

Linee Guida

per la consultazione dei portatori di interesse

approvate dal Presidio della Qualità
nella seduta del 21 ottobre 2025

Sommario

1	Premessa	3
2	Quadro di riferimento	3
3	Definizione e individuazione dei portatori di interesse	5
3.1	Consulta dei Portatori di interesse	5
3.2	Altre forme di consultazione dei portatori di interesse	6
4	Consultazione dei portatori di interesse	7
4.1	Oggetto	7
4.2	Modalità e tempi	7
5	Diagramma di flusso del processo di consultazione	8
	<i>Allegato 1 - Modello di Verbale di riunione</i>	<i>9</i>
	<i>Allegato 2 - Modello di Documento di sintesi della consultazione</i>	<i>10</i>

1 Premessa

Le consultazioni con i portatori di interesse sono parte integrante del Sistema di Assicurazione della Qualità della Scuola Universitaria Superiore IUSS Pavia ("**Scuola IUSS**").

Con delibera del Senato Accademico del 30 settembre 2025, ponendosi in una prospettiva di ascolto e condivisione, la Scuola IUSS ha istituito una Consulta dei portatori di interesse permanente con il compito di svolgere il ruolo di interlocutore esterno della Scuola IUSS nei processi di programmazione strategica e di programmazione e gestione delle risorse. In considerazione della varietà dell'offerta formativa e della pluralità dei percorsi di ricerca, la Scuola IUSS ha ritenuto di mantenere aperta la possibilità di individuare ulteriori portatori di interesse da consultare in relazione a specifiche attività e progetti laddove ritenuto necessario.

Le presenti Linee Guida sono state elaborate dal Presidio della Qualità allo scopo di individuare un approccio coerente, armonizzato e integrato nel proprio Sistema AQ alla procedura di consultazione dei portatori di interesse nell'ambito di tutte le attività di programmazione strategica e operativa demandate ai diversi attori istituzionali, nella prospettiva di miglioramento continuo che informa l'agire della Scuola IUSS.

2 Quadro di riferimento

Gli [Standard e Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore \(ESG\)](#), adottati nel 2005 dai Ministri responsabili dell'Istruzione superiore, a seguito di una proposta avanzata dalla *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA) in cooperazione con la *European Students' Union* (ESU), la *European Association of Institutions in Higher Education* (EURASHE) e la *European University Association* (EUA), prevedono che

"(...) I vari portatori di interesse, avendo diverse priorità, possono guardare alla qualità dell'istruzione superiore con occhi diversi." (p.7)

"il termine 'portatore di interesse' (stakeholder) si riferisce a tutti gli attori operanti all'interno di una Istituzione, studenti e docenti compresi, oltre che i portatori di interesse esterni, quali i datori di lavoro ed i partner esterni di una Istituzione". (p.9)

Il [Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio Universitari con Note \(AVA 3\)](#) del 13 febbraio 2023 prevede il coinvolgimento dei portatori di interesse in diverse fasi:

Ambito di Valutazione A – STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE *"Un aspetto importante riguarda il coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni, in particolare modo degli studenti ai quali è necessario attribuire un ruolo attivo e partecipativo, a tutti i livelli, nei processi decisionali degli organi di governo"*. In particolare:

- Aspetto da considerare A.1.1 *"L'Ateneo identifica il suo contesto di riferimento (locale, nazionale e internazionale) e i principali portatori di interesse (interni ed esterni)";*

- Aspetto da considerare A.1.2 *“L’Ateneo definisce formalmente una propria visione chiara, articolata e pubblica, della qualità della didattica (coerente con gli standard e linee guida europei - ESG), della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle altre attività istituzionali e gestionali, con riferimento al complesso delle relazioni fra queste e tenendo conto del contesto di riferimento, dei portatori di interesse, delle competenze e risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico”* ⁽¹⁾;

Ambito di Valutazione B – GESTIONE DELLE RISORSE:

- Aspetto da considerare B.3.1.1 *“L’Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia di gestione delle strutture e infrastrutture edilizie a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, bilanciando l’efficacia e l’efficienza delle strutture con i bisogni e le aspettative del personale (docente e tecnico-amministrativo), degli studenti e degli altri portatori di interesse”*.

