁽¹⁷⁾ a Como, con l'obiettivo di promuovere la cultura tecnica e scientifica, sostenere l'integrazione tra sistemi di istruzione e formazione e il lavoro e, in particolare, erogare programmi di formazione superiore finalizzata a sviluppare figure professionali junior qualificate per i settori del turismo e dell'ospitalità. Il modello didattico/formativo è di tipo laboratoriale, integrato da tirocini, pertanto si privilegia l'apprendimento esperienziale, partendo dall'attività lavorativa per favorire l'apprendimento concettuale.

⁽¹⁵⁾ Sulla preferenza del concetto di integrazione tra scuola e lavoro rispetto a quello di alternanza formativa, cfr. E. MASSAGLI, *Scuola lavoro: meglio l'integrazione dell'alternanza*, Working Paper ADAPT, 2013, n. 145, p. 6.

⁽¹⁶⁾ Gli ITS (Istituti Tecnici Superiori) appartengono al segmento di formazione terziaria professionalizzante non universitaria, consentono il conseguimento del Diploma di Tecnico Superiore. Possono avervi accesso persone in possesso di diploma di istruzione secondaria superiore o di diploma professionale (conseguito con percorsi quadriennali di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP)) integrato con un'annualità di percorsi IFTS. Hanno l'obiettivo di formare figure professionali con elevate competenze tecniche e tecnologiche per promuovere i processi di innovazione. I percorsi formativi hanno una durata di quattro semestri (con 1.800-2.000 ore di attività di cui almeno il 30% in tirocinio presso le aziende).

⁽¹⁷⁾ L'ITS è stato costituito nel 2014. Informazioni di dettaglio sono reperibili al sito iath.it.

Il secondo ITS in cui è presente ADAPT, sempre nella veste di socio fondatore, è l'ITS Leonardo Academy ⁽¹⁸⁾, nato a Bergamo su iniziativa di diverse imprese e istituzioni ⁽¹⁹⁾. L'istituto ha l'obiettivo di formare figure professionali richieste nell'ambito della meccanica, dell'elettrotecnica e dell'automazione ⁽²⁰⁾. I primi corsi programmati sono volti alla formazione di: tecnici per la sostenibilità dei prodotti; tecnici per la robotica collaborativa e l'automazione; tecnici per la gestione ed il controllo dei processi industriali.

Il coinvolgimento di ADAPT nell'ITS non dipende soltanto dal fatto che gli ITS, insieme al tema l'integrazione tra studio e lavoro, siano da anni oggetto di studio di alcuni ricercatori di ADAPT. I promotori dell'ITS hanno compreso le potenzialità dell'apprendistato duale per la personalizzazione dell'offerta formativa e l'immediato inserimento nel mercato del lavoro dei giovani. In questa prospettiva, ADAPT può supportare e contribuire fattivamente all'obiettivo dell'adozione dell'apprendistato duale (per l'acquisizione del titolo rilasciato dall'ITS) come strumento per l'attuazione dell'integrazione formativa, oltre al consueto strumento rappresentato dal tirocinio formativo, poiché ADAPT ha ormai da diversi anni prima sperimentato e poi impiegato costantemente questo istituto nell'ambito dei percorsi di alta formazione (master e dottorato di ricerca) ⁽²¹⁾.

⁽¹⁸⁾ L'ITS è stata costituito il 28 marzo 2022.

⁽¹⁹⁾ Sono soci fondatori dell'ITS: Istituti Tecnici Paritari "Leonardo da Vinci" gestiti per il tramite di Centro Studi Superiore S.r.l.; Fondazione Leonardo Education; IAL Lombardia S.r.l.; Brembomatic Pedrali S.r.l.; ABB S.p.A.; Gewiss S.p.A.; Montello S.p.A.; New Target Web S.r.l.; ADAPT – Associazione per gli Studi internazionali e comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali; Università degli Studi di Bergamo; Comune di Boltiere; SBS Side by Side Associazione.

⁽²⁰⁾ L'ITS è nato su impulso di aziende dei territori di Bergamo e Milano operanti nell'ambito della meccanica, dell'elettrotecnica e dell'automazione per rispondere ai fabbisogni professionali di figure tecniche qualificate.

⁽²¹⁾ Si veda *supra*, § 3, e *infra*, cap. 5, in questa parte.

9. Altre iniziative formative a mercato

Le attività di ricerca scientifica condotte da ADAPT non alimentano soltanto la didattica del dottorato, dei master o dei corsi di specializzazione. Esse si traducono anche in corsi di formazione rivolti a responsabili delle risorse umane, sindacalisti, operatori del mercato del lavoro, consulenti, avvocati.

Applicando il metodo delle relazioni industriali, i temi oggetto di attività formative sono affrontati, analizzando non soltanto il dato legale, ma anche quello contrattuale, con un taglio pratico e dando risalto all'analisi di casi specifici.

La modalità di svolgimento può essere presenza o a distanza, in modalità sincrona o asincrona.

Accanto a corsi di formazione spesso organizzati in occasione di novità legislative in materia lavoristica, volti ad offrire una possibilità di aggiornamento tempestivo, ADAPT progetta e realizza interventi formativi su specifica richiesta dei committenti, declinati sugli specifici fabbisogni formativi.

10. I caratteri distintivi della Scuola di ADAPT

La rappresentazione delle diverse iniziative educative e formative di ADAPT dimostra come, oltre al metodo delle relazioni industriali, esse siano improntate al metodo dell'integrazione tra apprendimento teorico e pratico e come la particolarità dello stesso veda il percorso formativo svolto prevalentemente in azienda, in situazioni reali e di compito.

Coerentemente con questo aspetto, la metodologia didattica prevede, accanto a lezioni frontali, lo studio di casi aziendali, seminari e testimonianze di esperti delle diverse materie. Inoltre, tratto qualificante è l'accompagnamento delle lezioni frontali con attività formative e di tutoraggio online attraverso una piattaforma dedicata (piattaforma per *e-learning* Moodle), la quale, tuttavia, non si limita ad essere strettamente un supporto collaterale alla specifica attività di formazione, ma diventa, per alcune azioni formative, un vero strumento di creazione di una

comunità di pratiche ⁽²²⁾. I partecipanti alla community legata ad un determinato percorso formativo sono sollecitati a condividere le proprie conoscenze, esperienza, casi pratici, con l'intento di favorire la risoluzione di dubbi e situazioni concrete anche attraverso le competenze di ciascun partecipante, fornendo in questo modo una lettura multidisciplinare dei casi affrontati.

Un altro elemento caratterizzante un buon numero di percorsi educativi e formativi è la loro progettazione e realizzazione direttamente in *partnership* con aziende o organizzazioni imprenditoriali, costruendo e formando specifiche figure professionali in funzione delle loro esigenze professionali. Ugualmente, all'interno di altre iniziative formative, si costruiscono percorsi individuali dei partecipanti (per lo più dottorandi o apprendisti di ricerca) sulla base dei fabbisogni formativi delle aziende in cui i partecipanti dei percorsi sono inseriti.

Poiché molte iniziative formative sono volte a giovani laureati, un altro punto rilevante è rappresentato dall'obiettivo dell'inserimento degli stessi nel mercato del lavoro. Questo obiettivo di *placement*, per diverse iniziative formative, in particolare per i master in apprendistato, è anticipato all'inizio del percorso, invece che alla conclusione dello stesso. Infatti, per quelle iniziative formative l'assunzione dei giovani laureati in qualità di apprendisti è il presupposto per lo svolgimento del percorso di formazione.

È poi opportuno sottolineare che i percorsi educativi e formativi di ADAPT non sono sviluppati come attività fine a loro stesse, né hanno una finalità di profitto. Essi sono funzionali alla visione e missione di ADAPT e sono strettamente raccordati alle attività di ricerca che contemporaneamente alimentano e si alimentano di detti percorsi. Questo è particolarmente vero con riferimento ai percorsi di dottorato ⁽²³⁾.

⁽²²⁾ Si veda *infra*, cap. 7, § 2, in questa parte.

⁽²³⁾ Si veda il capitolo successivo.

Capitolo 5

I DOTTORATI DI RICERCA

SOMMARIO: Le scuole e i corsi di dottorato di ricerca promossi da ADAPT. – 2. La Scuola internazionale di Dottorato in *Diritto delle relazioni di lavoro*. – 3. La Scuola internazionale di Dottorato in *Formazione della persona e diritto del mercato del lavoro*. – 4. Il Corso internazionale di Dottorato di ricerca in *Sviluppo organizzativo, lavoro e innovazione dei processi produttivi*. – 5. Il Corso di Dottorato in *Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro*. – 6. La metodologia didattica. – 7. Il finanziamento dei posti di dottorato e gli strumenti giuridici di inserimento dei dottorandi in azienda. – 8. I profili professionali formati nelle scuole di dottorato. – 9. Gli ambiti disciplinari e i temi di ricerca sviluppati nelle scuole di dottorato.

1. Le scuole e i corsi di dottorato di ricerca promossi da ADAPT

Una parte importante della Scuola di alta formazione di ADAPT è rappresentata dal dottorato di ricerca o meglio dalle diverse scuole e corsi di dottorato che ADAPT ha contribuito a progettare, fondare e gestire attraverso protocolli d'intesa e accordi di programma stipulati negli anni con gli atenei di Modena e Reggio Emilia, Bari, Bergamo e Siena. Tali collaborazioni hanno consentito di attivare 510 percorsi di dottorato di cui: 164 posti finanziati da borse private, 74 apprendistati di alta formazione, 9 posti di dottorato industriale, 131 posti finanziati mediante borse pubbliche e 132 posti di dottorato senza borsa.

Contrariamente ai tradizionali corsi di dottorato vocati alla preparazione dei dottorandi alla carriera universitaria e scarsamente spendibili come strumento di accesso al mercato del lavoro privato, le scuole e i corsi di dottorato promossi da ADAPT sono di tipo innovativo, basati sul convenzionamento con imprese e altre organizzazioni e volti a formare ricercatori non accademici ed elevati profili professionali per le imprese e altre organizzazioni pubbliche o private attraverso lo svolgimento di *internship* presso queste realtà che finanziano i percorsi di dottorato. Invero, il percorso di dottorato può essere svolto anche mediante un contratto di apprendistato per il conseguimento del titolo di dottore di ricerca.

Con la progettazione e il supporto alla realizzazione di tali dottorati “innovativi”, ADAPT ha inteso sviluppare percorsi di alta formazione che facilitino la transizione dall’università al mondo del lavoro e l’occupabilità attraverso la formazione di figure professionali che rispondano a specifici fabbisogni professionali delle aziende. Proprio per questo motivo tali percorsi si basano sull’integrazione con il tessuto economico attraverso convenzioni aventi ad oggetto sia il finanziamento del percorso di dottorato sia l’individuazione delle tematiche oggetto di ricerca da parte del dottorando, sviluppate nella *internship* aziendale e mediante il percorso individuale di formazione. Nonostante tale caratterizzazione professionale, alcuni dottori di ricerca delle scuole di dottorato supportate da ADAPT hanno potuto costruire un profilo accademico, inserirsi come ricercatori in università e ottenere l’abilitazione nazionale come professori associati.

Il metodo della Scuola, su cui si fondano in particolare i percorsi di dottorato, è basato sulla c.d. alternanza formativa e sull’applicazione pratica della ricerca, che prevede, appunto, che il percorso formativo si svolga prevalentemente in azienda, in situazioni reali e di compito e secondo il metodo dell’integrazione tra apprendimento teorico e pratico (evoluzione del concetto di alternanza formativa), affiancando un’esperienza professionale integrata e coerente con il percorso di ricerca e studio. L’accoglienza del dottorando in azienda è regolata da una convenzione per la realizzazione del programma formativo individuale, secondo modalità ed obiettivi formalizzati in un progetto condiviso con la realtà ospitante.

Il dottorando deve non soltanto acquisire la competenza di progettare e realizzare un progetto di ricerca, ma anche sviluppare capacità critica e sapere approfondire i temi necessari per affrontare novità ed elaborare soluzioni a questioni che si presentano nei contesti lavorativi, contribuendo in questo modo allo sviluppo dell’azienda o dell’organizzazione in cui il dottorando è inserito.

2. La Scuola internazionale di Dottorato in *Diritto delle relazioni di lavoro*

L'esperienza di ADAPT nella promozione di dottorato di ricerca risale all'anno 2006 con l'istituzione della *Scuola internazionale di Dottorato in Diritto delle relazioni di lavoro* presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, avvenuta attraverso la sottoscrizione del protocollo di intesa del 7 aprile 2006 tra il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, la Fondazione Marco Biagi e ADAPT.

Invero, l'avvio della Scuola è stato preceduto dall'attivazione nell'anno accademico 2004/2005, con il XX ciclo, del *Dottorato internazionale in relazione di lavoro internazionali e comparate*, istituito dall'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e dalla Fondazione Marco Biagi nell'ottobre del 2004, confluito poi nella Scuola di dottorato, che rispetto al corso di dottorato ha cercato, in particolare, di sviluppare maggiormente il carattere della interdisciplinarietà⁽¹⁾.

Il citato protocollo di intesa prevedeva che la *Scuola internazionale di Dottorato in Diritto delle relazioni di lavoro* istituisse un massimo di 40 borse di studio ogni anno, di cui la metà finanziate dal Ministero firmatario e l'altra metà da soggetti esterni, pubblici o privati, tra i quali eventualmente i soci di ADAPT.

Oltre al protocollo di intesa, viene sottoscritto un accordo di programma tra il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia attraverso il quale il Ministero si impegna, appunto, a concedere all'Università un contributo pari alla metà delle borse istituite

(1) Questo corso di dottorato era prevalentemente incentrato sull'area di scienze giuridiche, anche se l'obiettivo formativo era quello di «fornire un approccio pluritematico di taglio internazionale e comparato negli aspetti legati alla conoscenza giuridica, sociologica ed economica dei fenomeni che attengono alle relazioni di lavoro, sia sul versante individuale che su quello collettivo e tanto nel settore pubblico che privato». Si veda MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA, *Anagrafe 2005 codice = DOT0517802*. Con la costituzione della Scuola di dottorato, veniva incrementata l'area delle scienze economiche e statistiche, infatti insieme alle competenze giuridiche attinenti alla regolazione del rapporto di lavoro a livello individuale e collettivo), e di relazioni di lavoro, i dottori di ricerca dovevano acquisire anche competenze di economia dei mercati, di organizzazione e gestione delle risorse umane. Si veda MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA, *Anagrafe 2006 codice = DOT0517802*.

annualmente dalla Scuola, per un massimo di venti borse. Questo significa nel concreto che il finanziamento effettivo delle borse di dottorato da parte del Ministero è subordinato al reperimento di borse finanziate da altri soggetti, pubblici o privati, per lo più o quasi esclusivamente realizzato da ADAPT, direttamente e tramite i suoi soci e altri soggetti partner.

L'obiettivo della Scuola è quello di formare giovani ricercatori destinati principalmente ad operare in imprese italiane e straniere, organismi internazionali, istituzioni, associazioni e organizzazioni sindacali e datoriali, attraverso un metodo di lavoro interdisciplinare e comparato, fortemente orientato alla applicazione pratica dei risultati dello studio e della ricerca e collegato con il tessuto produttivo locale e nazionale.

Nell'ambito della Scuola sono stati istituiti, inizialmente, 4 corsi distinti: *Diritto delle risorse umane*, *Diritto delle relazioni industriali*, *Diritto del mercato del lavoro*, *Economia del lavoro*.

Il corso in *Diritto delle risorse umane* intendeva approfondire i concetti necessari agli operatori della gestione delle risorse umane, con specifico riguardo alla dimensione internazionale e comunitaria, riservando particolare attenzione alle nozioni concernenti la redazione e l'amministrazione dei contratti di lavoro, abbinate alle conoscenze economiche di base utili per la definizione e la gestione degli organici aziendali. Il corso in *Diritto delle relazioni industriali* aveva l'obiettivo di porre l'attenzione sui profili collettivi delle relazioni di lavoro e sulle interrelazioni tra le dinamiche economiche e le condotte delle parti sociali e dell'attore pubblico ai vari livelli, senza trascurare l'apporto delle competenze linguistiche necessarie per orientare gli operatori nel quadro dell'integrazione economica globale e per agevolare l'approfondimento dei contatti tra gli stessi. Il corso in *Diritto del mercato del lavoro* mirava ad approfondire i fattori economici e sociali che incidono sull'incontro tra domanda e offerta di lavoro, combinandovi l'approfondimento delle nozioni giuridiche attinenti alle tipologie di impiego presenti nel moderno mercato del lavoro e al ruolo delle istituzioni nazionali, comunitarie ed internazionali coinvolte nella regolazione e nell'amministrazione dell'incontro tra

domanda e offerta di lavoro. Il corso in *Economia del lavoro* intendeva analizzare le trasformazioni in atto nel mercato del lavoro con particolare attenzione all'effetto sull'offerta di lavoro dell'adozione di politiche e schemi organizzativi attenti alla conciliazione fra tempi di vita e di lavoro, in una prospettiva di genere.

Per ciascuno dei quattro diversi indirizzi erano individuati specifici obiettivi formativi. Il corso *Diritto delle risorse umane* aveva l'obiettivo di «trasmettere le competenze culturali e metodologiche necessarie per una comprensione complessiva dei modelli regolativi e degli apparati di norme che governano l'inclusione del fattore-lavoro nelle organizzazioni produttive, a partire dalla fase della produzione delle regole, fino a quella dell'applicazione pratica e delle variabili modalità di integrazione della norma nei diversi contesti organizzativi, economici e sociali». Il corso in *Diritto delle relazioni industriali* si proponeva di sviluppare la preparazione culturale e metodologica necessaria per rapportarsi criticamente ai fenomeni sociali che si sviluppano intorno alle relazioni collettive di lavoro, nella prospettiva di una piena comprensione e di una sicura capacità di controllo degli eterogenei fattori giuridici, economici, sociali e istituzionali che plasmano i diversi sistemi di relazioni industriali. L'indirizzo in *Diritto del mercato del lavoro* aveva l'obiettivo di fare acquisire le attitudini necessarie ad interpretare correttamente i processi socio-economici che conformano i vari modelli di incontro tra domanda e offerta di lavoro, a discernere compiutamente il ruolo dei soggetti coinvolti e gli interessi da questi rappresentati, nonché a gestire e rielaborare gli schemi giuridici impiegati per regolare le dinamiche socio-economiche del mercato del lavoro. Infine, l'indirizzo in *Economia del lavoro* mirava a trasmettere le fondamentali competenze di economia dei mercati e delle relazioni di lavoro, di regolazione del rapporto di lavoro a livello individuale e collettivo e di organizzazione e gestione delle risorse umane.

Poiché si trattava di una Scuola internazionale, dal punto di vista metodologico, veniva privilegiato il metodo comparato, insieme alla interdisciplinarietà. Sul piano didattico, le tecniche formative erano improntate ad un approccio integrato tra l'approfondimento teorico della letteratura e la verifica empirica e sperimentale.

Gli strumenti didattici impiegati variavano da quelli più tradizionali volti a sviluppare le attività di studio e ricerca teorica, a quelli di didattica attiva (casi aziendali, progetti sul campo) che miravano a sviluppare sia l'applicazione dei modelli e delle teorie in sede operativa. Infatti, lo studio e la ricerca teorica erano accompagnati, nella maggior parte dei casi, da una *internship* funzionale all'applicazione pratica delle conoscenze e delle competenze acquisite nell'ambito di contesti lavorativi, nell'ottica di sviluppare la capacità di formulare valutazioni e proporre soluzioni adeguate ai singoli contesti organizzativi e alle problematiche ivi emergenti.

Ad ogni dottorando era affiancato un *tutor* selezionato tra docenti, giovani ricercatori o esperti delle aree scientifiche che caratterizzavano il dottorato. Con riferimento all'organizzazione della didattica, le attività (che conferivano i crediti necessari ai fini del passaggio all'anno successivo e al conseguimento del titolo) consistevano in corsi di didattica frontale, esercitazioni, applicazione pratica delle competenze mediante *internship* aziendale, ricerca di base e ricerca finalizzata a specifici progetti di tesi. Il regolamento didattico della Scuola individuava le specifiche attività formative e i relativi crediti.

Con il XXIII ciclo, i quattro diversi corsi sono stati integrati in un unico corso di dottorato denominato *Diritto delle relazioni di lavoro*, al cui interno sono stati individuati differenti indirizzi, che corrispondevano ai precedenti corsi. Questa organizzazione è stata mantenuta anche per il XXIV ciclo.

Con il XXV ciclo, è stata modificata la denominazione sia della Scuola sia del corso di dottorato, diventando *Scuola internazionale di Dottorato in Relazioni di lavoro* e corso di dottorato in *Relazioni di lavoro*. Evidentemente l'eliminazione della parola "diritto" dai titoli della Scuola e del corso di dottorato ha inteso dare meno rilevanza alle tematiche giuridiche, incrementando il peso della componente economica e organizzativa. All'interno del percorso di dottorato, infatti, i quattro indirizzi precedentemente individuati sono stati sostituiti da tre *curricula*: *Diritto del lavoro*, *Organizzazione*, *Economia del lavoro*; per ciascuno è stato individuato un coordinatore di area.

ADAPT è stata coinvolta direttamente nella promozione e organizzazione della Scuola dal 2006 (XXII ciclo), anno dell'istituzione, al 2009 (XXIV ciclo), periodo durante il quale la Scuola è stata coordinata dal prof. Michele Tiraboschi (allora presidente di ADAPT e vice-presidente della Fondazione Marco Biagi, oltre che ordinario di diritto del lavoro presso il Dipartimento di Economia l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia).

Nel complesso la Scuola per i tre cicli di dottorato dal XXII al XXIV ha contato 114 dottorandi, di cui 101 hanno conseguito il titolo di dottorato, i restanti 13 si sono ritirati durante il percorso. Nel XXII ciclo si sono iscritti alla Scuola 39 dottorandi (28 con borsa e 11 senza borsa), 35 hanno conseguito il titolo. Nel XXIII ciclo, la Scuola ha contato 38 iscritti (26 con borsa e 12 senza borsa), arrivando in 31 al conseguimento del titolo. Nel XXIV ciclo, sono stati ammessi alla Scuola 37 dottorandi (24 con borsa, 12 senza borsa e 1 con contratto di apprendistato), 35 hanno ottenuto il titolo di dottorato.

