



nuova università e mondo del lavoro

Roma 29 Gennaio 2003

campus *ONE*



*Copyright 2003 by Fondazione CRUI per le Università Italiane, Roma, Italy
www.campusone.it*

Tutti i diritti riservati.

È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno o didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, non autorizzata dalla Fondazione CRUI.

Editing di Marina Delli Quadri

INDICE

Prefazione

Per una partnership strategica tra università e mondo
del lavoro

Piero Tosi pag 5

Introduzione

Rodolfo Zich » 9

Ipotesi di procedura per la consultazione
ai sensi dell'art. 11, comma 4 del Decreto ministeriale
n° 509/99 » 13

PREFAZIONE

Per una partnership strategica tra università e mondo del lavoro

Crederne fermamente nel sistema universitario come risorsa strategica per lo sviluppo sociale ed economico del Paese significa aver deciso di accettare come nuovo modello culturale, anche per l'università e la ricerca, quello dell'innovazione continua.

Un modello caratterizzato da un impegno costante di sperimentazione, di misurazione dei processi, di capacità di ascoltare le esigenze dei pubblici di riferimento, di verificare i risultati, di realizzare il miglioramento.

Tutto ciò sempre con l'obiettivo di creare quelle nuove *competenze distintive* che, proprio nell'area della formazione e della ricerca, rappresentano oggi, in modo sempre più evidente, il vero fattore propulsivo di sviluppo della società.

Questo è il solo modo di rispondere efficacemente alla sempre più forte domanda formativa che emerge dal tessuto economico e sociale. Domanda che possiede contenuti scientifici e culturali mutevoli e che evolve in parallelo con il miglioramento delle competenze e lo sviluppo delle tecnologie.

E' in quest'ottica che diviene fondamentale sviluppare azioni imperniate su un rapporto costante e più stretto tra il sistema dell'alta formazione e l'universo socio-economico di cui esso è parte determinante. Il tutto in un quadro di riferimento nuovo, caratterizzato, da un lato, dalla qualità dei processi della formazione e della ricerca e, dall'altro, dalla trasparenza, come elementi essenziali per migliorare il sistema nel suo insieme e accrescere la capacità competitiva delle autonomie universitarie.

Qualità come processo continuo basato sull'identificazione di obiettivi precisi, sulla costante misurazione dei risultati e su una altrettanto forte capacità di miglioramento. Trasparenza come sistema in grado di misurare i livelli di qualità raggiunti e di renderne costantemente conto agli *stakeholder*, primi tra tutti gli studenti.

La CRUI, ieri con i progetti Campus e Apollo, oggi con CampusOne, lavora proprio in questa direzione: per favorire lo sviluppo della cultura della valutazione nel sistema universitario, come elemento strategico e fattore concreto di miglioramento della qualità; per sperimentare modelli innovativi di gestione della didattica, in grado di aumentare l'efficacia dell'attività formativa; per facilitare i processi di comunicazione interni ed esterni al sistema; per promuovere nuovi modelli di relazione tra le autonomie universitarie e i loro *stakeholder*.

E' evidente, proprio in questo quadro, la necessità di creare un forte sistema di relazioni con il mondo economico, sociale e produttivo che consenta di individuare un linguaggio condiviso tra università e mondo del lavoro in tema di competenze e profili professionali. Un sistema in grado di facilitare l'integrazione tra i percorsi formativi e il mondo della produzione e delle tecnologie applicate, di incoraggiare l'applicazione della ricerca in ambito industriale ma, anche, di garantire alle università la libertà di sperimentare in autonomia le iniziative formative e di ricerca che si riterranno necessarie, dopo un'analisi ampia ed accurata, per anticipare le nuove esigenze del sapere di domani.

Tra le molte attività di innovazione che CampusOne sperimenta e introduce nell'università, centrale è proprio la creazione di un sistema di relazioni con l'universo economico e produttivo. La proposta di istituire localmente i Comitati di

indirizzo va in questa direzione e l'esperienza maturata fino ad oggi con questo progetto ha dimostrato che si tratta di una strada complessa e che è più che mai necessario oggi compiere un salto di qualità per riuscire davvero, in linea anche con quanto previsto dalla legge, ad avviare un processo di consultazione in grado di incidere positivamente, nel tempo, sulla qualità e l'efficacia dei processi formativi.

La proposta che oggi presentiamo, elaborata da un Gruppo di lavoro¹ presieduto dal prof. Rodolfo Zich, incaricato dal Campus Board di approfondire questo tema strategico, vuole rappresentare un contributo concreto, immediatamente sperimentabile. Esso identifica ciascun corso di laurea come un vero progetto formativo da sviluppare e migliorare nel tempo, e affida proprio al processo di consultazione, sulla base di una procedura flessibile, il compito di verificare costantemente il raggiungimento degli obiettivi fissati, anche in un'ottica di accreditamento qualitativo.

Si tratta chiaramente di una proposta che dovrà essere sviluppata dalle autonomie universitarie e adattata ai diversi contesti economici e sociali per rispondere sempre meglio alle esigenze di tutti gli interlocutori del sistema universitario.

Anche attraverso questa iniziativa, ancora una volta, il progetto *CampusOne* testimonia l'impegno costante della CRUI per il consolidamento del processo di innovazione universitaria.

Piero Tosi
Presidente CRUI

¹. Il gruppo di lavoro è composto da: E. Auteri, S. Boffo, P. Di Lorenzo, C. Gagliardi, F. Gagliardi, P. Gelardi, M. Gutierrez, P. Mattioli, A. Occhipinti, A. Perrotti, M. Schiavone, R. Zich,

INTRODUZIONE

Nell'ottobre 2002, i Ministri dell'istruzione dei 15 paesi dell'Unione europea hanno approvato un progetto di risoluzione del Consiglio sulla promozione di una maggiore cooperazione europea in materia di istruzione e formazione professionale. In questa risoluzione gli Stati membri vengono invitati a prendere, nel contesto della dichiarazione di Bologna, le misure appropriate per sostenere maggiormente lo sviluppo di competenze coerenti con i bisogni del mercato del lavoro e per promuovere modelli e metodi attraverso cui garantire la qualità dei prodotti formativi offerti. Un impegno che, sottolinea la dichiarazione, deve essere condotto attraverso un pieno ed effettivo coinvolgimento delle parti sociali.

E' in questa prospettiva che la CRUI, nell'ambito della propria missione istituzionale, ha condotto, nell'ambito del progetto *CampusOne* e tramite la costituzione di un apposito gruppo di lavoro, una riflessione sul tema della consultazione.

