



Linee Guida per la consultazione degli stakeholders

Premessa

Offrire una formazione universitaria all'avanguardia e anticipare le future opportunità professionali sono obiettivi di carattere generale che permeano la Mission dell'Università Bocconi. Questi obiettivi si realizzano innanzitutto instaurando un efficace e continuo dialogo con le organizzazioni rappresentative del mondo economico-produttivo e con tutti i principali stakeholders (intesi, in questa sede, essenzialmente come: gli *employers* in generale, le associazioni di categoria, gli Alumni che ricoprono il ruolo di employer di studenti/laureati Bocconi) volto all'identificazione delle esigenze di formazione da parte del mercato del lavoro che permettano di progettare ed aggiornare i percorsi di studio in modo accurato e coerente con i reali fabbisogni.

Il contributo degli stakeholders allo sviluppo dei curriculum formativi è di fondamentale importanza e può riguardare numerosi aspetti, dall'aggiornamento dei contenuti e della loro rilevanza relativa, all'adozione di strumenti e modalità didattiche che permettano agli studenti di acquisire specifiche competenze e abilità, fino allo svolgimento di esperienze formative esterne (come gli stage) e l'accompagnamento degli studenti nella definizione del proprio progetto professionale e nello sviluppo della propria carriera.

E' per queste ragioni che l'Università Bocconi, tradizionalmente, ha sempre cercato di sviluppare proficue relazioni con una moltitudine di realtà imprenditoriali e professionali, con le quali sono stati instaurati momenti di confronto e di ascolto su base continuativa, essenziali per raccogliere sia input preziosi in fase di progettazione dei programmi formativi sia feedback altrettanto utili in fase di monitoraggio periodico del loro andamento.

In questo senso, l'Ateneo ha accolto in pieno la raccomandazione contenuta nelle *European Standards and Guidelines* (ESG, approvate dalle nazioni aderenti all'EHEA - *European Higher Education Area*)¹, anche se le modalità e i processi utilizzati per la raccolta dei suddetti input e feedback sono stati, finora, solo in parte formalizzati in procedure codificate e in parte lasciati alla libera determinazione dei responsabili dei singoli corsi di studio.

L'obiettivo delle presenti linee guida interne è di sistematizzare l'intera materia riguardante l'attività di consultazione degli stakeholders, fornendo (alla luce delle prassi e

¹ Le ESG, nella sezione riguardante l'approvazione, il monitoraggio e la revisione periodica di corsi e titoli di studio, stabiliscono che "*l'assicurazione della qualità dei corsi di studio e dei titoli rilasciati dovrebbe includere (...) feedback regolare da parte dei datori di lavoro, dei rappresentanti del mondo del lavoro e di altre organizzazioni di rilievo*".

delle modalità più efficaci che sono state sperimentate e sviluppate dall'Ateneo nel corso degli ultimi anni) le indicazioni di massima per l'organizzazione e lo svolgimento di quest'attività con riferimento ai due momenti fondamentali in occasione dei quali essa va condotta²:

- progettazione di un nuovo corso di studio (o riprogettazione di un corso già attivo);
- riprogettazione o revisione periodica di un corso di studio già attivo (in concomitanza con lo svolgimento del cosiddetto "riesame ciclico o pluriennale").

E' opportuno chiarire che, pur nel rispetto delle presenti linee guida, l'Università lascia facoltà ai singoli corsi di studio di organizzare (con le tempistiche e i contenuti ritenuti più opportuni) ulteriori forme di consultazione degli stakeholders che andranno ad integrarsi alle modalità di seguito descritte.

Modalità generali di svolgimento delle consultazioni

1. Progettazione di nuovo corso di studio

Finalità

Il processo di consultazione degli stakeholders ai fini dell'istituzione di un nuovo corso di studio ha come obiettivi principali:

1. la verifica della validità dei contenuti del progetto formativo e dell'adeguatezza dei suoi elementi costituenti (obiettivi formativi, profili professionali che si intendono formare, risultati di apprendimento attesi, piano studi) rispetto ai fabbisogni espressi dal mercato del lavoro e dalla società in senso più ampio;
2. la raccolta di spunti e indicazioni utili a completare in modo coerente la progettazione del percorso formativo.