3. La Scuola internazionale di Dottorato in *Formazione della persona e diritto del mercato del lavoro*

Il modello di istituzione e sviluppo della Scuola internazionale di dottorato sperimentato a Modena è stato proposto nel 2009 da ADAPT all'Università degli Studi di Bergamo. Grazie all'esperienza pregressa di ADAPT, maturata nel contesto appena sopra richiamato, in pochi mesi, è stato possibile trovare un accordo con l'Università e trovare la disponibilità del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca a sottoscrivere un protocollo d'intesa e un accordo di programma del tutto simili a quelli in precedenza siglati con l'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia.

Il 23 luglio 2009 è stato firmato il protocollo di intesa tra il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, l'Università degli Studi di Bergamo e ADAPT, con il quale l'Università, in accordo con ADAPT, si impegna a istituire la Scuola internazionale di Dottorato in *Formazione della persona e diritto del*

mercato del lavoro, con l'individuazione di due indirizzi: quello giuridico, denominato *Diritto delle risorse umane e mercato del lavoro*, e l'indirizzo pedagogico, denominato *Scienze della formazione e della organizzazione*.

Il citato protocollo di intesa prevedeva che la Scuola istituisse annualmente un numero massimo di 30 borse di studio, di cui la metà finanziate dal Ministero e l'altra metà da soggetti esterni, pubblici o privati.

In questo caso, il protocollo d'intesa prevedeva esplicitamente la possibilità di attivare anche contratti di apprendistato per il conseguimento del titolo di dottore di ricerca, specificando che il finanziamento e l'attivazione di un tale contratto di apprendistato, purché triennale, equivaleva al finanziamento di una borsa di dottorato ai fini del cofinanziamento da parte del Ministero della metà delle borse di dottorato istituite annualmente nell'ambito della Scuola.

In data 28 settembre 2009, venne invece sottoscritto tra il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e l'Università degli Studi di Bergamo l'accordo di programma che esplicitava l'impegno del Ministero a concedere all'Università il finanziamento corrispondente alla metà delle borse istituite annualmente dalla Scuola, per un massimo di 15 borse per ciascun anno. L'impegno aveva una durata di 9 anni, pari a 7 cicli di dottorato completi, dal XXV al XXXI. Con una integrazione all'accordo, siglato dal Ministro in data 24 maggio 2016, venne concesso il finanziamento anche per il XXXII ciclo. Per i cicli di dottorato a partire dal XXXIII, il Ministero non ha ulteriormente prorogato il finanziamento della metà delle borse di dottorato bandite nell'ambito della Scuola; pertanto, la totalità delle borse messe a bando sono state finanziate da borse private o dall'attivazione di contratti di apprendistato.

Gli obiettivi formativi della Scuola consistevano nel realizzare percorsi di approfondimento della formazione della persona e del rapporto di questo processo con il diritto del mercato del lavoro. «Più in particolare, la Scuola mira[va] a promuovere studi, esperienze, modelli di lavoro volti: a) alla riqualificazione pedagogica degli itinerari di insegnamento e di apprendimento realizzati nelle istituzioni di istruzione e di formazione; b) all'approfondimento del

ruolo svolto dall'integrazione sistematica tra apprendimenti formali, non formali, informali e occasionali nelle istituzioni formative, nei luoghi di assistenza e di cura, nei luoghi di lavoro e nelle dinamiche sociali ai fini della miglior formazione possibile della persona; c) alla valorizzazione dell'apprendistato e dell'alternanza scuola-lavoro come occasioni peculiari per connettere l'autonoma formazione della persona umana con le esigenze dell'impresa e del lavoro in un mercato complesso e globalizzato; d) allo studio e alla sperimentazione degli istituti giuridici che possono accompagnare, proteggere e valorizzare il nesso tra rispetto della persona umana e sviluppo articolato delle relazioni di lavoro con specifico riferimento ai percorsi di transizione tra scuola, università e mercato del lavoro; e) al sempre maggiore adeguamento e adattamento delle regole del mercato del lavoro e delle relazioni industriali e di lavoro ai principi della valorizzazione della persona»⁽²⁾.

Con il XXVI ciclo di dottorato, il nome della Scuola e del corso di dottorato sono stati modificati in *Formazione della persona e mercato del lavoro* (su proposta del Comitato direttivo della Scuola e con decreto rettorale prot. n. 14200/IV/009 del 8 luglio 2010). L'obiettivo di tale modifica, consistente nell'eliminazione della parola "diritto" lasciando soltanto "mercato del lavoro" nella seconda parte del nome, aveva l'intento «di rendere ancora più attrattivo il percorso di dottorato per i giovani ricercatori e per i finanziatori esterni»⁽³⁾, evitando che si interpretasse il percorso come prevalentemente giuridico, incrementando invece l'interdisciplinarietà.

Per lo svolgimento del corso di dottorato, ADAPT, al pari dell'Università, si è impegnata, nella convenzione siglata con l'Ateneo di Bergamo, a mettere a disposizione le proprie strutture e le attrezzature scientifiche, didattiche, bibliografiche e di ricerca, nonché il personale. Questo ha significato un

(2) Si veda MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA, *Anagrafe 2009 codice = DOT0651841*, ricercato in <https://cercauniversita.cineca.it/php5/dottorati/cerca.php>.

(3) Così il decreto 8 luglio 2010, prot. n. 14200/IV/009, richiamando la nota 11 giugno 2010, prot. n. 11935/II/012, inviata al Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca in cui si informava che il Comitato direttivo della Scuola aveva proposto la modifica della denominazione.

importante coinvolgimento delle persone e della struttura di ADAPT nel suo complesso nelle attività della Scuola, sia di ambito scientifico e di ricerca, sia di ambito organizzativo, gestionale e di raccordo con le strutture e gli uffici dell'Università e del Dipartimento di Scienze umane e sociali, presso il quale è stato collocato il dottorato ⁽⁴⁾.

Nel complesso, la Scuola di dottorato per i cicli di dottorato dal XXV al XXXIV (che hanno visto direttamente coinvolta ADAPT nella promozione e organizzazione delle attività) ha contato 331 iscritti, di cui 251 hanno conseguito il titolo di dottorato, 56 ritirati, 24 non ammessi agli anni successivi. Con riferimento alla tipologia di finanziamento dei posti di dottorato, complessivamente, si sono contati 186 posti banditi con borsa, 88 senza borsa, 2 posto di dottorato industriale e 55 percorsi di dottorato con contratto di apprendistato per il conseguimento del titolo.

ADAPT ha contribuito direttamente alla raccolta di finanziamenti per la copertura economica di 99 posti di dottorato (61 borse e 38 contratti di apprendistato, di cui 17 percorsi di apprendistato interni ad ADAPT).

4. Il Corso internazionale di Dottorato di ricerca in Sviluppo organizzativo, lavoro e innovazione dei processi produttivi

Nel 2010 ADAPT avvia una collaborazione anche con il Politecnico di Bari, siglando un Protocollo di intesa in data 11 novembre 2010. In questo caso non viene costituita una Scuola di dottorato, ma un corso, denominato *Sviluppo organizzativo, lavoro e innovazione dei processi produttivi*, all'interno della Scuola del Politecnico e facente riferimento al Dipartimento di Ingegneria meccanica e gestionale. La previsione è l'istituzione di un massimo di 15 borse di studio per anno, con la possibilità di attivare, in sostituzione di borse, anche contratti di

⁽⁴⁾ Sull'impegno del personale di ADAPT nella Scuola di dottorato, in particolare, con l'Università di Bergamo, cfr. cap. 2, § 1, di questa parte.

apprendistato per il conseguimento del dottorato di ricerca, che pertanto sono equiparati alle borse di studio. A differenza delle Scuole sopra descritte, in questo caso non viene siglato un protocollo d'intesa con il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca per il finanziamento di borse di studio da parte dello stesso; pertanto, l'attivazione di borse di studio dipende unicamente dal reperimento di finanziamenti privati o pubblici, ma non proveniente dal Ministero.

Con il XXVI ciclo, nell'anno accademico 2010/2011, sono stati istituiti quattro posti, due con borsa di studio. Il percorso di dottorato era destinato a laureati in Ingegneria, Giurisprudenza ed Economia. Le attività formative avevano l'obiettivo di consentire l'acquisizione di conoscenze, metodologie ed esperienze definite e progettate sulle esigenze del singolo dottorando e del proprio percorso, attraverso *internship* aziendali, partecipazione a corsi di formazione, partecipazione a seminari e convegni a livello nazionale ed internazionale.

Nell'ambito di questo corso di dottorato, ADAPT è stata coinvolta soltanto per il XXVI ciclo, nel quale aveva direttamente finanziato una borsa di dottorato e pertanto seguito in particolare la formazione del dottorando destinatario di tale borsa che svolse la sua *internship* in ADAPT, studiando e approfondendo temi inerenti all'ambito della salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

5. Il Corso di Dottorato in *Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro*

Nel 2019 ADAPT associazione e Fondazione ADAPT hanno siglato con l'Università degli Studi di Siena un protocollo di intesa con l'obiettivo di costituire un percorso di dottorato di tipo innovativo e di taglio interdisciplinare sui temi del raccordo e della integrazione tra scuola, università, ricerca, mercato del lavoro, relazioni industriali, fondi interprofessionali per la formazione continua e sistemi di welfare pubblici e privati. Pertanto, con l'intesa, l'Università si impegnava a istituire, a seguito di accreditamento presso ANVUR, il corso di dottorato in

Apprendimento e innovazione dei contesti sociali e di lavoro con l'individuazione di due indirizzi caratterizzati: l'indirizzo pedagogico (*Scienze della formazione e della organizzazione*) e l'indirizzo giuridico (*Diritto del mercato del lavoro e delle relazioni industriali*).

Il corso di dottorato è stato istituito con il XXXV ciclo nell'anno accademico 2019/2020.

Il finanziamento delle borse di studio è garantito dall'Università e da Fondazione ADAPT, anche con il coinvolgimento di soggetti esterni, pubblici e privati. Accanto all'istituzione dei posti di dottorato finanziati con borse di studio, possono essere banditi posti coperti da contratti di apprendistato di alta formazione ai sensi dell'articolo 11 del decreto ministeriale 8 febbraio 2013, n. 45, e posti riservati a dipendenti di imprese per percorsi di dottorato di tipo industriale, a seguito di sottoscrizione di apposite convenzioni tra l'Università e ADAPT, Fondazione ADAPT e/o altri soggetti esterni (aziende e organizzazioni pubbliche o private) impegnati in progetti di ricerca aziendali coerenti con i percorsi formativi e agli indirizzi del dottorato.

L'obiettivo di questo dottorato è la formazione di ricercatori, progettisti e professionisti, affinché acquisiscano conoscenze, competenze, tecniche e metodi utili per affrontare le trasformazioni del mercato del lavoro e per la gestione dei processi di cambiamento nelle imprese, negli attori della rappresentanza, nei sistemi bilaterali e privatistici di welfare, nelle comunità locali e nelle organizzazioni educative e formative, a generare competenze che abbiano un effettivo impatto trasformativo sulle concrete pratiche di lavoro. La gestione della complessità delle trasformazioni necessita della capacità di innovazione dei processi, che caratterizzano le imprese (non più soltanto organizzazioni economiche volte alla produzione o allo scambio di beni e servizi) e altre organizzazioni che stanno evolvendo nella direzione di *learning organization*, nel senso di organizzazioni che si dotano di tecniche per sviluppare processi di

apprendimento al loro interno per incrementare le performance e i risultati ⁽⁵⁾. A tal fine, servono «figure professionali ibride, a metà tra la ricerca scientifica e la gestione del cambiamento nei processi produttivi e organizzativi. Queste integrano lavoro, apprendimento, ricerca e progettazione, generando un elevato valore aggiunto in termini di innovazione nei processi produttivi e/o dei modi di erogare servizi e/o gestione dei saperi prodotti dalle comunità» ⁽⁶⁾ e portando un effettivo impatto trasformativo sulle concrete pratiche di lavoro.

Nel complesso, la Scuola di dottorato per i cicli di dottorato dal XXXV al XXXVII ha contato 61 iscritti, 56 in corso e 5 ritirati. Con riferimento alla tipologia di finanziamento dei posti di dottorato, complessivamente, si sono contati 26 posti banditi con borsa, 10 senza borsa, 7 posti di dottorato industriale e 18 percorsi di dottorato con contratto di apprendistato per il conseguimento del titolo.

ADAPT ha contribuito direttamente alla raccolta di finanziamenti per la copertura economica di 33 posti di dottorato (15 borse e 18 contratti di apprendistato, di cui 7 interni ad ADAPT).

6. La metodologia didattica

La metodologia didattica adottata da ADAPT nelle scuole e corsi che ha promosso e promuove è coerente con il metodo dell'integrazione formativa e l'apprendimento non solo teorico ma in situazioni reali e di compito. Pertanto, gli strumenti didattici sono molteplici e non si limitano solo a lezioni d'aula (corsi strutturati o seminari/lezioni di durata circoscritta ad alcune ore) svolte da docenti accademici, ma prevedono anche seminari di approfondimento, condotti da esperti provenienti dal mondo imprenditoriale, della consulenza e dai soggetti della rappresentanza di lavoratori e datori di lavoro. Inoltre, la connotazione

⁽⁵⁾ Si veda MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA, *Modulo Proposta Anagrafe dei dottorati - a.a. 2019/2020 codice = DOT19X7JEJ*.

⁽⁶⁾ *Ibidem*.

internazionale dei dottorati (almeno di quelli di Modena e Bergamo) e le relazioni internazionali di ADAPT hanno consentito e consentono di arricchire l'offerta formativa con seminari di approfondimento tenuti da docenti universitari ed esperti stranieri.

L'organizzazione di visite di studio in importanti aziende (partner di ADAPT) ha offerto e offre la possibilità ai dottorandi di poter vedere direttamente contesti lavorativi e produttivi diversi, consentendo loro anche un confronto con i professionisti della gestione del personale e/o delle relazioni industriali.

La metodologia didattica si caratterizza poi per essere di tipo *blended learning* per cui la formazione d'aula è supportata e integrata da diverse e molteplici attività di formazione online (condotte attraverso la piattaforma Moodle). Negli anni e nei diversi percorsi di dottorato, le attività online si sono evolute e modificate. In particolare, sono state utilizzate aree di apprendimento dedicate a diversi filoni di ricerca (alcuni costati negli anni e nei diversi dottorati, altri specifici per il corso di dottorato, altri attivati in base a specifici temi che si intendeva approfondire), declinate in differenti temi. Le aree di apprendimento, in cui sono inseriti tutti i dottorandi, si occupano della dimensione teorica dei diversi temi oggetto dell'area. I dottorandi, ma anche i ricercatori, condividono nell'area le schede di lettura relative ad articoli, saggi o volumi oggetto di studio e si confrontano sul tema oggetto della lettura.

Un altro strumento didattico utilizzato è quello dei laboratori. Nei laboratori i dottorandi, insieme ai ricercatori, conducono approfondimenti teorici sulle materie delle aree di apprendimento e traducono in concreto gli apprendimenti attraverso la partecipazione a progetti di ricerca e/o progetti editoriali.

Un ulteriore strumento didattico è rappresentato dalla impresa simulata realizzata sia in presenza sia online attraverso Moodle ⁽⁷⁾. Essa consiste nella simulazione delle funzioni proprie, in generale, di una azienda e, nel caso specifico, della direzione del personale. I dottorandi sono invitati a candidarsi all'ingresso in una

(7) Per la gestione dell'impresa simulata attraverso la piattaforma Moodle, si rinvia, *infra*, cap. 7, § 2, in questa parte.

specifica divisione/ufficio nell'ambito dell'area della direzione del personale per «svolgere esercitazioni pratiche come se fossero inseriti in una vera azienda affrontando, in situazioni di compito, casi tratti dalla prassi e dalla realtà del sistema di relazioni industriali e di lavoro» ⁽⁸⁾. Tale esercizio diventa un collegamento tra l'apprendimento teorico e formale e i contesti lavorativi reali. Nell'ambito dei dottorati promossi da ADAPT, i ricercatori possono portare (nell'area Moodle dedicata) casi concreti o ipotetici, così come i dottorandi che sono inseriti in azienda possono condividere (quando possibile per ragioni di opportunità e riservatezza) i casi che si presentano nelle loro aziende, diventando oggetto di riflessione e confronto tra i dottorandi e i ricercatori. Questo consente ai dottorandi di amplificare l'apprendimento della materia attraverso il *learning by doing*, svolto non soltanto nei contesti lavorativi in cui sono inseriti, ma anche attraverso la risoluzione dei casi portati nell'area dell'impresa simulata.

7. Il finanziamento dei posti di dottorato e gli strumenti giuridici di inserimento dei dottorandi in azienda

I posti banditi negli anni nei diversi corsi di dottorato sono stati coperti da borse o da contratti di apprendistato oppure non è stata attribuita nessuna copertura economica (c.d. posti senza borsa). Negli ultimi cicli di dottorato sono stati banditi anche posti di dottorato industriale, riservati a dipendenti di imprese per la realizzazione di attività di elevata qualificazione.

Tranne numeri limitati di borse finanziate dagli stessi Atenei, la stragrande maggioranza di borse di dottorato sono state reperite da ADAPT attraverso convenzioni di finanziamento con soggetti privati (imprese, organizzazioni imprenditoriali, sindacati e altre organizzazioni), presso i quali i dottorandi hanno svolto e svolgono le loro *internship*. Come specificato sopra, per diversi cicli del

⁽⁸⁾ M. TIRABOSCHI, *Teoria e pratica dei contratti di lavoro*, ADAPT University Press, 2021, p. 386. Sull'impresa simulata cfr., E. MASSAGLI, *Alternanza formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, cit. p. 52 e 129.

dottorato istituito presso l'Università di Modena e Reggio Emilia e di quello di Bergamo, gli accordi con il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca prevedevano il c.d. raddoppio delle borse, per cui tanti erano i posti coperti da borse pubbliche (finanziate dal Ministero), quanti erano quelli coperti da borse private.

Con il dottorato dell'Università di Bergamo, è stata sempre più sviluppata l'opzione della copertura di posti di dottorato attraverso contratti di apprendistato di alta formazione, in particolare finanziati direttamente da ADAPT. In questo caso, il dottorando è assunto dall'azienda con contratto di apprendistato, della durata di tre anni, disciplinato ai sensi dell'articolo 45 del decreto legislativo n. 81/2015 (e in precedenza dall'articolo 50 del decreto legislativo n. 276/2003, che introdusse l'istituto dell'alto apprendistato nell'ordinamento italiano) e del CCNL di riferimento.

La terza opzione per lo svolgimento di un percorso di dottorato è rappresentata dal dottorato industriali, i bandi possono riservare posti, sulla base di specifiche convenzioni, ai dipendenti di imprese impegnati in attività di elevata qualificazione, che sono ammessi al dottorato a seguito di superamento della relativa selezione. Questa opzione è stata sperimentata con il dottorato dell'Università di Bergamo e si è evoluta con il dottorato presso l'Università di Siena.

Se le scuole e i corsi di dottorato co-progettati e promossi da ADAPT si sono distinti dall'inizio per una impostazione innovativa per il metodo dell'integrazione tra apprendimento teorico e pratico e per l'inserimento dei dottorandi in azienda (o altri contesti lavorativi e professionali) con l'obiettivo di formare profili professionali rispondenti ai fabbisogni di tali contesti, è possibile osservare (per quanto esposto) che, progredendo nell'esperienza della progettazione e attuazione dei percorsi di dottorato, sono state progressivamente sviluppate le diverse modalità di inserimento in azienda dei dottorandi. Infatti, se nella prima esperienza di progettazione di una Scuola di dottorato (quella istituita presso l'Università di Modena) gli inserimenti in azienda erano basati soltanto sulle

internship aziendali (tranne un unico caso di contratto di apprendistato di alta formazione), con la Scuola di dottorato di Bergamo è stato introdotto e promosso il contratto di apprendistato per l'acquisizione del titolo. Diverse aziende e la stessa ADAPT hanno compreso i tanti vantaggi legati all'utilizzo del contratto di apprendistato, in particolare per il fatto che il dottorando è dipendente dell'azienda, completamente internalizzato dall'inizio del percorso di dottorato. Con questa scelta, l'azienda o l'organizzazione dimostrano la piena volontà di investire sulla formazione della persona, infondendo anche fiducia nella stessa.

Il passo successivo è stato compiuto nell'ambito del dottorato istituito presso l'Università di Siena, dove è stato sviluppato il dottorato industriale. ADAPT ha proposto alle aziende sue partner questa opzione di formazione delle risorse interne. Diverse aziende hanno compreso le potenzialità dello strumento a vantaggio dell'azienda e del lavoratore, vantaggio rappresentato dalla formazione della persona interna all'azienda su uno specifico progetto o tematica che contemporaneamente consente una crescita professionale della persona e dell'azienda, con l'incentivo per il lavoratore del conseguimento del titolo di dottorato.

Con l'adozione dell'*internship* aziendale per i dottorandi borsisti e l'istituzione di posti di dottorato in apprendistato per consentire ai dottorandi un apprendimento in situazione di compito in contesti lavorativi e professionali, ADAPT ha, invero, anticipato i dottorati industriali, disciplinati nell'ordinamento italiano dal decreto ministeriale 8 febbraio 2013, n. 45 ⁽⁹⁾.

8. I profili professionali formati nelle scuole di dottorato

I percorsi dei dottorandi possono essere analizzati da diverse prospettive e classificati secondo diverse tassonomie, in particolare: profili professionali

⁽⁹⁾ Cfr., sul punto, L. CASANO, *Dottorato industriale e apprendistato di alta formazione: il caso ADAPT*, in *Bollettino Speciale ADAPT*, 2013, n. 22.

formati, ambiti disciplinari e filoni e tematiche di ricerca. Naturalmente queste prospettive sono tra loro collegate, poiché uno specifico profilo professionale si forma attraverso i temi approfonditi durante il percorso di dottorato.

Con riferimento alla tassonomia dei profili professionali formati, ci si avvale di una classificazione sviluppata a seguito di una simulazione (condotta tra il 2015 e il 2016) che ha visto coinvolti gli stessi dottorandi della Scuola di dottorato in *Formazione della persona e mercato del lavoro* dell'Università degli Studi di Bergamo (insieme agli studenti dell'insegnamento di *Diritto delle relazioni industriali* del corso di laurea magistrale in *Relazioni di lavoro* del Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Modena) ⁽¹⁰⁾ ed utilizzata anche nell'ambito dei corsi di dottorato più recenti. I profili professionali individuati e descritti sono propri dell'area del personale e sono stati definiti avvalendosi sia delle declaratorie contenute nella contrattazione collettiva, sia dei repertori delle qualifiche professionali esistenti, oltre risultati di ricerche, testimonianze di esperti del settore, analisi di casistiche e esperienze dirette.

