

Linee Guida per la consultazione delle parti interessate ("stakeholder") dell'offerta formativa dell'Università

Premessa

Le presenti linee guida hanno lo scopo di fornire a tutti i soggetti responsabili dell'organizzazione e gestione dell'offerta formativa di I, II e III livello dell'Università (a partire dai Direttori dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca) un insieme strutturato ed organico di indicazioni da seguire per lo svolgimento delle consultazioni degli stakeholder, conformemente con le disposizioni della normativa vigente e con quanto raccomandato in materia dall'ANVUR (*Agenzia Nazionale per la Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca*), tenendo anche conto delle prassi sviluppate nel corso degli ultimi anni dall'Università Bocconi e da altri atenei considerati come validi benchmark di riferimento.

Offrire una formazione universitaria all'avanguardia e ascoltare le esigenze del mondo professionale per anticipare le future opportunità professionali sono punti fermi e imprescindibili della Mission dell'Università Bocconi. La messa in opera di un simile approccio si fonda, innanzitutto, sulla costruzione e sul mantenimento di un dialogo costante con le organizzazioni rappresentative del mondo del lavoro e delle istituzioni, nonché con gli altri principali stakeholders individuati dell'offerta formativa dell'Ateneo.

Secondo la definizione utilizzata dall'ANVUR nelle Linee Guida per l'Accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio (vers. 10.08.2017), per stakeholder si intendono *"tutte le tipologie di interlocutori, interni ed esterni (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, famiglie, scuole, collettività, organizzazioni scientifiche e professionali, rappresentanti del mondo della cultura, istituzioni locali, nazionali e internazionali, imprese, ecc.) interessati ai servizi e alle attività dell'Ateneo o che interagiscono a vario titolo con esso"*.

Nello specifico, per l'Università Bocconi, i principali stakeholder di riferimento sono individuati nei seguenti gruppi/categorie:

- Aziende ed istituzioni pubbliche/private nazionali e internazionali operanti in settori affini a quelli di sbocco dei Corsi di Studio offerti (con particolare riferimento a quelle che assumono o sono inclini ad assumerne i laureati – c.d. "employer");
- Associazioni di categoria;
- Ordini professionali;
- Istituzioni accademiche in Italia e all'estero (per quanto riguarda, in particolare, i corsi di Dottorato di Ricerca)
- Associazione Alumni Bocconi.
- Studenti e docenti dell'Università.

Il dialogo e il confronto stabile con questi gruppi di stakeholder è essenziale per identificare in modo efficace le evoluzioni più significative delle discipline oggetto di studio, così come le esigenze di formazione provenienti dal mercato del lavoro. Ciò consente all'Ateneo, da un lato, di progettare (o riprogettare) i percorsi formativi in modo accurato e rispondente al contesto di riferimento esterno e, dall'altro, di mantenere aggiornati i contenuti, gli strumenti e le modalità didattiche utilizzati, così da trasmettere ai laureati e ai dottori di ricerca conoscenze e competenze sempre adeguate e coerenti con i profili richiesti.

L'attività di consultazione degli stakeholder viene svolta:

1. In fase di progettazione iniziale o di revisione/riprogettazione di un percorso di formativo, al fine di individuare input e spunti preziosi per una corretta messa a punto del relativo progetto;
2. In itinere, per accertare, attraverso la raccolta di pareri e feedback anche alla luce dell'andamento dei Corsi e delle opportunità offerte dopo il loro completamento, la permanenza della validità e dell'adeguatezza degli obiettivi formativi, dei profili culturali/professionali o **scientifici** previsti in uscita e della struttura dei percorsi di studio, avendo riguardo alle evoluzioni disciplinari e ai mutati fabbisogni del mondo della produzione, dei servizi, dell'accademia e delle professioni.

È importante sottolineare che le consultazioni, in qualunque fase vengano svolte, non devono consistere in una mera esposizione dei contenuti e/o delle performance di un percorso formativo ma deve dar luogo ad un'interazione tra le parti, nella quale trovino spazio il confronto e la raccolta di pareri, feedback e suggerimenti.