Procedura generale da seguire ed evidenze da raccogliere

Laddove si intraveda l'esigenza o l'opportunità di istituire un nuovo corso di studio in un determinato ambito disciplinare, il Rettore provvede a nominare un'apposita commissione interna composta da docenti rappresentativi dell'ambito di studi individuato con l'incarico di:

1. Identificare i profili professionali di riferimento che si intendono formare.
2. Verificare la presenza di un'effettiva domanda di mercato per i profili professionali individuati, facendo ricorso a una o più delle seguenti fonti:

² In conformità con le disposizioni del D.M. n.270/2004 e le procedure del modello AVA inerenti al riesame ciclico dei corsi di studio (documento Anvur del 28.01.2013).

- indagini riguardanti l'inserimento e la condizione occupazionale dei laureati in settori attinenti a quelli cui fanno riferimento i profili individuati (es. ISTAT, Almalaurea, altre indagini realizzate anche a livello internazionale se il corso di studio da istituire prevede un curriculum e/o sbocchi occupazionali prevalentemente internazionali);
 - documenti predisposti da ordini professionali o dalle associazioni di categoria attive nei settori di riferimento delle professionalità che si intendono formare;
 - studi di settore esistenti a livello nazionale o internazionale, contenenti analisi aggiornate sulle competenze richieste e sulle prospettive occupazionali negli specifici ambiti di riferimento;
 - esiti di consultazioni informali con esperti o professionisti degli ambiti professionali cui fanno riferimento i profili individuati;
 - eventuali altre analisi e/o indagini ritenute utili.
3. Esaminare l'offerta esistente di corsi di studio "affini" (ossia impartiti nello stesso ambito disciplinare del corso che si intende istituire o che hanno come obiettivo figure professionali prossime a quelle obiettivo del corso che si intende istituire), volgendo l'attenzione non solo al panorama italiano ma anche a quello internazionale (soprattutto se il corso di studio da istituire prevede un curriculum e/o sbocchi occupazionali prevalentemente internazionali). Per ognuno dei corsi di studio così individuati si dovrà provvedere ad effettuare un'adeguata analisi delle informazioni disponibili (in merito a: obiettivi formativi, sbocchi occupazionali previsti, risultati di apprendimento attesi, piano degli studi, etc.).
 4. Accertare le competenze già presenti nella Faculty dell'Università nelle aree disciplinari con riferimento alle quali si intende costruire il percorso formativo e le eventuali competenze aggiuntive che si dovessero rendere necessarie.

Se da questa fase di analisi preliminare emerge un quadro favorevole all'istituzione del nuovo corso di studio, la commissione incaricata provvede alla definizione delle caratteristiche principali del CdS (obiettivi formativi, possibili sbocchi occupazionali e/o di proseguimento degli studi, risultati di apprendimento attesi, piano degli studi di massima, numero programmato di studenti da ammettere). Il progetto formativo così articolato viene quindi sottoposto all'esame del Consiglio Accademico. In caso di approvazione del progetto da parte dell'organo di governo dell'Ateneo si procede con l'organizzazione delle consultazioni degli stakeholders.

A tale scopo, la Divisione Mercato dell'Università, sulla base delle indicazioni ricevute dalla commissione di progettazione del corso di studio (con particolare riferimento alle caratteristiche delle figure professionali che si intendono formare), provvede ad individuare le organizzazioni da coinvolgere, selezionandole accuratamente tra enti, aziende, istituzioni, associazioni di categoria, ordini professionali, ecc. con i quali la Bocconi mantiene rapporti più o meno continuativi/attivi sul fronte del recruiting, in numero e varietà tali da garantire un'adeguata rappresentatività dei profili professionali che il corso di studio intende formare nonché del mercato geografico di sbocco dei futuri laureati. Se il corso di studio prevede un curriculum di tipo internazionale e/o sbocchi occupazionali che vanno al di là del territorio nazionale sono selezionate realtà che

operano a livello internazionale. Nella scelta dei soggetti da consultare è opportuno, inoltre, includere referenti per ognuna delle figure professionali che il corso di studio prevede di formare.

Una volta selezionato il gruppo di stakeholders da consultare i referenti della Divisione Mercato prendono contatto con le rispettive controparti per chiederne la disponibilità a esprimere un parere circostanziato sul progetto formativo, che può avvenire attraverso una o entrambe le seguenti modalità:

- a) lo svolgimento di interviste *de visu*/telefoniche;
- b) la compilazione di un questionario somministrato via email.

