

**L'ANALISI DELLA DOMANDA E LA  
CONSULTAZIONE CON LE PARTI  
ECONOMICHE E SOCIALI PER IL  
CORSO DI LAUREA IN GESTIONE DI  
IMPRESA (L18)**

## INDICE

1.	Una Fotografia del Corso di Laurea in Gestione d'Impresa	3
1.1	I dati quantitativi	3
1.2	Sintesi delle istanze provenienti dagli studenti	5
2.	La performance della Classe di Laurea L.18	17
2.1	I dati quantitativi sull'offerta di laureati	17
2.2	La dinamica delle professioni e la domanda di laureati	17
2.2.1	La domanda di laureati di indirizzo economico-gestionale	18
2.2.2	La domanda per le professioni di riferimento del CDS	19
2.3	L'attrattività nel mercato del lavoro	22
3.	Le istanze provenienti dalle parti economiche e sociali	24
3.1	Modalità di consultazione e soggetti coinvolti	24
3.2	Esiti della consultazione, i fabbisogni del mercato del lavoro	24
4.	Percorsi evolutivi: il curriculum in Economia Digitale	26
4.1	La premessa: avanzamento tecnologico e domanda di lavoro	26
4.2	La domanda di competenze digitali	27
4.3	La proposta di un nuovo curriculum	30

## 1. Una Fotografia del Corso di Laurea in Gestione d'Impresa di Universitas Mercatorum

Il Corso di Laurea in Gestione di Impresa appartiene alla classe delle Lauree universitarie in Scienze dell'economia e della gestione aziendale (classe L-18).

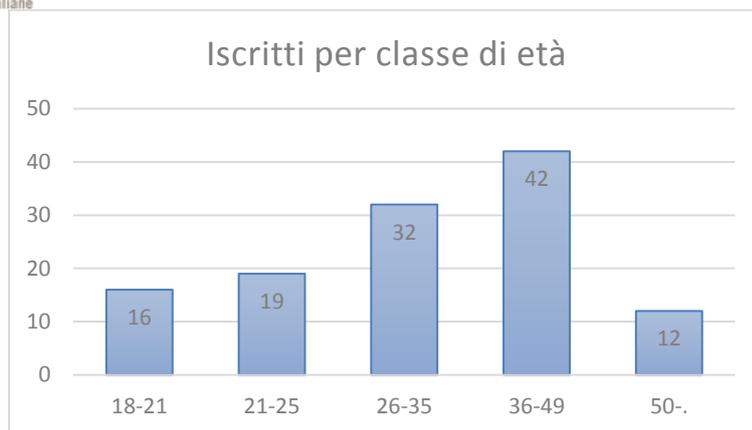
Esso mira a fornire le conoscenze teoriche, metodologiche e tecnico-professionali necessarie allo svolgimento delle mansioni tipiche della gestione aziendale. Gli insegnamenti del corso si focalizzano sull'acquisizione di conoscenze e competenze nell'area delle discipline aziendali, economiche e giuridiche e di analisi quantitativa.

### 1.1 *I dati quantitativi*

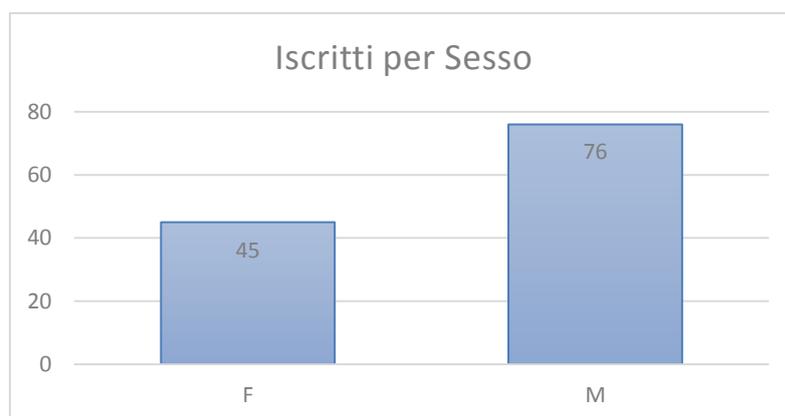
Sulla base dei dati disponibili alla fine del 2016, nell'anno accademico 2016-17 si sono iscritti 121 studenti (118 dei quali al primo anno).

La distribuzione per classi di età è spostata verso le classi 'mature'. Nonostante una certa imprecisione dovuta dalla diversa ampiezza delle classi, dall'istogramma seguente si evince che l'età media degli studenti ricade nell'intervallo 26-35 mentre la classe di età modale è l'intervallo 36-49. Lo spostamento verso le classi mature è ancora più evidente se si prende a riferimento il dato nazionale. Il XVIII rapporto AlmaLaurea sul profilo dei laureati italiani 2016 riporta il dato sulla distribuzione di età al momento dell'iscrizione per coloro che hanno conseguito una laurea triennale nel corso del 2015. Per i laureati di indirizzo economico-statistico, l'ingresso nel sistema universitario è avvenuto a 19-20 anni nel 91% dei casi mentre per il 7% dei casi l'ingresso è avvenuto tra i 21 ed i 30 anni. Solo il 2% è entrato con un'età superiore ai 30.

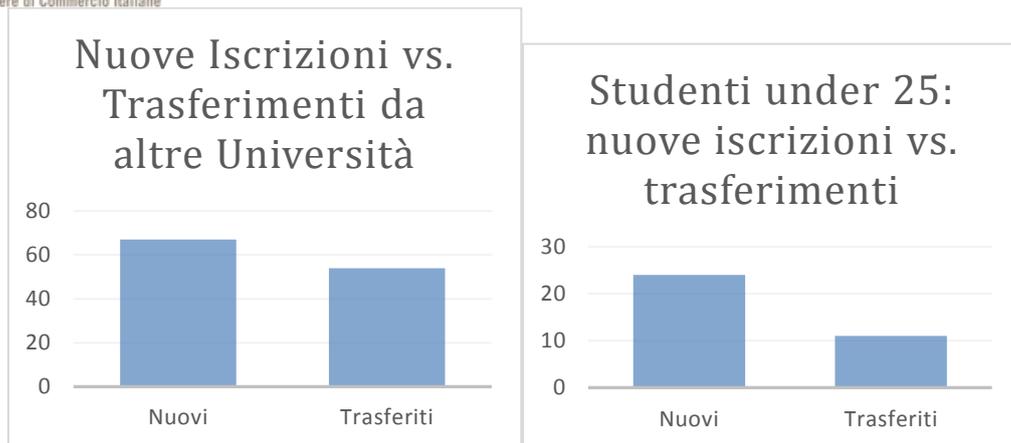
In ogni caso, il giudizio di relativa anzianità degli studenti in entrata si capovolge quando si utilizza come riferimento la distribuzione degli studenti entrati negli anni accademici precedenti. Ad esempio, considerando il totale degli studenti iscritti al corso alla fine dell'a.a. 2015-16, la percentuale di coloro con un'età inferiore o uguale a 25 era circa il 23%. Per i nuovi ingressi, invece, questa percentuale è pari al 29%.



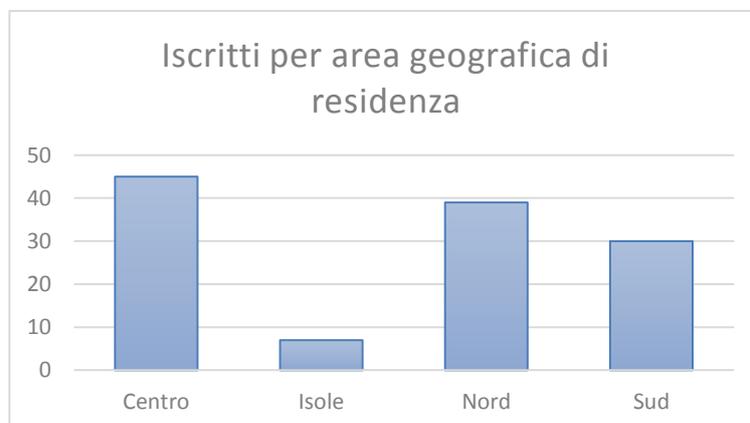
La distribuzione tra maschi e femmine vede prevalere nettamente i primi (63% vs. 37%). Il dato nazionale (AlmaLaurea) per i corsi di indirizzo economico-statistico indica che il peso numerico dei due sessi è lo stesso (50% vs. 50%). Di contro, la distribuzione per sesso dell'intero corso alla fine dell'a.a.2015-16 era ancora più sbilanciata a favore dei maschi (70,6% vs. 29,4%). Questo significa che, nonostante lo squilibrio, con l'ingresso dei nuovi studenti il corso compie comunque un passo nella direzione della media nazionale.



La maggioranza dei studenti in ingresso (55,4%) è alla prima esperienza universitaria, gli altri si sono trasferiti da un'altra università o hanno avuto in passato un'esperienza in un'altra università. La quota di coloro che sono alla prima esperienza sale al 69% se si considerano solo gli studenti under 25.



Infine, per quanto concerne la provenienza geografica degli studenti si segnala una certa sovrarappresentazione delle regioni centrali. Nonostante queste regioni ospitino circa un quinto della



popolazione italiana, gli studenti provenienti da esse costituisce il 37% del totale.

