

# Rapporto ANVUR

## Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio

**Università commerciale “Luigi Bocconi”**

*Approvato dal Consiglio Direttivo con Delibera n. 242 del 13/10/2025*

## Sommario

Acronimi utilizzati .....	3
<b>1 - Informazioni generali sul processo di Accreditamento Periodico.....</b>	<b>4</b>
<b>2 - Presentazione della struttura valutata.....</b>	<b>5</b>
<b>3 – Valutazione di Sede (Ambiti A, B, C, D, E).....</b>	<b>6</b>
3.1 – Considerazioni generali sul processo di valutazione e sull’autovalutazione dell’Ateneo .....	7
3.2.1 – Ambito A: STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE .....	10
3.2.2 – Ambito B: GESTIONE DELLE RISORSE .....	13
3.2.3 – Ambito C: ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	16
3.2.4 – Ambito D: QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI.....	18
3.2.5 – Ambito E: QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE.....	20
<b>4 – Valutazione dei Dipartimenti (E.DIP) dei Dottorati di Ricerca (D.PHD) e dei Corsi di Studio (D.CDS).....</b>	<b>23</b>
4.1 – L’Assicurazione della Qualità nei Dipartimenti (E.DIP) .....	23
4.2 - L’Assicurazione della Qualità nei Corsi di Dottorato di Ricerca (D.PHD) .....	26
4.3 - L’Assicurazione della Qualità nei Corsi di Studio (D.CDS).....	29
<b>5 - Giudizio finale.....</b>	<b>35</b>

## Acronimi utilizzati

a.a.	Anno accademico
AdC	Aspetto da Considerare
ANVUR	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
AP	Accreditamento Periodico
AQ	Assicurazione della Qualità
BES	Bisogni educativi speciali
CdA	Consiglio di Amministrazione
CdS	Corsi di Studio
CEV	Commissione di Esperti per la Valutazione
CFU	Credito Formativo Universitario
CPDS	Commissione Paritetica Docenti Studenti
CPR	Comitato di Programmazione e Raccordo
DM	Decreto Ministeriale
DSA	Disturbi specifici dell'apprendimento
NdV	Nucleo di Valutazione
OPIS	Opinioni degli studenti
PdA	Punto di Attenzione
PQA	Presidio della Qualità di Ateneo
PTAB	Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario
PUR	Piani di Utilizzo delle Risorse
SUA-CdS	Scheda Unica Annuale dei Corsi di Studio
SUA-RD/IS	Scheda Unica Annuale per la Ricerca Dipartimentale
VQR	Valutazione della Qualità della Ricerca

## 1 - Informazioni generali sul processo di Accreditamento Periodico

Come previsto dalle [Linee Guida per l'accreditamento periodico](#), con Delibera n. 240 del 17 ottobre 2024 sono stati selezionati i Corsi di Studio, i Corsi di Dottorato di Ricerca e i Dipartimenti oggetto di valutazione e comunicati all'Ateneo in data 22 ottobre 2024.

**Tab. 1 – Selezione dei Corsi di Studio, dei Corsi di Dottorato di Ricerca e dei Dipartimenti oggetto di valutazione**

Corsi di Studio	Dottorati di Ricerca	Dipartimenti
Corso International Economics and Management – L-18	Dottorato di Ricerca in Business administration and management	Dipartimento di Finanza
Corso Economics, Management and Computer Science– L-33	Dottorato di Ricerca in Economics and finance	Dipartimento di Marketing
Corso Finanza - Finance – LM-16		
Corso Marketing Management – LM-77		

L'autovalutazione e le fonti documentali rilevanti per i punti di attenzione sono state presentate in Piattaforma in data 03 febbraio 2025 da parte dell'Ateneo.

La CEV è stata nominata da ANVUR con Delibera n. 22 del 30 gennaio 2025, scegliendo gli esperti tra quelli presenti nell'Albo degli Esperti per la Valutazione<sup>1</sup> e comunicati all'Ateneo in data 12 febbraio 2025.

**Tab. 2 – Composizione della CEV e delle sottoCEV**

<p><b>Presidente:</b> Stefano Azzali (PO, ECON-06/A, Università di Parma)</p> <p><b>Coordinatore:</b> C (PTA, Università di Verona)</p> <p><b>SEF:</b> Pietro Pennimpede (PTA, Università Suor Orsola Benincasa)</p>	
SottoCEV A	SottoCEV B
<ul style="list-style-type: none"> <li>International Economics and Management, L-18, Milano</li> <li>Economics, Management and Computer Science, L-33, Milano</li> <li>Dottorato di Ricerca in Business administration and management</li> <li>Dipartimento in Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanza – Finance, LM-16, Milano</li> <li>Marketing Management, LM-77, Milano</li> <li>Dottorato di ricerca in Economics and finance</li> <li>Dipartimento in Finanza</li> </ul>
<p><b>Responsabile</b> – Esperto di sistema: Adelaide Quaranta (PA, GIUR-01/A, Università di Bari)</p> <p><u>Esperti Disciplinari:</u> Nicola Castellano Giuseppe (PA, ECON-06/A, Università di Pisa)</p> <p>Marcella Scrimatore (PO, ECON-01/A, Università Mediterranea di Reggio Calabria)</p> <p><u>Studente Valutatore:</u> Michele Chiusano (area giuridico-amministrativa, Università di Roma La Sapienza)</p>	<p><b>Responsabile</b> – Esperto di sistema: Nadotti Loris Lino Maria (PO, ECON-09/B, Università di Perugia)</p> <p><u>Esperti Disciplinari:</u> Edilio Valentini (PO, ECON-03/A, Università di Chieti-Pescara)</p> <p>Cristina Simone (PO, ECON-07/A, Università di Roma La Sapienza)</p> <p><u>Studente Valutatore:</u> Vittoria Messina (area politico-sociale, Università di Torino)</p>

<sup>1</sup> Le Commissioni sono composte da Esperti della Valutazione individuati utilizzando diversi criteri, tra cui quello della rotazione. Gli Esperti sono soggetti al rispetto del codice etico dell'Agenzia e dei regolamenti disciplinanti i conflitti di interesse e le incompatibilità. Dopo la nomina della CEV, l'ANVUR richiede all'Ateneo di segnalare eventuali elementi di incompatibilità. La composizione della CEV viene approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR. Le valutazioni sono assunte collegialmente dalla CEV.

## 2 - Presentazione della struttura valutata

L'Università commerciale "Luigi Bocconi" è un'università non statale legalmente riconosciuta con sede a Milano. Fondata nel 1902, è specializzata nell'ambito delle scienze economiche, aziendali, giuridiche e sociali. L'Ateneo si caratterizza per un orientamento internazionale e si distingue inoltre per l'integrazione tra attività accademiche e mondo professionale, sostenuta da una rete consolidata di collaborazioni con istituzioni e imprese.