Ambito di Valutazione D - QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

- Aspetto da considerare D.1.1 *“L’Ateneo ha una visione complessiva dell’articolazione dell’offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo, coerente con la propria pianificazione strategica e le risorse disponibili e gli European Standards and Guidelines per l’Assicurazione della Qualità nell’European Higher Education Area (EHEA); la visione tiene conto delle esigenze delle parti interessate e del contesto di riferimento e viene comunicata in modo trasparente.”*;
- Aspetto da considerare D.2.1 *“L’Ateneo fa sì che nella progettazione e nell’aggiornamento dell’offerta formativa i CdS e i Dottorati di Ricerca tengano conto delle esigenze espresse dalla società e dal contesto di riferimento, individuate attraverso consultazioni con una adeguata gamma di parti interessate e/o facendo ricorso a studi di settore e alle valutazioni ricevute (MUR, CUN, ANVUR, NdV, CPDS, etc.). (...)”*;

D.PHD L’Assicurazione della Qualità nei Corsi di Dottorato di Ricerca:

- Aspetto da considerare D.PHD.1.1 *“In fase di progettazione (iniziale e in itinere) vengono approfondite le motivazioni e le potenzialità di sviluppo e aggiornamento del progetto formativo e di ricerca del Corso di Dottorato di Ricerca, con riferimento all’evoluzione culturale e scientifica delle aree di riferimento, anche attraverso consultazioni con le parti interessate (interne ed esterne) ai profili culturali e professionali in uscita”*;
- Aspetto da considerare D.PHD.3.3 *“Il Corso di Dottorato di Ricerca riesamina e aggiorna periodicamente i percorsi formativi e di ricerca dei dottorandi, per allinearli all’evoluzione culturale e scientifica delle aree scientifiche di riferimento del Dottorato, anche avvalendosi del confronto internazionale, dei suggerimenti delle parti interessate (interne ed esterne) e delle opinioni e proposte di miglioramento dei dottorandi”*.

⁽¹⁾ Nella nota si legge *“Nel tener conto dei portatori di interesse interni è opportuno che siano anche presi in considerazione gli input delle strutture operative quali ad esempio: Facoltà/Suole/Strutture di Coordinamento, Dipartimenti, Centri di Ricerca, Corsi di Studio, Dottorati di Ricerca, Nucleo di Valutazione, Presidio della Qualità, Consiglio degli Studenti, Organismi di Parità, etc.”*

3 Definizione e individuazione dei portatori di interesse

Secondo il [Glossario dei termini e dei concetti chiave utilizzati nei processi di Assicurazione della Qualità in AVA3](#) con l'espressione "portatore di interesse" (*stakeholder* o anche parti interessate) *"vengono indicati individui e altre entità (associazioni, enti, aziende, pubblica amministrazione, ecc.) che aggiungono valore ad un'organizzazione, che hanno un qualche interesse nei suoi confronti, che possono avere influenza sull'organizzazione, che possono esserne influenzati, che possono ritenere di essere influenzati da una decisione o da un'attività dell'organizzazione o, ancora, che vengono direttamente coinvolti dalle attività dell'organizzazione stessa"*.

In particolare, la Scuola IUSS individua tra i portatori di interesse sia interlocutori interni (*e.g.*, gli allievi e le allieve, i docenti, il personale tecnico amministrativo, i titolari di contratti di ricerca) sia esterni (*e.g.*, il Ministero dell'Università e della Ricerca, l'ANVUR, la collettività, gli enti del sistema educativo e di formazione, le altre istituzioni accademiche, gli ordini professionali, le imprese, le associazioni di categoria, gli enti locali); tali soggetti sono coinvolti in modo differente nel processo di progettazione strategica e operativa.

La Scuola IUSS ha deciso di istituire una Consulta dei portatori di interesse permanente (la **"Consulta"**) che riveste il ruolo di interlocutore esterno della Scuola nei processi di programmazione strategica e di programmazione e gestione delle risorse. In considerazione della varietà dell'offerta formativa e della pluralità dei percorsi di ricerca, la Scuola IUSS ha ritenuto di mantenere aperta la possibilità di individuare ulteriori portatori di interesse da consultare in relazione a specifiche attività e progetti laddove ritenuto necessario.

La responsabilità del processo di consultazione è in capo al referente dell'attività oggetto di consultazione (*e.g.*, il coordinatore di un corso di dottorato, il Prorettore delegato all'Impatto per attività da organizzarsi nel territorio) che agisce in coerenza con la programmazione strategica e istituzionale della Scuola IUSS.