Il proposito di formare i dottorandi di ricerca dei corsi progettati e promossi da ADAPT secondo profili professionali aziendali è coerente con il carattere distintivo di tali dottorati che hanno come obiettivo l'inserimento in azienda dei dottori di ricerca, già nel corso della loro formazione. Infatti, il profilo professionale rispetto al quale formare ciascun dottorando è individuato insieme all'azienda o all'organizzazione presso la quale il dottorando svolge la sua *internship* in coerenza con il fabbisogno professionale della stessa. Il dottorando è, pertanto, inserito nell'area, ufficio o dipartimento dell'azienda dove possa svolgere un apprendimento pratico funzionale alla formazione del profilo professionale individuato per il dottorando.

I profili professionali individuati per i dottorandi sono: esperto in amministrazione personale e welfare; esperto in comunicazione; esperto in *diversity management*; esperto in formazione; esperto in gestione e sviluppo carriere; esperto

⁽¹⁰⁾ Si veda M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, p. 387.

legale; esperto in relazioni industriali; esperto in salute e sicurezza; esperto in selezione ⁽¹⁾.

A questi profili aziendali, è stato aggiunto il profilo di esperto in politiche per il lavoro e mercato del lavoro al quale vengono ricondotti i profili dei dottorandi che hanno approfondito temi che non trovano applicazione in un contesto micro come l'azienda, ma nel contesto macro del mercato del lavoro, quali: le transizioni occupazionali, declinate perlopiù nella transizione dai sistemi di istruzione (scuola e università) al lavoro; i servizi per l'impiego, la loro regolamentazione o le loro dinamiche; le politiche di conciliazione; le diseguaglianze; l'occupabilità dei giovani.

La tipologia di figura professionale che ricorre maggiormente tra i dottori di ricerca dei percorsi di dottorato promossi da ADAPT è quella dell'esperto legale nell'ambito del *Diritto del lavoro*. Risultano essere in totale 82 i dottori/dottorandi di ricerca riconducibili a questa figura professionale, suddivisi in 28 formati nella Scuola internazionale di dottorato in *Diritto delle relazioni di lavoro* (successivamente soltanto in *Relazioni di Lavoro*) dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, 51 presso la Scuola di dottorato in *Formazione della persona e diritto del mercato del lavoro* istituita presso l'Università degli Studi di Bergamo e 3 nell'ambito del corso di dottorato in *Apprendimento e innovazione dei contesti sociali e di lavoro* dell'Università degli Studi di Siena. Considerando che i temi caratterizzanti le attività di ADAPT sono in particolare il diritto del lavoro e le relazioni industriali, non sorprende che in generale prevalga la figura dell'esperto legale tra i profili formati dai diversi percorsi di dottorato. Vale sottolineare, oltre al dato assoluto, che il numero di queste figure rappresenta oltre un terzo del totale dei dottori/dottorandi di ricerca delle rispettive scuole. Per il dottorato modenese questo è un dato conseguente al taglio prevalentemente giuridico di quella scuola. Più sorprendente è il dato per il dottorato bergamasco, caratterizzato da una impronta più interdisciplinare, dove tuttavia importante in termine di numeri è stato l'indirizzo giuridico. Inoltre, occorre ricordare che i profili professionali

⁽¹⁾ Per una loro descrizione, si rinvia a M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, pp. 387-407.

formati sono determinati non soltanto dalla impostazione della scuola, ma anche dall'interesse dei finanziatori presso i quali sono inseriti i dottorandi.

La seconda figura professionale più formata all'interno delle scuole e corsi di dottorato è l'esperto in relazioni industriali (risultano 54 i dottori/dottorandi di ricerca totali formati rispetto a questa figura professionale, suddivisi in 12 a Modena, 27 a Bergamo e 14 a Siena). Anche in questo caso, il dato è conseguente al fatto che il tema è fondativo per ADAPT.

Molto presente all'interno delle scuole è il profilo dell'esperto in politiche per il lavoro e mercato del lavoro. Risultano 36 in totale, 15 nel dottorato di Modena, 15 in quello di Bergamo e 6 in quello di Siena.

Per un buon numero (26) di dottori/dottorandi di ricerca il loro profilo professionale è riconducibile a quello di esperto in amministrazione personale e in welfare. Sono profili sviluppati e formati in particolare nel dottorato di Bergamo (13) e di Siena (11), pochi (3) nel dottorato modenese. Si deve sottolineare però che l'incidenza di questo profilo sul totale è particolarmente alta nell'ambito del dottorato senese, dove i dottorandi riconducibili a questo profilo hanno in particolare approfondito conoscenze e competenze nell'ambito del welfare contrattuale e aziendale.

Il profilo professionale dell'esperto in formazione, come è ragionevole attendersi, prevale nel dottorato di Bergamo (11 dottori) intitolato proprio *Formazione della persona e diritto del mercato del lavoro*, alcune unità sono presenti anche nel dottorato di Modena, mentre non si rileva questo profilo nel dottorato di Siena.

L'esperto in salute e sicurezza è un profilo formato nei dottorati di Modena e Bergamo con 7 dottori di ricerca per ciascuna scuola, a cui si aggiunge il dottore di ricerca del corso di dottorato presso l'Università di Bari. Si tratta di un tipo di profilo giuridico, molto tecnico. Si trovano infatti tra i dottori di ricerca riconducibili a questo profilo ispettori del lavoro che hanno seguito il dottorato come sviluppo della loro figura professionale.

Numeri limitati contano le altre figure professionali: esperto in gestione e sviluppo carriere (totale 7, di cui 2 a Modena, 3 a Bergamo e 2 Siena); esperto in

comunicazione (4 dottori di ricerca nel dottorato di Bergamo); esperto in *diversity management* (3 dottori di ricerca nel dottorato di Bergamo); esperto in selezione (1 dottore di ricerca a Modena).

9. Gli ambiti disciplinari e i temi di ricerca sviluppati nelle scuole di dottorato

Una diversa tassonomia, oltre a quella dei profili professionali formati, rispetto alla quale possono essere analizzati i percorsi dei dottorandi di ricerca, o meglio gli approfondimenti tematici sviluppati in particolare nelle tesi di dottorato, è quella dei macro-ambiti tematici ai quali si collegano diversi filoni e temi di ricerca.

Le aree tematiche e i filoni di ricerca individuati e sviluppati nell'ambito delle diverse scuole e corsi di dottorato hanno subito cambiamenti ed evoluzioni sulla base delle peculiarità delle stesse scuole e corsi di dottorato, dell'evoluzione nel tempo dei temi, delle *internship* svolte dai dottorandi e pertanto degli specifici interessi tematici espressi dalle aziende in qualità di ospitanti i dottorandi in *internship* o datrici di lavoro di dottorandi-apprendisti e più recentemente di dottorandi industriali.

I principali macro-ambiti tematici ai quali è possibile ricondurre le tesi di dottorato sono stati individuati in: diritto del lavoro; relazioni industriali; politiche attive per il lavoro e mercato del lavoro; transizioni occupazionali e alternanza formativa; welfare e comunicazione.

Volendo analizzare la distribuzione dei macro-ambiti e dei relativi temi tra i diversi dottorati, la prima considerazione, già anticipata poco sopra, riguarda la questione che da un lato, la distribuzione dipende dalle diverse materie caratterizzanti gli stessi dottorati e, dall'altro lato, dall'interesse specifico su questi temi dei finanziatori e dalle tipologie di dottorandi.

Considerando che i temi fondativi di ADAPT sono il *Diritto del lavoro* e le *Relazioni industriali*, non sorprende che le tesi di dottorato sviluppate nei diversi corsi di dottorato si concentrino prevalentemente su questi due macro-ambiti tematici.

Poco più del 40 per cento delle tesi sia nella Scuola di dottorato di Modena sia nella Scuola di dottorato di Bergamo sono riconducibili al macro-ambito di diritto del lavoro, mentre non raggiungono il 20 per cento nel corso di dottorato di Siena. Con riferimento alla prevalenza di questo macro-ambito nelle due scuole di dottorato, vale la stessa considerazione formulata rispetto alla distribuzione della figura professionale dell'esperto legale, benché il macro-ambito di diritto del lavoro sia più ampio rispetto all'insieme della figura professionale dell'esperto legale. Il macro-ambito di diritto del lavoro è evidentemente molto esteso e peraltro coincidente con la disciplina principale fondante la stessa ADAPT. In ogni caso, è comprensibile che nella scuola di Modena prevalga questo macro-ambito sugli altri, poiché la scuola istituita presso l'Università di Modena e Reggio Emilia ha un taglio prevalentemente giuridico; infatti, la Scuola di dottorato nasce con il nome di *Scuola internazionale di dottorato in Diritto delle relazioni di lavoro* ⁽¹²⁾, mentre soltanto in seguito assume il nome di *Scuola internazionale di dottorato in Relazioni di lavoro*, dando maggiore spazio ad altre discipline. Il dottorato bergamasco, pur intitolandosi *Formazione della persona e diritto del mercato del lavoro*, e avendo anche un'anima pedagogica, come detto, ha un indirizzo giuridico, nel quale, anche a seguito dell'interesse dei finanziatori, trovano ampio spazio i temi riconducibili all'ambito del diritto del lavoro.

All'interno di questo macro-ambito, nel dottorato di Modena prevalgono nettamente il tema della certificazione dei contratti e il filone della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. La ragione della presenza e prevalenza del tema della certificazione dei contratti è da rintracciare, per un verso, nella novità (all'epoca) della materia, poiché l'istituto della certificazione dei contratti era stato introdotto dal decreto legislativo n. 276/2003 (c.d. legge Biagi) ⁽¹³⁾. Inoltre, presso

⁽¹²⁾ Si veda *supra*, § 2.

⁽¹³⁾ È il titolo VIII del d.lgs. n. 276/2003 che disciplina le procedure di certificazione. Un primo commento a seguito dell'introduzione dell'istituto nell'ordinamento italiano è di M. TIRABOSCHI, *Nuove tutele sul mercato: le procedure di certificazione*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro. Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276. Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, Giuffrè, 2004, pp. 237-247. Per una panoramica sull'istituto, si veda

il Dipartimento di Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia, dove era incardinato il dottorato modenese, fu costituita nel 2005 la prima commissione di certificazione universitaria e alcuni dottorandi di ricerca vennero nominati commissari della commissione. Pertanto, approfondirono il tema attraverso la loro tesi di dottorato e svolgendo di fatto una *internship* nella commissione di certificazione, applicando così la teoria alla pratica.

Lo sviluppo del filone di ricerca della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nel dottorato di Modena dipende, in parte, dalla presenza tra i dottorandi di diversi ispettori del lavoro e dipendenti pubblici di altri istituti, interessati ad approfondire il tema in connessione alla loro attività lavorativa.

È possibile, inoltre, osservare che sia il tema della certificazione dei contratti sia il tema della sicurezza sul lavoro si trova in diverse (5) tesi di dottorato in connessione al tema dell'appalto.

Nel dottorato di Bergamo, è proprio il tema della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro quello prevalente nel macro-ambito del diritto del lavoro. Per il resto, non emergono altri temi prevalenti, si possono tuttavia annoverare, oltre ai temi tipici dell'ambito disciplinare come le tipologie contrattuali e i licenziamenti, temi meno frequentati come il lavoro autonomo, il lavoro pubblico, fino a un tema abbastanza desueto come il lavoro penitenziario. È abbastanza scontato che la ragione della trattazione di tematiche connesse al lavoro pubblico sia dovuta alla presenza di diversi dipendenti pubblici, così come il lavoro penitenziario è stato approfondito da dottorandi che erano dipendenti pubblici del sistema penitenziario.

Poche (6) sono le tesi di questo ambito nel dottorato di Siena. Tra queste è possibile individuare un tema che ricorre più volte e si tratta della retribuzione dei lavoratori. Anche in questo caso, ciò dipende dall'interesse specifico dei finanziatori le borse di dottorato.

C. ENRICO, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Compendio critico per la certificazione dei contratti di lavoro. I nuovi contratti: lavoro pubblico e lavoro privato*, Giuffrè, 2005; mentre per l'operatività della certificazione, cfr. F. PASQUINI, M. TIRABOSCHI, *La certificazione dopo il collegato lavoro (L. 183/2010). Manuale di teoria e pratica*, Gruppo 24 Ore, 2011.

Afferisce, infine, al macro-ambito del diritto del lavoro la tesi di ricerca sviluppata nel percorso del dottorato di Bari, riguardante anche in questo caso il tema della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Come detto, il secondo macro-ambito più presente tra le tesi di dottorato è quello delle relazioni industriali, che copre poco più del 20 per cento del totale delle tesi. In numeri assoluti, il numero maggiore di tesi riconducibili a questo ambito si trovano nel dottorato di Bergamo, ma in termini relativi sono più presenti nel dottorato di Siena. Nel dottorato di Modena, i temi afferenti al macro-ambito di relazioni industriali riguardano oltre il tema stesso delle relazioni industriali, gli enti bilaterali. Nel dottorato di Bergamo, la declinazione delle relazioni industriali è maggiormente legata alla contrattazione collettiva, spesso applicata alla produttività, e alla sostenibilità. Anche nel dottorato di Siena, il macro-ambito delle relazioni industriali si declina sullo stesso filone e sulla contrattazione collettiva. A questi temi si aggiunge la tematica della rappresentanza, trattato da dottorandi che svolgono la loro *internship* in organizzazioni imprenditoriali e sindacali. Nel contesto del corso di dottorato di Siena, questo filone risulta al momento quello a cui sono attribuite il maggior numero di tesi (circa il 28 per cento). La ragione di questa prevalenza dipende, come sempre, dall'interesse per questi temi dei finanziatori delle borse di dottorato o dei posti di apprendistato, ma anche dalla volontà della Scuola di ADAPT di rilanciare e dare una "rinnovata" centralità al tema, essendo il tema fondante e identificativo quella Scuola stessa. Con riferimento al tema della rappresentanza, l'approfondimento di questa tematica dipende anche dalla sua attualità, dalla necessità di comprendere come i soggetti della rappresentanza devono e possano evolversi e rinnovarsi per continuare a svolgere pienamente la loro missione, in un contesto notevolmente modificato rispetto al passato.

Il macro-ambito delle politiche attive per il lavoro e mercato del lavoro è il terzo ambito per numero di tesi totali corrispondenti al 17 per cento del totale. Nel dottorato di Modena, dove tale percentuale è leggermente maggiore, il macro-ambito si declina nei filoni tematici relativi alle politiche attive per il lavoro:

soprattutto formazione (anche con attenzione all'*e-learning*), a seguire servizi per il lavoro, politiche per la conciliazione, le pari opportunità e l'occupabilità. Nella Scuola di dottorato di Bergamo, dove questo macro-ambito ha una incidenza minore rispetto ai due altri dottorati, il tema decisamente prevalente è quello della formazione, anche collegata ai temi delle competenze, della professionalità. A questo tema, si aggiunge il tema delle politiche per il lavoro declinate in particolare in ottica territoriale. Nel percorso di dottorato di Siena, i temi riconducibili al macro-ambito delle politiche e del mercato del lavoro sono molto eterogenei, riguardano la formazione, le professionalità e le competenze. Inoltre, le tematiche sviluppate dalle tesi toccano in realtà anche altri ambiti, come per esempio le relazioni industriali o la rappresentanza, ma sono state inserite in questo contesto tematico per dare risalto al collegamento dei temi trattati con il territorio e/o con le questioni inerenti alle dinamiche del mercato del lavoro.

Il macro-ambito delle transizioni occupazionali nei dottorati promossi da ADAPT è declinato nelle tesi di dottorato come transizione dai percorsi di istruzione (scuola e università) al mondo del lavoro (a cui spesso, in modo sintetico, ci si riferisce con la locuzione "transizione scuola-lavoro") e più in generale come inserimento dei giovani nel mercato del lavoro. In questa prospettiva è trattato spesso l'argomento dell'apprendistato, inquadrato come strumento di attuazione del metodo dell'alternanza/integrazione formativa ⁽¹⁴⁾ e strumento di *placement* ⁽¹⁵⁾. Nel dottorato di Modena, è stato particolarmente indagato (tra l'altro non soltanto nel contesto italiano, ma anche negli ambiti territoriali nazionali o continentali di provenienza di alcuni dottorandi stranieri) poiché i ricercatori coinvolti nella scuola stavano approfondendo tale argomento, dal momento in cui la c.d. Riforma Biagi (da poco approvata al momento della nascita della scuola modenese) aveva introdotto strumenti per tale transizione: dal riconoscere alle

⁽¹⁴⁾ Cfr. E. MASSAGLI, *Alternanza formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, Studium, 2016, p. 115.

⁽¹⁵⁾ S. SPATTINI, *Riforma dell'apprendistato e nuovo placement*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il Testo Unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini. Commentario al decreto legislativo 14 settembre 2011, n. 167, e all'articolo 11 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito con modifiche nella legge 14 settembre 2011, n. 148*, Giuffrè, 2011, pp. 127-129.

scuole e alle università la possibilità di svolgere l'attività di intermediazione, all'introduzione dell'apprendistato per il conseguimento di un diploma o per percorsi di alta formazione, diventando anche uno strumento per la transizione verso il mercato del lavoro. L'interesse e l'approfondimento della materia continua con il dottorato di Bergamo che peraltro è incentrato su formazione della persona e mercato del lavoro e dove l'argomento viene declinato in collegamento con le relazioni industriali e con politiche per il territorio. Questo argomento non è al momento approfondito nell'ambito del dottorato di Siena.

Il macro-ambito del welfare non è stato coltivato nell'ambito del dottorato di Modena, mentre filoni riconducibili a tale ambito hanno trovato attenzione nel dottorato bergamasco, dove sono stati approfonditi, oltre al collegamento tra welfare pubblico e welfare bilaterale, il welfare locale e il welfare aziendale. Anche nell'ambito del dottorato senese, le tesi approfondiscono in particolare il welfare nei contesti aziendali e il welfare contrattuale. In questo contesto, si è data attenzione anche alla diversità e all'inclusione in una prospettiva ibrida tra welfare e politiche attive. La prevalenza del welfare aziendale e contrattuale all'interno del macro-ambito dipende, in particolare, dalle novità legislative che hanno promosso negli anni più recenti il welfare aziendale e contrattuale.

Il macro-ambito della comunicazione applicata all'ambito del lavoro e soprattutto alla rappresentanza e alle relazioni industriali è stato sviluppato nel contesto del dottorato di Bergamo con 4 tesi di ricerca. Tale ambito tematico con le sue declinazioni, in particolare nel momento in cui è stato proposto e introdotto nella Scuola con l'anno accademico 2011/2013, era particolarmente innovativo e soltanto più recentemente le rappresentanze datoriali e sindacali hanno cominciato ad utilizzare più intensamente i *social media* e a comprendere l'importanza di un adeguato utilizzo della comunicazione in tale ambito. Ciò è anche testimoniato da una tesi di ricerca del dottorato di Siena che si colloca di fatto tra le tematiche della comunicazione e della rappresentanza e che è condotta da un dottorando che svolge il suo percorso di dottorato nell'ambito di una organizzazione sindacale.

Capitolo 6

LA FABBRICA DEI TALENTI E IL *PLACEMENT*

SOMMARIO: 1. La nascita e gli obiettivi della Fabbrica dei talenti. – 2. Il processo di selezione e l'ammissione nella Fabbrica dei talenti. – 2.1. Il patto formativo. – 3. L'inserimento nella Fabbrica dei talenti.

1. La nascita e gli obiettivi della Fabbrica dei talenti

Il progetto della Fabbrica dei talenti è nato per rispondere alla necessità di trovare candidati adeguati per i percorsi di alta formazione promossi e organizzati da ADAPT, in particolare per l'accesso ai diversi corsi di dottorato di ricerca, e per accompagnare le transizioni dei giovani dal mondo dell'università a quello del lavoro.

L'esperienza, infatti, ha presto dimostrato la difficoltà di individuare laureati che avessero caratteristiche e preparazione idonee a seguire i percorsi di dottorato (in particolare le caratteristiche per i percorsi progettati da ADAPT) e contemporaneamente qualità conformi ai fabbisogni espressi dalle aziende o organizzazioni finanziatrici di borse di dottorato presso le quali si svolgono le *internship*. A questo si aggiunge il fatto che i giovani neolaureati non conoscono la realtà delle aziende, creandosi aspettative sbagliate. Questo difetto di consapevolezza impedisce loro anche di immaginarsi coinvolti in percorsi di formazione e di apprendimento nell'area delle risorse umane o delle relazioni industriali delle organizzazioni o delle imprese come quelli proposti da ADAPT. È quindi necessario lavorare con i giovani sulla consapevolezza della propria storia formativa, personale ed individuale, in modo da individuare vocazioni, competenze e potenzialità presenti ma non emerse pienamente.

L'esperienza ha, inoltre, dimostrato che i percorsi formativi dei dottorandi in *internship* presentavano un miglior esito e soddisfazione per tutte le parti quando i

dottorandi avessero svolto un periodo formativo (precedente o già nell'ambito del dottorato) presso ADAPT, prima dell'inserimento in altra organizzazione.

Per questi motivi, ADAPT ha ritenuto opportuno predisporre questo percorso di orientamento e inserimento progressivo nella Scuola di ADAPT, prima dell'inserimento in corsi formativi strutturati.

Questo periodo propedeutico consente di orientare i giovani laureati, dare loro modo di conoscere la Scuola, il metodo, i ritmi di studio e lavoro (in caso di apprendisti) e rendere pertanto più consapevole la loro scelta verso i percorsi di alta formazione.

Il percorso nella Fabbrica dei talenti offre, inoltre, la possibilità ai partecipanti di rafforzare il loro *curriculum* attraverso diverse attività di apprendimento sia individuali (studio individuale, preparazione di schede su specifici argomenti, scrittura di articoli per il *Bollettino ADAPT*) sia collettive (partecipazione a gruppi di lavoro e alla *community* della Scuola attraverso Moodle), consentendo loro di prepararsi per presentarsi come candidati per l'accesso al dottorato oppure per l'accesso in azienda.

ADAPT, infatti, mette a disposizione gratuitamente degli studenti e neolaureati le proprie strutture di studio, progettazione e ricerca, nonché la propria offerta formativa standard al fine di favorire lo sviluppo delle loro competenze di base e specialistiche e la loro occupabilità a medio e lungo termine.

