

S

F

A cura di
Loretta Fabbri
e Bruno Rossi

Cultura del lavoro e formazione universitaria

S C I E N Z E
D E L L A
FORMAZIONE

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

A cura di
Loretta Fabbri
e Bruno Rossi

Cultura del lavoro e formazione universitaria

FrancoAngeli

Publicato con il contributo del MIUR – Programmazione del sistema universitario per il triennio 2001-2003.

Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione, di *Bruno Rossi e Loretta Fabbri* pag. 9

Progettare innovazione Ricerca e processi trasformativi

La costruzione dell'identità professionale. Impegni per l'università , di <i>Bruno Rossi</i>	»	19
1. Università e mondo del lavoro. Dall'indifferenza all'integrazione	»	23
2. Verso un sistema orientativo integrato. Attivare intelligenze reticolari	»	28
3. Società della conoscenza, economia della conoscenza, università	»	33
4. L'apprendimento continuo, idea regolativa della formazione universitaria	»	39
5. Educare alla progettualità	»	44
6. Sviluppare e diffondere una cultura del lavoro	»	49
7. Lo studente critico	»	52
8. Lo studente riflessivo	»	56
9. Orientamento al lavoro. Servizi e attività possibili	»	59
10. Appunti conclusivi	»	66
Bibliografia	»	68
Per una politica di gestione dell'innovazione basata sulla comunità , di <i>Loretta Fabbri</i>	»	75
1. "Tradurre le riforme in pratica". L'università come comunità di pratiche condivise	»	75
2. Verso una didattica situata. Riprogettare connessioni	»	78

3. L'università tra teoria e prassi. Apprezzare la conoscenza pratica	pag.	81
4. Processi di apprendimento e nuove epistemologie professionali	»	83
5. Condividere processi di cambiamento	»	89
6. Un sistema di azioni integrato	»	94
7. Università e coltivazione di comunità di pratiche	»	95
Bibliografia	»	102

Rappresentazioni Promuovere consapevolezza

La cultura del lavoro nelle rappresentazioni dei docenti universitari, di Fabio Berti	»	107
1. Introduzione	»	107
1.1. Verso una nuova economia della conoscenza	»	107
1.2. Un Ateneo che si interroga	»	109
2. Premessa metodologica	»	111
3. Le caratteristiche del campione	»	113
4. Esperienze dei docenti e cultura del lavoro	»	116
5. Come i docenti vedono gli studenti rispetto alle opportunità di inserimento nel mercato del lavoro	»	122
6. Gli strumenti di sostegno all'incontro domanda/offerta di lavoro	»	130
7. Verso nuove strategie per rafforzare il rapporto tra università e mondo del lavoro	»	138
8. La cultura del lavoro attraverso gli occhi della <i>cluster analysis</i>	»	148
8.1. I grappoli della cultura del lavoro: profili	»	150
8.1.1. I culturisti – del lavoro – responsabili	»	150
8.1.2. I culturisti nella tradizione	»	152
8.1.3. Gli indifferenti al lavoro	»	153
8.1.4. I tradizionalisti dell'università	»	154
9. Riflessioni conclusive	»	157
Appendice statistica	»	161
Bibliografia	»	176

Sistemi di attività

Apprendere la cultura del lavoro. La didattica tutoriale nell'esperienza dell'Ateneo senese, di Lorenzo Nasi	»	179
1. Verso un salto di paradigma	»	179