### 1.2 Sintesi delle istanze provenienti dagli studenti

Di seguito si riporta un estratto della Relazione della Commissione Paritetica Docenti Studenti, di pertinenza del CdS L18, che riprende le istanze provenienti dagli studenti.

#### **Parte I - Analisi e proposte su funzioni e competenze richieste dalle prospettive occupazionali e di sviluppo personale e professionale, tenuto conto delle esigenze del sistema economico e produttivo.**

1. *I modi e i tempi delle consultazioni con le parti interessate sono sufficienti per raccogliere informazioni utili e aggiornate sulle funzioni e sulle competenze dei profili professionali che il CdS prende come riferimento? E' stato avviato un processo ciclico di consultazione/azione/feedback utile per il monitoraggio dell'efficacia del percorso di formazione?*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
---------	------------------	--------------

I documenti di consultazione attualmente presenti in Ateneo non consentono l'incrocio tra i descrittori di Dublino e i sillabi così come definiti da autorevoli fonti (ad esempio ISFOL) in relazione alle singole figure professionali di cui alla declaratoria ISCO. Tuttavia le linee Guida sulle Consultazioni emanate dal PQA dovranno permettere di superare tali criticità.	Mancanza di documenti omogenei alla tipologia di consultazione richiesta	I documenti di consultazione consentano e che venga istituita la Consulta di cui al quadro a1b della scheda SUA-CDS. Gli Organi di Ateneo si sono attivati da novembre u.s. in tal senso.
--	--	---

2. *Le consultazioni effettuate sono rappresentative di enti e organizzazioni a livello regionale, nazionale ed eventualmente internazionale?*

<b>Analisi</b>	<b>Criticità emerse</b>	<b>Suggerimenti</b>
Le consultazioni sono costanti. In particolar modo con il mondo imprenditoriale nel suo complesso ma non sempre le evidenze sono sufficienti (verbali, convocazioni ecc)	La consultazione è soprattutto locale.	Ampliare la consultazione a realtà internazionali. Favorire la più ampia comunicazione tra gli attori dell'AQ

3. *Esistono adeguati studi di settore? In caso affermativo indicare se sono stati utilizzati per integrare/supportare le consultazioni con le parti interessate e darne evidenza.*

<b>Analisi</b>	<b>Criticità emerse</b>	<b>Suggerimenti</b>
Il Presidio di Qualità ha redatto ed approvato le <i>Linee guida di ateneo per l'analisi della domanda e la consultazione con le parti economiche e sociali.</i> L'intento è di fare dell'ascolto delle imprese e della capacità di trasformare gli input in entrata in esigenze formative uno dei suoi punti di forza. Gli studi di settore sono stati utilizzati ma non personalizzati sull'offerta dell'Ateneo.	Attività ancora non sufficientemente efficace	Dare impulso alla pianificazione di un incontro annuale con gli esponenti delle parti sociali ed economiche e alla pianificazione di momenti seminariali infrannuali

4. *Le funzioni e le competenze che caratterizzano ciascun profilo professionale sono descritte in modo completo, e costituiscono quindi una base utile per definire i risultati di apprendimento attesi?*

<b>Analisi</b>	<b>Criticità emerse</b>	<b>Suggerimenti</b>
<p>Le <i>Linee guida di ateneo per l'analisi della domanda e la consultazione con le parti economiche e sociali</i> prevedono quanto segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Analisi desk dei dati interni del Corso di Laurea</li> <li>❖ Analisi desk dei dati esterni del Corso di Laurea</li> <li>❖ Incontro annuale esponenti delle parti sociali ed economiche e momenti seminariali infrannuali</li> <li>❖ Consultazione diretta delle imprese</li> </ul>	<p>Attività ancora non sufficientemente efficace con ampi spazi di miglioramento, anche considerato il legame con le imprese</p>	<p>Dare impulso alla pianificazione di un incontro annuale con gli esponenti delle parti sociali ed economiche e alla pianificazione di momenti seminariali infrannuali Valorizzare l'indagine di analisi dei fabbisogni delle imprese rivolta a tutte le società di capitali iscritte nel Registro Imprese.</p>

5. *Al fine di garantire lo sviluppo personale e professionale del laureando e/o del laureato, sono presenti forme di stage/tirocinio, alto apprendistato, ecc. per favorire l'inserimento nel mondo del lavoro? In caso affermativo l'organizzazione (tempi, progetto ...) sono adeguati e coerenti con il profilo professionale?*

<b>Analisi</b>	<b>Criticità emerse</b>	<b>Suggerimenti</b>
<p>L'ufficio stage/tirocini, considerato il target di riferimento ancora composto per la maggior parte da studenti che lavorano, ha attivato numero esiguo di tirocini.</p>	<p>Considerato che <i>Si rafforza, da un anno all'altro, come obiettivo principale quello di miglioramento e sviluppo professionale che passa dall'87% della precedente rilevazione al 90%</i>. (Relazione del Nucleo I parte 2016), le attività relative a stage/tirocinio e placement risultano ancora in fase embrionale.</p>	<p>Dare impulso ad una formazione più adeguata alle aspettative di miglioramento professionale degli studenti oltre alla strutturazione di un ufficio placement che riesca a rafforzare le opportunità lavorative degli studenti. Considerato che l'età media del target degli studenti si sta abbassando, già il Manifesto degli Studio A.A. 2015/2016 conteneva un importante impulso alla fase di orientamento e placement.</p>

6. *Gli obiettivi del CdS sono stati tali da realizzare una formazione che offra delle prospettive occupazionali? (Prendere in considerazione i seguenti dati: percentuale di laureati che*

*trovano lavoro a 1-3 anni dalla laurea, competenze utilizzate, efficacia del titolo e soddisfazione nel lavoro svolto).*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
Il tema occupazionale, considerato il target di studenti, non è di stretta pertinenza. In questa fase l'Ateneo deve strutturare forme di ascolto che consentano la verifica degli effettivi apprendimenti, anche intervistando datori di lavoro e laureati, per valutare l'utilizzo effettivo delle competenze acquisite	Assenza di un sistema strutturato	Strutturare una forma di ascolto dei laureati, ripetuta nel tempo, e dei rispettivi datori di lavoro Strutturare anche una indagine, sul tipo Almalaurea, per i laureati in cerca di occupazione

## Parte II - Analisi e proposte su efficacia dei risultati di apprendimento attesi in relazione alle funzioni e competenze di riferimento (coerenza tra le attività formative programmate e gli specifici obiettivi formativi)

- La procedura di verifica del possesso delle conoscenze iniziali richieste o raccomandate dal CdS, (DM n. 270 del 2004 - Art. 6) è adeguata? (modalità di individuazione delle eventuali carenze da recuperare e di controllo dell'avvenuto recupero; es. test di ingresso, OFA, tutoraggio, metodi di accertamento dei debiti formativi...)/ Per i CdLM esprimere un giudizio sulle modalità di verifica dell'adeguatezza della preparazione dei candidati.*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
Le procedure di verifica delle conoscenze in ingresso necessitano di un adattamento e di una revisione.	Necessità di identificare un set di conoscenze obbligatorie	Dotarsi di regolamento e di una procedura operativa calzata sul contenuto del Corso di Studi ed individuare un modo efficace di verifica del recupero del debito.

- E' stato messo in opera un efficace processo per la verifica della coerenza tra I risultati di apprendimento che il CdS intende far raggiungere agli studenti (descrittori di Dublino 1-2), incluse le competenze trasversali (descrittori di Dublino 3-4-5) e le funzioni e competenze che il CdS ha individuato come domanda di formazione?*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
Nel corso del 2016 tale attività è stata avviata considerato che tutti i corsi sono stati riformulati e riprogettati.	Analisi puntuale per singolo insegnamento	Dotarsi di uno strumento di analisi che consenta di verificare il grado di coerenza, individuando altresì idonei strumenti di intervento.