3.1 Consulta dei Portatori di interesse

La Consulta, istituita quale comitato permanente, rappresenta un collegamento stabile tra la Scuola IUSS e il contesto di riferimento a livello istituzionale, sociale ed economico.

La Consulta svolge le funzioni di rappresentanza al suo interno degli Enti di riferimento, di contatto con gli stessi per l'aggiornamento costante delle attività e dei bisogni nonché di monitoraggio delle opportunità di collaborazione e di sviluppo di nuove sinergie.

La Consulta, presieduta dal Rettore della Scuola IUSS o da un suo delegato:

- svolge funzioni consultive circa la pertinenza dell'azione della Scuola IUSS nei confronti delle esigenze del contesto di riferimento;
- svolge funzioni consultive sull'offerta formativa della Scuola IUSS;
- esprime pareri non vincolanti e proposte per le attività di terza missione e impatto da organizzarsi nel territorio;
- contribuisce alla realizzazione delle attività della Scuola IUSS anche attraverso iniziative di sostegno economico e finanziario.

La sua composizione è proposta dal Rettore al Senato Accademico e può essere integrata:

- con deliberazione del Senato Accademico, qualora l'integrazione sia definitiva;
- su invito *ad hoc* del Rettore, qualora la partecipazione sia limitata nel tempo.

Per l'estensione di un invito *ad hoc*, il responsabile dell'attività di consultazione deve farne richiesta scritta al Rettore almeno 30 giorni prima della data prevista per la seduta della Consulta nella quale è domandata l'integrazione.

La richiesta, al di poter essere presa in considerazione, dovrà:

- a) specificare il programma/progetto oggetto di consultazione;
- b) indicare le motivazioni della richiesta di interpellare portatori di interesse non già presenti nella Consulta;
- c) indicare i dati e i recapiti dell'interlocutore specificamente individuato dal richiedente;
- d) illustrare le caratteristiche in punto di competenza e rappresentatività dell'interlocutore individuato;
- e) essere corredata da tutti i documenti e le informazioni utili per la consultazione.

Le domande pervenute sono raccolte ed esaminate dal Rettore, il quale programmerà gli interventi delle parti interessate che riterrà opportuno invitare in funzione delle disponibilità di calendario della Consulta, avuto riguardo alle esigenze manifestate dal richiedente.

3.2 Altre forme di consultazione dei portatori di interesse

Qualora il Responsabile del processo di consultazione non ritenga conforme alla necessità specifiche delle attività da programmare la composizione della Consulta e non risulti praticabile o adeguata l'integrazione *ad hoc* su invito del Rettore, può procedere all'individuazione e al contatto di ulteriori interlocutori interni ed esterni ritenuti idonei ad esprimersi sull'argomento.

Al fine di assicurare un approccio coerente nell'ambito del Sistema AQ della Scuola IUSS, l'individuazione di tali ulteriori portatori di interesse deve attenersi ai seguenti criteri:

- a) l'appartenenza agli ambiti corrispondenti alle figure professionali formate dai corsi che si vogliono attivare;
- b) l'appartenenza all'insieme dei soggetti convenzionati per lo svolgimento di tirocini formativi/stage, in modo da avere riscontro su quanto gli allievi dimostrino di aver acquisito in termini di risultati di apprendimento previsti;
- c) l'appartenenza a cicli di studio successivi (laurea magistrale, master, corsi di perfezionamento, dottorati) nell'ambito di riferimento;
- d) la rilevanza a livello territoriale, nazionale e internazionale. Stakeholder di livello internazionale sono necessari per i corsi di studio internazionali (o con curriculum internazionale) o con sbocchi occupazionali prevalentemente in ambito internazionale.

4 Consultazione dei portatori di interesse

4.1 Oggetto

L'oggetto della consultazione varia a seconda del processo in cui si incardina.

Il Rettore, ad esempio, procede a consultazione con le parti interessate in tutti quei casi in cui si appresterà ad assumere una decisione strategica con impatto esterno.

La normativa vigente e il sistema AVA3 prevedono che le parti interessate debbano essere consultate prima dell'istituzione di un nuovo corso e in caso di revisione, aggiornamento o analisi di un progetto formativo. In questi casi, la consultazione riguarderà:

- i profili professionali richiesti dal mondo del lavoro;
- gli ambiti formativi necessari e le competenze trasversali necessarie;
- i risultati di apprendimento attesi e i bacini di accoglienza a fine del percorso;
- l'attivazione di forme di collaborazione.