2. Da una pratica a una pratica: la Didattica tutoriale	pag. 181
3. Il tutor specialistico: mediatore di esperienze	» 184
3.1. Progettare per prefigurare	» 185
3.2. Sapere, saper fare, far sapere	» 186
4. Condividere un percorso: la formazione dei tutor specialistici	» 187
5. I presidi organizzativi	» 191
5.1. La sensibilizzazione	» 192
5.2. La costituzione e la conduzione dei gruppi	» 192
5.3. I dispositivi formativi	» 193
6. Conoscere se stessi: dalle aspettative alle rappresentazioni	» 195
7. Verso una prefigurazione situata dell'identità professionale	» 196
7.1. Lo sviluppo delle conoscenze	» 198
7.2. Per una progettazione consapevole	» 201
8. I rapporti con i corsi di laurea	» 202
8.1. Il ruolo dei Comitati per la didattica	» 203
8.2. Il supporto del responsabile scientifico	» 204
9. Conclusioni	» 204
Bibliografia	» 209
Supportare la costruzione di una cultura del lavoro. Artefatti e tecnologie , di <i>Claudio Melacarne</i>	» 211
1. Culture del lavoro in gioco. L'innovazione tra culture organizzative e cultura del lavoro	» 211
2. Promuovere lo scambio di conoscenze dentro e fuori l'università	» 214
2.1. La banca dati delle pratiche di orientamento e tutorato	» 214
2.2. Il Network Alumni	» 216
2.3. Contatto con le aziende tramite la ricerca	» 219
3. Artefatti e tecnologie in-formazione. "Reificare" i saperi in funzione del cambiamento organizzativo	» 220
4. Gli artefatti tra apprendimento organizzativo e innovazione	» 223
5. Gli artefatti come limite e possibilità della formazione	» 226
Bibliografia	» 229
Costruire e accompagnare sistemi orientativi integrati. Un modello organizzativo , di <i>Valentina Mucciarelli</i>	» 231
1. Il caso del Centro Risorse Orientamento	» 231
2. Un sito web per condividere conoscenze ed esperienze	» 234
3. Il partenariato come coltivazione di pratiche	» 238
3.1. La validazione delle pratiche orientative. La costruzione di repertori e la condivisione di impegni comuni	» 240

4. La ricerca partecipativa. Sviluppo e prospettive	pag. 241
4.1. I saperi professionali degli insegnanti	» 243
4.2. Le rappresentazioni degli studenti	» 244
4.3. I saperi dei genitori	» 246
Bibliografia	» 248

Introduzione

I nuovi scenari socioeconomici e le recenti istanze di rinnovamento richieste all'università si configurano elementi fortemente sollecitatori di un profondo ripensamento dei rapporti tra sistemi formativi e sistemi sociali. Già i temi e le questioni sollevate in ambito europeo, definiti negli obiettivi programmatici del Consiglio Esecutivo dell'Unione Europea a Lisbona nel marzo del 2000, sottoscrivevano un impegno comune volto a promuovere lo sviluppo di un'economia basata sulla conoscenza e sul sapere diffuso con una conseguente riconsiderazione dei tradizionali ruoli e compiti svolti dalle istituzioni formative ai differenti i livelli.

In tale scenario, in seguito al DM del 3 novembre 1999, n. 509, e al DM del 22 ottobre 2004, n. 270, sono messi in discussione compiti e funzioni dei sistemi di istruzione superiore soprattutto in ordine alla necessità di sostenere nuove forme di alleanza tra le comunità di ricerca e il territorio, tra i curricula formativi e le competenze richieste dai mondi professionali e, non ultimo per importanza, tra didattica universitaria e processi di sviluppo personale e professionale degli studenti.

Alla luce di questi cambiamenti, il rapporto tra università e territorio non si configura come una mera risposta funzionale dei centri di ricerca alle richieste del mondo economico quanto piuttosto come impegno reciproco nel costruire nuove intese, nuovi compiti comuni, mediante cui poter supportare gli studenti, la comunità accademica, la ricerca scientifica in un'impresa capace di coniugare le aspettative degli studenti con i contesti professionali e la ricerca con i bisogni territoriali.

Le nuove esigenze sociali ed economiche, le trasformazioni legislative hanno chiesto all'università di ripensare il suo tradizionale mandato istituzionale intervenendo a più livelli e chiamando in causa processi di realizzazione di nuove pratiche, di valorizzazione delle esperienze promettenti di orientamento e tutorato già sperimentate, di negoziazione di nuovi impegni e obiettivi tra i docenti e tra i docenti e gli studenti.

Se tra i nuovi compiti dell'università vi è quello di motivare, sviluppare, diffondere una più attenta sensibilità verso il rapporto tradizionalmente antitetico tra università e mondi professionali, con quanto questa implica di consapevolezza del significato del lavoro e della sua importanza nell'esistenza personale, è possibile parallelamente riconoscere quanto questo supporto sia stato per molto tempo ridotto alla fornitura di informazioni accurate agli studenti sui possibili sbocchi professionali, sulle competenze acquisibili in uscita da un percorso di studio, sulle attività professionalizzanti che caratterizzano i diversi curricula.