1. Consultazioni per l'istituzione o la revisione di un percorso formativo

a. Finalità

La consultazione degli stakeholder è un passaggio espressamente richiesto in occasione dell'istituzione di un percorso formativo o della revisione consistente di un percorso esistente (tale da richiedere, nel caso di Corsi di Studio, la modifica dell'ordinamento didattico). In queste circostanze l'attività di consultazione ha come finalità principali:

1. la verifica della validità e attualità del progetto formativo e dei profili culturali/professionali o **scientifici** individuati per i laureati o i dottori di ricerca rispetto alle esigenze espresse dal mercato del lavoro o dal **mondo accademico e della ricerca scientifica**, nei rispettivi settori di riferimento;
2. l'adeguatezza del percorso di studio al fine di permettere l'acquisizione delle conoscenze e competenze attese al termine dello stesso;
3. la raccolta di spunti e indicazioni utili a integrare e completare in modo appropriato la progettazione/riprogettazione del percorso formativo.

b. Modalità di svolgimento

In fase di progettazione o revisione consistente di un programma formativo la consultazione degli stakeholder può avvenire ricorrendo, essenzialmente, a una o entrambe delle seguenti modalità¹:

- a) organizzazione di survey online (condotte somministrando un apposito questionario con metodo CAWI o CATI);
- b) realizzazione di incontri in presenza o in modalità telematica (video conferenza), **eventualmente utilizzando i Tavoli di Consultazione descritti al pt.2 successivo, se compatibili per le loro caratteristiche con quelle del percorso da istituire.**

La scelta della modalità e dello strumento da utilizzare dipende dalle circostanze e tempistiche in cui avviene il processo di progettazione o riprogettazione di un programma formativo nonché dalle sue caratteristiche specifiche (es. Corso di Studio o Corso di Dottorato di Ricerca). In taluni casi si può anche far ricorso, in modo combinato, a entrambe le modalità se ciò è funzionale a ottenere riscontri più ampi e accurati.

Prima di avviare un processo di consultazione diretta occorre individuare e selezionare gli stakeholder da coinvolgere tenendo presenti la tipologia del percorso formativo oggetto di analisi (Corso di Studio con focus prettamente internazionale o domestico, Corso di Dottorato di Ricerca) e le sue caratteristiche pregnanti (obiettivi formativi, profili professionali/**scientifici** e sbocchi occupazionali o di proseguimento degli studi previsti in uscita, risultati di apprendimento attesi, struttura del percorso e piano degli studi, etc.).

Questa attività di selezione è svolta a cura della Direzione *Market & Partners* dell'Università – per quanto riguarda gli stakeholder rappresentanti dagli esponenti del mondo professionale e delle imprese – **e del Dean della Scuola competente dell'Università (con la collaborazione dei direttori dei CdS/PhD interessati) – per quel che concerne gli esponenti provenienti dal mondo accademico o dal settore della ricerca.**

Tali soggetti provvedono ad individuare gli esponenti dei gruppi di stakeholder più pertinenti da consultare, facendo attenzione a garantire un'adeguata rappresentatività dei settori/ambiti di collocazione di riferimento del percorso formativo ed una coerenza con le figure di laureati/**dottori di ricerca** che esso intende preparare. Ad esempio, se il percorso ha un taglio spiccatamente internazionale e/o prevede sbocchi lavorativi prevalentemente all'estero dovranno essere selezionati rappresentanti di imprese, organizzazioni e/o istituzioni operanti a livello internazionale. Se, d'altro canto, il percorso formativo oggetto di attenzione mira a formare profili di tipo culturale o, comunque orientati a proseguire gli studi con un corso di livello superiore (es. laurea magistrale vs. laurea triennale, dottorato di ricerca vs. laurea magistrale) potrà essere opportuno coinvolgere come stakeholder

¹ L'analisi di studi di settore o di rapporti occupazionali esistenti a livello nazionale e/o internazionale non è qui richiamata come opzione, essendo una modalità di analisi "indiretta" della domanda di formazione, che è sempre richiesta in caso di istituzione di un nuovo CdS ma non necessaria per i Corsi di Dottorato e nell'ipotesi di revisione con conseguente modifica di ordinamento di un CdS già attivo.

anche docenti che insegnano in Bocconi, in Corsi di Studio appartenenti alla corrispondente filiera formativa.