La consultazione, prevista nell'articolo 11, comma 4 del decreto ministeriale 509/99 relativo all'autonomia didattica degli atenei, è stata infatti, nell'esperienza sin qui realizzata dalle università italiane, insufficientemente utilizzata, anche per i tempi stretti con cui si è dovuto realizzare il passaggio al nuovo ordinamento, come opportunità di crescita ed articolazione del sistema di relazioni tra ateneo e soggetti economici ed istituzionali esterni.

Se l'allargamento del tessuto di relazione con gli attori esterni all'università è uno degli assi attorno a cui ruota la proposta CRUI che viene di seguito presentata, il secondo, forse ancora più

significativo, è quello di utilizzare la consultazione - e la procedura che si ipotizza a suo corredo - come momento fondamentale nella costruzione di quel processo di *accreditamento qualitativo* dei corsi di laurea (e prossimamente anche post lauream offerti dal sistema universitario italiano) di cui oggi, per sentimento generalmente condiviso, si avverte l'impellente necessità, anche in relazione alla fase di realizzazione pratica ed operativa di uno spazio europeo dell'istruzione superiore.

In tale orizzonte, la consultazione assume la qualità di strumento essenziale attraverso cui fornire ad utenti e destinatari ultimi dei servizi formativi (studenti, famiglie e potenziali datori di lavoro) le opportune garanzie di qualità circa i corsi offerti. Come dire, cioè, che tali corsi sono il risultato di un percorso progettuale fondato su un quadro informativo ampio ed approfondito e caratterizzato da una modalità partecipativa da parte di tutti quei soggetti - parti sociali in primo luogo - in grado di orientare le scelte universitarie in termini di *coerenza* con i fabbisogni di professionalità del mercato del lavoro.

La proposta prende in esame le quattro fasi distinte attraverso cui si può articolare il processo di consultazione (analisi preliminare, progettazione, erogazione e valutazione) e prevede, rispetto ad esse, la costruzione di un vero e proprio *dossier di consultazione*, che dovrebbe corredare il progetto formativo finale di tutti quegli elementi informativi e valutativi utilizzati nel corso del processo di consultazione stesso. La proposta, che definisce anche alcune *schede standard* di riferimento, prevede un utilizzo della procedura di consultazione non solo in riferimento ai nuovi corsi di laurea, ma altresì - trascorso un periodo di tre o cinque anni - anche a quelli già approvati ed attivati.

Nel presentare questa proposta, chi ne ha redatto il testo² ha piena coscienza di alcuni limiti di applicabilità che ancora persistono, in particolare in riferimento ai profili caratterizzati da una correlazione lasca tra formazione e professione, a quelli che si strutturano su crinali interdisciplinari e, più in generale, a quelli di tipo particolarmente innovativo.

Anche per queste ragioni, la proposta ha un deliberato carattere sperimentale e pertanto se ne limita il campo di applicazione ai soli corsi finanziati nell'ambito del progetto *CampusOne*, con l'intento attraverso una attenta azione di monitoraggio di verificarne l'impatto e di valutarne gli effetti ai fini, se necessario, di una sua revisione ed integrazione che ne consenta una possibile applicazione a tutti i corsi di laurea.

Rodolfo Zich
Politecnico di Torino

² La redazione è stata curata da: E. Auteri, S. Boffo, F. Gagliardi, M. Schiavone, R. Zich.

**IPOTESI DI PROCEDURA PER LA CONSULTAZIONE
AI SENSI DELL'ARTICOLO 11, COMMA 4
DEL DECRETO MINISTERIALE N° 509/99**

1. Perché un processo di consultazione?

L'esigenza, ormai generalmente condivisa, di garantire un livello qualitativamente elevato dell'offerta delle nostre università comporta la necessità di proporre dei percorsi formativi coerenti con gli obiettivi dichiarati e capaci di assicurare, al tempo stesso, i saperi caratteristici e propri della disciplina su cui insiste l'offerta e le competenze in grado di incontrare le aspettative della domanda di lavoro. Uno dei percorsi che meglio si prestano a soddisfare questa esigenza è quello di un opportuno confronto con i soggetti che, pur esterni all'università, sono portatori di interessi (*stakeholder*) nei confronti dei prodotti formativi universitari. Si tratta, del resto, di un percorso che trova ampio riscontro nelle prassi e negli orientamenti prevalsi già da alcuni anni a livello europeo, in particolare per quanto riguarda le pratiche di accreditamento di corsi e programmi, e che sta avendo anche una traduzione normativa all'interno delle politiche dell'Unione Europea in materia di alta formazione e mobilità, tanto studentesca quanto professionale.

Il processo di consultazione con gli attori esterni all'università, così come previsto nell'art. 11, comma 4 del D.M. 509/99 in riferimento alla proposta di corsi di laurea triennale e specialistica (e, in un futuro auspicabilmente prossimo, anche di master), può rappresentare, in questa ottica, una modalità adeguata a costruire una università attenta alla qualità dei propri



prodotti formativi³. E' un elemento che appare tanto più necessario alla luce delle recenti esperienze sviluppatesi in ciascun ateneo attorno alla definizione dei curricula per le lauree triennali e per quelle specialistiche. In esse, infatti, sono emersi un ampio grado di autoreferenzialità, in non pochi casi quasi assoluto, nel processo di specifica definizione e costruzione dei percorsi formativi ed un rapporto con la realtà produttiva il più delle volte solo di tipo formale, quando non addirittura inesistente⁴.

L'esperienza sin qui registrata appare tanto più preoccupante se riferita a quanto emerge dall'insieme dei provvedimenti ministeriali che, da alcuni anni, si sono andati sommando in materia di autonomia e che, nel complesso, appaiono delineare un profilo dell'istituzione universitaria come somma inscindibile di autonomia e responsabilità, tanto verso il soggetto finanziatore (soprattutto lo stato) quanto verso l'utente (anzitutto lo studente) e i destinatari dei suoi prodotti (il mondo delle istituzioni, della produzione e dei servizi).

E' qui opportuno sottolineare come la consultazione non vada vista sotto il profilo - sia pur evidente - dell'aggravio di attività che essa comporta per l'ateneo e le sue strutture organizzative,

³ E' bene ricordare a questo proposito che l'esigenza di una consultazione con caratteri di sostanzialità viene posta anche nel Piano triennale di sviluppo del sistema universitario 2001-2003 (D.M. 5.08.2001), nel cui ambito occupa un posto non marginale tra i criteri che saranno assunti per valutare il consolidamento ovvero la riduzione dei finanziamenti assegnati per l'innovazione didattica.

