

CAMPUS

Classeditori
40

MF | MILANO
FINANZA

SPECIALE UNIVERSITÀ 2026-2027

I SAPERI E LE OPPORTUNITÀ
PER COSTRUIRE IL FUTURO

COME L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE
CAMBIA IL VALORE DELLE COMPETENZE

TUTTE LE STRADE PER
UNA SCELTA CONSAPEVOLE

Supplemento gratuito al numero odierno di MF-Milano Finanza (fino a esaurimento scorte). Spedizioni A.P. art. 1 c.1 L. 46/04, DBC Milano - Ottobre 2026



INTERVISTE | ORIENTAMENTO | BORSE DI STUDIO | ACADEMY AZIENDALI | CONSIGLI

LUISS



Università di Roma



DECIDE WHAT COMES NEXT

UNA UNIVERSITÀ. MOLTE POSSIBILITÀ.

Scegliere Luiss significa prepararsi a ciò che viene dopo. Un'esperienza universitaria che unisce **formazione, opportunità professionali, apertura internazionale e vita di campus**, per darti gli strumenti e le esperienze con cui costruire il tuo futuro.

IMPARA A INTERPRETARE IL CAMBIAMENTO

Un modello educativo che integra conoscenze, competenze ed esperienze, sviluppando pensiero critico, capacità di analisi e gli strumenti per affrontare contesti in continua evoluzione.

COSTRUISCI IL TUO FUTURO

Entra in contatto con aziende, istituzioni, professionisti e Alumni e avvicinarti al mondo del lavoro attraverso esperienze sul campo, orientamento e networking.

DA ROMA, CONNESSIONI GLOBALI

Studia in un ambiente internazionale, con oltre 360 università partner in 77 Paesi, corsi in inglese e numerose opportunità di mobilità e studio all'estero.

VIVI L'ESPERIENZA LUISS

Campus, sport, associazioni studentesche, eventi e iniziative culturali: vivi l'università nel cuore di Roma. Una community ricca di occasioni per incontrarsi, partecipare e crescere.

95% 2.000+ 5.000+

Tasso di
occupazione a un
anno dal titolo

Aziende, enti e
istituzioni iscritti
al Career Center Luiss

Studenti coinvolti
in incontri con aziende,
enti e istituzioni



1° in Italia e 23° al mondo

per Politics & International
Studies

Top 100 globale

per Business & Management
e Marketing



1° posto in Italia

tra gli atenei non statali



1° in Italia e 18° al mondo

Master in Finance

30° posto al mondo

Master in Management

Per maggiori
informazioni

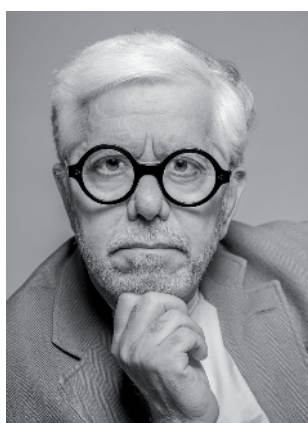


EDITORIALE

Scegliere il futuro nell'epoca dell'intelligenza artificiale



DOMENICO IOPPOLO,
amministratore delegato
di Campus e direttore
del Salone dello Studente



Ogni generazione è chiamata a scegliere il proprio futuro. Ma non tutte lo fanno nelle stesse condizioni. Ci sono epoche nelle quali il cambiamento è lento, quasi impercettibile, e altre nelle quali la storia accelera, modifica le regole del gioco, ridefinisce i mestieri, il sapere e perfino il modo di pensare. La nostra è una di queste.

L'intelligenza artificiale, la trasformazione digitale, la transizione ecologica, le nuove dinamiche demografiche e geopolitiche stanno cambiando contemporaneamente l'economia, il lavoro e la società. **Per la prima volta i giovani non devono semplicemente scegliere un corso di studi, ma imparare ad abitare un mondo che ancora non esiste del tutto.** È proprio questa la sfida dell'orientamento contemporaneo.

Per troppo tempo l'orientamento è stato interpretato come un momento burocratico, limitato alla scelta dell'università o della professione. Oggi non basta più. Orientare significa aiutare una persona a conoscere se stessa, comprendere la complessità del presente e sviluppare gli strumenti culturali per affrontare un futuro inevitabilmente incerto.

Scegliere non significa prevedere il domani, ma costruire la capacità di affrontarlo.

L'università, gli ITS Academy, le accademie, l'alta formazione artistica e musicale rappresentano oggi percorsi differenti ma complementari. Non esistono gerarchie precostituite, ma strade diverse attraverso cui ogni talento può trovare la propria realizzazione. La vera distinzione non è tra percorsi migliori o peggiori, ma tra percorsi coerenti con le aspirazioni, le capacità e il progetto di vita di ciascuno.

Anche il mercato del lavoro ci sta inviando un messaggio molto chiaro. Le competenze tecniche saranno sem-

pre più importanti, ma da sole non saranno sufficienti. La capacità di apprendere continuamente, il pensiero critico, la creatività, la cultura umanistica, l'attitudine a collaborare, l'intelligenza emotiva e la responsabilità etica diventeranno fattori sempre più decisivi.

Paradossalmente, proprio mentre le macchine imparano a ragionare, diventano ancora più preziose le qualità più autenticamente umane.

Per questo abbiamo voluto realizzare questo Speciale Università insieme a MF-Milano Finanza.

Non una semplice guida ai corsi di laurea, ma uno strumento capace di mettere in relazione formazione, innovazione, economia, professioni e trasformazioni sociali. Un luogo nel quale istituzioni, università, imprese, ricercatori e protagonisti del mondo dell'education possano offrire ai giovani non soltanto informazioni, ma interpretazioni.

Perché i dati sono indispensabili, ma senza una chiave di lettura rischiano di diventare rumore.

Da oltre trentacinque anni Campus accompagna studenti, famiglie e docenti in questo percorso. Abbiamo incontrato milioni di giovani, ascoltato i loro dubbi, osservato cambiare i loro linguaggi, le loro aspettative e le loro paure. Se una convinzione ci accompagna ancora oggi è che nessuna tecnologia potrà sostituire il valore di un orientamento fondato sull'ascolto, sul dialogo e sulla cultura.

Il futuro non è un luogo già scritto nel quale entreremo passivamente. È uno spazio che saremo chiamati a costruire con le nostre competenze, con la nostra curiosità e con la nostra capacità di immaginare ciò che ancora non esiste.

Ogni scelta formativa è, in fondo, un atto di fiducia. Non soltanto verso una professione, ma verso la possibilità di contribuire a migliorare il mondo.

ARCHITETTURA

DESIGN

INGEGNERIA

Il Politecnico è da oltre 160 anni un'università pubblica scientifico-tecnologica che forma **ARCHITETTI**, **DESIGNER** e **INGEGNERI**. Da sempre punta sulla qualità e sull'innovazione della didattica e della ricerca, sviluppando un rapporto fecondo con la realtà economica e produttiva.

Offriamo un panorama completo di corsi di studio, sia in italiano che in inglese.

BUILD THE FUTURE

Scopri la
nostra offerta
formativa



Scopri come
accedere



Scopri il
campus e i
servizi



POLITECNICO
MILANO 1863

MINISTRO DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA

Il futuro nasce dove i saperi si incontrano

ANNA MARIA BERNINI: LE SFIDE DELL'UNIVERSITÀ ITALIANA E LE TRASFORMAZIONI DEI PROSSIMI ANNI

di Sabrina Miglio

La riforma dell'accesso ai corsi di laurea in Medicina e chirurgia, il cambiamento epocale che ha coinvolto i Conservatori, le accademie e gli Isia, gli Istituti superiori per le industrie artistiche, con l'equiparazione dei titoli rilasciati alle lauree universitarie, i ranking che classificano gli atenei secondo diversi parametri, l'introduzione e il giusto utilizzo dell'Intelligenza Artificiale. E l'orientamento, che è tanto più efficace quanto più è precoce. Sono tante le trasformazioni che il sistema terziario degli studi sta incontrando e le nuove stimolanti sfide che si troverà ad affrontare nel futuro. Di tutto questo abbiamo parlato con Anna Maria Bernini, ministro dell'Università e della Ricerca.

Domanda. Ministro Bernini, la riforma dell'accesso a Medicina ha introdotto il semestre aperto. Quali sono gli elementi qualificanti di questo nuovo modello?

Risposta. Abbiamo portato la formazione dove deve stare: dentro l'università. Fino a due anni fa un quiz decideva chi poteva entrare. Oggi si entra, si studia, ci si misura su Chimica, Fisica e Biologia con veri esami universitari. È un cambio radicale: prima la formazione, poi la valutazione. E insieme abbiamo allargato le opportunità: dai 15.835 posti del 2022 agli oltre 27 mila del 2026. Abbiamo ascoltato studenti e atenei, corretto ciò che andava corretto, migliorato il modello. Sono convinta che le riforme non vadano difese come principio, ma fatte funzionare.

D. Il riconoscimento dei diplomi AFAM, Alta formazione artistica, musicale e coreutica, come titoli equiparati alle lauree rappresenta un passaggio importante. Che cosa cambia?

R. Era un ritardo che abbiamo colmato. Accademie, Conservatori, Istituti di Design erano già eccellenze nel mondo, ma non avevano ancora in Italia tutto il riconoscimento che meritavano. Abbiamo cambiato ordinamenti e reclutamento, reso strutturali e aumentato i finanziamenti per i dottorati, investito sull'internazionalizzazione e oggi i titoli AFAM sono lauree a tutti gli effetti. Ma la parte più affascinante arriva adesso, e riguarda il mescolare i linguaggi. Arte e IA, musica e tecnologia, design e scienza. Il futuro non abita più dentro i recinti delle

MINISTRO

ANNA MARIA BERNINI

Senatrice e Ministro dell'Università e della Ricerca.

Nel 2008 è stata eletta alla Camera dei Deputati. Ha ricoperto il ruolo di Ministro per le Politiche dell'Unione Europea dal 28 luglio al 16 novembre 2011. Nella XVII legislatura è stata eletta per la prima volta al Senato della Repubblica.



discipline. Nasce dove i saperi si incontrano.

D. Si parla sempre più di orientamento precoce, anche dalla scuola primaria. Quali iniziative avete messo in campo come Ministero?

R. Un talento che non conosce le proprie possibilità rischia di restare un talento invisibile. Per questo abbiamo anticipato l'orientamento: non più il catalogo dei corsi alla vigilia della maturità, ma università e AFAM dentro le scuole già dal primo anno. Con il PNRR abbiamo coinvolto 160 istituzioni e raggiunto oltre un milione di ragazzi. E dobbiamo andare ancora più indietro, soprattutto sulle STEM: settimana nazionale dedicata e borse aumentate del 20% per le studentesse che scelgono percorsi scientifici. Orientare non è indicare una strada. È far vedere quante strade esistono.

D. Le università italiane stanno ottenendo risultati sempre più significativi nei ranking internazionali. Su quali leve bisogna investire per crescere ancora?

R. Prima liberiamoci da un complesso: l'università italiana è forte. I ranking internazionali lo confermano. Adesso dobbiamo tra-

sformare questa forza in velocità: grandi infrastrutture, supercalcolo, quantum, ricerca, valorizzazione dei ricercatori. E una nuova alleanza con le imprese. Non voglio università al servizio delle aziende né aziende ferme fuori dai cancelli degli atenei. Voglio porte girevoli per le idee: ricerca che diventa innovazione e bisogni reali che generano nuova ricerca. È lì che la conoscenza diventa competitività.

D. L'intelligenza artificiale è una delle grandi sfide per il sistema universitario. Qual è l'obiettivo del Ministero?

R. L'intelligenza artificiale corre. Noi dobbiamo essere capaci di darle una direzione. Per questo portiamo formazione sull'IA nelle università, negli enti di ricerca e nelle AFAM e coinvolgiamo docenti e ricercatori nell'alfabetizzazione del Paese. Ma non basta conoscere gli algoritmi. Dobbiamo formare filosofi che comprendano la tecnologia e ingegneri che sappiano interrogarsi sulle conseguenze delle proprie scelte. Humanities e scienze devono ibridarsi ancora di più. L'IA potrà suggerirci sempre meglio come. Ma perché, per chi e fino a dove resta una decisione umana.

L'INDAGINE



ORIENTARSI INFORMATI

Avere più informazioni non significa necessariamente saper scegliere. È quanto emerge dall'Indagine sull'educazione alla scelta 2023-2026 del progetto «Le scelte possibili», promosso dalla Città metropolitana di Torino con La Fabbrica Società Benefit, che ha coinvolto circa 250 istituti.

La distanza tra orientamento e bisogni degli studenti è significativa: alle medie oltre l'82% dei ragazzi chiede soprattutto esperienze pratiche, laboratori e incontri con professionisti. Alle superiori, invece, il 60% considera inadeguate le informazioni ricevute per scegliere tra studio e lavoro e il 75% fatica a comprendere concretamente le professioni. Neppure l'esperienza sul campo sembra risolvere il problema: per il 57% la Formazione Scuola-Lavoro non è sufficiente a colmare il divario.

La ricerca indica che l'orientamento non può concentrarsi soltanto sul cosa fare, ma deve aiutare i giovani a capire chi sono, riconoscere attitudini e talenti e confrontarli con un mercato del lavoro in continua trasformazione.

L'UNIVERSITÀ DEL FUTURO

Pervasiva, aperta e capace di governare l'innovazione

LAURA RAMACIOTTI (CRUI), UN'UNIVERSITÀ CAPACE DI PREPARARE A LAVORI CHE ANCORA NON ESISTONO, SENZA SACRIFICARE PENSIERO CRITICO E CONOSCENZA

di Sabrina Miglio

L'università del futuro? Pervasiva, aperta e capace di governare l'innovazione. Lo dice **Laura Ramaciotti**, rettrice dell'Università degli Studi di Ferrara e, dal 2025, presidente della CRUI, la Conferenza dei rettori delle università italiane, l'organismo che riunisce i vertici degli atenei. Con lei analizziamo le profonde trasformazioni che stanno attraversando il mondo accademico e le sfide, ma anche le opportunità, che attendono l'università nei prossimi anni.

Domanda. L'università italiana vive una fase di profonda trasformazione, dal calo demografico all'innovazione tecnologica, dalla transizione ecologica al rapporto con il mondo del lavoro, dalle nuove competenze all'internazionalizzazione. Quali le priorità?

Risposta. Tutti temi cruciali – peraltro non gli unici – fra i quali non esiste una priorità assoluta, perché costituiscono i pilastri portanti di una questione esistenziale per l'università italiana, ovvero la sua sostenibilità. Se uno solo cedesse, cederebbe l'intera struttura. Quando si parla di sostenibilità la prima questione che viene in mente è quella finanziaria. Tuttavia, nonostante l'argomento sia ovviamente centrale, si tratta di un aspetto letteralmente relativo, rispetto a una riflessione molto più ampia sulla sostenibilità sociale e culturale degli atenei. Non sono più solo enti di formazione e ricerca, ma una vera infrastruttura civile che, in alcuni casi, rappresenta l'unico presidio a tutela di intere aree del Paese.

D. Quale università immagina per i prossimi dieci anni?

R. Mi piacerebbe immaginare una università pervasiva. Punto di riferimento per le famiglie (perché è lì che si formano le conoscenze, nonché le competenze relazionali e professionali per il futuro); per i giovani (perché è lì che alla gratificazione sterile del like si sostituisce la sfida collaborativa che ti trasforma in un cittadino maturo); per le aziende (perché è lì che si trovano i giovani di valore e la ricerca di qualità); per chi governa, per chi fa le leggi e chi amministra i territori (perché è lì che i problemi vengono investigati con metodo e le soluzioni proposte senza diaframmi ideologici); per la società civile (perché il campus è in primo luogo uno spazio aperto di costruzione, di incontro, di partecipazione). L'università queste cose le fa già e le fa bene. Di conseguenza, la realizzazione della mia visione "pervasiva" non dipende solo dall'università. Dipende dal fatto che il Paese sappia avviare la riflessione a cui accennavo poco fa.

D. Diversi atenei hanno raggiunto nel 2026 posizioni di prestigio nei ranking internazionali. Queste classifiche stanno diventando un parametro nella scelta di quale università frequentare. È giusto? O può andare a discapito degli atenei più piccoli?

R. Sono classifiche stilate sulla base di obiettivi spesso poco dichiarati dagli autori (o dimenticati nel tempo), che usano indicatori studiati appositamente per misurare una porzione di realtà funzionale a quegli obiettivi. Non sono giusti o sbagliati, sono semplicemente rappresentazioni parziali della realtà. L'errore semmai è considerarle come panoramiche onnicomprensive. È infatti sufficiente cambiare ranking, cambiare set di indicatori, per notare posizionamenti spesso molto differenti, quando non in netta contraddizione gli uni con gli altri.

Sono strumenti utili se vengono usati da una istituzione per l'autovalutazione su base temporale. Sono fortemente fuorvianti se vengono utilizzati per stilare classifiche tout court sulla qualità di questa o quella università.

D. Intelligenza artificiale. Quali sono le opportunità per il sistema universitario e quale impatto ha e avrà nella didattica, nella formazione, nell'organizzazione?

R. I modelli linguistici generativi rappresentano quello che nel passato hanno rappresentato l'invenzione della stampa e del personal computer. Con l'aggiunta dell'estrema pervasività, dell'accessibilità diffusa, dell'incredibile rapidità dei progressi e della sofisticata simulazione di processi mentali finora ritenuti specifici della nostra specie.

Il tutto alla luce di frontiere della ricerca totalmente aperte che si spostano in avanti spesso al di fuori della nostra capacità di comprendere e controllare.

Da questo appare chiaro che accanto a grandi opportunità si celino ovviamente grandi rischi (e grandi responsabilità da parte di sviluppatori, legislatori ed educatori).

Primo fra tutti il "debito cognitivo". Lo ha chiamato così un gruppo di ricerca del Mit che ha misurato l'attività cerebrale di un gruppo di studenti universitari mentre scrivevano un saggio, alcuni da soli, altri usando un motore di ricerca o ChatGPT. Il tracciato cerebrale degli ultimi in particolare era più basso. Non solo, questi studenti hanno faticato a ricordare quello che avevano scritto, e sono rimasti cognitivamente più poveri nel momento in cui l'assistente gli veniva sottratto. Il debito cognitivo è di fatto un dato misurabile.

D. Rafforzare il collegamento tra università e imprese. Gli ITS Academy rappresentano una risposta. Come evitare però che si consolidi una contrapposizione tra una formazione orientata al lavoro e una formazione più teorica?

R. Mi sembra una semplificazione eccessiva. E questo nonostante l'Italia sconti un ritardo storico nell'ambito

della formazione terziaria professionalizzante.

Ritardo, peraltro, su cui università e ITS stanno lavorando alacremente proprio in questi anni per consolidare una collaborazione che colmi il divario con altri modelli europei. Detto questo, l'idea che i lavori del futuro siano immaginabili all'interno del dualismo teoria e prassi, che vedrebbe l'università sulla prima sponda e qualcos'altro (ITS o meno) sull'altra, è semplicemente contraddetto dai fatti.

Se (solo) cinque anni fa qualcuno avesse chiesto quale sarebbe stato uno dei lavori del futuro, dubito fortemente che anche i più esperti del settore avrebbero risposto: il prompt engineer. Di conseguenza, per rispondere alla domanda di professioni future non serve (solo) la formazione professionalizzante ma semmai la flessibilità autoformativa e l'apertura mentale che solo l'università riesce a veicolare, e che garantisce la solidità nel tempo di hard e soft skill di un lavoratore.

In secondo luogo, da poco più di un anno è emerso l'estremo bisogno che la gestione dei modelli generativi ha delle fin troppo vituperate scienze umanistiche. Come riusciremo ora a rispondere a questa domanda del mercato del lavoro se qualche anno fa le università avessero ceduto alle sirene suadenti di certe previsioni – sempre troppo presentiste e proiettive – indebolendo i curricula umanistici?

D. Un tema del dibattito riguarda, da tempo, la fuga dei talenti, che in Italia ha numeri importanti. Come invertire la rotta e diventare un Paese d'attrazione?

R. Sono un'economista e, forse anche per deformazione professionale, più che di fuga mi piace parlare di bilancio. Che i giovani laureati vadano all'estero per completare il loro bagaglio esperienziale non può che essere positivo.

Gli storici dell'università fanno in genere coincidere i primi bagliori dell'avventura accademica proprio con la migrazione intellettuale dei clerici vagantes del basso medioevo.

La questione cruciale non è rappresentata quindi dal



numero delle partenze, ma dal rapporto con la somma fra il numero di chi decide di rientrare e quello dei laureati stranieri che scelgono l'Italia come luogo dove restare o venire a lavorare.

A seconda dell'arco temporale che si sceglie, i numeri raccontano realtà talvolta diverse. In una recente elaborazione dei dati Istat relativi al periodo 2019-2024 si nota, per esempio, come, a fronte di 78mila espatri, 88mila laureati abbiano varcato il confine in direzione inversa.

Considerato così, il dato ci permetterebbe di parlare di un bilancio positivo. Ciò ovviamente non significa che il problema sia risolto o che una particolare elaborazione sia sufficiente a cantare vittoria.

Il problema esiste e la soluzione non è univoca. Si tratta, fra l'altro, di proseguire sulla strada dell'internazionalizzazione dei corsi di studio, ma anche di lavorare insieme alle imprese perché i livelli salariali vengano adeguati a quelli dei Paesi che attraggono i talenti migranti.

LAURA RAMACIOTTI,
rettrice dell'Università
degli Studi di Ferrara
e presidente della Crui,
la Conferenza dei rettori
delle università italiane



ALLA RICERCA DELLA STRADA PER IL LAVORO

Le imprese cercano tecnici, ma gli studenti continuano a scegliere i licei. Debutta così a regime il modello 4+2, la riforma dell'istruzione tecnico-professionale che concentra in quattro anni il percorso superiore e apre la strada a due anni negli ITS Academy. I numeri raccolti da Save the Children nel dossier Attraversamenti fotografano la situazione: nell'anno scolastico 2026/27 il 55,9% dei nuovi iscritti ha scelto un liceo, il 30,8% un istituto tecnico e il 13,3% un professionale. In dieci anni i licei hanno guadagnato oltre 100 mila studenti, mentre i professionali ne hanno persi 103 mila. Eppure nel 2025 quasi un'azienda su due dichiarava difficoltà nel reperire diplomati tecnici e professionali. Il 4+2 prova a ricucire la distanza. Le iscrizioni sono salite a 10.532, circa 5 mila in più rispetto all'anno precedente, ma rappresentano ancora appena l'1,9% dei nuovi studenti delle superiori. Save the Children avverte inoltre sul rischio disuguaglianze: negli istituti professionali l'abbandono scolastico raggiunge il 5,3%, contro l'1,3% dei licei. Servono orientamento, laboratori di qualità e collegamenti solidi con gli ITS, senza sacrificare le materie di base. Perché formare prima al lavoro può essere un vantaggio, purché a 14 anni una scelta non diventi già un destino.

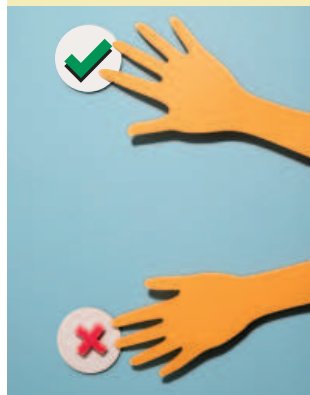
UNICOMPARA

BORSE SENZA VINCOLI

C'è tempo fino al 16 novembre 2026 per candidarsi alla prima edizione della borsa di studio UniCompPara. Studiare informati, un'opportunità rivolta agli studenti di qualsiasi università o facoltà italiana.

Il premio, del valore di 2.000 euro, è destinato a chi è iscritto nell'anno accademico 2026/2027 a un corso di laurea triennale, magistrale o magistrale a ciclo unico presso un ateneo riconosciuto dal MUR, Ministero dell'Università e della Ricerca, tradizionale o telematico, senza vincoli territoriali o legati alla disciplina di studio.