Il giovane viene inserito in un contesto orizzontale e collaborativo come partecipante alla Scuola di ADAPT, avendo la possibilità di confrontarsi attraverso la piattaforma (ma eventualmente anche con contatti bilaterali di persona o da remoto) con i ricercatori, i dottorandi e gli altri talenti. L'obiettivo è, anche, ingenerare in loro il senso di comunità, il piacere e il desiderio di appartenenza a questa comunità di apprendimento.

Il metodo applicato nella Fabbrica dei talenti si ispira alla bottega artigiana in cui il giovane apprendista apprendeva un mestiere dal Maestro ⁽¹⁾. In questo percorso, il giovane è affiancato costantemente da un tutor che ne segue lo sviluppo e concorre a valutarne gli esiti.

La possibilità di partecipare alle attività della Scuola e in particolare lo svolgimento di alcune attività specifiche individuate per il giovane sono occasioni per ADAPT di sondarne attitudini, capacità e motivazione e per il talento di acquisire consapevolezza delle stesse.

Il percorso nella Fabbrica dei talenti, pertanto, consente di valutare i giovani e comprendere quale tipologia di inserimento possa risultare migliore rispetto a diversi profili: la tipologia di percorso educativo e/o formativo; il contesto (ADAPT, una azienda o altra organizzazione); il territorio; l'ambito di attività.

2. Il processo di selezione e l'ammissione nella Fabbrica dei talenti

La creazione della Fabbrica dei talenti come percorso propedeutico per l'accesso a percorsi istituzionali e strutturati implica una continua ricerca di candidati, non soltanto nei mesi precedenti l'uscita del bando di dottorato, ma anche in relazione all'emergere di specifici fabbisogni di inserimento di giovani laureati in ADAPT oppure presso soggetti terzi (per lo più soci o partner di ADAPT) attraverso percorsi formativi (non esclusivamente il dottorato di ricerca).

Benché non sia attualmente condotto con costanza, in alcuni momenti è stato attuato il tentativo di intercettare molto precocemente i talenti nella scuola secondaria (per lo più istituti tecnici e licei) e nei primi anni dell'università. Nel primo caso, ADAPT è stata invitata a partecipare o organizzare iniziative di orientamento al mercato del lavoro nelle scuole secondarie e queste esperienze sono state l'occasione per avere contatto e selezionare alcuni talenti, che sono stati

⁽¹⁾ Il metodo della Fabbrica dei talenti è poi il metodo della "bottega artigiana" di Marco Biagi di cui si è detto nel cap. 1 di questa parte, richiamando anche la ricostruzione dei tratti principali della stessa, compiuta da M. TIRABOSCHI, *Morte di un riformista*, Marsilio, 2003, pp. 55-56.

orientati alla scelta universitaria e seguiti e guidati durante il loro percorso universitario. Con riferimento alla individuazione di talenti tra gli studenti dei primi anni dell'università, questa è avvenuto e avviene in particolare grazie a docenti universitari che collaborano con ADAPT. Anche in questo caso, l'ingresso nella Fabbrica dei talenti durante il periodo universitario comporta l'affiancamento allo studio accademico della possibilità di apprendimento nell'ambito della Scuola attraverso la partecipazione alle diverse attività a cui si è accennato in precedenza. Inoltre, il talento viene seguito e orientato nel suo percorso universitario, per esempio nella scelta del corso di laurea magistrale.

La principale modalità per individuare potenziali candidati per la Fabbrica dei talenti e per i percorsi di istruzione e formazione promossi e organizzati da ADAPT è rappresentata dalla raccolta di CV di neolaureati dalle università. Sono una quarantina gli atenei di cui ADAPT consulta le banche dati dei CV o contatta gli uffici *placement* per la richiesta dell'invio di CV. Sempre attraverso i siti internet degli atenei, vengono anche pubblicati annunci ai quali i laureati possono candidarsi autonomamente.

Inoltre, ADAPT pubblica una newsletter dal titolo *Bacheca Lavoro ADAPT* ⁽²⁾, che contiene opportunità di lavoro, tirocinio (anche internazionale), studio e ricerca destinate a giovani studenti, neolaureati e ricercatori, ma anche avvisi di bandi e premi per tesi di laurea o dottorato, raccogliendo le segnalazioni delle diverse opportunità precedentemente pubblicate attraverso il profilo Twitter di ADAPT dedicato al tema (*@ADAPT_placement*). Questi strumenti intendono quindi essere di orientamento e informazione per i giovani studenti e neolaureati rispetto a diverse possibilità di studio e lavoro. Attraverso questi canali sono diffuse anche le opportunità di percorsi di istruzione e formazione promossi e organizzati da ADAPT, per l'inserimento sia in ADAPT stessa, sia presso i soggetti finanziatori delle borse di dottorato. I giovani interessati possono quindi candidarsi ai percorsi.

(2) I numeri della *Bacheca Lavoro ADAPT* sono pubblicati in <http://adapt.it/placement/sito/>.

I CV ricevuti attraverso i diversi canali (dalle università o dalle candidature in risposta ai vari annunci) vengono analizzati dal gruppo di collaboratori che si occupa del *placement* all'interno dell'unità organizzativa "dottorato" per un primo *screening*. I profili che sono giudicati interessanti (per l'argomento della tesi di laurea, per interessi scientifici che emergono dal CV, per indicazioni circa il proseguo degli studi accademici e di specializzazione nelle tematiche del lavoro o giuridico-aziendali) sono contattati e invitati ad un primo colloquio conoscitivo, che nella maggior parte dei casi si svolge online, considerando che non si pongono limiti territoriali alla ricerca di potenziali candidati. Il primo colloquio è funzionale alla conoscenza reciproca. A tal fine viene chiesto al candidato di presentarsi e raccontare il suo percorso di studi, eventuali esperienze lavorative, in modo da intravederne le potenzialità, le idee sul lavoro e sullo studio, l'interesse verso le realtà aziendali e le dinamiche aziendali, la propensione alla ricerca e allo studio analitico, le capacità espressive. Dal canto suo, ADAPT presenta al candidato la propria realtà, il progetto della Fabbrica dei talenti, il metodo dell'integrazione tra apprendimento pratico attraverso l'esperienza lavorativa e l'apprendimento teorico, il percorso ideale che potrebbe realizzarsi fino all'inserimento in ADAPT o in altre realtà attraverso percorsi di alta formazione. Il metodo e il potenziale percorso non sono di immediata comprensione, poiché non sono molto diffusi. In sintesi, la proposta al candidato è fortemente personalizzata, si caratterizza per essere un investimento sulla propria persona, di studio e di pratica, che solo successivamente può condurre ad una esperienza lavorativa. L'esito positivo del percorso dipende tanto dall'investimento di ADAPT sulle persone quanto dalla proattività e dalla risposta formativa del singolo talento. Pertanto, è particolarmente utile creare consapevolezza nel candidato, per evitare incomprensioni e false aspettative che in breve farebbero naufragare il percorso che si sta iniziando a costruire.

In caso di valutazione positiva del candidato dal lato di ADAPT e interesse del candidato per la proposta formativa, il secondo colloquio si svolge con il responsabile scientifico di ADAPT e/o con altri ricercatori che compongono il

comitato direttivo per approfondire la conoscenza del candidato e per una loro valutazione delle conoscenze e competenze e dei margini di crescita.

Nel caso in cui siano valutate positivamente le potenzialità del candidato e assunto l'interesse dello stesso per il percorso ipotizzato, l'inserimento nelle Fabbrica dei talenti viene marcato formalmente dalla sottoscrizione di un patto formativo tra le parti.

2.1. Il patto formativo

Il patto formativo siglato tra ADAPT e il talento, invero, non ha un valore giuridico, ma attraverso la forma scritta si intende attribuire una veste di formalità al patto ed esplicitare gli impegni e l'affidamento reciproco con l'obiettivo di fare prendere consapevolezza al giovane dell'importanza di un impegno preso. A tal fine, viene anche esplicitato come causa di esclusione dal progetto e dalla Scuola di ADAPT il mancato rispetto degli impegni assunti nel patto formativo. Il patto è, in ogni caso, inteso come uno strumento di corresponsabilità che offre al talento la possibilità di impegnarsi e rispondere in modo responsabile del proprio percorso e contemporaneamente ad ADAPT di assicurare un tutoraggio ed un accompagnamento costante. Il patto stesso, quindi, può essere visto come una forma di orientamento e preparazione alla vita professionale.

Più nel dettaglio, con il patto formativo, ADAPT si impegna ad accogliere e inserire il talento nella Scuola di alta formazione e affidarlo a un tutor, dando la possibilità di frequentare anche le sedi di ADAPT, in particolare nel caso sia funzionale al progetto formativo concordato tra le parti, oltre a dare accesso alla piattaforma Moodle, con specifico riferimento al forum della Scuola di alta formazione e ai laboratori tematici relativi a temi individuati come utili allo sviluppo formativo del giovane ⁽³⁾. Inoltre, ADAPT si impegna a coinvolgere attivamente il talento nei progetti formativi riguardanti le tematiche del lavoro con

⁽³⁾ Si veda *infra*, § 3, in questo capitolo.

specifico riferimento al piano formativo individuato per il giovane. Si aggiunge, poi, l'impegno da parte di ADAPT a facilitare colloqui conoscitivi tra il talento e le imprese e altre organizzazioni in contatto con ADAPT ai fini di un inserimento formativo o di un periodo di *internship* – anche per il tramite, là dove possibile, di tirocini e soprattutto di borse di studio – oppure di un inserimento con apprendistato di alta formazione e ricerca ⁽⁴⁾.

Ai talenti si richiede di onorare gli impegni formativi e di apprendimento connessi alla ammissione alla Scuola di alta formazione, in particolare a: partecipare attivamente alle attività formative concordate collaborando ai progetti formativi, di studio e di ricerca via via proposti dal tutor; non divulgare informazioni, materiali e documenti resi loro disponibili o di cui possano venire in possesso attraverso l'utilizzazione di archivi, strumenti, procedure, banche dati, laboratori e risorse informatiche di ADAPT. Tali documenti, materiali e informazioni sono e devono restare esclusivamente funzionali alle attività didattiche, di studio e di ricerca.

3. L'inserimento nella Fabbrica dei talenti

La firma del patto formativo è seguita dall'ingresso effettivo del giovane nel progetto della Fabbrica dei talenti, innanzitutto con l'attribuzione di un tutor.

Il passo successivo dell'inserimento è rappresentato dall'abilitazione alla piattaforma digitale Moodle ⁽⁵⁾. La scelta di inserire i talenti nel forum della Scuola di alta formazione e in alcuni laboratori tematici è conseguente all'utilizzo di Moodle come luogo e strumento per l'apprendimento (inteso come risultato di formazione e occasioni di didattica). Questo consente loro di essere inseriti a pieno titolo nella Scuola e poter partecipare a diverse iniziative di apprendimento,

⁽⁴⁾ Si deve ricordare che sia ADAPT associazione, sia Fondazione ADAPT sono autorizzate a svolgere attività di intermediazione in regime particolare ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n. 276/2003.

⁽⁵⁾ Per l'utilizzo di Moodle come piattaforma di supporto ai percorsi di formazione e istruzione e di integrazione della didattica in presenza, si veda *infra*, cap. 7, § 2.

anche confrontandosi direttamente con i ricercatori, i docenti e i colleghi e conducendo una esperienza educativa collaborativa. La relazione è infatti orizzontale, dialogica e basata su casi di studio in relazione ai quali tutti i protagonisti pongono il loro punto di vista, propongono le loro riflessioni e condividono risultati e metodo.

Accanto a Moodle, i talenti sono introdotti all'utilizzo di Twitter, che la Scuola di ADAPT ha adottato a scopi didattici e formativi come strumento di condivisione interno ed esterno ⁽⁶⁾.

L'inserimento nella Scuola passa anche attraverso un primo esercizio di orientamento e di *employability*, rappresentato dalla scrittura del CV nel formato sviluppato dalla Scuola. L'utilizzo di un formato ADAPT per il CV, ossia un formato condiviso con tutta la Scuola, serve anche a creare un senso di appartenenza alla Scuola e ad offrire una sorta di accreditamento delle competenze e dei percorsi risultanti dal CV di fronte alle aziende e alle realtà esterne.

La scrittura del CV è un metodo che consente di riflettere sul possesso di competenze trasversali da parte dei talenti (competenze comunicative, organizzative, di ascolto, di comprensione, attitudini al lavoro di gruppo, a prendere decisioni, alla *leadership*, al rispetto delle scadenze e delle indicazioni) ed è una analisi personale e vocazionale. Inoltre, tale esercizio consente ai talenti di comprendere le competenze professionali mancanti che invece sono richieste dalle aziende e dare loro la possibilità di colmarle verso specifici percorsi formativi.

Vengono, poi, fornite le istruzioni e indicazioni per svolgere le prime attività di studi, scrittura e ricerca, anche a seguito dell'inserimento in gruppi di ricerca esistenti. Il talento viene inoltre invitato a partecipare a lezioni online e in presenza, coerenti con il piano formativo concordato.

⁽⁶⁾ Per l'utilizzo di Moodle come piattaforma di supporto ai percorsi di formazione e istruzione e di integrazione della didattica in presenza, si veda *infra*, cap. 7, § 7.

Capitolo 7

LE RISORSE PER LA GESTIONE DEI PROCESSI E LA DIFFUSIONE DEI PRODOTTI

SOMMARIO: 1. Le risorse informatiche e digitali a supporto delle attività di ADAPT. – 2. Gli strumenti tecnologici a supporto dell'apprendimento. – 3. Gli strumenti tecnologici per la progettazione e l'organizzazione. – 4. Alcune statistiche relative alla piattaforma Moodle *ADAPTland*. – 5. ADAPT University Press e gli strumenti informatici per la disseminazione dei prodotti e risultati dalla ricerca. – 6. Gli strumenti e i canali digitali per la comunicazione.

1. Le risorse informatiche e digitali a supporto delle attività di ADAPT

Nel 2000, alla costituzione di ADAPT, le risorse informatiche utilizzate erano molto semplici e limitate: la posta elettronica e un semplice sito internet, oltre ai più diffusi software di elaborazione di testi, di redazione di fogli di calcolo e strutturazioni di diapositive per presentazioni. Tuttavia, l'utilizzo di queste risorse informatiche era molto presente e diffuso all'interno dell'ente. Nel corso degli anni, a seguito della incrementata disponibilità di risorse informatiche e digitali accessibili anche a organizzazioni di piccole dimensioni e adatte alle tipologie di attività svolte da ADAPT, è aumentata l'adozione di risorse informatiche e ampliato il loro utilizzo.

In particolare, le risorse informatiche e digitali sono impiegate nella gestione dei processi – siano essi connessi alle attività didattiche e dell'apprendimento o alla progettazione, organizzazione e svolgimento delle diverse attività e relativa gestione dei collaboratori – e sono utilizzate nella proiezione esterna delle attività e in particolare dei risultati della ricerca.

2. Gli strumenti tecnologici a supporto dell'apprendimento

ADAPT ha sperimentato per la prima volta l'utilizzo di una piattaforma tecnologica a supporto dell'apprendimento nell'anno accademico 2006/2007 con lo svolgimento della terza edizione del master in *Esperto del mercato del lavoro*, istituito presso l'allora Facoltà di Economia Marco Biagi dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e promosso e organizzato con il supporto di ADAPT, appunto, e dalla Fondazione Marco Biagi ⁽¹⁾. Il master, infatti, aveva adottato una metodologia ibrida (c.d. *blended*) che combinava lezioni frontali e formazione in *e-learning* attraverso la piattaforma Moodle.

Già nell'ambito delle prime iniziative formative promosse dalla Scuola di ADAPT ⁽²⁾, così come nell'ambito dei corsi di dottorato ⁽³⁾, l'attività formativa non si esauriva nella didattica d'aula, ma prevedeva altre attività (esercitazioni e verifiche) che venivano organizzate a distanza. Non potendo contare su piattaforme collaborative online, le attività a distanza consistevano per lo più nella stesura di elaborati su specifici temi che venivano inviati via posta elettronica ai docenti. Lo strumento tecnologico era limitante rispetto agli obiettivi metodologici e formativi. Lo scambio si riduceva a quello tra docente e discente, non c'era la possibilità di costituire o meglio coltivare la comunità di apprendimento creata in aula.

Considerando, in particolare, lo sviluppo delle scuole di dottorato e la volontà di ampliare la metodologia didattica sopradescritta, oltre alla volontà ed esigenza di mantenere un contatto costante con i dottorandi in *internship*, emergeva progressivamente e con forza la necessità di disporre di uno strumento informatico che consentisse di realizzare tali obiettivi.

Tra le varie piattaforme informatiche che esistevano ed esistono a supporto della didattica, ADAPT scelse di adottare nel 2009 la piattaforma Moodle, ampiamente utilizzata internazionalmente nelle università. Moodle (acronimo di *Modular Object-*

⁽¹⁾ Per i dettagli sul master, si veda, *supra*, cap. 4, § 2, in questa parte.

⁽²⁾ Si veda *supra*, cap. 4, in questa parte.

⁽³⁾ Si veda *supra*, cap. 5, in questa parte.

Oriented Dynamic Learning Environment ovvero ambiente per l'apprendimento modulare, dinamico, orientato ad oggetti didattici) è una piattaforma di *e-learning*, intesa come strumento didattico accessibile sulla rete internet finalizzato a supportare, integrare o sostituire la tradizionale didattica d'aula in presenza ⁽⁴⁾.

La piattaforma Moodle consente di costruire un ambiente virtuale al quale hanno accesso discenti, docenti ed eventuali tutor. La piattaforma rende disponibili diverse risorse funzionali al processo formativo. È possibile mettere a disposizione dei discenti materiali didattici; possono essere strutturate attività individuali o di gruppo; i forum di discussione consentono la condivisione e il confronto dei discenti con i docenti o tra pari; infine, la piattaforma è dotata di strumenti per attività di valutazione dei partecipanti ai corsi.

La piattaforma Moodle è sostanzialmente costituita da c.d. "corsi" (aree collaborative profilizzabili), suddivisi in categorie: ogni corso è distinto dagli altri e contiene una serie di utenti con un determinato ruolo (da studente ad insegnante, da manager ad amministratore), a cui sono attribuiti privilegi e funzionalità differenti (tecnicamente *capabilities*), che aumentano a seconda della responsabilità nel corso ⁽⁵⁾. La possibilità di attribuire allo stesso utente ruoli diversi in corsi

(4) L'origine di Moodle risiede in un progetto di ricerca svolto dal fondatore Martin Dougiamas presso l'università Curtin a Perth nel 1999 che porta nel 2001 alla prima realizzazione della piattaforma (si veda M. DOUGIAMAS, P.C. TAYLOR, *Interpretive analysis of an internet-based course constructed using a new courseware tool called Moodle*, HERDSA 2002 Quality Conversations, Perth, Western Australia, 7-10 luglio 2002; inoltre MOODLE, *The Moodle Story*, <https://moodle.com/about/the-moodle-story/>). Da allora Moodle conosce uno sviluppo e una diffusione a livello mondiale in tutto il settore dell'istruzione e formazione che ancora oggi continua (331 milioni di iscritti per 242 Paesi). Uno dei punti di forza di Moodle risiede nella *community* di ricercatori e utilizzatori che si è sviluppata dapprima intorno al fondatore e successivamente in ogni Paese, dove è possibile confrontarsi rispetto alle richieste didattiche, condividere buone prassi e partecipare a seminari o convegni nazionali.

(5) È intuitivo il fatto che al ruolo studente, per esempio, siano consentite soltanto alcune azioni, mentre il ruolo docente possa svolgere sia le stesse azioni del ruolo studente sia altre specifiche, e così via fino al ruolo amministratore. Allo stesso utente possono essere attribuiti diversi ruoli in corsi differenti (può essere soltanto studente all'interno di un corso ed essere manager in un altro).

differenti rappresenta una caratteristica fondamentale per ADAPT, poiché permette di gestire tutti i processi all'interno della piattaforma ⁽⁶⁾.

Nell'ambito della Scuola, le aree collaborative (corsi) sono molteplici e si distinguono in tre categorie: aree di apprendimento; laboratori; impresa simulata. La distinzione fra queste tre categorie si basa sulla metodologia operativa che le contraddistingue e sulle finalità del confronto fra i partecipanti dell'area attraverso lo strumento del forum.

Le aree di apprendimento sono evolute nel tempo e ora sono stabilizzate sui principali ambiti di ricerca che rappresentano gli assi portanti per ADAPT, sono infatti dedicate ai temi dei contratti e rapporti di lavoro, del diritto delle relazioni industriali e delle relazioni industriali, delle politiche del lavoro e mercati transizionali, della rappresentanza e costruzione sociale dei mercati del lavoro e dei mestieri, della società del rischio. Inoltre, due aree sono dedicate alla metodologia della ricerca e agli strumenti della ricerca e dell'apprendimento.

Il loro principale obiettivo è la condivisione della conoscenza e il confronto tra tutti i partecipanti della Scuola (siano essi nuovi entrati, come nel caso dei talenti, dottorandi o ricercatori). I partecipanti, infatti, sono invitati a pubblicare nel forum dell'area le sintesi di letture sul tema dell'area stessa con lo scopo di condividere la conoscenza del testo specifico e sollevare un confronto tra i partecipanti, con la possibilità di sviluppare un dibattito interdisciplinare grazie alla multidisciplinarietà dei componenti della Scuola.

Differentemente da queste, le aree collaborative identificate come "laboratori" hanno uno scopo specifico, consistente generalmente nella realizzazione di progetti di ricerca e nella produzione del relativo rapporto di ricerca e/o prodotto editoriale. Il laboratorio ha pertanto un termine temporale (quello della ricerca) e

⁽⁶⁾ Cfr. G. HENRICK, J. COLE, J. COLE, *Moodle 2.0 for Business Beginner's Guide*, Packt Publishing, 2011, pp. 200-201. La gestione del percorso dei talenti (ovvero gli studenti più giovani che si avvicinano alle proposte collaborative di ADAPT) sviluppata attraverso una specifica area collaborativa online della piattaforma Moodle è stata indicata come una delle migliori *best practices* relativamente alle fasi di individuazione e cura dei talenti all'interno di una *community of practice*. L'area collaborativa è stata dotata sia di materiali preparatori per l'ingresso dei nuovi studenti nel gruppo, sia di strumenti per la comunicazione asincrona (forum) e sincrona (chat online).

vede il coinvolgimento di un gruppo ristretto di partecipanti, coordinati generalmente da un ricercatore senior.