**Tab. 3 - Numero di Corsi di Studio attivi per tipologia, a.a. 2024/2025, e iscritti, a.a. 2024/2025**

Corsi di Studio	Numero	Iscritti
Triennali	10	8.297
Magistrali	14	4.289
Magistrali a Ciclo Unico	1	1.436
Dottorati di Ricerca	5	176
<b>Totale</b>	<b>30</b>	<b>14.198</b>

Fonte: MUR – Offerta Formativa (OFF – 2024/25) – Anagrafe Dottorati (40° Ciclo)

Anagrafe Nazionale degli Studenti al 29/08/2025

**Tab. 4 - Numero di Dipartimenti e/o altre strutture**

Struttura	Numero
Facoltà	1
Dipartimenti	9

Fonte: MUR – Strutture al 29/08/2025

**Tab. 5 - Numero di docenti in servizio, per tipo di contratto e per area CUN**

Area CUN	PO	PA	RU	Totale
01 – Scienze matematiche e informatiche	2	2	11	15
02 – Scienze fisiche	3	1	4	8
03 – Scienze chimiche				
04 – Scienze della terra				
05 – Scienze biologiche				
06 – Scienze mediche				
07 – Scienze agrarie e veterinarie				
08 – Ingegneria civile ed architettura			2	2
09 – Ingegneria industriale e dell'informazione		1	1	2
10 – Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche		2		2
11 – Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche				
12 – Scienze giuridiche	28	15	12	55
13 – Scienze economiche e statistiche	87	79	67	233
14 – Scienze politiche e sociali	4	2	4	10
<b>Totale</b>	<b>124</b>	<b>102</b>	<b>101</b>	<b>327</b>

Fonte: MUR - Archivio del Personale Docente al 01/09/2025

**Tab. 6 - Numero di Personale Tecnico-Amministrativo in servizio**

	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Totale
<b>Totale</b>	<b>557</b>	<b>25</b>	<b>582</b>

Fonte: MUR – Rilevazione Mur sul personale docente e non docente al 31/12/2024 (estrazione al 29/08/2025)

### 3 – Valutazione di Sede (Ambiti A, B, C, D, E)

Il modello AVA 3, tenendo conto di quanto prescritto dal D.M. 1154/2021, presenta cinque ambiti di valutazione, strutturati partendo dai processi di pianificazione strategica e organizzazione del **Sistema di Governo e dell'Assicurazione della Qualità (Ambito A)**, per poi focalizzare l'attenzione sui **processi di pianificazione e gestione delle risorse (Ambito B)**, intese come risorse umane (personale docente e di ricerca e tecnico-amministrativo), finanziarie, strutturali (in termini di strutture nonché di attrezzature e tecnologie), infrastrutturali e di gestione delle informazioni e della conoscenza; l'Ambito C approfondisce i processi di **Assicurazione della Qualità (Ambito C)** a livello di Ateneo; gli ultimi due ambiti sono dedicati alla **pianificazione e gestione dei processi di pianificazione e gestione della didattica e dei servizi agli Studenti (Ambito D)** e di quelli della **ricerca e della terza missione/impatto sociale (Ambito E)** sviluppati a livello di Ateneo.

Per ogni Ambito, sono stati definiti Punti di Attenzione (PdA) e Aspetti da Considerare (AdC).

Il giudizio dei Punti di Attenzione viene graduato come segue<sup>2</sup>:

- **Pienamente soddisfacente.** Le attività poste in essere riguardo agli Aspetti da Considerare del Punto di Attenzione garantiscono buoni o ottimi risultati e possono essere oggetto di segnalazione agli altri Atenei. In caso di ottimi risultati, la CEV può esprimere una "Segnalazione di buona prassi".
- **Soddisfacente.** Le attività poste in essere riguardo agli Aspetti da Considerare del Punto di Attenzione garantiscono l'assenza di criticità rilevanti, o il loro superamento in tempi adeguati, non superiori a un anno dalla visita istituzionale. Tale giudizio può essere associato alla presenza di criticità, purché queste siano state rilevate dal sistema di AQ e per le quali siano state poste in essere attività volte al loro superamento. Non sono richieste segnalazioni, ma se la CEV lo ritiene opportuno può segnalare (opzionale) una "Buona Prassi" o una "Raccomandazione".
- **Parzialmente soddisfacente.** Le attività poste in essere riguardo agli Aspetti da Considerare del Punto di Attenzione hanno un fondamento logico non sufficientemente chiaro, le modalità di realizzazione non risultano ancora compiutamente definite, le attività sono implementate in maniera non sistematica e presentano alcune criticità o non garantiscono dal verificarsi di criticità. Il punto di attenzione viene approvato con riserve. La CEV deve esprimere almeno una "Raccomandazione" (obbligatoria) e/o può formulare una "Condizione" (opzionale) in funzione del livello di strutturazione e della sistematicità delle attività esaminate e della rilevanza delle criticità riscontrate.
- **Non soddisfacente.** Le attività relative agli Aspetti da Considerare del Punto di Attenzione non risultano sviluppate o se presenti non hanno un fondamento logico, le modalità di realizzazione non risultano ancora definite, le attività sono implementate in maniera non strutturata e presentano criticità rilevanti. Il Punto di Attenzione non viene approvato. La CEV deve esprimere almeno una "Condizione" (obbligatoria) e può segnalare una "Raccomandazione" (opzionale).

La CEV formula un testo sintetico che motiva la "Segnalazione di buona prassi", la "Raccomandazione" oppure la "Condizione", riportate nella Scheda di valutazione.

---

<sup>2</sup> La graduazione dei giudizi è la stessa anche per Corsi di Studio, Corsi di Dottorato di Ricerca e Dipartimenti.

### 3.1 – Considerazioni generali sul processo di valutazione e sull'autovalutazione dell'Ateneo

*Descrizione del processo di valutazione con considerazioni su come si è sviluppato nelle diverse fasi (Analisi Documentale, Visita a Distanza di CdS e PhD, Visita sul Posto, Rapporto post Visita, Controdeduzioni, risposte alle Controdeduzioni)*

La CEV ha lavorato in coerenza con quanto previsto dalle Linee Guida per l'Autovalutazione e la Valutazione del Sistema di AQ negli Atenei e con le indicazioni di volta in volta fornite da ANVUR, che ha supportato in tutte le fasi le attività della CEV.