Questa prima stagione ha visto come centrali almeno due punti attorno ai quali si è giocata la partita dell'orientamento e del tutorato: il primo è legato all'idea che accompagnare gli studenti nella scelta e nella costruzione di un'identità professionale si configura come intervento a carattere individuale; il secondo è legato all'idea che vi sia una relazione stretta tra l'informazione fornita e il cambiamento di prospettiva da parte dei soggetti. Pensare l'orientamento e il tutorato in funzione della promozione di azioni rivolte ai soli studenti ha significato per molto tempo lasciare tra parentesi il problema di come aiutare la stessa università a tematizzare proprio quelle istanze di rinnovamento provenienti dal territorio e dalla società della conoscenza. Ciò ha comportato la creazione di sistemi sbilanciati, in cui accanto a iniziative lodevoli coesistono culture del lavoro incongruenti, accanto a "illuminati" docenti e addetti ai lavori è carente la capacità di promuovere azioni efficaci.

Informare gli studenti sulla connessione tra corso di studio e sbocco occupazionale, informare i docenti sui recenti cambiamenti degli scenari sociali ed economici, informare il territorio sulle opportunità offerte dall'università si sono configurate per molto tempo come le azioni principali seguite per consolidare una comunicazione debole tra percorsi formativi e carriere professionali, tra ricerca scientifica e bisogni territoriali. L'ipotesi di fondo che a tali interventi è stata sottesa è riassumibile nella convinzione che "informare è cambiare".

In gioco è, in realtà, un compito ben più complesso. L'università è chiamata a dare agli adempimenti formali in materia di rapporti università-mondo del lavoro una sostanza che li arricchisca dall'interno mediante l'elaborazione e la messa in pratica di un sistema di azioni in grado di favorire negli studenti il conseguimento dell'idea del lavoro nella sua accezione più ampia e profonda soprattutto attraverso l'attivazione del legame lavoro - creatività - progettazione autonoma, responsabile e riflessiva. Appare sempre più impegno irrinunciabile quello di motivare, sviluppare, diffondere una cultura del lavoro con quanto questa implica di consapevolezza del significato del lavoro e della sua importanza nell'esistenza personale e nella vita comunitaria, considerato anche che la specializzazione di-

sciplinare e la competenza tecnica non sono sufficienti a garantire un positivo inserimento in un contesto lavorativo e a far vivere l'esperienza professionale secondo l'esercizio continuato di una sostanziale *cittadinanza organizzativa*, che le qualificazioni formali non assicurano più l'accesso al mercato del lavoro e che il possesso di qualificazioni insufficienti o inadeguate produce esclusione e sottoccupazione. Il titolo di studio non sembra più configurarsi come un indicatore sicuro del possesso dei requisiti necessari per trovare o mantenere un lavoro e le realtà formative tradizionali paiono sempre più inadeguate a far acquisire competenze effettivamente ed efficacemente spendibili.

Il problema così non è tanto quello di offrire informazioni sulle opportunità e sui destini professionali che si presentano al termine dei differenti itinerari culturali quanto quello di fornire una rete di azioni formative integrate con il piano di studi, lungi pertanto dall'identificarsi in azioni "altre" o "esterne" all'esperienza formativa, destinate a consentire un costante raccordo/monitoraggio delle capacità e degli interessi personali e professionali e a consolidare le competenze di base (identità, motivazione, atteggiamenti, aspettative) e le competenze specifiche e trasversali (saperi disciplinari, progettazione, autoimprenditorialità, comunicazione, coordinamento sul lavoro, autoapprendimento). Nella prospettiva dell'attuazione di politiche di *job placement*, per l'università si delinea obiettivo rilevante, insieme alla garanzia del collegamento con il mondo del lavoro, quello di diventare essa stessa struttura in cui gli studenti possano farsi autori di esperienze professionalizzanti e possano valorizzare la propria dimensione progettuale.

All'interno di questo scenario sociale e culturale, si colloca il progetto triennale "Cultura del lavoro e identità professionale" dell'Università degli Studi di Siena, del quale nelle pagine che seguono vengono presentati e discussi i presupposti teorici e i congegni metodologici utilizzati al fine di promuovere e diffondere una cultura del lavoro all'interno dell'università e parallelamente sostenere con specifiche azioni di supporto gli studenti nel difficile passaggio dall'università al mondo del lavoro.

