O3.1 MODELLO DI TIROCINIO PER L'ACQUISIZIONE DI MENTALITÀ E COMPETENZE IMPRENDITORIALI

WP3. LEADER_IDEC SA, GRECIA

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Modello di tirocinio per l'acquisizione di mentalità e competenze imprenditoriali

- Autore:

Nefeli Dimopoulou – IDEC SA, Grecia

- Coautori:

Yorgos Goletsis, Efi Geronymaki, Nikiforos Papachristos – University of Ioannina, Grecia

Nataša Urbančiková – Technical University of Kosice, Slovacchia

Zsófia Bulla – TREBAG, Ungheria

Randolph Preisinger-Kleine – P&W Praxis u. Wissenschaft Projekt GmbH, Germany

Iris Bos, Nynke de Jager – Inqubator Leeuwarden, Paesi Bassi

Francesca Uras – European Universities Continuing Education Network (EUCEN), Belgio

Natassa Kazantzidou, Xenia Chronopoulou – IDEC SA, Greece

Eugenio D'Angelo, Ida Caruccio, Costantino Formica – Università Telematica Pegaso, Italia

Questa pubblicazione è stata realizzata nell'ambito del progetto Erasmus+ denominato “EnterMode”.

[Codice progetto: 601125-EPP-1-2018-1-SK-EPPKA2-KA]

http://entermode.eu/

Pubblicato dalla Technical University of Košice, 2021

ISBN: 978-80-553-3463-9

CC BY-NC-SA: Questa licenza permette agli utilizzatori del documento di distribuire, adattare, modificare e sfruttare il contenuto per altre pubblicazioni esclusivamente per scopi non commerciali. Qualora doveste adattare, modificare o sfruttare il contenuto del documento per altre pubblicazioni, sarà necessario registrarne la licenza d’uso negli stessi termini.

Indice

1. Introduzione 6
2. Il Modello di tirocinio – Motivazione e panoramica generale 9
Benefici dell'utilizzo del Modello 10
3. Lo schema d'implementazione del modello di tirocinio EnterMode 13
Potenziali rischi legati all'implementazione del modello 15
4. I partecipanti al Modello EnterMode 16
5. Challenge–based learning: le fasi del modello 19
Fase 1: Preparation/Engagement 19
Fase 2: Investigation 20
Fase 3: Action 20
6. Il processo di incubazione 22
L'incubazione in generale 22
L'incubazione durante il tirocinio 23
Elemento 1: Cooperazione 23
Elemento 2: Mentoring 24
Elemento 3: Condivisione di conoscenza ed esperienza 24
Elemento 4: Networking 25
7. L'Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp) 26
L'EntreComp framework nel modello di tirocinio EnterMode 26
L'imprenditorialità come competenza 26
Le dimensioni dell'EntreComp framework 27
Le competenze EntreComp 28
Il Modello di progressione EntreComp 30
8. I risultati di apprendimento 32
9. La Gamification ed il Serious Game di EnterMode 34
Specificità del Serious Game di EnterMode 34
10. La Community of Practice di EnterMode 37
I ruoli nella CoP di EnterMode 38
Il flusso di conoscenza nella CoP di EnterMode 38
11. Learning Analytics 40

12. Implementazione del modello EnterMode 43
13. Sustainability del modello EnterMode 45
Bibliografia 47
Glossario 50
APPENDICE: Il Tirocinio virtuale e le specificità applicative del modello EnterMode 51
Introduzione 51
Che cos'è il tirocinio virtuale? 51
Esempi di tirocini virtuali 51
L'applicazione virtuale del modello EnterMode 53
I ruoli durante il tirocinio virtuale 53
Lo studente 53
L'ufficio tirocinio dell'università 53
Il tutor accademico 53
Il mentore aziendale 54
Il dipartimento risorse umane aziendale 54
Le caratteristiche del tirocinio virtuale EnterMode 54
Challenge-Based Learning 54
Incubazione 54
Serious Game 55
Community of Practice 55
Rischi legati al tirocinio virtuale EnterMode 55
Conclusione 56

Indice delle Figure

Figura 1. Benefici del modello di tirocinio EnterMode 12
Figura 2: Lo schema del modello 14
Figura 3. Le competenze imprenditoriali dell'EntreComp Framework 27
Figura 4: Il ciclo della conoscenza in EnterMode 39
Figura 5: Il processo del tirocinio EnterMode 39

Indice delle Tabelle

Tabella 1. Rischi e metodi di mitigazione e gestione 15
Tabella 2. Descrizione delle competenze imprenditoriali 28
Tabella 3. Il Modello di Progressione EntreComp 31
Tabella 4. EQF - descrittori dei risultati di apprendimento 33
Tabella 5. Dati che possono essere derivati dalla learning Analytics della CoP 42

1. Introduzione

L'attuale scenario competitivo richiede ai cittadini europei, e in particolare ai giovani, di essere innovativi, creativi, flessibili e proattivi, per affrontare al meglio le sfide che pone un'economia sempre più dinamica e volatile. La globalizzazione ha infatti aumentato la pressione competitiva che, nella maggioranza dei casi, obbliga sempre più le imprese ad innovare per raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile basato sulla differenziazione. In tale ottica risulta imprescindibile, per la Comunità Europea, sostenere la creazione di una classe imprenditoriale creativa ed innovativa che sappia cogliere le sfide dei mercati locali e globali, sfruttando al meglio le opportunità che ne derivano. D'altra parte, gli imprenditori, creando occupazione e crescita, svolgono un ruolo determinante nel favorire il benessere economico e sociale di tutta la Comunità Europea (Commissione Europea, 2015). Inoltre, mentalità e competenze imprenditoriali, così come definite dal Rapporto Tunning (2019), sono considerate caratteristiche trasversali che migliorano la spendibilità dei singoli individui nel mercato del lavoro anche in termini retributivi.

Lo sviluppo della capacità imprenditoriale dei cittadini e delle organizzazioni europee diventa pertanto uno dei principali obiettivi strategici dell'Unione e dei suoi Stati membri.

Dal momento che la mentalità e le competenze imprenditoriali non sono caratteristiche congenite dei singoli individui, esse possono essere sviluppate attraverso l'apprendimento e l'esperienza, e pertanto anche promosse dal sistema dell'istruzione. Pertanto, l'Unione ha fissato, tra le proprie linee programmatiche, quella di rafforzare la creatività e l'innovazione in ambito imprenditoriale, a tutti i livelli comunitari di istruzione e formazione (Consiglio dell'Unione europea, 2009).

In questo contesto, l'obiettivo dei 14 partner che hanno lavorato al progetto EnterMode è stato quello di creare uno set di strumenti volti a favorire il trasferimento della mentalità e delle competenze imprenditoriali dal mondo dell'università e dell'impresa, a quello degli studenti universitari[1].

"Il Modello di tirocinio per l'acquisizione di mentalità e competenze imprenditoriali" è uno degli strumenti prodotti nell'ambito del progetto EnterMode e si basa su una preliminare desk research intitolata "La formazione imprenditoriale nell'istruzione superiore dei Paesi partner, le competenze imprenditoriali richieste e il sistema del tirocinio universitario". Lo studio è il risultato di una ricerca che si è rivolta a tre gruppi principali di interlocutori, studenti, università e aziende, ed è stato implementato in cinque paesi dell'UE (Germania, Grecia, Ungheria, Italia e Slovacchia). L'obiettivo della ricerca era quello di approfondire il ruolo del tirocinio nella formazione all'imprenditorialità e di proporre raccomandazioni su come ottimizzare gli stage, per far si che gli studenti acquisiscano non solo competenze relative ai loro ambiti di studio, ma anche competenze imprenditoriali [2].

[1] Maggiori informazioni sono disponibili consultando il sito http://entermode.eu/.
[2] Lo studio è consultabile sul sito http://entermode.eu/outputs/.

“Il Modello di stage per l'acquisizione di mentalità e competenze imprenditoriali” è un modello integrato volto all’acquisizione delle competenze imprenditoriali che comprende diversi livelli e modalità di apprendimento, tra cui:

- Challenge-Based learning (apprendimento basato sulla sfida).
- Apprendimento pratico delle competenze imprenditoriali attraverso il Serious Game.
- Apprendimento condiviso attraverso la Community of Practice.
- Uso della learning analytics.
- Apprendimento sperimentale attraverso un più efficace contributo di università e aziende.

Il presente documento è composto da undici capitoli interconnessi tra loro. Dopo l'Introduzione, al lettore è fornita una panoramica generale del modello e delle sue peculiarità nell’ambito della strutturazione delle esperienze di tirocinio (Capitolo 2). La descrizione più dettagliata del modello di tirocinio è presentata nel Capitolo 3, che permette ai lettori di visualizzare le principali componenti del Modello e le loro interrelazioni. Il capitolo 4 descrive i ruoli e le responsabilità di ogni soggetto coinvolto (studenti, imprese ed università). I capitoli 5 e 6 sono dedicati all'apprendimento basato sulla sfida e al processo di incubazione. Al fine di identificare le principali competenze imprenditoriali da sviluppare negli studenti universitari, il Modello EnterMode ha adottato, quale documento di riferimento, l'Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp) del 2016[3]. Il settimo capitolo è infatti dedicato ad illustrare tale modello teorico di riferimento che identifica 15 competenze imprenditoriali, suddivise in 3 macroaree, e le articola secondo livelli di abilità. Il Capitolo 8 riguarda i risultati dell'apprendimento. I Capitoli 9, 10 e 11 sono focalizzati su gamification, Community of Practice e learning analytics. Il principali step per l'implementazione e la sostenibilità del modello sono contenuti nel Capitolo 12 e nel Capitolo 13. Il documento avrebbe dovuto concludersi con la reference list ed il glossario, tuttavia, a causa della pandemia COVID-19, durante la quale gli stage sono dovuti passare dalla modalità face-to-face a quella online (o blended), è stata aggiunta un’appendice al Modello EnterMode, che descrive gli elementi del Modello che dovrebbero essere adattati in caso di tirocini realizzati in ambiente virtuale.

Il presente documento si limita, quindi, a presentare il quadro teorico di riferimento per lo sviluppo delle competenze imprenditoriali negli studenti che realizzano il tirocinio. Per una migliore implementazione pratica del Modello, occorrerà infatti fare riferimento anche alla “Guida per i mentori” [4], anch’essa prodotta nell’ambito del progetto EnterMode, che offre strumenti pratici su come applicare il Modello anche alla luce delle criticità emerse durante la fase di sperimentazione pilota tenutasi nei vari Paesi del partenariato durante i primi mesi del 2021.

Sebbene il profilo diversificato dei Paesi partner abbia permesso di sperimentare, con profitto, l’attuale versione in contesti caratterizzati da un certo grado di eterogeneità, si evidenzia come il Modello sia per natura sufficientemente flessibile da essere applicato in diversi contesti e Paesi in Europei, apportando esclusivamente alcuni semplici accorgimenti di natura procedurale.

Tuttavia, al fine di perseguire l’obiettivo centrale del Modello, ovvero l'acquisizione di competenze imprenditoriali da parte degli studenti, sarà in ogni caso necessario:

---

[3] Disponibile sul sito http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf.
[4] Disponibile sul sito http://entermode.eu/outputs/.

- Adottare il framework EntreComp per identificare le competenze imprenditoriali da sviluppare.
- Integrare il programma di tirocinio EnterMode come possibilità di tirocinio curriculare e non curriculare universitario.
- Sviluppare il programma di stage in modo flessibile, per rispondere specificamente agli interessi e ai bisogni degli studenti e delle imprese.
- Coinvolgere i mentori aziendali ed i tutor accademici per creare un ambiente di incubazione favorevole agli studenti.
- Favorire l'apprendimento basato sulla sfida, ovvero su un problema aziendale reale che gli studenti dovranno risolvere in modo proattivo.
- Utilizzare gli altri tool che integrano il presente documento e cioè: gli allegati alla Guida per i mentori (seppure questi potranno essere adattati ad ogni singola realtà universitaria o aziendale), il Serious Game e la Community of Practice.

2. Il Modello di tirocinio – Motivazione e panoramica generale

La mentalità e le competenze imprenditoriali, come detto nella sezione introduttiva, sono di fondamentale importanza per il completamento della formazione dei laureati europei che sono, per definizione, il motore principale dello sviluppo di un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione. Pertanto, è responsabilità di ogni singolo Paese europeo profondere ogni sforzo possibile per garantire non solo il trasferimento di conoscenze e competenze specifiche di ogni singolo ambito di studio, ma anche delle competenze trasversali tipiche dell'imprenditorialità.

Tipicamente, il tirocinio universitario mira a far acquisire agli studenti un'esperienza professionale nel proprio ambito specifico di studio, in un ambiente di lavoro reale, supervisionato e pianificato (Renganathan, Abdul Karim e Chong, 2012). Ma gli stage non sono solo questo. Secondo Calloway & Beckstead (1995), l'esperienza di tirocinio non solo consente agli studenti di applicare le proprie conoscenze teoriche e di sviluppare il proprio pensiero critico e l'attitudine al problem solving, ma accresce le loro capacità nelle relazioni sociali, li motiva al lifelong learning e si rivela utile per orientare le scelte lavorative dopo la laurea (Fuller & Schoenberger, 1991; Matthews & Zimmerman, 1999).

La ricerca scientifica ha dimostrato che affinché i tirocini abbiano successo e consentano di raggiungere gli importanti risultati menzionati, è assolutamente indispensabile che sia posta in essere un'attenta programmazione preliminare. Sul punto, Narayanan e Olk (2010) sostengono che due dei fattori più importanti e propedeutici per il successo degli stage, sono il mentoring e la motivazione degli studenti. Avere un mentore adeguato si dimostra infatti essere un aspetto centrale anche nel caso di stage limitati a brevi periodi di tempo. Per quanto riguarda la motivazione, la ricerca ha dimostrato che alcuni aspetti più di altri contribuiscono a favorire l'impegno degli studenti durante il tirocinio. In particolare, l'autonomia lavorativa, la varietà e la difficoltà dei compiti che si affidano ai tirocinanti sono elementi essenziali per garantire il buon esito del tirocinio (Rothman, 2003).

La progettazione accurata non è tuttavia l'unico fattore di successo di uno programma di stage che spesso risente della mancanza di coordinamento tra le parti coinvolte. Studenti, imprese ed università sovente lavorano insieme, ma senza condividere una visione comune. L'ambizione del Modello EnterMode è quindi anche quello di favorire una maggiore integrazione delle parti coinvolte in termini di strategie, processi e meccanismi di feedback.

Il Modello di stage EnterMode si basa, infatti, sui seguenti pilastri:

- Apprendimento basato sulla sfida che, secondo la pedagogia costruttivista, favorisce l'attitudine al problem solving e la motivazione degli studenti.
- Risultati di apprendimento, per l'acquisizione della mentalità e delle competenze imprenditoriali, basati sul quadro EntreComp.
- Utilizzo di un Serious Game, sviluppato appositamente per il Modello EnterMode, che contribuirà all'acquisizione di abilità e competenze imprenditoriali in un modo originale e coinvolgente.
- Processo di incubazione degli studenti nelle realtà imprenditoriali, costruito secondo le tecniche tipicamente adottate dagli incubatori d'impresa.

- Stimolazione di partenariati efficaci tra università e aziende, con l'obiettivo di garantire la sostenibilità della cooperazione.
- Condivisione delle esperienze e adozione delle migliori soluzioni attraverso l'utilizzo di una Community of Practice, anch'essa costruita appositamente per EnterMode.
- Learning analytics che permettono di tracciare i progressi dell'apprendimento delle competenze imprenditoriali degli studenti, a livello personale e collettivo, e quindi di adattare continuamente il Modello EnterMode alle mutevoli esigenze personali e organizzative.

Attraverso i menzionati pilastri, il Modello di tirocinio EnterMode consentirà agli studenti universitari di:

- Sviluppare attributi personali, competenze trasversali e abilità che formano la base di una mentalità e di un comportamento imprenditoriali (come ad esempio: la creatività, il senso di iniziativa, l'assunzione di rischi, l'autonomia, la fiducia in sé stessi, la leadership e lo spirito di squadra).
- Riflettere in merito al lavoro autonomo e all'autoimprenditorialità come possibili opzioni di carriera.
- Lavorare su progetti e attività rilevanti e concrete.

L'adozione del modello di tirocinio EnterMode, pur non richiedendo risorse umane o finanziarie aggiuntive rispetto ai tirocini tradizionali, necessita di un maggiore impegno delle parti coinvolte in termini di coordinamento e dedizione. Il Modello di stage EnterMode può infatti essere integrato nei servizi che gli uffici tirocinio delle università mettono a disposizione degli studenti, ma, per la sua implementazione, necessita dell'individuazione di docenti, mentori aziendali e studenti che dispongano del necessario tempo e di una sufficiente motivazione che andrà verificata preliminarmente nel corso della fase di preparazione di cui si dirà in seguito.

Il Modello EnterMode è quindi una combinazione di diversi elementi teorici, processi e metodi che favoriranno l'efficacia e l'efficienza del processo di stage, producendo benefici per tutti gli attori coinvolti, vale a dire per l'università, per l'organizzazione ospitante e soprattutto per lo studente.