Per partecipare è necessario presentare un elaborato sui temi dell'orientamento universitario, della trasparenza delle informazioni accademiche e della didattica online. La commissione valuterà il percorso di studi e le motivazioni del candidato. L'esito è previsto entro il 15 dicembre prossimo. Possono concorrere studenti iscritti in atenei pubblici o privati riconosciuti dal MUR. Un'opportunità interessante per chi cerca una borsa nazionale al di fuori dei tradizionali bandi regionali o delle iniziative riservate a singoli corsi di laurea. UniCompPara è un portale indipendente che mette a confronto le università telematiche riconosciute dal MUR, i costi reali dei corsi di laurea online e le sedi d'esame sul territorio. <https://unicompara.it/borsa-di-studio>



ORIENTAMENTO

Alla ricerca del futuro perduto

MENO RICETTE E PIÙ **DESIDERI, PASSIONI E LIBERTÀ DI SCELTA**.
PERCHÉ PIÙ CHE DI CONSIGLI E SOLUZIONI PRECONFEZIONATE
I GIOVANI HANNO BISOGNO DI **ESEMPI E MAESTRI**

di Sergio Bettini

Giunto il tempo per gli studenti di decidere se essere ancora tali o cercare lavoro, scrivo alcune considerazioni di orientamento immaginando lette da loro ma anche da genitori o docenti. **Inizierei da un consiglio: evitiamo di dare consigli.** Forse ci si aspetta dallo psicologo di orientamento istruzioni o suggerimenti su quale università sia migliore e possa garantire un lavoro sicuro, ma questo è un primo equivoco perché le decisioni e scelte sono troppo personali per consigli ecumenici che sarebbero talmente banali e ovvi da non meritare attenzione. Il ruolo di noi adulti, saggi e prodighi di buone intenzioni, non credo vada speso di questi tempi in suggerimenti poco utili in previsione di un futuro sempre più incerto, che già Paul Valéry parlava anni fa di crisi dell'imprevisto. Piuttosto pare opportuno avvicinare il mondo dei giovani con la considerazione che questi non sono un problema ma una risorsa, una categoria che non ha bisogno di essere aiutata. A me pare un equivoco che l'attuale generazione di adulti continui a ritenersi più saggia dei loro figli e prenda di offrire suggerimenti e strategie.

IL GAP CULTURALE INVERTITO

Anche ammesso che ciò fosse vero in passato, ora la situazione si è capovolta: i giovani nel loro complesso sono figli di un mondo che ne sa di più dei loro padri e il gap culturale non è più a favore dei padri ma dei figli i quali sentono di essere più smart e comunque posizionati più avanti in un altrove.

Attenuata la carica di ribellione, i giovani preferiscono oggi indossare le cuffie e isolarsi con poco interesse ad ascoltare chi spesso non sa ascoltare loro. Ma forse è sempre stato così, solo che un tempo non c'erano le cuffie. Si vuole davvero aiutare un adolescente in cerca della sua identità, di un suo odore specifico che non profuma più di grano come quando erano bimbi? Eviterei paterne filippiche (ora si chiamano pipponi) e funziona poco anche il suggerimento ambiguo di dialogare spesso. **Il dialogo funziona se si è in due, ma ora i giovani hanno bisogno di incontrare persone di cui avere stima e rispetto, hanno bisogno di esempi non di parole, hanno bisogno di sentirsi ascoltati e non giudicati** e tutto questo senza troppa ansia in un "posto pulito illuminato bene" come nel racconto di Hemingway. I giovani sono un'energia, potremmo dire un vento, e la prima cosa da fare è capirne la direzione, non controllarlo o indirizzarlo. Da qui si può partire e poiché qualcosa di utile si può e si deve fare e se fossi un giovane mi piacerebbe sentirmi dire che ora tocca a me, tocca ancora a

noi adulti offrire esempi positivi e trasmettere che la vita non è continuo scontento ma felicità. La beatitudine di desiderare ciò che si ha, diceva Agostino. Senza tanti discorsi si tratta dare esempi di impegno, si tratta di accendere un fuoco, un desiderio magari anche strampalato come quello del Giovane Holden.

DAL FUTURO PREVEDIBILE AL FUTURO PREFERIBILE

Chi si occupa di clinica sa bene che **alla base di tante patologie non ci sono impulsi distruttivi o sempre una infanzia infelice ma c'è sicuramente la totale assenza di desideri**. Il cervello umano cambia, si adatta, cresce come una pianta che cerca l'acqua e quell'acqua è la passione. «Guido, i vorrei che tu e Lapo ed io fossimo presi per incantamento», lo sapeva anche il Poeta: impariamo

meglio ciò che ci entusiasma. Piuttosto che assillare con la domanda «cosa vuoi fare da grande?» si potrebbe invitare a pensare un futuro non solo probabile e pertanto prevedibile, ma un futuro preferibile. Riflettere di quali problemi ci si vorrà occupare, quelli che intrigano quelli malvagi (wicked) e saltarci dentro per affrontarli.

L'università e la formazione superiore non vanno viste solo come anticamera al lavoro, un lavoro pensato a vent'anni che magari non esisterà nemmeno più dopo, ma è un regalo che gli studenti si fanno e che servirà loro come filtro ed occhiali attraverso i quali si interpreterà il mondo.

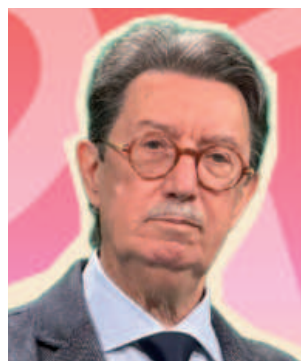
Allora il futuro potrà non spaventare, non sarà un Fato ostile o minaccioso pronto a contrastare sogni e speranze, ma un tempo ritrovato da scoprire, che aspetta quieto i tanti Ulisse che vorranno approdare a porti sicuri senza naufragare in mare aperto. Nessuno ha rubato il futuro ai giovani: diciamolo per evitare che ne facciano uno slogan, il futuro lo decidono con le loro

scelte fatte nel presente.

NON CI SONO RICETTE SEGRETE

Questa pare a me la scenografia di sfondo in cui muoversi con le giovani generazioni, il gran teatro del mondo o il bosco delle fate di Bottom e Puck nel «Sogno di mezz'estate». E se il bosco è ancora il mondo dei sogni occorrerà poi prendere una direzione per uscire ed ecco le prime scelte, i sentieri interrotti di cui parlava Heidegger o quelli che si biforcano come nel labirinto di Borges.

Dunque cosa fare? Quale strada sarà giusta? Non ci sono facili soluzioni, l'adolescente si trova qui ad affrontare scelte importanti dopo ricordi di scuole lasciati alle spalle e si rende conto che la libertà non è sempre un regalo, ma anche una condanna. Si trova solo e senza scuse, per citare Sartre. Se sapessi la ricetta magica scrivere un bel prontuario senza saltellare tra **Saloni dello Studente Campus** in giro per l'Italia (cosa che peraltro



SERGIO BETTINI,
ha diretto per 20 anni
la fondazione Centro
di orientamento
scolastico e professionale

mi dà grandissimo piacere), ma non ci sono né oracoli da consultare né AI che possa dare soluzioni. La scelta è personale e poi, come ci insegna la psicologia, non si decide tra i fatti, ma tra la percezione dei fatti, che è tutt'altra cosa.

Per fare un esempio concreto, la decisione (da de-caedo, tagliar via), comporta per lo studente una preferenza nel considerare cosa tenere e cosa lasciare. Sembra poco importante ma invece è **un passaggio decisivo e avvicinarsi con la domanda «cosa scelgo» oppure «cosa scarto» significa una scelta e cambiare continuamente tale domanda significa rivedere la decisione presa.** Inoltre siamo influenzati, per fortuna, dai sentimenti e si è dimostrato che l'ansia di perdere qualcosa ha un impatto emotivo maggiore rispetto alla prospettiva di guadagnare. Anche questo ha il suo peso e invita alla prudenza prima di colpevolizzare gli studenti che seguono l'amico/a nella scelta della facoltà, magari vicino a casa anziché avventurarsi da soli in terreni sconosciuti.

I CODICI MATERNO E PATERNO

Forse qui sta un vero compito educativo: **insegnare ad accettare le perdite, gli abbandoni, le rinunce che la vita metterà davanti.** Imparare il senso del limite, della misura, un codice che fa funzionare una famiglia (anche una organizzazione). **Il codice detto «paterno», attento alle regole, che insegna non si può avere tutto, dire tutto, essere tutto.** A questo si deve affiancare quello «materno» (e non c'entra chi lo gestisce, uomo o donna), **che guarda alle relazioni, alla cura, codice attento all'ascolto dei figli**, che sono considerati tutti figli unici, chiamati per nome e rispettati nella loro unicità.

Questa è la famiglia che respira e lascia respirare, che funziona bene. In tale contesto il nostro studente deve evitare un altro errore: quello di pretendere la scelta giusta che mai si saprà, la ricerca della formula magica che sfuggerà sempre.

I giovani hanno bisogno di maestri, non di indovini e ci si deve accontentare di raggiungere la scelta migliore possibile dati il momento, le informazioni a disposizione e il setting, come diremmo in psicologia.

Poi certo, contano anche i bias cognitivi, le emozioni i condizionamenti che fanno scegliere in modo apparentemente saggio ma, col senno di poi, anche stupido.

Come la creatività emerge nel soggetto in situazioni di necessità, altrettanto accade per la stupidità e sarebbe interessante studiare in psicologia la stupidità che non è sempre un tratto del carattere (attenzione alle etichette) perché si possono fare scelte stupide in funzione del momento pur essendo riconosciuti molto scaltri e saggi in generale.



L'ORIENTAMENTO COME PERCORSO

Queste poche considerazioni, unite alla mia esperienza nel campo del counselling orientativo, dovrebbero far capire come **l'orientamento non è una semplice raccolta di informazioni, ma un percorso di elaborazione** di scelta e scarto continuo, in risposta a come si intende affrontare e spendere la vita. Che resta una sola mentre le possibilità sono tante e succede che studenti con troppi interessi anziché essere aiutati da tale ricchezza si trovano in difficoltà di fronte ad una scelta.

Se dovessi riassumere in una competenza l'abilità del decisore, direi che non è nel saper scegliere ma nel sapere cosa scartare. Cosa conta davvero? In fondo ne parlava già Epicuro. Mi vengono a mente colloqui di studenti che saprebbero cosa fare, ma devono combattere contro ostacoli di pregiudizi (tante studentesse) o di aspirazione esterne e non hanno il coraggio di scartare scelte dettate da altri. È chiaro a cosa mi riferisco, però non mi sento qui di colpevolizzare i genitori, già troppi lo fanno e, come diceva Freud, il mestiere del genitore è impossibile: tutti sbagliano, solo che quelli bravi sono consapevoli di sbagliare e si fermano in tempo.

Termino qui con l'augurio che gli studenti riescano a godersi questo momento bellissimo e irripetibile, uno di quei momenti che contano nella vita, che fanno crescere quando si tratta di assumere le prime responsabilità per diventare uomini e donne, quando ci si trova a varcare la linea d'ombra tra adolescenza e maturità. Han davvero bisogno di noi? Portiamoli in un posto pulito illuminato bene e lasciamoli fare. Se la caveranno.

CONCORSI

BORSE STEM E NON SOLO

È aperto il bando **iliadship 2026/2027**, il programma di borse di studio promosso da Iliad per sostenere il percorso universitario e la crescita professionale di giovani studenti. L'iniziativa mette a disposizione 10 borse da 15.000 euro lorde ciascuna, destinate a studenti residenti in Italia e iscritti, nell'anno accademico 2026/2027, al primo anno di una laurea magistrale oppure al quarto anno di una laurea magistrale a ciclo unico presso un ateneo italiano. Possono candidarsi gli studenti nati dopo il 1° gennaio 2002, con una media ponderata di almeno 26/30. Per i corsi a ciclo unico è richiesto il conseguimento di almeno il 90% dei CFU previsti nei primi tre anni. Le borse sono distribuite tra tre aree: 6 per STEM, 2 per Scienze Sociali e 2 per Arte e Letteratura. Il programma comprende tutoraggio e mentorship individuale, incontri formativi, workshop ed eventi di networking con professionisti. I 15.000 euro vengono erogati in tre tranches, legate alla prosecuzione del percorso universitario. Le candidature devono essere inviate online entro le ore 18 del 31 ottobre 2026 a corporate.iliad.it/iliadship



GUIDE

DIREZIONE FUTURO, UN ABC PER DOCENTI

Un manuale per docenti, a partire dai docenti tutor e dai docenti orientatori di scuola secondaria di secondo grado, su tematiche cruciali per l'aiuto agli studenti della cosiddetta Z Generation. Si presenta così il volume

di Campus giunto quest'anno alla sua sesta edizione. Tra gli argomenti trattati: nuova didattica, intelligenza artificiale, digitale e orientamento; incertezza, errori e piani B; educare alla flessibilità; opportunità

concrete per il futuro. Il volume nasce dal ciclo di webinar organizzato da Campus con Irase Nazionale ed Enfa Italia e si può scaricare free in pdf dal sito www.salonedellostudente.it alla voce strumenti per l'orientamento.

INTERVISTA

L'AI dà risposte, serve chi fa le domande

LUCIANO FLORIDI: UNA LAUREA DEVE INSEGNARE A SAPERE QUALCOSA SUL SERIO.

NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE CONTANO PENSIERO CRITICO, CONOSCENZA PROFONDA E RESPONSABILITÀ. E INSEGUIRE IL MERCATO È LA SCELTA PEGGIORE.

di Samantha Giacobelli

Luciano Floridi è professore a Yale, dove dirige il Digital Ethics Center, e all'Università di Bologna. Nel suo ultimo libro, «La differenza fondamentale» (Mondadori, 2025), sostiene che l'intelligenza artificiale vada intesa come una nuova forma di agire priva di intelligenza.

Domanda. L'AI trasforma il modo in cui studiamo e lavoriamo. La scuola e l'università italiane stanno affrontando la transizione con la giusta rapidità o rischiano di inseguirla?

Risposta. Temo che sia la metafora sbagliata, perché nessuna tecnologia si insegue, tanto meno una che cambia ogni giorno. Il sistema educativo ha il compito di insegnare a domandare, a capire e a controllare le risposte, e a decidere che cosa farne. Il ritardo riguarda tutto questo più che gli strumenti, dato che molti studenti li usano già. Il rapporto PISA 2025, appena pubblicato dall'Ocse, descrive una scuola meno in ritardo di quanto si creda, perché i quindicenni italiani sono sopra la media Ocse in lettura e in matematica, e circa tre quarti dichiarano che a lezione viene chiesto loro di valutare la qualità delle informazioni prodotte dall'AI. La scelta che manca riguarda ciò che, banalmente, si chiama pensiero critico.

D. Lei ha insegnato a Oxford e oggi a Yale. Quali differenze vede tra l'approccio del sistema universitario Usa e quello italiano nell'integrare l'AI in didattica e ricerca?

R. Ho insegnato a Oxford per decenni e da tre anni sono a Yale, e la prima differenza che vedo è la velocità con cui un'università americana passa dalla discussione alla decisione. Nell'agosto 2024 Yale ha stanziato oltre 150 milioni di dollari in cinque anni per l'AI e ha dato a tutti, studenti, docenti e personale, accesso sicuro ai modelli generativi attraverso una piattaforma interna, lasciando a ogni persona la scelta di come usarli, perché la fiducia nell'autonomia è ciò che permette di sperimentare e di sbagliare, in fretta.

D. Gli strumenti di AI generativa sono ormai nella quotidianità di molti studenti. Dov'è il confine tra un utilizzo che arricchisce l'apprendimento e una delega che finisce per impoverire studio, scrittura e ragionamento?

R. Il confine passa per lo sforzo. C'è quello inutile che si può delegare, come memorizzare una formula o una declinazione, e c'è lo sforzo che, come nello sport, è l'esercizio stesso, cioè capi-



LUCIANO FLORIDI,

Titolare della cattedra John K. Castle e direttore del Digital Ethics Center di Yale; professore ordinario all'Università di Bologna

re un argomento tanto da saper riformularlo, sostenere una tesi contro un'obiezione, spiegare una dimostrazione. I dati PISA lo confermano: gli studenti che usano i chatbot per riassumere i testi ottengono punteggi più bassi rispetto a chi non li usa, mentre un uso moderato per farsi spiegare qualcosa può aiutare. Con Claudio Novelli ho chiamato "second scholarship" il rapporto maturo con questi strumenti, quello di chi impara prima a svolgere un lavoro intellettuale e poi li usa per farlo meglio. Non si diventa capaci di controllare un lavoro che non si è mai imparato a fare. Chi si limita a certificare i risultati dell'AI fa solo un controllo di qualità, così come lo studente che consegna un testo generato e riletto ha fatto una revisione editoriale mentre credeva di studiare.

D. Se l'AI produce testi, analisi e codice sempre migliori, quali competenze diventeranno davvero distintive per un laureato? Le imprese stanno già imparando a riconoscerle oppure prevale ancora una logica orientata soprattutto a efficienza e riduzione dei costi?

R. Uno studio di Stanford (Brynjolfsson, Chaudhary e Chen, agosto 2026) non trova perdite generalizzate di posti di lavoro attribuibili all'AI; tuttavia, fra i ventidue e i venticinque anni, l'occupazione nelle professioni più esposte è del 19% sotto il livello che avrebbe raggiunto se avesse tenuto il passo con i coetanei meno

esposti, e il divario nasce dalle mancate assunzioni. Gli autori notano che l'AI sostituisce efficacemente la conoscenza codificata dei manuali e funge da complemento della conoscenza tacita. Il sapere disciplinare resta indispensabile, dato che non si può valutare un output in un campo che non si conosce. E ci sono almeno quattro forme di sapere, oltre al pensiero critico già citato, che resistono alla delega: la conoscenza tacita, l'impegno di chi firma un risultato e ne risponde, l'appartenenza a una comunità che riconosce il lavoro ben fatto e la comprensione profonda che tiene insieme le parti e il tutto. Molte imprese usano l'AI per non assumere, ma le migliori hanno capito che queste forme di sapere sono il loro capitale semantico, cioè la capacità di dare senso ai dati e di porre le domande giuste, che l'AI rende più prezioso perché moltiplica le risposte, e che chi smette di assumere giovani lo consuma senza rinnovarlo.

D. Tra Usa ed Europa emergono modelli diversi di sviluppo dell'AI: da un lato velocità e innovazione, dall'altro attenzione alla regolazione. Quale equilibrio è più efficace per formare i professionisti dei prossimi dieci anni?

R. L'alternativa fra innovazione e regolamentazione è falsa. L'8 settembre, un ricercatore, Jacob Coxon, ha lasciato Anthropic, scrivendo che le aziende corrono verso sistemi capaci di migliorarsi da soli e dicendo al Wall Street Journal che la concorrenza rende inevitabili i compromessi sulla sicurezza. Molta fantascienza e disinformazione, ma è vero che nessuno li dentro sa rallentare. Le macchine sovrumane che sfuggono al controllo lasciamole a Hollywood, perché questi sistemi agiscono senza capire e senza volere nulla, e confonderne l'agire con un'intelligenza dotata di scopi significa scambiare un problema di gestione con un film, il modo più comodo per deresponsabilizzarsi. Una corsa che i partecipanti non possono fermare è la ragione stessa per cui esistono le regole. L'Europa farebbe bene a smettere di imitare, perché il suo gioco è un altro, e chi ha inventato lo stato di diritto può sviluppare l'innovazione giuridica necessaria. L'AI Act ha limiti seri, ma regolare in base al rischio è giusto. Formerei dunque giovani capaci di costruire e di rispondere di ciò che costruiscono, dato che il mondo in cui lavoreranno nei prossimi anni richiederà entrambe.

D. Se oggi un diciottenne le chiedesse un consiglio sul proprio percorso universitario, quale sarebbe il criterio più importante: seguire le passioni, il mercato o prepararsi a imparare per tutta la vita? E quale proprio sconsiglierebbe?

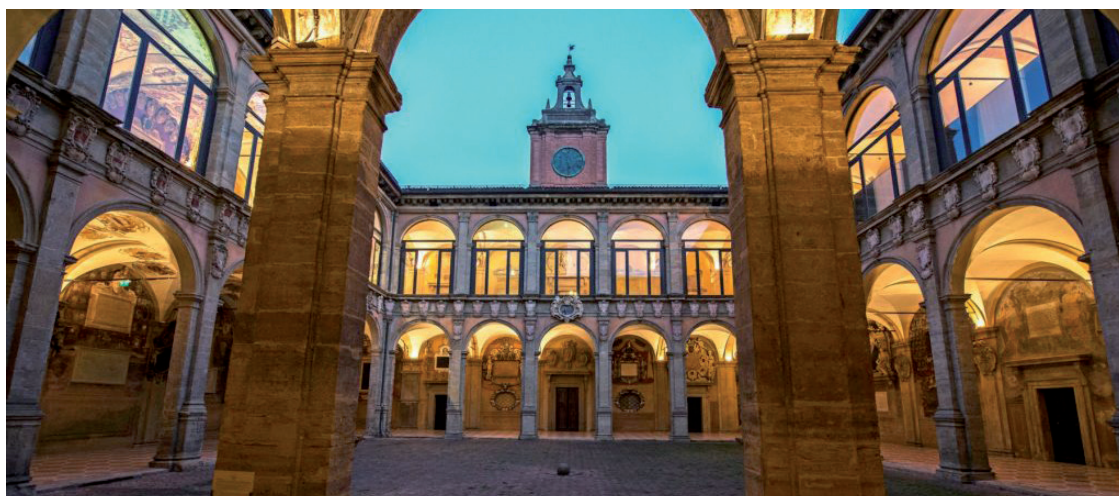
NODO ETICO

PREMIO STREGA

C'è anche il Premio Strega Saggistica Internazionale nel percorso di Luciano Floridi. Il riconoscimento gli è stato assegnato lo scorso luglio per il contributo alla riflessione filosofica sulle tecnologie digitali e sul rapporto tra informazione e valori.

Tra i lavori richiamati dal Comitato promotore, «Il nodo etico. Informazione e valori nella società digitale», a cura di Massimo Durante (Raffaello Cortina Editore).

Nella motivazione, le sue opere sono definite «un punto di svolta nella riflessione filosofica» sulle sfide poste dalle nuove tecnologie.



R. Nessuno dei tre criteri basta da solo, e il secondo è il peggiore, perché il mercato cambia più in fretta che un corso di laurea. Le passioni a diciotto anni sono un indizio da prendere sul serio. Il criterio che consiglio l'ho chiamato una volta «caute ambizioni», cioè una meta alta e molta attenzione alla strada per raggiungerla. In pratica significa avere passione, senza la quale è difficile fare gli sforzi e i sacrifici che il successo richiede; preferire i fondamenti agli strumenti; studiare una disciplina fino a dominarla; e frequentare con curiosità quanti corsi si vuole, perché una laurea serve a sapere qualcosa sul serio. Il percorso che sconsiglio è quello breve che promette occupabilità immediata insegnando a usare uno strumento, perché usare uno strumento è la prima cosa che si automatizza. E non parliamo degli ambiziosi insipienti che vogliono diventare "influencer" senza passare per la strada della competenza. Imparare per tutta la vita è ciò che rimane quando gli altri due criteri sono scaduti, ed è più facile per chi ha coltivato una curiosità critica.

D. C'è una capacità che, qualunque sia l'evoluzione dell'AI, le nuove generazioni non dovrebbero mai delegare a una macchina?

R. La domanda comporta la responsabilità della risposta. L'8 settembre OpenAI ha annunciato che circa 10.000 agenti, diretti dai suoi

matematici, hanno prodotto una proposta di soluzione per una versione del problema di Navier-Stokes, seguendo una strategia proposta da Diego Córdoba e Luis Martínez-Zoroa. Anche se il risultato non fosse confermato, resterebbe una prova di agency artificiale, perché la prova sta nella prestazione. I matematici sapevano che cosa stavano facendo, mentre gran parte del lavoro più meccanico si può ormai delegare. Il capire resta umano. È la lezione della maker's knowledge di Bacone, Hobbes e, soprattutto, di Vico, secondo cui ottenere il risultato giusto non equivale né a comprenderlo né a sapere come ottenerlo. Terence Tao si è chiesto che cosa resti degli scopi della matematica se l'AI dimostra teoremi, e la mia risposta è che avremo più dimostrazioni verificate, ma senza una comprensione proporzionalmente maggiore, perché la risorsa scarsa, in matematica come nelle scienze, è sempre stata la buona domanda. Decidere che cosa valga la pena chiedere e perché resta un atto umano; le nuove generazioni farebbero bene a esercitare questa capacità prima di delegare tutto il resto.

D. Per anni abbiamo contrapposto la cultura umanistica alle competenze STEM. L'AI rende questa distinzione ancora attuale?