La ricostruzione del quadro dentro il quale si è realizzato il progetto consente, al di là dell'esperienza locale dell'ateneo di Siena, di discutere intorno ad alcuni temi rilevanti. Il primo riguarda un problema di "politiche di gestione della conoscenza" all'interno di una macro organizzazione. L'Università di Siena – ma crediamo tutte le università nel momento in cui si sono impegnate nella traduzione dei dettati legislativi in azioni di tutorato, azioni di orientamento, azioni di riorganizzazione della didattica – ha attivato processi di generazione della conoscenza. L'idea di interpretare un progetto come una ricerca-intervento trova la sua ragione principale nel tentare di trasformare il problema dello sviluppo di una cultura del lavoro all'interno dell'università in un oggetto affrontabile attraverso la condivi-

sione di un progetto e la disponibilità da parte di attori organizzativi di produrre, intorno a quell'oggetto, conoscenze situate e funzionali alla messa a regime di strumenti culturali e materiali per l'adozione di nuove strategie didattiche e organizzative.

Come accompagnare un ateneo verso la traduzione di determinati dettati legislativi? Come evitare che importanti indicazioni legislative rimangano sulla carta? Il luogo dove nascono i fatti, non a caso, è riconosciuto come il luogo il cui attraversamento conduce alla moltiplicazione delle questioni e alla complessificazione dei problemi. Il trasferimento di un dettato legislativo non è mai il risultato di un percorso lineare, ma piuttosto il frutto, spesso faticoso, della negoziazione di una rete di azioni che si riesce a costruire e condividere con coloro che quotidianamente hanno il compito di risolvere problemi, di introdurre nuove pratiche.

Riforma, nuovi corsi di azione, sollecitazioni esterne, promozione di azioni di sistema e di facoltà sollecitano ed interrogano i servizi, i docenti, gli studenti. L'esigenza di esplorare approcci e letture complessive diffuse ed in uso, nel contesto universitario, rispetto alla cultura del lavoro ed al rapporto tra università e mondi lavorativi si è tradotta nell'attivazione di dispositivi metodologici di tipo qualitativo e quantitativo come modalità di indagine e di intervento particolarmente congruente e mirata.

La questione decisiva è stata quella di favorire la capacità dell'università di apprendere e innovare. Il lessico dell'innovazione ha aperto la strada alla considerazione dell'innovazione come processo di apprendimento organizzativo. Dove apprendere significa partecipare a comunità di pratiche, condividere un sistema di attività che consentano nuove interpretazioni, una mobilitazione di interessi particolari, di temi, di persone, di concetti che piano piano diventano solidamente legati gli uni agli altri, tanto da formare reti che uniscono e tengono insieme tradizioni, scelte locali, risorse particolari con paradigmi comuni diversamente interpretati. Dove apprendere significa allargare la base di condivisione di strategie di azioni significative e promettenti. Si tratta dell'attivazione di processi di costruzione congiunta della conoscenza in ordine al come accompagnare le facoltà verso lo sviluppo di una cultura del lavoro.

Nella stagione delle autonomie le università non sono soltanto chiamate a generare conoscenza scientifica su specifici oggetti di ricerca, ma devono considerare la crescita e la circolazione delle conoscenze al loro interno con lo specifico obiettivo di produrre e, di conseguenza, di creare processi funzionali all'innovazione in termini di pratiche di gestione di risorse umane, sistemi di credenze, accesso alle informazioni. Questi assunti forniscono una chiave di lettura dell'innovazione e dell'apprendimento organizzativo come processo di conoscenza, autoconoscenza e riconoscimento dei sa-

peri emergenti nell'organizzazione disegnata formalmente e nelle comunità di pratiche.

La diffusione di una cultura del lavoro che sappia attraversare la didattica e accompagnare gli studenti verso efficaci prefigurazioni professionali è un problema da risolvere che chiama in causa la produzione di conoscenze in grado di individuare e implementare azioni innovative. Questo è un problema che investe l'università e si traduce in occasione di apprendimento. L'università come organizzazione apprende organizzando attività, interventi, iniziative. Apprende perché organizza ovvero sperimenta sistemi di attività e tale sperimentazione produce nuove conoscenze.