Benefici dell'utilizzo del Modello

Come accennato, l'implementazione del modello di tirocinio EnterMode offre molti vantaggi non solo agli studenti, ma anche alle università e alle aziende che ospitano i tirocini (figura 1).

I principali benefici per le organizzazioni ospitanti sono:

- Integrazione più rapida: attraverso l'applicazione dell'apprendimento basato sulla sfida, che s'incentra sulla soluzione reale di un problema aziendale, gli studenti si integrano più velocemente nella cultura dell'organizzazione ospitante.
- Maggiore produttività: l'integrazione più veloce degli studenti e lo sviluppo delle competenze imprenditoriali di questi ultimi, consentiranno un aumento della produttività che sarà a tutto vantaggio dell'organizzazione ospitante.
- Idee e prospettive innovative: lo studente porterà con sé nuove idee e originali prospettive di osservazione dei problemi aziendali. Beneficiando della maggiore autonomia che il Modello EnterMode prevede lo studente abbia nella formulazione di una soluzione alla sfida proposta,

l'organizzazione potrà perseguire una linea di azione che altrimenti potrebbe non aver neanche immaginato.

- Opportunità di mentoring: i dipendenti aziendali avranno la possibilità di fare da mentori agli studenti e di sviluppare le proprie capacità pedagogiche, sia con riferimento allo specifico task oggetto del tirocinio che, in senso più ampio, con riferimento allo sviluppo delle competenze imprenditoriali.
- Maggiore visibilità: le aziende che applicheranno il Modello EnterMode condivideranno le loro esperienze sulla Community of Practice. Inoltre, poiché il Modello EnterMode è uno strumento innovativo, le aziende coinvolte nell'applicazione dello stesso, otterranno un aumento della loro visibilità nei confronti degli studenti, delle altre aziende e delle università, poiché i risultati della loro esperienza potranno essere diffusi a livello locale, nazionale e comunitario, quali best practice di tirocinio.
- Networking: le aziende che applicano il Modello EnterMode arricchiranno la loro rete relazionale, includendo in essa non solo altre aziende, ma anche le università che utilizzeranno la Community of Practice.
- Colmare un gap in termini di competenze: applicando il Modello EnterMode, le aziende saranno in grado di contribuire a colmare il divario tra le competenze richieste nel mondo del lavoro e quelle fornite dal sistema universitario.
- Individuazione di talenti: attraverso l'applicazione del Modello di stage, le aziende approfondiranno la conoscenza dei tirocinanti e delle loro potenzialità in modo molto più profondo rispetto ai tradizionali tirocini universitari. Questo risulterà in una più facile individuazione di potenziali nuovi dipendenti aziendali.
- Risparmio di costi di reclutamento: sulla scorta di quanto menzionato circa il più profondo processo di incubazione, le aziende potranno ridurre i costi di scouting relativi alla ricerca di nuovi dipendenti, avendo già testato adeguatamente gli studenti durante lo stage.

I principali benefici per gli studenti sono:

- Integrazione più rapida: l'apprendimento basato sulla sfida reale consentirà un più rapido processo di incubazione e, al contempo, permetterà agli studenti di apprendere sul campo le reali modalità operative dell'organizzazione ospitante.
- Supporto agli studenti: la pianificazione di un adeguato processo d'incubazione, consentirà agli studenti di avere accesso alle risorse necessarie per la soluzione della sfida ed all'appropriato supporto del mentore aziendale.
- Aumento dell'autostima e della fiducia: il maggior grado di autonomia che sarà dato agli studenti nel proporre le proprie soluzioni per risolvere la sfida, consentirà loro di accrescere il proprio livello di fiducia in sé stessi ed autostima.
- Maggiori opportunità di job placement: gli studenti acquisiranno competenze aggiuntive che accresceranno la loro appetibilità sul mercato del lavoro.

I principali benefici per l'università sono:

- Collaborazione più stretta con le aziende. Attraverso il Modello di stage di EnterMode, le università e le aziende rafforzeranno la loro collaborazione, non solo sottoscrivendo il tipico Memorandum of Understanding (MoU), ma anche comunicando attivamente per la progettazione e l'implementazione dei singoli stage.

- Reclutamento più facile delle organizzazioni ospitanti. I benefici del Modello EnterMode per le aziende ospitanti, se opportunamente diffusi e trasmessi, consentiranno all'università di aumentare il numero di accordi sottoscritti per ospitare i tirocini.
- Miglioramento della formazione imprenditoriale. I professori universitari miglioreranno le proprie capacità pedagogiche, sostenendo una formazione degli studenti non più solo tecnica, ma anche imprenditoriale.
- Sviluppo personale dei dipendenti amministrativi. I dipendenti amministrativi dell'ufficio tirocinio avranno l'opportunità di approfondire la loro conoscenza delle realtà aziendali, favorendo così anche l'adozione di un migliore processo di selezione delle organizzazioni ospitanti.

Figura 1. Benefici dell'utilizzo del Modello EnterMode

Fonte: elaborazione propria

3. Lo schema d'implementazione del modello di tirocinio EnterMode

Il tirocinio universitario, sia esso curriculare o extra curriculare, rappresenta un'esperienza di lavoro volta ad arricchire lo studente in termini di capacità di applicare, in un contesto aziendale reale, le conoscenze apprese nell'ambito del proprio percorso di studi.

I risultati principali di uno stage condotto in modo efficace possono tuttavia superare la menzionata descrizione ed essere sintetizzati nei seguenti:

- far familiarizzare gli studenti universitari con l'ambiente di lavoro e con le esigenze del mondo professionale.
- Far acquisire agli studenti un'esperienza di lavoro rilevante al fine della valorizzazione del curriculum.
- Integrare i laureati nel sistema produttivo del Paese.
- Collegare il mondo accademico con quello produttivo.
- Creare un canale di collaborazione bidirezionale tra università e aziende.

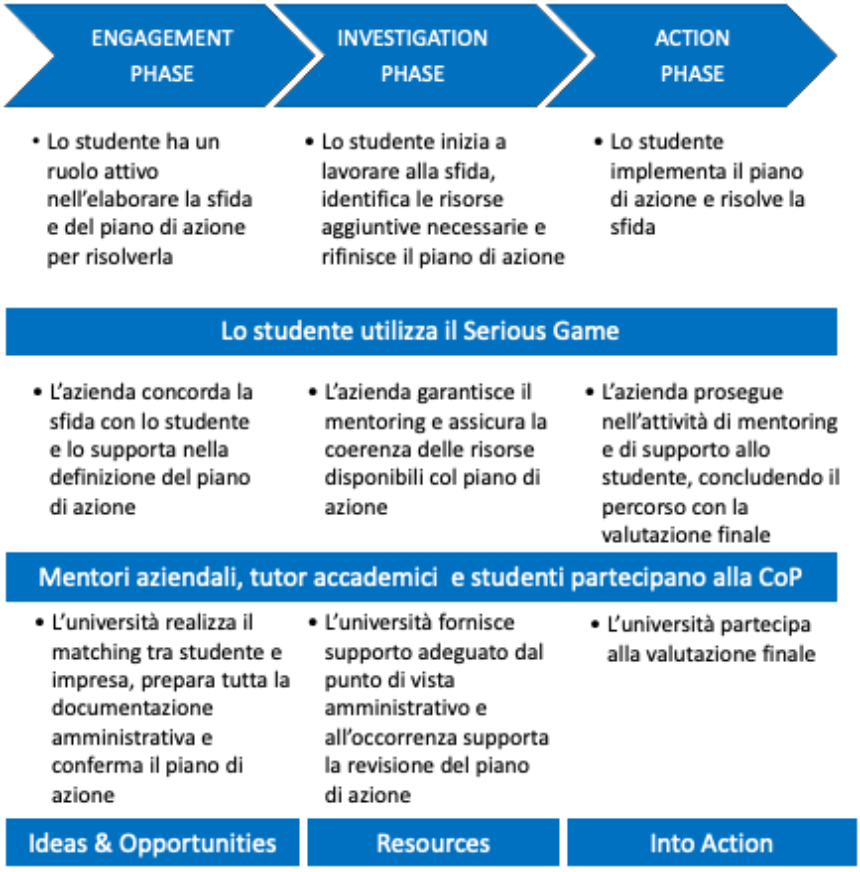
L'obiettivo aggiuntivo che viene introdotto dal Modello di tirocinio EnterMode è quello di sviluppare negli studenti anche la mentalità e le competenze imprenditoriali, consentendo loro di avere l'opportunità di partecipare attivamente nella progettazione e realizzazione di una parte rilevante della loro formazione.

Il Modello di stage EnterMode utilizza la metodologia di apprendimento basato sulla sfida, che si articola in tre diverse fasi: fase di coinvolgimento, fase di indagine e fase di azione (Engagement, Investigation ed Action). Durante la fase di coinvolgimento, non solo si procede all'abbinamento tra il tirocinante e l'azienda ospitante, ma, in un contesto estremamente partecipativo e coinvolgente, viene definita anche la sfida che lo studente dovrà accogliere e risolvere. Durante la fase di investigazione, lo studente, con il supporto del mentore dell'azienda, inizia a lavorare sulla sfida in precedenza definita, esamina le risorse che gli sono state fornite e ne richiede eventualmente delle altre, procedendo a perfezionare il suo piano d'azione. Nell'ultima fase, quella dell'azione, lo studente implementa il piano d'azione e finalizza il suo progetto. In ogni fase, gli studenti potranno acquisire diverse abilità e competenze imprenditoriali, seguendo il programma previsto dal framework EntreComp. Gli altri elementi centrali del modello, il Serious Game e la CoP, possono essere utilizzati già a partire dalla fase di Engagement, anche se è chiaro che il miglior risultato, in termini di formazione e di condivisione delle esperienze, potrà essere ottenuto durante le ultime due fasi. Lo schema generale del Modello EnterMode è mostrato nella figura 2.

Non ci sono vincoli riguardo alle risorse minime che un'azienda deve possedere per applicare il Modello di tirocinio EnterMode. Il Modello è infatti progettato in modo tale da poter essere applicato in ogni contesto e in diverse organizzazioni ospitanti, indipendentemente quindi anche dalla dimensione e dall'impianto organizzativo delle stesse. È infatti previsto che il Modello possa essere in qualche modo adattato anche con riferimento ad alcuni ruoli che saranno di seguito illustrati, tenendo da conto che in alcune organizzazioni ospitanti, ad esempio, non è presente la figura professionale dell'HR manager che di seguito sarà richiamata.

Per quanto riguarda la pianificazione temporale delle tre fasi in cui si articola il Modello di tirocinio EnterMode, questa è fortemente legata alla durata complessiva dello stage. Il Modello EnterMode è stato testato, durante la fase di sperimentazione pilota, in 25 studenti e per una durata minima di 30 giorni. Tale test del Modello ha evidenziato che la fase di Engagement e quella di Action assorbono mediamente, ed in egual misura, circa l'80% del tempo disponibile. Si consiglia pertanto di dare sufficiente spazio alla prima fase che, coerentemente con quanto si è detto in precedenza con riferimento alla progettazione dei tirocini, rappresenta un presupposto essenziale per l'ottenimento di risultati d'eccellenza.

Figura 2: Lo schema del Modello EnterMode



Fonte: elaborazione propria

Potenziali rischi legati all'implementazione del modello

Durante l'implementazione del Modello di stage, possono trovare concretizzazione alcuni rischi che possono ostacolare il corretto svolgimento di una o più fasi del processo. Nella tabella seguente, sono identificati alcuni dei più probabili rischi e formulate alcune possibili soluzioni per mitigarli o gestirli.

Tabella 1: Rischi e metodi di mitigazione e gestione

Rischio	Metodo di mitigazione e gestione
Nessun interesse di studenti o aziende ad implementare il Modello di tirocinio EnterMode	In questo caso occorre focalizzare l'attenzione sulla promozione dei benefici sia per le aziende che per gli studenti
La sfida proposta non è rilevante per l'azienda e non mira a sviluppare le competenze imprenditoriali degli studenti	L'azienda è incoraggiata a proporre una sfida e a definire le attività volte alla soluzione della stessa insieme allo studente. Per quanto concerne gli obiettivi di apprendimento, il quadro delle competenze EntreComp propone una loro completa rappresentazione, all'interno di tale framework, il mentore dovrà effettuare la scelta di una o più competenze imprenditoriali da sviluppare. Il piano di tirocinio è oggetto di revisione da parte del tutor accademico che ne assicura la coerenza rispetto agli obiettivi formativi
Ci sono stati imprevisti rispetto al programma prestabilito	Sarà necessario organizzare incontri, a intervalli regolari, tra gli studenti ed i mentori aziendali. Il mentore aziendale sarà anche responsabile del monitoraggio del tirocinio ed assicurerà il suo completamento, ricorrendo ove necessario ad azioni correttive (sempre previa accettazione del tutor accademico)
Il mentore aziendale non è coinvolto nella misura opportuna	La Community of Practice favorirà il coinvolgimento dei partecipanti nell'implementazione del Modello EnterMode
Il prolungamento della fase di preparazione rende complessa l'implementazione del programma di tirocinio	La Guida per i mentori spiega nel dettaglio il processo di preparazione e fornisce modelli ed esempi per ridurre la tempistica necessaria
Potrebbero presentarsi ostacoli di carattere legale	Se necessario, il Modello potrà essere adattato dalle parti interessate nel rispetto del quadro normativo nazionale

Fonte: elaborazione propria

4. I partecipanti al Modello EnterMode

La realizzazione di uno stage, in generale, coinvolge diversi attori, vale a dire: le università, le organizzazioni ospitanti e gli studenti. Ciascuno di questi soggetti ha un ruolo diverso, una precipua responsabilità e dei compiti da assolvere, pertanto è di tutta evidenza come il successo dello stage dipenderà dall'organizzazione e dal coordinamento di tutte le parti e delle loro interconnesse attività.

Affinché il Modello di stage EnterMode sia efficacemente applicato, le persone coinvolte devono essere innanzitutto consapevoli dei loro ruoli e delle responsabilità che ne derivano, che pertanto saranno di seguito rappresentate:

Lo studente:

Gli studenti sono i principali protagonisti dello stage e il target finale del modello EnterMode.

Per partecipare ad uno stage EnterMode, lo studente deve prima completare la fase di preparazione/Engagement, rispondendo al bando pubblicato dall'ufficio preposto della sua università. Dopo essere stato selezionato per partecipare, lo studente definirà, in accordo con l'azienda ospitante cui sarà stato abbinato, il contenuto dell'Internship Plan (piano di tirocinio) che conterrà tanto la descrizione della sfida, quanto una prima idea di risoluzione della stessa. L'Internship Plan conterrà inoltre generale indicazione delle risorse che saranno messe a disposizione dall'azienda per risolvere la sfida e le principali competenze imprenditoriali che si intenderà sviluppare attraverso l'Action Plan (piano di azione). Queste ultime saranno selezionate, come si dirà meglio nel prosieguo del presente documento e nella Guida per i mentori, tenendo conto di un self-assessment che lo studente compilerà, in via preliminare, subito dopo l'abbinamento con l'impresa. Dopo la finalizzazione del piano di tirocinio, lo studente firmerà il Learning Agreement (accordo di apprendimento) con l'azienda ospitante e l'HEI (Higher Education Institution). Il passo successivo (Investigation phase) è l'attuazione dello stage, dove lo studente, dapprima esaminerà le risorse disponibili e la loro adeguatezza per lo svolgimento delle attività previste dall'Action Plan, eventualmente richiedendo risorse aggiuntive o affinando il piano di lavoro e, successivamente, (Action phase) lavorerà sulla sfida assegnatagli, realizzando l'Action Plan per pervenire alla risoluzione della sfida.

Nel corso dello stage, lo studente parteciperà attivamente alla CoP e risolverà il Serious Game. Inoltre, durante lo stage, lo studente terrà un registro giornaliero dei compiti svolti (Logbook), che sarà monitorato dal tutor aziendale ed inquadrato nell'ambito del Gantt chart che si consiglia di predisporre durante la fase di Engagement.

Alla fine dello stage, lo studente parteciperà alla valutazione finale, produrrà una relazione che sarà contenuta nell'ultimo Logbook e condurrà un'autovalutazione delle competenze imprenditoriali che avrà acquisito e che sarà confrontata con il self-assessment inizialmente condotto.

L'ufficio tirocinio dell'università:

L'ufficio tirocinio dell'università si occuperà in primo luogo di emanare una call for companies ed un bando per gli studenti. Dopo aver selezionato imprese e studenti interessati, si occuperà di realizzare il loro matching e di preparare tutta la documentazione preliminare (MoU ed ulteriori accordi tra le

parti). Una volta completata la fase di preparazione, l'ufficio si occuperà di formare adeguatamente i mentori aziendali (circa il loro ruolo, i loro compiti, le loro responsabilità e su come gestire con profitto l'intero processo previsto dal Modello EnterMode) e di selezionare i tutor accademici più idonei.