Il processo di valutazione si è sviluppato nelle seguenti fasi:

- Avvio dell'analisi documentale individuale con accesso all'autovalutazione dell'Ateneo sulla Piattaforma Accreditamenti di ANVUR. A partire dal 13 febbraio 2025, la CEV ha analizzato l'autovalutazione e le fonti documentali riportate per ogni PdA dall'Ateneo nella piattaforma dedicata, ha definito sia gli aspetti da approfondire durante la visita sia la bozza del programma di visita. Durante questa fase, la CEV ha richiesto documenti integrativi relativi alla Sede e al CdS in Finanza. Durante l'esame documentale, il Presidente, con l'ausilio del Coordinatore e dei Coordinatori delle SottoCEV, ha predisposto una bozza di Programma di visita, relativo sia alla visita a distanza dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca, sia alla visita istituzionale in presenza presso la sede dell'Ateneo.
- Definizione del Programma di visita. La bozza del programma di visita è stata trasmessa all'Ateneo (7 marzo 2025 e 22 marzo 2025) che l'ha così potuta completare con i nominativi delle persone individuate a prendere parte agli incontri (17 marzo 2025 e 28 marzo 2025).
- Predisposizione dei Diari di visita. Sulla base del Programma di visita, gli Esperti della CEV, ciascuno per la parte di propria competenza e sotto la supervisione del Coordinatore, hanno predisposto il Diario di visita della Sede. Ogni SottoCEV, inoltre, ha predisposto i Diari di visita per ciascun Corso di Studio, Corso di Dottorato di Ricerca e Dipartimento in valutazione.
- Visite a distanza dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato. La CEV ha svolto le visite a distanza dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca selezionati secondo il cronoprogramma riportato in Tabella 7. Presidente e Coordinatore hanno partecipato a tutti gli incontri.
- Riunione di consenso. Prima dell'avvio della visita istituzionale, dopo la visita a distanza dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca, la CEV si è riunita per la chiusura dell'analisi documentale e per condividere le prime risultanze maturate, anche a valle della visita a distanza dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca (07 aprile 2025).
- Visita in loco. Alla visita in loco hanno partecipato il Presidente e il Coordinatore della CEV, gli Esperti di Sistema, l'Esperto di Sostenibilità economico-finanziaria, e gli Esperti Studenti. La CEV ha svolto la visita istituzionale con gli incontri di Sede e di Dipartimento e i sopralluoghi presso le strutture e infrastrutture dei Corsi di Studio, Corsi di Dottorato di Ricerca e Dipartimenti oggetto di visita come da Programma definito con l'Ateneo (Tabella 8).
- Schede di valutazione preliminare. La CEV ha predisposto in piattaforma le Schede di Valutazione preliminare della Sede, dei Corsi di Studio, dei Corsi di Dottorato di Ricerca e dei Dipartimenti oggetto di visita così come approvate collegialmente nella riunione di consenso del 05 giugno 2025. Terminato il lavoro della CEV, le schede sono state integrate dall'ANVUR nella parte relativa alla valutazione degli indicatori qualitativi e quantitativi relativi ai risultati raggiunti dall'Ateneo.
- Invio della Relazione preliminare. L'ANVUR ha trasmesso la Relazione preliminare all'Ateneo il 14 luglio 2025.
- Revisione del Rapporto e definizione dei Temi Chiave. La CEV e l'ANVUR, non avendo ricevuto le controdeduzioni formulate dall'Ateneo (26 agosto 2025), hanno integrato le Schede di Valutazione

preliminare con le proprie risposte predisponendo le Schede di Valutazione finale in Piattaforma il 26 settembre 2025.



**Tab. 7 – Programma delle visite a distanza dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca**

CdS e PhD	Data
International Economics and Management, L-18	24/03/2025
Finanza – Finance, LM-16	25/03/2025
Marketing Management, LM-77	26/03/2025
Economics, management and Computer Science, L-33	28/03/2025
Dottorato di ricerca in Business administration and management	24/03/2025
Dottorato di ricerca in Economics and finance	26/03/2025

**Tab. 8 – Programma della visita in loco (8 – 10 aprile 2025)**

08/04/2025	09/04/2025	10/04/2025
Sede	SottoCEV A - Dipartimento di Marketing	Incontro conclusivo con il Rettore e la Governance
	SottoCEV B - Dipartimento di Finanza	
Tutta la CEV	Visita alle strutture e infrastrutture dei CdS/Dottorati/Dipartimenti/ oggetto di valutazione + strutture di Ateneo	Tutta la CEV

Tra le novità del Modello AVA3 è richiesto agli Atenei, ai Corsi di Studio, ai Corsi di Dottorato di Ricerca e ai Dipartimenti oggetto di visita di esprimere, per ciascuno dei Punti di Attenzione del Modello di Accreditamento Periodico, un giudizio di autovalutazione corredato dalle fonti documentali in grado di supportarlo.

La CEV intende riconoscere l'accuratezza con cui l'Ateneo ha pianificato e curato la preparazione alla visita, garantendo completezza documentale, puntualità organizzativa e costante supporto operativo. L'intero processo si è svolto in un clima di autentica collaborazione, sostenuto da un atteggiamento proattivo e da un'apertura al confronto che hanno favorito un dialogo franco e informato. La comunità universitaria ha vissuto l'appuntamento istituzionale come una reale occasione di crescita e di ulteriore consolidamento del sistema di AQ, come testimoniano l'ampia partecipazione, la disponibilità a condividere evidenze e il contributo costruttivo offerto da tutte le componenti.

L'Ateneo si è impegnato in modo specifico e diligente a curare il caricamento dell'Autovalutazione e delle relative fonti documentali sulla Piattaforma ACCREDITAMENTI di ANVUR, assicurando altresì la pubblicazione dei video delle strutture (CdS/PhD/Dipartimenti) e dei calendari delle lezioni.

L'Ateneo ha presentato una Relazione di Autovalutazione complessivamente solida, che risponde in modo adeguato a quanto richiesto nel processo di autovalutazione in preparazione alla visita. In particolare: i) la descrizione è stata corredata da riferimenti documentali e ipertestuali pertinenti ai Documenti Chiave/di Supporto e a pagine dedicate del sito di Ateneo; ii) ha consentito di apprezzare la coerenza e l'integrazione degli approcci adottati; iii) ha evidenziato la reale attuazione degli approcci e la loro diffusione nelle aree pertinenti, con chiari rimandi agli Aspetti da Considerare; iv) ha riportato elementi utili a comprendere da quanto tempo tali approcci sono stati introdotti. Risulta invece non sempre approfondito il focus sull'efficacia e sulle azioni di miglioramento, ovverosia della fase ACT della logica PDCA, in quanto le evidenze fornite appaiono parziali e non sempre supportate da indicatori, target/valori soglia.