⁴ Va forse sottolineato che questa autoreferenzialità è spesso il risultato di un duplice ordine di cause. Da un lato, l'esistenza di canali di dialogo fra accademia e mondo del lavoro non istituzionalizzati ed addirittura realizzati su scambi personali fra docente/consulente e committenti esterni; dall'altro, la difficoltà dei soggetti esterni ad immaginare strumenti effettivamente praticabili di dialogo per rapportarsi con il mondo dell'università.

quanto letta piuttosto come un'opportunità di crescita in direzione di quella *trasparenza* (nel senso del termine inglese *accountability*) che è condizione imprescindibile di credibilità e qualità dell'offerta formativa di atenei ormai largamente autonomi. In questo quadro, la consultazione diviene lo specifico *codice* interno e, in certo senso, il *perno* fondamentale della relazione tra sistema universitario e mondo socio-economico. E' bene, tra l'altro, sottolineare come una attività di questo tipo consente la creazione di un linguaggio condiviso tra mondo accademico e domanda di lavoro in materia di competenze e profili professionali e, accrescendo la consapevolezza delle parti - tanto a livello interno che esterno -, viene a svolgere, in definitiva, una importante valenza formativa per tutti i soggetti che vi partecipano. Resta inteso, d'altronde, che l'adozione di un linguaggio condiviso impegna ambedue i lati dello scambio e dunque, oltre all'università, anche i soggetti della realtà sociale ed economica che partecipano alla consultazione e che, nell'esperienza sinora realizzata, non sempre hanno svolto un'interazione efficace.

Nelle pagine che seguono si propone una riflessione metodologica attorno alla consultazione che si concretizza anche in una procedura a carattere esemplificativo da riferirsi tanto all'offerta di nuovi corsi di laurea quanto anche alla revisione di percorsi già ormai avviati. La riflessione è corredata con una modellistica che gli atenei, in piena autonomia, alla stregua del ragionamento fatto in relazione alla procedura di consultazione, potranno decidere se e come utilizzare.

La consultazione, per sua natura, non può essere un'operazione da fare *una tantum*, ma ha necessariamente un carattere ciclico - ad esempio, quinquennale - proprio alla luce

dell'esigenza di mantenere vivo il contatto con le dinamiche del lavoro, in continua evoluzione, e con i profili professionali ad esse associati.

Per il suo aspetto largamente sperimentale appare qui comunque più opportuno utilizzare il termine *ipotesi procedurale*. Questo termine appare d'altra parte più appropriato nel cogliere una delle principali finalità che attraverso questa proposta si intende conseguire che consiste nel dare un'opportuna sistematizzazione a quell'insieme variegato di pratiche e procedure, più o meno formalizzate, che sin qui sono state lasciate alla libera, ancorché generosa, iniziativa delle singole istituzioni ed alla loro interpretazione soggettiva, se non addirittura a quella dei singoli docenti.

Si potrà così contribuire all'esigenza degli atenei di rendere esplicito, e di condividere con i loro *stakeholder* (*in primis* gli studenti e il mondo della domanda di lavoro), gli elementi conoscitivi che fondano il processo decisionale dei percorsi di laurea da essi proposti, contribuendo anche a porre alcuni degli elementi di conoscenza utili a costruire il necessario passaggio verso un sistema di accreditamento fondato sulla qualità.

2. Limiti

E' opportuno chiarire subito che l'attività di consultazione ed il processo che ne deriva, possono essere utilizzati come strumento di valorizzazione ed esaltazione di una autonomia universitaria pienamente responsabile. Ciò viene confermato dal fatto che, nella proposta che segue, come anche nella logica del D.M. 509/99, a conclusione del processo di consultazione la responsabilità ultima delle scelte appartiene – e non potrebbe



essere diversamente – alla piena autonomia delle università.

Al tempo stesso, è indubbio come l'area disciplinare e/o il contesto territoriale entro cui una iniziativa si colloca rappresentino elementi determinanti per il processo di consultazione. In talune aree o sub-aree disciplinari, si possono infatti avere percorsi di laurea meno immediatamente focalizzati su profili professionali espressamente richiesti dal mercato del lavoro, che possono risultare penalizzati da un metodo di consultazione eccessivamente orientato a valutare come positive solo quelle iniziative per cui sussistano segnali di significativa correlazione con i fabbisogni professionali, così come percepiti ed espressi dalla comunità locale. Difficoltà simili possono emergere nel caso in cui le iniziative formative siano riferite a contesti locali meno sviluppati sotto il profilo economico, che non esprimono una significativa domanda di lavoro per specifici profili di livello universitario, i quali, ciò non pertanto, mantengono una loro piena validità dal punto di vista occupazionale.

D'altra parte, l'ipotesi procedurale qui proposta è formulata attorno al concetto di "occupabilità sostenibile" richiamato in un recente documento della Commissione europea⁵, secondo cui nella società della conoscenza i lavoratori devono avere non solo la capacità di adattarsi ma anche di essere creativi in ambienti di lavoro in rapido mutamento. Ciò ha delle conseguenze dirette sui curricula che, pur in grado di tener conto dell'esigenza di assicurare ai formati competenze di tipo professionale associate

⁵. Strata-Etan Expert Group, *Higher Education and Research for the European Research Area: Current Trends and Challenges for the near Future* – Final report, European Commission, Directorate General for Research, Bruxelles, ottobre 2002.

alle esigenze dirette ed esplicite del mercato del lavoro, anche di breve medio periodo, devono essere definiti in modo tale da fornire anzitutto quei saperi e quelle capacità di tipo cognitivo che meglio sono in grado di confrontarsi con la complessità proposta dalla società della conoscenza.

Tenuto conto di queste precisazioni, la ipotesi procedurale proposta intende solo indicare un percorso ed un insieme di elementi informativi da assumere per la messa a punto del progetto di laurea, lasciando però alla responsabilità e alla sensibilità dei soggetti coinvolti nella consultazione il compito di esprimere una ponderazione dei diversi elementi informativi assunti a validazione del corso che si intende promuovere. Una fase di attenta sperimentazione consentirà comunque di rivedere ed integrare la ipotesi procedurale di seguito presentata, eliminando o smussando eventuali elementi che potrebbero risultare poco idonei ad una applicazione efficace a percorsi meno professionalizzanti o a contesti locali sfavoriti.

Va dunque ancora ribadito come il processo di consultazione – e la riflessione su di esso - deve rispondere all'esigenza di tenere adeguatamente in considerazione il giudizio degli *stakeholder* senza che ciò comporti un assopimento delle legittime esigenze accademiche di proposta e sperimentazione di nuovi corsi di studio che, pur non immediatamente coerenti con quel giudizio, corrispondono a scelte connesse all'avanzamento dei campi della conoscenza. E' evidente che è proprio nella risoluzione del possibile conflitto tra queste diverse esigenze che deve esercitarsi la piena autonomia di un giudizio degli organi universitari che, per essere responsabile, deve essere necessariamente articolato e motivato.