Infine, c'è una terza tipologia di area collaborativa chiamata "impresa simulata"⁽⁷⁾, dove gli studenti vengono invitati a condividere dei casi pratici che possono incontrare nella loro esperienza di *internship*. In questo modo, la problematica incontrata dal singolo dottorando o partecipante all'impresa simulata diventa occasione di confronto e cooperazione tra tutti i partecipanti nella ricerca di possibili soluzioni, sotto la guida dei ricercatori senior. Inoltre, l'impresa simulata si contraddistingue per la suddivisione dei partecipanti secondo i dipartimenti di un'azienda proprio perché ne simula l'organizzazione e le correlazioni: i casi affrontati quindi non rimangono all'interno di un singolo dipartimento, ma vengono analizzati e rielaborati secondo le prospettive da cinque punti di osservazione differenti corrispondenti ai dipartimenti: Recruiting, Training & Career Development; Relazioni industriali; Affari legali; Payroll & Welfare; Comunicazione.

La combinazione delle tre categorie di aree collaborative online così come indicate sopra permette lo sviluppo di un sistema di apprendimento integrato, dove ogni partecipante, a seconda del punto del percorso in cui si trova, può orientarsi e partecipare attivamente alla *community*.

3. Gli strumenti tecnologici per la progettazione e l'organizzazione

Negli anni dal 2009 al 2012, Moodle è stato adoperato per lo più a supporto e integrazione della didattica d'aula. Accanto a questo utilizzo, tuttavia, si è iniziato a impiegare la piattaforma per la gestione e il supporto allo svolgimento di alcuni progetti di ricerca, prevalentemente in funzione di *repository* condivisa dei materiali. Parallelamente a Moodle, tra il 2011 e il 2012, ADAPT ha sperimentato per un periodo limitato di tempo la piattaforma Feng Office, in particolare con la

(7) Per la metodologia didattica dell'impresa simulata si rimanda, *supra*, cap. 5, § 6, in questa parte.

funzionalità di gestione dei collaboratori. Si trattava, nella versione usata in quel periodo, di un'applicazione profilabile accessibile via web in cui gli utenti potevano essere organizzati in *team*, all'interno dei quali era possibile assegnare compiti e monitorare lo stato di avanzamento dei progetti. Inoltre, Feng Office permetteva di collegare ad ogni utente una casella di posta elettronica e ogni messaggio ricevuto poteva essere abbinato ad una azione o ad un progetto specifico, tutto quanto sotto la supervisione e il controllo del project manager.

Poiché ADAPT aveva da poco costituito le unità organizzative ⁽⁸⁾, la possibilità di rispecchiare l'organizzazione nella configurazione dei *team* di Feng Office rendeva questo strumento potenzialmente adeguato all'esigenza di gestione dei collaboratori. Le funzionalità della piattaforma, però, erano maggiormente adeguate ad una gestione bilaterale dei rapporti tra ogni collaboratore e il relativo responsabile o il coordinatore di tutte le attività di ADAPT. Non era, invece, possibile la condivisione delle informazioni e la comunicazione tra persone che erano coinvolte su progetti diversi, una modalità e metodo di organizzazione del lavoro verso cui ADAPT intendeva evolvere. Nel concreto, la piattaforma di Feng Office si era limitata a sostituire l'utilizzo di un documento word e l'invio via posta elettronica del c.d. "memo", ossia una nota scritta (individuale, giornaliera e settimanale) dove ogni collaboratore indicava le attività svolte e le attività programmate e da svolgere rispetto ai progetti in cui era impegnato. Questa risorsa era utilizzata dal presidente di ADAPT per esercitare il coordinamento dei collaboratori e la supervisione delle attività.

Nonostante la modifica dell'organizzazione attraverso le unità organizzative, non era stato ancora trovato un assetto soddisfacente dal punto di vista di gestione dei collaboratori e organizzazione delle attività. Si rendeva necessaria una modifica dello stile e modalità di direzione e gestione dei collaboratori, si ipotizzava che una maggiore condivisione delle informazioni e delle scelte strategiche per rendere tutti i collaboratori consapevoli di tali scelte e dei relativi obiettivi strategici consentisse di migliorare l'organizzazione e rendere più sostenibile l'attività di

⁽⁸⁾ Si rimanda *supra*, cap. 2, § 2, in questa parte.

direzione e gestione dei collaboratori. Per realizzare tale obiettivo, tuttavia, era necessario uno strumento informatico che potesse offrire una soluzione appropriata a tale esigenza, considerando che lo strumento utilizzato (Feng Office) in quel momento non soddisfaceva tale necessità. Poiché era utilizzata la piattaforma di cooperazione Moodle come piattaforma per l'*e-learning* ed si era progressivamente sperimentato l'impiego della stessa per la gestione di progetti, in particolare attraverso la risorsa del forum, che consente di tenere discussioni asincrone tra i partecipanti, avviando diversi argomenti di discussione (oltre a molte altre funzionalità), si decise di sperimentare, a partire da giugno 2013, la piattaforma come strumento di gestione dell'organizzazione dei collaboratori e dei processi.

Tale esperimento si è poi sviluppato nel tempo e l'utilizzo della piattaforma si è consolidato, costituendo oggi uno strumento fondamentale per tali funzioni. In particolare, è stata costruita l'area denominata "Programmazione e controllo" e il relativo forum, con l'obiettivo, dichiarato nei primi post pubblicati dal coordinatore scientifico di ADAPT (precedentemente il suo presidente), di condividere le informazioni rilevanti relative alle diverse attività di ADAPT, per consentire di avere un quadro completo delle stesse e sostituire comunicazioni bilaterali tra ciascun collaboratore e il coordinatore, quando le informazioni riguardano le unità organizzative e le relative attività.

Inoltre, si è consolidato appieno l'impiego della piattaforma per la gestione e lo sviluppo dei progetti, sfruttando la possibilità di organizzare (dal semplice utilizzo di cartelle a più complessi database) materiale utile per lo svolgimento dei progetti e in particolare di utilizzare la risorsa del forum, utile sia per lo sviluppo del contenuto delle ricerche attraverso la condivisione di idee e il confronto, sia dal punto di vista organizzativo per la condivisione di tutte le informazioni relative ad ogni specifica attività.

4. Alcune statistiche relative alla piattaforma Moodle *ADAPTland*

Per fornire elementi di concretezza e consentire la comprensione della portata dell'utilizzo della piattaforma Moodle da parte di ADAPT nelle sue diverse funzionalità, pare utile un quadro dei dati principali della piattaforma.

Tabella 6. Accesso alla piattaforma da parte degli utenti - Dati annuali e media mensile

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	1.01.2022-31.07.2022
Attività	104.297	1.251.564	1.992.888	2.213.202	2.330.384	2.285.543	4.773.626	5.234.688	7.259.115	4.146.827
Media mensile	63.292	104.297	166.094	184.433	194.198	190.461	397.802	436.224	604.926	592.403

Fonte: rilevazioni ADAPT <https://moodle.adaptland.it/>

I dati rappresentati in tabella 6 rilevano le “Attività” svolte sulla piattaforma, consistenti nei dati di accesso alla piattaforma da parte degli utenti (login), di consultazione dei materiali e di produzione di interventi. Questi dati non riguardano soltanto le attività e le azioni dei collaboratori di ADAPT o dei partecipanti alle attività formative, ma riguardano anche le azioni agli utenti ospiti che non necessitano di autenticazione (tecnicamente utenti *guest*), infatti ci sono aree della piattaforma che sono ad accesso libero (*open access*), in particolare l'area dedicata alle pubblicazioni di ADAPT University Press, che possono essere consultate e scaricate gratuitamente.

Questi dati dimostrano la progressiva e costante crescita dell'utilizzo della piattaforma e l'importanza acquisita dalla stessa per lo svolgimento di tutte le attività di ADAPT. Questo è ulteriormente dimostrato dai dati riportati nella tabella 7, che evidenziano come le aree collaborative (c.d. corsi) di Moodle utilizzate sia per attività formative sia per attività organizzative abbiano raggiunto le 801 unità con 9.872 utenti iscritti.

Tabella 7. Utenti iscritti e corsi creati in Moodle

	utenti iscritti	corsi online/aree collaborative
dati al 31.07.2022	9.887	801

Fonte: <https://moodle.adaptland.it/>

Per comprendere maggiormente l'utilizzo della piattaforma nella sua funzione di programmazione e organizzazione delle attività e gestione dei collaboratori e la partecipazione crescente all'utilizzo attivo della stessa e al confronto, sono utili i dati registrati da Moodle come "Interventi", ossia azioni di creazione di un nuovo contenuto o caricamento sulla piattaforma (post del forum, caricamenti di materiali, inserimenti di dati nei database, ecc.) attuate dal ruolo docente (ruolo associato principalmente ai ricercatori del gruppo) nei corsi presenti sulla piattaforma dal 2016 al 31.07.2022.

Tabella 8. Attività degli utenti in Moodle

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	01.01.2022-31.07.2022
Interventi	15.775	22.698	22.442	24.650	23.636	25.732	13.549

Fonte: <https://moodle.adaptland.it/>

I dati dimostrano un uso progressivamente in crescita della piattaforma e degli strumenti ad essa collegati, a volte influenzati da progetti specifici che hanno contribuito ad un uso massiccio della piattaforma ⁽⁹⁾. In generale, il costante

⁽⁹⁾ La crescita del 2019 poi seguita da un calo è stata dovuta all'organizzazione di un corso di tipologia MOOC (*Massive Open Online Courses*) volto alla formazione della figura professionale del Navigator in preparazione del previsto concorso pubblico. Infatti, tale iniziativa formativa gratuita

incremento di utilizzo della piattaforma conferma come tale strumento sia strategico per le attività e lo sviluppo di ADAPT.

5. ADAPT University Press e gli strumenti informatici per la disseminazione dei prodotti e risultati dalla ricerca

Prima ancora della disseminazione attraverso gli strumenti informatici e digitali, i risultati della ricerca di ADAPT devono trovare una forma di pubblicazione. Nel passato, quando la digitalizzazione era poco diffusa, i risultati della ricerca potevano essere diffusi soltanto se trovavano accoglienza in un volume cartaceo oppure in riviste scientifiche di settore, tanto è vero che ADAPT si è occupata della edizione di numerose pubblicazioni attraverso case editrici specializzate in pubblicazioni giuridiche, oltre che assumere la gestione delle attività redazionali della rivista *Diritto delle Relazioni Industriali*.

Ad un certo punto della sua crescita, per diverse ragioni, ADAPT ha sentito la necessità di essere autonoma nelle pubblicazioni. Tra queste ragioni si può segnalare la volontà di poter procedere in modo snello e con tempistiche contenute, soprattutto nella pubblicazione di commenti a nuove disposizioni di legge e, quando reso possibile dalle circostanze (circolazione di bozze delle disposizioni), poter incidere con commenti sui testi provvisori sul dibattito in corso prima della chiusura definitiva dei testi normativi. Un'altra ragione che si può citare è l'obiettivo di differenziare la tipologia di pubblicazioni: non soltanto pubblicazioni scientifiche di taglio accademico, come spesso risultano i volumi cartacei prodotti dalle case editrici tradizionali, ma anche prodotti destinati a un pubblico ampio di professionisti dell'ambito del diritto del lavoro e delle relazioni industriali. Per questi motivi, ADAPT ha costituito la propria casa editrice, ADAPT University Press, nata con l'obiettivo di comunicare e diffondere in

ha generato un numero alto di partecipazione con circa 2.400 nuovi iscritti alla piattaforma per la frequenza del corso.

modo ampio i risultati della sua ricerca e progettualità, oltre i confini dell'università.

L'interesse di ADAPT nel costituire la propria casa editrice non è, tuttavia, quello di entrare nel campo dell'editoria tradizionale, ma è invece quello di sviluppare anche e soprattutto una editoria digitale, ispirata al principio dell'*open access* per favorirne l'accessibilità e la diffusione, promuovendo allo stesso tempo il dialogo e il confronto.

Pertanto, accanto alla pubblicazione di volumi cartacei di opere collettanee, monografie scientifiche, rapporti di ricerca, ma anche guide operative, ampia è la pubblicazione di prodotti digitali liberamente accessibili e scaricabili, in particolare: diverse collane di e-book (ADAPT Labour Studies e-Book Series; ADAPT Professional Series; Materiali di discussione; Studi e ricerche); Working Paper e altre pubblicazioni *open access* fuori dalle collane.

ADAPT University Press si occupa anche della pubblicazione di tre riviste digitali: una in lingua italiana, *Professionalità Studi* ⁽¹⁰⁾, e due in lingua straniera, l'*E-Journal of International and Comparative Labour Studies* ⁽¹¹⁾ e la *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo* ⁽¹²⁾, oltre a newsletter.

Bollettino ADAPT è pubblicato dal 2004 e rappresenta la prima pubblicazione elettronica realizzata da ADAPT. A questo si sono poi aggiunti i bollettini in lingua inglese (bisettimanale) *ADAPT International Bulletin* ⁽¹³⁾ e *ADAPT Special*

⁽¹⁰⁾ *Professionalità Studi* è una rivista trimestrale edita da STUDIUM in collaborazione con ADAPT University Press, per l'analisi e lo studio delle transizioni occupazionali nella nuova geografia del lavoro, consultabile in <https://moodle.adaptland.it/course/view.php?id=611>.

⁽¹¹⁾ *L'E-Journal of International and Comparative Labour Studies* è una rivista scientifica trimestrale in lingua inglese, *open access*, in formato digitale, pubblicata dal 2012. La rivista raccoglie contributi su temi inerenti al diritto del lavoro e alle relazioni industriali che sono analizzati in un'ottica comparata e interdisciplinare, consultabile http://ejcls.adapt.it/index.php/ejcls_adapt.

⁽¹²⁾ *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo* è una rivista trimestrale *open access* in formato digitale edita da ADAPT University Press in collaborazione con l'Istituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), consultabile in http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt.

⁽¹³⁾ *L'ADAPT International Bulletin*, bollettino internazionale promosso dal 2012 da ADAPT in collaborazione con l'Institute for Workplace Studies (ILR School, Cornell University, USA), la Monash University (Australia), l'PUCLA Institute for Research on Labour and Employment (USA),

Bulletin in collaboration with WEC ⁽¹⁴⁾, e successivamente quello in lingua spagnola (mensile), *Noticias CIELO* ⁽¹⁵⁾.

Come già accennato, ADAPT utilizza la piattaforma Moodle anche per la diffusione della propria attività editoriale svolta da ADAPT University Press ⁽¹⁶⁾. La pagina dedicata contiene tutte le diverse tipologie di pubblicazioni appena elencate. Mentre per i volumi cartacei sono resi disponibili gli indici (e a volte degli estratti), le restanti pubblicazioni, sia volumi sia riviste, realizzate in formato digitale sono diffuse *open access*.

Con riferimento alle riviste, più nel dettaglio, sono disponibili gli indici della rivista *Diritto delle Relazioni Industriali*, pubblicata però da Giuffrè Francis Lefebvre, mentre sono scaricabili tutti i numeri della rivista *Professionalità Studi*. Le riviste in lingua inglese l'*E-Journal of International and Comparative Labour Studies* e spagnola *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo* sono invece gestite attraverso la piattaforma *Open Journal Systems* (OJS), che è un software *open source* sviluppato appositamente per la gestione e la pubblicazione di riviste.

6. Gli strumenti e i canali digitali per la comunicazione

Come per ogni istituzione di ricerca o università, l'attività di disseminazione e comunicazione riveste un ruolo fondamentale per ADAPT, poiché permette di veicolare verso l'esterno i risultati della ricerca e di promuovere le diverse attività svolte. Queste attività sono imprescindibili nell'ottica di avere una influenza sul

l'University of Szeged (Hungary), l'Upjohn Institute for Employment Research (USA) e il Centro DEAL-Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia (Italia). Il bollettino raccoglie documenti aggiornati provenienti da tutto il mondo sui temi del lavoro e delle relazioni industriali. Nel corso del 2016 sono stati pubblicati 23 numeri ordinari.

⁽¹⁴⁾ Da febbraio 2016 ADAPT promuove insieme alla *World Employment Confederation* (WEC) questo bollettino speciale mensile in lingua inglese, il cui focus tematico è il futuro del lavoro.

⁽¹⁵⁾ *Noticias CIELO* (www.cielolaboral.com/numeros) è la newsletter della comunità *CIELO* www.cielolaboral.com.

⁽¹⁶⁾ Si veda <https://moodle.adaptland.it/course/index.php?categoryid=9>.

dibattito pubblico sui temi del lavoro e di aspirare a realizzare l'obiettivo di contribuire a costruire il futuro del lavoro.

In passato la possibilità di comunicare e diffondere le idee e i risultati della ricerca oppure gli eventi o ogni altro tipo di attività passava necessariamente attraverso i rapporti con i giornalisti e la stampa, oppure avveniva con comunicazioni dirette (cartacee) ai possibili soggetti interessati. Pur conservando importanza il collegamento con i giornalisti, la diffusione della tecnologia della informazione e comunicazione e in particolare dei social media rendono possibile una disseminazione e una comunicazione svolta direttamente, senza la necessità di intermediari. È pertanto fondamentale utilizzare le diverse risorse informatiche e digitali per realizzare lo scopo.

Innanzitutto, ADAPT ha sviluppato diversi siti internet. Dispone del sito www.adapt.it, che, come ogni sito istituzionale, presenta l'ente, le persone, i soci di ADAPT, le relazioni internazionali, le sue principali attività. Accanto a questo, sono presenti diversi siti tematici, dedicati a temi di ricerca specifici che caratterizzano particolarmente l'attività di ADAPT, tra questi: www.fareapprendistato.it; farecontrattazione.adapt.it; faredottorato.it; salus.adapt.it (dedicato al tema della salute e sicurezza sul luogo di lavoro). Questi siti raccolgono materiali bibliografici sulla materia, normativa, documentazione, nonché articoli, approfondimenti e ricerche realizzate da ADAPT sullo specifico tema.

Il principale mezzo di comunicazione è rappresentato dal sito internet www.bollettinoadapt.it. Il sito contiene tutti i documenti che sono via via pubblicati sulla newsletter Bollettino ADAPT, ma anche video e i collegamenti alle diverse risorse di ADAPT. Ad esso si affiancano i siti internet collegati ai bollettini inglese (englishbulletin.adapt.it) e spagnolo (www.cielolaboral.com/numeros).

Per la promozione del convegno internazionale che annualmente viene organizzato a Bergamo da parte di ADAPT, è stato sviluppato il sito internet internationalconference.adapt.it.

ADAPT si è dotata anche di un canale YouTube (www.youtube.com/user/adaptchannel) utilizzato sia per diffondere le dirette di proprio eventi (webinar, seminari e convegni in presenza) sia come luogo di pubblicazione e condivisione delle risorse audiovisive di diversa natura: dalla registrazione degli eventi, a c.d. videopillole per la presentazione di risultati delle ricerche, a interviste sui temi del lavoro e delle relazioni industriali.

Con la diffusione dei social media, ADAPT ha cercato di utilizzare anche questi strumenti per sviluppare e consolidare relazioni e in generale per la promozione delle attività. In particolare, Twitter è diventato presto il canale social di elezione, poiché, più di altri social media, contese aggiornamenti rapidi, collegamenti diretti, la possibilità di interagire direttamente con professionisti, sindacalisti, funzionari delle organizzazioni imprenditoriali, giornalisti, permettendo anche scambi immediati di opinioni su argomenti specifici, in particolare di attualità. Per questo motivo diversi account sono stati creati con funzioni e finalità differenti. In alcuni casi (@adaptland), l'obiettivo è consolidare la rete di relazioni con soci, finanziatori e partner o con le persone di ADAPT (@ADAPTpeople). È utilizzato per la diffusione dei contenuti prodotti, rilanciando per esempio quanto pubblicato dal Bollettino ADAPT (@bollettinoADAPT) o dagli altri bollettini in lingua (@ADAPT_bulletin; @CIELOlaboral) oppure per fare conoscere le pubblicazioni della casa editrice ADAPT University Press (@ADAPT_Press). Diversi profili sono dedicati a temi specifici: relazioni industriali e contrattazione collettiva (@adapt_rel_ind), apprendistato (@ApprenticeADAPT), salute e sicurezza (@ADAPT_EOSH), giurisprudenza sui temi del lavoro e delle relazioni industriali (@labour_lawyers). Altri account sono a supporto di attività di ADAPT come la ricerca di talenti e le attività di placement (@ADAPT_placement) o le attività di dottorato (@AdaptHigherEd).

Ma Twitter viene utilizzato non solo come canale di comunicazione e disseminazione o creazione di relazioni, ma anche come strumento didattico ⁽¹⁷⁾ e di ricerca. Infatti, consente di dilatare i momenti di apprendimento, di alimentare ed estendere il dialogo tra docenti, ricercatori e studenti (nel contesto di ADAPT dottorandi o talenti). Sintetizzare in un tweet i contenuti di una lezione, un seminario, una lettura aiuta nell'esercizio di trattenere i contenuti fondamentali e nella verifica della comprensione. Può essere utilizzato per condividere materiale su un tema di studio e di ricerca e in questo modo anche creare rete, ampliare la platea degli interlocutori (potendo entrare in contatto con professionisti, docenti, esperti della materia), fornendo ulteriori opportunità di apprendimento e spunti di ricerca.

Infine, sono utilizzati anche gli altri social media più diffusi Facebook, LinkedIn e da ultimo Instagram, utilizzato in particolare nel tentativo di intercettare maggiormente giovani talenti.

(17) Per l'utilizzo di Twitter come strumento didattico, cfr. Center for Online Education, *50 Ways to Use Twitter in the College Classroom*, www.onlinecolleges.net/50-ways-to-use-twitter-in-the-college-classroom.

Parte III
IL NODO DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA
IN ADAPT

CAPITOLO 1

LA VERIFICA DELLE DINAMICHE DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA IN ADAPT

SOMMARIO: 1. La pianificazione strategica in ADAPT: visione, missione e valori. – 2. La visione e la missione di ADAPT. – 3. I valori di ADAPT. – 4. L'evoluzione della formazione delle strategie e della pianificazione strategica alla luce dello sviluppo della struttura organizzativa.