Il tutor accademico:

Il tutor accademico dell'HEI partecipa alla selezione e all'abbinamento dei partecipanti (studenti e aziende), fornisce feedback (e approvazione) all'Internship Plan e al Learning Agreement e partecipa alla valutazione di ogni specifico stage. Nel corso della fase di Engagement è fortemente consigliato che il tutor accademico prenda parte almeno al primo incontro tra lo studente e l'impresa, fornendo assistenza nella definizione della sfida e dell'Action Plan volto alla sua soluzione. Il tutor accademico, in questo modo, fornirà il necessario supporto per far si che lo studente sia in grado di sfruttare le proprie conoscenze teoriche per risolvere il problema concreto posto dall'azienda.

Il mentore aziendale:

Il mentore aziendale ha il compito di supportare lo studente durante tutte le fasi del suo stage, a partire dalla definizione iniziale della sfida (che, come detto, deve essere approvata anche dal tutor accademico) e continuando con tutte le fasi successive di monitoraggio e job shadowing. Se necessario, il mentore suggerirà misure correttive all'Internship Plan e contatterà l'amministrazione dell'HEI, o anche il tutor accademico, per risolvere eventuali problemi che dovessero emergere durante l'implementazione del Modello. Infine, fornirà una valutazione complessiva dello stage completato.

Più specificamente, il mentore:

Prima dello stage:

- Collabora con il tutor accademico e con gli altri dipartimenti dell'azienda (compreso il dipartimento delle risorse umane, se presente) per definire la sfida da assegnare allo studente ed il suo programma di lavoro.
- Partecipa alla sessione di formazione offerta dall'HEI.
- Si assicura che la relazione con lo studente sia basata sulla fiducia e sulla cooperazione.
- Informa lo studente sull'azienda, i suoi obiettivi e la sua operatività, in modo che lo studente abbia una visione complessiva e chiara del suo processo di incubazione già dall'inizio dello stage.
- Informa lo studente sulle risorse che gli saranno messe a disposizione dall'azienda.
- Concorda con lo studente i tempi e i mezzi di comunicazione oltre che i termini della loro cooperazione.

Durante lo stage:

- Monitora i progressi degli studenti.
- Fornisce consigli quando necessario.
- Motiva gli studenti nell'assolvimento dei loro compiti e nel superare le eventuali difficoltà al fine di massimizzare l'impatto dello stage.

Al termine dello stage:

- Fornisce una relazione finale con una valutazione complessiva dello stage completato.

L'esito della sperimentazione pilota del Modello EnterMode suggerisce che i mentori aziendali hanno bisogno di essere adeguatamente formati prima dell'inizio dello stage, al fine, da un lato, di meglio comprendere il complessivo framework in cui dovranno operare e, dall'altro, di favorire un processo di incubazione efficace da cui dipenderà gran parte dell'esito del processo d'implementazione del Modello. Pertanto, la formazione del mentore, volta a massimizzare la sua capacità di comunicazione bidirezionale e di creare un contesto favorevole basato sulla reciproca stima e fiducia, è una fase critica che dovrà essere realizzata con grande scrupolo al fine di garantire il trasferimento di conoscenze ed esperienze al mentee e ottenere risultati di eccellenza per lo studente, per l'università e per la stessa organizzazione ospitante.

Il responsabile aziendale delle risorse umane:

Il responsabile delle risorse umane è la persona di collegamento tra l'azienda e l'HEI. A tale figura sono demandati i seguenti compiti:

- Rispondere alla call for companies pubblicata dall'HEI.
- Selezionare ed assegnare il mentore agli studenti.
- Contribuire alla definizione della sfida.
- Fornire allo studente tutte le risorse necessarie.
- Gestire amministrativamente lo stage.

Nelle aziende di più piccole dimensioni, in cui non è chiaramente individuato un responsabile delle risorse umane, questo ruolo potrà essere svolto dallo stesso mentore aziendale o da altri dipendenti che dispongono delle necessarie competenze.

5. Challenge–based learning: le fasi del modello

L'apprendimento basato sulle sfide (Challenge-Based learning) prevede che gli studenti acquisiscano competenze e mentalità imprenditoriale mentre risolvono una sfida posta loro dall'organizzazione ospitante. In generale, di fronte a una sfida rilevante e stimolante, gli individui, facendo leva sulle proprie conoscenze ed esperienze e sfruttando le risorse che hanno a disposizione, sviluppano un piano di azione volto ad elaborare e perseguire la soluzione migliore. Le sfide, diversamente dai semplici compiti, migliorano quindi l'ambiente di apprendimento, stimolando la creatività e il pensiero critico, ma anche altre tipiche competenze imprenditoriali, quali, ad esempio, la programmazione, la gestione del rischio e il lavoro di gruppo.

Secondo Nichols, Cator & Torres (2016), il percorso d'apprendimento basato sulle sfide può essere diviso in tre fasi interconnesse: Engagement, Investigation ed Into Action. Ogni fase include attività che preparano gli studenti a passare alla fase successiva, attraverso un processo continuo di documentazione, riflessione e condivisione. Nell'apprendimento basato sulla sfida, il ruolo principale del mentore si sposta dal dispensare informazioni, al favorire la costruzione di nuova conoscenza da parte dei mentee. Gli studenti interiorizzano il problema, indagano l'argomento utilizzando tutte le risorse disponibili ed elaborano una serie di possibili soluzioni, prima di identificare quella che ritengono più perseguibile ed efficace.

Sulla base del quadro di cui sopra, il Modello di stage EnterMode è articolato nelle seguenti fasi:

Fase 1: Preparation/Engagement

Dopo una iniziale fase di preparazione, volta a garantire il corretto abbinamento tra imprese e studenti e la formazione dei mentori, ha inizio la vera e propria prima fase del tirocinio. I mentori porranno all'attenzione degli studenti un problema aziendale, definendolo in modo generale ed evidenziandone la rilevanza per l'organizzazione ospitante. Successivamente, da questo iniziale spunto, studenti e mentori collaboreranno alla definizione della vera e propria sfida, in modo tale che essa risponda specificamente, da un lato, alle esigenze dell'organizzazione ospitante e, dall'altro, agli interessi e ai bisogni di crescita individuale degli studenti. La sfida, per sua natura, non avrà una sola modalità di soluzione, ma stimolerà gli studenti, considerato il set di risorse messe a disposizione dall'azienda (materiali, come ad esempio: ufficio, computer, telefono, rete internet, documentazione e cancelleria, ma anche immateriali, quali ad esempio: tempo, conoscenze, supporto di colleghi e altri dipendenti, ecc.), all'analisi dei possibili percorsi alternativi e alla successiva identificazione del piano di azione più adeguato. Il mentore dovrà assicurarsi che il piano di azione tenga conto del self-assessment test iniziale riguardante le competenze imprenditoriali che gli studenti avranno in precedenza compilato. L'Action Plan, infatti, dovrà prevedere un nesso interrelato di azioni volte non solo al raggiungimento della soluzione alla sfida proposta, ma anche a migliorare le competenze imprenditoriali, secondo il framework EntreComp, nelle quali gli studenti si sentono meno preparati. Le azioni previste dall'Action Plan dovranno essere calendarizzate tenendo conto della timeline complessiva del tirocinio,

eventualmente riportata in un Gantt chart che partirà dalla definizione della sfida e condurrà lo studente fino al termine del tirocinio.

Fase 2: Investigation

Durante la seconda fase, gli studenti inizieranno a lavorare alla soluzione della sfida, così come previsto dal Gantt chart e dall'Action Plan.

All'esito di un'analisi più approfondita delle risorse disponibili che gli studenti dovranno a questo punto condurre, emergerà probabilmente la necessità di integrare le risorse messe a disposizione dall'azienda con risorse aggiuntive (anche se solo documentali). Gli studenti chiederanno quindi al mentore (o in particolari casi, ove presente, all'HR responsible) di fornirgli ulteriori risorse che riterranno indispensabili.

In questa fase, potrebbe inoltre accadere che l'indisponibilità delle risorse aggiuntive necessarie comporti una rivisitazione parziale dell'Action Plan o almeno del Gantt chart. Studenti e mentori, pertanto, sentito anche il tutor accademico, potranno riformulare il contenuto dell'Action Plan e, coerentemente, del Gantt chart.

Oltre alla eventuale rivisitazione dell'Action Plan, del Gantt chart e delle risorse disponibili, questo momento sarà assolutamente importante per garantire il completamento efficace del processo di incubazione. In questa fase, infatti, gli studenti entreranno appieno nella cultura e nei processi aziendali e avranno modo di conoscere altri eventuali stagisti, oltre che i dipendenti aziendali che in qualche modo intercetteranno lo svolgimento del loro programma di tirocinio.

Parallelamente, l'azienda fornirà opportunità di job shadowing, supporto e mentoring, in modo che lo studente possa sentirsi parte dell'organizzazione aziendale ed inserito in un ecosistema produttivo volto al raggiungimento dell'obiettivo finale, sia in termini di risoluzione della sfida che relativamente al miglioramento delle proprie competenze imprenditoriali.

Fase 3: Action

All'esito della fase di Investigation, gli studenti avranno definito Gantt chart, Action Plan e risorse disponibili. Potranno quindi portare a compimento il piano di azione che li condurrà alla soluzione della sfida. Durante questa fase, fermo restando il ruolo di supporto dei mentori aziendali e l'eventuale collaborazione con altri stagisti o dipendenti, l'apprendimento sarà sostanzialmente basato su un'azione caratterizzata da un elevato grado di autonomia.

Una parte essenziale di questa fase è anche il monitoraggio e la valutazione dei progressi degli studenti, secondo gli obiettivi fissati nelle fasi precedenti. Il monitoraggio continuo è necessario per garantire non solo che gli studenti rispettino il cronoprogramma delle attività così come scandito dal piano di azione e dal Gantt chart, ma anche e soprattutto che progrediscano nelle competenze imprenditoriali così come inizialmente previsto.

Affinché il processo di monitoraggio sia implementato in modo efficace, i mentori dovrebbero programmare incontri regolari con gli studenti, per fornire adeguato feedback, chiarire gli obiettivi e le milestone del processo, oltre che incoraggiare la riflessione critica. È opportuno, infatti, che i meeting tra mentori e studenti siano programmati sin dall'inizio del tirocinio e calendarizzati

opportunamente in funzione delle attività da svolgere. Si suggerisce, a tale proposito, di indicare, nel Gantt chart, i meeting previsti e di associare gli stessi alle principali milestones del programma di tirocinio.

La valutazione, in itinere e finale, può essere attuata utilizzando diversi mezzi:

- Valutazione da parte del mentore aziendale e del tutor accademico. La valutazione misurerà l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze concettuali, tecniche, professionali, nonché imprenditoriali degli studenti.
- Autovalutazione. Questo tipo di valutazione misura il miglioramento e il progresso delle competenze imprenditoriali e sarà realizzata con un self-assessment finale che metterà a paragone, per ogni competenza imprenditoriale, il livello di abilità iniziale con quello finale.

Le informazioni su come implementare i principi del Challenge-Based learning e su come realizzare la valutazione preliminare, in itinere e finale, possono essere trovate nella Guida per i mentori che rappresenta il naturale completamento del presente documento e fornisce i template per la sua implementazione pratica.

6. Il processo di incubazione

Durante gli stage EnterMode, le aziende devono garantire che gli studenti siano inseriti in un ambiente aziendale in cui poter sviluppare le loro competenze imprenditoriali. È necessario, infatti, che gli studenti ricevano il giusto supporto e le risorse necessarie a garantire lo svolgimento delle attività, affinché le aziende possano poi monitorare e valutare la performance e l'apprendimento degli stessi dopo averli messi nelle migliori condizioni di lavorare. Dal momento che le organizzazioni ospitanti possono differire in termini di dimensione, numero di dipendenti e spazi fisici dedicati agli stagisti, è importante adattare gli elementi di incubazione alle diverse possibili caratteristiche aziendali, tenendo sempre in considerazione la necessità di creare un ambiente aziendale (fisico o telematico) rispondente agli interessi e ai bisogni dello studente.

Il ruolo principale del processo di incubazione nelle aziende è quello di migliorare l'esperienza e le capacità imprenditoriali dei giovani stagisti, al fine di prepararli ad affrontare il mondo del lavoro sia come lavoratori o imprenditori autonomi, sia come parte di una più o meno grande organizzazione.

In realtà, questo tipo di ambiente aziendale, che si rende necessario per sviluppare il Modello EnterMode, ha molti punti in comune con quello tipicamente previsto dal processo di incubazione di una start up aziendale. Nei prossimi paragrafi (e anche nella Guida per i mentori che includerà anche alcuni esempi concreti in merito) verrà spiegato il significato di incubazione e verranno illustrate le attività correlate a un incubatore aziendale. Ciò chiarirà perché l'incubazione rappresenta un elemento fondamentale del Modello di stage EnterMode per lo sviluppo delle capacità imprenditoriali.

L'incubazione in generale

Il termine "incubatore" deriva originariamente dal settore primario e descrive il processo di maturazione delle uova tramite l'utilizzo di uno strumento tecnologico (l'incubatore, appunto) che ne favorisce la crescita, riproducendo artificialmente le condizioni naturali ottimali. Analogamente, in ambito aziendale, un incubatore d'impresa è un'organizzazione che predispone un ambiente ideale per favorire la crescita, l'indipendenza e il successo imprenditoriale di una start up, offrendo non solo un luogo fisico, ma anche opportunità di mentoring, networking e supporto finanziario.

L'incubatore di imprese è dunque una società che mette a disposizione dei giovani imprenditori non solo gli uffici (a prezzi competitivi), ma anche e soprattutto l'accesso a una rete che comprende altri imprenditori, professionisti e finanziatori.

Gli incubatori di impresa offrono agli imprenditori tutti gli strumenti per una crescita ottimale, non indicando loro la strada da percorrere, ma incoraggiandoli a imparare dai propri errori e supportandoli nel rimettersi a lavoro con ancora maggiore dedizione e motivazione. Il processo di incubazione si è dimostrato utile per garantire la crescita e la sopravvivenza degli start up e per questo motivo si è deciso di replicare gli elementi centrali dell'incubazione d'impresa anche nel Modello di tirocinio EnterMode, al fine di favorire il lavoro e la crescita personale degli studenti durante la loro prima esperienza lavorativa.

Nel prossimo paragrafo si discuteranno analiticamente gli elementi del processo di incubazione aziendale che possono essere sostanzialmente replicati nel Modello di stage EnterMode, assumendo

che lo studente sia assimilabile ad una giovane impresa che, per raggiungere risultati d'eccellenza, abbia bisogno di sostegno e condizioni ambientali favorevoli.

L'incubazione durante il tirocinio

Innanzitutto, è fondamentale evidenziare le differenze che intercorrono tra un incubatore d'impresa e l'azienda che ospita i tirocinanti, al fine di individuare eventuali limiti di applicabilità delle pratiche di incubazione ai tirocini EnterMode.

La più grande differenza è rappresentata dal core business: per l'incubatore d'impresa, questo coincide, infatti, con l'orientamento dei giovani imprenditori, mentre l'azienda che ospita il tirocinio avrà un core business basato sulla propria attività caratteristica. L'azienda ospitante è certamente disposta a dedicare un po' del suo tempo alla crescita dello studente, ma deve principalmente concentrarsi sulle sue attività principali. Bisogna quindi essere consapevoli del fatto che il tempo dedicato dall'azienda ospitante è limitato ed è quindi importante usarlo al meglio.

Inoltre, gli incubatori d'impresa guidano gli imprenditori con l'obiettivo di rafforzarne l'idea di business. Diversamente, l'azienda ospitante può contribuire allo sviluppo della mentalità imprenditoriale che sarà certamente apprezzati da colleghi e supervisor, ma non può portare gli studenti al livello successivo, cioè quello di diventare imprenditori o lavoratori autonomi.

Dopo aver analizzato le attività svolte dagli incubatori, sono stati individuati quattro elementi fondamentali che è stato possibile incorporare nel Modello di tirocinio EnterMode: cooperazione, mentoring, condivisione di conoscenza ed esperienza e networking. Di seguito saranno analiticamente illustrati.

Elemento 1: Cooperazione

Al fine di creare un ambiente di apprendimento favorevole al processo di incubazione, le aziende dovranno assicurare il giusto bilanciamento tra autonomia e cooperazione. Se da una parte il Challenge-Based learning punta, infatti, a garantire la sostanziale autonomia di lavoro dello studente, dall'altra, l'organizzazione ospitante dovrà favorire il confronto e la cooperazione con gli altri. Ad esempio, sarebbe ottimale per gli stagisti avere la possibilità di collaborare con i colleghi (siano essi dipendenti dell'azienda o altri tirocinanti). Il vantaggio che ne conseguirà, sarà quello di evitare l'isolamento, implementare le opportunità di cooperazione e favorire il lavoro di gruppo che rappresenta, tra l'altro, una delle più importanti competenze imprenditoriali previste dal framework EntreComp.