R. La distinzione era già sbagliata, e l'AI la rende costosa. Facciamo cominciare la filosofia

moderna con Cartesio, che era un ingegnere militare, e quella contemporanea con Wittgenstein, che era un ingegnere aeronautico, sicché la separazione fra le due culture è recente e, in Italia, ha assunto la forma di una gerarchia, con il liceo classico da una parte e il resto dall'altra. Ora ha un prezzo visibile, perché chi progetta un sistema di AI senza sapere nulla di diritto o di etica costruisce qualcosa di cui non prevede gli effetti, e chi discute di AI senza sapere come funziona un modello dice cose che non stanno in piedi. Nel centro che dirigo a Yale lavorano insieme filosofi, giuristi, informatici, medici, sociologi e politologi, e nessuno di loro è un tuttologo, dato che ciascuno sa una cosa a fondo e abbastanza delle altre per capire i colleghi. La filosofia e gli interessi comuni fanno da collante. È il profilo da costruire già all'università, con una disciplina approfondita e la curiosità di frequentare i corsi degli altri. Se mi permette di sognare: abolire i concorsi pubblici, il valore legale della laurea e i settori scientifico-disciplinari sarebbe un gran passo avanti. Tornando al tuttologo, l'AI lo produce in serie perché dà a chiunque l'aria di sapere tutto, mentre una laurea serve a sapere qualcosa sul serio, che si domina nel dettaglio. È come la differenza tra chi è nato in una città e il turista che la visita. Solo il primo la conosce davvero e sa dirvi come esplorarla.

ETÀ E IDENTITÀ

Generazione Z, i ragazzi che hanno imparato a costruire, non a sognare

PRAGMATICI, RESILIENTI E COMPETENTI, I GIOVANI DEVONO RISCOPRIRE IL VALORE DELLE RELAZIONI

di Federico Capeci

Per raccontare la Generazione Z bisogna evitare un errore che continuiamo a fare. Li osserviamo attraverso gli stereotipi: li definiamo «nativi digitali», dipendenti dallo smartphone, fragili, disattenti. Ma ogni generazione viene inizialmente raccontata attraverso i suoi strumenti e quasi mai attraverso i valori che la muovono. Eppure sono proprio i valori a spiegare chi saranno questi ragazzi quando diventeranno gli adulti di domani.

LA GENERAZIONE Z, quella dei nati tra la seconda metà degli anni Novanta e i primi anni Duemila, è la prima ad essere cresciuta interamente dentro una lunga stagione di instabilità. La crisi finanziaria, il lavoro precario, le tensioni geopolitiche, il cambiamento climatico, la rivoluzione digitale e, successivamente, la pandemia hanno rappresentato il paesaggio della loro adolescenza. Ed è proprio durante l'adolescenza che si forma il Dna valoriale di una generazione.

I VALORI che meglio li descrivono sono **resilienza, pragmatismo e competenza**. Ma resilienza, per loro, non significa sopportare passivamente le difficoltà, ma allenarsi a vivere in un mondo nel quale il cambiamento è permanente e le certezze sono poche. Per questo attribuiscono enorme valore allo studio delle cose, alle competenze specialistiche, all'apprendimento continuo. Vogliono sentirsi preparati, non semplicemente motivati.

Anche il loro rapporto con la tecnologia viene spesso frainteso. Si dice che vivano nei social network, ma il punto non è quanto tempo trascorrono online. La domanda interessante è come utilizzano questi strumenti. Se Facebook e Instagram erano soprattutto luoghi di rappresentazione sociale per la generazione precedente, TikTok è diventato per molti uno spazio in cui apprendere, sperimentare, affinare abilità e costruire competenze. **La tecnologia, ai loro occhi, è prima di tutto uno strumento funzionale.**

Lo stesso approccio emerge nel modo in cui affrontano le grandi questioni del nostro tempo. Pensiamo alla sostenibilità ambientale. Greta Thunberg è stato il loro simbolo non tanto per la forza di un'utopia, quanto per l'urgenza dell'azione. Il messaggio dominante non è immaginare un mondo migliore, ma fare qualcosa subito per evitare conseguenze



ze peggiori. È una differenza sottile ma decisiva. **La Generazione Z tende a valutare un'idea soprattutto per gli effetti concreti che produce.**

Agli occhi degli adulti appaiono spesso troppo seri, razionali, persino severi con sé stessi: hanno poco in comune con i giovani di un tempo. In realtà sono cresciuti imparando che ogni scelta ha un costo, che le risorse sono limitate e che il futuro richiede preparazione. Per questo valutano con attenzione ciò che acquistano, il percorso di studi che intraprendono e il tempo che investono. Semmai rimangono in attesa della migliore opzione per lungo tempo: *Fear of Best Option* la chiamano. Sono meno attratti dalle promesse e molto più interessati ai risultati, per questo spendono molto tempo nelle decisioni sembrandoci disorientati.

Ma c'è un aspetto di questa generazione che mi sembra ancora poco osservato e che rappresenta probabilmente la vera sfida dei prossimi anni: **la**

solitudine. Sono cresciuti in ambienti digitali che offrono infinite connessioni ma **non sempre appartenenza**. Hanno imparato a costruire identità diverse a seconda del contesto, passando con naturalezza da una piattaforma all'altra, da una community all'altra. Questa frammentazione rende più difficile consolidare un'identità profonda e, soprattutto, costruire un autentico senso del «noi». **Si è sempre connessi, ma non necessariamente legati.**

A questo si aggiunge un cambiamento educativo importante. Molti di questi ragazzi sono figli di genitori che hanno fatto della felicità dei figli la propria missione. Un gesto d'amore che, talvolta, si è tradotto nell'eliminare ostacoli, attenuare delusioni, evitare frustrazioni. Abbiamo cercato di proteggerli dalle emozioni negative, dimenticando che sono indispensabili per diventare adulti. Il fallimento insegna resilienza, il conflitto sviluppa empatia, la fatica costruisce fiducia nelle proprie capacità. **Non si cresce evitando queste esperienze, ma attraversandole.**

Per questo credo che la sfida della Generazione Z non sia tanto imparare nuove competenze – quelle le acquisiscono con una rapidità sorprendente – quanto ricostruire relazioni profonde e comunità autentiche. Ed è qui che il dialogo tra le generazioni diventa decisivo.

LA GENERAZIONE X può offrire loro qualcosa che oggi rischia di essere raro: **la capacità di sognare insieme.** È una generazione cresciuta coltivando grandi narrazioni, passioni condivise e un forte desiderio di appartenenza.

Può ricordare ai più giovani che non basta realizzare sé stessi se manca un progetto collettivo. La Generazione Z porterà competenza, concretezza e capacità di adattamento. La Generazione X può restituire il valore del sogno, della fiducia reciproca e della comunità.

Perché il futuro non sarà costruito da una generazione migliore delle altre, ma da generazioni capaci di riconoscere i reciproci punti di forza. E forse la più grande eredità che possiamo lasciare alla Generazione Z non è un mondo più semplice, ma la consapevolezza che le cose più importanti non si realizzano mai da soli.



FEDERICO CAPECI,
ceo di Kantar Italia,
società di insight,
consulenza, data
management e analytic
basati sull'AI.

JOB REPORT

IL LAVORO CAMBIA VOLTO

Il Future of Jobs Report del World Economic Forum analizza l'evoluzione del mercato del lavoro nei prossimi cinque anni attraverso le risposte di manager e imprenditori di 1.043 imprese, che rappresentano oltre 14 milioni di lavoratori in 55 Paesi e 22 settori. Dall'indagine emerge che il cambiamento tecnologico sarà il principale motore della trasformazione entro il 2030, seguito da incertezza economica e frammentazione geopolitica, transizione ecologica ed evoluzioni demografiche. L'ampliamento dell'accesso alle tecnologie digitali, indicato dal 60% degli intervistati, è il trend più rilevante. Tra gli ambiti destinati ad avere il maggiore impatto figurano l'intelligenza artificiale e i software per l'elaborazione delle informazioni, i robot e i sistemi autonomi, oltre alle tecnologie legate alla produzione, allo stoccaggio e alla distribuzione dell'energia. Sul fronte economico, costo della vita e inflazione (50%) e ridotta crescita economica (42%) sono tra i principali fattori di cambiamento, mentre il 34% delle imprese indica le crescenti tensioni geopolitiche come elemento di trasformazione. La transizione verde resta centrale: il 47% prevede maggiori investimenti per ridurre le emissioni e il 41% per adattarsi ai cambiamenti climatici. Complessivamente, entro il 2030 i macro-trend potrebbero generare 170 milioni di nuovi posti di lavoro, a fronte di 92 milioni destinati a scomparire, per un saldo positivo di 78 milioni di occupati.

COMPETENZE

La laurea non basta

LE AZIENDE VALORIZZANO SEMPRE PIÙ **SOFT SKILL** E CAPACITÀ MATURATE FUORI DALL'AULA. **ESPERIENZE, RELAZIONI E ATTIVITÀ** DIVENTANO PARTE DEL PROFILO PROFESSIONALE

di Angelo Boccato

Quando uno studente conclude un percorso universitario, sia triennale sia magistrale, ha la sensazione di arrivare al traguardo con un titolo di studio che rappresenta il suo principale biglietto da visita. In realtà, oggi la laurea è una base indispensabile, ma non è più sufficiente a raccontare il valore di una persona. Il mondo del lavoro è cambiato profondamente. Le aziende cercano certamente competenze tecniche, ma sempre più spesso selezionano le persone anche in base a ciò che sanno fare oltre alle conoscenze disciplinari: capacità di collaborare, adattarsi ai cambiamenti, comunicare in modo efficace, risolvere problemi, assumersi responsabilità, imparare continuamente. Sono le cosiddette competenze trasversali, o soft skill, oggi considerate un elemento decisivo per l'occupabilità. Non a caso, il Future of Jobs Report del World Economic Forum evidenzia, tra le competenze più richieste, il pensiero analitico, la resilienza, la flessibilità, la leadership, il pensiero creativo, l'empatia e l'apprendimento continuo, accanto alle competenze tecnologiche.

Queste competenze, però, raramente si imparano soltanto sui banchi dell'università. Si costruiscono, spesso senza rendersene conto, attraverso le esperienze vissute negli anni dell'adolescenza e della prima età adulta. Lo sport insegna disciplina, gestione della fatica e lavoro di squadra. Il volontariato sviluppa senso di responsabilità, ascolto e capacità relazionali. Il teatro rafforza comunicazione, consapevolezza di sé e gestione delle emozioni. Un'esperienza all'estero favorisce autonomia e adattabilità. Anche un lavoro svolto durante gli studi, magari per contribuire alle spese universitarie, rappresenta una straordinaria palestra di organizzazione, orientamento al cliente e problem solving.

Il rischio è che tutto questo venga dato per scontato. Molti giovani arrivano al colloquio di lavoro raccontan-



do soltanto gli esami sostenuti e il voto di laurea, trascurando proprio quelle esperienze che raccontano chi sono e come affrontano le sfide. È un'occasione persa, perché spesso è proprio lì che si nasconde il loro vero potenziale.

Per questo motivo, un consiglio rivolto ai ragazzi, ma anche ai genitori che li accompagnano nel percorso di crescita, è quello di costruire un vero e proprio diario delle competenze. Un documento personale in cui annotare, esperienza dopo esperienza, ciò che si è fatto, le difficoltà affrontate, i risultati ottenuti e, soprattutto, le competenze sviluppate. Questo esercizio permette di acquisire maggiore consapevolezza di sé, valorizzare il proprio percorso e individuare anche gli aspetti su cui continuare a crescere.

Orientarsi oggi non significa soltanto scegliere un corso di laurea o un mestiere. Significa imparare a riconoscere il proprio patrimonio di competenze, costruito giorno dopo giorno attraverso esperienze diverse, dentro e fuori dall'università. Perché il titolo di studio apre una porta, ma sono le persone, con la loro storia, le loro capacità e il loro potenziale, a fare davvero la differenza.



UN COLLOQUIO DA ATTORE PROTAGONISTA

Come diceva Cesare Musatti: «La mente funziona come un palcoscenico». È per questo che il teatro può diventare un prezioso strumento per affrontare con maggiore sicurezza colloqui e situazioni professionali, sviluppare consapevolezza del corpo e della voce, gestire l'ansia. Ecco alcune scuole di teatro dove potersi iscrivere per migliorare la comunicazione. **Teatri Possibili**, teatripossibili.it (Milano); **Hangar**, hangarteatri.com (Trieste); **Il Melograno**, melogranoarte.it (Roma); **Shakespeare Theatre Academy**, shakespeareacademy.it (Palermo).

ORIENTAMENTO

Il futuro è di chi ha competenze, non (solo) tecnologia

TALENTI

LA FUGA CONTINUA

Nel quinquennio 2021-2025 oltre 129 mila italiani tra i 18 e i 39 anni sono rientrati nel Paese dopo un periodo trascorso all'estero. Un flusso in crescita: ogni cento trasferimenti oltreconfine, i rientri sono passati dai 26 del 2011-2015 ai 40 degli ultimi cinque anni.

L'età media di chi torna è di 29,6 anni. Ma il fenomeno non segna ancora la fine della fuga dei giovani: nel solo 2025 gli espatri sono stati 109 mila, contro 56 mila rientri, mentre gli italiani residenti all'estero hanno raggiunto quota 6,6 milioni. A pesare sono opportunità professionali e differenze salariali: secondo Bankitalia, un laureato italiano in Germania guadagna mediamente l'80% in più rispetto a un coetaneo rimasto in Italia, in Francia il 30% in più.

Chi rientra, però, riporta competenze, relazioni, lingue e conoscenza dei mercati internazionali. Un capitale prezioso: secondo il Cnel, quello umano uscito dall'Italia tra il 2011 e il 2024 vale 159,5 miliardi di euro.

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE RIDISEGNA PROFESSIONI E PERCORSI FORMATIVI, MA **PENSIERO CRITICO**, CREATIVITÀ E CAPACITÀ DI ADATTAMENTO DIVENTANO SEMPRE PIÙ DECISIVI



Elisa Zambito Marsala alla presentazione del Blue Economy Monitor di Intesa Sanpaolo con SDA Bocconi

di **Alessandra Ricciardi**

L'intelligenza artificiale corre più veloce della scuola e dell'università. Mentre il mercato del lavoro cambia, nascono nuove professioni e altre si preparano a trasformarsi radicalmente, per i giovani scegliere che cosa studiare diventa un esercizio sempre più complesso. Eppure, proprio la tecnologia che alimenta questa incertezza può aprire opportunità fino a pochi anni fa impensabili. A fare la differenza non saranno soltanto le competenze digitali, ma la capacità di integrarle con pensiero critico, creatività e attitudine al cambiamento. È quanto emerge anche da Look4ward, l'Osservatorio permanente sviluppato da Intesa Sanpaolo con l'Università Luiss, che analizza l'evoluzione dei fabbisogni professionali attraverso il confronto con oltre 1.500 aziende.

Elisa Zambito Marsala, responsabile Education Ecosystem and Global Value Programs di Intesa Sanpaolo, illustra quali competenze saranno decisive nei prossimi anni e come il sistema formativo possa preparare le

nuove generazioni a un mondo del lavoro in continua evoluzione.

Domanda. Le nuove tecnologie stanno cambiando rapidamente il lavoro. Per un giovane che oggi deve decidere cosa studiare e che professione intraprendere, è più difficile scegliere o ci sono, al contrario, più opportunità rispetto al passato?

Risposta. Oggi scegliere il proprio percorso di studi e professionale è più complesso, ma ci sono anche molte opportunità. Le trasformazioni guidate dall'intelligenza artificiale, e dalle economie emergenti stanno creando nuove professioni. Con l'Università Luiss di Roma abbiamo sviluppato l'Osservatorio permanente Look4ward, che mette a disposizione di imprese, istituzioni e giovani un monitoraggio continuo sull'evoluzione delle competenze e dei principali fenomeni che stanno trasformando il mercato del lavoro. L'obiettivo è contribuire a individuare i nuovi fabbisogni professionali e favorire una collaborazione sempre più stretta tra mondo dell'education e sistema produttivo.

D. Si parla molto di competenze tecniche, ma sempre

più spesso le aziende cercano persone capaci di adattarsi, collaborare, pensare in modo critico e imparare continuamente. Le competenze trasversali stanno diventando più importanti delle competenze specialistiche?

R. Le competenze tecniche sono indispensabili e lo saranno sempre di più, ma da sole non bastano. Le professioni del futuro saranno caratterizzate da una fusione tra conoscenze tecniche verticali e competenze trasversali e relazionali. Le nostre ricerche mostrano che le aziende cercano persone capaci di adattarsi al cambiamento, comprendere contesti sempre più complessi e aggiornare costantemente le proprie competenze.

D. Dagli Osservatori avviati quali sono le competenze che stanno emergendo con maggiore forza? E quali professioni o profili sono a maggiore rischio nei prossimi anni?

R. Con Look4ward analizziamo l'evoluzione dei fabbisogni professionali attraverso il confronto con oltre 1.500 aziende. Emergono con forza le competenze legate all'intelligenza artificiale ed alla trasformazione digitale, insieme alle competenze trasversali come ad esempio il pensiero critico, la creatività, la responsabilità sociale, l'etica, la capacità di leggere i contesti, la sensibilità relazionale, la visione sistemica, che diventano chiave per governare i cambiamenti in corso. Nelle professioni del futuro, le attività più ripetitive e standardizzate saranno sempre più automatizzate, mentre crescerà il valore delle persone capaci di integrare competenze umane, tecniche e tecnologiche, in una collaborazione virtuosa tra esseri umani e sistemi intelligenti.

D. Quali sono i grandi trend che stanno trasformando il mondo del lavoro e quale sarà, secondo lei, quello destinato ad avere l'impatto maggiore?

R. Attraverso i nostri Osservatori studiamo alcuni dei principali trend che stanno ridefinendo economia e società: intelligenza artificiale, blue economy, life sciences, space economy per citarne alcuni. Tutti stanno generando nuovi fabbisogni di competenze e nuove opportunità occupazionali, oltre a rappresentare industry distintive per il nostro Paese. L'intelligenza artificiale avrà probabilmente l'impatto più trasversale, la sfida consiste nel mettere l'innovazione al servizio delle persone e della crescita. In un contesto in rapida evoluzione, continueranno a fare la differenza la capacità di interpretare i cambiamenti, prendere decisioni, avere spirito critico e costruire relazioni.

D. Il sistema formativo riesce a stare al passo con una trasformazione così veloce? Università e imprese devono cambiare il modo in cui collaborano per preparare meglio i giovani al lavoro che li aspetta?

R. L'Intelligenza Artificiale sta evolvendo ad una velocità molto superiore rispetto alla capacità dei sistemi educativi e formativi di accompagnarne la diffusione. La vera sfida riguarda l'adozione della tecnologia, l'evoluzione delle competenze e la capacità delle persone di comprendere, governare e utilizzare consapevolmente queste nuove tecnologie. Università, scuole, imprese e istituzioni devono lavorare insieme per costruire un ecosistema a supporto dell'Education, capace di accompagnare il cambiamento. Intesa Sanpaolo ha avviato il programma Build Your Future che in pochi anni ci ha permesso di incontrare 45.000 studenti per aiutarli a comprendere i grandi trend che stanno trasformando l'economia e le competenze più richieste nei prossimi anni.

ELISA ZAMBITO MARSALA,
È responsabile Education Ecosystem and Global Value Programs di Intesa Sanpaolo.



D. In un contesto in cui tecnologie e competenze cambiano rapidamente, quanto è strategico per una banca come Intesa Sanpaolo investire nel capitale umano? E cosa significa oggi, concretamente, "investire nelle persone"?

R. Per Intesa Sanpaolo investire nelle persone significa investire nel futuro e nella competitività del Paese. Significa sostenere istruzione, ricerca applicata, innovazione e sviluppo delle competenze, creando connessioni sempre più forti tra sistema educativo, imprese e territori. La preparazione delle nuove generazioni è una responsabilità condivisa che richiede collaborazioni virtuose tra scuola, università e mondo del lavoro. Per questo promuoviamo iniziative che favoriscano lo sviluppo delle nuove competenze, il supporto alla ricerca, il merito, l'inclusione educativa, l'internazionalizzazione degli atenei e l'attrazione di talenti. Preparare i giovani a un contesto in continua evoluzione significa rafforzare la capacità di innovazione del Paese e creare le condizioni per una crescita sostenibile e duratura.

IL SALONE IN TOUR

Il Salone dello Studente e del Prof di Campus porta nelle principali città italiane l'orientamento per i ragazzi delle superiori. Dopo Carrara, Catania, Agrigento, Trapani, Milano e Torino, il tour prosegue a Reggio Calabria il 28 e 29 ottobre, a Firenze il 4 e 5 novembre. Poi, Roma dal 17 al 19, Napoli il 25 e 26, Sassari il 2 e 3 dicembre, Pescara il 9 e 10 dicembre e Cagliari il 10 dicembre. Il tour si conclude a Bari dal 15 al 17 dicembre.

Intesa Sanpaolo partecipa con due incontri ispirazionali (Milano e Bari) a cura di Elisa Zambito Marsala dedicati ai trend e alle competenze del futuro.

A partire dai contenuti degli Osservatori Intesa Sanpaolo, si approfondiscono i grandi trend trasformativi, le nuove professioni e le competenze necessarie per affrontare i cambiamenti del mercato.

INDIRE incontra gli studenti e offre momenti di formazione ai docenti. Presente anche l'Agenzia Nazionale Erasmus+ INDIRE, con le opportunità di mobilità internazionale. Università, Accademie e ITS Academy completano l'offerta per le scelte post diploma.



TOR VERGATA
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA

Tor Vergata Orienta



PER LE SCUOLE

Prenotazione obbligatoria
tramite **Catalogo FSL**
di Ateneo

Un giorno
da matricola
mattina

Open Day
mattina

16/12
2026

21/01
2027

18/02
2027

Porte Aperte
Digital Edition
Evento online
pomeriggio

Open Day
pomeriggio

PER GLI STUDENTI

Prenotazione individuale
obbligatoria tramite
form.uniroma2.it

Inquadra il QR code per scoprire
eventi e servizi per gli studenti



ATENEI

Link cresce da Nord a Sud

UN'UNIVERSITÀ DIFFUSA CON NUOVE SEDI E UN'OFFERTA CHE SI AMPLIA NELL'AREA MEDICO-SANITARIA. LEZIONI IN PRESENZA, LABORATORI E COMPETENZE PER RAFFORZARE IL LEGAME CON I TERRITORI

Un modello accademico del tutto inedito in Italia. L'Università degli Studi Link è un ateneo tradizionale, in presenza e con un forte legame con il territorio. A differenza di tanti altri casi, nel caso della Link il territorio comprende però l'intero stivale, da nord a sud. La Link nasce a Roma e a Roma ha ancora il suo quartier generale, nello storico Casale di San Pio V, tra Piazza Carpegna e Piazza Pio XI, affiancato a partire dallo scorso anno da una seconda sede nella vicina Via Pietro de Francischi, che nei suoi 53 mila metri quadrati ospita tutti i corsi dell'area medico-sanitaria. Ma la Link è presente anche in Campania, in Umbria, in Lombardia, nelle Marche, dove sono attive le tre sedi di Fano, Macerata e Ascoli Piceno, e, dal nuovo anno accademico, anche in Liguria, in Abruzzo, in Basilicata, in Sicilia e ancora nel Lazio con la nuova sede di Frosinone. Un ateneo in presenza ampio e ramificato, quindi, che si serve di una didattica innovativa e di laboratori di ultima generazione, ma che interpreta il legame con il territorio in una chiave diffusa e multicentrica, in grado di valorizzare le eccellenze locali arginando il fenomeno della migrazione universitaria, dello spopolamento delle zone distanti dai grandi centri urbani e della fuga dei cervelli all'estero.

L'OFFERTA FORMATIVA DELLA LINK

L'offerta formativa dell'Università degli Studi Link è molto ricca e sfaccettata. I corsi di laurea in Medicina e Chirurgia, Odontoiatria, Igiene Dentale, Farmacia, Professioni Sanitarie, Fisioterapia, Medicina Veterinaria, Scienze della Formazione Primaria e Ingegneria dell'Intelligenza Artificiale, che hanno preso il via negli ultimi anni accademici, si sono aggiunti a un'ampia lista di corsi innovativi e di respiro internazionale, tra cui Economia e Management d'Impresa e delle Istituzioni; Scienze della Difesa e della Sicurezza; Scienze della comunicazione, Media e Tecnologie Digitali; Giurisprudenza; Scienze Politiche, Diplomatiche e Governo delle Amministrazioni; Media e industrie culturali; Scienze Economiche, del Lavoro e dei Sistemi Socio-sanitari; Studi Strategici e Politiche della Sicurezza, Corporate Management and Public Administration. L'ateneo propone anche il DAMS, Discipline delle Arti, della Musica e dello Spettacolo - Produzione Audiovisiva e Teatrale, oltre a un corposo numero di Master sia di primo che di secondo livello.