Ai soggetti che si rendono disponibili alla consultazione occorre fornire (con adeguato anticipo) un documento sintetico, predisposto dalla commissione di progettazione, che contenga la descrizione degli aspetti essenziali che contraddistinguono la proposta di corso di studio (dalla quale emergano, in particolare: gli obiettivi formativi specifici, i profili professionali che si intendono formare e i relativi sbocchi occupazionali, i risultati di apprendimento attesi).

Sia le interviste che la raccolta di pareri e osservazioni via email vanno condotte utilizzando una traccia strutturata e prestabilita di domande e/o elementi da approfondire³, che devono prendere in esame almeno i seguenti temi:

- validità e "attrattività" del progetto formativo nel suo insieme;
- adeguatezza dei profili professionali individuati (intesi come insieme di funzioni e competenze ad esse associate) rispetto ai fabbisogni espressi dal settore/ambito economico-produttivo di riferimento;
- coerenza dei risultati di apprendimento individuati con l'insieme di funzioni e competenze previste per le figure professionali che si intendono formare;
- rispondenza dei risultati di apprendimento individuati con le competenze e le abilità richieste dal mercato del lavoro per le figure professionali di riferimento.

Gli esiti delle consultazioni svolte sono:

- registrati singolarmente (per le interviste occorre riportare sinteticamente, ma fedelmente, le risposte fornite dagli interlocutori sulla traccia di questionario predisposta), e,
- riepilogati in un documento di sintesi delle attività svolte e dei principali riscontri ottenuti.

Gli elementi informativi così raccolti sono trasmessi dalla Divisione Mercato alla commissione di progettazione del corso di studio, che li utilizzerà sia per la verifica definitiva dell'opportunità di procedere con l'istituzione dello stesso sia per apportare

³ Nel caso di svolgimento di interviste è opportuno trasmettere la traccia predisposta in anticipo, possibilmente insieme al documento sintetico sul corso di studio, così da permettere agli interlocutori consultati di prendere visione dei relativi contenuti per tempo.

eventuali modifiche e/o integrazioni migliorative al progetto formativo sulla scorta dei feedback ricevuti dagli stakeholders.

Al termine di questo processo di verifica e/o adeguamento, la proposta definitiva di istituzione del percorso formativo (corredata da tutte le informazioni e la documentazione richieste dalla normativa per il duplice passaggio CUN-ANVUR) viene portata all'approvazione degli organi di governo dell'Ateneo secondo l'iter interno previsto (Consiglio Accademico, Collegio dei Docenti, Consiglio di Amministrazione).

2. Riprogettazione e/o revisione periodica di un corso di studio

Finalità

In caso di riprogettazione (o modifica sostanziale) di un corso di studio già attivo e, comunque, periodicamente, in occasione del riesame ciclico che coinvolge con cadenza regolare ogni programma formativo, occorre organizzare una nuova consultazione degli stakeholders, che ha lo scopo di:

- accertare la permanenza della validità del progetto formativo con le modifiche che si intendono apportare ad esso (ipotesi di riprogettazione);
- verificare l'adeguatezza degli elementi che caratterizzano il percorso esistente o in fase di modifica (obiettivi formativi, profili professionali che si intendono formare, risultati di apprendimento attesi, piano studi) rispetto all'evoluzione dei fabbisogni espressi dal mercato del lavoro e dalla società in senso più ampio (e, dunque, l'attualità del CdS o della proposta di riprogettazione rispetto alla domanda di formazione);
- verificare l'efficacia del percorso formativo attraverso i riscontri ottenuti dai soggetti consultati sulle caratteristiche dei laureandi/laureati di quel corso di studio (ipotesi di revisione periodica).

Procedura generale da seguire ed evidenze da raccogliere

Sia in caso di riprogettazione che di riesame periodico il direttore del corso di studio interessato contatta la Divisione Mercato per l'organizzazione delle consultazioni.