Una volta selezionato il pool di stakeholder da coinvolgere, lo staff della Direzione *Market & Partners* – nel caso di progettazione o revisione di un CdS – o il **Dean della Scuola di Dottorato, con il supporto dell'ufficio *Academic Planning & Monitoring*** – nel caso di **progettazione o revisione di un PhD**, prende contatto con i rispettivi referenti per chiederne la disponibilità a partecipare alla survey online o all'incontro di consultazione (in presenza o in video-conferenza).

Ai soggetti che accettano l'invito sarà necessario fornire (con congruo anticipo) il materiale informativo atto a consentire la formazione di un'idea chiara ed esaustiva in merito alla proposta di istituzione o revisione del programma oggetto di analisi, contenente:

- la descrizione degli elementi essenziali del percorso formativo (quali, in particolare: gli obiettivi formativi, le figure professionali/scientifiche che esso si prefigge di preparare, gli sbocchi previsti al termine degli studi, i risultati di apprendimento attesi).
- Relativamente ai Corsi di laurea e laurea magistrale, le motivazioni alla base dell'istituzione o revisione del CdS e il Piano degli Studi ipotizzato.

Qualunque sia la modalità prescelta per la consultazione è importante che il gruppo di progettazione/revisione del percorso formativo predisponga e metta a disposizione, preventivamente, un elenco di aspetti – da tradurre in quesiti nel caso di svolgimento di survey online – sui quali indurre i soggetti partecipanti a formulare un parere esplicito. Tra essi è necessario includere almeno i seguenti:

- validità e "attrattività" del progetto formativo nel suo insieme (in caso di revisione, nella suo assetto modificato);
- rispondenza dei profili scientifici individuati per i dottori di ricerca e dei profili culturali/professionali individuati per i laureati (questi ultimi intesi come insieme di funzioni e competenze ad esse associate) rispetto ai fabbisogni espressi dai settori di sbocco individuati (**incluso il mondo accademico e della ricerca**) nonché all'effettiva offerta occupazionale esistente in tali settori;
- adeguatezza e coerenza percepite della strutturazione/ristrutturazione del Corso (avendo riguardo a obiettivi formativi, risultati di apprendimento attesi, Piano Studi, attività di formazione alla ricerca prevista, etc).

c. Utilizzo degli esiti delle consultazioni svolte

I risultati emersi dalle consultazioni devono essere riportati, a cura della struttura organizzativa che ne coordina lo svolgimento², in un report di sintesi in cui siano riepilogate le principali osservazioni e i suggerimenti espressi dagli stakeholder interpellati.

² Direzione *Market & Partners* dell'Università - nel caso di progettazione o revisione di un CdS – o ufficio *Academic Planning & Monitoring* – nel caso di progettazione o revisione di un PhD.

Tale documento va trasmesso al gruppo di progettazione/revisione del percorso formativo, che lo prende in esame non solo per avere una conferma della validità e adeguatezza dell'impostazione del progetto formativo ma per la definizione di eventuali modifiche e/o integrazioni migliorative da apportare ad esso traendo spunto dalle indicazioni e dai feedback ritenuti meritevoli di considerazione, al fine di assicurare che il percorso da istituire o modificare risulti il più possibile aderente alle esigenze da essi rappresentate.

Gli interventi di adeguamento adottati a seguito della consultazione svolta devono essere richiamati in modo esplicito nel documento di progetto del nuovo percorso formativo o nella "proposta di modifica" del percorso esistente³.