LE NUOVE SEDI

Tra le nuove sedi dell'Università degli Studi Link che vedono la luce per l'anno accademico 2026-2027 c'è quella di Pietra Ligure, comune in provincia di Savona, nella quale saranno erogati i corsi di Medicina e Chirurgia e di



PRESENTE IN TUTTA ITALIA

L'Università degli Studi Link amplia la propria presenza nazionale con nuove sedi e corsi a Pietra Ligure (Sv), Pescara, Matera, Frosinone, Catania e Palermo.

Fisioterapia. Le ricadute sul territorio saranno significative.

Anche l'Abruzzo si arricchisce di una nuova importante realtà accademica. L'Università degli Studi Link apre i battenti a Pescara con i due nuovi corsi di laurea in Medicina e Chirurgia e in Odontoiatria e Protesi Dentaria. Primo ateneo non statale nella regione, la Link avrà la sua sede nell'Istituto Domus Mariae a Via Manzoni 29. Gli spazi interni ospiteranno ampie aule per la didattica, locali ambulatoriali e ambienti destinati a ufficio.

Dall'anno accademico 2026/2027 l'Università degli Studi Link attiva a Matera i corsi di laurea in Medicina e Chirurgia e Fisioterapia. L'investimento è interamente sostenuto con risorse private e comprende sedi, laboratori, tecnologie e servizi.

Dopo Roma, il territorio laziale si impreziosisce della nuova sede di Frosinone. Qui, lo studente trova un ambiente concentrato e focalizzato, lontano dal caos delle metropoli ma dotato di tutti gli standard accademici e tecnologici che contraddistinguono l'Università Link in tutta Italia. La sede ha una posizione facilmente raggiungibile, con tutti i servizi a portata di mano.

Ai blocchi di partenza, infine, sono anche le sedi siciliane di Catania, che ospiterà Osteopatia e Fisioterapia, e Palermo, dove saranno attivi i corsi di laurea in Infermieristica e Fisioterapia.

LA POLITICA INDUSTRIALE DEL FUTURO

Dalle STEM alle STE(A)M

STEFANO RONCHI (POLITECNICO DI MILANO): L'UNIVERSITÀ DEVE FORMARE PERSONE CAPACI DI IMPARARE, INNOVARE E GOVERNARE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE. AGGIUNGENDO QUELLA «A» CHE FA LA DIFFERENZA

di Simone Stenti

Tecnologia, demografia e geopolitica stanno ridisegnando la capacità dei Paesi di creare benessere. Le imprese europee investono ogni anno circa 270 miliardi di euro in meno in ricerca e innovazione rispetto a quelle Usa, soltanto quattro delle prime 50 aziende tecnologiche mondiali sono europee. A questo quadro, si aggiunge l'inverno demografico: in Italia le nascite sono crollate dalle circa 600 mila l'anno del periodo 1990-2008 alle 350 mila del 2025. Dal 2028 gli atenei riceveranno coorti progressivamente più piccole, mentre il Paese conta appena il 32% di laureati tra i 25 e i 34 anni, contro il 48% medio dell'area Ocse. In questo scenario, sostiene Stefano Ronchi, vicerettore per la didattica del Politecnico di Milano, investire nelle lauree STEM non significa soltanto rispondere alla domanda delle imprese, significa fare politica industriale.

Domanda. Perché le lauree STEM sono diventate una questione di competitività nazionale?

Risposta. Perché la tecnologia è il principale moltiplicatore della produttività. Fino alla prima rivoluzione industriale la distribuzione della ricchezza seguiva soprattutto la quantità di popolazione. Poi le rivoluzioni industriali negli ultimi secoli hanno spostato il baricentro verso i Paesi capaci di innovare. La Cina investe da decenni in ricerca e sviluppo e oggi ne vediamo i risultati. Formare persone con metodo scientifico, capacità analitica e problem solving non serve soltanto alle imprese: serve al Paese per continuare a produrre valore.

D. Le STEM restano però percepite come percorsi per pochi, con matematica e fisica considerate ostiche e astratte.

R. È un retaggio culturale che nasce già nella scuola, talvolta alimentato dagli stessi docenti. In realtà, sono percorsi impegnativi ma affrontabili, e le discipline scientifiche aprono sbocchi concreti. Certo, occorre accompagnare meglio gli studenti nei primi passaggi. Al Politecnico usiamo l'analisi dei dati per individuare per tempo chi incontra difficoltà e per offrire loro un tutoraggio mirato. Il metodo è recente, ma abbiamo già i primi risultati: in cinque anni il tasso di abbandono dopo il primo anno è sceso dal 20% a circa il 10%. Il divario di genere? Purtroppo, esiste ancora, inutile nascondere, ma non dipende assolutamente dal merito: le studentesse ottengono risultati eccellenti, ma la cultura continua a orientarle verso altri ambiti. Stiamo lavorando



STEFANO RONCHI, professore ordinario di Gestione e Organizzazione Aziendale e vicerettore per la didattica al Politecnico di Milano. Già presidente del corso di laurea in Ingegneria Gestionale e delegato del rettore per gli Affari internazionali, ha diretto programmi MBA e Corporate Education. Autore di oltre 150 contributi scientifici e diversi libri, è stato visiting al MIT e alla Universidad de Buenos Aires.

anche su questo e la percentuale di studentesse in ambito scientifico è in aumento.

D. Gli studenti usano già l'intelligenza artificiale molto più dei docenti. Come deve reagire l'università?

R. Non vietandola. Le rilevazioni internazionali indicano che il 90% degli studenti la usa regolarmente, contro il 35% dei docenti. Al Politecnico però giochiamo in casa, quindi l'uso dell'AI è accolto, ma sappiamo che dobbiamo formare al meglio i nostri studenti, partendo soprattutto dalle matricole, e costruire quindi strumenti corretti, per evitare alcuni rischi evidenti. Il primo, e forse il più importante, è il rischio della scorciatoia cognitiva: l'AI velocizza il lavoro e aumenta la produttività, ma può impedire al pensiero di sedimentare e quindi ridurre l'apprendimento profondo e la capacità di analisi critica. Un modello linguistico produce risultati statistici, non comprende ciò che propone. Resta centrale l'accountability: perciò deve essere chiaro che se l'AI sbaglia, la responsabilità è di chi la usa.

D. Che cosa state introducendo concretamente nella didattica?

R. Per le matricole abbiamo previsto AI Jump, un percorso iniziale su modelli linguistici, reti neurali, opportunità e rischi. Stiamo inoltre sviluppando My Learning Talk, una piattaforma

addestrata sui contenuti dei corsi. Non consegna la risposta pronta fornisce risposte pronte: pone domande in modo maieutico che aiutano a ricostruire i contenuti e a sviluppare lo spirito critico dei nostri studenti. L'obiettivo è caricare, non scaricare lo sforzo cognitivo aumentare lo sforzo cognitivo, non ridurlo. Allenarsi a trovare un errore plausibile in quello che viene letto e ascoltato, verificare le fonti e interrogare il sistema rafforza il giudizio critico, prezioso anche contro le fake news. Non è una consapevolezza utile solo nello studio e nella ricerca, ma nel generale vivere civile.

D. Lei ha individuato e enfatizza il passaggio dall'economia della conoscenza all'economia dell'apprendimento.

R. Sì, perché la conoscenza resta necessaria, ma non è più sufficiente: diventa rapidamente accessibile e altrettanto rapidamente obsoleta. **La vera competenza sarà continuare a imparare.** L'innovazione è ormai intragenerazionale: ciascuno di noi dovrà affrontare più discontinuità tecnologiche, e più radicali rispetto al passato. **Serviranno adattabilità, capacità di risalire a alle fonti attendibili e visione sistemica.** Le tre nuove lauree internazionali che partono a settembre (Engineering Science, Industrial Engineering e Process Engineering) partono fornendo proprio da solide basi metodologiche e trasversali e rinviano la spe-

cializzazione agli ultimi anni. Diciamo che è un ritorno al passato, quando il Politecnico non era così specializzato e verticale, come nell'ultimo periodo.

D. È il modo per formare i manager e i professionisti del 2035?

R. Sì, e anche oltre. Le competenze verticali conterranno, ma lì la macchina sarà spesso più forte di noi. Il valore umano emergerà nel pensiero critico, nella creatività, nell'empatia e nella capacità di guidare un team e integrare discipline. Dobbiamo recuperare una visione rinascimentale. Per questo parlo si parla sempre più di STEAM: la A comprende arti, design e humanities, la dimensione che rende la tecnologia utile alla società. Non siamo dobbiamo essere né tecnofobici né tecnoentusiasti: siamo dobbiamo essere pragmatici e permettere all'essere umano di governare le trasformazioni tecnologiche.

D. L'Europa produce ottima ricerca, ma fatica a trasformarla in grandi imprese. Dove si rompe la catena?

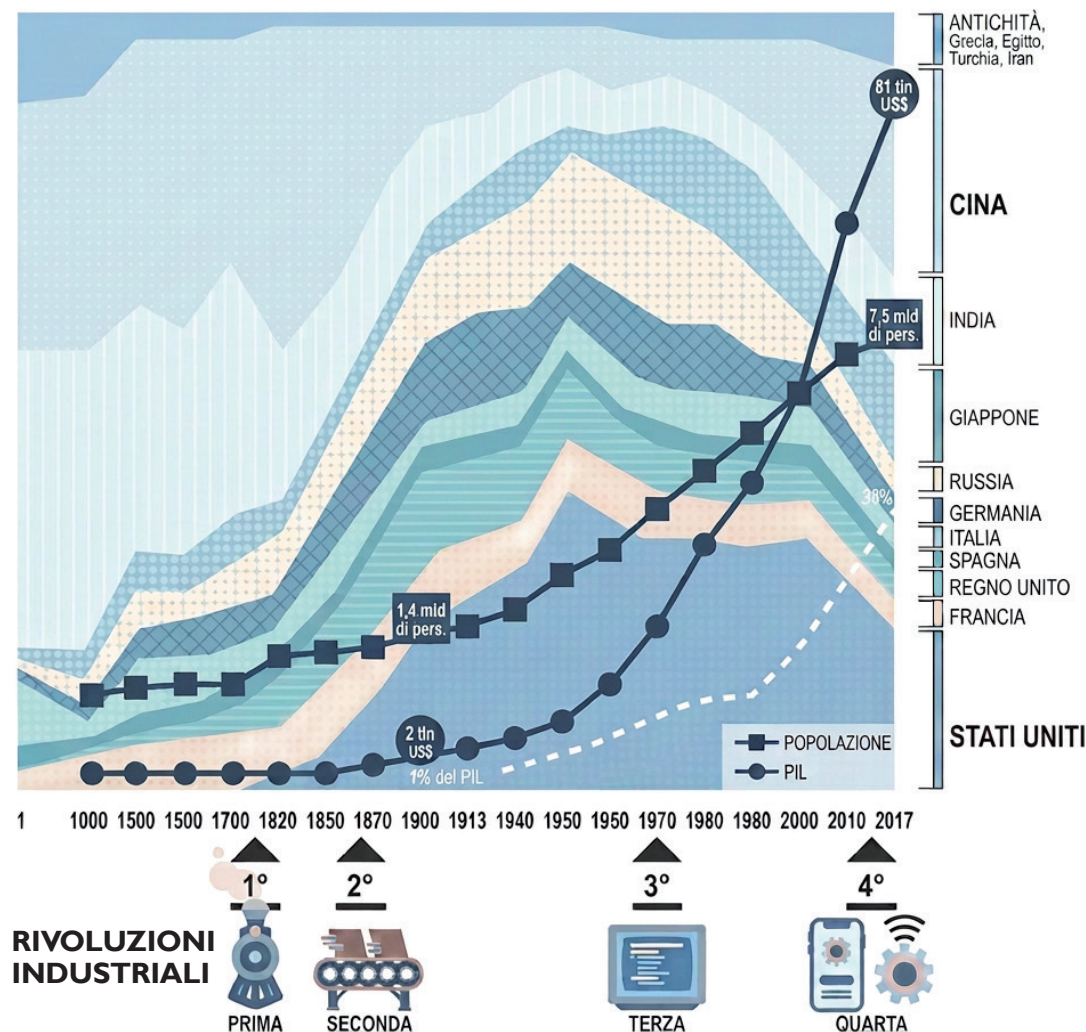
R. Nel passaggio dall'idea alla scala industriale. Come ci ricorda Mario Draghi, tra il 2008 e il 2021 circa il 30% degli unicorni europei si è trasferito negli Stati Uniti. Servono capitale di rischio, incubatori, collaborazione tra università e imprese e politiche capaci di accompagnare le startup nella crescita. Le università tecnologiche devono fornire il loro contributo per generare anche imprenditorialità. Con PoliMI Innovators avviciniamo studenti e ricercatori all'innovazione e al coraggio di sperimentare, anche e soprattutto a quello di sbagliare.

D. La demografia rende tutto ancora più urgente?

R. Avremo meno giovani, meno lavoratori e una popolazione più anziana. Ogni giovane dovrà produrre più valore. Dobbiamo aumentare i laureati, rafforzare la formazione STEM e attrarre talenti internazionali qualificati. L'inglese nei nuovi corsi serve anche a questo: più della metà degli studenti internazionali resta in Italia dopo gli studi. Occorre costruire condizioni perché quei talenti italiani e stranieri scelgano il nostro Paese, che ne ha tanto bisogno. Investire nelle università significa attrarre persone, idee e capitali e trasformare conoscenza in innovazione, impresa e crescita. Non è una questione che riguarda solo il mondo accademico e delle imprese, è molto di più, è letteralmente vitale per l'intera società.



LE UNIVERSITÀ E LE LORO SFIDE IN UN MONDO CHE CAMBIA



SCENARI

L'università nell'economia dell'apprendimento

La fotografia del mondo cambia con le rivoluzioni industriali. Per secoli popolazione e ricchezza globale sono rimaste distribuite secondo equilibri relativamente stabili. Poi industrializzazione e tecnologia hanno progressivamente ridisegnato la geografia economica. Il grafico qui sopra, ripreso dal Politecnico di Milano mostra questa accelerazione: dalla prima rivoluzione industriale alla quarta, il peso relativo delle economie cambia mentre il Pil mondiale cresce a una

velocità molto superiore alla popolazione. Oggi il nuovo spartiacque è l'intelligenza artificiale. Secondo i dati Oecd e Hapi citati dal PoliMi, il 90% degli studenti utilizza regolarmente strumenti di AI, contro il 35% dei docenti. Una distanza che misura opportunità e rischio: l'AI può migliorare studio, progettazione didattica e valutazione, ma può anche indebolire capacità di apprendimento e giudizio critico. La risposta non può quindi essere semplicemente più tecnologia. **Le competenze**

decisive indicate dall'Oecd sono pensiero analitico, critico e creativo, flessibilità cognitiva, collaborazione e interdisciplinarietà. È il passaggio dall'«economia della conoscenza» all'«economia dell'apprendimento»: non conta più solo ciò che si sa, ma la capacità di continuare a imparare. Una sfida per l'Italia, dove solo il 22% della popolazione è laureato, contro il 42% medio Oecd, mentre il calo demografico restringerà ulteriormente la platea universitaria.

OSSERVATORIO

ITS Academy, capitale umano che sostiene la competitività

LA FORMAZIONE TERZIARIA PROFESSIONALIZZANTE FORGIA LE FIGURE ADATTE ALL'ERA DELL'AI.
LE POTENZIALITÀ DEGLI ISTITUTI TECNOLOGICI SUPERIORI NELLE PAROLE DEL LORO LEADER NAZIONALE



GUIDO TORRIELLI,
Ingegnere chimico,
è stato eletto presidente
delle
Rete ITS Italy
nel luglio 2021
e confermato nel 2024

di Guido Torrielli

L'Italia sta affrontando trasformazioni profonde: digitalizzazione, intelligenza artificiale, transizione ecologica, evoluzione dei modelli produttivi e cambiamenti demografici. In questo scenario il vero fattore competitivo non è rappresentato soltanto dalle tecnologie o dagli investimenti, ma soprattutto dalla disponibilità di persone competenti, preparate e capaci di accompagnare l'innovazione delle imprese e della pubblica amministrazione.

GLI ITS ACADEMY RAPPRESENTANO OGGI UNA DELLE RISPOSTE PIÙ EFFICACI A QUESTA SFIDA.

Non sono semplicemente percorsi di istruzione terziaria, ma un modello innovativo che mette in connessione formazione, imprese, istituzioni e territori, trasformando i fabbisogni del sistema economico in competenze professionali immediatamente spendibili. La loro forza risiede proprio in questa stretta integrazione con il mondo del lavoro. I percorsi vengono progettati insieme alle imprese, che contribuiscono a definirne i contenuti, mettono a disposizione laboratori, tecnologie e professionisti e accolgono gli studenti durante i periodi di stage. **Oltre il 60% dei docenti proviene direttamente dal mondo produttivo, portando in aula esperienze concrete e competenze costantemente aggiornate.**

È UN MODELLO CHE RIDUCE IL DIVARIO TRA CIÒ CHE SI STUDIA E CIÒ CHE REALMENTE SERVE ALLE ORGANIZZAZIONI.

I risultati confermano la validità di questa impostazione. **Oltre l'80% dei diplomati ITS trova occupazione entro un anno dal conseguimento del titolo** e, nella grande maggioranza dei casi, in un settore coerente con il percorso di studi. In molte filiere strategiche questa percentuale supera il 90%, dimostrando come gli ITS Academy rappresentino oggi uno dei principali strumenti per contrastare il mismatch tra domanda e offerta di competenze.

IL VALORE DEGLI ISTITUTI TECNOLOGICI SUPERIORI VA OLTRE I DATI OCCUPAZIONALI.

Le imprese italiane sono chiamate ad affrontare una trasformazione senza precedenti. **Intelligenza artificiale, cybersecurity, cloud computing, manifattura avanzata, energia, mobilità sostenibile, turismo, logistica e agroalimentare** richiedono nuove professionalità che il mercato spesso fatica a reperire.

Anche la pubblica amministrazione è impegnata in una profonda evoluzione. La digitalizzazione dei servizi, la gestione dei dati, la sicurezza informatica e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale richiedono competenze tec-

niche sempre più specialistiche. Per questo cresce il dialogo tra ITS Academy e amministrazioni pubbliche, con l'obiettivo di progettare percorsi formativi condivisi e preparare i professionisti che accompagneranno la modernizzazione del Paese.

QUESTA ALLEANZA TRA FORMAZIONE, IMPRESE E ISTITUZIONI COSTITUISCE UNO DEGLI ELEMENTI PIÙ INNOVATIVI DEL MODELLO ITS.

Anche le famiglie stanno guardando con crescente interesse a questa realtà. Per molti anni la scelta dopo il diploma è stata vissuta come un'alternativa tra università e lavoro. Oggi esiste un percorso capace di coniugare alta formazione, esperienza concreta nelle imprese e rapide prospettive occupazionali.

Gli ITS Academy non si pongono in contrapposizione all'università, ma ne rappresentano un naturale complemento. Crescono le collaborazioni con gli atenei, il riconoscimento dei crediti formativi e i percorsi integrati.

È altrettanto significativo osservare un fenomeno nuovo: aumenta il numero dei laureati che scelgono di frequentare un ITS Academy. Sono giovani che, dopo aver conseguito una laurea, desiderano acquisire competenze tecnologiche altamente specialistiche, rafforzare il proprio profilo professionale oppure seguire la propria autentica aspirazione, trasformando una passione in una concreta opportunità di lavoro. È la dimostrazione che gli ITS Academy non rappresentano una seconda scelta, ma un percorso di eccellenza sempre più riconosciuto anche da chi possiede già una formazione universitaria.

LA SFIDA CHE ABBIAMO DAVANTI RIGUARDA IL FUTURO DELL'INTERO SISTEMA PAESE.

L'Italia dispone di eccellenze industriali riconosciute nel mondo, di filiere produttive uniche e di una straordinaria capacità di innovazione. Per mantenerne la competitività è necessario investire sulle competenze, costruendo un sistema nel quale istruzione, imprese e pubblica amministrazione lavorino insieme, condividendo obiettivi e responsabilità.

Ogni investimento negli ITS Academy significa maggiore produttività, occupazione qualificata, competitività delle imprese e qualità dei servizi pubblici. Significa soprattutto valorizzare il talento dei nostri giovani, offrendo loro percorsi coerenti con le proprie capacità e con le esigenze del mercato.

Questa è la missione delle Fondazioni ITS Academy e della Rete ITS Italy: **fare del capitale umano il principale motore dello sviluppo economico, dell'innovazione e della crescita sostenibile dell'Italia.**

“

Se non sai dove andare,
parti da quello che vuoi dire.

Academy Scrivere e **Academy Cinema** sono le **lauree triennali**
per chi vuole trovare la propria voce, allenare lo sguardo
e imparare a raccontare il mondo attraverso ogni forma di narrazione.

È difficile ed emozionante, ma sappiamo che si può insegnare,
perché non è nei nostri piani perdere l'intensità, la bellezza
o le sfumature di tutto ciò che ci circonda.

Se vuoi saperne di più, leggi qui:



SCUOLA HOLDEN
CONTEMPORARY HUMANITIES

EVOLUZIONI

TELEMATICHE, MOTORE DELLA TRASFORMAZIONE

Le UniTel rispondono alle nuove necessità tecnologiche e consentono a chi già lavora di riprendere gli studi. Domani, anche grazie all'AI, permetteranno una formazione personalizzata. Ne parliamo con **Paolo Miccoli**, presidente dell'associazione **United**, la prima che raccoglie sette dei maggiori atenei digitali italiani riconosciuti dal Ministero dell'Università e della Ricerca: **Pegaso, Mercatorum, San Raffaele Roma, IUL, eCampus, Leonardo Da Vinci e Giustino Fortunato**. **United** ha l'obiettivo di favorire l'accesso alla formazione universitaria, rendere più flessibile il percorso accademico e promuovere la trasformazione digitale del sistema universitario italiano attraverso l'AI, sconfiggendo i pregiudizi.

In che modo la formazione digitale contribuisce a colmare il divario di accesso all'istruzione universitaria?

Il rapporto CENSIS evidenzia che oltre il 74% degli studenti intervistati ritiene che le Università Telematiche riducono gli accessi agli atenei. In diversi modi: rendendo possibile l'accesso a una coorte di studenti che non hanno possibilità di frequentare in presenza, perché hanno già un lavoro o per ragioni sociali. Inoltre, le telematiche consentono una didattica a distanza modalità asincrona, assistendo alla lezione dove e quando vuole. Inoltre, il rapporto biennale di ANVUR (Agenzia Nazionale della Valutazione dell'Università e della Ricerca), segnala che l'aumento di iscritti all'università è avvenuto quasi esclusivamente grazie alle telematiche.

Come valuta l'impatto delle università telematiche sul mondo del lavoro?

Oggi le richieste che il mondo del lavoro indirizza con sempre maggior insistenza all'alta formazione è di adeguare le competenze dei piani di studio a quelle richieste dal mercato, riducendo il mismatch occupazionale. Anche l'Ue evidenzia la necessità di una formazione che duri a lungo riassumendola nella formula del life long learning. Chi meglio delle università telematiche fornisce la possibilità a chi già lavora di riprendere gli studi e adeguare le proprie competenze?

Come possono essere superati i pregiudizi verso chi sceglie le università online?