1. La pianificazione strategica in ADAPT: visione, missione e valori

ADAPT non ha mai redatto un piano strategico, tuttavia questo non significa che non abbia una strategia di azione e una pianificazione strategica; infatti, la teoria di questa materia insegna che la pianificazione strategica non è la strategia di una organizzazione, né è identificabile con il pensiero strategico. Inoltre, la pianificazione strategica non necessariamente è formalizzata in un piano, ma può essere condotta in modalità informale ⁽¹⁾.

Tenendo in considerazione la teoria della pianificazione strategica (parte I, capitolo 2) e la realtà di ADAPT (come rappresentata nella parte II), l'obiettivo di questa parte del presente lavoro è comprendere e verificare se elementi caratterizzanti la pianificazione strategica siano già adottati e applicati in ADAPT, eventualmente anche in modo non formalizzato e/o non pienamente consapevole e successivamente individuare e ipotizzare le azioni da compiere per formalizzare una pianificazione strategica e adottare un piano strategico.

Il primo passaggio, dunque, consiste nel rilevare quali elementi della pianificazione strategica, secondo la teoria e i modelli di prassi precedentemente analizzati, siano già implementati.

⁽¹⁾ Cfr. cap. 2, § 1, parte I.

2. La visione e la missione di ADAPT

La visione e la missione, insieme ai valori, di una organizzazione sono i presupposti delle sue strategie e della loro pianificazione ⁽²⁾. Pertanto, per accertare lo stato dell'arte della pianificazione strategica in ADAPT, ossia se e in quale misura e limiti essa sia rintracciabile, è necessario partire dalla individuazione della visione e missione (che tendenzialmente ogni organizzazione ha, anche se possono non essere chiare ed eventualmente non esplicitate) e dalla verifica della loro formulazione.

A mente della teoria della pianificazione strategica che individua la visione di una organizzazione come lo stato ideale delle cose che l'organizzazione vorrebbe raggiungere ⁽³⁾ e ancora come la ragione dell'esistenza dell'organizzazione stessa, il fine a cui tendere, la stella polare e che tale fine deve essere molto ambizioso e non necessariamente può essere completamente raggiunto, inoltre che la visione è considerata stabile e non modificabile nel tempo, è possibile individuare la visione di ADAPT e il c.d. *vision statement*, cioè l'enunciazione della visione, nella frase «Costruiamo insieme il futuro del lavoro – *Building the future of work together*».

Analizzando il “motto” (il *vision statement*), risultano per lo più rispettate le caratteristiche che la teoria suggerisce debbano avere la visione e la sua formulazione ⁽⁴⁾. Infatti, il motto è breve e semplice; esprime una visione che è specifica per l'organizzazione, poiché si riferisce all'ambito del lavoro; è certamente ambiziosa e di ispirazione. Inoltre, nel caso specifico, il fine a cui tendere individuato dalla visione è sempre rinnovabile, come appunto lo è il futuro.

⁽²⁾ Per la rappresentazione dei presupposti della pianificazione strategica si rimanda al cap. 2, § 3, parte I.

⁽³⁾ Così G. CARRON ET AL., *Strategic planning: Concept and rationale*, International Institute for Educational Planning, Education Sector Planning Working Paper, 2010, n. 1, p. 11.

⁽⁴⁾ Per la descrizione delle caratteristiche ideali del *vision statement* efficace, si veda cap. 2, § 3, parte I.

Un'altra caratteristica che viene suggerito debba avere il motto rappresentante la visione per essere ben congegnato è quella di non essere troppo concettuale, ma, se possibile, evocare una immagine mentale, perché possa rimanere più impresso nelle persone (all'interno e all'esterno dell'organizzazione). Guardando al *vision statement* di ADAPT secondo questa prospettiva, appare abbastanza concettuale e teorico, ma a ben vedere l'utilizzo del verbo "costruire" piuttosto che, per esempio, "creare" (che sarebbe potuta essere una valida alternativa), fornisce un elemento di concretezza, evocando l'edificazione materiale di una struttura. L'elemento di concretezza si può considerare rafforzato dall'utilizzo dell'avverbio «insieme». Il «costruiamo insieme» può evocare l'immagine di più persone che collaborano, portando ognuno il proprio mattone (contributo), sistemandolo e assemblandolo agli altri per fare crescere l'edificio. Da un altro punto di vista, il concetto di futuro del lavoro potrebbe risultare sfuggente, poiché il futuro del lavoro può assumere diverse accezioni, ma proprio per questo tiene insieme diverse prospettive: la possibilità di costruire insieme l'idea futura di lavoro, le regole future del lavoro, ma anche opportunità di lavoro, offrendo a giovani laureati percorsi di formazione che portano all'inserimento in contesti lavorativi.

Ancora rispetto alla definizione del motto della visione avrebbe potuto limitarsi all'enunciato «costruiamo il futuro del lavoro». In questo caso, l'idea trasmessa sarebbe stata quella che ADAPT e le sue persone costruiscono il futuro del lavoro "consegnandolo" alla collettività. Al contrario, si è scelto di aggiungere l'avverbio "insieme", manifestando l'intenzione di confrontarsi e collaborare e invitare tutti i possibili *stakeholders* a farsi coinvolgere nella creazione di una comunità, apportando il proprio contributo all'obiettivo. Questo elemento, che rappresenta il metodo di ADAPT, diventa anche un aspetto distintivo (come suggeriscono sempre le linee guida per la costruzione di un *vision statement* efficace) rispetto ad altri enti di ricerca che potrebbero avere la stessa visione e puntare allo stesso obiettivo.

Infine, un aspetto che può apparire rilevante soltanto da un punto di vista pratico, ma che invece assume una rilevanza sostanziale per la tensione dell'organizzazione

verso la visione è rappresentato dal consiglio degli esperti di collocare il motto della visione in un luogo che sia visibile giornalmente ai membri dell'organizzazione, poiché è rilevante per il successo della propria azione mantenere il focus sulla visione ⁽⁵⁾. Rispetto a tale linea guida, ADAPT accoglie soltanto in parte tale suggerimento. Il motto della visione domina la home page del sito (www.adapt.it), ma il luogo “virtuale” giornalmente frequentato dai collaboratori di ADAPT è la piattaforma di collaborazione Moodle ⁽⁶⁾, dove invece non è riportato il motto.

Accanto alla visione, il secondo pilastro della pianificazione strategica è la missione. Essa è considerata come il modo e il metodo mediante i quali una data organizzazione cercare di raggiungere e realizzare la propria visione ⁽⁷⁾. Se la visione di ADAPT è quella di costruire insieme il futuro del lavoro, il metodo e il modo per realizzarlo è quello di «promuovere un modo nuovo di “fare Università”, costruendo stabili relazioni e avviando interscambi tra sedi della alta formazione, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese».

“Fare Università” vuole significare fare ricerca, fare alta formazione (didattica), trasferire conoscenze scientifiche e culturali a imprese, mondo associativo, istituzioni, professionisti, esperti della materia, incidere sul dibattito pubblico (queste ultime attività vengono indicate nell'ambito universitario come terza missione) ⁽⁸⁾. Il “modo nuovo” sta appunto nel metodo differente che ADAPT adotta nello svolgere queste attività rispetto all'accademia ⁽⁹⁾.

Con riferimento alla costruzione dell'enunciato della visione, gli esperti della pianificazione strategica suggeriscono di focalizzarsi sui risultati (*outcomes*) delle

⁽⁵⁾ Cfr. T. WRIGHT, *How to Write a Vision Statement (With Examples, Tips, and Formulas)*, in www.cascade.app, 27 luglio 2022 (<https://www.cascade.app/blog/write-good-vision-statement>).

⁽⁶⁾ Si veda cap. 7, § 3, parte II.

⁽⁷⁾ Si rimanda, ancora, al cap. 2, § 3, parte I.

⁽⁸⁾ Si veda, ancora, cap. 1, § 1, parte II.

⁽⁹⁾ Sul punto, si invia al cap. 1, parte I.

attività dell'organizzazione e non tanto sui prodotti (*outputs*) ⁽¹⁰⁾. Questo suggerimento aiuta nel comprendere che i prodotti dell'attività dell'organizzazione sono volti a adempiere e attuare la missione, mentre i risultati collegati a quelle attività e a quei prodotti contribuiscono ad avvicinare (o non avvicinare, a seconda della bontà dei risultati stessi) l'organizzazione alla realizzazione della sua visione.

Applicando questa considerazione ad ADAPT, a ciascuna attività caratterizzante sono legati alcuni prodotti. L'attività di ricerca ha come prodotti principalmente studi e rapporti di ricerca. L'attività didattica e formativa ha come prodotti tutti quelli svolti dalla Scuola di ADAPT ⁽¹¹⁾: corsi di dottorato, master, corsi di formazione, seminari. L'attività editoriale genera molteplici prodotti editoriali: riviste e volumi cartacei ed elettronici, working paper, newsletter. L'attività di consulenza produce assistenza tecnica, studi su temi specifici, risposte a quesiti ⁽¹²⁾. Altri prodotti delle attività di ADAPT sono, inoltre, i convegni, i seminari, i webinar.

Ad ogni prodotto è evidentemente collegato un risultato. Le ricerche hanno come risultato l'approfondimento e lo sviluppo di nuove conoscenze sul tema oggetto della ricerca. I prodotti didattici e formativi della Scuola di ADAPT producono come risultato persone formate e giovani inseriti nel mondo del lavoro. I prodotti editoriali, così come l'organizzazione degli eventi, realizzano disseminazione dei risultati della ricerca e di (nuova) conoscenza e auspicabilmente hanno un impatto sull'opinione pubblica (anche se non è misurabile l'entità). Le attività della consulenza portano come risultati soluzioni ai problemi dei committenti.

Tabella 9. Collegamento tra attività, prodotti e risultati

Attività	Prodotto	Risultato
----------	----------	-----------

⁽¹⁰⁾ Per chiarire la differenza tra prodotto e risultato, viene presentato questo esempio: il prodotto di un forno è il pane, ma il risultato è il gradimento del pane da parte dei clienti, cfr. T. WRIGHT, *op. cit.*

⁽¹¹⁾ Per la descrizione delle iniziative e attività della Scuola si rimanda ai capp. 4 e 5, parte II.

⁽¹²⁾ *Ibidem.*

Ricerca	Studi e rapporti di ricerca (guide, vademecum, raccolte di buone pratiche, altri documenti, ecc.)	Approfondimento e nuove conoscenze sui temi oggetto della ricerca
Didattica	Scuole e corsi di dottorato, master, corsi di formazione	Persone formate Giovani inseriti nel mondo del lavoro
Editoria	Prodotti editoriali: riviste e volumi cartacei ed elettronici, working paper, newsletter	Disseminazione dei risultati della ricerca, di (nuova) conoscenza Impatto sull'opinione pubblica
Eventi	Convegni, seminari, webinar	Disseminazione dei risultati della ricerca, di (nuova) conoscenza Impatto sull'opinione pubblica
Consulenza	Assistenza tecnica, studi su temi specifici, risposte a quesiti	Soluzioni a problemi

Le attività elencate (ricerca, didattica, organizzazione di eventi, ma anche consulenza) e i relativi prodotti sono attività che caratterizzano normalmente l'azione delle Università; pertanto, si può confermare che essi realizzano la missione di ADAPT di “fare Università”, ancorché secondo un diverso metodo proprio di ADAPT, cioè creando relazioni stabili e partenariati con università, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese. Le relazioni con le università sono testimoniate dalle tre scuole/corsi di dottorati costituite con altrettante Università. Con le altre tipologie di soggetti citati, le relazioni e i partenariati sono creati poiché soggetti appartenenti a tali categorie sono tra i soci di ADAPT oppure sono finanziatori delle borse di dottorato o ancora committenti di ricerche o di assistenza tecnica e consulenziale.

Le analisi e le nuove conoscenze sviluppare attraverso le ricerche, le persone formate secondo il metodo di ADAPT e secondo le conoscenze sviluppate attraverso la ricerca, la diffusione dei risultati della ricerca per mezzo delle pubblicazioni e l'auspicato loro impatto sull'opinione pubblica, le soluzioni date ai problemi espressi dai committenti sono tutti risultati delle azioni di ADAPT che agendo congiuntamente possono incidere sulla realtà e pertanto aggiungere un tassello nella creazione del futuro del lavoro, nelle diverse accezioni richiamate.

3. I valori di ADAPT

Un terzo pilastro per lo sviluppo della pianificazione strategica è l'individuazione dei valori della organizzazione ⁽¹³⁾. Questo passaggio rileva poiché ad essi si deve allineare la visione e i valori devono guidare l'attuazione della missione ⁽¹⁴⁾.

L'esplicitazione dei valori e la loro comunicazione, insieme alla comunicazione della visione e della missione, possono apparire come espedienti di marketing e di *branding*, volti alla creazione di una determinata immagine e con una semplice valenza reputazionale. In realtà essi hanno una loro rilevanza, non tanto e non solo rivolta all'esterno dell'organizzazione, ma in particolare all'interno. Infatti, sono i presupposti della pianificazione strategica e dell'azione quotidiana di tutti i collaboratori di una organizzazione, devono essere punto di riferimento costante per mantenere focalizzate tutte le persone di una organizzazione sugli obiettivi da realizzare.

In una organizzazione sviluppata, i valori non dovrebbero essere definiti in modo artificioso, al contrario dovrebbero emergere "naturalmente" ⁽¹⁵⁾ ed essere facilmente identificati nelle dinamiche e nello stile dell'organizzazione e nei

⁽¹³⁾ Sulla individuazione dei valori e la loro funzione secondo le teorie della programmazione strategica, si veda cap. 2, § 3, parte I.

⁽¹⁴⁾ Così G. CARRON *ET AL.*, *op. cit.*, p. 10.

⁽¹⁵⁾ In questo senso, T. WRIGHT, *How To Create Company Values*, in www.cascade.app, 15 aprile 2022 (<https://www.cascade.app/blog/company-values?hsLang=en-us>).

comportamenti e atteggiamenti delle persone, poiché normalmente riflettono le qualità e le caratteristiche delle persone che compongono l'organizzazione.

A differenza della visione e della missione, esplicitate attraverso i relativi motti e comunicate in particolare attraverso il sito internet, ADAPT non ha finora proceduto a formalizzare i propri valori, anche se in occasioni pubbliche, come per esempio convegni, oppure nella divulgazione dei risultati delle proprie attività di fatto di volta in volta emergono e sono richiamati i suoi valori fondanti. Tuttavia, le caratteristiche costitutive dell'ente, l'osservazione delle dinamiche interne ed esterne e i comportamenti dei collaboratori consentono di individuare i valori fondanti.

Non si citano, tra i valori di ADAPT, principi fondamentali che sono o dovrebbero essere presupposti di una convivenza civile o alla base di una corretta condotta professionale, come il rispetto e l'integrità. Tuttavia, lo stesso nome abbreviato ADAPT, che, come detto ⁽¹⁶⁾, intende richiamare la capacità di essere flessibili, duttili, adattabili, potendosi quindi tradurre nei valori della flessibilità e adattabilità.

A ben vedere, poi, sia dalla missione («promuovere un modo nuovo di “fare Università”, costruendo stabili *relazioni* e avviando *interscambi* tra sedi della alta formazione, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese») sia dalla visione («Costruiamo insieme il futuro del lavoro», in particolare con l'avverbio “insieme”) emergono alcuni valori di ADAPT. Esse, infatti, evidenziano come l'azione di ADAPT sia improntata al dialogo, al confronto, alla condivisione, alla collaborazione, fino all'inclusione. Volendo sintetizzarli in un solo concetto si potrebbero riassumere nella collaborazione, che per realizzarsi presuppone appunto dialogo, confronto e condivisione.

Altri valori importanti per ADAPT sono la passione, la dedizione e l'impegno. Ogni organizzazione desidera che i propri collaboratori siano animati da questi valori, ma in ADAPT (come, in realtà, in molte se non tutte le organizzazioni non profit o realtà di limitate dimensioni ma con grandi aspirazioni) tali valori sono

⁽¹⁶⁾ Cfr. cap. 1, § 1, parte II.

particolarmente rilevanti, poiché solo guidati dalla passione e dalle motivazioni per il proprio lavoro è possibile per ADAPT realizzare risultati che possono apparire piuttosto rilevanti considerando le dimensioni dell'ente stesso. Benché la passione e le motivazioni nascano e siano rinnovate e alimentate internamente a ciascuna persona, la possibilità di partecipare a sempre nuovi progetti stimolanti, di apprendere con continuità, di crescere, di ottenere l'affidamento del coordinamento di progetti, di ricevere apprezzamento per il lavoro svolto aiuta a mantenere vivi questi valori.

Dalla propria nascita ADAPT ha riservato particolare attenzione, innanzitutto al proprio interno, nei confronti dei giovani. Tra le ragioni della sua costituzione, infatti, c'è la volontà dei promotori di contrattualizzare e stabilizzare i giovani collaboratori ⁽¹⁷⁾. Al proprio interno, è dato ampio spazio ai giovani ricercatori, consentendo loro di partecipare a progetti, anche di rilievo, accanto ai ricercatori di maggiore esperienza. A chi dimostra di avere le capacità, può essere anche affidato il coordinamento di progetti. Accanto allo spazio interno riservato ai giovani, l'attenzione nei loro confronti si esprime e concretizza nelle diverse iniziative, soprattutto, di istruzione e formazione, volte a supportare il loro ingresso nel mercato del lavoro. Si può quindi identificare dalle scelte interne e dalle attività svolte, appena descritte, il valore della promozione dei giovani.

Un altro fondamento di ADAPT è la creatività, non intesa come fantasia o genialità, ma come originalità, inventiva e innovazione, in antitesi alla ripetitività; non tanto quindi una dote naturale, ma una qualità frutto della ricerca e della riflessione. L'applicazione della creatività alle diverse attività significa la capacità di guardare alla realtà da una prospettiva diversa, di innovare e di proporre soluzioni originali, specifiche e appropriate a ciascuna situazione.

Non meno importante tra quelli fin qui elencati, è il valore della qualità del lavoro svolto e del prodotto del lavoro, per garantire risultati adeguati alla realizzazione della sua visione.

⁽¹⁷⁾ Si veda cap. 1, § 1, parte II.

Tabella 10. Quadro sinottico di visione, missione, valori

VISIONE	Costruiamo insieme il futuro del lavoro – <i>Building the future of work together</i>
MISSIONE	Promuovere un modo nuovo di “fare Università”, costruendo stabili relazioni e avviando interscambi tra sedi della alta formazione, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese
VALORI	Flessibilità e adattabilità Collaborazione Passione, dedizione, impegno Promozione dei giovani Creatività e innovazione Qualità del lavoro

4. L’evoluzione della formazione delle strategie e della pianificazione strategica alla luce dello sviluppo della struttura organizzativa

Benché, come detto, ADAPT non abbia strutturato formalmente un piano strategico ⁽¹⁸⁾, sono tuttavia stati definiti e sono identificabili elementi che normalmente ne sono parte. Infatti, sono state formulate e condivise all’interno e all’esterno dell’ente visione e missione, inserite nel quadro delineato dai valori sopra identificati. Oltre a ciò, la rilevata coerenza delle attività realizzate e dei relativi prodotti e risultati rispetto a visione e missione ⁽¹⁹⁾ non può essere casuale, ma rivela l’esistenza di una strategia, ancorché in assenza di una pianificazione strategica (completamente) formalizzata e della sua trasposizione in un piano strategico.

⁽¹⁸⁾ Le caratteristiche e le modalità dello sviluppo di un piano strategico sono presentate nel cap. 2, § 5, parte I.

⁽¹⁹⁾ Cfr. *supra*, § 2.

La teoria della pianificazione strategica sottolinea come non necessariamente essa sia o debba essere codificata, ma possa basarsi e affidarsi all'intuizione e al pensiero strategico di un leader o del management, sottolineando tuttavia i benefici e le ragioni a favore dell'adozione della formalizzazione della pianificazione strategica, che non sostituisce l'intuito, ma lo esalta, così come non sostituisce la strategia, ma la esplicita. Questi benefici e ragioni sono sintetizzabili nel coinvolgimento delle persone dell'organizzazione nella definizione della pianificazione strategica e pertanto della sua condivisione, sviluppando in questo modo motivazione e fidelizzazione; nella migliore comunicazione degli obiettivi strategici che si traduce in una migliore comprensione degli stessi e allineamento alle priorità strategiche ⁽²⁰⁾.

Già al momento della costituzione di ADAPT (2000) la sua missione è sostanzialmente definita («creare un rapporto di più stretta collaborazione con il mondo dell'impresa, organizzazioni sindacali e in generale con i vari soggetti che operano nel mondo del lavoro») ⁽²¹⁾, così come sono chiari gli obiettivi, identificati nello scopo dell'ente appena costituito: «svolgere attività di studio con la finalità di approfondire in chiave internazionale e comparata tematiche inerenti al diritto del lavoro e le relazioni industriali» ⁽²²⁾. L'organizzazione è originariamente semplice e costituita essenzialmente dal presidente (prima Marco Biagi, poi Michele Tiraboschi) e da pochi giovani ricercatori ⁽²³⁾. In tale contesto, il coordinamento dei collaboratori e l'organizzazione delle attività sono gestiti da una sola persona, il presidente, attraverso la supervisione diretta ⁽²⁴⁾. In questo quadro, non è necessaria, in un certo senso, una particolare elaborazione e pianificazione strategica. ADAPT è guidata dall'intuito, dall'esperienza, dalla creatività e dal pensiero riflessivo dei due presidenti che si sono succeduti.

⁽²⁰⁾ Per la trattazione delle ragioni e delle funzioni della formalizzazione della programmazione strategica, si veda cap. 2, § 2, parte I.

⁽²¹⁾ Così il verbale dell'assemblea dell'associazione del 13 giugno 2001.

⁽²²⁾ Così l'art. 2 dello Statuto di ADAPT (consultabile in <http://www.adapt.it/cbi-siamo/>).

⁽²³⁾ Per l'evoluzione dell'ente e della strutturazione organizzativa si rimanda al cap. 1, § 1, parte II.

⁽²⁴⁾ Con riferimento al modello organizzativo identificabile in ADAPT, definito "struttura organizzativa semplice", si veda cap. 1, § 4, parte II.