Per favorire la cooperazione, uno step preliminare da prendere in considerazione, durante la fase di incubazione, è rappresentato dalla condivisione della vision e della mission aziendale. Sarebbe infatti opportuno che le stesse venissero illustrate agli stagisti, invitandoli a partecipare alle riunioni aziendali con manager e altri dipendenti. Interiorizzando il portato storico aziendale e la visione di lungo termine dell'organizzazione ospitante, lo studente assimilerà la cultura aziendale e comprenderà il sistema valoriale condiviso dai dipendenti, finendo per sentirsi parte di un econosistema nel quale potrà più agevolmente raggiungere gli obiettivi personali e collettivi previsti dal tirocinio.

Elemento 2: Mentoring

Il mentoring rappresenta uno degli aspetti più importanti del processo di incubazione degli studenti nelle organizzazioni ospitanti e si espleta durante tutte le fasi del tirocinio EnterMode. Ogni stagista necessita di un mentore che ponga domande stimolanti, muova critiche costruttive, fornisca informazioni e offra un punto di vista alternativo basato sull'esperienza. Affidando ogni tirocinante al proprio mentore, si getteranno le basi per lo sviluppo delle competenze tecniche e imprenditoriali, creando al contempo un ambiente di apprendimento perfetto per la riflessione personale, per il feedback e la valutazione che sono elementi indispensabili per un tirocinio efficace ed utile a preparare lo stagista per la sua futura attività lavorativa. Il mentore dovrà essere una persona capace di guidare lo stagista, valutare gli obiettivi che sono stati raggiunti secondo quanto stabilito all'inizio del percorso e organizzare incontri regolari per poter discutere dei progressi dello studente e delle difficoltà che ha incontrato.

Infatti, il mentore imposterà gli obiettivi di medio termine, basandosi sia sulle necessità dell'azienda che su quelle dello stagista, dimostrando grande disponibilità e fornendo tutto il supporto necessario. Tutto ciò permetterà allo stagista di crescere personalmente, di raggiungere gli obiettivi prestabiliti e di acquisire maggiore conoscenza ed esperienza riguardo l'imprenditorialità.

Un singolo mentore può certamente essere assegnato a più stagisti, tuttavia occorre fare attenzione ad assegnare troppi stagisti ad una stessa persona. Occorre, infatti, essere realisti nel quantificare il tempo necessario a svolgere questo ruolo e confrontarlo con la effettiva disponibilità del mentore. Non c'è niente di più dannoso che avere un mentore che non abbia tempo per il suo tirocinante, un errore di programmazione di questo tipo, potrebbe determinare una condizione frustrante per entrambi e mettere in discussione l'efficacia del processo di tirocinio EnterMode. Infine, il mentore dovrà collaborare e comunicare assiduamente con il tutor accademico, al fine di monitorare la crescita del tirocinante ed apportare le eventuali modifiche all'esecuzione del piano di tirocinio (Internship Plan) qualora necessario.

Elemento 3: Condivisione di conoscenza ed esperienza

Il terzo aspetto relativo alle pratiche di incubazione che può essere applicato ai tirocini universitari, è la condivisione di conoscenze ed esperienze. L'azienda che ospita il tirocinante deve mettere a disposizione spazio e tempo sufficienti per migliorare nello studente tanto le capacità imprenditoriali, quanto quelle tecniche proprie di ogni specifico ambito di studio. Le riunioni con il tirocinante dovrebbero avere luogo al termine di ogni settimana lavorativa (ma ciò sarà strettamente legato alla durata complessiva del tirocinio e al connesso Gantt chart). I tirocinanti esporranno quanto fatto durante settimana appena trascorsa e illustreranno il piano di lavoro per quella successiva, discutendo gli eventuali problemi che avranno riscontrato o che si attendono. Per rendere le riunioni più efficaci, è importante che le stesse siano organizzate coinvolgendo, qualora ci fossero, più tirocinanti. In questo modo risulteranno facilitati sia il dialogo che il self-assessment attraverso una valutazione inter pares.

Tutte le attività settimanali, le esperienze, le conoscenze e le competenze apprese, oltre che gli obiettivi raggiunti, verranno annotati in un Logbook quotidiano che, al termine del tirocinio, evidenzierà la curva di apprendimento e la crescita personale dello studente.

Un altro modo per facilitare la condivisione delle conoscenze e delle esperienze è l'organizzazione di meeting che non coinvolgano i soli stagisti e mentori aziendali. Coinvolgendo anche dipendenti aziendali appartenenti a dipartimenti diversi, e quindi con conoscenze e competenze differenti, ad esempio, si garantirà allo studente la possibilità di apprendere punti di vista eterogenei su un medesimo aspetto della challenge che gli è stata proposta.

Elemento 4: Networking

L'ultimo aspetto, certamente non in ordine di importanza, che alimenterà lo spirito imprenditoriale negli studenti, è l'opportunità di costruire ed espandere la propria rete relazionale. Durante il tirocinio, gli studenti potranno conoscere un certo numero stakeholder con esperienza nel settore. Oltre chiaramente ai mentori aziendali, anche altro personale dell'organizzazione ospitante contribuirà a fornire informazioni e assistenza agli studenti e li aiuterà a interfacciarsi con le opportunità e i rischi che potranno incontrare lavorando nel loro specifico settore. Il networking è una parte essenziale dell'imprenditorialità e consente agli studenti di espandere la propria rete relazionale e di avere maggiore consapevolezza su un determinato aspetto lavorativo, approcciandosi ad esso attraverso una visione pluralista e sistemica. In questo contesto, gli studenti avranno l'opportunità di sviluppare relazioni con persone e aziende con le quali poter, in futuro, sviluppare relazioni lavorative e contestualmente migliorare, già da subito, il proprio profilo personale e professionale.

7. L'Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp)

L'EntreComp framework nel modello di tirocinio EnterMode

Il framework EntreComp[5] rappresenta un importante punto di riferimento alla base della elaborazione del Modello EnterMode, fornendo l'indicazione di una serie di risultati di apprendimento riguardanti le competenze imprenditoriali sulle quali sarà fortemente incentrato il piano di tirocinio (Internship Plan) ed il connesso piano di azione (Action Plan). Dopo aver individuato le competenze imprenditoriali sulle quali si concentrerà lo stage, il mentore aziendale dovrà scegliere i risultati di apprendimento forniti dal framework EntreComp e il livello di progressione atteso. Le attività che pianificate nell'Action Plan, avranno, infatti, come obiettivo, il raggiungimento dei risultati di apprendimento prescelti.

Nei paragrafi successivi, verranno date ulteriori informazioni relative al quadro EntreComp, alle competenze che descrive e ai relativi risultati di apprendimento. Nella Guida per i mentori, sono presentate, inoltre, le possibili soluzioni per la valutazione delle competenze degli studenti, una tabella completa con i risultati di apprendimento secondo il framework EntreComp e alcuni esempi specifici di attività che possono essere implementate in base ai risultati di apprendimento prescelti.

L'imprenditorialità come competenza

Per sviluppare lo spirito e la mentalità imprenditoriale degli studenti durante il tirocinio, è necessario innanzitutto definire cosa sia l'imprenditorialità come competenza. L'imprenditorialità è vista, in primo luogo, come la capacità di riconoscere e cogliere le opportunità. In quanto tale, essa svolge un ruolo importante in tutti gli ambiti disciplinari e può trovare applicazione sia nelle attività commerciali sia in quelle no-profit. La formazione all'imprenditorialità consiste nel dare la possibilità allo studente di sviluppare la creatività, l'innovazione e le capacità di assunzione di rischi, nonché la capacità di pianificare e gestire progetti al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. In sostanza, l'imprenditorialità riguarda anche la pianificazione e la trasformazione delle idee in azioni.

Il quadro per le competenze imprenditoriali, sviluppato dal Joint Research Centre (JRC) della Commissione Europea, per conto del Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion (DG EMPL), noto anche come EntreComp, offre uno strumento per migliorare le capacità imprenditoriali dei cittadini europei e delle organizzazioni. EntreComp definisce l'imprenditorialità come una competenza trasversale, che si applica a tutti gli ambiti della vita: dalla crescita personale, alla partecipazione attiva alla vita sociale, dall'inserimento (o reinserimento) degli individui nel mercato del lavoro (nel ruolo di dipendenti, ma anche di lavoratori autonomi) all'avvio di nuove imprese (culturali, sociali o commerciali). Le abilità legate alle competenze imprenditoriali sono per lo più trasversali e consentono alle persone di diventare proattive, indipendenti e innovative in ambito lavorativo, così come nella vita privata (Luppi, Bolzani e Terziena, 2019). Secondo il framework EntreComp, le competenze imprenditoriali riguardano la capacità di trasformare idee e opportunità in azioni. Pertanto, l'imprenditorialità va intesa in senso ampio come set di soft skill utili nella vita di tutti

[5] https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf.

i giorni e non meramente come capacità di creare e dirigere un'impresa (Luppi, Bolzani & Terziena, 2019).

Le dimensioni dell'EntreComp framework

Il Modello concettuale EntreComp si compone di due dimensioni principali:

- le 3 aree di competenza che rispecchiano direttamente la definizione di imprenditorialità come la capacità di trasformare le idee in azioni (Ideas & Opportunities, Resources e Into Action).
- le 15 competenze imprenditoriali (5 per ogni area di competenza) che, nell'insieme, costituiscono le fondamenta dell'imprenditorialità.

Le 3 aree e le 15 competenze sono strettamente interconnesse tra loro e dovrebbero essere trattate come parti di un tutto, così come mostrato nella figura 3.

Figura 3. Le competenze imprenditoriali dell'EntreComp Framework

Fonte: EntreComp, 2016

Le competenze EntreComp

La Tabella 2 mostra le 15 competenze imprenditoriali incardinate nelle 3 aree di competenza. Per ogni competenza è indicato il risultato di apprendimento e una descrizione analitica dello stesso. L'ordine con il quale vengono presentate non implica una sequenza relativa al loro processo di acquisizione o alla loro importanza: nessuno degli elementi viene prima e nessuno di essi è più importante degli altri.

Allo studente non viene richiesto di raggiungere, al termine del tirocinio, massimo livello di padronanza in tutte le 15 competenze o di sviluppare lo stesso livello di abilità in tutte le competenze. A seconda del contesto di utilizzo, è ragionevole aspettarsi che si possa porre maggiore enfasi su alcune competenze e meno su altre.

Tabella 1. Descrizione delle competenze imprenditoriali

Area	Competenza	Risultato di apprendimento	Descrizione
IDEAS & OPPORTUNITIES	Individuare le opportunità	Individuare opportunità per creare valore	• Individuare e cogliere le opportunità per creare valore esplorando il panorama sociale, culturale ed economico • Identificare le esigenze e le sfide rilevanti • Stabilire nuove connessioni e rielaborare le conoscenze per creare opportunità che creino valore
	Creatività	Sviluppare idee creative e propositive	• Sviluppare idee diverse e opportunità per creare valore, comprese soluzioni migliori per sfide nuove o già esistenti • Esplorare e sperimentare approcci innovativi • Combinare risorse per ottenere risultati utili
	Vision	Lavorare con orientamento al futuro	• Immaginare il futuro • Sviluppare una visione per trasformare le idee in azioni • Visualizzare scenari futuri per guidare l'azione
	Valorizzazione delle idee	Sfruttare al massimo idee e opportunità	• Stabilire il valore delle idee in termini sociali, culturali ed economici • Riconoscere il potenziale di un'idea per la creazione di valore e individuare i modi adeguati per trarne il massimo vantaggio
	Pensiero etico e sostenibile	Valutare le conseguenze e l'impatto di idee, opportunità e azioni	• Valutare le conseguenze delle idee che apportano valore e l'effetto dell'azione imprenditoriale sulla comunità target, sul mercato, sulla società e sull'ambiente • Riflettere sulla sostenibilità degli obiettivi sociali, culturali ed economici a lungo termine • Agire responsabilmente

Area	Competenza	Risultato di apprendimento	Descrizione
RESOURCES	Consapevolezza di sé e autostima	Credere in sé stessi e investire sulla propria crescita	• Riflettere sulle proprie esigenze, aspirazioni e desideri a breve, medio e lungo termine • Individuare e valutare i punti di forza e di debolezza individuali e di gruppo • Credere nella propria capacità di influenzare il corso degli eventi, nonostante incertezza, battute d'arresto e fallimenti temporanei
	Motivazione e perseveranza	Rimanere concentrati e non arrendersi	• Essere determinati a trasformare le idee in azioni e soddisfare le proprie necessità di realizzazione • Prepararsi ad essere paziente e continuare a cercare di raggiungere i propri obiettivi individuali o di gruppo a lungo termine • Essere resilienti in situazioni di stress, di avversità e fallimento temporaneo
	Mobilitazione delle risorse	Trovare e gestire le risorse necessarie	• Reperire e gestire le risorse materiali, immateriali e digitali necessarie per trasformare le idee in azioni • Ottenere il massimo da risorse limitate • Ottenere e gestire le competenze necessarie in ogni fase, comprese le competenze tecniche, legali, fiscali e digitali (ad esempio attraverso partnership adeguate, reti, outsourcing e crowdsourcing)
	Alfabetizzazione economica e finanziaria	Sviluppare know-how economico e finanziario	• Fare una stima dei costi per trasformare un'idea in un'attività che crea valore • Pianificare, mettere in atto e valutare decisioni finanziarie sostenibili • Reperire finanziamenti che garantiscano alle attività di durare a lungo termine
	Mobilitazione delle persone	Ispirare, entusiasmare e coinvolgere gli altri	• Ispirare e stimolare gli altri • Ottenere il supporto necessario per conseguire risultati rilevanti • Dimostrare comunicazione efficace, abilità di persuasione, negoziazione e leadership

Area	Competenza	Risultato di apprendimento	Descrizione
INTO ACTION	Prendere l'iniziativa	Essere proattivi ed assumere responsabilità	• Avviare processi in grado di creare valore • Accettare le sfide • Agire e lavorare in modo indipendente per raggiungere gli obiettivi, attenersi ai programmi e svolgere le attività pianificate nei tempi previsti
	Pianificare e gestire	Definire le priorità, organizzare, gestire e controllare	• Definire obiettivi a lungo, medio e breve termine • Definire priorità e piani d'azione • Adattarsi a cambiamenti imprevisti
	Affrontare incertezza, ambiguità e rischio	Prendere decisioni riguardanti l'incertezza, l'ambiguità e il rischio	• Prendere decisioni quando il risultato è incerto, le informazioni disponibili sono parziali o ambigue e qualora ci sia il rischio di risultati indesiderati • Includere metodi strutturati nel processo di creazione di valore, per testare idee e prototipi sin dalle prime fasi, al fine di ridurre i rischi di fallimento • Gestire situazioni in rapida evoluzione in modo tempestivo e flessibile
	Lavorare in gruppo	Fare squadra, collaborare e creare network	• Lavorare e cooperare con gli altri per sviluppare idee e trasformarle in azioni • Network • Risolvere i conflitti e affrontare la concorrenza positivamente quando necessario
	Imparare dall'esperienza	Imparare lavorando	• Utilizzare qualsiasi iniziativa per la creazione di valore come opportunità di apprendimento • Imparare con gli altri, inclusi stagisti e mentori • Riflettere e imparare sia dal successo che dal fallimento (proprio e di altre persone)

Fonte: EntreComp, 2016

Il Modello di progressione EntreComp

Come si può dedurre dal Modello di progressione per lo sviluppo delle competenze imprenditoriali, (Tabella 3) si passa dalla creazione di valore ottenuta attraverso il supporto esterno, fino alla creazione di valore trasformativo (realizzabile senza alcun supporto esterno). Il Modello di progressione è composto da quattro livelli principali: Base, Intermedio, Avanzato ed Esperto. Ogni livello è a sua volta suddiviso in sottolivelli. Nel livello "Base", il valore viene creato con un supporto esterno. Nel livello "Intermedio", viene creato con una crescente autonomia. Nel livello "Avanzato", viene indicata la capacità di trasformare idee in azioni. Nel livello "Esperto" il valore creato ha un impatto elevato nell'ambito lavorativo e può essere realizzato solo dopo aver acquisito un significativo set di competenze imprenditoriali.

Tali livelli di abilità forniscono al mentore uno strumento per valutare i risultati di apprendimento dopo aver opportunamente selezionato a quali competenze dare la priorità, in base alle esigenze degli studenti.