## 3.2 – Sintesi della valutazione espressa

In questa sezione si riportano:

- Commenti e osservazione sui Temi Chiave della Sede in riferimento agli Ambiti di valutazione
  - Principali Punti di Forza
  - Principali Aree di Miglioramento
- Commenti e osservazione sui Temi Chiave dei Dipartimenti, dei Corsi di Studio e dei Dottorati di Ricerca selezionati per la Visita
  - Principali Punti di Forza complessivamente ricorrenti per Dipartimenti/CdS/PhD
  - Principali Aree di Miglioramento complessivamente ricorrenti per Dipartimenti/CdS/PhD
- Fascia di Valutazione assegnata all'Ateneo e ai Dipartimenti, Corsi di Studio e Dottorati di Ricerca selezionati per la Visita

Il modello AVA3 è rivolto a tutti gli Atenei italiani, indipendentemente dalla loro dimensione, dalla natura privata o pubblica, dal modello organizzativo adottato. L'adattamento del modello AVA3 alle specificità di ogni Ateneo è competenza della CEV per la valutazione dei processi e di ANVUR per la valutazione degli indicatori di risultato. In questo contesto, la CEV ha applicato il modello AVA3 tenendo conto che l'Università Bocconi:

1. è **privata**, con un quadro normativo e regolamentare in parte differente rispetto alle Università statali;
2. ha adottato un modello **accentrato** di sistema di assicurazione della qualità, tenuto conto anche della sua dimensione;
3. ha organizzato lo **Staff** a supporto delle attività di tutti i principali attori del sistema di assicurazione della qualità (in particolare al Presidio della qualità e al Nucleo di valutazione) assicurando adeguate dimensioni e competenze.

In Bocconi le tre caratteristiche si sono tradotte in punti di forza (ad esempio maggiore flessibilità rispetto alle statali, efficienza soprattutto nei processi di monitoraggio dei risultati, sinergie tra i responsabili del sistema e lo Staff che gestisce i processi di assicurazione della qualità). Tuttavia, le stesse caratteristiche presentano rischi (ad esempio eccessiva personalizzazione e semplificazione del modello AVA3, scarsa collegialità e condivisione dei processi del sistema di assicurazione della qualità) a cui non sempre l'Ateneo è riuscito a sottrarsi. Nel complesso molto positivi i risultati emergenti dagli indicatori ministeriali e dell'Ateneo.

### 3.2.1 – Ambito A: STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

In questo Ambito si valuta la capacità degli Atenei di definire, formalizzare e realizzare, attraverso politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi, una propria visione, chiara, coerente, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali. L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi strategici e operativi deve essere assicurata attraverso l'implementazione di un Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità (AQ), dotato di un efficace sistema di pianificazione e monitoraggio dei piani e dei risultati conseguiti, nonché di modalità chiare e trasparenti per la revisione critica del suo funzionamento, attraverso il coinvolgimento delle diverse componenti dell'Ateneo, tenendo anche conto dei processi di autovalutazione e delle valutazioni esterne ricevute. 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.

#### Punti di Forza:

In considerazione di quanto premesso a livello introduttivo, con riferimento all'Ambito A si sottolineano i seguenti punti di forza:

- L'Ateneo delinea una strategia e una visione della qualità fondate su un'analisi accurata di contesto e stakeholder; quindi, le traduce in politiche e obiettivi pubblici e accessibili (Vision 2030/PS 2021–2025), assicurando coerenza con risorse, competenze e impatti attesi.
- Il Piano Strategico concretizza tale visione in un impianto operativo chiaro e ne governa l'attuazione con attenzione agli effetti su bilanci, programmazione e controllo, mantenendo elevata trasparenza documentale.
- L'internazionalizzazione rappresenta una leva distintiva e consolidata: ampia offerta in lingua inglese, mobilità e stage all'estero, partnership e doppi titoli e una quota crescente di faculty e studenti internazionali costituiscono una buona prassi riconosciuta.
- L'innovazione didattica e digitale è sostenuta da iniziative e strutture dedicate che potenziano tecnologie e metodologie a supporto di didattica e ricerca (es. Pedagogical Innovation Team), mantenendo al contempo la centralità della didattica in presenza.
- La governance di Ateneo risulta coerente rispetto alle strategie e alla dimensione dell'Ateneo: l'Istituto Javotte tutela indipendenza e missione, il CdA esercita indirizzo e controllo, il vertice ripartisce responsabilità e il Comitato di Programmazione e Raccordo (CPR) presidia il monitoraggio annuo del Piano.
- L'assetto organizzativo chiarisce ruoli e responsabilità (Rettore, Consigliere Delegato, Prorettori/Dean) e integra Dipartimenti, Scuole e Centri di Ricerca in un modello sinergico che facilita decisioni, esecuzione e rendicontazione delle attività.
- La partecipazione di faculty e staff è strutturale: docenti e personale siedono negli organi chiave (CdA, CA, NdV, PQA, CPR e altri), lavorano in gruppi misti e alimentano un circuito decisionale e informativo che collega governo accademico e sistemi AQ.
- Il sistema di monitoraggio governa strategie e risultati con un set integrato di 31 macro-indicatori, 39 obiettivi e 109 azioni, affiancato da KPI esterni e 14 tipologie di survey, nonché da tableau de bord e cruscotti elaborati dal PQA organizzato per strutture e finalizzato al follow-up.
- Il riesame periodico alimenta il miglioramento continuo: nel 2023 il sistema di AQ è stato aggiornato alla luce di AVA3; nel 2024 Comitato di Programmazione e Raccordo e CdA hanno condotto e approvato un riesame organico, grazie anche a canali di comunicazione diffusi tra comunità accademica e organi di governo.
- La rappresentanza studentesca incide sulle scelte di Ateneo attraverso un sistema multilivello esteso al Nucleo di Valutazione e la partecipazione a comitati tematici con funzione istruttoria rispetto alle decisioni degli organi di governo.

### Aree di Miglioramento:

La CEV rileva, con riferimento all'Ambito A, le Aree di Miglioramento che devono vedere l'Ateneo impegnarsi, tra cui:

- L'Ateneo non associa gli obiettivi strategici e operativi a target e indicatori nel Piano Strategico originario.
- Il Presidio della Qualità include figure di governo e rischia di confondere funzioni di governo e monitoraggio, riducendo autonomia e indipendenza.
- Il Nucleo di Valutazione conta solo due membri esterni e non garantisce piena autonomia e indipendenza.

- L'architettura del sistema AQ non stabilisce flussi con Organismo di vigilanza, Compliance 231 e Internal Audit, generando rischi di duplicazioni o lacune nei controlli.
- Il sistema AQ della Terza missione è focalizzato sulla mappatura e non risulta pienamente consolidato in tutte le fasi del ciclo PDCA.
- La gestione accentrata della Terza missione ostacola il coinvolgimento e la consapevolezza diffusa di dipartimenti, centri, scuole e dottorati.
- I colloqui di visita rilevano una parziale sovrapposizione dei ruoli tra Gruppi AQ e Gruppi di Riesame dei CdS.
- La composizione ristretta dei tavoli di CdS non favorisce la collegialità e il pieno coinvolgimento di tutti i docenti nei processi di gestione e AQ.
- In Ateneo il monitoraggio della Terza missione risulta attuato ma non pienamente consolidato.
- Il sistema AQ della Terza missione, recentemente riorganizzato, richiede miglioramenti nella fase di riesame.
- L'Ateneo non ha ancora attuato pienamente la previsione statutaria sul Consiglio degli Studenti, pur avendo avviato i lavori per il relativo regolamento.
- La partecipazione sostanziale degli studenti alle decisioni non risulta sempre evidente anche per l'assenza del diritto di voto nella quasi totalità degli organi.