In funzione della natura e delle caratteristiche della attività di programmazione strategia od operativa, il Responsabile della consultazione deve anzitutto definirne con chiarezza l'oggetto.

4.2 Modalità e tempi

La consultazione con le parti interessate può avvenire attraverso diverse modalità:

- riunioni della Consulta;
- partecipazione a incontri bilaterali o multilaterali *ad hoc* in presenza e/o da remoto;
- somministrazione di questionari o interviste telefoniche.

L'analisi degli studi di settore e dei risultati delle rilevazioni Almalaurea può costituire utile integrazione della base informativa sulla quale si innesta la preparazione del processo di consultazione.

In linea di massima, è opportuno che le proposte progettuali e gli altri documenti oggetto di consultazione vengano condivisi con i portatori di interesse in tempo utile prima della consultazione, così da consentire una partecipazione consapevole al processo.

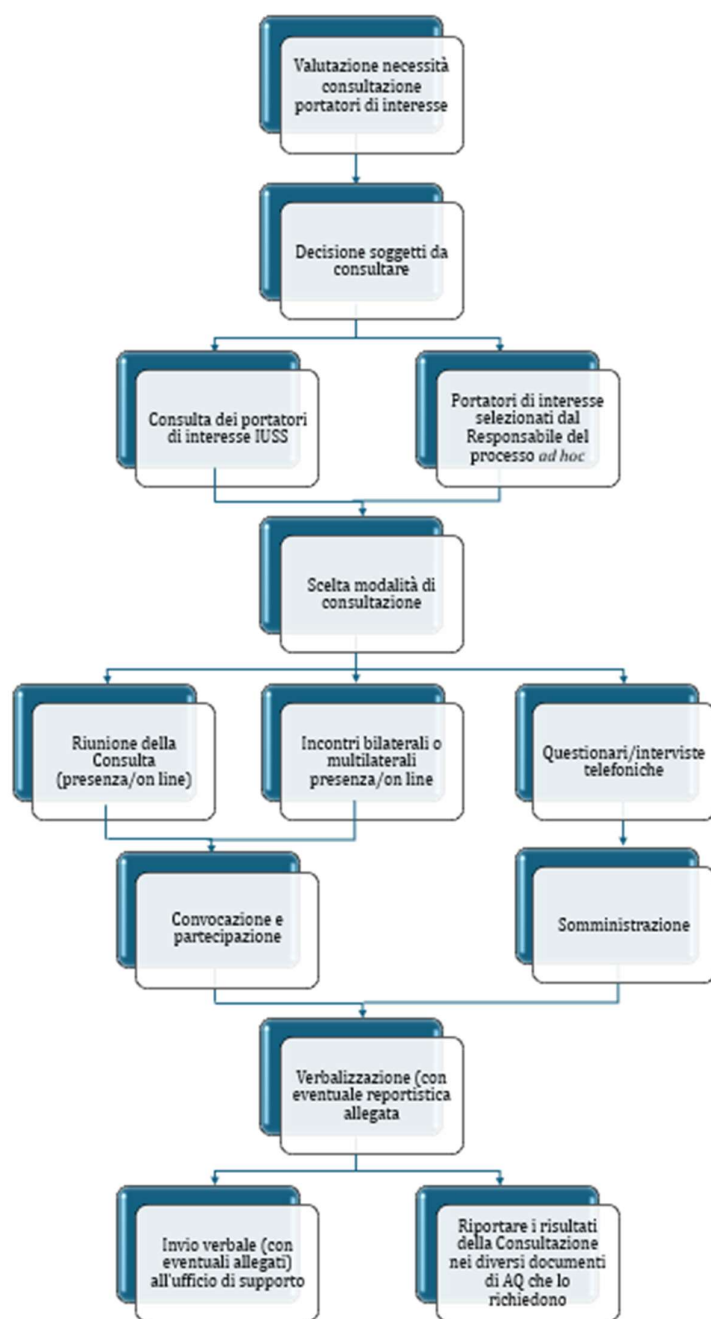
Le riunioni della Consulta formano oggetto di apposita verbalizzazione in occasione di ciascuna seduta.