3. *E' stato messo in opera un efficace processo per la verifica della coerenza tra i contenuti descritti nelle schede dei singoli insegnamenti e i risultati di apprendimento espressi nelle aree di apprendimento della SUA-CdS (quadro A4.b)?*

<b>Analisi</b>	<b>Criticità emerse</b>	<b>Suggerimenti</b>
Nel corso del 2016 tale attività è stata avviata considerato che tutti i corsi sono stati riformulati e riprogettati.	Necessità di ridefinire alcuni risultati di apprendimento	Modificare le sezioni della SUA CdS per allineare i dati in conseguenza di una revisione dei programmi e

4. *E' stato messo in opera un efficace processo per la verifica della coerenza tra i metodi, gli strumenti e i materiali didattici descritti nelle schede dei singoli insegnamenti e i risultati di apprendimento espressi nelle Aree di apprendimento della SUA-CdS (Quadro A4.b)?*

<b>Analisi</b>	<b>Criticità emerse</b>	<b>Suggerimenti</b>
Nel corso del 2016 tale attività è stata avviata considerato che tutti i corsi sono stati riformulati e riprogettati.	Necessità di ridefinire alcuni risultati di apprendimento	Modificare le sezioni della SUA CdS ( per allineare i dati in conseguenza di una revisione dei programmi) e precisare meglio le schede insegnamento

**Parte III - Analisi e proposte su qualificazione dei docenti, metodi di trasmissione della conoscenza e delle abilità, materiali e ausili didattici, laboratori, aule, attrezzature in relazione al potenziale raggiungimento degli obiettivi di apprendimento al livello desiderato.**

1. *E' stato messo in opera un efficace processo per la verifica della coerenza tra SSD dell'insegnamento e SSD del docente e per monitoraggio della percentuale di ore di didattica frontale erogate da docenti strutturati dell'Ateneo?*

<b>Analisi</b>	<b>Criticità emerse</b>	<b>Suggerimenti</b>
Il processo di verifica della coerenza tra SSD dell'insegnamento e SSD del docente è periodicamente vigilato dal CdF e dai Coordinatori di Laurea	Non si ravvisano criticità tra SSD dell'insegnamento e SSD del docente essendoci perfetta coerenza. I docenti strutturati sono in numero adeguato, potendo l'Ateneo, in forza del D.M. 168/2016.	Continuare il monitoraggio e valutare l'impatto del D.M. 987/2016

2. *E' stato messo in opera un efficace processo per il monitoraggio e lo stato di aggiornamento dei CV dei docenti (strutturati e a contratto) sul sito di dell'Ateneo (pagina del personale)?*

<b>Analisi</b>	<b>Criticità emerse</b>	<b>Suggerimenti</b>
----------------	-------------------------	---------------------

I docenti, su sollecitazione degli Uffici amministrativi, inviano il proprio CV aggiornato per la pubblicazione sul sito internet istituzionale.	I docenti inviano i CV non spontaneamente.	Sollecitare i docenti all'invio periodico del proprio CV aggiornato e chiedere al PQA una procedura strutturata in tal senso
--	--	--

3. *Percezione del livello di soddisfazione degli Studenti in merito ai Docenti. Utilizzare i questionari della valutazione della didattica da parte degli studenti il Docente effettivamente reperibile per chiarimenti? – Il Docente stimola interesse per la materia? – Il Docente espone in modo chiaro e rigoroso? – Sei complessivamente soddisfatto di come è svolto il corso? – Eventuali osservazioni e suggerimenti e da analisi o indagini autonomamente condotte dalla CPDS.*

<b>Analisi</b>	<b>Criticità emerse</b>	<b>Suggerimenti</b>
<p>Di seguito si riportano i seguenti principali dati percentuali della Rilevazione:</p> <p><i>Il Docente effettivamente reperibile per chiarimenti:</i> Più sì che no: 40,51% Decisamente sì: 37,97%</p> <p><i>Il Docente stimola interesse per la materia:</i> Più sì che no: 41,77% Decisamente sì: 35,44%</p> <p><i>Il Docente espone in modo chiaro e rigoroso:</i> Più sì che no: 49,37% Decisamente sì: 35,44%</p> <p>I valori complessivi risultano di soddisfazione nei confronti del Corso</p>	<p>Pur tenendo presente che per ogni voce rilevata oltre il 70% sia rivolta ad un giudizio positivo, resta ca il 30% ancora tendente al giudizio negativo.</p>	<p>Si suggerisce di agire costantemente sulle varie attività affinché nel prossimo anno la soddisfazione migliori. L'obiettivo è di abbassare le percentuali negative e farle traslare su giudizi positivi.</p>

4. *L'efficacia dei metodi di trasmissione della conoscenza e delle abilità è comprovata da parametri quantificabili e quindi migliorabili? (Es. numero di studenti in corso, esami superati, CFU conseguiti, voto negli esami,...)*

<b>Analisi</b>	<b>Criticità emerse</b>	<b>Suggerimenti</b>
----------------	-------------------------	---------------------

I Coordinatori dei Corsi di Laurea richiedono agli uffici dell'Ateneo e consultano la piattaforma e-learning per aggiornamenti sul numero studenti iscritti, CFU conseguiti, voto esami .	L'attività non è ancora sufficientemente efficace. In particolare mentre i parametri di riferimento sono facilmente calcolabili per gli studenti immatricolati dall'AA 2015-2016, lo sono in maniera più complessa per gli studenti antecedenti, stante un lavoro di allineamento delle carriere non ancora concluso	Identificare un set di parametri standard da analizzare per ciascun Cds per AA; Allineare entro il 30 aprile p.v. i dati degli studenti ante AA 2015-2016.
---	--	---

5. *Secondo gli studenti i metodi, gli strumenti e i materiali didattici sono adeguati? Utilizzare i questionari della valutazione della didattica da parte degli studenti Il carico di studio è proporzionato ai CFU? – Il materiale didattico è adeguato per lo studio? – Conoscenze preliminari sufficienti per comprensione? – Eventuali osservazioni e suggerimenti e da analisi o indagini autonomamente condotte dalla CPDS.*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
<p>A titolo di esemplificazione di seguito si riportano i seguenti principali dati percentuali della Rilevazione:</p> <p><i>Il materiale didattico è adeguato per lo studio della materia:</i> Più sì che no: 50,63% Decisamente sì: 27,85%</p> <p><i>Il carico di studio dell'insegnamento è proporzionato ai crediti assegnati:</i> Più sì che no: 45,57% Decisamente sì: 37,97%</p>	<p>Pur tenendo presente che per ogni voce rilevata oltre il 70% sia rivolta ad un giudizio positivo, resta ca il 30% ancora tendente al giudizio negativo.</p>	<p>Si suggerisce di agire costantemente sulle varie attività affinché nel prossimo anno la soddisfazione migliori. L'obiettivo è di abbassare le percentuali negative e farle traslare su giudizi positivi.</p>

6. *Se previste, le attività di esercitazioni/laboratorio sono adeguate (per numero e durata) ad una reale acquisizione di abilità pratiche? Utilizzare i questionari della valutazione della didattica da parte degli studenti Attività didattiche integrative utili per apprendimento? – Eventuali osservazioni e suggerimenti e da analisi o indagini autonomamente condotte dalla CPDS.*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
---------	------------------	--------------

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
<p>A titolo di esemplificazione di seguito si riportano i seguenti principali dati percentuali della Rilevazione:</p> <p><i>Le attività didattiche diverse dalle lezioni (esercitazioni, laboratori, ecc.) sono state utili all'apprendimento della materia?:</i></p> <p>Decisamente no: 22,78% Pino che sì: 16,46% Più sì che no: 45,57% Decisamente sì: 37,97%</p>	<p>Il risultato delle Rilevazioni resta comunque positivo, anche se la percentuale risulta meno positiva di altre rilevazioni</p>	<p>Dare impulso alla pianificazione di attività didattiche integrative volte al miglioramento dell'apprendimento, anche attraverso gli strumenti di Didattica Interattiva.</p>

7. *Se previste le attività stage/tirocinio sono adeguate (per numero, durata e qualità) ad una reale acquisizione di abilità pratiche?*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
<p>I casi di riferimento sono pochi considerato che l'utenza prevalente è già occupata.</p> <p>Tuttavia coloro che seguono un tirocinio hanno un percorso strutturato, un piano di lavoro concordato con azienda coerente per ore con i CFU e con il reale impegno previsto</p>	<p>Assenza di una procedura e di un Regolamento di riferimento</p>	<p>Dotarsi di un Regolamento di riferimento Precisare la procedura di valutazione delle attività svolte.</p>

8. *Il CdS prevede modalità specifiche di progettazione e di gestione dei percorsi formativi adatte alle esigenze degli studenti lavoratori o comunque con difficoltà per la frequenza (es, CdS/insegnamenti in modalità FAD per studenti lavoratori e fuori sede...)?*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
<p>Il CdS è strutturato per una utenza che nella maggioranza dei casi lavora.</p>	<p>Nessuna</p>	<p>-</p>

9. *Approfondire le funzionalità della piattaforma*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
<p>Universitas è passata nel corso del 2016 alla nuova piattaforma.</p>	<p>Alcune funzionalità non sono ancora pienamente operative La DI necessita di una piena implementazione Il Single sign on ancora non è attivo su tutti i servizi di Ateneo</p>	<p>Rendere entro il 30 marzo p.v. attive tutte le funzionalità, ivi compreso quelle per la DI, strutturando anche momenti formativi per tutor e docenti.</p>

## Parte IV - Analisi e proposte sulla validità dei metodi di accertamento delle conoscenze e abilità acquisite dagli studenti in relazione ai risultati di apprendimento attesi

1. *E' stato messo in opera un efficace processo per verificare che le modalità degli esami e di altri accertamenti dell'apprendimento siano indicate nelle schede dei singoli insegnamenti e che siano adeguate e coerenti con i risultati di apprendimento da accertare?*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
Il Manifesto degli Studi indica nelle schede insegnamento le modalità esame, in coerenza con il Regolamento vigente	Differenti modalità di esame per gli studenti ante 2015-2016 che svolgevano esami solo orali Necessità di dotarsi di una indagine atta a verificare la modalità di accertamento rispetto ai Descrittori di Dublino.	Strutturare un sondaggio/analisi desk volta a verificare modalità accertamento con i risultati attesi.