3. Il valore aggiunto

A fronte dei limiti e delle difficoltà richiamate è indubbio che l'attuazione di un processo di consultazione consente anzitutto di far acquisire ai soggetti universitari una più matura consapevolezza delle opportunità e dei vincoli del contesto su cui si operano le scelte dei corsi di laurea. Inoltre il processo di consultazione rappresenta uno strumento attraverso cui dare conto agli *stakeholder* del perché si operano certe scelte didattiche. Si tratta di una modalità di sistematizzazione di dati, informazioni, riflessioni e opinioni - di fonte sia accademica sia extra accademica - attraverso cui si contribuisce ad alimentare l'impegno che le università saranno sempre di più chiamate ad assicurare, di *accountability* delle proprie azioni. Una direzione impressa da una situazione in cui la disponibilità per l'istruzione universitaria di risorse pubbliche limitate e progressivamente decrescenti rende particolarmente significativo per l'università poter ricorrere a strategie aperte e proattive - come è quella qui proposta per la consultazione - che si misurano ed accolgono consensi da parte degli *stakeholder* in merito ai processi ed ai contenuti didattici. In questo modo si contribuisce d'altra parte ad alimentare il legame tra l'università e gli *stakeholder*, i quali, venendo messi nelle condizioni di offrire il loro contributo ai processi decisionali dell'ateneo, acquisiscono anche una maggiore coscienza degli effettivi spazi di fattibilità e delle opportunità entro cui agisce l'università. E questo legame può risultare assolutamente decisivo dal punto di vista del *placement* dei formati. Appare difficile, infatti, negare che la rete che è possibile, attraverso il processo di consultazione, costruire con i soggetti istituzionali e produttivi, sia uno strumento decisamente più potente di qualsiasi analisi o previsione occupazionale, per quanto accurata e scientificamente attendibile.

4. Terreno di sperimentazione

L'implementazione di una procedura formalizzata di consultazione può anche contribuire all'accreditamento dei corsi proposti, inserendosi così pienamente nel percorso di valutazione della qualità dei processi e dei prodotti formativi delle università, così come è stato articolato dalla CRUI nell'ambito del progetto *CampusOne*. Questa consonanza di orizzonte nel campo della valutazione della qualità suggerisce la sperimentazione della procedura strutturata di consultazione di seguito presentata proprio nell'ambito del sistema *CampusOne*, ove del resto si registrano indubbe facilitazioni sul piano operativo per le caratteristiche dei soggetti che vi partecipano. Il monitoraggio che ne deriverà sarà utile a correggere e migliorare la procedura di consultazione e la modellistica. D'altra parte, l'adozione della nuova procedura qui proposta, in una fase, quale quella attuale, di marcato sovraccarico di innovazione nelle università, può rischiare di trovare scarsa accoglienza e di tradursi in implementazioni banalizzanti o meramente formali. Per tale motivo, potrebbe essere opportuno introdurre meccanismi di tipo premiale, per esempio lanciando un *Forum della consultazione* - promosso da CRUI, Confindustria, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Ministero della Funzione Pubblica, Conferenza Stato-Regioni, Unioncamere, Organizzazioni Sindacali ed altri eventuali soggetti - che, in una logica di *benchmarking*, potrebbe valorizzare le buone pratiche e tracciare una classifica delle università più attive nel campo della consultazione.

5. Soggetti

Nell'articolare un'ipotesi di procedura di consultazione, il primo elemento da definire riguarda i soggetti che ad essa devono contribuire. Possiamo distinguere, in via preliminare, tra soggetti interni e soggetti esterni. Oltre all'università nel suo insieme,

appartengono ai soggetti interni le facoltà e/o i corsi di studio. Questo disegna una certa articolazione delle istanze della consultazione, che possono declinarsi non solo in relazione all'ateneo nel suo complesso, ma anche – e probabilmente più efficacemente - in rapporto ai corsi di laurea e dunque alla facoltà, in una logica che non deve essere necessariamente sequenziale.

Quanto ai soggetti esterni, il loro apporto è stato sino ad oggi confinato ad una dimensione piuttosto formale, a causa dell'inadeguatezza delle modalità di consultazione. Fatta salva la centralità delle parti sociali, esplicitamente prevista dal D.M. 509/99, si individua l'opportunità di includere nelle attività di consultazione, oltre al mondo imprenditoriale del lavoro, il mondo della Pubblica Amministrazione e, sia pure con una graduazione riferita alle differenze disciplinari, anche rappresentanti di:

- associazioni professionali - e non soltanto degli ordini, che hanno sin qui riversato ampiamente le loro esigenze negli ordinamenti curriculari - che, anche in forma non istituzionalizzata, abbracciano una varietà di posizioni professionali nuove o rinnovate;
- terzo settore, volontariato, cooperazione, etc.;
- mondo degli ex-studenti (i cosiddetti *alumni*), in quanto portatori di esperienze individuali.

Si tratta di un ampliamento degli attori coinvolti che, ancorché non esplicitamente previsto dall'art. 11 del D.M. 509/99, può contribuire ad arricchire i contenuti della consultazione in un'ottica legata alla società della conoscenza e tanto più per quei percorsi meno focalizzati su profili professionali per cui la domanda del mercato del lavoro risulta più consolidata e certa.

Strettamente connesso con questo, si pone anche il problema delle caratteristiche di quanti, in rappresentanza dei soggetti esterni, sarebbero più idonei a partecipare al processo di consultazione. Su questo aspetto è evidente che, in questa sede, non si può che limitarsi ad avanzare una raccomandazione generale affinché nella scelta dei rappresentanti del mondo socio-economico, vengano utilizzate competenze elevate ed adeguate alle esigenze di un'attività che, allo stato, ha un chiaro carattere innovativo.

Ciò potrà anche eventualmente comportare la individuazione, da parte degli *stakeholder*, di più rappresentanti da cui scegliere in relazione alle differenti tematiche apportate dagli atenei, e che potrebbero essere eventualmente anche destinatari di attività formative finalizzate a renderne più incisiva l'apporto al processo di consultazione. Potrebbe inoltre risultare estremamente utile includere, in molte aree disciplinari - e tanto più per quelle che si pongono alla base di più discipline, in rapporto a quelli che vengono definiti *generic skills* - anche delle figure di *esperti*, autonomi rispetto al soggetto esterno, che abbiano capacità di offrire una lettura ampia dei settori produttivi cui riferirsi così come anche delle relative dinamiche e possibilità di assorbimento.