Il primo passo è riconoscere che il pregiudizio esiste, sostenuto da parte del mondo accademico tradizionale, che teme un'erosione di iscritti. Può essere superato facendo conoscere meglio le differenze fra lo studente delle telematiche e quello delle tradizionali. Nelle ultime sono in larghissima parte neodiplomati; nelle telematiche in età più avanzata, studenti lavoratori, donne che hanno abbandonato gli studi per motivi familiari, studenti con disabilità o che vivono in zone disagiate. Una volta chiarito che il rischio di una «concorrenza»

UNIVERSITÀ TELEMATICHE

L'alta formazione che supera i confini fisici

GLI ATENEI IN **E-LEARNING** SI CONFERMANO MEZZI DI INCLUSIONE, CAPACI DI CONCILIARE STUDIO, LAVORO E VITA PRIVATA DI 300MILA STUDENTI IN ITALIA. CON UNA RESPONSABILITÀ SOCIALE CRESCENTE

di **Marco Basileo**

Le università telematiche stanno conquistando un ruolo sempre più rilevante nel sistema formativo nazionale, trasformandosi da semplice alternativa alla formazione tradizionale in una delle sue componenti più dinamiche e in espansione. La crescita è legata alla loro capacità di adattarsi alle esigenze contemporanee, perché offrono maggiore flessibilità nella gestione del tempo, permettendo di conciliare studio, lavoro e vita personale. Non si tratta solo di comodità: in molti casi le UniTel rappresentano l'unica opzione per chi non può frequentare in presenza e per chi decide di riprendere gli studi dopo anni.

A testimoniare lo scatto evolutivo e l'accresciuto valore non sono percezioni isolate, ma i dati raccolti dal Primo Rapporto sulla didattica digitale pubblicato dal Censis in collaborazione con l'associazione **United** (presieduta dal professor **Paolo Miccoli**, intervistato qui a lato) e divulgati a fine giugno 2026. Le cifre rivelano che la soglia dei 2 milioni di studenti universitari in Italia è stata per la prima volta superata proprio grazie alla formazione digitale: le iscrizioni alle telematiche sono infatti cresciute di quasi il 470% nell'ultimo decennio, arrivando a superare le 309mila unità nell'ultimo anno accademico. Ciò significa che oggi oltre il 15% dell'intera popolazione accademica italiana studia tramite piattaforme di e-learning. Ancora più ragguardevole il dato sui laureati, aumentati di oltre l'860% in 10 anni: il 18% del totale nazionale.

LA RICERCA DIMOSTRA che gli **atenei online** sono ormai una **componente strutturale del nostro sistema formativo**, rappresentando, per un numero crescente di studenti l'unico modo per raggiungere il traguardo accademico: circa il 45% dei laureati digitali intervistati ha infatti dichiarato che, senza la flessibilità dell'online, non sarebbe riuscito a conciliare studio e lavoro o impegni familiari. Particolarmente significativa è anche la crescita della componente femminile: se nel 2019 le donne rappresentavano ancora una minoranza tra i laureati delle università telematiche, oggi costituiscono il 53,1% del totale. Un dato che evidenzia il ruolo cruciale della didattica a distanza per lo sviluppo di competenze superiori anche in età adulta.



SUL PIANO FINANZIARIO, un'altra recente ricerca condotta dal portale **Ateneionline** ne conferma la forte crescita in tutta Europa, con un mercato che vale oltre 60 miliardi di euro nel 2026. Nello scenario europeo, l'Italia si posiziona al terzo posto, con un valore superiore ai tre miliardi di euro, dietro a Regno Unito (10 miliardi) e Germania (3,5 miliardi), ma con tassi di crescita tra i più dinamici nell'eurozona.

Esattamente come accaduto in Inghilterra e in Germania, infatti, anche nel nostro Paese gli iscritti agli atenei telematici crescono in proporzione all'offerta. In Italia negli ultimi cinque anni sono stati avviati 40 nuovi percorsi di laurea: tra quelli più scelti ci sono Scienze motorie, un percorso che ormai uno studente su due opta di frequentare in modalità online, seguito da Scienze della formazione con il 43% e da Psicologia con il 36,7%. L'incidenza delle università telematiche aumenta in maniera trasversale alle aree disciplinari e alle caratteristiche più innovative di accesso alla formazione, poiché l'interazione tra studenti e professori che si trovano a distanza è un elemento determinante per cancellare l'idea di ansia da isolamento sociale.

GLI ATTUALI CORSI ONLINE si basano in larga misura su sistemi di gestione dell'apprendimento (detti LMS, Learning Management System) che consentono la collaborazione tra studenti e docenti: integrati da forum di discussione online, messaggistica individuale ed e-mail per richiedere feedback, discutere concetti e creare reti di contatti. La maggior parte di queste tecnologie è oggi facile da usare, al contrario degli strumenti di videoconferenza online di qualche anno fa e permette anche agli studenti con disabilità (visive, uditive o fisiche) di partecipare pienamente a lezioni e discussioni. I corsi di laurea online, inoltre, rendono realisticamente possibile continuare a lavorare a tempo pieno. Ciò significa poter applicare immediatamente le nuove competenze sul posto di lavoro, avere un reddito più stabile durante gli studi e meno interruzioni nella propria carriera.

CON PIATTAFORME SEMPRE CONNESSE, le telematiche sono in grado di offrire contenuti formativi h24 sette giorni su sette. Le videolezioni sono registrate e sempre a disposizione, il materiale didattico è scaricabile online e gestibile in autonomia. Nonostante la didattica sia a distanza, in base alla normativa del Ministero dell'Università e della Ricerca il titolo conseguito ha lo stesso valore legale di quello tradizionale. Gli esami, inoltre, si svolgono quasi sempre in presenza in sedi dislocate su tutto il territorio nazionale, garantendo serietà e rigore nelle valutazioni finali.

L'ASPETTO ECONOMICO è spesso l'ago della bilancia. A prima vista, le rette delle telematiche possono sembrare più alte degli atenei statali. Nelle università pubbliche variano in base all'Isee familiare, e per le fasce di reddito più basse possono ridursi a poche centinaia di euro. Nelle telematiche, invece, i costi annuali sono generalmente fissi e oscillano tra i 1.500 e i 5 mila euro. Tuttavia, un'analisi basata solo sul confronto della tassa di iscrizione risulterebbe incompleta, poiché il costo reale complessivo della vita di uno studente che opta per l'università classica comporta voci importanti come vitto e alloggio che vengono abbattute dal sistema a distanza.

LA CRESCITA DELLA UNITEL, tuttavia, non può essere spiegata solo con calcoli economici e facilità di accesso. Ci sono ragioni sociologiche correlate alla dimestichezza delle giovani generazioni all'uso di questi strumenti e alla loro predisposizione a considerare fonti informative, oltre al rafforzamento di una nuova teoria pedagogica in cui gli studenti non sono più visti come protagonisti del proprio percorso, in cui gli insegnanti agiscono da mediatori. I corsi online consentono quindi di costruire nuove conoscenze all'interno di un «alfabeto» che gli studenti già conoscono.

La formazione online è efficace, comoda e stimolante per la generazione iperconnessa che sarà la futura classe dirigente: la prima nella storia che avrà raggiunto traguardi accademici studiando da casa.

>> SEGUE DA PAG 22

con le tradizionali non sussiste, inizierà un'era di collaborazione che renderà più armonico il mondo della formazione superiore. Diverso è invece il pregiudizio che può essere registrato da parte del datore di lavoro: proprio il rapporto Censis

evidenzia questo rischio perché una quota non irrilevante di laureati del comparto ha registrato perplessità da parte del datore di lavoro sulla qualità della formazione. Sull'utilità della laurea per trovare occupazione il 64,4% dichiara di aver trovato lavoro grazie alle competenze acquisite. E quasi il 80% ritiene le telematiche più rispondenti alle nuove necessità tecnologiche. Il problema più che strutturale è quindi di tipo comunicativo.

Come immagina l'evoluzione tecnologica e il ruolo delle UniTel nei prossimi anni? E la funzione di United in questo scenario?

L'Intelligenza Artificiale assumerà, o meglio ha già assunto, nella didattica. L'AI consentirà una vera formazione personalizzata. La prima trasformazione avverrà attraverso l'istituzione di un tutor digitale che fornirà un mentoring molto più efficace, con feedback in tempo reale che forniranno informazioni dettagliate e aggiornate sullo stato di preparazione dello studente, cui verrà erogato un sapere non più generico, bensì costruito da un lato sulle sue lacune, dall'altro su un continuo aggiornamento alle richieste del mondo del lavoro, le cosiddette microabilità. Già il Gruppo Multiversity, proprietario di Università Mercatorum, Pegaso e San Raffaele Roma, ha implementato una piattaforma: la MV - OpenAI che risponde in modo chiaro e personalizzato a tutti i quesiti posti dagli studenti, adattandosi al livello e allo stile di apprendimento di ognuno di loro, automatizzando attività amministrative e didattiche e ottimizzando i processi. Solo nei primi tre mesi di attività aveva già raggiunto 100mila contatti di studenti. United è nato nel 2024 proprio con l'idea di rappresentare una linea unitaria del maggior numero possibile di atenei telematici per dare voce a una serie di problemi soprattutto normativi e per rappresentarli al relativo Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) in modo più organico possibile. Nello stesso tempo l'associazione promuove campagne conoscitive e iniziative scientifiche per rappresentare a studenti e famiglie questa realtà in modo obiettivo e culturalmente adeguato, nell'ottica di aiutare i giovani a scegliere, al di fuori di semplici campagne pubblicitarie quali sono i reali vantaggi di una scelta in questa direzione.



Paolo Miccoli, presidente dell'associazione United

Università telematiche italiane riconosciute dal MUR (2026)

Il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) riconosce ufficialmente 11 università telematiche autorizzate a rilasciare titoli di studio con valore legale. L'elenco aggiornato al 2026 comprende:

Ateneo	Anno	Sede legale	Specializzazione
UNIVERSITÀ TELEMATICA PEGASO	2006	Napoli	Economia, Giurisprudenza, Scienze dell'educazione
UNIVERSITÀ TELEMATICA ECAMPUS	2006	Novedrate (CO)	Ingegneria, Psicologia, Economia
UNIVERSITÀ NICCOLÒ CUSANO (UNICUSANO)	2006	Roma	Ingegneria, Economia, Giurisprudenza
UNIVERSITÀ TELEMATICA GUGLIELMO MARCONI	2004	Roma	Economia, Scienze della comunicazione
UNIVERSITÀ TELEMATICA INTERNAZIONALE UNINETTUNO	2004	Roma	Ingegneria, Economia, Psicologia
UNIVERSITAS MERCATORUM	2006	Roma	Economia, Commercio internazionale
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI «LEONARDO DA VINCI» (UNIDAY)	2006	Torrevicchia Teatina (CH)	Economia, Scienze
UNIVERSITÀ TELEMATICA «GIUSTINO FORTUNATO»	2006	Benevento	Economia, Giurisprudenza
UNITELMA SAPIENZA	2004	Roma	Giurisprudenza, Scienze dell'Amministrazione
IUL - ITALIAN UNIVERSITY LINE	2005	Firenze	Formazione, Scienze dell'educazione
UNIVERSITÀ TELEMATICA SAN RAFFAELE ROMA	2006	Roma	Medicina integrata, Psicologia

UNA GRANDE
**UNIVERSITÀ
UNICA**



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI CAGLIARI**

visita **unica.it**



OFFERTA FORMATIVA A.A. 2026/2027

102
CORSI DI
STUDIO

6

Corsi in lingua inglese

14

Percorsi internazionali che prevedono
il rilascio del doppio titolo

49 Lauree di
primo ciclo

45 Lauree
magistrali

8 Lauree magistrali a
ciclo unico

POST LAUREAM



+40 Scuole di
specializzazione



+20 Corsi di
dottorato



+10 Master
di cui 3 erogati a
Carbonia e Iglesias

I NUOVI CORSI DI STUDIO

CORSI DI LAUREA DI PRIMO CICLO

- Economia aziendale & management (integralmente a distanza)
- Tecnica della Riabilitazione Psichiatrica (riattivazione)

CORSI DI LAUREA PROFESSIONALIZZANTI

- Tecnologie industriali, elettriche e aeronautiche (sede Olbia)

CORSI DI LAUREA MAGISTRALI

- Diritto dello sviluppo sostenibile e dell'innovazione
- Ingegneria gestionale
- Tossicologia ambientale e forense
- Data science
- Attività motorie preventive e adattate (riattivazione)

LE FACOLTÀ



BIOLOGIA E FARMACIA



INGEGNERIA E
ARCHITETTURA



MEDICINA E
CHIRURGIA



SCIENZE



SCIENZE ECONOMICHE,
GIURIDICHE E POLITICHE



STUDI UMANISTICI



LE NOSTRE SEDI

SEDI CENTRALI: Cagliari / Monserrato
SEDI DECENTRATE: Oristano, Nuoro, Olbia

ATENEI

eCampus: da remoto, ma vicina

OLTRE 120 MILA ISCRITTI, 79 PERCORSI DI LAUREA E 120 SEDI IN TUTTA ITALIA. L'UNIVERSITÀ ONLINE CRESCE GRAZIE A FLESSIBILITÀ, TUTORAGGIO E UN RAPPORTO STRETTO COL MONDO DEL LAVORO



Da oltre vent'anni l'Università degli Studi eCampus è uno dei principali atenei online in Italia. Oggi però è diventata anche la prima scelta per migliaia di neodiplomati. È in forte crescita, infatti, la percentuale di prime immatricolazioni di ragazzi che decidono di studiare e dare basi solide al proprio futuro intraprendendo uno tra i 79 percorsi di laurea triennali e magistrali, senza test di ammissione, proposti da eCampus. I numeri sono molto chiari: l'ateneo oggi ha oltre 120mila iscritti, in costante aumento, con 120 sedi in tutta Italia per dare a ogni studente un punto di riferimento fisico facilmente raggiungibile e per azzerare le spese da fuorisede.

L'Università eCampus si distingue per l'attenzione costante verso lo studente e le sue esigenze. Il suo modello organizzativo è pensato per consentire anche a chi ha impegni lavorativi o personali di raggiungere l'obiettivo della laurea senza dover rinunciare a una formazione orientata alle competenze più richieste dal mercato del lavoro. Tutto questo grazie a una grande flessibilità, non solo nella modalità didattica, che prevede lezioni online disponibili 24 ore su 24, ma anche nella possibilità di personalizzare i piani di studio, nei rapporti diretti con tutor e docenti e nel supporto costante lungo tutto il percorso accademico.

ASSISTENZA E ORIENTAMENTO

Nel caso di eCampus essere un'università online non significa necessariamente essere un'università a distanza. La filosofia di eCam-

DIGITALE E PRESENZA FISICA

Le lezioni sono disponibili online 24 ore su 24, mentre la rete di 120 sedi offre agli studenti punti di riferimento sul territorio, tutor e servizi. Nella foto, la sede principale di Novedrate, in Brianza: un campus di oltre 23 mila metri quadrati immerso in 15 ettari di verde.

pus è quella, al contrario, di avvicinare gli studenti ai formatori: l'ambiente didattico combina infatti l'autonomia dell'e-learning con il valore del contatto umano attraverso tutor online e, su richiesta, tutor personali in presenza, in grado di aiutare lo studente a preparare gli esami nella sede della sua città. Il Servizio di Assistenza e Orientamento, poi, accompagna ogni studente nella scelta consapevole del proprio percorso universitario. Completamente gratuito, il servizio offre consulenze personalizzate, valutazione del curriculum e del riconoscimento di eventuali crediti formativi, oltre alla possibilità di incontrare un orientatore nella propria zona. È una vera e propria "corsia preferenziale" per affrontare con serenità dubbi, burocrazia e difficoltà e per pianificare in modo informato e su misura il proprio futuro accademico.

LE OPPORTUNITÀ DI LAVORO

L'interazione con il mondo del lavoro è centrale in eCampus. L'ufficio placement facilit-

ta lo svolgimento di stage e tirocini, permettendo agli studenti di integrare la preparazione teorica con esperienze sul campo. Una serie di app dedicate, inoltre, è stata sviluppata per migliorare l'interazione con professori, colleghi e servizi universitari. La sede principale di eCampus è a Novedrate, nel verde della Brianza a pochi chilometri da Milano, in un campus di oltre 23mila metri quadrati circondato da 15 ettari di verde e, come le altre sedi fisiche presenti in tutta Italia, è a disposizione di tutti gli iscritti. A Roma la sede di eCampus è in Via Matera 18 in un prestigioso complesso che ospita la segreteria, aule per seminari e sessioni d'esame, aule informatiche, ma anche un parco e un teatro che accoglie numerosi eventi organizzati dall'ateneo.

LA FORMAZIONE POST LAUREAM

Acquisire nuove competenze, approfondire quelle esistenti, conseguire una specializzazione professionale e arricchire il curriculum vitae per ottenere un vantaggio competitivo nel mondo del lavoro. Sono questi gli obiettivi principali per i quali un numero sempre maggiore di laureati decide di completare la propria formazione accademica frequentando master universitari e corsi di perfezionamento. L'Università eCampus ha fatto tesoro del modello flessibile e orientato alle esigenze degli studenti già sperimentato con successo nella propria offerta formativa per dare vita a un'ampia serie di master universitari di primo e secondo livello e di corsi di perfezionamento riconosciuti dal MUR in tutti i principali ambiti professionali.

Università
della
Svizzera
italiana



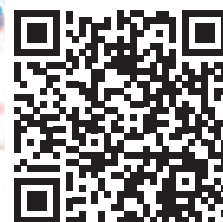
Play your future



Nuovo Master
in oncologia,
immunologia
traslazionale e
invecchiamento.

Scopri di più su

usi.ch/motia



FORMAZIONE E LAVORO

Unire creatività e tecnica

DALLA MODELLISTICA ALLA PROTOTIPIA, LE IMPRESE RICHIEDONO PROFILI TECNICI E DI PRODOTTO. CAD, 3D E AI ENTRANO NELLE COMPETENZE TRADIZIONALI E **RIDISEGNANO LE PROFESSIONALITÀ** DELLA FILIERA

di **Matteo Secoli**

Trentadue richieste nel 2020, 205 nel 2022, 81 nel 2024, 93 nel 2025. In pochi numeri, l'andamento delle richieste di profili professionali arrivate direttamente dalle aziende al nostro servizio

Placement racconta bene le diverse fasi attraversate dalla filiera della moda: il Covid, la forte ripartenza, la successiva contrazione. Ma il dato più interessante emerge guardando oltre i volumi: cambiano molto le quantità, molto meno la natura delle competenze richieste.

Il nostro servizio Placement non è un campione statisticamente rappresentativo dell'intero settore, ma lo spaccato che restituisce è significativo: negli ultimi otto anni abbiamo raccolto 978 richieste e, soprattutto, si tratta di una domanda non sollecitata, nata spontaneamente dalle esigenze delle imprese. Sono escluse le opportunità che creiamo attraverso Career Day, matching e altre attività. È quindi un osservatorio concreto su ciò che il settore viene effettivamente a cercare.

LE PROFESSIONALITÀ PIÙ RICHIESTE

Oltre il 90% delle richieste riguarda professionalità tecniche e di prodotto. Modellistica, prototipia e confezione rappresentano circa due richieste su tre, ma emerge con chiarezza anche la domanda di competenze legate allo sviluppo prodotto, all'industrializzazione, ai tempi e metodi e alla gestione dei processi produttivi. In oltre quattro casi su dieci compare inoltre una specifica specializzazione: capospalla, sartoria e su misura, maglieria, lingerie, abbigliamento maschile o femminile. Le imprese non cercano soltanto una professione: cercano competenze applicate a prodotti e processi precisi.

Questa continuità della domanda di competenze tecniche è particolarmente significativa in una fase in cui il dibattito sul futuro del lavoro è dominato dall'intelligenza artificiale. Quello che osserviamo è che le professionalità tecniche non stanno scomparendo: stanno diventando più complesse. Quasi sette offerte su dieci nel 2025-2026 combinano almeno due aree tra creatività, tecnica e produzione; circa una su quattro le attraversa tutte e tre. Non servono persone capaci di fare tutto, ma professionisti capaci di comprendere ciò che avviene prima e dopo il proprio lavoro. Anche il digitale segue questa logica: CAD, 3D e PLM entrano soprattutto dentro mestieri già esistenti. Alla trasformazione delle competenze si aggiunge un secondo fattore strutturale: il ricambio generazionale. Secondo il Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere e Ministero del Lavoro, tra il 2025 e il 2029 oltre l'80% del fabbisogno occupazionale italiano sarà legato



MATTEO SECOLI,
presidente Istituto Secoli



SECOLI AL FASHION GRADUATE ITALIA

Dal 27 al 29 ottobre BASE Milano ospita Fashion Graduate Italia 2026, l'evento di Piattaforma Sistema Formativo Moda dedicato ai giovani talenti. Tra i protagonisti anche Istituto Secoli, con un programma che intreccia formazione tecnica, ricerca e sperimentazione. Al Booth Secoli saranno esposti cinque outfit delle studentesse AFAM del corso triennale in Fashion Design e Tecnologie del Prodotto Moda. Il 28 ottobre, «Designer to Watch», con i migliori talenti Secoli in passerella con le loro collezioni inedite.

alla sostituzione di persone in uscita. Nel tessile-abbigliamento, nella rilevazione di maggio 2026, il 57% delle posizioni programmate risultava di difficile reperimento. Una filiera può quindi attraversare una fase difficile e continuare ad avere bisogno di competenze.

IL RAPPORTO TRA FORMAZIONE E LAVORO

Le aziende chiedono anche professionalità esperte e senior: un segnale che porta a pensare alla scuola come interlocutore che accompagna nelle varie fasi della carriera.

Dal 1934 abbiamo attraversato il passaggio dalla sartoria all'industria, dalla modellistica manuale al CAD e oggi al 3D e all'intelligenza artificiale. Il nostro heritage non è qualcosa da conservare immutato: è la capacità di unire creatività e conoscenza tecnica per trasformare un'idea in un prodotto ben progettato e realizzabile.

Creatività, cultura del design e capacità progettuale si integrano sempre più con una conoscenza profonda del prodotto, con gli strumenti digitali e l'AI, con la comprensione dei processi che portano dall'idea alla produzione. Modellistica, prototipia, materiali e industrializzazione devono dialogare con i software più avanzati, ma anche con tempi, costi e organizzazione della produzione.

L'obiettivo è portare gli studenti oltre il possesso di una tecnica: metterli in condizione di integrare conoscenze diverse e assumere decisioni autonome su fattibilità, qualità e sostenibilità anche economica di un progetto.

Sono convinto che, per chi debba scegliere un percorso di studi, cercare di indovinare il mestiere del futuro sia meno importante che capire quali competenze profonde costruisce quel percorso, quanto quel percorso dialoghi con le imprese e quanto prepari un giovane a evolvere insieme al proprio lavoro. Gli strumenti cambieranno. La capacità di comprendere il prodotto, integrare conoscenze diverse e prendere decisioni resterà il vero capitale professionale.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI LINK

SEMPRE PIÙ VICINA A TE

**SEDI LINK • ROMA • FROSINONE • CITTÀ DI CASTELLO
MILANO › NOVEDRATE • PIETRA LIGURE • FANO • MACERATA
ASCOLI PICENO • PESCARA • NAPOLI • MATERA**

AREE DI STUDIO

Formazione primaria
Economia e Management
Comunicazione e DAMS
Ingegneria

Medicina e chirurgia
Medicina veterinaria
Odontoiatria
Professioni sanitarie

Politica e Sicurezza
Giurisprudenza
Scienze motorie
Psicologia

**SCOPRI I POSTI DISPONIBILI E TUTTA L'OFFERTA FORMATIVA SU
UNILINK.IT**



ACCADEMIE DI BELLE ARTI

Il valore economico del Created in Italy

INVESTIRE NELLE ACCADEMIE È UNA SCELTA STRATEGICA PER IL PAESE. LA SVOLTA STORICA DELL'INSERIMENTO DELLE **ISTITUZIONI AFAM** NEL PIANO TRIENNALE DI RICERCA

di Michele Casarin



MICHELE CASARIN, presidente ABA Venezia e presidente Conferenza Nazionale ABA

Un luogo comune molto diffuso tende ad associare le Accademie di Belle Arti alla formazione di giovani artisti. I più bravi e fortunati – pochi – avranno un grande successo e finiranno a collaborare con le più importanti gallerie internazionali, magari passando per la Biennale di Venezia; gli altri troveranno il modo di sopravvivere o cambieranno strada mantenendo l'arte come intima passione. Immagine che ha portato a considerare queste istituzioni come capitoli di spesa assistenziale, in perdita. Grave errore macroeconomico in quanto oggi sono vere e proprie fabbriche di capitale umano strategico che operano dietro le quinte delle industrie della moda, del design, dell'automotive e delle nuove tecnologie visive alimentando filiere industriali multimiliardarie e configurandosi come un investimento infrastrutturale ad alto rendimento sul brand Paese. Oggi, l'economia globale non premia più solamente la capacità di fabbricare prodotti, ma anche e soprattutto la competenza nel generare proprietà intellettuale e brevetti visivi. Una transizione dal manifatturiero all'immateriale che può essere letta come passaggio storico dal consolidato marchio del Made in Italy verso un paradigma più profondo e redditizio, il Created in Italy.