Un primo importante momento di crescita di ADAPT e di ampliamento delle attività originarie (studi e ricerche, organizzazione di convegni, gestione della rivista *Diritto delle Relazioni Industriali* e dal 2004 del *Bollettino ADAPT*) si è determinato nel 2006 con la partecipazione alla costituzione della Scuola internazionale di Dottorato in *Diritto delle relazioni di lavoro* presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. La proposta della costituzione della Scuola con il coinvolgimento di ADAPT ⁽²⁵⁾ è in realtà un esempio di una scelta strategica basata su un processo intuitivo, nasce infatti dall'idea dell'allora presidente di ADAPT e vice-presidente della Fondazione Marco Biagi. Si tratta di una scelta che determina un punto di svolta per lo sviluppo di ADAPT e che risulta del tutto coerente con la sua missione e la sua visione. Infatti, il coinvolgimento in questo tipo di attività significa ampliare in modo importante le attività di didattica (in precedenza soltanto realizzate attraverso i master) e occuparsi di una attività tipica delle Università, che tuttavia ADAPT cerca di interpretare in modo diverso, privilegiando la costruzione di percorsi per l'inserimento dei dottorandi in azienda e non nell'accademia. Questa attività alimenta anche la creazione di relazioni con le imprese e le parti sociali o altre istituzioni che diventano finanziatori di percorsi di dottorato. La nuova attività, insieme all'ampliamento delle altre attività svolte, determina la crescita della dimensione della struttura e del numero di dipendenti e collaboratori, cominciano a formarsi gruppi di lavoro per la realizzazione di specifici progetti e/o ricerche, si iniziano a intravedere unità operative costituite sulla base di attività e funzioni omogenee ⁽²⁶⁾. Nonostante la crescita delle dimensioni e le modifiche dell'organizzazione permane la centralizzazione delle decisioni e la supervisione di quasi la totalità delle attività da parte del presidente di ADAPT, nonché il suo diretto coordinamento in molte di queste. Questo tipo di configurazione organizzativa è dimostrata dalla tipologia di strumento di

⁽²⁵⁾ Si ricorda che ADAPT è parte sottoscrittrice del protocollo di intesa (7 aprile 2006) di istituzione della Scuola di dottorato tra il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, la Fondazione Marco Biagi e ADAPT appunto: cfr. cap. 5, § 2, parte II.

⁽²⁶⁾ Per i dettagli dell'evoluzione di ADAPT, si rimanda al cap. 2, § 1, parte II.

coordinamento e supervisione utilizzato, consistente in un “memo” (individuale giornaliero e settimanale, inviato via mail al presidente), ossia una nota scritta dove ogni collaboratore indica le attività svolte e le attività programmate e da svolgere rispetto ai progetti in cui è impegnato. Quanto appena descritto con riferimento alla gestione e direzione trova corrispondenza nell’ambito della pianificazione strategica. In questa fase, la strategia permane quasi esclusivamente concepita dal presidente di ADAPT sulla base della sua esperienza, del suo giudizio e della sua intuizione e non viene codificata in un piano strategico.

Negli anni 2010-2011 si osserva un incremento importante rispetto agli anni precedenti del numero dei collaboratori. Tale incremento fa emergere la necessità di una maggiore strutturazione e formalizzazione dell’organizzazione, portando alla definizione delle unità organizzative ⁽²⁷⁾. Nonostante tale strutturazione, la direzione e il coordinamento di tutte le attività rimangono ancora in capo al presidente di ADAPT, circostanza dimostrata dalla permanenza dell’utilizzo del “memo” individuale di tutti i collaboratori come strumento di coordinamento, organizzazione e gestione delle attività dei collaboratori. La permanenza di tale modello di direzione comporta parallelamente la continuità della modalità di formazione delle decisioni e delle strategie ad opera, per lo più, del presidente di ADAPT.

Il permanere della direzione concentrata sulla figura del presidente, nonostante l’introduzione delle unità organizzative, non risolve una delle esigenze alla base della nuova strutturazione organizzativa ossia la riduzione del suo carico di lavoro, dovuto alla sostanziale gestione di tutti i collaboratori. Per risolvere tale problema, si è cercato di attribuire maggiore autonomia alle unità organizzative e decentrare parte dell’attività di coordinamento ai referenti di tali unità. Operativamente questo si realizza convogliando i “memo” dei collaboratori membri di una determinata unità organizzativa al relativo referente e soltanto i referenti riportano

⁽²⁷⁾ L’evoluzione dell’organizzazione e la strutturazione in unità organizzative è descritta *supra*, cap. 2, § 2, parte II.

al presidente di ADAPT. Con questa operazione, viene di fatto introdotto un livello intermedio di coordinamento.

Nonostante questi interventi organizzativi, non viene trovato ancora un assetto soddisfacente dal punto di vista di gestione dei collaboratori e organizzazione delle attività. Sembra non essere sufficiente la modifica dell'organizzazione attraverso la costituzione delle unità organizzative, ma neanche l'introduzione di un livello intermedio di coordinamento dei collaboratori. Si avverte, inoltre, l'esigenza di una maggiore condivisione delle informazioni e delle scelte strategiche per rendere tutti i collaboratori consapevoli di tali scelte e dei relativi obiettivi strategici che devono guidare le azioni di tutti all'interno dell'ente. Si cerca, pertanto, di modificare la modalità di direzione e gestione dei collaboratori puntando sulla condivisione delle informazioni e su una comunicazione orizzontale, assetto che le teorie dell'organizzazione riconducono al modello c.d. di organizzazione organica ⁽²⁸⁾.

Per realizzare tale obiettivo, si cercano adeguati strumenti informatici che possano offrire una soluzione appropriata a tale esigenza. Si è deciso di utilizzare la piattaforma di cooperazione Moodle, già adottata come piattaforma per l'*e-learning*, al di là di questa sua funzione precipua, anche come strumento di gestione dell'organizzazione e dei processi. In particolare, è stata costruita l'area denominata "Programmazione e controllo" e il relativo forum ⁽²⁹⁾, con l'obiettivo, dichiarato nei primi post pubblicati dal coordinatore scientifico di ADAPT (precedentemente il suo presidente), di condividere le informazioni rilevanti relative alle diverse attività di ADAPT per consentire di avere un quadro completo delle stesse e sostituire comunicazioni bilaterali tra ciascun collaboratore e il coordinatore, quando le informazioni riguardano le unità organizzative e le relative attività.

⁽²⁸⁾ Per la descrizione del modello di organizzazione organica e differenze rispetto al modello di organizzazione meccanica, si veda *supra*, cap. 2, § 4, parte II.

⁽²⁹⁾ Il modulo "forum" all'interno delle aree di Moodle (come in altre piattaforme) consente di tenere discussioni asincrone tra i partecipanti.

L'adozione dello strumento del forum di Moodle non è soltanto un nuovo strumento di comunicazione interna, ma è una nuova e diversa modalità di comunicazione e condivisione delle informazioni tra tutti i collaboratori in modo da realizzare un maggiore coinvolgimento nella realizzazione delle attività e garantire un migliore allineamento verso gli obiettivi. Invero, il cambiamento è più profondo e riguarda il metodo di lavoro. La condivisione delle informazioni relative a progettazione, programmazione ed esecuzione delle attività ha l'obiettivo di migliorare le modalità operative, di consentire a ognuno di poter portare un contributo, in particolare in fase progettuale, e consentire di lavorare in modo cooperativo al fine di una maggiore efficacia ed efficienza.

Poiché non si tratta soltanto di un cambiamento delle modalità di comunicazione e condivisione delle informazioni, ma del cambiamento del metodo di lavoro, tale processo non è stato (comprensibilmente) semplice o immediato. Questo è testimoniato dai frequenti iniziali richiami da parte del coordinatore scientifico alle regole di utilizzo dello strumento e di condivisione delle informazioni, alla partecipazione, agli obiettivi della nuova modalità e metodo di lavoro.

Dalla analisi delle conversazioni nel forum di "Programmazione e controllo" del 2013 (data di adozione dello strumento) emerge che in una prima fase l'obiettivo, come descritto, è di condivisione delle informazioni circa la programmazione e lo svolgimento delle attività con finalità primariamente di organizzazione delle attività, gestione dei collaboratori e controllo dell'andamento delle attività a garanzia di un adeguato svolgimento, adeguata qualità dei prodotti, rispetto delle scadenze e adempimento di eventuali termini contrattuali. In questa prima fase, la gestione dei collaboratori è ancora prevalentemente svolta dal coordinatore scientifico di ADAPT. Pertanto, in sostanza, è cambiata la modalità di comunicazione, le informazioni sono condivise, ma non è modificata la modalità di gestione dei collaboratori.

Le innovazioni organizzative apportate, tuttavia, non risultano soddisfacenti, si avverte la necessità di una ulteriore evoluzione consistente nello sviluppo di un maggiore confronto e scambio di opinioni con l'obiettivo di sviluppare un metodo

cooperativo per la formazione delle scelte strategiche, per la pianificazione delle azioni e progettazione delle attività. Nel forum stesso si sollecita un confronto paritario, mettendo in evidenza come rilevino le idee e non i ruoli e le posizioni di ciascuno all'interno dell'organizzazione. Ogni collaboratore con le proprie competenze e specializzazioni può guardare allo stesso oggetto da un punto di osservazione differente e quindi apportare un contributo originale al confronto.

Non senza difficoltà, si è sviluppato progressivamente questo metodo di condivisione delle informazioni nell'ottica di un processo condiviso di formazione delle decisioni. Osservando le dinamiche all'interno del forum, è possibile individuare degli schemi che si ripetono (abbastanza costantemente, anche se in alcuni casi i passaggi possono non essere completi) e si può trovare una sostanziale tipicità nel processo anche in ambiti differenti. Nel forum viene condivisa una proposta (si può trattare di una richiesta di svolgere una ricerca da parte di un committente, della possibilità di partecipare a un bando di ricerca, a seguito di svolgimento della costante attività di monitoraggio, in particolare dei siti della Commissione europea, l'idea per la realizzazione di una pubblicazione, la proposta dello svolgimento di un evento). A questo può seguire un confronto più o meno ampio, anche in relazione alla tipologia di proposta, volto a riflettere sulla coerenza della proposta rispetto agli obiettivi di ADAPT (se quindi è funzionale alla realizzazione della visione e della missione e coerente con i valori), sulla verifica della possibilità dell'unità organizzativa specifica e/o di tutta l'organizzazione di svolgere l'attività, considerando quanto già programmato, e/o delle condizioni (sia scientifiche sia organizzative sia anche economiche) cui l'attività può essere svolta e le tempistiche. A seguito del confronto, il coordinatore scientifico o il responsabile dell'unità, cui l'attività afferisce, cercano di arrivare ad una sintesi e alla decisione conseguente la discussione. In base alla tipologia di attività, la progettazione e la programmazione della stessa possono continuare come confronto sul forum «programmazione e controllo» oppure

essere trasferite in un “laboratorio” ⁽³⁰⁾. Durante lo svolgimento dell’attività, di regola, dovrebbero essere condivisi sul forum «programmazione e controllo» aggiornamenti sull’andamento dell’attività. In particolare, con riferimento alle ricerche vengono pubblicati sul forum l’impostazione della ricerca, nodi critici da sciogliere attraverso la collaborazione e l’apporto di diversi punti di vista, gli stati di avanzamento, anche con l’obiettivo della supervisione scientifica del coordinatore scientifico di ADAPT.

In estrema sintesi, compiere una scelta sulle proposte da accettare o declinare, sulle attività da svolgere e da non svolgere, sulle azioni da intraprendere e su come combinarle significa formare una strategia. Definire come realizzare quelle attività e quelle azioni significa pianificare quella strategia. Si può pertanto affermare che le conversazioni che si svolgono nell’area di Moodle denominata “Programmazione e controllo” per un verso contribuiscono alla formazione di alcune scelte strategiche di ADAPT e per altro verso realizzano la loro condivisione e comunicazione per lo meno con le persone di ADAPT che hanno accesso a tale area (che non sono tutte, ma la maggior parte). Nel forum, come detto, per alcune attività si compie anche la loro pianificazione operativa. Considerando quindi le azioni che si compiono nel forum di “Programmazione e controllo”, si può ritenere che si realizzi attraverso questo strumento una parziale formalizzazione della pianificazione strategica. Corrispondentemente parti del contenuto delle “discussioni” all’interno del forum potrebbero essere considerati come piccoli frammenti di un ipotetico piano strategico.

Guardando all’evoluzione nel tempo dell’organizzazione di ADAPT in parallelo con la modalità di formazione delle decisioni strategiche e della codificazione di una pianificazione strategica, è possibile osservare un *continuum*. Al crescere di ADAPT in termini di numero di collaboratori e attività svolte, di maturazione scientifica e anagrafica dei primi ricercatori entrati in ADAPT, all’aumento della complessità della gestione e dell’organizzazione, si assiste ad un percorso di progressiva condivisione del processo di formazione delle strategie.

⁽³⁰⁾ Si veda *supra*, cap. 7, § 2, parte II.

Quello che avviene ora nel forum di «programmazione e controllo» non è tuttavia una pianificazione strategica “deliberata”, nel senso di una strategica *top-down*, formulata “a tavolino”. Riprendendo la similitudine di Mintzberg ⁽³¹⁾, non si tratta di strategie formulate attraverso un «processo controllato di pensiero cosciente, proprio come si coltivano i pomodori in serra» ⁽³²⁾, ma in prevalenza nascono inizialmente come le erbacce in un giardino. Anziché essere formulate, le strategie si formano attraverso le decisioni e le azioni adottate una per una e si amalgamano in uno schema coerente. In altre parole, le strategie emergono gradualmente attraverso un processo di apprendimento ⁽³³⁾.

Se ora è soltanto parzialmente codificato il processo di sviluppo della formazione delle strategie e della pianificazione strategica, il passaggio successivo dovrebbe essere quello verso una pianificazione strategica maggiormente formalizzata e la definizione di un piano strategico con individuazione ed esplicitazione di priorità, obiettivi strategici, progetti, indicatori e target da realizzare.

⁽³¹⁾ Si veda *supra*, cap. 2, § 2, parte I.

⁽³²⁾ Così H. MINTZBERG, *Need a strategy? Let it grow like a weed in the garden*, in mintzberg.org, 29 giugno 2018 (<https://mintzberg.org/blog/need-a-strategy-let-them-grow-like-weeds-in-the-garden>), testo confluito in H. MINTZBERG, *Bedtime Stories for Managers*, Berrett-Koehler Publishers, 2019.

⁽³³⁾ Si veda *supra*, cap. 2, § 2, parte I.

Capitolo 2

VERSO UNA COMPLETA FORMALIZZAZIONE DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA REDAZIONE DEL PIANO STRATEGICO IN ADAPT

SOMMARIO: 1. Verso la redazione di un piano strategico. – 2. Linee guida per la strutturazione di un piano strategico. 3. Il processo della pianificazione strategica per lo sviluppo delle organizzazioni di ricerca non accademica.

1. Verso la redazione di un piano strategico

Nel capitolo precedente si è cercato di analizzare le modalità di formazione delle strategie in ADAPT, la sua evoluzione del tempo e se e in che misura fossero applicati i principi della pianificazione strategica, ritenendo che tale pratica sia un «meccanismo operativo che si prefigge di esplicitare e comunicare i contenuti delle strategie e definire le modalità di attuazione degli stessi, in maniera più razionale ed efficace di quanto avverrebbe se un sistema del genere non esistesse e quindi l'attuazione degli orientamenti strategici di fondo della gestione fosse affidata solo all'intuito, all'estro o ad altre doti spiccatamente personali di imprenditori e manager» ⁽¹⁾.

Analizzando le procedure applicate in ADAPT alla luce della teoria e della prassi della pianificazione strategica, benché ADAPT non abbia un piano strategico, è emerso che alcuni elementi delle pratiche più diffuse della pianificazione strategica sono presenti e utilizzati in ADAPT. In particolare, sono definiti e resi noti visione e missione, e sono identificabili, anche se non esplicitati, i valori.

⁽¹⁾ L. BRUSA, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, 2012, p. 410-411.

Tabella 11. Quadro sinottico

VISIONE	Costruiamo insieme il futuro del lavoro – <i>Building the future of work together</i>
MISSIONE	Promuovere un modo nuovo di “fare Università”, costruendo stabili relazioni e avviando interscambi tra sedi della alta formazione, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese
VALORI	Flessibilità e Adattabilità Collaborazione Passione, Dedizione, Impegno Promozione dei giovani Creatività e Innovazione Qualità del lavoro

Inoltre, si è osservata una evoluzione dalla nascita di ADAPT ad oggi nei processi decisionali e nella definizione delle strategie che sono diventati più condivisi e partecipati, trovandosi, di fatto, nei dialoghi e nei confronti svolti attraverso il forum di Moodle altri elementi che si possono ricondurre alle pratiche più diffuse di implementazione della pianificazione strategica e della definizione di piani strategici.

Intendendo verificare a che punto si trova ADAPT rispetto ad una formalizzazione del processo di pianificazione strategica, prendendo a riferimento gli “standard” e le linee guida offerti dagli esperti e professionisti della materia, mentre la formulazione della visione e della missione soddisfano i criteri, da un punto di vista molto operativo, il motto della visione e della missione dovrebbero essere inseriti all’area Moodle utilizzata per la programmazione e coordinamento, poiché questo è il luogo “virtuale” frequentato quotidianamente dai collaboratori di ADAPT. Questo assolverebbe alla linea guida che consiglia appunto che l’esposizione del motto della visione (e della missione) in un “luogo” visibile giornalmente ai membri dell’organizzazione, poiché, anche se può sembrare

banale, questo è un modo empirico per ricordare costantemente visione e missione e mantenere il focus su di esse sia nel momento dei confronti e delle discussioni volte a compiere scelte, sia nella attività quotidiana di implementazione dei progetti e delle attività.

Visione e missione sono invece condivisi all'esterno attraverso gli strumenti della comunicazione. Sono in particolare presenti sulla home page del sito di ADAPT. Potrebbero meglio essere comunicati dai profili presenti sui diversi *social media*.

Facendo riferimento ai valori, invece, come detto non risultano esplicitati. Pertanto risulterebbe appropriato e utile che ADAPT procedesse alla loro formalizzazione (ipotizzata nel capitolo precedente) e li condividesse al suo interno. Benché i collaboratori possano intuirli o percepirli attraverso il vissuto quotidiano e vederli testimoniati dai collaboratori che sono più a lungo nell'ente, la possibilità di vederli chiaramente espressi, soprattutto per i nuovi collaboratori, aiuterebbe a conformare i loro comportamenti e azioni agli stessi. Inoltre, i valori non riguardano soltanto i collaboratori, ma anche tutti i partecipanti alla Scuola di ADAPT; questo è un argomento aggiuntivo a sostegno della utilità della esplicitazione degli stessi. Parallelamente, risulta utile anche la condivisione all'esterno dei valori attraverso gli strumenti di comunicazioni comunemente utilizzati (il sito internet e i diversi *social media* utilizzati).

2. Le linee guida per la strutturazione di un piano strategico

Dopo avere esplicitato la visione e la missione, nel quadro dei lavori dell'organizzazione, le linee guida elaborate dagli esperti e dai professionisti della pianificazione strategica per la redazione di un piano strategico prevedono l'individuazione delle aree di interesse prioritario (*focus area*), che devono evidentemente essere coerenti e funzionali alla visione e alla missione e

nell'ambito di queste aree individuare più specificatamente degli obiettivi strategici, relativi progetti, indicatori e valori-obiettivo per questi indicatori ⁽²⁾.

Si è cercato di spiegare ⁽³⁾ come sia possibile individuare dall'analisi delle aree di «programmazione e controllo» dei processi decisionali che attraverso il confronto portano a scelte strategiche partecipate e condivise; tuttavia, non emerge l'applicazione di altri elementi dei principi della pianificazione strategica. Le decisioni sono adottate una ad una a seguito del confronto e al presentarsi delle questioni, pur nella consapevolezza di alcuni obiettivi strategici generali che non sono codificati, né espressi in un piano strategico, ma potrebbero essere considerati impliciti e conseguenti alla visione e missione di ADAPT.

Se si intende aderire alla teoria della pianificazione strategica che sottolinea l'utilità della formalizzazione della pianificazione strategica per una organizzazione e il suo sviluppo ⁽⁴⁾, il passo conseguente dovrebbe essere quello di completare gli altri passaggi della formalizzazione della pianificazione e della definizione di un piano strategico o quanto meno sperimentare nel concreto le teorie, cercando, come le stesse teorie sostengono, di applicare i principi e le linee guida tenendo in considerazione la specifica realtà.

Avendo definito visione e missione, il primo passaggio verso la definizione di un piano strategico dovrebbe essere quello di definire le aree di interesse (*focus area*). Per le Università, a titolo esemplificativo, vengono individuate come aree di interesse: i finanziamenti, le iscrizioni, la ricerca e le opportunità future ⁽⁵⁾. Sul medesimo esempio e considerando visione e missione, per ADAPT le aree di interesse potrebbero coincidere, in sostanza, con le diverse attività svolte, pertanto potrebbero essere: ricerca, didattica/formazione, talenti, impatto sul pubblico dibattito (pubblicazione, eventi, comunicazione), consulenza.

A questo risultato si arriverebbe anche procedendo a ritroso per individuare quali possono essere le aree di interesse e gli obiettivi strategici da perseguire per

⁽²⁾ Si veda, *supra*, cap. 2, § 5, parte I.

⁽³⁾ *Supra*, capitolo che precede.

⁽⁴⁾ Si veda, *supra*, cap. 2, § 2, parte I.

⁽⁵⁾ Cfr. <https://www.cascade.app/templates/higher-education-strategy-template>.

tendere alla realizzazione dell'obiettivo ultimo individuato dalla visione «costruiamo insieme il futuro del lavoro». Per cercare di incidere sulla realtà e contribuire a costruire il futuro del lavoro, è necessario riuscire a produrre un impatto sul dibattito pubblico e sui decisori politici (a diversi livelli della competenza legislativa, nonché sugli enti territoriale). Per realizzare tale risultato si potrebbero individuare due azioni principali: una efficace disseminazione e comunicazione dei contenuti e l'attività di istruzione e formazione. A loro volta, tali attività e azioni necessariamente devono essere alimentate dalla produzione di contenuti, possibilmente originali e innovativi, quindi si devono basare sulla ricerca. Questo implica analizzare la realtà, ipotizzare scenari di sviluppo e comprendere quali siano i temi prioritari che devono essere posti ad oggetto delle attività di ricerca, approfonditi e indagati, perché in questo modo possano prodursi contenuti innovativi che alimentano il ciclo sopra descritto e che in ultima analisi possano avere un impatto sui decisori e quindi realizzare la visione a cui ADAPT tende.