Un ulteriore elemento di cui bisogna tenere conto è quello della capacità di rappresentanza delle istanze locali, senza che però questa esigenza comporti una sottovalutazione della dimensione più ampia, a carattere settoriale, nazionale ed internazionale, che è strettamente connessa a talune figure professionali.

Sta ovviamente alle università decidere nella loro autonomia l'ampiezza e la composizione del comitato di consultazione: occorre però ribadire che tale scelta dovrebbe auspicabilmente

essere fatta seguendo un criterio di decisione attento a tenere conto della esigenza di potere contare su una diversificazione di competenze ed esperienze sufficientemente articolata e tale da poter orientare le scelte curriculari su percorsi in grado di assicurare ai formati un inserimento lavorativo coerente con la nozione, precedentemente riportata, di occupabilità sostenibile.

6. La struttura di consultazione

L'ambito entro cui il processo di consultazione si realizza potrebbe essere quello di un comitato composto da rappresentanti dell'ateneo (membri interni) e del mondo socio-economico (soggetti esterni) come indicati al punto precedente. La collocazione di questo comitato nel modello organizzativo degli atenei non può che essere espressione di una decisione assunta dalle diverse realtà universitarie in funzione delle loro caratteristiche ed esigenze, tenuto conto, comunque, dell'opportunità di porre questo comitato in un ambito il più possibile prossimo a quello in cui le proposte di corsi di laurea prendono corpo e si realizzano, vale a dire le facoltà.

La effettività della consultazione è strettamente connessa alla capacità di creare una *vision* condivisa di progetto tra i diversi soggetti, interni ed esterni, che di questo processo sono parte. Per quanto attiene l'università, un contributo verso questo obiettivo potrebbe derivare dall'acquisire al proprio interno un *expertise* in grado di recepire e farsi interprete delle informazioni disponibili sui fabbisogni del mercato del lavoro e sulle evoluzioni delle professioni, soprattutto in termini di contenuti e competenze. Ugualmente, i soggetti esterni che partecipano alla consultazione devono saper valorizzare in termini costruttivi e tradurre in

termini di confronto progettuale le conoscenze ed i contenuti che del mondo del lavoro e delle professioni sono portatori.

7. Passi della consultazione

Diviene essenziale - anche per garantirsi dal rischio di una sostanziale formalizzazione burocratica e ritualistica del processo di consultazione e dunque in definitiva, di una radicale perdita di senso dello stesso - articolare i diversi passaggi che possono rendere la consultazione al tempo stesso adeguata agli scopi che ci si propone e realizzabile da parte degli atenei. L'ipotesi proposta di seguito è indirizzata a rendere più trasparenti i passi che nel loro insieme costituiscono il processo di consultazione e dunque ad indicare schematicamente gli elementi essenziali di una vera e propria ipotesi di *procedura di consultazione*. Tale ipotesi, pur non presumendo di tracciare "la" procedura ottimale, dovrebbe comunque evidenziare uno standard minimo auspicabile e realisticamente percorribile per tutte le istituzioni universitarie.

Si tratta di prendere in considerazione le fasi attraverso cui delineare il processo e che possono essere articolate, *grosso modo*, in riferimento ai seguenti momenti logico-temporali, nel cui ambito si individuano tre campi principali e le rispettive articolazioni:

A. Campo propositivo

1. Proposta preliminare
2. Prima analisi da parte della struttura di consultazione
3. Elaborazione progetto e documentazione per la consultazione
4. Validazione formale in sede di consultazione
5. Piano attuativo





B. Campo attuativo

1. Erogazione del corso

C. Campo valutativo

1. Valutazione della attività formativa
2. Feedback sul campo A

Tutto il processo sopra schematizzato, riportato in un diagramma di flusso, concorre a formare un *dossier di consultazione* con cui accompagnare il progetto formativo dal momento della sua ideazione fino alla valutazione finale di *placement* e carriere. Esso dovrà anche contenere tutti gli elementi di informazione e giudizio mano a mano prodotti nel ciclo di vita del progetto. Tale dossier dovrebbe essere messo a disposizione di quanti ne facciano richiesta, sia per eventuali operazioni di *auditing* sia per costituire la base con cui si può assicurare la trasparenza del progetto (*accountability*), anche al fine di rafforzare il principio, indicato in precedenza, di legare autonomia e responsabilità.

Il dossier dovrà essere riferito a tutti e tre i campi sopra individuati, ed articolato secondo i passaggi ipotizzati. Di seguito vengono proposti i principali elementi che dovranno concorrere alla definizione di ciascuno di questi passaggi, unitamente agli attori che li realizzeranno. Tali indicazioni sono riassunte sotto forma di schede che, limitatamente al campo A, consentiranno di tracciare una modulistica di riferimento della procedura proposta.

A. CAMPO PROPOSITIVO

A.1 Proposta preliminare

Questo primo momento è costituito dall'individuazione dell'*idea* di nuova attività e della *delineazione di massima* del percorso formativo⁶. In questo ambito è opportuno individuare se l'ipotesi di attività è riferibile all'ampio thesaurus delle classi di laurea esistenti e dei relativi profili di classe o sottoclasse ovvero ha carattere radicalmente innovativo. Inoltre sarebbe opportuno acquisire, e riportare sul dossier, prime informazioni in merito alla domanda di lavoro delle figure professionali che verranno formate nonché sulla offerta già attivata per la classe di studio in cui il progetto si colloca.

E' inoltre opportuno specificare la collocazione delle professionalità ipotizzate nel quadro definito dai regolamenti e dalle direttive europee in merito al riconoscimento di professioni regolamentate e non.

Infine potrebbe essere utile descrivere come e da chi l'idea ha avuto origine: se essa in altri termini è il frutto di una riflessione tutta interna all'università o rappresenta invece una risposta che l'accademia propone a fronte di stimoli e richieste che vengono dal mondo del lavoro.

Gli attori che promuovono e realizzano questa fase sono essenzialmente, anche se non esclusivamente, quelli interni, che danno corpo ad ipotesi di percorsi formativi di laurea che, si ribadisce, possono essere espressione, in taluni casi, anche di sollecitazioni e stimoli di ambienti non necessariamente universitari.

⁶ Le cose non cambiano di molto quando ci si trovi in un caso di revisione/integrazione di attività formativa in corso.

A.2 Prima analisi da parte della struttura di consultazione

L'ipotesi di corso, accompagnata da primi elementi informativi relativi alla domanda potenziale per i futuri laureati ed all'offerta già esistente in altri atenei dell'area geografica interessata, di corsi afferenti alla medesima area disciplinare, possono essere oggetto di un *primo momento di consultazione* inteso a verificarne la coerenza sia in termini di occupabilità del profilo professionale previsto in rapporto al mercato del lavoro locale, nazionale e internazionale sia alla offerta già esistente, ed a definire i principali indirizzi del progetto formativo. Questo passaggio vede anche l'impegno delle rappresentanze esterne che partecipano al processo di consultazione.