L'inserimento delle istituzioni AFAM, di cui le Accademie fanno parte, nel Piano Triennale della Ricerca 2026-2028 del Ministero dell'Università e della Ricerca segna una svolta storica. Se da una parte il riconoscimento del titolo di laurea garantisce dignità accademica ai talenti, sblocca l'accesso a finanziamenti europei e qualifica i diplomati per i ruoli dirigenziali nei mercati globali, dall'altra, la storica introduzione dei dottorati di ricerca – finalmente il terzo ciclo di studi anche per le Accademie – strutturano la ricerca artistica avanzata secondo modelli competitivi internazionali. La ricerca attivata nell'ambito dei dottorati produce brevetti visivi, soluzioni nell'interazione uomo-macchina e innovazione nei materiali ecosostenibili. In questo scenario, le risorse del PNRR destinate all'edilizia e alla digitalizzazione hanno offerto l'opportunità di creare veri e propri campus digitali e laboratori di spatial computing. Un euro investito in queste infrastrutture ha un moltiplicatore economico immediato sul tessuto delle pmi locali.

Ovviamente non si può non accennare all'impatto dell'intelligenza artificiale sul mondo dell'arte e come leva di valore e tutela della proprietà intellettuale. Con la diffusione dell'AI generativa produrre contenuti digitali standardizzati ha ormai un costo marginale molto prossimo allo zero. Per questa ragione il mercato globale riconosce un valore aggiunto ed esclusivo alla creatività human-driven, all'autenticità e all'alto artigianato concettuale. I consumatori e i brand del lusso sono disposti a investire risorse aggiuntive al fine di riuscire a ottenere un design autentico e non replicabile dagli algoritmi. Nelle nostre istituzioni si insegna a governare la tecnologia, a utilizzarla in modo attivo, consapevole e mirato formando i cosiddetti registi dell'AI – art director, prompt designer, digital animator – capaci di avere l'approccio critico indispensabile a evitare l'appiattimento visivo tipico delle produzioni industriali. Come Conferenza delle Accademie stiamo lavorando per una regolamentazione sul diritto d'autore in linea con l'AI Act europeo, perché chi investe in cultura deve avere la certezza che la proprietà intellettuale sia tutelata da forme di estrattivismo digitale e data mining non autorizzato. Questa competenza si estende alla progettazione di showroom interattivi nel Metaverso e negli ambienti immersivi, abbattendo i confini fisici dell'export italiano.

L'attivazione dei dottorati e il valore legale del titolo, a cui si è fatto cenno, spingono le Accademie a diventare vere e proprie leve di attrazione per i capitali esteri. Migliaia di studenti internazionali scelgono di formarsi in Italia, generando un export dell'istruzione immediato e un indotto notevole per le città d'arte.

Va considerato anche che sul terreno del soft power questi diplomati di livello universitario e dottorale potrebbero occupare posizioni apicali nei Paesi d'origine come manager o direttori creativi, trasformandosi di fatto nei migliori ambasciatori del nostro sistema produttivo e consolidando canali commerciali preferenziali a lungo termine.

Per sostenere adeguatamente questa responsabilità il sistema delle Accademie e il sistema dell'alta formazione in generale sta lavorando con il MUR a un importante riassetto delle strutture interne per coniugare la libertà di insegnamento con una governance trasparente e aperta al mecenatismo privato (Art Bonus, fondi di dotazione). Infine, in un'epoca segnata da un'evidente fragilità demografica, colmare il divario di competenze attraverso profili professionali capaci di unire sensibilità umanistica e perizia tecnologica non è più soltanto un dovere formativo. È un imperativo di sicurezza economica, essenziale per garantire la sopravvivenza e la sovranità delle nostre imprese nello scenario globale.

Un workshop di scultura e il Temporary Pavillion dell'Accademia di Belle Arti, alla Biennale di Venezia 2024.





Laboratori scientifici ed esperienziali, percorsi interdisciplinari, attività formative e progetti innovativi per studentesse e studenti, docenti, ricercatrici e ricercatori, professioniste e professionisti.

Fondazione Golinelli promuove la cultura scientifica e le STEAM, la creatività, le tecnologie digitali e la cultura imprenditoriale, accompagnando persone e organizzazioni nei percorsi di apprendimento, orientamento e crescita.

Scopri l'offerta formativa completa sul sito
fondazionegolinelli.it



**FONDAZIONE
GOLINELLI**
l'intelligenza
di esserci

ATENEI

Cagliari allarga l'università

OTTO NUOVI CORSI, 102 PERCORSI DI LAUREA E UNA PRESENZA CHE **SI ESTENDE SUL TERRITORIO**.
L'OFFERTA SI AGGIORNA E PUNTA SU DIGITALE, SOSTENIBILITÀ, SALUTE E COMPETENZE RICHIESTE DAL MERCATO

Otto nuovi corsi per l'anno accademico 2026/27, un'offerta che arriva complessivamente a 102 percorsi di studio e una presenza sul territorio che si allarga oltre il capoluogo sardo. L'Università degli Studi di Cagliari, fondata nel 1620, aggiorna la propria proposta formativa seguendo alcune delle trasformazioni che stanno ridisegnando tanto il mercato del lavoro quanto la domanda di competenze delle nuove generazioni. I numeri danno la dimensione dell'ateneo: 49 lauree di primo ciclo, otto magistrali a ciclo unico e 45 magistrali. A queste si aggiunge la formazione post lauream, con 40 scuole di specializzazione, 20 corsi di dottorato e dieci master.

OTTO NOVITÀ PER IL 2026/27

È soprattutto sui nuovi corsi che si legge la direzione intrapresa. Al primo ciclo debuttano Economia aziendale e management, interamente online, e Tecnica della riabilitazione psichiatrica, all'interno della facoltà di Medicina e chirurgia.

Cinque le nuove lauree magistrali: Data science, Diritto dello sviluppo sostenibile e dell'innovazione, Ingegneria gestionale, Tossicologia ambientale e forense, Attività motorie preventive e adattate. Un ventaglio che incrocia alcuni dei campi nei quali la domanda di nuove professionalità sta cambiando più rapidamente: dati e digitale, sostenibilità, organizzazione d'impresa, ambiente e salute.

Ma la trasformazione dell'offerta passa anche dalla geografia. Il corso professionalizzante in Tecnologie industriali elettriche e aeronautiche viene rinnovato e trasferito nel polo di Olbia. Una scelta che rientra nel rafforzamento del modello di «università diffusa», che comprende anche le sedi di Oristano e Nuoro. Tre master sono inoltre erogati a Carbonia e Iglesias.

L'obiettivo è dunque portare la formazione universitaria più vicino ai territori, senza rinunciare alla dimensione internazionale. La rete di accordi dell'ateneo permette infatti agli studenti di svolgere esperienze di studio e formazione in Italia e all'estero. «Studiare all'Università degli Studi di Cagliari significa scegliere un Ateneo solido, riconosciuto e in continua evoluzione, dove la formazione incontra la ricerca», sottolinea il rettore Francesco Mola.

DALL'INGRESSO AL LAVORO

L'offerta didattica è soltanto una parte della partita, l'altro fronte riguarda l'accompagnamento dello studente lungo l'intero percorso,



SEMPRE PIÙ DIFFUSA

Con 102 percorsi di studio e otto nuovi corsi per l'anno accademico 2026/27, l'Università di Cagliari aggiorna l'offerta formativa e rafforza la presenza sul territorio. Accanto al capoluogo, il modello coinvolge Olbia, Oristano e Nuoro, mentre alcuni master sono attivi anche a Carbonia e Iglesias. Una rete che avvicina la formazione agli studenti e mette in relazione competenze, ricerca e nuove esigenze del mercato del lavoro.

dall'ingresso in università fino al passaggio nel mercato del lavoro.

UniCa ha costruito una rete di servizi che comprende tutoraggio per le matricole, anche attraverso studenti buddy, counseling psicologico, strumenti per studenti con disabilità o disturbi specifici dell'apprendimento e misure di sostegno alla genitorialità, dall'accesso all'asilo nido agli spazi dedicati. Per gli studenti internazionali è previsto anche uno specifico servizio di counseling.

All'altro capo del percorso c'è il job placement, che affianca studenti e neolaureati nella preparazione all'ingresso nel mondo professionale e organizza momenti di incontro con le aziende, come il Career Day.

Nuovi corsi, presenza territoriale, mobilità internazionale e servizi vengono intesi come parti di un percorso complesso che accompagna lo studente dalla scelta universitaria alle prime decisioni professionali. Per un ateneo di oltre quattro secoli che è capace di far convivere l'eredità storica con competenze e professionali che cambiano sempre più rapidamente.

FORMAZIONE E CREATIVITÀ

Il mestiere di scrivere, così affascinante e difficile

ANCHE NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE, L'**INTELLIGENZA NARRATIVA** RAPPRESENTA UNA RISORSA SEMPRE PIÙ PREZIOSA, BEN OLTRE LE PROFESSIONI DELLA SCRITTURA, MA LA CREATIVITÀ HA BISOGNO DI DISCIPLINA, STUDIO E PENSIERO CRITICO



Un momento della cerimonia di laurea alla Scuola Holden di Torino. La formazione punta a coniugare talento creativo, rigore e capacità di interpretare il mondo. (Foto Edoardo Piva)

di **Alessandro Mari**

Viene da immaginarla come qualcosa di istintivo, la creatività. Un animale selvatico la cui vita dipende dalla libertà. E la scrittura, una delle forme che rendono più visibile e concreta la creatività, è senza dubbio una forza del genere. Meglio, è *anche* una forza che sale da qualche parte dentro di noi e che, se badiamo a non soffocarla, prima o poi trova il modo di uscire.

Tuttavia, dopo anni passati in una scuola che insegna a scrivere, ma anzitutto a raccontare storie, sono piuttosto sicuro che la faccenda sia più complicata di così.

Basta un veloce esperimento mentale: tre minuti, non uno di più. Pensiamo a quanti professionisti si distinguono dagli altri perché, nell'esercitare il mestiere, sanno scrivere, esprimersi, raccontare. Il medico che spiega una diagnosi senza precipitarsi in una paura ancora più enigmatica e abissale. L'avvocato che, in aula, mette in fila i fatti così che il giudice lo segua passo dopo passo, e noi con lui. L'impiegato delle poste che ci dice cosa fare in due frasi, senza spingerci a tornare il giorno dopo perché non avevamo capito. Un capo di Stato che, davanti al Paese, trova le parole per dire una cosa

difficile e farla sentire vera, senza nascondersi dietro formule tecniche e senza scivolare nello slogan. L'insegnante che va oltre il semplice esercizio mnemonico della tabellina del sette rendendola *memorabile*...

Non voglio banalizzare, ma conosco e comprendo la domanda che aleggia in molte case quando si ha un figlio o una figlia che, pensando al futuro, se ne esce con l'idea di frequentare una scuola di scrittura o simili: è una cosa seria? Vale la pena?

È una domanda che viene dall'immagine dell'animale selvatico e dal timore, legittimo e giusto, che *raccontare* possa rivelarsi una fuga, un rifugio, un posto morbido dove cullare l'illusione che il talento presto o tardi fiorisca, regalandoci una strada professionale. Una carriera. Uno stipendio.

Il punto, però, è proprio questo. Perché se penso alle Contemporary Humanities che insegniamo alla Scuola Holden, vedo il risultato di una riflessione lunga trent'anni, vedo il tentativo di comprendere più a fondo quella che potremmo definire, ora che il vocabolo è così discusso, **intelligenza narrativa**. Che per noi significa allenare il cervello – c'è una materia che chiamiamo *Design della mente* – a riconoscere *come* pensa e, da lì, ad approfondire strutture, pattern, sequenze narrative. E se qui c'è senz'altro una grande parte di libertà, questa libertà durerebbe un quarto d'ora senza disciplina, concentrazione, logica, pensiero dialettico.

Il fatto è che raccontare – sulla pagina, su uno schermo, su un palco, attorno a un tavolo – è difficile. Prima di tutto perché è indispensabile studiare i comportamenti degli esseri umani talmente a fondo da saper creare personaggi credibili, conoscere – e percepire – gli spazi al punto da poter costruire mondi verosimili, padroneggiare la lingua (scritta, parlata, quella delle immagini) per riuscire nell'impresa più ardua: *mettere in comune* qualcosa di intenso, di significativo, tra noi che raccontiamo e chi riceve un racconto. L'intelligenza artificiale oggi sa già fare molte cose, ma provate a chiederle di farvi ridere davvero, di gusto. Di commuovervi sinceramente. Di consegnarvi qualcosa che, oltre a essere utilissimo per sbrigare un compito nell'immediato, possa rimanere – una vibrazione, una risonanza, un segno – nella memoria viva.

Come se non bastasse, quando si sceglie di raccontare, secondo vocazione e con una disciplina sulle quali si può erigere una professione, c'è da farsi strada in uno dei territori più competitivi che esistano: quello delle voci e delle informazioni in circolazione, dove ogni giorno milioni di parole si contendono la stessa cosa. La nostra attenzione. E qui alla Scuola lo abbiamo imparato bene perché la maggior parte dei nostri maestri l'ha sperimentato in prima persona, nella propria carriera. In altre parole, non è per rendere le cose difficili per principio che prendiamo il gioco sul serio.

Dalla serietà del gioco discendono elementi fondamentali da cui non si può prescindere quando si lavora con la creatività, con l'intelligenza narrativa, con l'intensità, con la scrittura. Ci vogliono classi piccole dove nessuno è invisibile poiché non esistono uno studente standard né un manuale delle soluzioni: si viene chiamati in causa, si è messi alla prova specificatamente. Sempre. E ci si confronta di continuo con lo spettro più terribile: il fallimento. Difatti capita spesso che la mano – o la voce – non sia ancora all'altezza della testa: che l'idea sia luminosa e il risultato, invece, opaco. È una frustrazione che io stesso conosco, che non smette mai del tutto, e che bisogna tramutare in spinta generativa.

Ma non è finita. Perché raccontare, quasi sempre, è tornare sul racconto, riscrivere: non è buona la prima e spesso nemmeno la seconda. Bisogna essere disposti a rimettersi sul proprio lavoro con determinazione e costanza, smontarlo, rimontarlo, buttarne via metà senza piangerci troppo sopra. È un esercizio di umiltà. E di carattere.

Inoltre, per quanto si possa credere il contrario, raccontare chiede senso di realtà. Se racconti per te, nessuno ti ascolta. Se racconti inseguendo una moda, la moda passa e ti ritrovi nella desolazione. Piuttosto, sei come una radio alla ricerca costante di una sintonia durevole: devi capire perché chi ti sta regalando la cosa più preziosa che ha – il tempo dell'ascolto – debba continuare a fidarsi, e sentirti come una voce a cui tornare.

Infine – e può sembrare superfluo metterlo nero su bianco – per raccontare bisogna studiare. Non è impossibile farlo senza aver letto, visto, indagato, ma alla lunga, senza questa conoscenza, non si crea nulla di credibile e duraturo: né un romanzo oltre il primo, né una serie, né un discorso, né un cosiddetto «contenuto».

C'è poi un dettaglio che stupisce spesso i genitori quando vengono a visitarci. Nel nostro corso di laurea triennale non esistono fuori corso: se non superi l'esame nei tre appelli, sei bocciato. Severità gratuita? No.



Per raccontare è necessario un alto grado di presenza verso sé stessi e, per averlo, intanto bisogna esserci. Non rimandare il confronto. Non lasciare che un esame diventi uno spettro che ti insegue per anni. Presentarsi, mettersi in gioco, accettare il giudizio e ripartire.

Ecco perché, qui alla fine, dico che la domanda non è tanto: raccontare è una cosa seria? Lo è, dato che lo facciamo da quando ci siamo seduti attorno a un fuoco millenni fa, per dare senso a ciò che accade e ci accade. La domanda è un'altra: che cosa impara di decisivo, oggi, chi impara a raccontare? A osservare le persone senza giudicarle troppo in fretta. A sostenere una tesi rendendola aerodinamica e ad ascoltare il suo contrario con attenzione. A ricevere una critica senza crollare e diventare sordo. A esercitare empatia e comprensione. A farsi capire. A dare una struttura al caos, anzitutto attraverso il racconto. Dovunque poi lo eserciti: in un libro pubblicato da un editore, in una sceneggiatura che diventa film, in un think tank che ripensa il modo di sensibilizzare la società verso i diritti umani e la dignità della persona, in un'azienda che resiste al tempo perché si rinnova non solo nei prodotti, ma in quanto storia...

Mi viene da ripensare ai tre minuti: al medico, all'avvocato, all'impiegato allo sportello delle poste, al capo di Stato, all'insegnante. L'animale selvatico c'è, per fortuna. Ma per diventare quell'animale bisogna allenare con disciplina i muscoli, il fiato, la mente. Ogni giorno. E infatti, quando li si osserva con attenzione nel loro habitat, gli animali selvatici dimostrano disciplina in tutto. Pratica. Istinto e, al tempo stesso, controllo.

Non tutti quelli che studiano narrazione diventano scrittori, registi o autori - molti preferiscono inventare mestieri nuovi, che spesso vanno al di là di ciò che associamo abitualmente alla parola «autore». Dovunque finiscano per costruire il futuro, in ogni caso riescono a fare almeno un po' la differenza nella maniera più semplice e rara: guardare il mondo con intelligenza narrativa, che significa leggere intimamente le paure e i desideri degli esseri umani. E significa anche dire le cose in modo che gli altri si facciano attenti, e le capiscano, e le ricordino, e che tornino a chiedercene altre. Che non è poco.



ALESSANDRO MARI,
è direttore
della Scuola Holden.

ACADEMY AZIENDALI

Quando l'azienda diventa scuola di competenze

LE ACADEMY AZIENDALI RENDONO LE IMPRESE PIÙ COMPETITIVE, CONSOLIDANO IL PATRIMONIO DI KNOW-HOW E FAVORISCONO LO SVILUPPO CONTINUO DELLE COMPETENZE, ACCELERANDO L'INCONTRO TRA FORMAZIONE E MONDO DEL LAVORO



di **Marco Basileo**

Sopra una lezione dell'Università del Caffè di illy, fondata nel 1999 e oggi presente in 23 Paesi. Negli anni ha formato 350 mila persone tra coltivatori, professionisti dell'ospitalità e appassionati.

Assicurare l'aggiornamento professionale, trasmettere il proprio know-how, governare le prospettive di sviluppo. Oggi le imprese si trovano ad affrontare cambiamenti continui: nuove tecnologie, nuove normative, nuovi modelli organizzativi. In questo contesto, il concetto di academy aziendale è passato da progetto sperimentale a scelta strategica, perché affidarsi a una formazione occasionale non è più sufficiente. Secondo una ricerca di Assolombarda («Scuole di competenze e valori d'impresa per arginare il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, primo case study sulle academy aziendali, 2024»), negli ultimi anni le aziende più competitive sono state proprio quelle che hanno costruito un sistema formativo capace di accompagnare le persone nel tempo.

IL VALORE DELL'ACADEMY AZIENDALE

Un ecosistema strutturato, progettato intorno ai biso-

gni reali dell'organizzazione: l'obiettivo non è solo trasferire conoscenze all'interno dell'organizzazione, ma costruire competenze per tutti i potenziali talenti al suo esterno. Favorite dal salto tecnologico verso le piattaforme digitali, le moderne academy sono ormai scuole di apprendimento permanente, vista la funzione sempre più profonda ed estesa cui assolvono: dall'aggiornamento tecnico e crescita dei collaboratori fino a una prospettiva che riguarda le soft-skills, l'approccio professionale e la cultura d'impresa, per accelerare l'incontro tra i giovani e il lavoro.

ALCUNI ESEMPI D'ECCELLENZA

Tra le numerose realtà presenti sul territorio nazionale spicca l'**Università del Caffè** (illy.com), il centro di eccellenza aziendale fondato nel 1999 da Ernesto Illy con la collaborazione dell'Università di Napoli Federico II per divulgare nel mondo la cultura del caffè. «La formazione è una leva strategica per il successo di un'azienda, di una filiera e per lo sviluppo delle persone», aveva spiegato l'ad Cristina Scocchia in occasione delle celebrazioni per il venticinquennale, «significa passione, curiosità, voglia di scoprire e approfondire le

proprie conoscenze». Con la sede centrale di Trieste, è presente in 23 Paesi nel mondo e ha formato negli anni 350 mila persone tra coltivatori, operatori dell'ospitalità e appassionati del caffè, con un'attività didattica progettata per tutti i professionisti della filiera.

Di recentissima apertura è **Technogym School** (technogymschool.com), progetto di alta formazione dedicato a creare professionisti del benessere. La scuola è nata all'inizio dell'anno per rispondere alla domanda di competenze manageriali attraverso due percorsi di master progettati per fornire competenze specialistiche in settori come il corporate, l'hospitality, real estate, il settore medicale, quelli dello sport e dei wellness club. Le lezioni si svolgono nel cuore della wellness valley romagnola, all'interno del campus Technogym Village di Cesena.

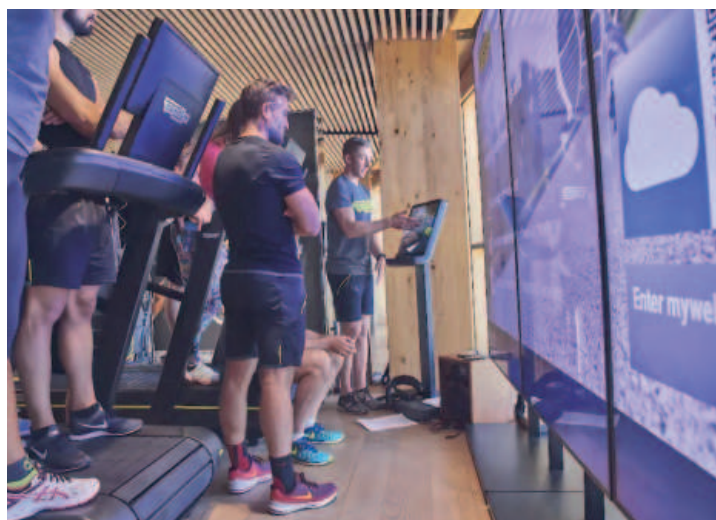
Nel 2025 anche Snam, primo operatore europeo nel trasporto del gas naturale, ha creato **Snam Institute** (snam.it), un hub di formazione che accompagna i dipendenti con un piano formativo focalizzato su competenze tecniche, trasversali e di leadership. Nel 2024 sono state erogate oltre 160 mila ore di formazione, coinvolgendo la quasi totalità (98 per cento) della popolazione aziendale.

Molto interessante è l'esperienza di lungo corso dell'**academy di Retail Institute Italy** (retailinstitute.it), che sviluppa e promuove la cultura retail attraverso l'informazione, la formazione e l'ispirazione dei protagonisti del suo ecosistema di riferimento: in 30 anni ha realizzato più di 800 eventi e corsi di formazione, coinvolgendo oltre 15 mila manager.

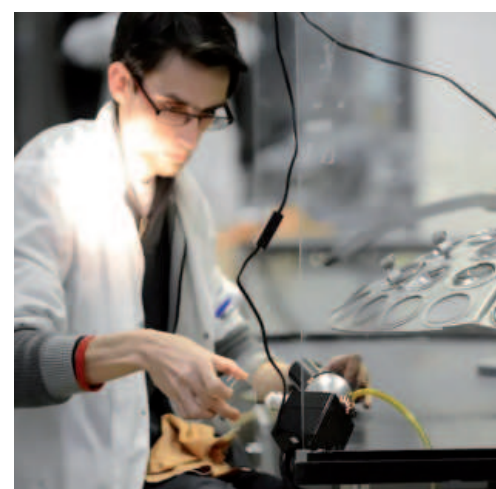
Un'altro esempio di formazione d'eccellenza è rappresentato da Leonardo, l'ecosistema di formazione di **EssilorLuxottica** (essilorluxottica.com). Dal lancio nel 2021, è diventato il punto di riferimento nel mondo della formazione per il settore dell'eyewear e della cura della vista, fornendo 8,6 milioni di ore di formazione in 30 lingue. L'interdisciplinarietà dei contenuti e la molteplicità di formati hanno attirato finora circa 30 milioni di visite da più di 100 Paesi.