**Buona prassi:** Non presenti.

#### Raccomandazione:

In conseguenza della valutazione espressa, la CEV ha definito per l'Ambito A le seguenti raccomandazioni:

- Rafforzare la componente esterna del Nucleo di valutazione, per favorire l'indipendenza e l'autonomia di questo importante organo di controllo
- Rafforzare le componenti del Presidio della Qualità che non hanno responsabilità di governo dell'Ateneo, per favorire l'indipendenza e l'autonomia del Presidio della Qualità rispetto al sistema di governo della Bocconi.
- Aggiornare il sistema AQ di Ateneo per tenere conto delle relazioni e dei flussi di comunicazione con l'Organismo di Vigilanza, la compliance e l'Internal Audit.
- Valorizzare le molteplici e differenziate attività di terza missione/impatto sociale che l'Ateneo ha recentemente mappato, con una ridefinizione di specifici obiettivi strategici e con il pieno consolidamento dei processi di Assicurazione della Qualità di terza missione/impatto sociale.
- Rafforzare la collegialità, il coinvolgimento e la piena consapevolezza dei dipartimenti, delle scuole, dei centri di ricerca e dei dottorati nelle attività e nei processi AQ di Terza Missione/Impatto Sociale
- Si raccomanda di dare piena attuazione alla costituzione e al funzionamento dell'organo del Consiglio degli Studenti, come previsto e disciplinato dallo Statuto di Ateneo.

**Condizione:** Non presente.

### 3.2.2 – Ambito B: GESTIONE DELLE RISORSE

In questo Ambito si valuta la capacità degli Atenei di gestire le risorse materiali e immateriali a supporto delle politiche, delle strategie e dei relativi piani di attuazione. Gli Atenei devono dotarsi di un adeguato sistema di programmazione, reclutamento, qualificazione e sviluppo delle risorse umane, sia in riferimento al personale docente che al personale tecnico-amministrativo. Gli Atenei devono dimostrare la piena sostenibilità economico finanziaria delle attività svolte ed essere in possesso di un sistema di programmazione e gestione delle risorse finanziarie in grado di mantenerla nel tempo. Gli Atenei devono altresì dimostrare di possedere un adeguato sistema per la programmazione e gestione delle strutture, delle attrezzature, delle tecnologie, dei dati, delle informazioni e delle conoscenze per le attività di didattica, di ricerca, di terza missione e per i servizi.

#### Punti di Forza:

Con riferimento ai Punti di Attenzione dell'Ambito B, dalla valutazione emergono diversi Punti di Forza, tra cui:

- L'Ateneo adotta e aggiorna dal 2013 un modello di inquadramento della faculty coerente con la pianificazione strategica e con le esigenze didattiche.
- L'Ateneo rafforza la vocazione internazionale reclutando docenti e ricercatori di alto profilo, attivando il Programma di Visiting Professor e valorizzando anche profili PTA con esperienza estera.
- BUILT e il Faculty Training Hub sostengono la crescita didattica dei docenti, mentre TrainUP e i Piani di Sviluppo promuovono la formazione continua del PTA con monitoraggio di soddisfazione e impatto.
- L'Ateneo incentiva la performance di faculty e PTA attraverso sistemi retributivi e premiali collegati a risultati e obiettivi, inclusi i meccanismi del framework ValueUP.
- L'Ateneo gestisce il reclutamento del PTA con processi formalizzati che raccolgono i fabbisogni dal basso, prevedono supervisione apicale e applicano criteri di coerenza strategica, inclusione e pari opportunità.
- L'Ateneo promuove il benessere del PTA offrendo smart working, iniziative di welfare come l'Asilo Nido Bocconi e supporto tramite lo sportello sociale ISSIM.
- L'Ateneo ascolta sistematicamente faculty e PTA tramite survey di clima, tra cui la Bocconi Workplace Climate Survey e l'indagine del dicembre 2024, che guidano interventi di miglioramento.
- L'Ateneo pianifica e monitora in modo strutturato la dotazione del personale tecnico-amministrativo per garantire coerenza con lo sviluppo strategico e con l'evoluzione organizzativa.
- L'Università organizza lo staff con uffici centrali e presidi locali e ne valuta la qualità del servizio con indagini di customer satisfaction coordinate dal Presidio della Qualità e dall'ufficio QA&Accreditation.
- L'Università Bocconi adotta un modello di pianificazione economico-finanziaria solido e strutturato, allineato al Piano Strategico 2021-2025 e alla Vision 2030, per sostenere didattica, ricerca e terza missione.
- I budget triennali e annuali risultano pienamente coerenti con la pianificazione strategica, come attestano l'allineamento tra Piano Strategico, "Financials Underlying SP 21-25", Manuale del Controllo di Gestione e Bilancio Preventivo 2025-2027.
- L'Ateneo conduce il processo di budgeting in modo iterativo e strutturato, integrando proiezioni finanziarie, investimenti strategici e monitoraggio continuo per garantire sostenibilità e coerenza gestionale.
- L'Università ha implementato un sistema di contabilità analitica e controllo di gestione multilivello che supporta efficacemente le decisioni strategiche e operative.