2. *Secondo gli studenti le modalità d'esame sono definite in modo chiaro? Utilizzare i questionari della valutazione della didattica da parte degli studenti Le modalità di esame sono definite in modo chiaro? – Eventuali osservazioni e suggerimenti e da analisi o indagini autonomamente condotte dalla CP-DS.*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
A titolo di esemplificazione di seguito si riportano i seguenti principali dati percentuali della Rilevazione:  <i>Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro:</i>  Più sì che no: 31,65% Decisamente sì: 36,71%	Le opinioni degli studenti sono comunque positive, anche se esiste oltre il 30% che non trova adeguata la modalità	Dare impulso alla pubblicazione in piattaforma di informazioni sempre più aggiornamento in tema di programmazione e di informazione sulle modalità di esame

3. *Se previste, le attività di tirocinio/stage sono valutate? Se sì in che modo? sono valutate le competenze acquisite del laureando? (Es. sono previsti questionari da compilarsi a cura del Tutor o degli enti/imprese?)*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
Analisi dei tirocini e della documentazione in ateneo sono previsti questionari	Non esiste un report di sintesi strutturato	Strutturare un report di sintesi

4. *E' stato messo in opera un efficace processo per verificare che le modalità della prova finale siano indicate in modo chiaro e siano adeguate e coerenti con i risultati di apprendimento da accertare?*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
---------	------------------	--------------

Le modalità della tesi sono chiare e anzi sono state oggetto di una recente revisione Regolamentare	Il nuovo Regolamento necessita di una forma di diffusione interna	Realizzare un processo di divulgazione efficace del nuovo Regolamento
---	---	---

## Parte V - Analisi e proposte sulla completezza e sull'efficacia del Riesame e dei conseguenti interventi di miglioramento.

1. *Nel Rapporto Annuale di Riesame (RAR 2015) sono individuati i maggiori problemi evidenziati dai dati e da eventuali segnalazioni/osservazioni? (es. dati di ingresso, percorso di formazione, abbandoni e tempi di conseguimento del titolo, opinione degli studenti, soddisfazione dei laureandi, occupabilità dei laureati...).*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
Il rapporto di Riesame presenta i dati in maniera parziale, stante i problemi di allineamento delle carriere di cui già detto in precedenza	Assenza di un cruscotto standard di Ateneo contenente i dati di interesse dell'AQ	Dotare entro il 30 aprile p.v. l'Ateneo di un cruscotto standard

2. *Nel RAR 2015 sono state recepite le criticità e le proposte di miglioramento indicate nella relazione della CP, e vi sono evidenze che siano state raccolte e tenute nella debita considerazione le osservazioni degli studenti e dei laureati?*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
Il rapporto di Riesame evidenzia indirettamente di aver dato importanza alle istanze degli studenti e alle segnalazioni della CPDS senza dirlo espressamente.	Assenza di un collegamento diretto tra azioni proposte e osservazione degli studenti	Dare evidenza nel prossimo RAR dell'ascolto delle istanze degli studenti e della CPDS

3. *Nel RAR 2015 sono state analizzate in modo convincente le cause dei problemi individuati?*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
Le analisi dei problemi sono evidenziati in maniera sufficiente	Esplicitare in maniera più approfondita le cause per motivare le azioni correttive	Per ogni problema evidenziare in maniera sufficiente la genesi sottesa.

4. *Nel RAR 2015 sono individuate soluzioni plausibili ai problemi riscontrati (adeguate alla loro portata e compatibili con le risorse disponibili e con le responsabilità assegnate alla Direzione del CdS)?*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
Le soluzioni sono circostanziate e coerenti con le risorse disponibili	-	-

5. *Le soluzioni riportate nel RAR (RAR 2014) per risolvere i problemi individuati sono in seguito concretamente realizzate? Il Rapporto di Riesame successivo (RAR 2015) ne valuta l'efficacia? Se i risultati sono stati diversi da quelli previsti, gli interventi sono stati rimodulati?*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
Il RAR individua le soluzioni riprogrammate ma non contiene un quadro di azioni svolte né ne valuta l'efficacia.	Assenza di uno Stato di avanzamento delle azioni programmate e di una valutazione di efficacia	Individuare un quadro sinottico di monitoraggio delle azioni programmate, realizzate e dei risultati raggiunti.

6. *Quale è lo Stato di avanzamento delle azioni correttive previste nel RAR 2015?*

AZIONE	REALIZZATA		
	Si	No	PARZIALMENTE
Aumento del numero degli iscritti.	X		
Aumento di iscritti neomaturi			X
Migliorare la notorietà del corso presso i potenziali iscritti.			X
Potenziare gli strumenti di monitoraggio sulle attività formative in e-learning			X
Strutturazione di un report standard che consenta di monitorare la frequenza on line degli studenti.		X	
Migliorare l'erogazione della didattica.	X		
Migliorare i metodi di rilevazione sulla soddisfazione degli studenti.	X		
Consentire ai laureati di presentare come tesi un business plan per l'apertura di una propria impresa.	X		
Garantire a tutti i giovani neo-immatricolati uno stage.			X
Intensificare le attività di stages e tirocinio.		X	

## Parte VI - Analisi e proposte su gestione e utilizzo dei questionari relativi alla soddisfazione degli studenti

1. *I dati relativi ai questionari di valutazione della didattica sono stati analizzati criticamente dal CdS a livello di singolo insegnamento? Sono stati opportunamente pubblicizzati e discussi?*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
---------	------------------	--------------

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
I verbali del Corso di Studio non evidenziano tale attenzione	Assenza di analisi strutturata e di discussione sia a livello di singolo insegnamento che a livello di CdS	Chiedere al PQA di prevedere una idonea procedura

## Parte VII - Analisi e proposte sulla effettiva disponibilità e completezza delle informazioni fornite nelle parti pubbliche della SUA-CdS

### 1. *Le parti rese pubbliche della SUA-CdS sono opportunamente compilate?*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
La SUA-CDS è pubblicata sul sito internet istituzionale	Nessuna	Inserire la SUA CDS anche in piattaforma cioè nell'ambiente didattico a disposizione degli studenti.

### 2. *Le informazioni relative agli obiettivi della formazione contenute nella sezione A della SUA-CdS sono rese pubbliche e facilmente accessibili nei siti di Ateneo. Sono coerenti con quanto pubblicato sul portale di University?*

Analisi	Criticità emerse	Suggerimenti
Le informazioni sono pubblicate sul sito internet istituzionale	Alcune informazioni sono reperibili solo nelle sezione dedicate al dettaglio dei Corsi di Laurea	Nei limiti strutturali della progettazione del sito internet rendere le informazioni più facilmente fruibili

## 2. Le performance della Classe di Laurea L.18

### 2.1 *I dati quantitativi sull'offerta di laureati*

Sulla base dei dati Almalaurea, relativi all'intero Paese ed all'anno solare 2015, 24.057 individui hanno conseguito una laurea di primo livello in indirizzo economico-statistico. Invece, dai dati ANS emerge che, nel corso dell'anno accademico 2012-2013, poco meno di 17.000 individui hanno conseguito una laurea triennale ricompresa nella classe L 18 mentre nell'anno accademico 2013-14 il numero di laureati L 18 è aumentato a poco più di 19.500 unità. Anche se manca l'informazione, estrapolando dalle informazioni sulle immatricolazioni, è probabile che i laureati L. 18 siano aumentati anche negli anni accademici successivi al 2013-14.

Le informazioni ANS sugli ingressi sono più aggiornate rispetto a quelle sulle uscite. La tabella seguente illustra i dati ANS relativi agli ingressi nella classe L 18, per l'intero Paese e per le università telematiche.

	Immatricolazioni totali	Numero totale corsi	Immatricolazioni Telematiche	Numero corsi nelle Telematiche
a.a. 2013-14	26.744	66	816	5
a.a. 2014-15	27.185	66	823	5
a.a. 2015-16	28.486	66	1.267	5

Per quanto concerne l'articolazione dell'offerta delle Telematiche, due atenei coprono l'80% del mercato (UniPegaso ed UniCusano) mentre altri 3 coprono la parte rimanente (UniTelma Sapienza, UniNettuno ed UniMercatorum).

### 2.2 *La dinamica delle professioni e la domanda di laureati*

In questo paragrafo illustreremo alcuni dati sulla domanda di competenze espressa dalle imprese italiane ed a cui si rivolge il corso in Gestione d'Impresa. Prima di entrare nei dettagli, tuttavia, pare opportuno fornire due elementi utili a qualificare l'analisi.

Il primo elemento di qualificazione attiene al tipo di studenti che popolano il corso. Si osservi, infatti, che buona parte degli studenti iscritti sono studenti maturi e, quindi, verosimilmente già inseriti nel mercato del lavoro. Considerando gli ingressi nel corso dell'anno accademico 2016/17,

gli over 25 sono il 72% mentre gli over 35 sono il 45%.<sup>1</sup> E' del tutto ovvio che, per questo tipo di studenti, la domanda di competenze espressa dal mercato non costituisce una motivazione decisiva per affrontare il percorso formativo.