Passando al comparto tecnologico, proprio alla fine di agosto **Fastweb Digital Academy** (fastweb-digital.academy), la scuola per le professioni digitali di Fastweb + Vodafone, ha annunciato che i suoi corsi di formazione sono ora disponibili su AppLi (appli.lavoro.gov.it), la piattaforma pubblica promossa dal ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in collaborazione con Inps che supporta chi è in cerca di lavoro in Italia. L'academy mette a disposizione un'ampia selezione di corsi presenti nel suo catalogo formativo per ampliare l'accesso alla formazione digitale nel nostro Paese.

Chiudiamo questa carrellata, che potrebbe durare ancora a lungo, con **Edison Academy** (edison-academy.it), nata dall'esperienza dei servizi che Edison School ha offerto per oltre 20 anni a migliaia di studenti in tutta Italia: propone master professionali e corsi aziendali in settori strategici dell'informatica specialistica come programmazione, cybersecurity, AI e gestione dei big data.



Dall'alto Fastweb Digital Academy, Technogym School, Snam Institute ed EssilorLuxottica con Leonardo: quattro esempi di academy che portano la formazione dentro le strategie d'impresa, dalle competenze digitali al wellness, dall'energia all'eyewear.



io scelgo *l'Università Vanvitelli*

**Guarda l'offerta formativa
e scegli il tuo percorso di studi**



Università
degli Studi
della Campania
Luigi Vanvitelli

www.unicampania.it



CLASSE DIRIGENTE: LE SFIDE DI DOMANI

Secondo lei, quali saranno le cinque principali priorità dell'Italia che la futura Classe Dirigente dovrà affrontare?

PROBLEMI ATTUALI DEL PAESE*

- 1° LAVORO E POTERE D'ACQUISTO
- 2° SANITÀ E WELFARE
- 3° SICUREZZA E IMMIGRAZIONE
- 4° FUNZIONAMENTO DEL PAESE E CORRUZIONE
- 5° AMBIENTE E MOBILITÀ

PROBLEMI PER LA FUTURA CLASSE DIRIGENTE

- 1° DEBITO PUBBLICO
- 2° AMBIENTE E CLIMA
- 3° FAKE NEWS, DISINFORMAZIONE E TRUFFE INFORMATICHE
- 4° TRASFORMAZIONI SOCIALI E SVILUPPO GENERATE DALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE
- 5° DISUGUAGLIANZE SOCIALI E POVERTÀ

I GIOVANI LA PENSANO IN ALTRO MODO

Chi costituirà la futura Classe Dirigente?

TOTALE POPOLAZIONE

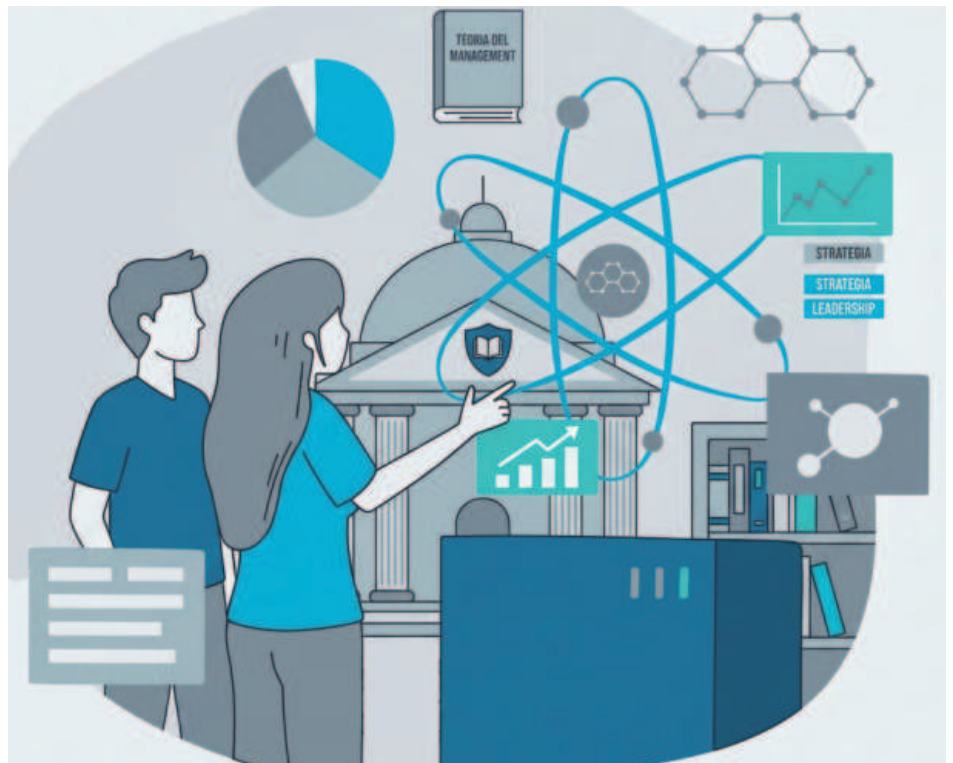
- 1° I LEADER DELLE AZIENDE INDUSTRIALI
- 2° I LEADER DELLE AZIENDE TECNOLOGICHE - AI
- 3° I POLITICI E I CORPI INTERMEDI
- 4° BANCHIERI E LEADER IMPRESE ASSICURATIVE
- 5° I PROPRIETARI DEI MEDIA

LEADER ATTUALI

- 1° I LEADER DELLE AZIENDE INDUSTRIALI
- 2° I LEADER DELLE AZIENDE TECNOLOGICHE - AI
- 3° I PROPRIETARI DEI MEDIA
- 4° I PROFESSIONISTI
- 5° I POLITICI E I CORPI INTERMEDI

LEADER FUTURI

- 1° I POLITICI E I CORPI INTERMEDI
- 2° I LEADER DELLE AZIENDE TECNOLOGICHE - AI
- 3° I LEADER DELLE AZIENDE INDUSTRIALI
- 4° I PROFESSIONISTI
- 5° I PROPRIETARI DEI MEDIA



INDAGINE

La nuova classe dirigente parte dall'università

MERITOCRAZIA, COMPETENZE, INTEGRITÀ E FORMAZIONE CONTINUA: LA RICERCA **IPSOS DOXA** PER **CLASS EDITORI** TRACCIA L'IDENTIKIT DEI LEADER DI DOMANI

di **Redazione**

Diventare classe dirigente è sempre più difficile, ma per i giovani la sfida comincia ancora prima: dalla possibilità di farsi strada in un Paese percepito come poco mobile e meritocratico. È la fotografia che emerge dalla ricerca Ipsos Doxa presentata a Milano in occasione di **Un Manifesto per la nuova Classe Dirigente**, l'incontro promosso da Class Editori alla SDA Bocconi per i 40 anni del gruppo. L'85% degli intervistati ritiene difficile per le nuove generazioni migliorare la propria condizione sociale, mentre per l'81% la meritocrazia è poco o per niente diffusa in Italia. E il 76% non pensa che nei prossimi dieci anni si riuscirà a raggiungere una leadership equilibrata dal punto di vista di genere.

È in questo scenario che scuola e università trovano un ruolo centrale. Alla domanda su quali siano gli strumenti più importanti per formare la classe dirigente del futuro, il 54% indica la formazione continua lungo l'intero arco della vita professionale, il 47% un sistema universitario moderno e adeguato ai tempi e il 44% una scuola efficace e completa. Tra la popolazione universitaria il peso dell'istruzio-

ne sale ulteriormente: università e scuola vengono indicate entrambe dal 51% degli intervistati, mentre il 56% punta sulla formazione continua.

Non basta però accumulare competenze. La ricerca disegna anche l'identikit del leader che servirà domani. Per il 74% degli italiani al primo posto vengono onestà, trasparenza e integrità, seguite dalla competenza tecnica e dall'impegno costante, indicati dal 65%, e dalla capacità di avere una chiara visione del futuro e di innovare, al 56%. Tra gli universitari l'integrità sale al 77%, mentre il 60% indica sia la competenza sia la visione del futuro.

Anche le sfide stanno cambiando. Se oggi le principali preoccupazioni degli italiani riguardano lavoro e potere d'acquisto, sanità e welfare, guardando al futuro emergono debito pubblico, ambiente e clima, disinformazione e truffe informatiche, trasformazioni generate dall'intelligenza artificiale e disuguaglianze.

Per chi oggi entra in un campus universitario, dunque, la laurea resta un passaggio centrale, ma non può più essere il punto d'arrivo. Il messaggio che attraversa la ricerca è quello di una formazione destinata a continuare per tutta la vita, perché alla prossima classe dirigente sarà chiesto di governare cambiamenti che, in molti casi, l'università di oggi può soltanto cominciare a insegnare.

FOTO DI GRUPPO

Quali professioni/funzioni considera essere la vera Classe Dirigente oggi in Italia?

Ha un'idea di chi costituisca la classe dirigente del Paese	I politici	38
	Gli imprenditori	27
	I top manager	22
	I professionisti	20
	I giudici/magistrati	18
	Gli scienziati	12

60%
Leader Attuali:
87%

CHI CONTERÀ DI PIÙ IN FUTURO

Chi costituirà la futura Classe Dirigente?

TOTALE POPOLAZIONE	LEADER ATTUALI
1° I LEADER DELLE AZIENDE INDUSTRIALI	1° I LEADER DELLE AZIENDE INDUSTRIALI
2° I LEADER DELLE AZIENDE TECNOLOGICHE - AI	2° I LEADER DELLE AZIENDE TECNOLOGICHE - AI
3° I POLITICI E I CORPI INTERMEDI	3° I PROPRIETARI DEI MEDIA
4° BANCHIERI E LEADER IMPRESE ASSICURATIVE	4° I PROFESSIONISTI
5° I PROPRIETARI DEI MEDIA	5° I POLITICI E I CORPI INTERMEDI

Il ricambio procede lentamente. Per i giovani pesano soprattutto scarsa mobilità sociale e meritocrazia. Cambiano anche le sfide: debito, clima, disinformazione e intelligenza artificiale. La fiducia nella politica però è sorprendentemente alta.

FORMAZIONE CONTINUA

Imparare a imparare è per tutta la vita

IN UN MONDO IN CUI COMPETENZE E PROFESSIONI CAMBIANO RAPIDAMENTE, **NON SMETTERE DI IMPARARE** DIVENTA DECISIVO. SCUOLA, UNIVERSITÀ E LAVORO, PARTI DI UN UNICO ECOSISTEMA

di Antonio Danieli

Siamo abituati a pensare alla formazione come a un percorso con inizio e fine: prima la scuola, poi l'università, quindi il mondo del lavoro. Ma in una società in cui conoscenze, tecnologie e professioni cambiano rapidamente, questa sequenza non è più sufficiente. Formarsi significa sempre più essere capaci di continuare ad apprendere.

Secondo il «Future of Jobs Report 2025» del World Economic Forum, gli employer intervistati si aspettano che entro il 2030 il 39% delle competenze fondamentali cambi o diventi obsoleto. Accanto alle competenze tecnologiche, il report segnala tra le destinate a crescere di importanza anche il pensiero creativo, la capacità di adattamento, la curiosità e l'apprendimento

permanente.

Questi dati ci dicono qualcosa di importante anche sul significato di educare. Se non possiamo prevedere quali conoscenze saranno necessarie tra dieci o vent'anni, possiamo però aiutare le persone a sviluppare la capacità di acquisirle.

È ciò che in Fondazione Golinelli intendiamo quando parliamo di **imparare a imparare**: coltivare curiosità e autonomia, imparare a porsi domande, mettere in relazione conoscenze diverse e affrontare problemi nuovi senza avere sempre a disposizione una soluzione già pronta.

Questa prospettiva cambia anche il modo in cui guardiamo a chi insegna. Non possiamo chiedere alle nuove generazioni di essere curiose, flessibili e disponibili al cambiamento senza riconoscere che anche insegnanti ed educatori hanno bisogno di continuare a formarsi. Educare significa allora anche **educare a educare**: offrire a chi accompagna i processi di apprendimento occasioni per aggiornarsi, sperimentare, confrontarsi e rinnovare le proprie pratiche.

È per questo che Fondazione Golinelli dedica una parte importante dell'attività alla formazione permanente di chi fa ricerca e degli insegnanti.

È una convinzione che ci porta a considerare la formazione continua non come un settore dell'educazione, ma come una sua dimensione fondamentale. Formiamo quotidianamente educandi ed educatori, cercando di creare occasioni in cui l'apprendimento non sia soltanto trasmissione di contenuti, ma esperienza, ricerca, confronto e costruzione di significati.

Dal 2000 a oggi, 2 milioni di giovani hanno partecipato ai progetti della Fondazione e, ogni anno, i programmi di educazione e formazione coinvolgono più di 100 mila studentesse e studenti e oltre 20 mila insegnanti, con una comunità permanente di 30 mila educatrici ed educatori.

Anche per questo lavoriamo sulla contaminazione. Le questioni che abbiamo davanti — dalla



transizione digitale a quella ambientale, dall'AI alle trasformazioni del lavoro — difficilmente possono essere comprese attraverso un solo sapere. Servono competenze scientifiche e tecnologiche, ma anche creatività, senso critico, capacità di comunicare e di collaborare.

Nell'Opificio Golinelli, dove si concentra gran parte delle attività educative, sperimentiamo modalità diverse di apprendimento: dalla realtà virtuale applicata alla didattica scientifica, come **Golinelli LIVE Live Virtual Experience**, alle attività della **Scuola delle Idee Marino Golinelli**, prima scuola secondaria di primo grado STEAM in Italia.

Con sede a Bologna, la Fondazione sviluppa progetti e attività in tutte le regioni italiane. La tecnologia non è un fine, ma uno strumento. Una simulazione o un ambiente virtuale possono rendere accessibili esperienze altrimenti difficili da realizzare, ma non sostituiscono la curiosità, il confronto e la capacità di porsi domande. Credo che scuola, università e mondo del lavoro debbano essere sempre più considerati come parti di un unico ecosistema dell'apprendimento, che deve attraversare tutte le fasi della vita.

Anche l'orientamento, in questa prospettiva, assume un significato diverso. Non consiste soltanto nell'aiutare a scegliere un corso di studi o una professione, ma nel mettere nelle condizioni di conoscere se stesso, le proprie attitudini e sviluppare gli strumenti per affrontare scelte che potranno cambiare nel tempo.

Non possiamo sapere con certezza quale sarà il futuro del lavoro, né quali conoscenze saranno indispensabili. Possiamo però contribuire a formare persone capaci di continuare a imparare quando quel futuro sarà già cambiato.

Qui si incontrano imparare a imparare ed educare a educare: nella consapevolezza che l'educazione non consegna risposte definitive, ma costruisce la possibilità di continuare a cercarle.



UNA FONDAZIONE DOVE SI INCONTRANO I SAPERI

Nata nel 1988 per volontà dell'imprenditore e filantropo Marino Golinelli, la Fondazione ha costruito a Bologna un ecosistema che unisce educazione, ricerca, alta formazione, arte, scienza e impresa. Cuore delle attività è Opificio Golinelli, cittadella della conoscenza che ospita mostre, eventi, laboratori, aule e spazi di ricerca. Per i giovani: percorsi STEAM, orientamento, formazione scientifica e iniziative che avvicinano scuola, ricerca e mondo del lavoro. Nella foto, **Antonio Danieli**, vicepresidente e dg.



ADVANCED PROGRAM

NEGOZIAZIONE STRATEGICA AVANZATA

LIVE STREAMING

11-12-13 novembre 2026 h 9.00-18.00

L'Advanced Program combina **pratica, simulazioni e metodologie di negoziazione avanzata** per aumentare consapevolezza, controllo e risultati al tavolo negoziale, generando valore incrementale e misurabile su ogni accordo, lato acquisti o vendite.



PIÙ
CONSAPEVOLEZZA



PIÙ
CONTROLLO



PIÙ
RISULTATI



VALORE
TANGIBILE

IL PERCORSO

1 PRE-CORSO

Analisi del contesto negoziale e profilazione individuale. Il Docente studia le trattative reali in corso per definire il livello di partenza e le aree prioritarie di sviluppo.

2 CORSO

Tre giornate intensive con contenuti, esercitazioni e simulazioni negoziali filmate a complessità crescente. Oltre il 70% del tempo è dedicato alla pratica. Kit operativo finale.

3 POST-CORSO

Analisi individuale elaborata dal Docente e follow-up a distanza di alcuni mesi per verificare i comportamenti acquisiti, correggere le azioni e misurare il ROI delle trattative.



OBIETTIVI

Al termine del percorso si saprà:

- Sviluppare una visione strategica della trattativa
- Progettare, condurre e governare negoziazioni complesse
- Rafforzare consapevolezza, flessibilità e capacità decisionale
- Applicare un metodo strutturato ed evoluto, trasformandolo in una competenza concreta e replicabile



TARGET

Manager e professionisti con responsabilità negoziali dirette, significative e ad alto impatto:

Procurement Manager
Buyer Senior
National e Key Account Manager
Direttori Acquisti e Vendite
Direttori Commerciali
CEO e Imprenditori

PREREQUISITO: almeno 3/5 anni di esperienza negoziale diretta.



STRUTTURA



DATE
11, 12, 13 novembre 2026



FORMATO
3 giornate di formazione teorico-pratica



MODALITÀ
Live Streaming



ORARI
9.00 / 18.00

SCOPRI DI PIÙ



PER INFORMAZIONI

formazione@retailinstitute.it

Tel. 02 76016405

www.retailinstitute.it



LUDOVICO CALLERIO,
Qui sopra, il ceo e co-founder
di TestBusters, community
di più di 1000 persone,
tra docenti-studenti e
collaboratori, diffusa in tutta
Italia. A sinistra, il team
di docenti peer to peer.

ORIENTAMENTO

Buona la prima? Cambiare idea si può

LA SCELTA DELL'UNIVERSITÀ NON DETERMINA NECESSARIAMENTE IL FUTURO PROFESSIONALE. CONTANO LE PASSIONI, LA CAPACITÀ DI CAMBIARE STRADA E LE ESPERIENZE MATURE DURANTE GLI STUDI

di Lorenzo Valla

A diciott'anni la scelta dell'università viene spesso vissuta come una destinata a determinare tutta la vita professionale. È davvero così? Quanto ancora è diretto il rapporto tra ciò che si studia e il lavoro che si farà dieci anni dopo? Il ceo e co-fondatore di TestBusters, **Ludovico Callerio**, ha pochi dubbi: «Poco. Il disaccoppiamento tra facoltà scelta a 18 anni e lavoro è più ampio che mai. Sono pochi i corsi di laurea che mantengono una correlazione forte col lavoro. Anche medicina ormai offre sbocchi non clinici o chirurgici e, in ogni caso, la varietà delle specializzazioni rende molto difficile avere un'idea effettiva di quello che si farà da grandi. L'indirizzo e l'area rimangono una scelta importante, ma non determinante».

Domanda. Se la corrispondenza tra laurea e professione è sempre meno lineare, un ragazzo su quali basi dovrebbe scegliere?

Risposta. Sulla scelta quanto più personale possibile, con il giusto mix di consapevolezza, razionalità ed emozioni. E che la matricola trovi almeno un po' interessante quello che andrà a studiare.

Intanto, facciamo un appello ai genitori: più che consigli, ai vostri ragazzi fate domande

per aiutarli a mettere a fuoco cosa davvero interessa loro. Mentre ai ragazzi dico: 3, 4, 5, a volte 6 anni sono lunghi. Scegliete qualcosa che vi interessi e vi incuriosisca. Senza sottovalutare che si può sempre cambiare e che comunque molte cose bisognerà pur farsele piacere anche nel corso di laurea dei sogni.

D. Famiglie e studenti tuttavia continuano a dare enorme importanza all'ateneo, al ranking, alla media e infine al voto di laurea.

R. Uno dei mantra che ripetiamo più spesso agli studenti è che, al di là dell'università, saranno loro stessi a costruire il proprio percorso. La scelta non deve essere presa sottogamba, ma a un certo punto va presa e convintamente.

Sapendo che solo gli stupidi non cambiano mai idea e, nel contempo, che non si avrà mai la controprova di come sarebbe andata. Ho un caro amico laureato in scienze dei beni culturali che a un certo punto ha deciso di fare fisioterapia: ora ha un avviato studio in centro a Milano. Io stesso ho fatto prevalentemente il dentista fino al Covid e ora sono convintamente imprenditore.

Non è neppure detto che si debba finire il corso di laurea. In Testbusters abbiamo diverse persone, anche brillanti, che non hanno finito, ma che hanno trovato la loro dimensione in azienda.

D. Da imprenditore, lei rivela provocando che spesso non sa neppure in quale uni-

versità abbiano studiato le persone che assume. Se non prepara a un mestiere, qual sarebbe allora la funzione dell'università?

R. È un percorso articolato di approfondimento. Per alcune professioni è ovviamente obbligatoria ed effettivamente non posso immaginarmi un mondo senza laureati in medicina, anche nell'era dell'AI. Per molti lavori tecnici è necessaria al di là dell'obbligo formale. È molto difficile non avere un background accademico per discipline come informatica, biologia, amministrazione o finanza, perché bisogna avere familiarità con i tecnicismi. In generale, però, penso che l'università serva soprattutto come periodo formativo, di crescita intellettuale e, perché no, di conoscenza di persone al di fuori dal circolo di intimità. Inoltre, è un attestato di costanza in quello che ci si impegna a fare. È la dimostrazione che c'è la capacità di arrivare fino in fondo. Questo ha particolare valore nell'era della gratificazione istantanea e fugace.

D. C'è un consiglio sul quale insiste molto: durante l'università, lavorate, collaborate, mettetevi alla prova, anche a costo di sacrificare qualche punto nella media.

R. Al di là della crescita umana e personale, dopo la laurea è altamente sconsigliabile affacciarsi al mondo del lavoro non avendolo mai testato. Fare qualche lavoretto dà la possibilità di esporsi, imparare e sbagliare senza particolari patemi. La nostra organizzazione opera anche grazie a validissimi studenti collaboratori e moltissimi dicono che qui hanno imparato skill importanti.

D. TestBusters è nata mentre lei era ancora studente ed è cresciuta osservando intere generazioni alle prese con test, università e scelte professionali. Che cosa le ha insegnato questa esperienza?

R. Che per quanto si possano dare consigli per ricercare la scelta migliore, la responsabilità è sempre in capo di chi la prende.

E che, diciamolo, se dopo il liceo ancora non hai idea di che cosa ti interessi davvero, il problema è più ampio della scelta dell'università.

PIÙ DI UN ORIENTAMENTO:

IL PUNTO DI RIFERIMENTO PER I CORSI DELLE UNIVERSITÀ TELEMATICHE RICONOSCIUTE DAL MUR.

Dal 2012 guidiamo neodiplomati, ex studenti e professionisti nella **scelta del percorso universitario online su misura** per realizzare i propri obiettivi professionali e dare slancio alle loro carriere. Il nostro orientamento, nel corso degli anni, è diventato un vero e proprio **coaching al futuro studente** che verte sulle sue possibilità economiche, sulla sua disponibilità di tempo, sulla motivazione a conseguire il titolo, sul momento giusto in cui effettuare l'iscrizione; non è mai solo un elenco di corsi disponibili.

INVESTI SUL TUO FUTURO

Accedi a una **formazione d'eccellenza accreditata** dal MUR, acquisisci le **competenze più richieste dal mercato del lavoro**, con tutti i **vantaggi** e la flessibilità dell'e-learning:

- ✓ Studi online con i tuoi orari e senza barriere
- ✓ Oltre 100 corsi di laurea e Master Online
- ✓ Nessun test d'ingresso
- ✓ Iscrizioni aperte tutto l'anno

TANTE OPZIONI, UNA SOLA SCELTA GIUSTA PER IL TUO FUTURO

Il nostro programma **COACH4U:**

Orientamento gratuito e personalizzato

Un CFU Coach a te dedicato analizzerà le tue esigenze e obiettivi per guidarti nella scelta dell'università Online e del corso più adatto a te.

Assistenza e supporto continuo

Gestione di ogni aspetto amministrativo dall'iscrizione fino al conseguimento del tuo percorso.

Riconoscimento CFU

Ti aiuteremo a valorizzare le tue competenze professionali e accademiche precedenti per un percorso più efficace e rapido.

Risparmio sulla retta

Grazie alle convenzioni con i più importanti atenei digitali ottieni esclusive agevolazioni economiche.