Se si tratta di un Corso di Studio, una sintesi degli esiti della consultazione svolta deve essere poi inserita – appena ciò è possibile – all'interno della Scheda SUA del CdS (precisamente nel Quadro A1.a, in caso di Corso di nuova istituzione, e nel Quadro A1.b, in caso di Corso modificato). All'interno dello stesso riquadro vanno, inoltre, riportate le seguenti informazioni:

- data o periodo in cui è avvenuta la consultazione;
- organo o struttura accademica che ha effettuato la consultazione;
- elenco delle organizzazioni consultate e ruoli ricoperti (all'interno delle organizzazioni) dai soggetti partecipanti alla consultazione;
- modalità in cui è avvenuta la consultazione.

2. Consultazione degli stakeholder in itinere

a. Finalità

Indipendentemente dalla necessità di riprogettare o modificare in modo sostanziale un percorso formativo già attivo, è essenziale per l'AQ dei Corsi di Studio e dei Dottorati di Ricerca (anche in rispetto ai requisiti di accreditamento nazionale) mantenere un collegamento stabile con gli stakeholder di riferimento, prevedendo una loro consultazione periodica allo scopo di:

- accertare la permanenza della validità e attualità dei profili culturali/professionali **o scientifici** individuati per ciascun percorso rispetto all'evoluzione dei fabbisogni espressi, rispettivamente, dal mercato del lavoro, dal mondo accademico e della ricerca e dalla società in senso più ampio;
- verificare l'efficacia dei percorsi formativi in funzione dei risultati ottenuti (in termini di esiti professionali dei laureati e dei dottori di ricerca) e dei riscontri concreti sulla preparazione e sulla professionalità dei laureandi/laureati (o dottorandi/dottori di

³ Per quanto concerne i Corsi di Studio si rimanda, al riguardo, a quanto specificato nel documento di AQ di Ateneo "Linee guida per l'istituzione di nuovi Corsi di Studio e per la modifica di ordinamento di Corsi di Studio esistenti".

ricerca) ricevuti dai rappresentanti del mondo istituzionale e delle imprese consultati che li abbiano accolti al proprio interno.

Questi momenti di confronto in itinere risultano, pertanto, fondamentali per acquisire riscontri che consentano di confermare l'adeguatezza della struttura e delle caratteristiche dei programmi offerti o far emergere l'esigenza di modificarne alcuni aspetti più o meno rilevanti per garantire un pieno allineamento rispetto alle evoluzioni dei fabbisogni del mercato del lavoro e del mondo accademico e della ricerca (nel caso dei PhD).

b. Modalità di svolgimento

Le consultazioni in itinere degli stakeholder avvengono in Bocconi attraverso l'operatività dei c.d. "Tavoli di Consultazione", che agiscono quali gruppi permanenti rappresentativi dei principali portatori d'interesse dei percorsi formativi offerti dall'Università, assimilabili ai "Comitati di Indirizzo" richiamati dall'ANVUR nelle linee guida AVA (versione 10.08.2017).

Per quanto riguarda i Corsi di Studio, i Tavoli di Consultazione (d'ora in avanti "Tavoli") sono costituiti per gruppi di Corsi affini - per ambito disciplinare e/o per profili culturali/professionali o scientifici che essi si prefiggono di formare - o appartenenti alla stessa filiera formativa⁴.

Pe i Corsi di Dottorato di Ricerca, considerata la loro elevata differenziazione in termini di contenuti e di profili scientifici oggetto di formazione, è previsto invece un Tavolo dedicato a ciascun programma.

Con riferimento specifico ai Corsi di Studio, le aggregazioni dei percorsi ai vari Tavoli di Consultazione devono, in ogni caso, uniformarsi a quelle previste per la composizione delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (i cui membri, come di seguito indicato, fanno parte - di diritto - anche dei Tavoli di rispettiva pertinenza).

Si raccomanda, inoltre, che i Tavoli siano strutturati in modo da coinvolgere, per quanto possibile, i medesimi interlocutori nel corso del tempo al fine di attivare e mantenere con essi un dialogo stabile e continuativo, che assicuri anche una conoscenza accurata dei percorsi oggetto di attenzione e dei relativi profili in uscita.