Si potrebbe ipotizzare anche una diversa prospettiva nella definizione di tali aree di interesse a partire dalla missione di ADAPT che prevede la costruzione di stabili relazioni e interscambi tra sedi della alta formazione, mondo associativo, istituzioni e imprese. In questa ottica, una area di interesse potrebbe essere individuata nella rete di relazioni e nella comunità di ADAPT. Invece di essere un'area incentrata su una attività, si tratterebbe di un'area trasversale poiché riguarderebbe le relazioni con diversi soggetti: i soci, i finanziatori e committenti, i partecipanti alla Scuola (talenti, dottorandi e partecipanti ai corsi).

Più incentrata sulla visione di ADAPT, potrebbe essere l'area di interesse relativa all'impatto sul dibattito pubblico, poiché, come già richiamato, è necessario incidere sull'opinione pubblica e sul dibattito pubblico (con riferimenti ai temi del lavoro) per poter tendere al fine individuato dalla visione di influenzare e contribuire a costruire il futuro del lavoro.

Individuate le aree, sempre applicando i principi della pianificazione strategica, devono essere individuati gli obiettivi strategici, i progetti/le azioni per attuare gli

obiettivi con il relativo periodo di implementazione degli stessi, gli indicatori e i valori-obiettivo degli indicatori che misurano la realizzazione dell'obiettivo stesso. Con riferimento all'area di interesse relativa alla rete di relazioni e alla comunità di ADAPT, gli obiettivi strategici (invero abbastanza scontati) potrebbero essere: consolidare e incrementare il numero di SOCI; consolidare i rapporti con finanziatori; individuare nuovi finanziatori; individuare nuovi committenti; ampliare il numero di talenti. Conseguentemente dovrebbero essere individuati i progetti e le azioni che si ritengono maggiormente adeguate a raggiungere tali obiettivi, nonché gli indicatori e i valori-obiettivo. Con riferimento a tutti gli obiettivi elencati, l'indicatore dovrebbe costituito dal loro numero e il valore-obiettivo quello che si ritiene potenzialmente raggiungibile a seguito dell'azione che si intende compiere. È evidente che, in fase di controllo e verifica, il valore-obiettivo ha la funzione di misurare il successo o meno dell'azione intrapresa.

Riguardo all'ipotizzata area di interesse relativa all'impatto sul dibattito pubblico, un obiettivo strategico che può essere individuato è per esempio l'incremento della diffusione dei prodotti delle attività di ADAPT. Le azioni specifiche, per esempio l'incremento della diffusione dei contenuti attraverso i *social media*, potrebbero quindi riguardare la diffusione del *Bollettino ADAPT* con l'individuazione negli iscritti dell'indicatore e la fissazione di un valore-obiettivo incrementale rispetto agli attuali iscritti oppure il numero di accessi alle pubblicazioni *open access* o ancora incrementare le vendite dei volumi cartacei. Anche in questi casi, gli indicatori sarebbero il numero degli accessi e dei volumi venduti e si dovrebbero individuare i valori-obiettivo.

A completamento del processo di pianificazione strategica e della redazione di piano strategico e della sua implementazione, deve essere definita anche la fase del controllo per verificare il raggiungimento o meno dei valori-obiettivo e degli obiettivi prefissati. Conseguentemente, l'organizzazione dovrà comprendere le ragioni dell'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi e comprendere come agire.

Tabella 12. Esempio di piano strategico su modello di strutturazione sintetica

Visione: Costruiamo insieme il futuro del lavoro – <i>Building the future of work together</i>						
Missione: Promuovere un modo nuovo di “fare Università”, costruendo stabili relazioni e avviando interscambi tra sedi della alta formazione, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese						
Valori						
Flessibilità e Adattabilità	Collaborazione	Passione, Dedizione, Impegno	Promozione dei giovani	Creatività e Innovazione	Qualità del lavoro	...
Focus Area	Obiettivi/Progetti			Valore	Unità	Data inizio Data fine
Rete di relazioni e comunità	Obiettivo 1: Consolidare e incrementare il numero di SOCI					
	Progetto1: <i>[azione e oggetto dell'azione da compiere]</i>					
					
	Numero soci			70	Soci	
	Numero nuovi soci			5	Soci	
	...			-	-	-
	Obiettivo 2: Ampliare il numero di talenti					
	Progetto1 <i>[azione più specifica da compiere]</i>					
					
	CV raccolti			n. x	CV	
	Talenti inseriti nella scuola			n. x	Talenti	
	...			-	-	-
Impatto sul dibattito pubblico	Obiettivo 1: Incremento della diffusione dei prodotti					
	Progetto1 incremento della diffusione dei contenuti attraverso i <i>social media</i>					

	Progetto 2	...			-	-
					
	Numero Tweet		n. x	Tweet		
	Numero interazioni		n. x	Intera zioni		
	...		-	-	-	-

3. Il processo della pianificazione strategica per lo sviluppo delle organizzazioni di ricerca non accademica

L'obiettivo della ricerca era quello di verificare l'ipotesi per cui le organizzazioni di ricerca non accademica potessero necessitare di sviluppare processi di pianificazione strategica per riuscire a crescere e strutturarsi oltre le fasi iniziali caratterizzate dall'entusiasmo e della spinta propulsiva dei fondatori ed a evolversi e sopravvivere oltre il loro apporto e impulso, intendendo condurre questa analisi su un caso di studio rappresentato da ADAPT.

Gli approfondimenti sul tema della pianificazione strategica (capitolo 2, parte I) sottolineano che la stessa può essere informale, ma vengono evidenziati i vantaggi che porta una formalizzazione della pianificazione strategica e la redazione di un piano strategico.

Dall'analisi (parte II) dell'evoluzione di ADAPT, della sua strutturazione organizzativa, delle diverse attività, degli strumenti a supporto della gestione e dello svolgimento delle attività, è emerso che la crescita delle dimensioni di ADAPT ha reso necessario progressivamente un cambiamento della strutturazione dell'organizzazione e dello stile di gestione e coordinamento delle persone, di strumenti adeguati a supporto dell'organizzazione e delle attività, fino alla necessità di una modifica del processo decisionale. Alla luce dell'analisi di ADAPT e dei principi e delle teorie della pianificazione strategica, si è, quindi, cercato di verificare se e quali elementi del processo formalizzato di pianificazione strategica fossero eventualmente applicati da ADAPT.

ADAPT ha progressivamente adottato una modalità di formazione delle decisioni partecipata e condivisa e il relativo processo decisionale si è parzialmente strutturato e formalizzato. È stato un processo graduale, emerso in modo induttivo dalla sperimentazione, non si è determinato decidendo di applicare sistematicamente i principi e la teoria della pianificazione strategica, se non parzialmente con la definizione, da tempo, della visione e della missione. Invero, questo dimostra ciò che la stessa teoria rileva, sottolineando l'esistenza di tali dinamiche spontanee e l'attuazione di una pianificazione strategica non formalizzata e non completamente consapevole.

Proprio il fatto che si sviluppino tali dinamiche che cercano di dare risposte all'esigenza di modificare il metodo di coordinamento, di gestione delle persone e di formazione delle decisioni potrebbe dimostrare la necessità di maggiore formalizzazione del processo di pianificazione strategica. Queste dinamiche spontanee e nate dall'intuizione hanno, tuttavia, introdotto solo elementi e frammenti di strutturazione e formalizzazione dei processi di pianificazione. Pertanto, per dare una risposta completa alle esigenze emerse, pare opportuno e necessario completare il percorso verso una maggiore codificazione della pianificazione strategica e la definizione di un piano strategico che espliciti gli obiettivi (che tendenzialmente sono "intuiti" o anche individuati, ma non chiaramente espressi e definiti) e i progetti per la realizzazione degli stessi entro specifici termini con la verifica del raggiungimento dei relativi valori-obiettivo degli indicatori definiti.

Nel 2000 ADAPT aveva pochi collaboratori uniti intorno a un presidente che ne era la guida, svolgeva alcune ricerche e gestiva soltanto una rivista scientifica, più di vent'anni dopo la dimensione in termini di collaboratori e attività è molto maggiore. La progressiva crescita è frutto principalmente di decisioni prese sulla base dell'intuito, dell'esperienza e della capacità della guida di ADAPT, ma a un certo punto emerge l'esigenza di una maggiore formalizzazione della pianificazione.

Nonostante questo, sarebbe comunque necessario evitare una eccessiva formalizzazione, ma trovare il giusto equilibrio per evitare che ADAPT perda una delle sue principali peculiarità: la flessibilità, intesa sia come flessibilità organizzativa, sia come capacità di adattamento e di rapida reazione alle modifiche del contesto e alle novità e opportunità da cogliere.

Per tornare più direttamente alla domanda di ricerca, anche se ADAPT non ha completato il processo verso una piena codificazione della pianificazione strategica, è possibile affermare che allo stato attuale i passi verso tale formalizzazione abbiano portato benefici e consentito di superare punti di svolta e di crescita. Tuttavia, poiché il caso di studio è costituito da ADAPT e ADAPT non ha ancora portato a compimento il processo di formalizzazione, non è, invero, possibile rispondere completamente alla domanda di ricerca.

Soltanto una verifica successiva alla implementazione di un piano strategico formalizzato secondo i principi e le teorie della pianificazione strategica potrebbe definitivamente confermare che una pianificazione strategica formalizzata possa contribuire a supportare adeguatamente la crescita di una organizzazione di ricerca non accademica.

BIBLIOGRAFIA

- ANTHONY R.N. (1988), *The Management Control Function*, Harvard Business School Press
- ANTHONY R.N. (1967), *Sistemi di pianificazione e controllo: schema di analisi*, Etas Kompass
- BASKIN K. (1998), *Corporate DNA: learning from life*, Routledge
- BASSOTTI M. (2019), *Libertà di ricerca e diritti del ricercatore*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 1
- BELLAVISTA A. (2012), *Il reclutamento dei professori e dei ricercatori universitari dopo la legge "Gelmini"*, in *Rivista Telematica Giuridica dell'Associazione Italiana dei Costituzionalisti*, n. 3
- BERMAN J.A., GORDON D.D, SUSSMANN G. (1997), *A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning*, in *Journal of Business and Economic Studies*, vol. 3, n. 3
- BIANCO G. (1997), voce *Ricerca scientifica (teoria generale e diritto pubblico)*, in *Digesto delle Discipline Pubblicistiche*, XIII
- BLASI B., ROMAGNOSI S. (2014), *La Terza Missione nelle università*, in ANVUR, *Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013*
- BRYSON J.M. (2010), *The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States*, in *Public Administration Review*, vol. 70, n. spec.
- BRYSON J.M., CROSBY B.C., BRYSON J.K. (2009), *Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory*, in *International Public Management Journal*, vol. 12, n. 2
- BRUSA L. (2012), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè
- BURNS T., STALKER M.G. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock

CANDIAN A. (1998), voce *Ricerca (contratti di)*, in *Digesto delle Discipline Privatistiche – Sezione Civile*, XVII

CARRON G., MAHSHI K., DE GRAUWE A., GAY D., CHOUDHURI S. (2010), *Strategic planning: Concept and rationale*, International Institute for Educational Planning, Education Sector Planning Working Paper, n. 1

CASANO L. (2013), *Dottorato industriale e apprendistato di alta formazione: il caso ADAPT*, in *Bollettino Speciale ADAPT*, n. 22

CASCADE (2022), *How to Write a Vision Statement*

CASCADE (2021), *How to Write a Strategic Plan*

CERICA R. (2009), *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*, Firenze University Press

CHIEFFI L. (1993), *Ricerca scientifica e tutela della persona*, ESI

CHUNG K.H. (1987), *Management. Critical Success Factor*, Allyn & Bacon

CROSSAN M.M., LANE H.W., WHIT R.E. (1999), *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*, in *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 3

COMMISSIONE EUROPEA (2020), Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Un nuovo SER per la ricerca e l'innovazione*, COM(2020)628 def., 30 settembre

COMMISSIONE EUROPEA (2020), Comunicazione della Commissione, *Europa 2020: Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, COM(2010)2020 def., 3 marzo

COMMISSIONE EUROPEA (2000), Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle Regioni, *Verso uno spazio europeo della ricerca*, COM(2000)6 def., 18 gennaio

COMMISSIONE EUROPEA (2005), Raccomandazione della Commissione dell'11 marzo 2005 riguardante la Carta europea dei ricercatori e un codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori (2005/251/CE)

COMMISSIONE EUROPEA (2003), Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento europeo, *I ricercatori nello Spazio Europeo della Ricerca: una professione, molteplici carriere*, COM(2003)436 def., 8 luglio

CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA (2020), *Conclusioni del Consiglio sul nuovo Spazio europeo della ricerca*, 1° dicembre

CONSIGLIO EUROPEO STRAORDINARIO SULL'OCCUPAZIONE (1997), *Conclusioni della Presidenza*, Lussemburgo, 20-21 novembre

CUDIFERRO M. (2010), *Assumere in tempi di crisi. Le agevolazioni e gli incentivi per l'occupazione*, Confindustria Vicenza

DE GEUS A. (1988), *Planning as Learning*, in *Harvard Business Review*, March

DI CARPEGNA BRIVIO E. (2013), *Lo status giuridico del personale ricercatore nella ricerca scientifica extrauniversitaria: tendenze di evoluzione di sistema*, in www.amministrazioneincammino.luiss.it, 23 maggio

DOUGIAMAS M., TAYLOR P.C. (2002), *Interpretive analysis of an internet-based course constructed using a new courseware tool called Moodle*, HERDSA 2002 Quality Conversations, Perth, Western Australia, 7-10 luglio

ENRICO C., TIRABOSCHI M. (a cura di) (2005), *Compendio critico per la certificazione dei contratti di lavoro. I nuovi contratti: lavoro pubblico e lavoro privato*, Giuffrè

EUR-Lex [\(\[https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/european_employment_strategy.html?locale=it\]\(https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/european_employment_strategy.html?locale=it\)\)](https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/european_employment_strategy.html?locale=it) EUROSTAT, *rd_e_gerdtot* (dato provvisorio, estrazione del 3 giugno 2021)

EUROPEAN COMMISSION (2020), Commission Staff Working Document, *Accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A new ERA for Research and Innovation*, SWD(2020)214 final, 30 settembre

EUROSTAT, *Glossary: R & D intensity* (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:R_%26_D_intensity)

FASONE V. (2008), *Le aziende "bonsai" quale fattispecie di sviluppo aziendale armonico un'analisi di campo sul fenomeno del nanismo aziendale*, in *Piccola Impresa/ Small Business*, n. 2

GIANNINI M.S. (1966), *L'organizzazione della ricerca scientifica*, in *Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico*

HENRICK G., COLE J., COLE J. (2011), *Moodle 2.0 for Business Beginner's Guide*, Packt Publishing

IMPOCO E.M. (2016), *L'autonomia contrattuale nel sistema della ricerca scientifica e tecnologica*, in E.M. IMPOCO, M. TIRABOSCHI, *La ricerca ai tempi delle economie di rete e di Industry 4.0*, Giuffrè

INAPP (2019), *Atlante del lavoro e delle qualificazioni*

ISTAT (2018), *L'inserimento professionale dei dottori di ricerca. Anno 2018*, Istat Statistiche Report

ISTAT, *Glossario statistico* (<https://www.istat.it/it/metodi-e-strumenti/glossario>)

ISTAT (2021), *La spesa in ricerca e sviluppo*

ISTAT (2017), *Migrazioni internazionali e interne della popolazione residente. Anno 2016*, Istat Statistiche Report

ISTAT (2020), *Ricerca e sviluppo in Italia. Anni 2018-2020*, Istat Statistiche Report

KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press

KAUFMAN R., HERMAN J. (1991), *Strategic Planning in Education. Rethinking, Restructuring, Revitalizing*, Technomic Publishing Company

KRAUS S., SCHWARZ E.J. (2005), *The Role of Strategic Planning in SMEs: Literature Review and Implications*, in *Management – Journal for Management Theory & Practice*, vol. 10, n. 39

MASSAGLI E. (2016), *Alternanza formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, Studium

MASSAGLI E. (2013), *Scuola lavoro: meglio l'integrazione dell'alternanza*, Working Paper ADAPT, n. 145

MATTHEWS J.C.H, SCOTT S.G. (1995), *Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: An empirical assessment*, in *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n. 4

MERLONI F. (1991), voce *Ricerca scientifica*, in *Enciclopedia Giuridica Treccani*, XXVII

- MERLONI F. (1990), *Autonomie e libertà nel sistema della ricerca scientifica*, Giuffrè
- MINEO D., CHAPMAN C. (2010), *Strategic Planning in Research Organizations*, RSM McGladrey
- MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA, *Anagrafe 2009 codice = DOT0651841*
- MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA, *Anagrafe 2006 codice = DOT0517802*
- MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA, *Anagrafe 2005 codice = DOT0517802*
- MINISTERO DELL'ISTRUZIONE, DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA, *Modulo Proposta Anagrafe dei dottorati - a.a. 2019/2020 codice = DOT19X7JEJ*
- MINTZBERG H. (2019), *Bedtime Stories for Managers*, Berrett-Koehler Publishers
- MINTZBERG H. (2018), *Need a strategy? Let it grow like a weed in the garden*, in mintzberg.org, 29 giugno (<https://mintzberg.org/blog/need-a-strategy-let-them-grow-like-weeds-in-the-garden>)
- MINTZBERG H. (1994), *Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners*, in *Long Range Planning*, vol. 27, n. 3
- MINTZBERG H. (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, in *Harvard Business Review*, January-February
- MINTZBERG H. (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Free Press
- MITTIS C. (2021), *Mission vs Vision Statement*, in www.cascade.app, 8 dicembre (<https://www.cascade.app/blog/mission-vs-vision-statement>)
- MOODLE, *The Moodle Story*, <https://moodle.com/about/the-moodle-story/>
- OECD (2021), *Researchers (indicator)* (doi: 10.1787/20ddfb0f-en)
- OECD (2015), *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities* (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-en>)

OECD (2002), *Frascati Manual. Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*

ONIDA F. (2004), *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Il Mulino

ORSENIGO L. (2015), *Politiche per la ricerca e l'innovazione*, in AA.VV. (a cura di), *Investimenti, innovazione e città. Una nuova politica industriale per la crescita*, Egea

PASQUINI F., TIRABOSCHI M. (2011), *La certificazione dopo il collegato lavoro (L. 183/2010). Manuale di teoria e pratica*, Gruppo 24 Ore

PERREN L. (1997), *The Growth of Micro-Enterprises*, XX ISBA National Conference, Belfast

PIANTA M., NASCIA L., LA PLACAG. (2018), *RIO Country Report 2017: Italy*, Publications Office of the European Union (doi: 10.2760/449601)

POISTER T., STREIB G. (1999), *Performance Measurement in Municipal Government: Assessing the State of the Practice*, in *Public Administration Review*, vol. 59, n. 4

PRINCIPE G. (2003), *Soglie dimensionali e regolazione del rapporto di lavoro in Italia*, ISAE

RAMAN S. (2014), *How to Write a Strategic Plan*, Carr Center for Human Rights Policy.

SAWHILL J., WILLIAMSON D. (2001), *Measuring what matters in nonprofits*, in www.mckinsey.com, 1° maggio

SIRIANNI G. (2019), *La ricerca scientifica [dir. cost.]*, in *Diritto on line*, Treccani

SIRILLI G. (2010), *Le risorse umane per la scienza e la tecnologia*, in G. SIRILLI (a cura di), *La produzione e la diffusione della conoscenza. Ricerca, innovazione e risorse umane*, Fondazione CRUI

SPATTINI S. (2011), *Riforma dell'apprendistato e nuovo placement*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il Testo Unico dell'apprendistato e le nuove regole sui tirocini. Commentario al decreto legislativo 14 settembre 2011, n. 167, e all'articolo 11 del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138, convertito con modifiche nella legge 14 settembre 2011, n. 148*, Giuffrè

STEINER G.A. (2008), *Strategic Planning*, Simon and Schuster

STEINER G. (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press

TIRABOSCHI M. (2022), *Le interviste impossibili. Marco Biagi venti anni dopo*, ADAPT University Press

TIRABOSCHI M. (2021), *Teoria e pratica dei contratti di lavoro*, ADAPT University Press

TIRABOSCHI M. (2018), *I dottorati c.d. pratici: la prospettiva dei datori di lavoro*, in *Professionalità Studi*, n. 4

TIRABOSCHI M. (2016), *La ricerca ai tempi delle economie di rete e di Industry 4.0*, in E.M. IMPOCO, M. TIRABOSCHI, *La ricerca ai tempi delle economie di rete e di Industry 4.0*, Giuffrè

TIRABOSCHI M. (2016), *L'inquadramento giuridico del lavoro di ricerca in azienda e nel settore privato: problematiche attuali e prospettive future*, in E.M. IMPOCO, M. TIRABOSCHI, *La ricerca ai tempi delle economie di rete e di Industry 4.0*, Giuffrè

TIRABOSCHI M. (2004), *Nuove tutele sul mercato: le procedure di certificazione*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro. Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276. Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, Giuffrè

TIRABOSCHI M. (2003), *Morte di un riformista*, Marsilio

TOSI H., PILATI M. (2008), *Comportamento organizzativo*, Egea

TROILO F. (2016), *Il lavoro negli Enti Pubblici di Ricerca: un primo sguardo d'insieme*, Working Paper ADAPT, n. 5

UNIONE EUROPEA, voce *Strategia europea per l'occupazione*, in *Glossario delle sintesi*

UNIONE EUROPEA (2005), *La nascita della strategia europea per l'occupazione (SEO): il processo di Lussemburgo (novembre 1997)*, in eur-lex.europa.eu, 15 marzo (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11318>)

WRIGHT T. (2022), *How to Write a Vision Statement (With Examples, Tips, and Formulas)*, in www.cascade.app, 27 luglio (<https://www.cascade.app/blog/write-good-vision-statement/>)

WRIGHT T. (2022), *How To Create Company Values*, in www.cascade.app, 15 aprile (<https://www.cascade.app/blog/company-values?hsLang=en-us>)

WRIGHT T. (2022), *17 Noteworthy Vision Statement Examples (+Bonus Template)*, in www.cascade.app, 27 luglio (<https://www.cascade.app/blog/examples-good-vision-statements>)

ZENO-ZENCOVICH V. (1988), *I contratti di ricerca ed il loro «tipo sociale» in una analisi di alcuni dei modelli più diffusi*, in *Giurisprudenza Italiana*, IV

ZIFARO M. (2017), *Riflessioni sulle strutture organizzative*, Università di Macerata