Tabela 2. Il Modello di Progressione EntreComp

MODELLO DI PROGRESSIONE			
Base		**Intermedio**	
Contare sul supporto di altri		**Costruire la propria autonomia**	
Sotto supervisione diretta	Con supporto ridotto da parte degli altri, con un certo grado di autonomia ed insieme ai colleghi stagisti	Da solo o insieme ai colleghi	Assumersi alcune responsabilità e condividerle
Livello 1. Scoperta	**Livello 2. Esplorazione**	**Livello 3. Sperimentazione**	**Livello 4. Osare**
Scoprire le proprie qualità, potenzialità, interessi e desideri. Riconoscere diversi tipi di problemi e bisogni che possono essere risolti in modo creativo	Esplorare diversi approcci ai problemi, concentrandosi sulla diversità e sviluppando abilità e attitudini sociali	Sviluppare il pensiero critico e sperimentare come creare valore	Trasformare le idee in azioni e assumersene la responsabilità
Avanzato		**Esperto**	
Assumersi le responsabilità		**Guidare trasformazione, innovazione e crescita**	
Sotto una guida e insieme ad altre persone	Assumersi la responsabilità di prendere le decisioni e lavorare con gli altri	Assumersi la responsabilità di contribuire a sviluppi complessi in un campo specifico	Contribuire significativamente allo sviluppo di un ambito specifico
Livello 5. Migliorare	**Livello 6. Rafforzare**	**Livello 7. Espandere**	**Livello 8. Trasformare**
Migliorare le proprie abilità per trasformare le idee in azioni. Assumersi la responsabilità crescente di creare conoscenze relative allo sviluppo dell'imprenditorialità	Lavorare con gli altri, usando le conoscenze di cui si dispone per generare valore, affrontando sfide sempre più complesse	Concentrarsi sulle competenze necessarie per affrontare sfide complesse, gestendo un ambiente in costante cambiamento in cui il grado di incertezza è elevato	Concentrarsi sulle sfide emergenti, sviluppando nuove conoscenze attraverso ricerca, sviluppo e innovazione, per raggiungere l'eccellenza e trasformare il modo in cui le cose vengono fatte

Fonte: EntreComp, 2016

8. I risultati di apprendimento

I risultati di apprendimento contribuiscono a chiarire gli obiettivi del programma formativo e supportano gli studenti nel perseguirli. Essi rappresentano al contempo uno strumento valido anche per i mentori, poiché li aiutano a pianificare il programma formativo, a selezionare i metodi da utilizzare e ad orientare il processo di apprendimento, e per l'università, in quanto i risultati di apprendimento sono un importante punto di riferimento per migliorare la qualità dell'offerta formativa, attraverso una revisione continua basata sulla valutazione delle performance.

I risultati di apprendimento devono essere scritti in maniera chiara, semplice e coincisa, evitando di presentare dettagli che sarebbero poco utili all'obiettivo dell'analisi. Per raggiungere gli obiettivi dell'apprendimento e creare un processo continuo di miglioramento, è indispensabile collegare le attese con i risultati effettivamente conseguiti. Il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento costituisce quello che chiamiamo "competenza" che rappresenta l'abilità del tirocinante di mettere in pratica, autonomamente, quanto appreso (Cedefop, 2012).

Su tale visione del concetto di competenza, converge anche la definizione fornita nella Raccomandazione del 2008 sui livelli EQF: "La competenza è la comprovata abilità di utilizzare le conoscenze acquisite, le abilità personali, sociali o metodologiche, sul posto di lavoro o durante lo studio, per il proprio sviluppo personale e professionale" (European Parliament and Council of EU, 2008).

Durante il tirocinio EnterMode, al fine di rendere gli studenti in grado di poter acquisire le competenze imprenditoriali, è importante che gli obiettivi di apprendimento siano definiti chiaramente all'interno dell'Internship Plan (piano di tirocinio). Il Quadro delle competenze EntreComp fornisce esempi ed una lista di obiettivi di apprendimento per ciascuna delle competenze, secondo il livello di progresso desiderato o raggiunto. I mentori aziendali possono selezionare gli obiettivi di apprendimento sui quali basare il tirocinio, attraverso il Quadro delle Competenze EntreComp[6] e il sistema EQF rappresentato nella tabella successiva. Ulteriori informazioni sulla scelta degli obiettivi di apprendimento da selezionare, possono essere reperiti consultando la Guida per i mentori.

La tabella 4 mostra i descrittori EQF per i risultati dell'apprendimento per i livelli 6-8, che corrispondono ai livelli d'istruzione superiore.

[6] https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf.

Tabella 4: EQF - descrittori dei risultati di apprendimento

Descrittori dei risultati di apprendimento EQF			
Livello di Istruzione	**Conoscenza**	**Competenza**	**Responsabilità e autonomia**
Livello 6 EQF - Laurea Triennale	Conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio che presuppongono una comprensione critica di teorie e principi	Competenze avanzate, che dimostrano padronanza e innovazione, necessarie per risolvere problemi complessi e imprevedibili in un campo specializzato di lavoro o studio	Gestire attività o progetti tecnici o professionali complessi, assumendosi la responsabilità del processo decisionale in contesti di lavoro o studio imprevedibili; assumersi la responsabilità della gestione dello sviluppo professionale di individui e gruppi
Livello 7 EQF - Laurea magistrale	Conoscenze altamente specializzate, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio; consapevolezza critica su questioni legate alla conoscenza e alla relazione tra ambiti diversi	Capacità di problem-solving necessarie per la ricerca e/o l'innovazione, per sviluppare nuove conoscenze e procedure ed integrare le conoscenze provenienti da diversi settori	Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili e che richiedono nuovi approcci strategici; assumersi la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla pratica professionale e/o al riesame delle prestazioni strategiche dei team
Livello 8 EQF - Master e PhD	Conoscenze all'avanguardia relative ad un ambito lavorativo o di studio e alla relazione tra settori diversi	Competenze e tecniche più avanzate e specializzate, capacità di sintesi e valutazione, necessarie alla risoluzione di problemi critici nella ricerca e/o innovazione e per estendere le conoscenze o ridefinire le pratiche professionali esistenti	Dimostrare grande autorità, innovazione, autonomia, capacità di integrare sapere accademico e professionale. Impegno costante nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro o di studio, compresa la ricerca

Fonte: Cedefop. 2017

9. La Gamification ed il Serious Game di EnterMode

La gamification è l'uso di elementi generalmente utilizzati per il gioco, in contesti differenti da quelli tipici del gioco (Deterding et al., 2011). Secondo questa definizione, l'istruzione è un tipico contesto di che ben si presta all'utilizzo delle tecniche di gamification per fornire un'esperienza interessante e divertente nell'ambito del processo formativo, consentendo al contempo di ottenere un feedback istantaneo sulla performance di apprendimento.

La gamification è una tecnica pedagogica, relativamente nuova, che aiuta a sviluppare la conoscenza e a coinvolgere, stimolare e favorire l'impegno attivo degli studenti nel processo di apprendimento. Nello specifico, consiste nell'utilizzare un gioco al fine di favorire l'apprendimento, attraverso uno strumento user friendly che gli studenti avranno piacere ad utilizzare.

Al giorno d'oggi, gli stagisti di solito appartengono ad una generazione (Generazione Z, ovvero quella che comprende i nati tra la fine degli anni '90 e l'inizio degli anni 2000) che ha molta familiarità con la tecnologia. I ragazzi sono abituati al feedback istantaneo, ai premi e ad altri elementi tipici del mondo dei videogiochi. Quindi, la gamification può essere un metodo per favorire il coinvolgimento e la motivazione dei ragazzi nel corso del processo di apprendimento, inserendoli in un ambiente col quale hanno già dimestichezza.

Inoltre, tipicamente, ai giocatori è richiesto di portare a termine le missioni intermedie propedeutiche alla vittoria finale, scegliendo le azioni da compiere e sperimentando le diverse soluzioni alternative lungo il percorso. La gamification può includere: difficoltà (risorse limitate o tempo limitato), premi (badge, punti o risorse aggiuntive), diverso grado di responsabilità (autonomia di scelta o scelta vincolata) ed aleatorietà (nuove opportunità e ostacoli).

Tutti questi elementi sono coerenti con gli obiettivi formativi e con il percorso del tirocinio e possono quindi facilmente essere combinati e utilizzati durante l'implementazione del processo basato sulle sfide che rappresenta il fulcro del Modello EnterMode. Mentre gli studenti lavorano per risolvere la sfida contenuta nel loro piano di tirocinio (Internship Plan), i mentori li solleciteranno a risolvere il Serious Game per accrescere l'interesse degli studenti e motivarli a migliorare le loro competenze imprenditoriali.

Specificità del Serious Game di EnterMode

I partner del consorzio EnterMode hanno sviluppato un Serious Game online da impiegare durante lo stage, per supportare l'acquisizione della mentalità e delle capacità imprenditoriali.

Il quadro EntreComp, come descritto in precedenza, include 15 competenze mentre il Serious Game mira a sviluppare 6 delle predette 15 competenze: creatività, vision, mobilitazione delle risorse, individuare le opportunità, affrontare incertezza, ambiguità e rischio e lavorare in gruppo.

Strutturare un Serious Game che fosse in grado di migliorare le competenze imprenditoriali degli studenti non è stato affatto un compito facile ed ha necessitato di operare una selezione delle

competenze imprenditoriali da sviluppare negli studenti, affinché fosse possibile integrarle in un gioco completo che avesse una sua coerenza interna.

Il gioco online è progettato in modo tale da essere calato in contesti diversi e può quindi essere applicato a diversi programmi di tirocinio. Incorpora, inoltre, meccanismi di analisi dell'apprendimento (learning analytics), utili per una migliore comprensione dei risultati intermedi e dei progressi conseguiti dagli studenti. Tale ultimo aspetto consentirà di raccogliere dati tanto a livello individuale che a livello di singola università, consentendo così di poter valutare, con la dovuta efficacia, tanto il singolo, quanto il gruppo.

Il Serious Game è disponibile online ed è dunque accessibile a tutti gli studenti che intraprendono il tirocinio secondo il Modello EnterMode. Sarà sufficiente iscriversi a: http://entermode.lyk.io/login

Una delle sfide principali nello sviluppo di un Serious Game è creare e mantenere l'interesse dell'utente. Ad esempio, se il livello della sfida è troppo alto e il livello di abilità di un giocatore è troppo basso, si può generare ansia. Al contrario, se il gioco è troppo semplice, può subentrare la noia. Per evitare ciò, si è definita una storia di riferimento che identifica la missione finale dell'intero gioco e diversi minigame (quiz, alberi decisionali, memory game e drag and drop), con vari livelli di difficoltà.

La storia di riferimento: Il gioco di EnterMode è complementare all'esperienza di tirocinio, pertanto l'obiettivo finale del giocatore, coerentemente con quello reale del tirocinante, è stato identificato nell'avere un colloquio di lavoro con il top manager aziendale ed essere assunti (al termine della partita). Tale obiettivo può essere raggiunto solo se si saranno portati a termine tutti i minigame intermedi. Il giocatore può scegliere fra tre tutor virtuali, che hanno il compito di guidarlo durante l'intero gioco e di fornire feedback ed informazioni da utilizzare successivamente (durante il colloquio finale con il top manager).

I seguenti elementi di gamification sono integrati nel Serious Game online:

Curiosità: Il Serious Game propone sfide e quiz che stimolano la curiosità.

Monitoraggio dei progressi e feedback: Per gli studenti è stimolante vedere i propri progressi e, nel visualizzare gli stessi, saranno anche in grado di apprezzare le conoscenze che stanno sviluppando. A supporto di questo processo, il gioco integra l'analisi dei dati (learning analytics) di cui si è detto in precedenza, proprio per misurare efficacemente il processo di apprendimento.

Stress legato al tempo: Il gioco stabilisce delle tempistiche da rispettare per risolvere i minigame. Questo aspetto, dal punto di vista pedagogico, insegna allo studente l'importanza di assicurarsi che un progetto sia portato a termine entro il periodo di tempo assegnato.

Competizione e classifica: I punti ottenuti dagli studenti vengono visualizzati in una classifica, in modo tale che possano essere confrontati con quelli di altri giocatori.

Avatar: Gli studenti possono scegliere il proprio personaggio (avatar) e, come detto, uno dei tre tutor virtuali che li guideranno durante gioco.

Missioni: Il gioco presenta una serie di missioni (minigame) da completare singolarmente. Alcune missioni sono interconnesse tra loro e conducono all'ottenimento di uno specifico premio relativo ad una particolare competenza indicata nel framework EntreComp.

Premi: Gli studenti ricevono dei badge come ricompensa per il completamento di compiti specifici. I badge vengono assegnati quando è stata acquisita una competenza appartenente al framework EntreComp.

Scelte e responsabilità: Gli studenti possono fare diverse scelte, ad esempio possono decidere da quale minigame iniziare, possono ripetere il minigame o possono momentaneamente accantonarlo e passare alla sfida proposta da un altro minigame.

Sconfitte: Gli studenti possono perdere una sfida a causa dei limiti di tempo o per aver compiuto scelte sbagliate, ma queste battute d'arresto rappresentano comunque un'opportunità per migliorare ed ottenere un feedback positivo nel loro prossimo tentativo.

10. La Community of Practice di EnterMode

Le Community of Practice (CoP) sono gruppi di persone che condividono un interesse comune e imparano a migliorare il proprio approccio verso tale interesse, interagendo e condividendo le proprie esperienze con regolarità (Wenger, 2010). In tal modo, i membri della community costruiscono un comune set di conoscenze, accumulano competenze nel proprio campo e sviluppano pratiche condivise, interagendo nel tentativo di trovare le soluzioni più adatte ad un determinato problema comune. Può trattarsi, ad esempio, di professionisti che affrontano problemi di lavoro, ma anche di studenti che si occupano di questioni scolastiche o universitarie (Wenger, 2010).

L'apprendimento in una CoP avviene attraverso un confronto tra partecipanti, al termine del quale diviene possibile allineare la propria esperienza personale con quella delle best practice emergenti.

Nel tradizionale paradigma di apprendimento, qualcosa che è già noto viene trasmesso da persone più esperte a soggetti che mostrano un gap conoscitivo. Ma in un mondo sempre più complesso e dinamico, questa semplice visione non è più attuale, dal momento che alle persone viene richiesto di innovare, risolvere problemi, adottare strategie, cogliere le opportunità e coinvolgere gli altri. L'apprendimento oggi è quindi anche un apprendimento di tipo sociale, emergente cioè dall'interazione con gli altri, e capace di permettere la risoluzione di problemi in tempo reale (Wenger & Trayner, 2015).

La CoP di EnterMode è stata realizzata per supportare lo sviluppo, la condivisione e la riflessione critica riguardo le competenze imprenditoriali, nonché consentire la socializzazione tra i soggetti coinvolti e facilitare il flusso di conoscenza tra università e imprese.

La CoP di EnterMode risiede su DISCUSS, una piattaforma online europea appositamente realizzata per ospitare le CoP. DISCUSS offre una ricca varietà di strumenti che i membri della CoP possono utilizzare per creare contenuti, condividere conoscenze e collaborare, in conformità con i ruoli e le regole stabilite per la partecipazione.

I nuovi membri possono registrarsi gratuitamente al sito: www.discuss-community.eu

Quando verrà richiesto di selezionare la tipologia di profilo, occorrerà selezionare:

"EnterMode Network - Higher Education - Business Network on Entrepreneurship Education"

Dopo la registrazione, i nuovi utenti riceveranno una notifica per e-mail contenente un link di attivazione. Cliccando su questo link, il processo di registrazione sarà completato e il nuovo membro avrà accesso alla CoP di EnterMode. In alternativa, i nuovi membri potranno registrarsi utilizzando le proprie credenziali d'accesso ai social network (come Facebook, ad esempio).

Le CoP sono per definizione spontanee e auto-dirette. Quindi, difficilmente possono essere concepite sulla base dei principi tradizionali di progettazione organizzativa. Diversamente dalle organizzazioni, la partecipazione è, infatti, volontaria e personale e i membri delle CoP diventano, informalmente, vincolati dall'importanza del valore che gli viene trasferito attraverso l'apprendimento condiviso.

Tuttavia, è anche vero che le Virtual Community of Practice (VCoP) seguono dei principi organizzativi, senza i quali il coordinamento e la collaborazione non sarebbero possibili. Le VCoP utilizzano strutture

organizzative ed elementi simili a quelli delle organizzazioni del mondo reale, come ruoli, regole, definizioni e termini condivisi, a cui i membri devono adeguarsi quando interagiscono. Attraverso l'assegnazione di ruoli ai membri delle VCoP, si assicura la legittimità delle attività che potranno essere svolte e si comunicano alla comunità le caratteristiche di ciascun membro. Si garantisce inoltre il controllo delle regole della comunità, la legittimità dell'adesione, l'adeguatezza normativa delle interazioni e si riduce le possibilità che si verifichino azioni indesiderate o lesive del rispetto altrui. La profilazione dei membri consente, inoltre, la selezione di contatti con competenze simili o complementari, in modo da stabilire connessioni più proficue all'interno della VCoP. Per riassumere, tutti questi elementi supportano l'interazione strutturata tra i membri e delimitano la gamma di potenziali attività, in modo tale che la comunità possa sviluppare fiducia tra i membri, ma anche un'identità collettiva (Preisinger-Kleine, 2013).