Il secondo elemento di qualificazione consiste nel fatto che i giovani neo-laureati in economia intendono di solito proseguire gli studi piuttosto che entrare direttamente nel mercato del lavoro. Guardando al dato nazionale, si osserva che l'intenzione di proseguire gli studi viene manifestata dal 78% di coloro che hanno conseguito un titolo di primo livello di indirizzo economico-statistico.<sup>2</sup> Pertanto, nella misura in cui gli studenti 'giovani' del corso aspirano a rimanere nel sistema formativo, la domanda espressa dal mercato per le competenze acquisite non rappresenta una variabile decisionale rilevante.

Nel prosieguo di questa sezione, al fine di valutare la domanda di competenze a cui il corso di rivolge saranno utilizzati i dati di Unioncamere-Excelsior.<sup>3</sup> Inizialmente verrà trattata, in termini piuttosto generali, la domanda per chi è in possesso di una laurea in economia. Successivamente, verrà trattata la domanda per le professioni che rappresentano l'obiettivo formativo specifico del corso.

### 2.2.1 *La domanda di laureati di indirizzo economico-gestionale*

L'indagine Unioncamere-Excelsior ha lo scopo di rilevare le intenzioni delle imprese sulle assunzioni da effettuare a breve termine. L'indagine utilizza un campione stratificato di 100.000 imprese, ai soggetti intervistati vengono richieste informazioni sul numero di lavoratori che saranno assunti nell'immediato futuro, sulle mansioni che svolgeranno e sulle qualifiche e competenze che dovrebbero idealmente possedere.

Proiettando all'universo delle imprese il dato campionario, le intenzioni di assunzione rilevate nel corso del 2015 - e da effettuarsi nel corso 2016 - ammontano a quasi 767 mila unità. Di queste, circa 100 mila sono rivolte ad individui laureati: il 12,5% del totale. La quota di assunzioni rivolte ai laureati è cresciuta costantemente negli ultimi cinque anni, nel 2011 era pari al 9,6%.

<sup>1</sup> Alla data di stesura del presente documento (inizi gennaio 2017), gli studenti in ingresso nell'a.a. 2016/17 sono 121. Si tratta di un numero non definitivo dato che le immatricolazioni per il corrente anno accademico sono aperte fino all'inizio dell'anno accademico successivo.

<sup>2</sup> Il dato è tratto dal XVIII Rapporto AlmaLaurea sul profilo dei laureati Italiani 2016 (laureati nel corso del 2015).

<sup>3</sup> Le informazioni sulla domanda di laureati in economia sono ricavate dal volume 'Il Lavoro dopo gli Studi, la domanda di laureati e diplomati nel 2016'. Le informazioni sulle professioni sono stati ricavati attraverso interrogazioni online condotte sulla banca dati di Excelsior.

All'interno della domanda complessiva di laureati, i laureati di indirizzo economico costituiscono la maggioranza con una quota sul totale pari al 30%. Al secondo posto, ma con una quota solo pari al 12,5% seguono i laureati in informatica ed ingegneria elettronica. Inoltre, se si passa dalla domanda complessiva di laureati a quella dei laureati under 30, la quota di coloro a cui è richiesta una laurea di indirizzo economico sale dal 30% al 46%. Le lauree di tipo economico offrono anche una buona stabilità contrattuale e, sotto questo aspetto, sono seconde solo alle lauree in ingegneria. Per i laureati in economia si prevede di assumere con contratto a tempo indeterminato nel 56% dei casi.

Anche l'articolazione per professioni della domanda complessiva di laureati consente di dedurre che la domanda per i laureati in economia è piuttosto sostenuta. All'interno della domanda di laureati, infatti, coloro che sono destinati alla professione di addetti all'amministrazione rappresentano numericamente il terzo gruppo dopo gli infermieri e gli sviluppatori di software. Inoltre, in questa classifica per consistenza numerica, i consulenti nella gestione aziendale e gli addetti alla contabilità rappresentano, rispettivamente, il quinto ed il sesto gruppo.

Per ogni professione, l'indagine Excelsior consente di estrapolare non solo quanti saranno i laureati neo-assunti ma anche l'età dei neo-assunti desiderata dalle imprese. Incrociando queste informazioni, emerge che per le professioni a cui si accede attraverso una laurea di tipo economico sono quelle in cui la preferenza per la giovane età è più marcata. In particolare, se si classificano le professioni sulla base della quota di assunzioni di laureati destinata ai laureati under 30, le prime sette posizioni sono occupate dalle professioni che richiedono un titolo universitario economico-gestionale. La prima professione di questa speciale classifica è quella dell'addetto ai controlli contabili: per questa professione le imprese prevedono di assumere 1.340 laureati, il 75% di questi sono under 30. Con percentuali di giovani laureati inferiori ma comunque al di sopra del 50% seguono la professione di operatore bancario, quella di tecnico della gestione finanziaria, quella di addetto allo sportello bancario, quella di consulente della gestione aziendale, quella di tecnico del lavoro bancario e, infine, quella di addetto alla consulenza fiscale.

### *2.2.2 La domanda per le professioni di riferimento del CDS*

Il corso si propone di formare individui in grado di svolgere un ampio ventaglio di funzioni all'interno di imprese operanti sia nel settore manifatturiero che nel settore dei servizi. Più in dettaglio, utilizzando la nomenclatura Istat imposta dalle disposizioni vigenti, il corso è stato disegnato per preparare gli studenti allo svolgimento delle seguenti otto professioni (in parentesi

il codice Istat): contabile (3.3.1.2.1), economo e tesoriere (3.3.1.2.2), amministratore di stabili e condomini (3.3.1.2.3), tecnico dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi (3.3.1.5.0), tecnico della gestione finanziaria (3.3.2.1.0), approvvigionatore e responsabile degli acquisti (3.3.3.1.0), responsabile di magazzino e della distribuzione interna (3.3.3.2.0), spedizioniere e tecnico dell'organizzazione commerciale (3.3.4.1.0).<sup>4</sup>

Nella nomenclatura dell'Istat, l'insieme delle prime tre professioni forma la categoria professionale dei 'contabili e professioni assimilate' (3.3.1.2). La tabella seguente illustra l'andamento delle intenzioni di assunzione per questa categoria rilevate dall'indagine Excelsior nell'arco dell'ultimo quinquennio:

2012	2013	2014	2015	2016
11.570	9800	9.410	12430	15310

Per quanto concerne il dato del 2016, è possibile disaggregarlo per tipo di contratto e per titolo di studio richiesto. Per tipo di contratto, si prevede di assumere con un contratto a tempo indeterminato nel 38% dei casi, a tempo determinato nel 46% e con contratto di apprendistato nel rimanente 15%. Per quanto concerne il titolo di studio, al 29.1% è chiesto un titolo universitario, altrimenti è sufficiente un diploma secondario. Le conoscenze informatiche sono richieste per il 97% delle assunzioni. La difficoltà di reperimento è considerata bassa mentre le assunzioni per sostituzione ammontano al 35%. Le figure più richieste sono gli addetti ai controlli contabili, gli addetti alla contabilità (generale, di bilancio, delle forniture, di magazzino) e gli addetti alla consulenza fiscale.

La quarta professione indicata negli sbocchi del corso è quella dei tecnici dell'organizzazione e della gestione dei fattori produttivi (3.3.1.5.0). La tabella seguente illustra l'andamento delle intenzioni di assunzione nell'ultimo quinquennio:

2012	2013	2014	2015	2016
1.200	1.030	1.070	810	1.700

Per quanto concerne il tipo di contratto, il dato del 2016 si scompone nel modo seguente: 58% a tempo indeterminato, 35% a tempo determinato e 7% apprendisti. Per quanto concerne, invece, il livello di istruzione, è richiesto un titolo universitario nel 71,4% dei casi mentre è sufficiente un diploma secondario per il rimanente 28,6%. La difficoltà di reperimento è considerata medio-

<sup>4</sup> Le professioni di riferimento del corso sono quelle elencate nella SUA-CDS ed indicate nella richiesta di accreditamento.

bassa, le assunzioni per sostituzione rappresentano il 18% del totale. Le figure più richieste sono gli addetti al controllo di gestione, gli analisti dei tempi di lavorazione, gli analisti dei processi produttivi ed i tecnici dell'organizzazione del lavoro.

La quinta professione indicata come sbocco è quella dei tecnici della gestione finanziaria (3.3.2.1.0). La tabella seguente illustra l'andamento delle intenzioni di assunzione:

2012	2013	2014	2015	2016
570	800	640	1.010	1.540

Per quanto concerne il tipo di contratto, il dato del 2016 si scompone nel modo seguente: 61% a tempo indeterminato, 30% a tempo determinato e 9% apprendisti. Per quanto concerne, invece, il livello di istruzione è richiesto un titolo universitario nel 81,8% dei casi mentre è sufficiente un diploma secondario per il rimanente 18,2%. La difficoltà di reperimento è considerata medio-bassa, le assunzioni per sostituzione rappresentano il 53% del totale. Le figure più richieste sono i consulenti finanziari, gli operatori di fondi di investimento, i promotori finanziari ed i venditori di prodotti finanziari.