Così la scelta compiuta è stata quella di progettare una politica di gestione della conoscenza che andasse oltre la pretesa di costruire dall'esterno una cultura del lavoro e che al contrario si fondasse su approcci mirati a favorire il confronto interno ed in grado di valorizzare le capacità autonome delle singole comunità. Si è trattato di progettare un approccio all'innovazione di tipo evolutivo. Ogni facoltà ha avuto la possibilità di tematizzare un insieme articolato di azioni – banche dati, azioni formative, scambio di buone pratiche – offrendo una varietà di strumenti concettuali e di artefatti che rispondono a differenti scopi e situazioni lasciando all'azione naturale delle singole facoltà di dimostrare quali di essi sono più efficaci.

Un secondo livello di interesse ha mosso un osservatorio circa il modo in cui un sistema di azioni di sistema possa configurarsi come supporto ad hoc per le facoltà che in questo quadro sono chiamate a produrre iniziative dal basso a partire dalla loro capacità e tradizione di far leva sull'energia e sulle aspettative degli attori coinvolti.

Infine, si è trattato di sperimentare un sistema di azioni integrato da disseminare dentro le facoltà in grado di coinvolgere i diversi attori e di offrire pratiche, esempi, strumenti da condividere. Il progetto è stato destinato a generare ed alimentare processi creando punti di focalizzazione intorno ai quali sollecitare e organizzare la negoziazione del significato che l'Università degli Studi di Siena vuole dare allo sviluppo della cultura del lavoro.

Il progetto, che tiene conto di esperienze realizzate dall'ateneo di Siena negli ultimi anni, in particolare quella di CampusOne, e di buone pratiche sperimentali in altri atenei italiani, si è articolato lungo tre assi.

1. Una ricerca conoscitiva finalizzata a rilevare le rappresentazioni, i significati che gli attori coinvolti danno alla cultura del lavoro. Tale segmento si è configurato come un vero e proprio percorso attraverso il quale rilevare i punti di vista in gioco. Interessava intercettare i sistemi di significato che i diversi attori stanno costruendo, il modo in cui stanno elaborando la transizione dell'università verso prospettive e impegni derivanti dalla necessità di costruire una nuova cultura del lavoro. Le indagini hanno disegnato un quadro variegato e multiforme di problemi, questioni, rappresen-

tazioni in gioco, che consente di ricostruire una possibile conversazione tra i diversi attori.

L'adozione di dispositivi qualitativi e quantitativi ha permesso il contatto e l'ascolto di un numero il più possibile ampio di soggetti ritenuti significativi e rilevanti rispetto agli obiettivi della ricerca. Le informazioni emerse prefigurano una interlocuzione tra determinati temi e la posizione degli attori rispetto a tali temi promuovendo così un confronto indiretto capace di attivare processi di micro-transazioni sociali. La parte qualitativa della ricerca ha aperto un versante partecipativo, un'occasione per una interazione dialogica e conversazionale tra più soggetti che si scambiano indirettamente rappresentazioni, più o meno condivise, rispetto a determinati temi.

2. La sperimentazione di un modello di tutorato finalizzato alla promozione negli studenti di una cultura del lavoro funzionale ad offrire molteplici e migliori opportunità in ordine al loro inserimento e alla loro collocazione lavorativa. Interessava sperimentare forme di orientamento professionale che non si identificassero con le esperienze di tirocinio e che si rivolgessero anche agli studenti e non soltanto ai laureandi e laureati. La complessificazione degli scenari lavorativi e le nuove epistemologie che caratterizzano i mondi professionali richiedono azioni strutturali, tempi adeguati all'elaborazione dell'identità professionale che attraversino il percorso universitario soprattutto in quei corsi di laurea in cui un profilo professionale innovativo richiede interpretazioni e traduzioni. In questo senso, si è ritenuto opportuno creare e sperimentare condizioni organizzative e formative in grado di sostenere la costruzione dell'identità professionale degli studenti in corso, di facilitare l'incontro degli studenti con il mondo del lavoro, in particolare di quelli frequentanti le cosiddette lauree "deboli". A partire da un'azione di *benchmarking* delle buone pratiche sperimentate in altri atenei, si è proceduto all'individuazione di pratiche trasferibili capaci di offrire modelli, esempi, suggestioni. Un lavoro istruttorio ha consentito di individuare una buona pratica nell'esperienza sperimentata nella Facoltà di Psicologia dell'Università Cattolica di Milano. Il prof. Scaratti ha presentato il modello e ha seguito la formazione dei tutor specialistici.