Si evidenzia come questa fase, che può essere opportunamente assimilata ad una analisi di prefattibilità, abbia carattere opzionale: in altri termini, essa potrebbe anche non essere realizzata, considerato che molti degli elementi in essa sviluppati sono comunque ripresi nell'ambito delle successive fasi del processo di consultazione.

A.3 Elaborazione progetto e documentazione consultazione

Tenendo conto delle indicazioni emerse dalla prima fase di consultazione, gli attori interni, che potrebbero anche coinvolgere alcune delle rappresentanze esterne partecipanti alla consultazione, dovrebbero procedere alla redazione del vero e proprio *progetto formativo*, nel quale devono convergere tutte le specificazioni didattiche e di contenuto necessarie a dar vita alla nuova attività. In particolare, devono essere riportati gli obiettivi di apprendimento attesi alla fine del percorso, distinguendo tra conoscenze (sapere), capacità ed abilità (saper fare) e comportamenti ed abilità relazionali (saper essere). Sarebbe poi

opportuno definire i contenuti formativi, le metodologie didattiche e le risorse necessarie per l'implementazione del corso in grado di garantire la coerenza con gli obiettivi di apprendimento individuati. In pratica, occorrerebbe descrivere, sebbene sinteticamente, i *contenuti* dei moduli e *l'organizzazione didattica* del percorso formativo in termini di sequenzialità e propedeuticità dei diversi insegnamenti previsti e della loro compatibilità con il livello di qualificazione in possesso degli studenti al momento della erogazione. In questo ambito, nella finalità di costruire un linguaggio condiviso tra attori interni ed attori esterni del processo di consultazione, va messa a punto una matrice delle competenze, costruita ponendo in relazione i moduli formativi previsti con le competenze, che, singolarmente o in forma integrata, saranno assicurate da ciascuno *step* dell'attività formativa. Il progetto, inoltre, dovrebbe mettere in evidenza le modalità attraverso cui si intende far acquisire le abilità a carattere trasversali previste dal D.M. 509/99 (cfr. art.10, lett. a ed f) vale a dire l'informatica, le conoscenze linguistiche e le capacità relazionali, indicando i livelli minimi di competenza assicurati che, ove le materie lo consentano, devono potere essere riferibili a parametri condivisi anche al di fuori dell'accademia (esempio: la patente europea per l'informatica).

Per dare completezza al quadro informativo sul corso, vanno poi introdotti elementi di conoscenza relativi alle modalità con cui si intende assicurarne l'erogazione. Pertanto dovrebbero essere presentate le caratteristiche del personale docente e non docente che si intende utilizzare e descritte le disponibilità logistiche (aule, laboratori, attrezzature, etc.). Inoltre, sarebbe auspicabile sviluppare un piano di massima dei costi ed indicare le possibili fonti di finanziamento.

Questo progetto formativo dovrebbe poi essere accompagnato da quegli elementi di conoscenza sul *contesto di domanda e di offerta*, necessari per potere esprimere, in sede di consultazione, un giudizio in merito alla coerenza esterna della proposta. Si tratta in pratica di qualificare il percorso in termini anzitutto di *analisi dei fabbisogni professionali*, partendo da quelle informazioni eventualmente già predisposte per la fase precedente di pre-consultazione sulla domanda di lavoro e sull'offerta formativa. Questa analisi dovrebbe fare riferimento, partendo dalle classi e sottoclassi di laurea, alle aree occupazionali ed ai profili professionali occupazionali ed essere basata tanto sulle banche dati esistenti quanto su opportune testimonianze/interviste ad osservatori privilegiati del settore/i di pertinenza del progetto. Di tale ricognizione dovrebbe essere data esaustiva conoscenza in sede di consultazione, con i necessari riferimenti alle fonti informative utilizzate (indagini degli organismi bilaterali dell'industria, artigianato, cooperazione, etc.; indagini di Unioncamere; Sistan, Eures, Isfol, etc.). Uno degli elementi che, attraverso questo tipo di analisi ed indicatori, si vorrebbe far emergere è il nesso di relazione che vi può essere fra profili proposti per la formazione e relativa tensione occupazionale. A tale proposito è comunque opportuno avvertire come la capacità a far incontrare domanda ed offerta di lavoro risulta ad ogni modo particolarmente complessa in quanto su di essa agiscono significative asimmetrie informative e spaziali nonché rigidità istituzionali e temporali. Si tratta quindi di cercare di minimizzare questi effetti ricorrendo ad analisi sul mercato del lavoro che a livello tanto regionale quanto nazionale risultino in grado di individuare con un elevato grado di attendibilità statistica percorsi di occupabilità. Un terreno di analisi che nel nostro Paese risulta al momento non omogeneamente e sufficientemente

sviluppato e rispetto al quale pertanto è auspicabile un rinnovato maggiore impegno da parte tanto delle autorità nazionali quanto di quelle regionali.

Oltre alle analisi sui fabbisogni, un significativo contributo informativo in merito a caratteristiche e contenuti della domanda di lavoro può venire dal monitoraggio e dalla valutazione dei risultati conseguiti attraverso le attività di *placement* dei laureati che, grazie anche al contributo progettuale e finanziario offerto dal progetto *CampusOne*, si stanno avviando ormai nella maggioranza degli atenei. Si tratta certamente di una base informativa che sebbene non di tipo previsivo, può rilevarsi particolarmente capace di rilevare fabbisogni professionali a livello locale.

Sebbene dunque nessuno possa ragionevolmente attendersi elementi definitivi da questa fase del processo attraverso cui si costruisce il progetto formativo, essa risulta tuttavia necessaria al fine di razionalizzare un processo che altrimenti risulterebbe fondato solo sull'intuizione o le preferenze dei proponenti. Quanto ai soggetti che di questa analisi si dovranno fare carico, essi sono ancora necessariamente quelli accademici: in questa sede si può però indicare negli osservatori regionali sul mercato del lavoro e, ove esistenti, negli osservatori regionali per l'università ed il diritto allo studio, gli organismi con cui sarebbe certamente proficuo collaborare al fine della definizione di informazioni attendibili ed adeguate agli obiettivi proposti. Il quadro informativo sarebbe però incompleto se non si aggiungessero anche gli opportuni elementi di *analisi dell'offerta formativa* che insiste su aree professionali simili o comunque contigue, e sui relativi bacini di utenza potenziale: tutti elementi di conoscenza che risultano imprescindibili per realizzare una



corretta valutazione della proposta.