Realizza con noi
IL FUTURO CHE VUOI

WWW.CENTROUNIVERSITARIO.IT

Il Tuo FUTURO inizia da QUI

TRASFORMA IL TUO OBIETTIVO IN UN PROGETTO CONCRETO

Affrontare un concorso nelle Forze Armate e di Polizia richiede impegno, costanza e una preparazione mirata.

Da oltre 30 anni, Nissolino Corsi accompagna migliaia di candidati nella preparazione ai concorsi, offrendo percorsi strutturati, materiali specifici e il supporto di tutor qualificati. Ogni candidato viene guidato nello studio delle materie previste dal bando e nella preparazione delle diverse fasi di selezione.

I CONCORSI

SCEGLI LA STRADA CHE VUOI PERCORRERE

I percorsi sono rivolti a chi desidera intraprendere qualsiasi tipo di carriera.

A partire dagli Agenti, fino ai gradi apicali degli Ufficiali, passando per Marescialli e Ispettori.



QUALUNQUE SIA IL TUO OBIETTIVO, una preparazione organizzata può fare la differenza.

IL METODO NISSOLINO CORSI

STUDIA CON METODO AFFRONTA LE PROVE CON SICUREZZA

Affrontare un concorso significa prepararsi a prove diverse: non soltanto lo studio delle materie previste dal bando, ma anche le Prove Fisiche e quelle comportamentali. Con Nissolino Corsi puoi seguire un percorso specifico che, in base al concorso scelto, può comprendere:

- | | |
|------------------------------|--|
| 1 Prove scritte e orali | 5 Prove di efficienza fisica |
| 2 Quiz a risposta multipla | 6 Esercitazioni e simulazioni d'esame |
| 3 Test logici e attitudinali | 7 Supporto nello studio delle materie previste dal bando |
| 4 Colloqui psicoattitudinali | |

FORZE ARMATE E FORZE DI POLIZIA

Preparati ai concorsi per entrare in:

-  Esercito Italiano
-  Marina Militare
-  Aeronautica Militare
-  Arma dei Carabinieri
-  Guardia di Finanza
-  Polizia di Stato
-  Polizia Penitenziaria
-  Vigili del Fuoco

**IL TUO TRAGUARDO DIVENTA
IL NOSTRO OBIETTIVO**

CONTATTACI
SU WHATSAPP



TEST D'INGRESSO

Orientamento, l'importanza del metodo

LA SCELTA DI UN PERCORSO ACCADEMICO VA COSTRUITA IN MANIERA CONSAPEVOLE. PER **ALESSANDRO MOREA**, FONDATORE DI DISPENSOACADEMY, I TEST D'INGRESSO SI SUPERANO COSÌ

di Marco Basileo

Scegliere un percorso universitario non è semplice: l'offerta formativa e gli sbocchi lavorativi – specie nell'area tecnologica – aumentano ogni anno. Con oltre 5mila studenti seguiti dalla sua fondazione, DispensoAcademy si è posta l'obiettivo di colmare le lacune dell'orientamento classico, offrire supporto alla preparazione dei test e immergere fin da subito gli studenti nell'ambiente accademico. Ne parliamo con il fondatore **Alessandro Morea**, la cui academy consente agli studenti di vivere in prima persona un percorso di studi ancora prima di sceglierlo: ecco i suoi suggerimenti per una scelta consapevole.

Domanda. Come valuta l'attuale architettura dell'orientamento scolastico e dei test d'ingresso?

Risposta. Il sistema attuale è caratterizzato da una tensione irrisolta: quella tra orientare e selezionare. Sono due funzioni diverse che oggi convivono negli stessi strumenti, e genera confusione. Il Test di Ingresso, da un lato, è un ottimo strumento diagnostico. Fotografa le competenze di base e ci restituisce dati importanti. Il problema si ha quando lo stesso test serve anche a filtrare l'accesso. Sul fronte della rivoluzione dell'accesso a Medicina, invece, il filtro ha un'idea di fondo difendibile. Valutare il merito su un semestre reale invece che su una prova a quiz di un'ora. La procedura però non rispetta questo principio. Rimangono dei test e gli studenti devono comunque far fronte a una preparazione complessa senza un supporto sufficiente. Poi l'instabilità: le regole cambiano ogni anno, da un decreto all'altro, e lo studente studia mesi col rischio di non proseguire. Non si è ridotta la difficoltà della selezione, si è spostata. E infine il buco a monte di tutto: l'orientamento. Oltre il 70% dei diplomati sceglie il corso solo durante l'ultimo anno, e il 50% di questi addirittura a maturità conclusa.



ALESSANDRO MOREA
DispensoAcademy

D. Suggerimenti per chi prepara i test d'ingresso e alla sua famiglia?

R. Allo studente, tre cose. Innanzitutto: parti prima. Mettiti alla prova già dal penultimo anno come diagnosi, non come verdetto. Le simulazioni ti servono a capire dove sei, non a giudicarti. Secondo: metodo, mai memoria. In biologia devi capire i processi, in fisica ragionare in modo quantitativo, e nelle materie non materie, come le chiamo, molto temute come logica e comprensione del testo bisogna allenarsi. Terzo: esercitarsi in condizioni reali, a tempo, gestendo la penalità sugli errori come una scelta strategica. Alla famiglia due messaggi. Il primo: informatevi sul serio, perché le regole cambiano di anno in anno. Il secondo, più delicato: siate presenti senza decidere al posto dei vostri figli. Il ruolo giusto è sostenere l'autonomia dello studente, non sostituirla. In un percorso che dura mesi e vive di incertezza, la famiglia deve essere un supporto.

D. In che modo Dispenso supporta gli studenti nella prima scelta cruciale della loro vita?

R. Prima aiutiamo lo studente a capire se quella strada è la sua, poi lo prepariamo a percorrerla. Concretamente lavoriamo su tre livelli.

Sull'orientamento anticipato, perché la scelta va costruita prima. Sulle competenze di base e sul metodo di studio. Quello pratico di risoluzione dei quesiti in ottica test e quello di organizzazione, fondamentale nel mondo universitario. E ovviamente

sull'orientamento nel labirinto normativo: decodifichiamo noi i cambi di regole ogni anno, così studente e famiglia possono concentrarsi sullo studio e non sulla burocrazia.

Accompagniamo il ragazzo a conoscere sé stesso e le opzioni reali, con simulazioni in condizioni d'esame, percorsi personalizzati e una guida umana costante. In un momento in cui il web e l'AI sono pieni di soluzioni gratuite ma spersonalizzate e non mirate, il nostro valore è proprio la struttura, il metodo e la presenza, oltre ai prezzi più accessibili sul mercato.



MEDICINA

Prepararsi alla nuova selezione con Dispenso

L'accesso a Medicina è cambiato, ma la selezione resta. Con il semestre aperto introdotto dalla riforma, gli studenti possono iscriversi liberamente al primo semestre di Medicina e Chirurgia, Odontoiatria e Medicina veterinaria; il passaggio successivo **dipende però dai risultati ottenuti negli esami di Biologia, Fisica, Chimica e propedeutica biochimica** e dalla posizione nella graduatoria nazionale. Per l'anno accademico 2026/27 il Ministero dell'Università e della Ricerca ha confermato il sistema, aggiornando anche i programmi delle tre discipline.

È su questa nuova modalità di accesso che DispensoAcademy ha costruito **Semestre Filtro 26**, un percorso annuale che punta a integrare studio della teoria, esercitazione e preparazione alle prove. Il programma mette a disposizione 130 ore di teoria registrata e 100 ore di pratica live, con incontri nel fine settimana, oltre a 30 simulazioni inedite. Tutti i materiali sono accessibili in piattaforma fin dal momento dell'iscrizione, così da consentire a ciascuno di organizzare lo studio secondo tempi ed esigenze personali. Un ruolo centrale è affidato alla pratica. Il simulatore di Dispenso permette di creare esercitazioni selezionando materie e singole unità didattiche; i quesiti sono accompagnati da spiegazioni elaborate dai tutor, in modo che l'errore diventi parte del percorso di apprendimento e aiuti a individuare gli argomenti sui quali intervenire. Per chi vuole concentrarsi soprattutto sulla preparazione teorica c'è invece Med Theory, il manuale digitale articolato in videolezioni di Biologia, Chimica e Fisica, costruite sui contenuti previsti dal programma ministeriale e affiancate da oltre 2.500 quesiti del Quiz Trainer.

INDAGINE

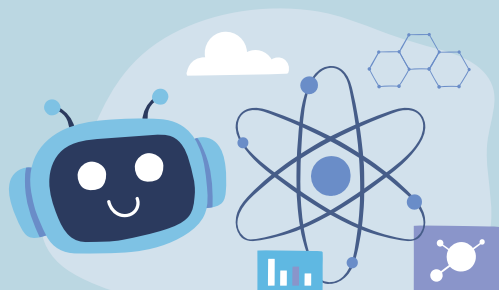
Ocse-Pisa 2025, la scuola italiana tiene

ITALIA DAVANTI A FRANCIA, GERMANIA, STATI UNITI E SVEZIA IN MATEMATICA.

IN LETTURA DAVANTI ANCHE ALLA FINLANDIA, UNO DEI MODELLI MONDIALI DELL'ISTRUZIONE

GENERAZIONE AI

LA USANO QUASI TUTTI. MA QUANTI HANNO IMPARATO A USARLA BENE? L'intelligenza artificiale è già parte della quotidianità dei ragazzi: serve per studiare, cercare, scrivere e creare. La nuova sfida non è più accedere alla tecnologia, ma imparare a usarla in modo consapevole.



* Fonti: Eurostat 2026; OCSE-PISA 2025; Google-Ipsos 2026; UOC 2026

10%

POCHI CONTROLLANO SEMPRE

Solo uno studente su dieci verifica sempre le informazioni prodotte dall'AI. L'11,5% non le controlla mai.

* Universitat Oberta de Catalunya, giugno 2026

47%

* Fonti: Eurostat 2026

L'ITALIA INSEGUE

In Italia utilizza strumenti di AI generativa il 47,2% dei giovani tra 16 e 24 anni, contro il 63,8% della media Ue



14%

L'AI È ENTRATA IN CLASSE

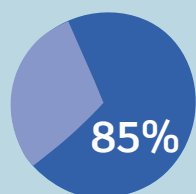
Solo il 14% dei quindicenni dichiara di non utilizzare mai o quasi mai chatbot AI nelle attività considerate dall'indagine Ocse-Pisa.

64%

L'AI È GIÀ NORMALE

Il 63,8% dei giovani europei tra 16 e 24 anni usa strumenti di AI generativa. Nell'intera popolazione europea la quota si ferma al 32,7%.

* Eurostat, febbraio 2026

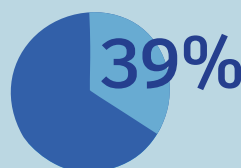


STUDENTI SUPER USER
L'85% degli studenti maggiorenni intervistati in 21 Paesi usa l'AI.

* Google-Ipsos, Life with AI, gennaio 26

AI PER STUDIARE

Il 39,3% dei giovani europei tra 16 e 24 anni utilizza l'intelligenza artificiale generativa nell'istruzione formale.



* Eurostat, febbraio 2026

60%

IMPARARE A VERIFICARE

Circa sei studenti su dieci nei Paesi Ocse hanno svolto a scuola attività per imparare a valutare la qualità delle risposte generate dall'AI.

* OCSE-PISA 2025, settembre 26

* OCSE-PISA 2025, settembre 26

di **Domenico Valli**

La scuola italiana non brilla, ma nel confronto internazionale tiene meglio di molti concorrenti. È la fotografia che emerge dall'indagine Ocse-Pisa 2025 sui quindicenni, condotta su oltre 760 mila studenti in 91 Paesi. Una rilevazione che consegna all'Italia risultati complessivamente positivi, ma anche alcuni segnali d'allerta se si guarda all'andamento di lungo periodo.

In lettura gli studenti italiani raggiungono 474 punti contro una media Ocse di 461, collocandosi anche davanti alla Finlandia, per anni considerata uno dei modelli mondiali dell'istruzione. In matematica il risultato è di 468 punti contro i 463 della media Ocse, con l'Italia davanti a Francia, Germania, Usa e Svezia. In scienze, focus principale dell'edizione 2025, il punteggio è di 483 contro 482. «Per la prima volta ci collochiamo significativamente al di sopra della media internazionale» nella lettura, sottolinea il ministro dell'Istruzione e del Merito Giuseppe Valditara. L'organizzazione internazionale considera invece statisticamente significativo il vantaggio nella lettura, mentre colloca matematica

e scienze sostanzialmente in linea con la media.

Per Valditara il dato assume ancora maggiore valore perché arriva in una fase di arretramento internazionale: «La scuola italiana si è mostrata un sistema solido. In un contesto complesso, che ha visto arretrare in modo preoccupante diversi Paesi, il nostro sistema scolastico ha saputo lavorare sulle criticità». Il ministro sottolinea inoltre la riduzione degli storici divari tra Nord e Sud.

La fotografia dell'oggi, tuttavia, cambia se si allarga l'obiettivo. Nell'ultimo decennio gli studenti italiani hanno perso circa dieci punti in lettura e, dal 2018, 21 in matematica: in quest'ultimo caso l'equivalente di circa un anno di scuola. In controtendenza le scienze, dove rispetto al periodo precedente al Covid sono stati recuperati 15 punti.

Resta inoltre limitata la capacità di portare gli studenti ai livelli di eccellenza. Solo il 4% raggiunge le fasce più alte in lettura e scienze, contro rispettivamente il 6 e il 7% della media internazionale. In matematica la quota sale al 7%, appena sotto l'8% Ocse.

IL NODO DIGITALE

Più problematica è la preparazione nel computational problem solving, dove l'Italia resta

sotto la media Ocse. Studenti e dirigenti lamentano scarsità e qualità insufficiente delle dotazioni digitali, nonostante gli investimenti effettuati anche attraverso il Pnrr.

Il rapporto fotografa però ragazzi tutt'altro che ingenui davanti all'informazione online: quasi il 90% sa che per verificare una notizia occorre confrontare fonti diverse e attendibili. E l'AI è ormai entrata stabilmente nello zaino digitale degli studenti: il 39% vi ricorre per le ricerche, il 36% per riassumere testi e il 30% per ottenere una prima bozza degli elaborati.

SENTIRSI PARTE DELLA SCUOLA

Il dato forse più difficile da liquidare con una classifica riguarda però il rapporto dei ragazzi con la scuola. Circa uno studente italiano su quattro dichiara di sentirsi estraneo o escluso dal proprio istituto, uno dei risultati peggiori tra i Paesi esaminati. Per uno su cinque è addirittura una perdita di tempo.

A questo si accompagna un assenteismo molto superiore alla media: il 63% degli studenti italiani dichiara almeno un'assenza nelle due settimane precedenti la rilevazione, contro il 22% della media degli altri Paesi. Ocse-Pisa 2025 consegna così un quadro meno semplice di quanto possa suggerire una graduatoria.

In eCampus tutto è pensato per farti studiare meglio



- › Orientamento
- › Lezioni online sempre disponibili
- › Possibilità di Tutor personale, un aiuto prezioso per preparare gli esami
- › Tirocini e stage per entrare subito in contatto con il mondo del lavoro
- › Metodo di studio orientato al risultato per laurearti senza rinunciare ai tuoi impegni
- › Lezioni online per studiare quando e dove vuoi
- › App dedicate per rimanere in contatto con i docenti e gli altri studenti
- › Tutor personale nella sede della tua città, un aiuto prezioso per preparare gli esami

79

**percorsi di laurea
ad accesso libero
Sedi in tutta Italia**

**SCOPRI IL CORSO
DI LAUREA GIUSTO PER TE!**

Inquadra il QR Code
e compila il questionario
di orientamento!



Info su uniecampus.it | 800 410 300



Tra tante strade La mia è UniCal



Immaginare il futuro significa scegliere tra diverse strade e chiedersi quale direzione prendere. Scegliere UniCal non significa avere già tutte le risposte ma trovare il luogo giusto dove cercarle: il più grande Campus d'Italia. Dove trasformare dubbi in opportunità, curiosità in conoscenza, aspirazioni in competenze. Dove formazione, ricerca e vita universitaria si intrecciano in continue occasioni di confronto e crescita. Dove definire il proprio percorso in un contesto innovativo e dal respiro internazionale.

UniCal, la prima scelta per il futuro che stai cercando.



**UNIVERSITÀ
DELLA CALABRIA**

unical.it

LE GUIDE DI CAMPUS

L'orientamento si fa in tre

I MANUALI PER SCEGLIERE IL FUTURO: LAUREE STEM, ITS ACADEMY E PROFESSIONI CREATIVE.

LA PROPOSTA DI CAMPUS ACCOMPAGNA STUDENTI, FAMIGLIE E INSEGNANTI, SU CARTA E ONLINE

CAMPUS
SPECIALE UNIVERSITÀ

DIRETTORE ED EDITORE
Paolo Panerai

DIRETTORE ED EDITORE ASSOCIATO
Gabriele Capolino

COORDINAMENTO EDITORIALE
Simone Stenti

CONTENUTI E GRAFICA
Consuelo Ogueta
Cecilia Gargioni
Cinzia Minafra
Ottaviano Nenti
Laura Pizzardello
Mimmo Stolfi

AMMINISTRATORE DELEGATO
CAMPUS EDITORI SRL
Domenico Ioppolo

MARKETING
Samantha Giacopelli

CAMPUS COMPANY REPRESENTATIVE
Valeria Baglioni

SALES AND BUSINESS DEVELOPMENT
Valerio Latte

Segreteria e Ufficio Scuole
Tel. 02 58219360
02 58219329
02 58219732
salonedellostudente@class.it
www.salonedellostudente.it

40
class editori

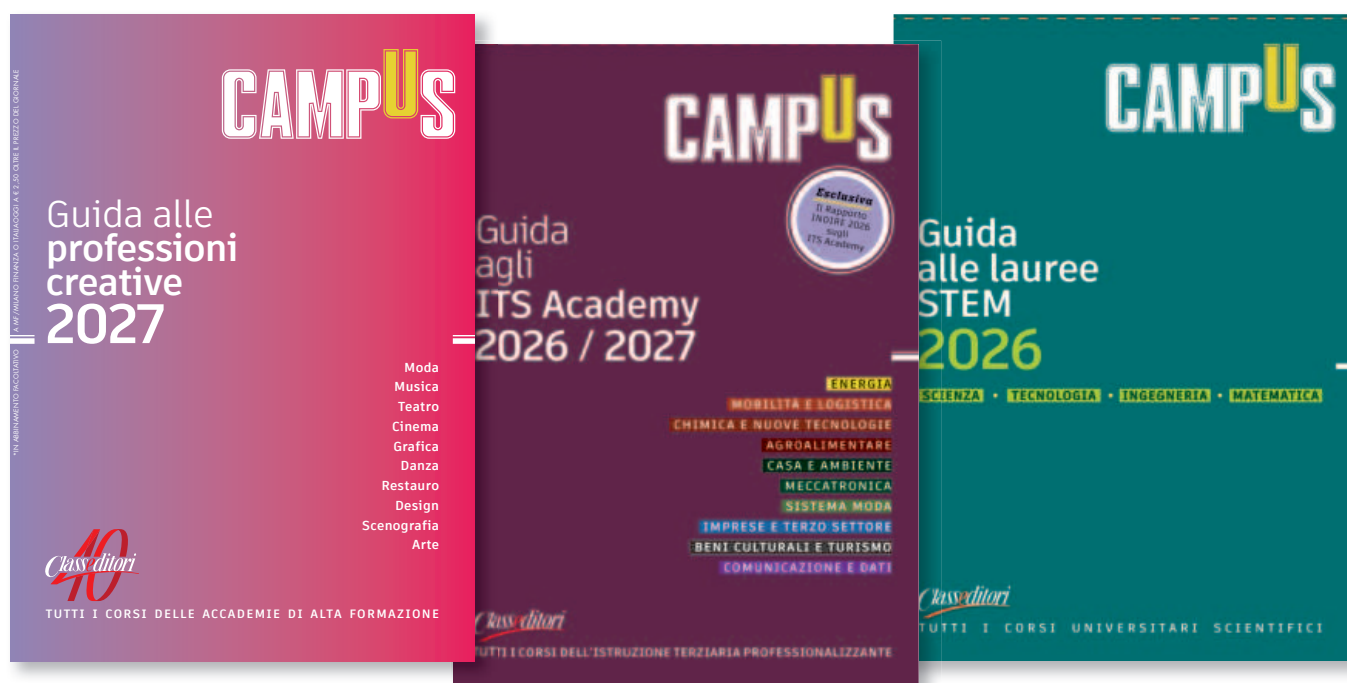
PRESIDENTE
Oreste Pollicino

VICE PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO
Paolo Panerai

CONSIGLIERI DELEGATI
Daniele Lucherini,
Gabriele Capolino,
Angelo Sajevo

CHIEF DIGITAL DEVELOPMENT MANAGER
Roberto Bernabò

Class Editori S.p.A.
Direzione e redazione
20122 Milano, via Burigozzo 5
Tel. 02 58219285



Da sinistra, le guide Campus dedicate alle professioni creative, agli ITS Academy e alle lauree STEM.

di Ottaviano Nenti

Tutti i dipartimenti di Scienze, Tecnologia, Ingegneria e Matematica delle 80 università italiane con gli indirizzi completi per contattarli, tutti i corsi dei 150 ITS Academy, gli Istituti tecnologici superiori professionalizzanti post-diploma, tutti i corsi delle scuole e delle accademie delle maggiori professioni creative in 10 asset strategici del Made in Italy: moda, musica, teatro, cinema, grafica, danza, restauro, design, arte e scenografia. Sono i contenuti delle 396 pagine complessive delle tre guide, realizzate da **Campus** di **Class Editori** per l'orientamento post-diploma e rivolte agli studenti di scuole secondarie di secondo grado, ai loro insegnanti e alle loro famiglie. Oltre agli indirizzi delle sedi, ai recapiti telefonici, agli indirizzi e-mail e ai siti web dei corsi illustrati, i volumi riportano i consigli di professionisti, responsabili didattici, psicologi orientatori, docenti e dirigenti didattici dei corsi illustrati, corredati anche da esercizi e brevi test che, senza pretesa scientifica, possono aiutare i giovanissimi a individuare punti di forza e punti da migliorare, indirizzandoli sia a colmare le proprie lacune sia a scegliere i percorsi di formazione terziaria (post-diploma) più adatti alle loro attitudini. A fianco delle recentissime **Guida alle professioni creative 2027**

(132 pagine) e la **Guida agli ITS Academy 2026/2027** (148 pagine), la scorsa primavera è uscita la prima edizione (116 pagine) della **Guida alle lauree STEM 2026**, acronimo di Scienze, Tecnologie, Ingegneria (*Engineering*) e Matematica, ovvero le cosiddette «scienze dure» così richieste dal mondo delle professioni eppure prescelte soltanto dal 26% delle matricole universitarie.

I volumi sono reperibili in formato cartaceo alle circa 20 edizioni annue del **Salone dello Studente**, e in formato pdf e online al sito **www.salonedellostudente.it** linkando a inizio home page alla voce Guide. Tutti i manuali sono gratuiti e intendono offrire uno strumento complementare di informazione, approfondimento, riflessione e decisione nell'era dell'«immateriale», in cui sulla rete e con l'intelligenza artificiale si può trovare ogni cosa, ma dove alla pressoché infinita quantità di informazione spesso non corrisponde un analogo livello di qualità. Il lavoro di selezione realizzato da Campus intende individuare le informazioni essenziali delle informazioni utili a elaborare una scelta di formazione e professione post-diploma, ma la decisione definitiva deve arrivare da un percorso articolato di approfondimento, dialogo, incontro e conoscenza, in cui gli studenti coinvolgono anche i cosiddetti «altri significativi» della loro esistenza, a partire da genitori, familiari, insegnanti e amici, prima della scelta definitiva da affidare alla loro personale, conclusiva convinzione.

NABA

NUOVA ACCADEMIA
DI BELLE ARTI

MILANO | ROMA | LONDRA

1^a Accademia di Belle Arti italiana
al mondo e 41^a nella Top 50
QS World University Rankings®
by Subject Art & Design 2026



AI-ASSISTED COMPOSITE IMAGE

www.naba.it

TRIENNI, BIENNI E MASTER NELLE AREE

Communication
and Graphic Design

Design

Fashion Design

Media Design and
New Technologies

Set Design

Visual Arts and
Curatorial Studies

Management

Scopri i prossimi
Open Day