Ad ogni Tavolo sono invitati a partecipare:

- I Direttori di ciascuno dei Programmi in esso rappresentati;
- Una selezione di esponenti delle diverse categorie di stakeholder esterni richiamate in premessa, tali da risultare maggiormente rappresentative dei settori di sbocco di riferimento dei percorsi formativi afferenti al Tavolo e coerenti rispetto ai profili previsti in uscita;

⁴ Si tratta di una soluzione organizzativa che non solo consente di evitare un'eccessiva proliferazione di queste entità, ma permette anche di cogliere le sinergie riconducibili ad una più o meno ampia coincidenza degli stakeholder esterni (che risultano particolarmente efficaci per i corsi triennali, che preparano profili destinati in gran parte alla prosecuzione degli studi piuttosto che ad un'immediata immissione nel mondo del lavoro). Un altro vantaggio collegato a questa conformazione dei Tavoli è quello di rendere possibile un confronto delle peculiarità di ciascun percorso e degli specifici set di conoscenze e competenze che caratterizzano i relativi profili previsti in uscita (ferma restando la necessità di un approfondimento e un riscontro puntuale per ogni Corso rappresentato nel Tavolo).

- Limitatamente ai Tavoli dei CdS, i componenti (docenti e studenti) della Commissione Paritetica di riferimento.

Il numero complessivo dei partecipanti a ciascun Tavolo deve comunque essere tale da consentire una sua efficace operatività.

c. Funzionamento dei Tavoli

In considerazione della complessa articolazione che caratterizza i Tavoli dei CdS, è opportuno identificare un coordinatore per ciascun di essi, con il compito di gestire le attività di preparazione degli incontri, presiedere le riunioni e supervisionare le successive attività di follow-up. Il coordinatore dovrà essere scelto tra i Direttori dei percorsi rappresentati nel Tavolo e potrà essere designato dai Dean delle Scuole di riferimento sulla base delle autocandidature pervenute o delle segnalazioni fornite dalle Direzioni *Market & Partners* e *Planning, Control & Valuation*. In alternativa, è possibile assegnare questo incarico d'ufficio, a rotazione, a ciascun Direttore. In ogni caso, la durata dell'incarico deve essere chiaramente specificata.

Per loro natura, i Tavoli di Consultazione sono chiamati ad operare con sistematicità riunendosi periodicamente, con una frequenza variabile in funzione delle evoluzioni riscontrabili nelle condizioni di contesto esterne (mercato del lavoro, mondo accademico e della ricerca) e delle specifiche esigenze interne (riguardanti, ad esempio, la necessità di apportare delle modifiche, di portata più o meno ampia, alla struttura e al contenuto di un percorso formativo o l'esigenza di avviare il Riesame Ciclico di uno o più Corsi rappresentati in un Tavolo). È comunque opportuno che ciascun Tavolo sia convocato con una frequenza non superiore a tre anni.

Le riunioni dei Tavoli possono svolgersi in presenza, da remoto (con collegamento in video conferenza) o in forma "blended" (con alcuni partecipanti presenti fisicamente e altri collegati da remoto).

L'organizzazione e lo svolgimento dei Tavoli sono curati dall'ufficio *Market & Partners* – per i Tavoli dei CdS – e dall'ufficio *Academic Planning & Monitoring* – per quanto riguarda i Tavoli dei PhD. In tutti i casi, le attività organizzative e operative avvengono sotto la supervisione e con la collaborazione dell'ufficio *QA & Accreditation* della Direzione *Planning, Control & Valuation*.

In merito all'oggetto degli incontri, nel caso dei Tavoli dei CdS occorre assicurare che, oltre alla discussione delle tendenze più significative emergenti nel mercato del lavoro o negli ambiti disciplinari di riferimento, venga di volta in volta approfondito l'esame di uno o più percorsi formativi ad essi afferenti: la scelta del Corso o dei Corsi su cui focalizzare l'attenzione può essere casuale o guidata da una delle esigenze specifiche sopra richiamate. Ai fini di un'efficace organizzazione dell'attività dei Tavoli è comunque raccomandabile la predisposizione di un programma pluriennale dei lavori, che contenga l'indicazione della sequenza di massima dei percorsi da sottoporre all'esame degli stakeholder nei vari incontri (che potrà essere rivista in corso d'opera, nel caso in cui dovessero emergere situazioni urgenti o esigenze particolari).