La sesta e la settima professione di sbocco sono la professione di approvvigionatore e responsabile degli acquisti (3.3.31.0) e di responsabile di magazzino e della distribuzione interna (3.3.3.2.0). La seguente tabella illustra l'andamento della somma della domanda di lavoro per queste due professioni:

2012	2013	2014	2015	2016
490	440	360	510	430

Per quanto concerne il 2016, il 72,1% delle assunzioni previste sarà effettuata con un contratto di lavoro a tempo indeterminato, il 25,6% con un contratto a tempo determinato ed il rimanente 2,3% con un contratto di apprendistato.

L'ultima professione indicata come sbocco è quella degli spedizionieri e tecnici dell'organizzazione commerciale (3.3.4.1.0). La tabella seguente indica le intenzioni di assunzione per questa professione negli ultimi cinque anni:

2012	2013	2014	2015	2016
1.360	1.180	1.330	1.240	1.390

Per quanto concerne le intenzioni di assunzione nel corso del 2016, quelle con contratto a tempo indeterminato sono il 58% mentre quelle con contratto a tempo determinato e con contratto di

apprendistato sono, rispettivamente, pari al 29% ed al 12%. Il titolo universitario è richiesto nel 42,1% dei casi mentre la conoscenza dell'informatica è richiesta nel 60% dei casi. La difficoltà di reperimento è considerata medio-bassa mentre la quota di assunzioni per sostituzione è pari al 41%. Le figure principalmente richieste sono quelle dell'addetto alle pratiche commerciali con l'estero, del coordinatore di punti vendita e del responsabile della logistica commerciale.

Nonostante le disposizioni vigenti richiedano l'indicazione di professioni specifiche, per un laureato della L.18 non esistono di fatto barriere che impediscono di accedere a professioni prossime a quelle indicate. L'implicazione è che, in pratica, la domanda a cui il corso si rivolge è quella relativa ai seguenti tre *gruppi* di professioni: tecnico dell'organizzazione e dell'amministrazione di attività produttive (3.3.1), tecnico dei rapporti con i mercati (3.3.3) e tecnico della distribuzione commerciale (3.3.4). La seguente tabella riassume l'evoluzione della domanda per tutti i gruppi:

	2012	2013	2014	2015	2016
Organizzazione e Amm. (3.3.1)	13.040	11.110	10.640	13.500	17.320
Rapporti con i Mercati (3.3.3)	10.620	10.560	10.500	14.700	13.070
Distribuzione Comm. (3.3.4)	2.840	2.620	2.770	2.810	2.920
<b>Totali</b>	<b>26.500</b>	<b>24.290</b>	<b>23.910</b>	<b>31.120</b>	<b>33.310</b>

Quindi, la domanda Dal complesso di evidenze presentate emerge una semplice conclusione. Sia i dati sulle singole professioni che quelli sui gruppi di professioni implicano che negli ultimi tre anni la domanda di lavoro che costituisce lo sbocco naturale del corso è notevolmente cresciuta. Ovviamente, la causa della crescita è la ripresa generalizzata dell'economia dopo una profonda e duratura fase recessiva. Per questo motivo, l'aumento di domanda è essenzialmente dovuto alla congiuntura e, di per sé, non segnala nessun mutamento strutturale a favore delle professioni economico-gestionali. Ma, per gli interessi del presente documento, l'evidenza rimane comunque molto positiva. L'uscita dalla crisi ed i mutamenti profondi che si accompagnano e si accompagneranno alla ripresa di sicuro non hanno penalizzato la domanda di competenze economico-gestionali.

Nelle sezioni 2.1 e 2.2 sono state descritte, rispettivamente, il lato dell'offerta e della domanda per quanto concerne il mercato di riferimento della L.18. In questo paragrafo verrà brevemente affrontata la questione se l'offerta sia adeguata o meno alla domanda.

Le fonti informative disponibili sono troppo eterogenee per poter rispondere con certezza alla domanda. L'indagine Excelsior, però, può fornire delle indicazioni significative. Nell'indagine, infatti, viene anche rilevata l'opinione degli intervistati sulla difficoltà di reperimento dei lavoratori in ingresso.

Per quanto concerne le tre professioni che costituiscono lo sbocco più ovvio per le lauree della classe L.18, gli imprenditori intervistati indicano che le difficoltà di reperimento ci sono ma sono modeste. L'implicazione, quindi, è che il mercato delle competenze analizzato in questo documento sia sostanzialmente in equilibrio, senza eccessi evidenti né dal lato della domanda né da quello dell'offerta.

Si tratta però di un mercato ampio in cui, purché sia correttamente progettato, ogni corso di laurea può trovare un suo bacino di utenza ideale e servire, in questo modo, l'interesse collettivo. La corretta progettazione di un corso non può però essere valutata dal progettista, occorre che su di essa esprimano un'opinione i portatori esterni di interesse. Questa opinione è stata raccolta attraverso una serie di consultazioni intercorse con alcuni rappresentanti di categorie produttive e professionali. Nella prossima sezione verranno descritti gli esiti di queste consultazioni.

### 3. Le istanze provenienti dalle parti economiche e sociali

#### 3.1 *Modalità di consultazione e soggetti coinvolti*

Per le consultazioni è stata utilizzata la seguente procedura:

1. E' stata stilata una lista di osservatori privilegiati del mercato del lavoro ed è stato loro chiesto di partecipare alla consultazione.
2. A coloro che hanno manifestato la disponibilità a partecipare sono stati inviati dei documenti che descrivevano a) l'utenza del corso, b) il piano di studi, c) il programma di ciascun insegnamento, d) gli strumenti didattici e di accertamento delle competenze.
3. A distanza di qualche giorno dall'invio dei documenti, è stata effettuato un colloquio-intervista basato su un set di domande preparate per l'occasione.

Sono state realizzate molte interviste ma le più significative sono state le seguenti:

- Mauro Meda, Segretario Generale di Asfor, Associazione Italiana per la Formazione Manageriale
- Carlo Di Matteo, Amministratore Delegato di The Outplay

A partire da ottobre Universitas grazie all'appartenenza al Sistema camerale ha intervistato, con apposito questionario, tutte le società di capitali italiane per raccogliere il gradimento rispetto:

- Ai corsi di laurea
- Ai Master
- A servizi specialistici di Ateneo

I risultati della rilevazione hanno restituito notevoli spunti per l'offerta formativa e di servizi, che trovano compiutezza e declinazione operativa nei paragrafi che seguono.

E' inoltre in corso una ulteriore indagine, focalizzata sull'economia digitale Industria 4.0, che restituirà utili indicazioni per la progettazione di dettaglio.

#### 3.2 *Esiti delle consultazioni, i fabbisogni espressi e latenti del mercato del lavoro*

Nel corso del colloquio, il dott. Mauro Meda ha effettuato i seguenti rilievi:

1. L'utenza del corso è effettivamente un'utenza matura. I laureati maturi non sono appetibili per le imprese di grossa dimensione e per le società di consulenza. Questi datori, infatti, richiedono solitamente mobilità, capacità multitasking, buone conoscenze linguistiche, esperienza di studio all'estero, etc.. I laureati maturi potrebbero però essere appetibili per le piccole e medie imprese.

2. Nel piano di studi manca un insegnamento di organizzazione aziendale. Elementi di organizzazione compaiono nei programmi degli insegnamenti di Economia Aziendale e di Economia e Gestione delle Imprese ma dovrebbero essere potenziati. La conoscenza dei principi dell'organizzazione potrebbe giovare non poco a studenti già inseriti nel mercato del lavoro e che operano in contesti produttivi tradizionali.
3. Manca uno strumento formativo specifico in grado di trasmettere le cosiddette competenze trasversali (capacità di comunicare, capacità di collaborare, capacità di risolvere problemi, etc.). Andrebbe valutata l'opportunità di reclutare uno specialista di comunicazione ed offrire le sue lezioni a tutti gli studenti della Mercatorum come attività extra-curricolari.
4. Fatta eccezione per gli ultimi due rilievi, il piano di studi è considerato congruo con le esigenze del mercato.

Il dott. Di Matteo, invece, ha fatto osservare come il piano di studi del CDS sia di fatto disegnato solo per rispondere alle esigenze delle imprese che operano nei settori tradizionali dell'economia. Questa caratterizzazione, a suo parere, contrasta con l'espansione del settore dell'economia digitale. Inoltre, Di Matteo ha fatto osservare che il CDS dovrebbe cogliere l'opportunità e varare un curriculum per formare laureati destinati all'impiego in questo settore.

Le sue argomentazioni sono state talmente convincenti da motivare il coordinatore del CDS a formulare un progetto di allargamento dell'offerta formativa e proporlo alle Autorità Accademiche. Nella sezione seguente verrà delineato il contenuto del progetto e le ragioni per cui se ne auspica la realizzazione.

## 4. Percorsi evolutivi: il curriculum in Economia Digitale

### 4.1 La premessa: avanzamento tecnologico e domanda di lavoro

Negli ultimi trenta anni, e con intensità crescente, le innovazioni nel campo dell'informatica e delle telecomunicazioni hanno modificato e stanno modificando profondamente la struttura produttiva in tutte le economie avanzate. Non solo sono nati nuove imprese e nuovi settori - solitamente nei servizi basati sul web - ma è mutato anche il paradigma tecnologico ed organizzativo nelle imprese e nei settori tradizionali.