I soggetti di questa fase sono essenzialmente interni all'università proponente, che anche nella finalità di rendere più omogenei e confrontabili le diverse proposte, possono ricorrere ad una modulistica comune in cui sono riportati i vari *step* da seguire, i contenuti generali del corso (obiettivi didattici, struttura, durata, organizzazione generale del corso, carico didattico, moduli didattici previsti, contenuti di massime dei programmi, etc.) nonché i risultati partitamente attesi per ognuna delle attività previste.

A. 4 Validazione formale in sede di consultazione.

Il progetto formativo precedentemente descritto costituisce l'oggetto della fase della *consultazione formale*, che dovrà concludersi con un parere, motivato e scritto, di ciascuna componente esterna partecipante al processo di consultazione, riferito alla coerenza interna ed esterna del progetto medesimo. Il parere dovrebbe in particolare focalizzare aspetti di coerenza esterna attinenti l'occupabilità del soggetto e la sua riconfigurabilità in altri contesti lavorativi, eventualmente anche attraverso addizioni formative ad hoc. Inoltre, la struttura di consultazione dovrebbe dare anche un parere relativamente alla praticabilità degli obiettivi formativi (coerenza interna), esprimendo eventuali suggerimenti in merito a possibili integrazioni/revisioni curriculari.

A.5 Piano attuativo

Il progetto formativo convalidato dal comitato di consultazione, dovrebbe essere sviluppato in termini di piano esecutivo, in cui vengono definiti contenuti didattici, tempi, risorse e strumenti attraverso cui si intendono conseguire gli obiettivi formativi individuati. Di competenza esclusiva dei soggetti interni, questo momento progettuale, dell'attività corsuale dovrebbe riguardare:

- la messa a punto definitiva della struttura del corso nel rispetto di quanto elaborato nelle fasi precedenti ed eventuali suggerimenti di integrazione espressi dal comitato di consultazione;
- l'individuazione del personale docente e non docente necessario per l'attuazione del corso e delle sue attività supplementari;
- la pianificazione delle modalità attraverso cui verrà erogato il corso rispetto ai singoli processi che lo compongono (come i moduli, le esercitazioni, le verifiche, il tirocinio, la tesi, etc.);
- la definizione degli strumenti e delle modalità attraverso cui si intendono esercitare il controllo e la valutazione.

L'università, qualora intendesse comunque attivare un corso che non avesse ricevuto la validazione da parte del comitato di consultazione o che non fosse stato oggetto di consultazione deve darne evidenza all'utenza nella documentazione che accompagna l'intervento formativo. In particolare a premessa del piano esecutivo dovrebbero essere, riportate le ragioni di questa scelta.

B. CAMPO ATTUATIVO

B.1 Erogazione del corso

In fase di erogazione del corso il contributo della consultazione con la struttura permanente può esprimersi in termini di:

- esame congiunto di eventuali cambiamenti e modificazioni nel percorso formativo in ragione di innovazioni di origine esterna e/o interna motivate da nodi di criticità emersi in fase attuativa;
- migliore definizione ed attuazione delle attività di *stage*, oltre che della loro adeguata valutazione;
- contributo per l'individuazione di personalità esterne cui affidare incarichi di docenza, anche al fine di un'opportuna diffusione di linguaggi e culture del mondo del lavoro all'interno dell'università.

Attori di questa fase sono ovviamente sia quelli interni che esterni.

C. CAMPO VALUTATIVO

C.1 Valutazione della attività formativa

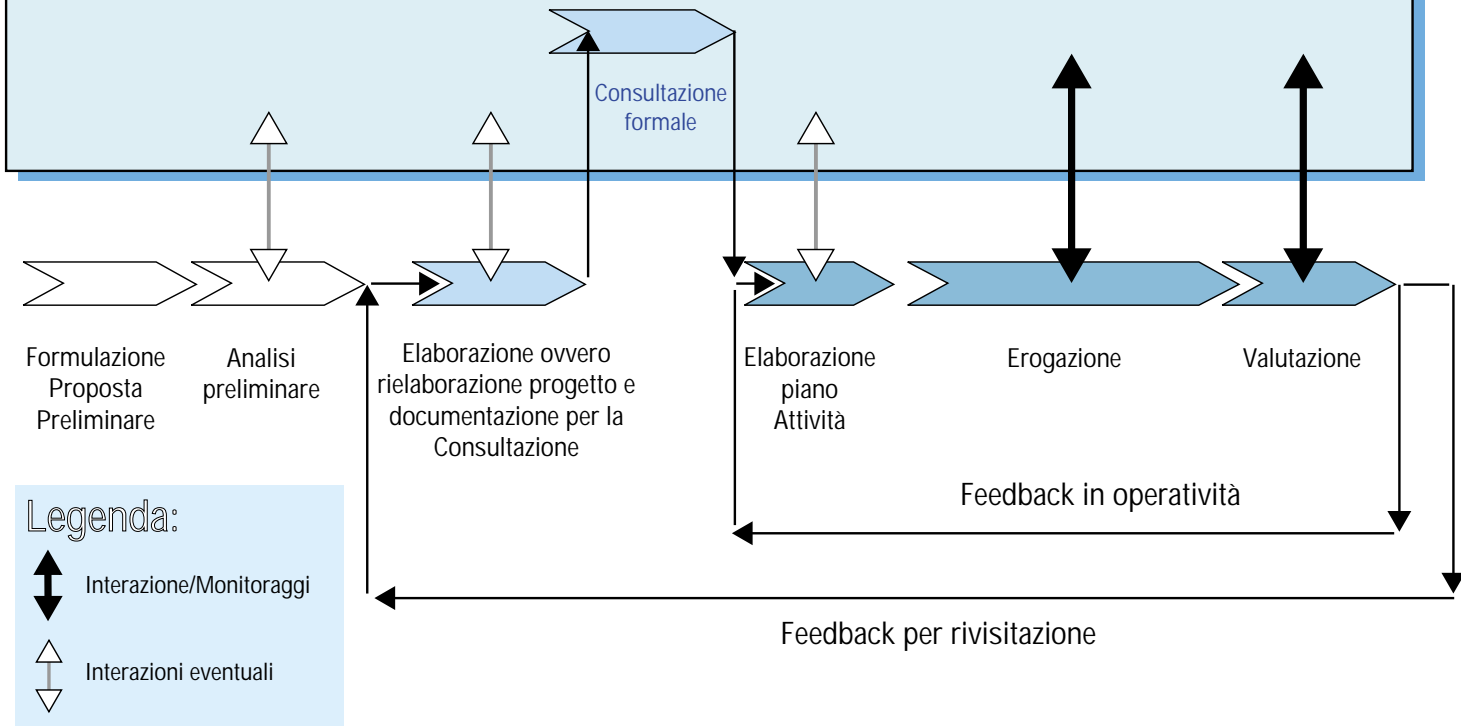
La struttura di consultazione riveste un ruolo particolarmente importante nella valutazione condotta dai responsabili del corso e dal nucleo di valutazione di ateneo. Essa costituisce un referente centrale per la discussione delle analisi volte a misurare i livelli di apprendimento raggiunti, i tassi di successo e i tempi di percorrenza degli studenti, nella finalità di verificare il

conseguimento degli obiettivi e la “tenuta” del percorso didattico del progetto formativo. Ugualmente, i risultati inerenti tanto il *placement* quanto le carriere seguite dagli studenti del progetto formativo devono essere oggetto di specifica attenzione da parte della struttura. Nel dossier devono essere riportati gli orientamenti di cambiamento o integrazione del percorso formativo che emergono dalla riflessione sui risultati della valutazione.