I ruoli nella CoP di EnterMode

L'assegnazione dei ruoli è fondamentale per ogni comunità virtuale. Nella fase iniziale della procedura di creazione della CoP di EnterMode, sono stati pertanto definiti i ruoli tipicamente esistenti in ogni VCoP: amministratore, moderatore, facilitatore e membro. Gli amministratori e i moderatori si occupano della gestione della comunità e ne assicurano il funzionamento nel suo insieme, sia per quanto riguarda gli aspetti tecnici che per quelli organizzativi. Mentre i ruoli di moderatore e facilitatore sono stati assegnati ai membri del partenariato EnterMode, per favorire l'interazione sulla CoP. Il ruolo di membro, infine, viene assegnato automaticamente agli utenti quando si iscrivono alla CoP. Al membro della CoP non è dato in automatico alcun diritto speciale (in termini di azioni da poter compiere), ma questo aspetto potrà essere modificato dagli amministratori aggiungendo privilegi che potrebbero risultare opportuni solo con l'evolvere della community. Il modo in cui i membri della CoP interagiscono, implementano e condividono la conoscenza è rappresentato graficamente nella Figura 4 che sarà di seguito esposta.

Il flusso di conoscenza nella CoP di EnterMode

Il flusso di conoscenza nella CoP di EnterMode lavora su quattro dimensioni: risorse della conoscenza, condivisione della conoscenza, gestione della conoscenza e trasferimento della conoscenza. Ogni fase, per funzionare correttamente, richiede una serie di attività complementari proprie del moderatore e del facilitatore.

1. Risorse della conoscenza

Le VCoP combinano due tipi di risorse della conoscenza: persone ed oggetti. Il compito principale dei facilitatori è quello di scoprire le esigenze dei membri e il contributo che possono apportare all'interno della comunità. Allo stesso tempo, i facilitatori assicurano che gli oggetti della conoscenza siano gestiti correttamente. Ci riferiamo ad elementi quali: foto, video, file audio, documenti di testo, collegamenti a contenuti Web (presentazioni, diapositive, video, articoli, blog e podcast).

2. Condivisione della conoscenza

I facilitatori stimolano l'azione all'interno della comunità. Promuovono interventi e riflessioni, formulando domande, favoriscono l'apprendimento reciproco, invitano a diversi livelli di

partecipazione, controllano il progresso della comunità, allargano la comunità e organizzano eventi insieme ai moderatori.

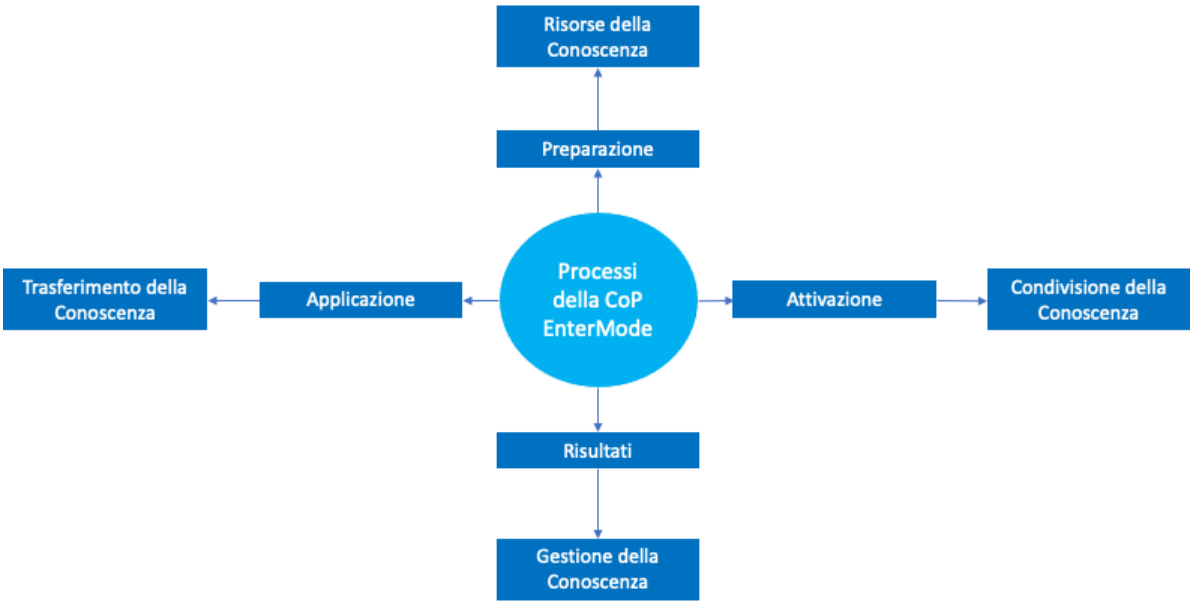
3. Gestione della conoscenza

I facilitatori promuovono la produttività e pianificano i risultati. Si interrogano su cosa funziona e perché, sulle difficoltà da affrontare, sui fattori di successo e sull'individuazione di una best practice condivisa.

4. Trasferimento della conoscenza

I facilitatori assicurano che la comunità capitalizzi le conoscenze acquisite. Stimolano il feedback da parte degli organizzatori dei tirocini, sia sulle lezioni apprese che riguardo le raccomandazioni per il miglioramento delle pratiche di tirocinio. Per quanto riguarda la progettazione, sono stati adottati sette determinanti principi per "coltivare" le CoP (Wenger et al, 2002): 1. Progetto per lo sviluppo evolutivo 2. Dialogo aperto tra prospettive interne ed esterne 3. Invito a diversi livelli di partecipazione 4. Sviluppo di spazi sia pubblici che privati 5. Focus sul valore 6. Combinazione di familiarità ed entusiasmo 7. Creazione della continuità d'interazione. Tali principi sono stati, logicamente, adattati agli obiettivi specifici della CoP EnterMode.

Figura 4: Il ciclo della conoscenza in EnterMode



Fonte: elaborazione propria

11. Learning Analytics

La learning analytics (analisi dell'apprendimento) è un'applicazione al settore dell'istruzione dei Web Analytics (tipicamente utilizzati dai siti web e dai social network per profilare gli utenti). Tale processo ha l'obiettivo di raccogliere e analizzare dati relativi ai singoli studenti durante il processo di apprendimento online (NMC Horizon report, 2016).

Le ricerche sull'analisi dell'apprendimento si sono finora concentrate sul prevedere e guidare il progresso dell'apprendimento dei singoli studenti nell'ambito di un più ampio e istituzionalizzato sistema di gestione dell'apprendimento. Di conseguenza, l'analisi dell'apprendimento è stata adottata principalmente nelle istituzioni che si occupano di formazione, mentre si conosce poco del suo funzionamento in contesti di apprendimento informali, come le CoP, in riferimento alle quali, ad oggi, non è disponibile alcuna ricerca.

Diversamente dall'apprendimento in contesti istituzionali, le CoP approfondiscono le proprie conoscenze e competenze attraverso una continua interazione tra gli utenti. Inoltre, gli obiettivi di apprendimento delle CoP sono di breve termine e più dinamici. Dal momento che non esiste un modo univoco affinché si concretizzi il processo di knowledge sharing, i meccanismi sono per natura informali, autonomi e auto-organizzati (Sanchez-Cardona et al, 2012). Tuttavia, il numero di partecipanti alle CoP è spesso troppo ridotto per trarre conclusioni statistiche o applicare algoritmi di data mining educativi in modo standardizzato (Klamma, 2013).

Nelle piccole CoP i gestori delle comunità possono avere accesso al contenuto o alle discussioni dei membri e conoscere tutti o la maggior parte dei partecipanti; tuttavia, ciò diventa impossibile una volta che la CoP raggiunge una portata più ampia. In questo senso, l'analisi dell'apprendimento può aiutare a chiarire cosa accade nella VCoP, attingendo al notevole volume di dati generato dall'attività online.

Per analizzare l'apprendimento e la costruzione di conoscenze all'interno delle CoP, sono stati integrati tre diversi approcci metodologici: analisi orientata ai contenuti, analisi orientata ai processi e analisi del social network (Greller & Hoppe, 2017).

- L'analisi orientata ai contenuti combina diversi metodi, come l'analisi semantica dei contenuti generati dagli utenti, nell'ottica di descrivere il livello di comprensione di un argomento da parte di un utente.

- L'analisi orientata al processo è stata ideata per ottenere informazioni su tempi e modalità di interazione tra gli utenti e sulla sequenza di azioni poste in essere per generare l'apprendimento. Spesso questo approccio è realizzato attraverso l'analisi computazionale dei logfile.

- L'analisi del social network può mirare sia all'analisi della relazione tra gli utenti che alla relazione tra utente ed elemento postato (video, immagini, testo). Essa è caratterizzata da una prospettiva razionale ed è rappresentata attraverso una struttura grafica che vede gli attori come nodi di una rete. Esempi di legami che possono crearsi ed essere oggetto di analisi sono: l'affiliazione, l'amicizia, le relazioni professionali o la condivisione di informazioni. Tale analisi è impiegata per rilevare l'accumulazione di capitale sociale, come metro di misura per valutare la propria reputazione, ma anche per poter valutare la posizione strategica all'interno di una community, distinguendo tra esperti e nuovi utenti, e creando i relativi algoritmi di identificazione. L'analisi del social network è un

metodo che mira a rendere visibile l'importanza degli attori della rete stessa, la loro centralità e il volume delle loro connessioni.

La CoP EnterMode è definita per supportare lo sviluppo, la condivisione e la riflessione critica sull'imprenditorialità, nonché per migliorare la rete relazionale tra i nuovi utenti e facilitare il flusso di conoscenza tra università e imprese, al fine di migliorare le esperienze di tirocinio. A tal proposito, la CoP offre uno spazio virtuale e gli strumenti per l'apprendimento e la collaborazione tra tutor accademici e mentori aziendali che sono chiamati a sviluppare competenze imprenditoriali negli studenti, adottando il Modello EnterMode.

Il Modello EnterMode prevede strumenti di analisi dell'apprendimento, che hanno l'obiettivo di migliorare la qualità e l'efficienza del tirocinio, consentendo ai mentori di adattare il programma di tirocinio alle esigenze degli studenti e delle organizzazioni ospitanti di cui fanno parte. L'analisi dell'apprendimento nel Modello di tirocinio servirà come strumento di supporto per l'orientamento degli studenti, per il controllo di qualità, lo sviluppo delle attività e il miglioramento dell'efficienza.

Nel Modello EnterMode, le principali fonti di dati sulle quali sarà realizzato l'analisi dell'apprendimento sono il Serious Game e la CoP.

Attraverso EnterMode è possibile implementare l'analisi dell'apprendimento sia a livello individuale che a livello collettivo. Da un lato l'analisi di apprendimento è focalizzata sullo studente che partecipa al gioco online durante il suo tirocinio. Il Serious Game include dei meccanismi che, durante il gioco, permettono di tracciare e valutare i progressi di apprendimento degli studenti. L'analisi dell'apprendimento aumenta l'efficacia del processo di formazione degli studenti, poiché i dati statistici possono essere utilizzati da mentori e tutor per elaborare suggerimenti personalizzati da incorporare nel tirocinio e, più in generale, nella formazione dello studente. Lo scopo dell'analisi, in questo caso, è quello di rendere visibile la performance di uno studente (o del gruppo di studenti di una stessa università) nelle differenti aree di competenza. L'analisi di apprendimento si pone infatti come strumento per poter verificare il livello di apprendimento dello studente nelle diverse aree e nel corso del tempo. Inoltre, questo tipo di analisi di apprendimento presenta alcuni indicatori utili a definire le difficoltà che lo studente incontra durante il suo percorso formativo e che potrebbero influenzare la sua concreta crescita personale e professionale.

La seconda tipologia di analisi dell'apprendimento si realizza attraverso l'analisi dei processi di apprendimento collettivo che avvengono all'interno della CoP di EnterMode. Quest'analisi ha come scopo quello di coinvolgere mentori, studenti e tutor accademici al fine di migliorare l'esperienza di tirocinio, individuando le best practice, attraverso la condivisione delle loro esperienze e conoscenze, e risolvendo così i possibili problemi che possono presentarsi. La differenza con la prima tipologia di analisi di apprendimento risiede nel fatto che quest'ultima mira ad evidenziare l'efficacia della CoP e la sua capacità di supportare il processo di apprendimento attraverso la creazione di una conoscenza comune e condivisa nell'ambito dell'implementazione del Modello EnterMode.

I dati raccolti, che vengono analizzati attraverso l'analisi dell'apprendimento, comprendono:

- Risorse che i partecipanti usano, raccolgono o creano (come video, immagini, testi)
- Interazioni tra gli utilizzatori

- Argomenti
- Progressione della conoscenza
- Soddisfazione e coinvolgimento

Inoltre, l'analisi dell'apprendimento concorre a individuare gli strumenti più efficaci per stimolare la riflessione sull'esperienza del tirocinio EnterMode. I risultati di questa analisi saranno messi a disposizione della CoP durante i tirocini e le interazioni degli utenti con queste informazioni saranno monitorate e analizzate.

Per l'applicazione dell'analisi dell'apprendimento nella CoP EnterMode, proponiamo una combinazione di metodi di analisi, sia orientata ai processi che al network.

La seguente tabella (Tabella 5) mostra una serie di idee e costituisce un punto di partenza per l'analisi dell'apprendimento nella CoP che potrà poi essere ulteriormente sviluppata. Viene presentato inizialmente il soggetto di analisi principale per proseguire poi con l'elaborazione dei dati, ovvero la registrazione di attività meno rilevanti, come ad esempio le interazioni tra gli utenti o gli strumenti di apprendimento (oggetti di apprendimento). Si continua poi con un'idea più complessa relativa alla misurazione dell'immagine e delle posizioni strategiche dei membri nella comunità, per concludere con l'analisi del flusso della conoscenza tra tipologie eterogenee di partecipanti. Inutile dire che la raccolta di dati e l'estrapolazione degli stessi (data mining), dipenderanno in gran parte dal consenso dei membri, pertanto, al momento dell'iscrizione, verrà richiesto un esplicito consenso al trattamento dei dati e, coerentemente con il GDPR, i membri avranno il diritto di interrompere l'analisi dell'apprendimento in qualsiasi momento. Ci si attende, in definitiva, che l'analisi degli obiettivi di apprendimento possa fornire importanti informazioni sia a livello di apprendimento personale sia a livello di apprendimento collettivo, così da comprendere meglio l'impatto del Modello EnterMode.

Tabella 5. Dati che possono essere derivati dalla learning Analytics della CoP

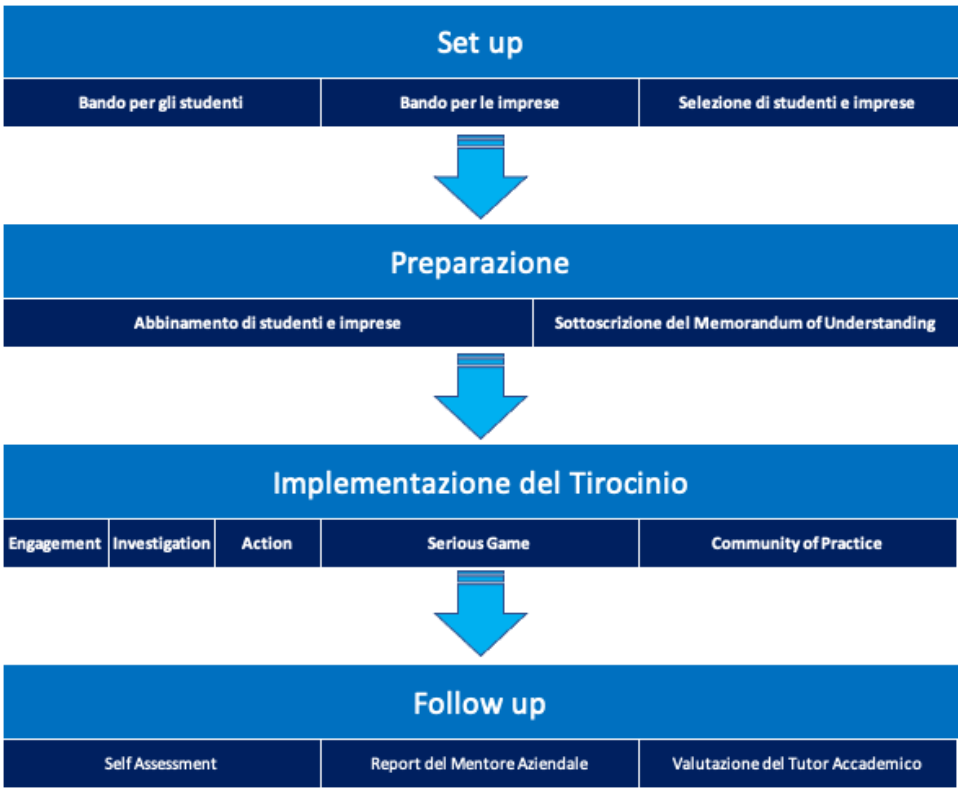
Coinvolgimento degli utilizzatori	Status condivisi	Commenti sugli status e su elementi condivisi da altri membri	Suggerimenti su status ed elementi condivisi da altri membri
	Frequenza e numero dei contenuti condivisi	Discussioni avviate	Frequenza e numero dei contenuti visualizzati o scaricati
Centralità dei learners	Collegamenti con gli altri membri	Frequenza di scambio di opinioni con gli altri	Feedback ricevuti su discussioni e contenuti condivisi
Cluster di learners più rilevanti	Collegamenti reciproci	Citazioni reciproche nei post	Membri seguiti
Rilevanza dei modello di tirocinio e delle buone pratiche	Risultati di sondaggi ricorrenti		
Flusso di conoscenza tra università e imprese	Relazioni instaurate tra personale accademico e aziendale	Frequenza e assiduità di interazione tra personale accademico e aziendale	Membri appartenenti al mondo accademico seguiti da membri appartenenti al mondo delle imprese e viceversa

Fonte: elaborazione propria

12. Implementazione del modello EnterMode

Per l'implementazione del Modello di tirocinio EnterMode, è necessario intraprendere e attuare una serie di processi. Tali processi sono di seguito graficamente rappresentati:

Figura 5: Il processo del tirocinio EnterMode



Fonte: elaborazione propria

Il Modello di stage EnterMode ha inizio con un bando per gli studenti e uno per le aziende, emessi dall'ufficio amministrativo (ufficio tirocinio) dell'Università, cui seguirà il processo di abbinamento tra studenti e organizzazioni ospitanti, in funzione dell'aderenza di queste ultime al percorso di studi degli studenti che hanno presentato domanda. Ciascuna università deve decidere a quanti studenti offrire la possibilità di partecipare a questo tipo tirocinio, a seconda della disponibilità di tutor accademici e del tempo che si potrà impiegare per poter preparare e supportare adeguatamente sia gli studenti che le aziende. Completato il processo di abbinamento, l'HEI siglerà il MoU con le imprese aderenti e si potrà dare inizio alla fase di Engagement prevista dal Modello EnterMode.