- L'Ateneo integra il controllo di gestione nella governance finanziaria utilizzando un ERP avanzato (SAP) e seguendo il Manuale del Controllo di Gestione e la relativa Struttura Organizzativa.
- L'analisi dei consuntivi recenti, dei budget annuali e triennali e degli indicatori chiave conferma la solidità complessiva del modello di gestione finanziaria.
- L'Ateneo ha definito le strategie di sviluppo e gestione del patrimonio immobiliare 2024–2030, in coerenza con i tre macro-obiettivi del Piano Strategico 2021–2025, rendicontando le opere 2021–2023 e monitorando semestralmente il piano 2024–2026 che include il progetto Campus 2030.
- La Direzione IS&FM mantiene in efficienza le strutture e le infrastrutture dell'Università coordinando manutenzioni svolte da società specializzate tramite contratti d'appalto.
- L'Ateneo rafforza accessibilità e sostenibilità ambientale realizzando interventi per l'eliminazione delle barriere e istituendo una governance dedicata con Comitato Sostenibilità e report annuale, Energy e Mobility Manager e una Politica Ambientale 2024.
- L'Ateneo dispone di strutture adeguate, verificate raccogliendo esigenze da studenti, organi accademici e direzioni amministrative, e tramite monitoraggi periodici (indagini su studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo), che mostrano livelli di soddisfazione positivi per la maggior parte dei servizi (biblioteche, servizi linguistici, ristorazione, alloggi, ecc.).
- L'Ateneo pianifica e gestisce attrezzature e tecnologie in coerenza con il Piano Strategico, affidando a BUILT—in collaborazione con Technology e Academic Services—l'innovazione didattica e la manutenzione per un modello sempre più digitale.
- L'Ateneo potenzia ricerca e didattica con investimenti in infrastrutture (cluster HPC, sistemi informativi e sicurezza) e con una dotazione bibliotecaria ampia e digitale comprensiva di Electronic Course Reserve a supporto della didattica.
- L'Ateneo verifica l'adeguatezza delle tecnologie con monitoraggi automatizzati e survey annuali, attiva un controllo proattivo sulle reti e garantisce accessibilità fisica e digitale per studenti con disabilità, DSA e BES (es. progetto Be-Able e servizi per difficoltà uditive e visive).
- L'Ateneo potenzia la gestione delle informazioni con un ecosistema IT integrato (data center rinnovato, adozione progressiva del cloud AWS/Azure e approccio API-first) e con un data lake centralizzato che migliora monitoraggio e pianificazione strategica.
- L'Ateneo struttura la gestione della proprietà intellettuale con una IP Policy e un IP Team e tutela il marchio con monitoraggi contro cybersquatting e contraffazioni, rafforzando il posizionamento nazionale e internazionale.
- L'Ateneo valorizza e diffonde la ricerca tramite canali dedicati (Hub News & Events, SDA Bocconi Insight, Podcast Bocconi, MOOC su Coursera) e con eventi e collaborazioni (es. Notte Europea dei Ricercatori, media e aziende) per raggiungere un pubblico più ampio.

### Aree di Miglioramento:

A fronte degli evidenziati Punti di Forza, emergono in ogni caso diffuse Aree di Miglioramento che devono vedere l'Ateneo impegnarsi.

Nello specifico, le principali risultano:

- I colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno confermato che in alcuni dipartimenti il processo di predisposizione dei Piani di Utilizzo delle Risorse (PUR) non è adeguatamente documentato.
- L'Ateneo ha definito i processi per le progressioni di carriera (promozione a Quadro, Piani di successione), nei quali però non vengono chiariti i criteri con i quali viene definito il fabbisogno di progressioni di carriera.
- Non ci sono evidenze di come l'Ateneo promuova lo sviluppo di expertise dello staff attraverso lo strumento della mobilità interna.
- L'informazione pubblica dell'assetto organizzativo dell'Ateneo è limitata, non garantendo la piena trasparenza verso i propri utenti, seppure questi possano avvalersi di uno strumento alternativo di richiesta informazioni tramite il canale BinTouch.
- In un quadro di solida gestione economico-finanziaria e coerente sviluppo delle attività istituzionali, si può valutare l'opportunità di affinare ulteriormente i modelli di monitoraggio dell'efficienza della spesa per il personale, anche in relazione alla dinamica dei ricavi, al fine di consolidare la capacità di risposta flessibile in scenari di discontinuità o stress finanziario. Ciò risulta particolarmente rilevante per istituzioni a prevalente finanziamento da contribuzione studentesca, per le quali la capacità di bilanciare crescita e sostenibilità costituisce un presidio strategico di resilienza.
- Molteplici evidenze (segnalazioni dei rappresentanti degli studenti, segnalazioni di alcune CPDS, Report di sintesi dei risultati della survey indirizzata agli studenti iscritti ai CDS e ai corsi di dottorato nei mesi di febbraio e settembre 2024, avente ad oggetto i servizi e le infrastrutture messe a disposizione dall'Ateneo) rilevano carenza di spazi per lo studio individuale e di gruppo.
- Tenuto conto dei rischi connessi alla transizione verso il sistema SAP S/4HANA (avviata nel maggio 2023) e per contribuire tempestivamente all'abbattimento dei problemi emersi a valle della transizione, vanno rafforzate le azioni di monitoraggio.

### Buona prassi:

In conseguenza della valutazione espressa, la CEV ha definito per l'Ambito A le seguenti buone prassi:

- Con un approccio pienamente consolidato l'Ateneo persegue l'innalzamento dei livelli di qualificazione didattica e scientifica del proprio personale docente e di ricerca, anche attraverso una efficace strategia di reclutamento di docenti e ricercatori stranieri (e/o con esperienza di lavoro internazionale) di elevato profilo scientifico e didattico e di implementazione del Programma di Visiting Professor.
- I processi di pianificazione dei fabbisogni assunzionali e di competenze (Human Capital Planning), la definizione dei ruoli professionali e del modello di leadership, insieme al programma TrainUP e ai Piani di Sviluppo professionale, costituiscono un sistema integrato, coerente e strategico per il reclutamento, la valorizzazione e la gestione del personale tecnico-amministrativo.

**Raccomandazione:** Non presente.

**Condizione:** Non presente.



### 3.2.3 – Ambito C: ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

In questo Ambito si valutano i processi di Assicurazione della Qualità, in particolare la capacità dell'Ateneo di dotarsi di un sistema di autovalutazione dei Corsi di Studio e dei dipartimenti, attraverso attività di monitoraggio e riesame dei processi e dei risultati della didattica, della ricerca e della terza missione. Il sistema di Assicurazione della Qualità deve prevedere una attività di monitoraggio sulla sua efficacia che coinvolga tutti gli organi e le funzioni interessate, ai diversi livelli di responsabilità, e che prenda in esame le considerazioni critiche espresse dal NUV al quale, nell' delle sue funzioni istituzionali, è demandata la valutazione del sistema e dei processi di AQ della didattica, della ricerca e della terza missione.