C.2 Feedback sul campo A

Le indicazioni che vengono dalla fase di valutazione devono essere utilizzate per operare i necessari cambiamenti nell’impianto formativo e rappresentano l’elemento fondamentale su cui fondare l’eventuale prosieguo del progetto. In pratica, se necessario, in base alle indicazioni della struttura di consultazione, gli organi accademici potrebbero rivedere obiettivi e contenuti del progetto formativo, facendone oggetto di un nuovo ciclo di consultazione.

Struttura di Consultazione



**IPOTESI DI MODULISTICA UTILE A PREDISPORRE
IL DOCUMENTO DA PRESENTARE ALLA STRUTTURA DI
CONSULTAZIONE**

DATI SUL SOGGETTO PROPONENTE

Ateneo: _____
Facoltà: _____
Sede del corso: _____

DATI SUL PROGETTO FORMATIVO

Denominazione del corso: _____

Codice classe formativa (riportare n° classe di laurea o di laurea specialistica come da D.M. del 4/8/2002 e D.M. del 28/11/2002)

Inserire matrice tre colonne e 42 righe per la laurea e 103 per la laurea specialistica. Nella prima colonna inserire quadrato da barrare, seconda colonna n° classe, terza colonna denominazione

Durata complessiva del progetto _____ in ore di cui per

a) Attività formative:

Attività d'aule _____

Simulazioni didattiche _____

Stage _____

Visite di studio _____

Laboratorio e ricerca _____

Formazione a distanza _____

Attività di valutazione dell'apprendimento _____

Altro _____

b) Attività orientamento e tutoraggio:

Attività di assistenza agli studenti _____

Altro _____

Crediti complessivi erogati _____ di cui:

Moduli didattici _____

Stage _____

Laboratorio e ricerca _____

Tesi _____

Altro _____

CARATTERISTICHE DELLA FIGURA PROFESSIONALE

Indicare la denominazione della(e) figura(e) professionale(i) che si intende formare. In questo ambito è opportuno evidenziare se si sta proponendo un percorso di studio nuovo o che rivede ed integra una esperienza corsuale già sperimentata, inclusa l'eventuale relazione con gli orientamenti europei in materia di professioni regolamentate e non _____

Illustrare le caratteristiche della figura professionale che si intende formare evidenziandone i caratteri di innovatività

Descrivere la rilevanza dei fabbisogni delle figure professionali formate espresse rispetto sia al contesto locale (regione) sia nazionale, indicando con chiarezza metodologie e fonti informative utilizzate. Indicare la presenza di altri corsi della stessa classe di laurea offerti nel territorio regionale dalla stessa università o da altre università (limitare le informazioni a massimo 3 cartelle)

*Descrivere le differenze/integrazioni della proposta con altri corsi della stessa classe presenti sul territorio.*_____

CARATTERISTICHE STRATEGICHE DEL PROGETTO FORMATIVO

Descrivere nel dettaglio gli obiettivi formativi, distinguendo in termini di “sapere”, “saper essere”, “saper fare” (massimo 2 cartelle) _____

Se il corso rappresenta una revisione-integrazione di un corso precedente, riportare le motivazioni riferendosi, ove presenti, ai risultati della valutazione (massimo 2 cartelle) _____

ARCHITETTURA DELLA PROPOSTA FORMATIVA

Descrivere sinteticamente l'articolazione della attività formativa (massimo 2 cartelle) _____

Descrivere i requisiti di ammissione (titolo di studio preferenziale e descrizione, ove prevista, della finalità della prova di selezione orientamento) _____

Illustrare le metodologie formative che si intendono adottare _____

Indicare le risorse logistiche e la strumentazione che si intende utilizzare _____

DESCRIZIONE DEI SINGOLI MODULI DIDATTICI

Per ciascun modulo indicare

Denominazione modulo: _____

Obiettivo formativo: _____

Competenze attese: _____

Contenuti: _____

Metodologie didattiche: _____

Tecnologie, attrezzature strumenti e materiali didattici: _____

Durata: _____

Controllo dell'apprendimento: _____

DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ DI STAGE

Illustrare gli elementi caratterizzanti l'attività di stage in termini di:

Obiettivo dello stage _____

Modalità di svolgimento _____

Tipologia del soggetto ospitante _____

DESCRIZIONE DELLA DOCENZA

Indicare le caratteristiche delle risorse docenti che si intendono coinvolgere distinguendo tra:

interni: _____

esterni: _____

ATTIVITÀ DI SUPPORTO AGLI STUDENTI

Descrivere personale attività formative di supporto (esempio corsi di recupero, tutorship, seminari, etc.) _____

Indicare se, e descrivere come e da chi, viene realizzata una attività di orientamento: _____

Indicare se, e descrivere come, si intendono attuare azioni a sostegno dell'inserimento dei formati nel mercato del lavoro (placement): _____

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Illustrare sinteticamente il sistema di monitoraggio/valutazione del corso che si intende implementare per garantire la qualità del corso e la coerenza con gli obiettivi formativi indicati (in termini ad esempio sia di giudizio degli studenti, sia di valutazione cumulativa dell'apprendimento sia ancora di inserimento lavorativo): _____

RISORSE FINANZIARIE

Riportare la stima dei costi del corso nel suo complesso distinguendo tra costi attività formative da costi altre attività non formative e costi per attività di supporto studenti e di monitoraggio e di valutazione: _____

Indicare le possibili fonti di finanziamento del corso: _____

CAMPUS *ONE*

Finito di stampare nel mese di gennaio 2003
dalla tipografia Città Nuova della P.A.M.O.M.
Via S. Romano in Garfagnana, 23
00148 Roma - tel. 066530467
e-mail: segr.tipografia@cittanuova.it