Per le altre modalità di consultazione, il processo e i risultati devono essere raccolti in appositi documenti di sintesi o verbali, datati e firmati dal Responsabile della consultazione, che rendano espliciti i tempi e le modalità operative adottati, le parti interessate coinvolte e gli esiti raggiunti. Da tali documenti e verbali debbono emergere con chiarezza le proposte progettuali oggetto di consultazione, i tempi e i modi in cui si è svolto il processo, i suggerimenti ricevuti, le considerazioni espresse e le azioni da intraprendere all'esito.

Gli *Allegati 1* e *2* offrono i modelli di verbale e documento di sintesi da utilizzare.

Entro 10 giorni dalla conclusione dell'attività i Responsabili della consultazione provvedono ad inviare copia sottoscritta di tali documenti e verbali all'U.O. di riferimento del processo che procederà alla loro conservazione.

5 Diagramma di flusso del processo di consultazione



Allegato 1 - Modello di Verbale di riunione

VERBALE DI CONSULTAZIONE CON I PORTATORI DI INTERESSE

Il giorno _____ alle ore _____, presso _____, si è tenuto l'incontro di consultazione tra _____ in qualità di _____ della Scuola Universitaria Superiore IUSS Pavia ("**Scuola IUSS**") e i portatori di interesse avente ad oggetto _____ (*esprimere qui l'oggetto in forma sintetica. Ad esempio: "Proposta di istituzione del corso di dottorato XYZ"*).

1. Partecipanti

All'incontro hanno partecipato

Per la Scuola IUSS:

- (nome e ruolo IUSS)
- (nome e ruolo IUSS)

Per le parti interessate:

- (nome, ruolo e denominazione dell'organizzazione di appartenenza)
- (nome, ruolo e denominazione dell'organizzazione di appartenenza)

2. Documentazione

In vista dell'incontro, sono stati predisposti e condivisi in data _____ i seguenti documenti:

- 1) ...
- 2) ...
- 3) ...

3. Oggetto della consultazione:

La discussione ha preso in esame:

_____ *descrivere in forma breve, ma completa, la proposta progettuale che ha formato oggetto della consultazione.*

4. Esiti della consultazione:

Durante l'incontro è emerso quanto segue:

_____ *descrivere in forma breve, ma completa, quanto emerso nel corso dell'incontro, i suggerimenti ricevuti e le azioni da intraprendere all'esito.*

L'incontro si è concluso alle ore _____.

Il Responsabile della consultazione

Allegato 2 - Modello di Documento di sintesi della consultazione

DOCUMENTO DI SINTESI DELLA CONSULTAZIONE CON I PORTATORI DI INTERESSE

Il/la sottoscritto/a _____ responsabile della consultazione ha svolto la seguente attività di consultazione dei portatori di interesse avente ad oggetto _____ *(esprimere qui l'oggetto in forma sintetica. Ad esempio: "Proposta di istituzione del corso di dottorato XYZ")*.

1. Modalità e tempi di svolgimento della consultazione

La consultazione si è svolta:

- mediante *(indicare qui le modalità di svolgimento. Ad esempio: "somministrazione di questionari", "interviste telefoniche", ecc.)*
- nel seguente periodo di tempo: *(indicare qui la collocazione cronologica dell'attività. Ad esempio: "in data ____", "dal ____ al ____", ecc.)*

2. Partecipanti

Alla consultazione hanno partecipato

Per la Scuola IUSS:

- (nome e ruolo IUSS)
- (nome e ruolo IUSS)

Per le parti interessate:

- (nome, ruolo e denominazione dell'organizzazione di appartenenza)
- (nome, ruolo e denominazione dell'organizzazione di appartenenza)

3. Documentazione

In vista della consultazione sono stati predisposti e condivisi in data _____ i seguenti documenti:

- 1) ...
- 2) ...
- 3) ...

4. Oggetto della consultazione:

La consultazione ha preso in esame:

_____ *descrivere in forma breve, ma completa, la proposta progettuale che ha formato oggetto della consultazione.*

5. Esiti della consultazione:

All'esito della consultazione è emerso quanto segue:

_____ *descrivere in forma breve, ma completa, quanto emerso nel corso dell'attività, i suggerimenti ricevuti e le azioni da intraprendere all'esito.*

Il Responsabile della consultazione