Analogamente a quanto previsto per le consultazioni iniziali e per quelle relative alla riprogettazione di un Corso esistente, prima di ogni incontro di ciascun Tavolo occorre

fornire ai partecipanti, con congruo anticipo, la documentazione utile alla formulazione di pareri, osservazioni e suggerimenti sui temi previsti all'ordine del giorno (che dovranno riferirsi agli aspetti richiamati nel pt.2a precedente). In particolare, per quanto riguarda i Tavoli dei CdS, è opportuno predisporre, per ciascun percorso formativo oggetto di attenzione specifica, una sintesi dei principali elementi che lo contraddistinguono (obiettivi e risultati di apprendimento attesi, profili culturali/professionali o scientifici previsti in uscita, sbocchi previsti, Piano degli studi, etc.) e dei più recenti dati di performance riguardanti, in particolare, le attività di placement dei laureandi/laureati.

I punti discussi e i riscontri acquisiti durante le riunioni dei Tavoli devono essere opportunamente registrati e riepilogati in appositi report di sintesi, predisposti a cura della Direzione *Market & Partners* dell'Università – per i Tavoli di consultazione riguardanti i Corsi di Studio – e dall'ufficio *Academic Planning & Monitoring* – per quanto riguarda i Tavoli dei PhD.

d. Utilizzo delle evidenze emergenti dai Tavoli

I report redatti al termine della riunione di ogni Tavolo vanno trasmessi – a cura dei rispettivi estensori – oltre che a tutti i partecipanti al Tavolo, al Direttore (o ai Direttori) del Corso (o dei Corsi) oggetto di attenzione specifica nonché, per conoscenza, al Dean (o ai Dean) della Scuola (o delle Scuole) di rispettiva competenza.

I Direttori dei percorsi formativi oggetto di focus specifico sono tenuti ad esaminare le osservazioni e gli spunti riportati in tali documenti e a valutare, assieme ai rispettivi gruppi di riesame, se e quali indicazioni utilizzare per apportare delle modifiche migliorative alla struttura, al contenuto o agli aspetti organizzativi del percorso formativo. Gli interventi di adeguamento definiti dovranno essere riportati, come obiettivi di miglioramento, nel rapporto di riesame ciclico del percorso stesso; all'interno di questo documento occorrerà anche specificare le ragioni che hanno indotto a non accogliere uno o più suggerimenti formulati dagli stakeholder.

In occasione dei successivi incontri dei Tavoli i Direttori dei percorsi oggetto di attenzione nelle riunioni precedenti forniranno ai partecipanti un sintetico aggiornamento degli interventi posti in essere a valle degli input di miglioramento ricevuti.

Fonti di riferimento

I principali documenti normativi di indirizzo riguardanti i processi oggetto delle presenti linee guida sono i seguenti:

Documenti di indirizzo internazionali:

- ✓ *European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG ENQA, 2015).*

Norme e documenti di indirizzo nazionali:

- ✓ D.M. 22 ottobre 2004, n. 270 " *Modifiche al regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei*" e DDMM relativi alla determinazione delle lauree e lauree magistrali ad esso collegati.
- ✓ *Linee guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità negli Atenei* (ANVUR, 12.10.2022).
- ✓ *Linee Guida per la progettazione in qualità dei Corsi di Studio di nuova istituzione* (ANVUR, versione vigente).
- ✓ *Guida alla Scrittura degli Ordinamenti Didattici* (Consiglio Universitario Nazionale, versione vigente).

Documenti di AQ di Ateneo:

- ✓ *Linee guida per l'istituzione di nuovi Corsi di Studio e per la modifica di ordinamento di Corsi di Studio esistenti* (Presidio di Qualità di Ateneo, 2023).