Lo step successivo consiste nello sviluppo del piano di tirocinio (Internship Plan), al quale gli studenti e le aziende lavoreranno insieme per la definizione della challenge (sfida) e dei risultati di apprendimento. Questi ultimi saranno definiti sulla base del framework EntreComp e saranno orientati verso una o più competenze imprenditoriali che s'intenderà da migliorare utilizzando il Modello di progressione. La selezione delle competenze da migliorare dovrà essere effettuata anche alla luce del

self-assessment test che lo studente avrà compilato non appena sarà stato ultimato il processo di abbinamento con l'organizzazione ospitante. Il piano di tirocinio sarà sottoposto all'approvazione del docente responsabile (tutor accademico) il quale, insieme all'ufficio amministrativo, redigerà, coerentemente, il Learning Agreement (accordo di apprendimento). Quest'ultimo dovrà essere firmato dalle tre parti coinvolte nel tirocinio (università, azienda e studente).

L'implementazione dell'apprendimento basato sulla sfida si realizzerà durante le fasi di Investigation ed Action, nel corso delle quali gli studenti completeranno il piano di azione contenuto nell'Internship Plan e progrediranno nel livello di abilità relativo alle singole competenze prescelte. Le aziende ospitanti agiranno come incubatori ed aiuteranno gli studenti nello sviluppo delle loro idee volte alla soluzione della challenge. Durante le fasi di Engagement, Investigation ed Action, gli studenti risolveranno anche il Serious Game e, insieme ai mentori aziendali e ai tutor accademici, parteciperanno alla condivisione delle proprie esperienze sulla CoP.

Al termine del tirocinio, il mentore aziendale e il tutor accademico avvieranno una valutazione finale, nella quale saranno indicati i risultati dell'apprendimento conseguiti, la sintesi dell'intera implementazione dello stage, le conoscenze teoriche e pratiche acquisite. Contestualmente, lo studente elaborerà un'autovalutazione riguardante le abilità imprenditoriali sviluppate, utilizzando il metodo e gli strumenti predefiniti che saranno meglio descritti nella Guida per i mentori. Il mentore verificherà i risultati dell'autovalutazione e fornirà allo studente feedback e suggerimenti.

Per maggiori dettagli sulle specifiche attività da realizzare in ogni fase del Modello di tirocinio ed i rispettivi esempi, si rimanda alla Guida per i mentori.

13. Sustainability del modello EnterMode

Come abbiamo visto, l'obiettivo principale del Modello di stage EnterMode è promuovere lo spirito imprenditoriale negli studenti e stimolare il loro interesse nel trasformare le loro idee in azioni. Un altro fondamentale obiettivo è quello di stimolare università e aziende a migliorare l'efficacia della loro partnership, garantendo la sostenibilità del Modello.

Come affermato dal framework EntreComp, l'imprenditorialità è strettamente legata al concetto di creazione di valore e quest'ultimo può essere finanziario, culturale o sociale (FFE-YE, 2012). In tale ottica, il Modello EnterMode fungerà da ponte tra il mondo dell'istruzione e quello del lavoro, con gli studenti come beneficiari principali ed aziende e università come beneficiari secondari.

Come si è affermato nel corso del recente simposio sull'apprendistato organizzato dall'OCSE e dal Cedefop, [7], l'impiego dell'apprendimento basato sul lavoro (internship) per lo sviluppo delle capacità trasversali è tra le nuove grandi tendenze nel campo della formazione. In un mondo in cui la richiesta di nuove competenze è sempre crescente, lo sviluppo di abilità imprenditoriali risulta essere fondamentale per gli studenti. Il Modello di stage EnterMode ha un approccio efficace che può essere facilmente integrato negli attuali programmi di tirocinio, in quanto non richiede investimenti significativi in termini di risorse finanziarie aggiuntive. Tuttavia, sono indispensabili investimenti in termini di tempo da parte del personale amministrativo dell'università, dei mentori aziendali, dei tutor accademici e degli studenti stessi, specialmente per arricchire di contenuti la CoP, al fine di ottenere dati utili per migliorare di continuo il processo formativo.

I prerequisiti per l'attuazione, il successo e la sostenibilità del Modello sono:

A livello organizzativo:

- Motivare l'università ad adottare il programma e offrire agli studenti l'apprendimento imprenditoriale come opzione aggiuntiva ad un programma di tirocinio.

- Creazione di una rete di aziende che accettino di aderire a EnterMode e di offrire posizioni di tirocinio di qualità agli studenti universitari.

- Selezionare accuratamente le aziende che aderiranno al programma. Il criterio principale è il loro impegno a fornire l'adeguata incubazione agli studenti (tutoring, supporto, networking e risorse necessarie per la realizzazione del progetto).

- sviluppare delle capacità di realizzazione di quanto previsto dal Modello, attraverso un'adeguata formazione del personale amministrativo, dei tutor accademici e dei mentori aziendali attraverso la CoP, ma anche attraverso dei seminari ad hoc e dei webinar.

A livello personale:

[7] 2019 joint Cedefop and OECD symposium: The next steps for apprenticeship, Paris 7/10/2019, https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/events/2019-joint-cedefop-and-oecd-symposium-next-steps-apprenticeship-0.

- Motivazione e coinvolgimento attivo di tutte le persone coinvolte.
- Selezione degli studenti, tenendo conto delle motivazioni che li hanno spinti ad aderire al programma.
- Collaborazione continua tra le parti coinvolte.
- Valutazione del rendimento degli studenti e miglioramento continuo di EnterMode.

I partner del progetto EnterMode, attraverso la CoP, sono disposti a fornire assistenza e supporto alle università che desiderano applicare il Modello di stage per lo sviluppo delle competenze imprenditoriali. L'espansione della CoP con la partecipazione di un numero elevato di università e aziende consentirà la creazione di una rete multinodale in grado di creare valore per tutte le parti interessate. Ad esempio, le università trarranno vantaggio da una vasto network e dalla partecipazione delle imprese, non solo nel proprio Paese, ma anche all'estero e le aziende trarranno vantaggio dalla collaborazione con diverse università europee, attirando studenti in grado di apportare valore al proprio business.

In modo complementare e al fine di garantire la sostenibilità del Modello, i partner metteranno in evidenza le buone pratiche derivanti dall'attuazione dei tirocini EnterMode. Per garantire la diffusione dei risultati del progetto, si potrà ricorrere a mezzi come video, post sui social media, comunicati stampa, articoli e materiale informativo, che saranno distribuiti alle aziende e alle università. Inoltre, le università utilizzeranno la propria rete di ex studenti affinché informino i loro conoscenti (possibili futuri partecipanti) circa i vantaggi del tirocinio EnterMode.

Il nostro obiettivo principale è quello di implementare il Modello EnterMode come principale processo di gestione dei futuri stage universitari. A valle dell'opportuna disseminazione del Modello, prevediamo una sostanziale estensione del suo utilizzo da parte di altre università europee che intendano migliorare i propri programmi di tirocinio. Riteniamo, inoltre, che l'acquisizione da parte degli studenti, beneficiari finali del Modello, di capacità e attitudini imprenditoriali, avrà un impatto significativo sia sulla loro vita che sulla loro carriera futura e che sarà dunque anche l'esperienza degli stessi studenti a garantire la sostenibilità del Modello.

Bibliografia

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi: 10.2791/593884. Available at http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf

Biggs, J.B. (2003). Teaching for quality learning at university (second edition). Buckingham: Open University Press/Society for Research into Higher Education.

Calloway, D., & Beckstead, S.M. (1995). Reconceptualising internships in management education. *Journal on Management Education, 19*, 326- 341.

Calvo M., Alonso-Fernández C., Freire M., Martínez-Ortiz I., Fernández-Manjón B. (2018). *Making understandable Game Learning Analytics for teachers,* Zenodo 1250767, DOI: 10.5281.

Cedefop (2012). Curriculum reform in Europe: the impact of learning outcomes. Luxembourg: Publications Office. *Cedefop research paper*; No 29. http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/ publications/5529.

Cedefop (2017). *Defining, writing and applying learning outcomes: a European handbook*. Luxembourg: Publications Office.

Council of the European Union (2009). Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training ('ET 2020'). *Official Journal of the European Union, C 119/2.*

Deterding, S., Khaled, R., Nache, L.E., and Dixon, D. (2011). *Gamification: Toward a Definition*. DOI: 10.1145/1979742.1979575.

EnterMode project outputs. (n.d). Retrieved June 29,2020, from https://entermode.eu/outputs/.

European Commission (2011). Using learning outcomes: European qualifications framework series: Note 4. Luxembourg: Publications Office. http://www.cedefop.europa.eu/files/Using_learning_outcomes.pdf

European Commission (2015). *Employment and Social Developments in Europe 2015.* Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Parliament; Council of the EU (2008). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European qualifications framework for lifelong learning. *Official Journal of the European Union,* C 111, 6 May 2008, pp. 1-7.

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:111:0001:0007:EN:PDF

FFE-YE. (2012). Impact of Entrepreneurship Education in Denmark - 2011. In L. Vestergaard, K. Moberg & C. Jørgensen (Eds.). *Odense: The Danish Foundation for Entrepreneurship* - Young Enterprise.

Fuller, R., & Schoenberger, R. (1991). The gender salary gap: Do academic achievement, internship experience and college major make a difference? *Social Science Quarterly, 72*(4): 715–726.

Greller W., Hoppe U. (2017). *Learning Analytics: Implications for Higher Education*. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jahrgang 12 Nr. 2, 2017.

Johnson, L., Adams Becker, S., Cummins, M., Estrada, V., Freeman, A., and Hall, C. (2016). *NMC Horizon Report: 2016 Higher Education Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium.

Klamma R. (2013) Community Learning Analytics – Challenges and Opportunities. In: Wang JF., Lau R. (eds) *Advances in Web-Based Learning – ICWL 2013. ICWL 2013. Lecture Notes in Computer Science*, vol 8167. Springer, Berlin, Heidelberg. Doi: 10.1007/978-3-642-41175-5_29.

Lang Ch., Siemens G., Wise A., Gasevic D. (2017). *Handbook of Learning Analytics. Society for Learning Analytics Research 2017*. DOI: 10.18608/hla17.

Matthews, C., & Zimmerman, B. B. (1999). Integrating service learning and technical communication: Benefits and challenges. *Technical Communication Quarterly, 8,* 383– 404.

Narayanan, V. K., & Olk, P. M. (2010). Determinants of Internship Effectiveness: An Exploratory Model. *Academy of Management Learning &Education, 9* (1), 61-80.

Nichols, M., Cator, K., and Torres, M. (2016) *Challenge-Based Learning Learner User Guide*. Redwood City, CA: Digital Promise.

Preisinger-Kleine, R. (2013) An Analytical Quality Framework for Learning Cities and Regions, *International Review of Education, 59*, 521–538.

Renganathan, S., Abdul Karim, Z.A., & Chong, S. L. (2012). Students' perception of industrial internship programme. *Education + Training, 54* (2/3), 180-191.

Rothman, M. (2003). Internships: Most and least favored aspects among a business school sample. *Psychological Reports, 93,* 921–924.

Rychen, D. S. & Salganik, L. H. (2000). *Definition and Selection of Key Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations*. INES GENERAL ASSEMBLY 2000. Retrieved from http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/02.parsys.69356.downloadList.26477.DownloadFile.tmp/2000.desecocontrib.inesg.a.pdf.

Sanchez-Cardona I., Sanchez-Lugo J., Velez-Gonzalez J. (2012). Exploring the potential of communities of practice for learning and collaboration in a higher education context. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46 (2012) 1820 – 1825.

University of Ioannina (2019). *Background Study: Entrepreneurial education in HE in partner's countries, entrepreneurial skills required by HE students, framework for internships.* Retrieved from http://entermode.eu/outputs/ .

Wenger E. (2010) Communities of Practice and Social Learning Systems: the Career of a Concept. In: Blackmore C. (eds) *Social Learning Systems and Communities of Practice*. Springer, London.

Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing* Knowledge. Harvard Business School Press.

Wenger-Trayner, E. and Wenger-Trayner, B. (2015). Introduction to communities of practice: A brief overview of the concept and its uses. Grass Valley, CA: Wenger-Trayner.

2019 joint Cedefop and OECD symposium: The next steps for apprenticeship. (n.d.). Retrieved June 29, 2020 from https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/events/2019-joint-cedefop-and-oecd-symposium-next-steps-apprenticeship-0.

Glossario

Termine	Descrizione
Analisi dell'apprendimento	Misurazione, raccolta, analisi e comunicazione dei dati relativi agli studenti e ai loro contesti, al fine di comprendere e ottimizzare l'apprendimento e gli ambienti in cui si verifica
Apprendimento basato sulle sfide	Framework di collaborazione per l'apprendimento attraverso la risoluzione di problemi e il superamento di sfide del mondo reale
Apprendimento organizzativo (Organizational Learning)	Processo di creazione, conservazione e trasferimento delle conoscenze all'interno di un'organizzazione
Capacità imprenditoriali	Insieme di competenze tecniche, gestionali e personali necessarie per gestire un'attività imprenditoriale di successo
Competenza	Insieme di conoscenze, abilità e attitudini dimostrabili che consentono e migliorano l'efficienza delle prestazioni lavorative
Comunità di pratica (CoP)	Persone che svolgono un lavoro o una professione simile e che interagiscono con l'obiettivo di migliorare le proprie pratiche
EntreComp (European Entrepreneurship Competence Framework)	Quadro Europeo delle Competenze Imprenditoriali (EntreComp) che definisce l'imprenditorialità come una competenza. EntreComp è un quadro comune di riferimento che identifica 15 competenze in tre aree chiave, che definiscono cosa significa essere imprenditoriali
Gamification	Utilizzo di giochi in contesti diversi da quelli tipici del gioco (lavorativi o di apprendimento)
GDPR	Il General Data Protection Regulation è una regolamentazione volta a favorire la protezione dei dati e della privacy
Incubazione	Processo di inserimento dello studente nell'organizzazione e nella vita dell'impresa
Learning Analytics	Processo di rilevazione ed elaborazione dei dati sull'apprendimento
Mentore aziendale	Persona esperta o specializzata che contribuisce a guidare una persona meno esperta o meno competente (allievo). Un mentore può condividere con un allievo informazioni sul proprio percorso professionale, nonché fornire assistenza, motivazione, supporto emotivo e buon esempio. Può aiutare nell'esplorazione, nella definizione degli obiettivi, nello sviluppo di contatti e nell'identificazione delle risorse
Mentoring	Sistema di orientamento semi-strutturato in base al quale una persona condivide le proprie conoscenze, abilità ed esperienze per aiutare gli altri a progredire nella propria vita o carriera
Social learning diffuso	Teoria del processo di apprendimento e del comportamento sociale che propone l'acquisizione di nuovi comportamenti attraverso l'osservazione e l'imitazione di buone pratiche
Tirocinante	Studente che lavora al fine di maturare un'esperienza lavorativa o soddisfare i requisiti per il conseguimento di una qualifica universitaria
Tirocinio	Periodo di esperienza lavorativa offerto da un'organizzazione a un giovane lavoratore per un periodo limitato
Tutor accademico	Docente di riferimento che si occupa di verificare che il lavoro del tirocinante presso l'organizzazione ospitante sia coerente con il piano formativo universitario
Ufficio tirocinio	E' un ufficio tipicamente presente nelle università che si occupa di erogare servizi per supportare gli studenti a fare scelte di carriera consapevoli, fornendo assistenza nell'organizzazione delle internship

APPENDICE: Il Tirocinio virtuale e le specificità applicative del modello EnterMode

Introduzione

La presente appendice è stata sviluppata dal partenariato EnterMode in risposta alle restrizioni decise dai Governi nazionali per limitare le possibilità di contagio durante la pandemia da Covid-19. Durante la fase di sperimentazione del Modello EnterMode, infatti, molte delle università coinvolte, al fine di limitare gli spostamenti e garantire il distanziamento sociale utile a preservare l'incolumità degli studenti, hanno scelto di organizzare stage virtuali (o misti) in sostituzione di quelli face to face.