Derivando dalla struttura produttiva, anche la domanda di lavoro ha registrato un mutamento, nella dimensione complessiva e, soprattutto, nella composizione. Ma questo mutamento non è stato né continuo né uniforme lungo il trentennio. Nella prima metà del trentennio, infatti, il progresso tecnologico è stato soprattutto *skill-biased*. Per converso, a partire dai primi anni del nuovo secolo il progresso tecnologico è stato soprattutto *routine-biased*.

La caratterizzazione *skill-biased* si riferisce al fatto che le innovazioni introdotte prima dell'inizio del nuovo secolo hanno esercitato un impatto differenziale sulla domanda di lavoro qualificato e non qualificato. In particolare, i metodi di produzione introdotti in quegli anni hanno sistematicamente sostituito il lavoro a bassa qualifica e, parallelamente, si sono rivelati complementari al lavoro con elevate qualifiche. A partire dall'inizio del nuovo secolo, invece, l'impatto differenziale delle innovazioni non si sta materializzando più sul confine tra lavoro qualificato e non-qualificato quanto piuttosto sul confine che separa le mansioni routinarie da quelle non routinarie.

L'informatica abbinata al web non è in grado di sostituire l'elemento umano quando si tratta di effettuare operazioni non standardizzate. Di contro, essa è molto efficiente nel sostituire l'intervento umano nello svolgimento di una serie di operazioni standardizzate (*routines*). Gli effetti sulla composizione della domanda di lavoro indotti dall'avanzamento tecnologico *routine-based* sono ovviamente profondi. Gli impiegati delle agenzie di viaggio o delle biglietterie aeree erano lavoratori di media qualifica e come tali hanno resistito alle innovazioni della fine del secolo scorso. Non hanno però resistito alle innovazioni più recenti e sono stati sostituiti, appunto, da *routines* informatiche. Lo stesso destino incombe su buona parte della forza lavoro impiegata dalle banche e, in prospettiva, su buona parte della forza lavoro impiegata nella pubblica amministrazione.

Quali competenze e che tipo di lavoratori richiede allora un'economia in cui le macchine tenderanno sempre di più a sostituire le persone nelle mansioni standardizzate? Questa domanda

appare retorica in quanto la risposta è piuttosto scontata. L'economia chiede e chiederà persone con competenze sia basse che elevate ma comunque destinate a svolgere mansioni non standardizzate. Nella parte bassa delle qualifiche, l'economia domanderà, ad esempio, addetti alla vigilanza, fattorini e camerieri. Nella parte alta, invece, l'economia domanderà essenzialmente due tipi di lavoratori. In primo luogo, l'economia domanderà figure in possesso di conoscenze tecniche specifiche utili ad operare direttamente sulla tecnologia digitale utilizzata dalle imprese - ingegneri ed informatici, in primis. In secondo luogo, ma più rilevante ai fini della presente proposta, l'economia domanderà lavoratori in grado di raccordare la tecnologia digitale dell'impresa con i mercati a valle ed a monte in cui l'impresa opera.

Nella sezione seguente cercheremo di caratterizzare questo tipo di lavoratori e di valutarne la domanda sulla base delle informazioni disponibili. Nella sezione successiva, invece, illustreremo come l'ateneo dovrebbe rispondere a questa domanda e spiegheremo perché è in grado di farlo in modo efficace.

#### *4.2 La domanda di competenze digitali*

Cosa devono saper fare i lavoratori chiamati a raccordare le tecnologie digitali con i mercati a valle ed a monte dell'impresa? Per rispondere a questo interrogativo occorre ovviamente interpellare i dati sulla domanda di lavoro delle imprese.

In Italia, le intenzioni delle imprese sulle assunzioni da effettuare a breve termine sono rilevate da Unioncamere attraverso l'indagine Excelsior. L'indagine utilizza un campione stratificato di 100.000 imprese, ai soggetti intervistati vengono richieste informazioni sul numero di lavoratori che saranno assunti nell'immediato futuro, sulle mansioni che svolgeranno e sulle qualifiche e competenze che dovrebbero idealmente possedere.

Utilizzando i dati rilevati del 2015 e riferiti alla domanda di lavoro del 2016, Unioncamere-Excelsior ha prodotto uno studio che quantifica la domanda di competenze digitali nel Paese.<sup>5</sup> La quantificazione è basata sull'ipotesi che un lavoratore debba possedere competenze digitali se, nello svolgimento del suo lavoro, dovrà usare il web. Di conseguenza, la domanda di competenze digitali viene stimata a partire dalle informazioni sulle mansioni che dovranno svolgere coloro che l'impresa prevede di assumere.

---

<sup>5</sup> Sistema Excelsior, Competenze Digitali, Analisi delle competenze digitali nelle imprese italiane per il 2016.

Data l'ampiezza del campione utilizzato e la rilevazione piuttosto recente delle informazioni, questo studio è senza dubbio adeguato per gli scopi del presente documento. Nel prosieguo, pertanto, saranno enucleate le evidenze di maggiore interesse.

Proiettando i dati campionari Excelsior all'universo di riferimento, nel 2015 le imprese italiane prevedevano di assumere nel corso dell'anno seguente poco meno di 767.000 lavoratori. Il 12% di questi lavoratori era destinato a svolgere mansioni in cui è richiesto il possesso di competenze digitali.

La percentuale non sembra eclatante ma si osservi che si tratta di un dato aggregato. Se si scompone il dato per livello di istruzione e ci si concentra sulla domanda di lavoratori laureati si scopre che le imprese italiane richiedevano il possesso di competenze digitali per il 36% delle assunzioni. E, in una disaggregazione ancora più fine, si scopre che per i laureati di area economica il possesso di competenze digitali era richiesto per il 50% delle assunzioni.

La domanda di competenze digitali, inoltre, non è espressa in modo uniforme da tutte le imprese ma presenta una certa eterogeneità connessa al settore di appartenenza ed alla regione di localizzazione. Ai fini del presente documento, tuttavia, l'eterogeneità più rilevante è quella legata al dinamismo delle imprese ed alla tipologia di mansioni richieste al lavoratore.

Per quanto concerne il dinamismo delle imprese, il dato più interessante è che la domanda di competenze digitali appare soprattutto trainata dalle imprese che innovano e da quelle che esportano. Considerando l'universo delle imprese che prevedevano di fare delle assunzioni nel 2016, le imprese che utilizzano internet per interagire con clienti e fornitori sono il 22%. Tuttavia, se all'interno delle imprese che prevedono di assumere si guarda al sottoinsieme delle imprese che hanno effettuato una innovazione di prodotto o di processo, la percentuale passa dal 22% al 31.4%. Analogamente, se ci si guarda alle imprese che esportano parte della loro produzione, la percentuale passa dal 22% al 30%.

Per quanto concerne il tipo di mansioni che dovranno svolgere i lavoratori neo-assunti, si rileva che le competenze digitali vengono richieste soprattutto a coloro che svolgeranno attività complesse e che opereranno in un ambiente di lavoro dinamico ed incerto. La percentuale, sul totale delle assunzioni previste, di coloro che devono possedere competenze digitali e che sono chiamati a svolgere mansioni semplici è pari al 7,7%; un dato tre volte inferiore rispetto alla percentuale di coloro che saranno assunti per svolgere mansioni complesse (25.2%). Allo stesso modo, la percentuale sul totale delle assunzioni di coloro che dovranno possedere competenze digitali e che opereranno in contesti lavorativi statici e prevedibili è pari al 9.5%; un dato inferiore

alla metà rispetto alla percentuale di coloro che dovranno avere competenze digitali e che opereranno in un contesto dinamico ed imprevedibile (22.2%).

E' possibile ora tornare alla domanda di partenza. Cosa devono saper fare i lavoratori chiamati a coordinare le tecnologie digitali con i mercati a monte ed a valle delle singole imprese? Il quadro che emerge dalle evidenze riportate è piuttosto chiaro. Innanzitutto questi lavoratori devono possedere le conoscenze di base per operare direttamente con le tecnologie digitali. Inoltre, questi lavoratori devono possedere le conoscenze tradizionali che sono necessarie alla gestione delle imprese. Infine, essi devono saper coniugare entrambi i tipi di conoscenze e contribuire all'adattamento dell'impresa all'interno di un ambiente competitivo mutevole ed incerto. In definitiva, a questi lavoratori non vengono solo richieste delle competenze precostituite ma anche la capacità di affrontare problemi imprevedibili ed immaginare soluzioni operative praticabili.

Prima di descrivere come si intende rispondere a questa domanda di competenze, sembra opportuno sgombrare il campo da una possibile critica. I dati presentati, si potrebbe osservare, si riferiscono ad una finestra temporale oggettivamente limitata. Di conseguenza, potrebbero risultare fuorvianti per chi, essendo chiamato a programmare un'offerta di formazione a livello universitario, dovrebbe ovviamente guardare al lungo periodo piuttosto che al breve.