#### Punti di Forza:

- Il Presidio della Qualità (PdQ), con l'Ufficio Quality Assurance & Accreditation, supporta in modo strutturato il riesame periodico di CdS, Dottorati, Dipartimenti e Centri tramite strumenti di analisi dedicati.
- Per i CdS, dal 2019 è operativo un cruscotto che monitora annualmente le azioni di miglioramento nate da CPDS/feedback studentesco e dai riesami: l'approccio è ormai consolidato.
- La componente studentesca è stabilmente coinvolta in autovalutazione/valutazione tramite diversi strumenti di rilevazione, focus group e incontri con le Direzioni dei CdS.
- Esiste una procedura chiara di verifica e follow-up delle opinioni sulla didattica; gli studenti nelle CPDS hanno accesso ai dati con il necessario dettaglio (es. OPIS disaggregati).
- Dal 2023, a valle del riesame del Sistema di AQ, il PdQ ha prodotto e aggiorna linee guida, format e documenti (pubblicati online) che scandiscono tempi e metodi per AQ dei CdS; per CdD/Dipartimenti/Centri il supporto metodologico è stato formalizzato solo di recente.
- Sono attive iniziative di formazione e divulgazione (anche moduli asincroni online) rivolte in particolare ai nuovi incaricati; sono pubblicizzate sul sito di Ateneo e sul portale interno B-Quality, con rendicontazione delle partecipazioni.
- Il Presidio della Qualità (PdQ) monitora l'efficacia del sistema di AQ tramite cruscotti: dal 2019 per i CdS e, più recentemente, anche per Dipartimenti e CdD; sulla didattica il monitoraggio è consolidato e supportato dal Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica (CERVD).
- È attiva una procedura efficace di verifica e follow-up delle opinioni degli studenti sulla didattica (estesa ai Dottorati) e delle indicazioni delle CPDS nelle Relazioni annuali.
- Il PdQ ha supportato il riesame del Sistema di Governo e di AQ d'Ateneo, svolto in profondità alla luce di AVA3 e concluso nel 2023 da una Cabina di Regia (PdQ, NdV, Direzione Planning, Control & Valuation), con un aggiornamento significativo del sistema di AQ poi recepito nel Rapporto di Riesame periodico del Comitato di Programmazione e Raccordo.
- Gli esiti del monitoraggio sono condivisi con NdV e Organi di Governo; ciò è favorito dal doppio ruolo del Presidente del PdQ (anche Prorettore alla Strategia Accademica) e dall'istituzione del Comitato di Programmazione e Raccordo, che coordina indirizzo strategico, gestione operativa e processi di AQ.
- Il Nucleo di Valutazione valuta la pianificazione strategica d'Ateneo con incontri periodici con la Governance e rendiconta nella Relazione annuale.
- Il Sistema di AQ e il monitoraggio dei CdS, dei Dipartimenti, dei Centri di Ricerca, dei Dottorati di Ricerca sono sistematicamente valutati dal Nucleo di Valutazione, che ne riferisce dettagliatamente nelle sue relazioni annuali.



- Le valutazioni del NdV includono audizioni di CdS, Dipartimenti, Dottorati e Sede, basate su linee guida, con rilievi e relative azioni di miglioramento documentate.
- Il NdV considera le opinioni di studenti, dottorandi e laureandi; la copertura delle opinioni studentesche è recentemente migliorata in modo significativo.
- Le raccomandazioni del NdV del 2023 sono riprese nel 2024 con un chiaro follow-up su responsabilità e avanzamento delle azioni di miglioramento.

### Aree di Miglioramento:

Per quanto riguarda l'ambito di valutazione C, le principali Aree di Miglioramento risultano:

- Il riesame di CdD e Dipartimenti è recente e non ancora consolidato: esiste un cruscotto, ma alcune azioni sono incompiute e manca evidenza di analisi sistematica dei risultati a supporto del miglioramento.
- La composizione dei Comitati di CdS (solo rappresentanze di docenti e studenti) non coinvolge pienamente tutti i docenti nei processi di gestione e di AQ dei CdS.
- Pur con procedure di follow-up definite, non emergono prove che le CPDS verifichino l'attuazione e gli effetti degli interventi correttivi.
- Il portale B-Quality (attivo da marzo 2024) è ancora poco conosciuto e consultato dagli attori dell'AQ.
- Alcuni rappresentanti degli studenti non sono pienamente consapevoli del proprio ruolo: serve rafforzare cultura della qualità e l'efficacia della formazione dedicata.
- Per Dipartimenti, Centri, Dottorati e Terza missione il monitoraggio è stato avviato da poco: individua criticità ma non sempre chiarisce come se ne verifichi l'efficacia; il processo non è ancora pienamente allineato e consolidato secondo AVA3.
- Gli studenti (sia in aula sia come rappresentanti) mostrano una percezione limitata del ruolo della CPDS.

### Buona prassi:

In conseguenza della valutazione espressa, la CEV ha definito per l'Ambito C la seguente buona prassi:

- Dall'analisi documentale e dalle evidenze acquisite nel corso della visita emerge il rilevante ruolo svolto dall'Ufficio Quality Assurance & Accreditation nella diffusione e promozione della cultura della qualità con riferimento, in particolare alla predisposizione di linee guida, all'attività di formazione, alla piattaforma b-quality, al monitoraggio del sistema AQ.

**Raccomandazione:** Non presente.

**Condizione:** Non presente.

### 3.2.4 – Ambito D: QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

In questo Ambito si valuta la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva della programmazione e dell'articolazione dell'offerta formativa, anche in relazione al contesto di riferimento nazionale e internazionale. Aspetti importanti riguardano: (i) la progettazione e l'aggiornamento dei corsi di studio, tenendo conto delle necessità di sviluppo espresse dalla società e dal contesto di riferimento anche in relazione agli obiettivi di internazionalizzazione e alle diverse modalità di erogazione della didattica (in presenza, a distanza o di tipo misto), (ii) lo sviluppo di un'offerta formativa dei Corsi di Studio coerente con la docenza e le risorse logistiche, infrastrutturali, didattiche e di ricerca possedute, (iii) l'attenzione dei Corsi di Studio agli studenti, attraverso la programmazione e l'attuazione di attività efficaci di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, di modalità chiare e trasparenti per l'ammissione ai diversi Corsi di Studio, di gestione delle carriere e di tutoraggio. Si valuta anche il sistema di gestione delle risorse e dei servizi a supporto della didattica e degli studenti.

#### Punti di Forza:

Con riferimento ai Punti di Attenzione dell'Ambito D, dalla valutazione emergono alcuni Punti di Forza, tra cui:

- L'Ateneo definisce una visione chiara dell'offerta formativa, centrata su Scienze sociali e Data & Computing Sciences, e ne pianifica lo sviluppo in coerenza con la strategia istituzionale e con il contesto di riferimento.
- I documenti di indirizzo ("Politiche per la Qualità nella didattica" e "Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa") collegano la qualità agli obiettivi del Piano Strategico e vengono aggiornati periodicamente, anche su impulso del NdV, per garantire coerenza con la pianificazione economico-finanziaria, i requisiti di docenza e l'adequazione delle infrastrutture.
- L'Ateneo comunica pubblicamente, anche in lingua inglese, la propria offerta formativa a tutti i livelli tramite regolamenti resi visibili e accessibili sul sito istituzionale.
- L'Ateneo persegue e attua da lungo tempo una forte internazionalizzazione dell'offerta e della mobilità, realizzandola con corsi in inglese, supporto linguistico, stage all'estero, partnership e doppi titoli, e con un crescente coinvolgimento di faculty internazionale.
- La Scuola di Dottorato rafforza questa strategia puntando al miglioramento continuo del posizionamento internazionale come centro di eccellenza per la formazione dei futuri ricercatori nelle scienze sociali.
- L'Ateneo attua il processo di consultazione delle parti interessate tramite tavoli permanenti, già consolidati per i CdS e recentemente estesi ai Dottorati.
- Nella progettazione ed erogazione di CdS e Dottorati, l'Ateneo promuove e realizza un approccio didattico fondato su inclusione, interazione e innovazione.
- L'Ateneo affianca alla didattica tradizionale metodologie innovative e partecipative e sostiene l'innovazione della didattica finanziando progetti di miglioramento e assegnando premi, tra cui i Teaching Awards e il Teaching & Learning Innovation Award.
- L'Ateneo garantisce il raccordo tra competenze scientifiche e obiettivi formativi istituendo gruppi di progettazione e avvalendosi dell'istruttoria dei Direttori di Dipartimento.
- Il centro BUILT supporta i docenti nell'innovazione didattica organizzando webinar, incontri individuali e producendo tutorial e guide nel Faculty Training Hub.