La presente sezione, pertanto, descrive gli elementi del modello EnterMode che dovrebbero essere adattati nel caso di stage organizzati virtualmente. Per ulteriori linee guida pratiche su come implementare il Modello EnterMode in ambiente virtuale, si prega di fare riferimento alla Guida per i mentori e precisamente alla sua appendice.

Che cos'è il tirocinio virtuale?

Gli stage virtuali possono essere definiti come stage a tutti gli effetti, ma che vengono implementati prescindendo dalla presenza fisica del tirocinante in azienda. Uno stage virtuale può essere organizzato totalmente a distanza, oppure adottando un approccio misto (blended internship), con periodi alternati di presenza fisica e lavoro a distanza.

Lo stage virtuale EnterMode, pur comportando alcune limitazioni in termini di adattabilità specialmente ad alcuni percorsi di studio, consente agli studenti di aggiungere alla formazione professionale e a quella imprenditoriale, il valore aggiunto di un'esperienza lavorativa in remoto. Quando tutte le parti coinvolte profondono il necessario impegno per condurre lo stage in modalità a distanza, esso può dunque diventare un'esperienza ancor più gratificante sia per lo studente che per l'azienda.

Esempi di tirocini virtuali

A) Un esempio di stage diventato virtuale, è quello di Chiara G. che ha lavorato come stagista in una delle aziende del consorzio EnterMode, in particolare IDEC SA. Chiara era una studentessa di linguistica e relazioni internazionali di un'università italiana, che è venuta in Grecia per lavorare come stagista per tre mesi, da febbraio a maggio 2020. A Chiara sono stati affidati compiti di creazione di contenuti per i social network, di preparazione di alcuni output progettuali e di compilare determinate sezioni di proposte progettuali da presentare alla Commissione Europea.

A metà marzo, la quarantena causata dal Coronavirus ha coinvolto anche la Grecia e le aziende sono state sollecitate ad applicare il telelavoro su larga scala. A Chiara è stata data tutta

l'attrezzatura necessaria (laptop, monitor, cuffie, mouse) e il software per la collaborazione online (piattaforma Microsoft Teams), per poter continuare il suo stage a distanza.

Durante lo stage virtuale, Chiara ha sempre potuto comunicare con i suoi colleghi attraverso piattaforme di collaborazione online come Skype, Microsoft Teams e Zoom. Le sono stati assegnati nuovi compiti e il mentore dell'azienda ha monitorato i suoi progressi su base settimanale. Ogni venerdì veniva organizzata una videoconferenza, dove tutti i colleghi avevano la possibilità di parlare tra loro, presentare il lavoro svolto la settimana precedente ed esprimere le loro aspettative sul lavoro da farsi. Chiara è stata quindi in grado di completare con successo il suo stage e di sviluppare le sue competenze.

B) Un altro esempio di stage virtuale è stato quello di Antonio G., uno studente del master in Global Marketing e Relazioni Internazionali Comparate, proveniente anch'egli dall'Italia, che ha iniziato il suo stage nel settembre 2020, dopo l'inizio della pandemia.

La differenza principale rispetto al caso di Chiara G. risiede nel fatto che Antonio non ha avuto la possibilità di iniziare a lavorare in ufficio per poi spostarsi online. Pertanto, tutta la fase di iniziale del processo d'incubazione è stata realizzata a distanza.

Prima dello stage, lo studente ha ricevuto tutto il materiale necessario (sia hardware che software) che gli avrebbe permesso di lavorare online durante lo stage. Lo stage è iniziato con un meeting online di benvenuto che ha coinvolto non solo il mentore dello studente, ma anche il CEO dell'azienda. Nel corso del meeting è stata presentata l'azienda e sono stati spiegati i compiti e le responsabilità che lo studente avrebbe avuto durante lo stage. È stato poi organizzato un secondo incontro per presentare allo studente il resto dello staff dell'azienda e farlo sentire parte della squadra.

Durante lo stage, lo studente ha ricevuto nuovi compiti dal suo mentore e da altro personale dell'azienda. I compiti sono stati spiegati virtualmente, attraverso chat istantanea, e-mail e incontri virtuali. Per ogni compito, lo studente riceveva le informazioni e gli strumenti necessari che lo avrebbero aiutato a completarlo (es. template, bibliografia, progetti passati, ecc.). Ogni settimana, lo studente incontrava il suo mentore aziendale, al fine di fare una panoramica dei compiti completati e discutere i problemi insorti.

Durante il suo stage, lo studente ha avuto la possibilità di visitare l'ufficio, dal momento che è stata consentita la modalità blended, ed incontrare di persona alcuni dei suoi colleghi. In generale, allo studente è stato chiesto di lavorare in ufficio 5-10 giorni al mese e solo se non aveva sintomi. La comunicazione con gli altri colleghi ha continuato, quindi, a tenersi principalmente a distanza, attraverso la piattaforma di comunicazione online prescelta dall'azienda.

Confrontando lo stage di Antonio con quello di Chiara, si è notato che nel secondo caso, la studentessa non è riuscita a sviluppare le stesse relazioni con i suoi colleghi, incontrando anche alcune difficoltà nel comunicare con persone che non aveva mai visto prima. Inoltre, paragonando l'esperienza di Antonio con quella di precedenti tirocinanti che hanno realizzato la loro esperienza in modo tradizionale, si è notato che la modalità blended ha causato una

minore produttività del tirocinante che è quindi riuscito ad assolvere un minor numero di compiti rispetto a quelli che si immaginava riuscisse a completare.

L'applicazione virtuale del modello EnterMode

Lo scopo addizionale del modello di stage EnterMode, rispetto ai tradizionali tirocini universitari, è quello di facilitare l'acquisizione di abilità e competenze imprenditoriali, utilizzando un approccio basato sulla sfida con elementi di gamification. Questo obiettivo non cambia anche se i tirocini si svolgono online, il che significa che il Modello EnterMode potrebbe essere applicato anche ai tirocini virtuali, senza cambiare il framework generale, ma solo adattandone le procedure. I benefici per gli istituti d'istruzione superiore e per le aziende rimangono i medesimi. Per gli studenti, invece, si aggiunge il beneficio di migliorare la propria capacità di lavorare in remoto, con tutto ciò che comporta in termini di sviluppo delle proprie competenze in termini di ICT.

I ruoli durante il tirocinio virtuale

I ruoli degli attori negli stage virtuali rimangono essenzialmente gli stessi. Il successo degli stage virtuali dipenderà molto però dall'organizzazione e dal coordinamento delle persone coinvolte, che, in questo caso, saranno gestiti principalmente online.

Lo studente

Il ruolo di principale attore ascritto allo studente non cambierà durante l'implementazione virtuale di EnterMode. L'unica differenza è che tutte le procedure dovranno essere realizzate online, dalla risposta alla call for students alla implementazione vera e propria del tirocinio. Inoltre, la comunicazione con il tutor, con il mentore aziendale e con l'università sarà integralmente gestita in remoto.

L'ufficio tirocinio dell'università

Anche gli uffici amministrativi dell'università dovranno rivedere le proprie procedure ed affidarsi integralmente telematica per gestire gli stage virtuali di EnterMode. La comunicazione con entrambe le parti (cioè studenti e aziende), per preparare i documenti necessari, dovrà essere realizzata online (ad esempio, e-mail o piattaforme di lavoro online). Il responsabile amministrativo dell'università avrà inoltre, come detto, il compito preliminare di preparare i mentori aziendali all'implementazione del Modello. La formazione dei mentori aziendali dovrà quindi essere adattata per preparare gli stessi a come gestire gli stage virtuali. Pertanto, oltre agli argomenti descritti nella Guida per i mentori, durante la formazione dovrebbero essere trattati altri argomenti, quali: la comunicazione virtuale, il monitoraggio a distanza, le strategie di networking online ed il feedback.

Il tutor accademico

Le competenze del tutor accademico non dovranno essere cambiate in caso di stage virtuali. Anche in questo caso, tuttavia, occorrerà garantire che il feedback sul piano di tirocinio, sul Learning Agreement e sulla valutazione finale siano realizzati in modalità a distanza.

Il mentore aziendale

Gli elementi principali che contraddistinguono il ruolo del mentore aziendale non cambiano in caso di internship virtuali. Anche i mentori aziendali, tuttavia, dovranno adattarsi per continuare a sostenere, monitorare e motivare gli studenti con il prevalente uso di strumenti tecnologici. Pertanto, la partecipazione alla formazione dei mentori offerta dall'HEI diventa ancora più importante di quanto sarebbe in caso di stage face to face.

Il dipartimento risorse umane aziendale

Il ruolo del responsabile delle risorse umane non si modifica in caso di stage virtuali.

Le caratteristiche del tirocinio virtuale EnterMode

Le modalità con le quali si implementano gli stage virtuali di EnterMode sono leggermente differenti rispetto a quelle previste in caso di stage in presenza. In particolare:

Challenge-Based Learning

L'apprendimento basato sulla sfida viene applicato anche durante gli stage virtuali. Durante la fase di Engagement, la sfida è ancora impostata dai mentori insieme agli stagisti, solo che questa volta la consultazione e gli incontri sono effettuati online. La sfida dovrebbe anche essere modificata, in modo che lo stagista sia in grado di perseguirla e completare i compiti online. In ogni caso, la sfida dovrà sempre essere rilevante per l'azienda e per lo studente, e mirare allo sviluppo delle competenze imprenditoriali dello stesso. Anche il piano d'azione dovrà essere discusso in remoto con il mentore e con il tutor accademico e prevedere compiti che possono essere eseguiti dallo studente anche distanza. Le risorse che l'azienda darà allo studente, così come le risorse mobilitate dallo studente, dovrebbero anch'esse essere modificate per adattarsi al contesto virtuale dello stage. Il monitoraggio e la valutazione dei progressi degli studenti, seppure realizzati online, continueranno ad essere elemento fondante del Modello. Tuttavia, specialmente se i tutor e i mentori aziendali non hanno avuto precedenti esperienze di stage virtuali, sarà più difficile stimare quanto tempo occorrerà agli studenti per completare uno specifico compito. I progetti più grandi dovrebbero quindi essere divisi in numerose milestone intermedie, al fine di garantire il completamento dei task, moltiplicando, coerentemente, anche i momenti di feedback.

Incubazione

Creare un ambiente per gli studenti, in cui saranno in grado di sviluppare le loro capacità imprenditoriali, è essenziale nel quadro degli stage EnterMode. Pertanto, anche in caso di tirocinio virtuale, le aziende dovrebbero offrire risorse e supporto agli studenti. Anche la crescita individuale dovrebbe essere stimolata, garantendo soprattutto la possibilità di cooperare con altri dipendenti dell'azienda e altri stagisti coi quali condividere anche le difficoltà e le soluzioni migliori relativamente al lavoro in remoto. Il mentoring è una parte essenziale dello stage EnterMode, che dovrà essere adattato in caso di stage virtuali. I mentori organizzeranno incontri online usando Skype o strumenti simili e condivideranno il loro schermo. In questo contesto, può anche avere senso registrare il video della riunione il che consentirebbe agli stagisti di riguardarlo nel caso la comunicazione online non fosse stata efficace.

Il contatto quotidiano con gli altri dipendenti è un punto importante quando si lavora in remoto, per evitare la sensazione di isolamento. I servizi di messaggistica istantanea come Slack permettono uno scambio diretto con tutto il team. In questo modo, gli stagisti possono anche scambiarsi idee e sostenersi a vicenda sul lavoro. È importante che gli stagisti non disturbino continuamente gli altri dipendenti nel loro lavoro o il loro mentore, ma anche che non si sentano esclusi. A questo proposito, le e-mail possono essere meglio della chat istantanea. Questo perché gli stagisti devono pensare di più a come formulare il problema e la domanda quando scrivono una email.

Serious Game

Il gioco serio EnterMode è offerto online, quindi non c'è bisogno di modificare alcunché in caso di stage virtuali.

Community of Practice

La CoP EnterMode servirà come mezzo per creare una rete online di università, aziende e studenti. Durante l'implementazione degli stage virtuali, la Comunità potrà essere un utile strumento di supporto, lanciando tema specifico sugli stage virtuali al quale risponderanno partecipanti da ogni parte d'Europa. Questo consentirà di ampliare la visione delle possibili soluzioni a specifici problemi che potrebbero insorgere nell'implementazione del tirocinio a distanza nell'ambito del Modello EnterMode. Il ruolo principale, in quest'ottica, sarà assunto dalle università che, grazie alle loro relazioni internazionali e alla loro buona conoscenza dei tirocini all'estero, potranno portare una ricca esperienza alla CoP.

Rischi legati al tirocinio virtuale EnterMode

Gli stage virtuali possono avere molti vantaggi per tutte le parti coinvolte, ma possono anche comportare molte sfide. In particolare:

Gli stage virtuali possono non essere adatti a tutti i tipi di programmi di studio e di carriere. Interagire faccia a faccia è spesso una caratteristica distintiva del lavoro, come per esempio nelle scienze sociali. Inoltre, in alcuni casi è necessaria la presenza fisica, come per esempio negli studi di ingegneria.

Il networking e le relazioni interpersonali sono difficili da implementare senza interazioni personali faccia a faccia. Incontrare le persone esclusivamente online e interagire con loro attraverso la chat, non promuove la formazione di relazioni e non aiuta a far crescere la rete degli studenti.

L'implementazione virtuale dei tirocini può rischiare di generare una mancanza di impegno e coinvolgimento da parte dello studente. La mancanza di contatto fisico e di comunicazione, così come di un monitoraggio ravvicinato e di persona, può portare gli studenti a non impegnarsi nei loro compiti.

Per affrontare le sfide di cui sopra, i mentori dovrebbero assicurarsi che gli studenti si sentano parte dell'azienda e che lo stage sia da loro percepito come un percorso di crescita personale. Per fare questo, una maggiore quantità di tempo dovrebbe essere dedicata al mentoring e

all’incubazione, organizzando anche incontri virtuali di mera conoscenza reciproca, come ad esempio i cosiddetti “caffè digitali”.

Per ulteriori suggerimenti sui tirocini virtuali, si consiglia di vedere il video "Come ottenere il massimo dai tirocini virtuali" preparato dal consorzio del progetto e caricato sul canale YouTube (https://www.youtube.com/watch?v=-MRR-3Y6okk&t=67s).

Conclusione

Come tutti sappiamo, la pandemia COVID-19 ha cambiato il modo in cui lavoriamo e interagiamo tra noi. Le restrizioni dovute al necessario distanziamento sociale hanno reso il lavoro virtuale essenziale e in molti casi obbligatorio. Allo stesso modo, gli stage virtuali soprattutto all’estero sono stati a volte l’unica soluzione, poiché alcuni Paesi hanno deciso di chiudere le loro frontiere. Ciononostante, questa situazione ci ha mostrato che il lavoro virtuale è il futuro e tutti noi dobbiamo adattarci. Di conseguenza, gli stage virtuali saranno organizzati sistematicamente in futuro e prevediamo che saranno preferiti anche dagli studenti e dalle aziende.

Gli stage virtuali offrono molti vantaggi per tutti gli attori. Gli studenti non hanno bisogno di trasferirsi per acquisire un'esperienza di lavoro e possono risparmiare denaro poiché non è necessario viaggiare. In questo modo si promuove l'internazionalizzazione, dato che gli studenti possono acquisire esperienza da aziende che risiedono in diversi Paesi. Inoltre, gli stage virtuali offrono flessibilità, dato che gli studenti possono progettare autonomamente il loro programma giornaliero. Dal punto di vista dell'azienda, i tirocini virtuali offrono costi ridotti per attrezzature e risorse e consentono anche di avere accesso ad un numero più alto di potenziali talenti da scoprire.

D'altra parte, gli stage virtuali hanno anche degli svantaggi. I tirocini virtuali non sono adatti a tutti i campi di studio e lavorare a distanza può essere impegnativo poiché manca un feedback immediato e richiede una maggiore motivazione personale. La mancanza di interazioni informali può anche portare a problemi di comunicazione e incomprensioni, determinando un ostacolo al trasferimento di conoscenze.

Pertanto, la sfida principale quando si decide di essere coinvolti in stage virtuali, che porteranno anche alla loro sostenibilità, è quella di trovare il modo di integrare con successo gli studenti nella cultura dell'azienda, in modo che si sentano parte di essa, e quindi riuscire ad offrire loro l'opportunità di sviluppare non solo le loro competenze tecniche, ma anche quelle imprenditoriali.