Nell'identificazione del gruppo di stakeholders da coinvolgere (che può essere rappresentato dalle seguenti categorie di soggetti: enti, aziende, istituzioni, associazioni di categoria, ordini professionali, Alumni Bocconi in qualità di employer di studenti/laureati, ecc. con i quali l'Università mantiene rapporti più o meno continuativi/attivi sul fronte del recruiting) occorre tenere conto delle modalità, dei tempi e dei contenuti delle consultazioni già svolte in precedenza (con particolare riferimento a quelle descritte nell'apposito quadro della SUA-CdS) così da assicurare un certo grado di coerenza e continuità di analisi. E' opportuno, a questo proposito, cercare per quanto possibile di selezionare, in tutto o in parte, i soggetti già consultati in fase di progettazione iniziale o di riprogettazione del corso, tenendo sempre conto della necessità di assicurare la loro rappresentatività a livello nazionale e internazionale (ove applicabile).

Fermo restando che le consultazioni dovrebbero essere sempre specifiche per ciascun corso di studio, è comunque possibile organizzare interventi "comuni" per gruppi di corsi di studio affini che condividano le medesime categorie di *employers* per i diversi profili professionali che essi mirano a formare.

Le modalità specifiche di consultazione sono, in ogni caso, definite dalla Divisione Mercato, che valuta autonomamente (a seconda delle circostanze e delle caratteristiche dei corsi di studio oggetto di attenzione) il ricorso a una o più delle seguenti opzioni:

1. incontri realizzati in occasione di specifiche iniziative di recruiting monoazienda o multiazienda che si tengono on campus/off campus;
2. tavoli di lavoro o focus group di natura settoriale o funzionale;
3. interviste realizzate nel corso di incontri one to one con rappresentanti del mondo del lavoro;
4. compilazione di questionari strutturati somministrati online.

Le consultazioni possono essere realizzate da rappresentanti della Divisione Mercato, docenti, Direttori di programmi, Dean delle Scuole.

Nel caso si decida di coinvolgere nelle consultazioni rappresentanti dell'associazione *Alumni Bocconi*, le modalità specifiche di conduzione di questo tipo di indagini sono condivise con la Divisione Sviluppo e Relazione con gli Alumni dell'Università. Indipendentemente dal soggetto che realizza l'indagine, essa dovrà comunque attenersi alle procedure di raccolta e registrazione dei feedback di seguito descritte.

Indipendentemente dalle modalità operative di consultazione utilizzate nei casi specifici, ai soggetti partecipanti occorre fornire (con adeguato anticipo):

- un documento sintetico descrittivo delle principali caratteristiche del corso di studio oggetto di analisi, desunte dalla SUA-CdS in vigore o dallo schema di riprogettazione del percorso (in particolare, dovranno emergere i seguenti elementi informativi: obiettivi formativi specifici, profili professionali che si intendono formare e relativi sbocchi occupazionali, risultati di apprendimento attesi);
- altri eventuali documenti e/o dati recenti (se disponibili) utili a fornire un quadro adeguato degli effettivi sbocchi professionali prevalenti dei laureati del corso di studio oggetto di analisi.

Quale che sia lo strumento utilizzato per la raccolta dei feedback dai soggetti consultati, i pareri e le osservazioni fornite devono riguardare almeno i seguenti aspetti:

- adeguatezza dei profili professionali (intesi come insieme di funzioni e competenze ad esse associate) che il corso mira a formare rispetto ai fabbisogni espressi dal settore/ambito economico-produttivo di riferimento;
- rispondenza dei risultati di apprendimento previsti dal CdS con le competenze e le abilità attese per le figure professionali di riferimento;

- rispondenza dei risultati di apprendimento previsti dal CdS con le competenze e le abilità dimostrate "sul campo" dai laureandi/laureati del CdS medesimo (aspetto riservato ai soggetti che hanno avuto esperienze dirette di inserimento, nelle proprie realtà organizzative, di laureandi o laureati del corso di studio oggetto di analisi).

Analogamente a quanto previsto per le consultazioni iniziali, i risultati degli interventi realizzati vanno adeguatamente registrati/verbalizzati e riepilogati in appositi moduli di sintesi delle consultazioni svolte e dei principali riscontri ottenuti.

Gli elementi informativi così raccolti sono trasmessi dalla Divisione Mercato al direttore del corso di studio interessato (oltre che al Dean della Scuola di afferenza dello stesso), che li utilizzerà per mettere a punto e completare il processo di riprogettazione ovvero (nel caso di revisione periodica del CdS) per sviluppare, insieme al corrispondente gruppo di riesame, le analisi richieste che devono poi confluire nel rapporto di riesame ciclico.

*Presidio di Qualità di Ateneo
21 Ottobre 2015*

Bocconi