Difendersi da questa critica, tuttavia, appare piuttosto agevole. La storia insegna che, pur rimanendo costantemente nel club dei paesi avanzati, il nostro Paese è tradizionalmente un *follower* piuttosto che *leader*. Ed il nostro status di *follower* è piuttosto evidente quando si guarda alla diffusione delle tecnologie digitali. La Commissione Europea ha di recente prodotto dei dati comparativi che fotografano diversi aspetti della diffusione del digitale all'interno dell'Unione.<sup>6</sup> Da questi dati si evince, ad esempio, che tra i 28 paesi dell'Unione l'Italia occupa l'ultimo posto per quanto concerne la quota di piccole e medie imprese che utilizzano il canale on-line per le vendite. Per l'Italia questa quota ammonta al 18%, a fronte di una media comunitaria pari al 45% e di quote comprese tra 65% e 80% per la Germania ed i paesi del nord. Allo stesso modo, la quota di commercio elettronico sul totale degli acquisti effettuati dai consumatori è pari al 17% in Italia a fronte di una media comunitaria del 27%. Infine, la quota di coloro che comunicano con la pubblica amministrazione attraverso internet (*e-government users*) è pari al 22% in Italia a fronte di una media comunitaria superiore al 40% (in Danimarca la quota è superiore all'80%).

---

<sup>6</sup> European Commission, Digital Scoreboard: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-scoreboard>.

Come si diceva in precedenza, nonostante la natura strutturale di *follower*, il Paese è sempre riuscito a rimanere nel club delle nazioni avanzate. Di solito, nel tempo, il Paese recupera il ritardo. Questo significa che nei prossimi dieci/quindici anni, la diffusione del digitale sarà più intensa e, parallelamente, sarà più intensa la richiesta di competenze digitali. In pratica, le tendenze che emergono nella domanda di lavoro del 2016 non potranno che irrobustirsi negli anni a venire.

#### 4.3 La proposta di un nuovo curriculum

L'analisi condotta nella sezione precedente delinea un mercato del lavoro in cui, negli anni a venire, si materializzerà una forte richiesta di figure professionali dotate di competenze sia gestionali che tecniche. Inoltre, queste figure saranno chiamate ad applicare le loro competenze in contesti di lavoro dinamici e mutevoli. Ne segue che la capacità di risolvere problemi imprevisti, di lavorare in team e di comunicare in modo efficace costituiranno dei complementi necessari agli apprendimenti formali.

Universitas Mercatorum intende contribuire alla formazione di questo insieme di competenze attraverso l'istituzione di un corso di laurea triennale in 'Gestione d'Impresa ed Economia Digitale'. L'Ateneo dispone già di un corpo docente strutturato e di collaudata esperienza in grado di trasmettere le conoscenze utili alla formazione di competenze gestionali generaliste. Invece, per quanto concerne le competenze specifiche del digitale, l'ateneo si avvarrà di docenti esterni cooptati dai circuiti imprenditoriali e manageriali italiani che con maggiore successo hanno approfittato della rivoluzione digitale.

Gli insegnamenti compresi nel piano di studi sono elencati nella tabella seguente; la tabella è stata costruita in ottemperanza alle disposizioni ministeriali vigenti relative alla classe di laurea L.18 (Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale).

Anno di corso	Insegnamento	Settore Discip.	Crediti
Primo	Economie e Gestione delle Imprese	P/08	8
	Economia Aziendale	P/07	12
	Economia Politica 1	P/01	8
	Statistica	S/01	8
	Diritto Privato	IUS/01	10
	Metodi Quantitativi per le Decisioni Aziendali	S/07	8
	Lingua Inglese	LIN/12	4
Secondo	Contabilità e Bilancio	P/07	12
	Economia Politica 2	P/01	8
	Internazionalizzazione delle Imprese	P/08	10

	Statistica Economica	S/03	10
	Economia e Management dell'Innovazione	P/08	10
	Strategie d'Impresa e Marketing nei Servizi Digitali	P/08	10
Terzo	Digital Economy (Principles and History)	P/08	10
	Finance and Venture Capital	P/09	10
	Intellectual Property, Competition and Data Protection	IUS/04	12
	Computer Science (Networks and Data Management)	INF/01	10
	Insegnamenti a scelta		12
	Stage		4
	Prova Finale		4

Tutti gli insegnamenti saranno impartiti in teledidattica utilizzando il modello in uso presso la Mercatorum. In breve, il modello consiste nella registrazione video di lezioni frontali (didattica erogativa) e nella somministrazione di test online per l'autocontrollo dell'apprendimento (didattica integrativa). In ogni caso, la piattaforma online dell'Ateneo consente l'utilizzo di un'ampia gamma di strumenti didattici come i webinar e le conference calls. Il docente, quindi, può organizzare il suo corso utilizzando gli strumenti che riterrà più opportuni in relazione ai singoli argomenti trattati.

Per quanto concerne il piano di studi, gli insegnamenti dei primi due anni sono quelli tradizionali di un corso di laurea L.18 e saranno curati dal corpo docente strutturato dell'Ateneo. Nel corso dei primi due anni, attraverso gli insegnamenti dell'area aziendale, gli studenti apprenderanno le nozioni necessarie alla gestione efficiente d'impresa nonché i metodi per quantificare le grandezze aziendali di tipo economico e finanziario. Inoltre, attraverso gli insegnamenti dell'area giuridica ed economico-quantitativa, gli studenti apprenderanno le nozioni e gli strumenti utili ad analizzare i vincoli ambientali esterni all'impresa e le opportunità offerte dai mercati. L'unica incursione nel digitale è rappresentata dall'insegnamento di 'Strategie d'Impresa e Marketing': allontanandosi dalla tradizione, l'insegnamento utilizzerà in modo preponderante casi di studio relativi ad imprese che operano attraverso il web.

Il terzo anno, invece, è dedicato alla trasmissione delle competenze specifiche dell' 'economia digitale'. La docenza sarà prevalentemente costituita da managers ed imprenditori operanti nei servizi offerti attraverso il web, la lingua di insegnamento sarà l'inglese.

Più in dettaglio, l'insegnamento di Digital Economy ha l'obiettivo di illustrare le specificità delle imprese che operano nella cosiddetta 'economia digitale'. Gli studenti impareranno quali sono le caratteristiche tecnologiche ed organizzative di queste imprese e quali sono le sfide competitive

che devono affrontare. L'insegnamento 'Finance and Venture Capital' sostituisce il classico insegnamento di finanza aziendale presente in quasi tutti i piani di studio L.18 offerti nel Paese. L'esigenza di ridisegnare l'insegnamento nasce dalla semplice osservazione che il finanziamento delle imprese del digitale, molte delle quali nella fase embrionale del loro sviluppo (startup), è connotato da imperfezioni informative ed istituzioni di mercato molto diverse rispetto al finanziamento delle imprese dell'"economia tradizionale". Il venture capital, ad esempio, sostituisce il credito bancario mentre le cosiddette operazioni straordinarie (fusioni ed acquisizioni) sono tutt'altro che straordinarie dato che rappresentano lo strumento di crescita più diffuso nel settore.

Allo stesso modo, il corso 'Intellectual property, Competition and Data Protection' sostituisce il classico insegnamento di diritto commerciale presente nei curricula tradizionali della classe L.18. Gli argomenti che supportano questa scelta sono diversi. In primo luogo, le imprese che operano attraverso il web sono soggette a norme e regolamenti che spesso travalicano l'ordinamento italiano. In secondo luogo, è indubbio che l'asset essenziale delle imprese digitali è fatto essenzialmente di informazioni: contenuti multimediali, routines informatiche, dati sulla clientela, etc.. Conoscere gli strumenti giuridici utili a proteggere queste informazioni è, quindi, condizione necessaria per la conservazione del valore d'impresa.

Infine, per formare dei professionisti della gestione in grado di interagire con le figure tecniche che popolano le imprese digitali è necessario che questi professionisti conoscano i principi di funzionamento, le possibilità ed i limiti delle tecnologie digitali. Per questa ragione, il piano di studi include anche un insegnamento di Computer Science focalizzato sui networks e sulla gestione dei dati.<sup>7</sup>

Si osservi che, alla fine della formazione tipicamente accademica, è previsto che lo studenti effettuino uno stage e presentino un elaborato di prova finale. Nella consapevolezza che le competenze si trasmettono anche attraverso la prassi, lo stage verrà svolto direttamente in imprese del settore digitale mentre, pur rispettando la libertà dello studente, ci si attende che

---

<sup>7</sup> Alla data di stesura del presente documento, nel panorama dell'offerta formativa del Paese non esistono atenei che offrono un corso di laurea triennale di tipo gestionale (L.18) focalizzato sul settore digitale e con insegnamenti di tipo tecnico. L'unica eccezione sembra essere l'Università di Bologna, che offre una laurea triennale in 'Informatica per il Management'. L'offerta di Bologna, tuttavia, viene gestita dal Dipartimento di Informatica ed è disegnata utilizzando la nomenclatura della classe L.31 (Scienze e Tecnologie Informatiche). In pratica, l'offerta di Bologna non sembra sovrapporsi più di tanto alla presente proposta. Mentre a Bologna vengono essenzialmente formati dei tecnici digitali con competenze gestionali, lo scopo della presente proposta è quello di formare essenzialmente dei tecnici della gestione con competenze digitali.

l'argomento della prova finale sia affine a questa esperienza sul campo. La vicinanza dell'Ateneo alle Camere di Commercio italiane e la presenza nel corpo docente di esponenti del mondo produttivo faranno premio nell'organizzazione e nell'offerta di stages agli studenti.