3. L'elaborazione di alcune banche dati – "alumni", contatti con le aziende tramite la ricerca – ha rappresentato il processo con cui si è data forma alla disseminazione di una cultura del lavoro producendo oggetti che congelano questa esperienza in una "entità materiale". Se da un lato la preoccupazione è stata quella di produrre oggetti fisici che sedimentano una conoscenza, dall'altro tali oggetti sono diventati occasioni per costruire nuova conoscenza. Una banca dati è un artefatto tecnologico che permette a coloro che vi accedono di usufruire di saperi altrimenti non intercettabili che così diventano visibili e circolano nelle comunità: gli studenti

possono contattare l'esperienza e i saperi degli "alumni", la ricerca può entrare in contatto con le aziende. Si tratta di "saperi immateriali" che diventano "materiali": una cultura del lavoro si costruisce anche attraverso gli artefatti che ne sedimentano i significati, che permettono alle persone di rintracciare gli elementi salienti di quella cultura. La scelta di costruire artefatti a supporto della promozione di una cultura del lavoro è nata quindi dalla convinzione che questi si potevano configurare come elementi di produzione e di scambio di conoscenze, ma anche di formazione e sviluppo organizzativo.

Alla riuscita del progetto hanno dato un contributo rilevante i membri della Commissione di ateneo per l'orientamento e il tutorato, la dr.ssa Ginetta Betti e la dr.ssa Raffaella Vittori dell'Ufficio Accoglienza, Orientamento e Tutorato dell'Università degli Studi di Siena.

Bruno Rossi
Loretta Fabbri

**Progettare innovazione.
Ricerca e processi trasformativi**

La costruzione dell'identità professionale. Impegni per l'università

di *Bruno Rossi*

Le riflessioni che seguono muovono da due punti fermi che, in fatto di obiettivi, sono stati fissati dalla recente riforma universitaria (DM del 3 novembre 1999, n. 509; Decreto legislativo 297/99 e suo decreto attuativo del 8/8/2000; DM del 22 ottobre 2004, n. 270) e da alcuni progetti sperimentali ad essa correlati, soprattutto il Progetto *CampusOne* promosso dalla Conferenza dei Rettori Italiani. Tra le finalità principali di questo progetto figura quella di raccordare i contenuti dei curricula universitari con le esigenze del mercato del lavoro, con quello che questo comporta di ripensamento dell'offerta formativa universitaria per ciò che riguarda la corrispondenza della domanda dei portatori di interesse, di maggiore attenzione da parte dell'università alla domanda di formazione proveniente dal mondo del lavoro, di coinvolgimento delle istituzioni e delle imprese nella programmazione dei corsi di studio e nell'elaborazione dei relativi curricula, di sostegno alla ricerca che si svolge a fini produttivi, di caratterizzazione professionale dei corsi di laurea in termini di occupabilità, ossia di corsi finalizzati a creare figure professionali provviste di una solida preparazione di base e capaci di inserirsi con efficacia nel mondo del lavoro dando prova anche di saper fronteggiare in maniera autonoma e critica i rapidi quanto consistenti cambiamenti scientifici, sociali e culturali. La laurea triennale, infatti, "ha l'obiettivo di assicurare allo studente un'adeguata padronanza di metodi e contenuti scientifici generali, nonché l'acquisizione di specifiche conoscenze professionali" (DM n. 509).

Il Comitato di Indirizzo (gruppo di lavoro composto da rappresentanti dell'università e da rappresentanti del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni, dei sindacati e degli enti locali), nel quale va trovato lo strumento mediante cui il Progetto *CampusOne* ha inteso promuovere il collegamento fra le attività didattiche universitarie e l'universo della produzione, trova il suo principio ispiratore prima nel succitato DM 509/99, art. 11, comma 4, e poi nel succitato DM 270/04, art. 3, comma 5 ("L'acquisizione delle