- L'Ateneo dedica particolare attenzione all'inclusione degli studenti con disabilità, DSA e BES, erogando servizi specifici nell'ambito del percorso "Diversity & Inclusion in Teaching" promosso dalla Prorettrice per la Diversità, l'Inclusione e la Sostenibilità.
- L'Ateneo pianifica e comunica attività di orientamento in ingresso e una strategia di internazionalizzazione (offerta in inglese, Summer School, agevolazioni su merito e reddito) per attrarre talenti italiani e stranieri, monitorandone l'efficacia con i dati di progressione di carriera.
- L'Ateneo garantisce procedure trasparenti di ammissione, iscrizione e gestione delle carriere, anche in lingua inglese, e rilascia il Diploma Supplement in conformità alla normativa vigente.
- L'Ateneo assicura inclusione e accessibilità per studenti con disabilità, DSA e BES tramite l'Inclusion Service e l'Academic Specific Needs Support, e promuove il benessere psicologico con iniziative dedicate.
- L'Ateneo sostiene il successo accademico con precorsi (soprattutto di matematica e lingua), attività per studenti ad alto potenziale e un sistema strutturato di tutorato basato sul monitoraggio delle carriere.
- L'Ateneo facilita l'ingresso nel mondo del lavoro con orientamento in uscita, recruiting e consulenza professionale guidati dagli esiti occupazionali, e rafforza il lifelong learning e il networking tramite SDA Bocconi e la Bocconi Alumni Community.

## Aree di Miglioramento:

A fronte degli evidenziati Punti di Forza, emergono in ogni caso diverse Aree di Miglioramento che devono vedere l'Ateneo impegnarsi.

Nello specifico, le principali risultano:

- L'Ateneo sta ancora implementando un sistema strutturato di programmazione dell'offerta post-lauream, con particolare riferimento ai master.
- Nella progettazione e nell'aggiornamento dei CdS, l'Ateneo utilizza soprattutto una consultazione informale: i Tavoli si riuniscono anche con cadenza triennale, contribuiscono poco ai contenuti formativi e risultano più orientati a placement e job market.
- Per i Dottorati di Ricerca, l'Ateneo coinvolge prevalentemente stakeholder interni (in particolare Alumni) e sta formalizzando il ruolo degli Alumni con procedure ancora in corso di implementazione.
- In alcuni CdS, l'Ateneo non documenta adeguatamente la verifica delle conoscenze in ingresso e il recupero degli OFA.

## Buona prassi:

In conseguenza della valutazione espressa, la CEV ha definito per l'Ambito D le seguenti buone prassi:

- La strategia di internazionalizzazione della Bocconi può rappresentare una buona prassi per i risultati raggiunti nei principali indicatori che misurano il grado di internazionalizzazione di un ateneo, tra cui la quota di docenti stranieri, la quota di studenti stranieri, il numero di corsi di studio interamente proposti in lingua inglese.

- L'organizzazione dei corsi di dottorato, coordinati dalla Scuola di Dottorato, può rappresentare una buona prassi per i risultati realizzati in merito al continuo miglioramento della reputazione internazionale e quale centro di eccellenza per la formazione delle future generazioni di ricercatori nelle aree delle scienze sociali.
- Nella progettazione e nell'erogazione dei CdS e dei Dottorati di Ricerca l'Ateneo promuove ed attua un approccio all'insegnamento e all'apprendimento ispirato ai principi di inclusione, interazione e innovazione, conformemente a quanto prescritto nei documenti strategici. Alle modalità di erogazione tradizionale sono associati metodi didattici innovativi e partecipativi che, anche attraverso l'utilizzo di materiali didattici multimediali e tecnologie digitali, offrono agli studenti l'opportunità di un'esperienza di apprendimento multidimensionale.
- Con un approccio pienamente consolidato, in particolare, attraverso la SDA Bocconi School of Management e la Bocconi Alumni Community (BAC) - organizzata in 75 Chapter locali (gruppi di Alumni organizzati come presidi locali nel mondo) - l'Ateneo ha pianificato e realizza la promozione di iniziative per il Life Long Learning e il coinvolgimento degli Alumni dei CdS.

**Raccomandazione:** Non presente.

**Condizione:** Non presente.

### 3.2.5 – Ambito E: QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE

In questo Ambito si valuta la capacità dell'Ateneo di avere una chiara visione complessiva delle modalità con le quali i Dipartimenti (o strutture analoghe) definiscono proprie linee strategiche, con particolare riferimento alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, si dotano di un sistema di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei processi, dei risultati conseguiti e delle azioni di miglioramento. Si valutano anche la definizione e pubblicizzazione dei criteri di utilizzo delle risorse a livello dipartimentale coerentemente con il programma strategico del Dipartimento e con le linee di indirizzo dell'Ateneo. Si analizza anche il sistema di gestione delle risorse e dei servizi a supporto della ricerca e della terza missione.

#### Punti di Forza:

Con riferimento ai Punti di Attenzione dell'Ambito E, dalla valutazione emergono alcuni Punti di Forza, tra cui:

- L'Ateneo traduce la Vision 2030 nel campo della ricerca in piani strategici di Dipartimenti e Centri di Ricerca, mentre gli obiettivi di Terza Missione sono coordinati dal Rettore all'Impegno Sociale tramite un apposito comitato.
- Il Presidio della Qualità coordina e verifica che gli obiettivi di ricerca dei Dipartimenti e dei Centri siano coerenti con le Politiche della Qualità, basandosi su analisi prospettiche e sugli esiti di monitoraggio e riesame dipartimentale.
- L'Ateneo ha recentemente organizzato un sistema centrale di monitoraggio dei risultati, inclusi quelli della VQR, che utilizza cruscotti condivisi con Dipartimenti e Centri di Ricerca.
- L'Ateneo richiede ai Dipartimenti un riesame annuale dei risultati rispetto agli obiettivi e, tramite il CODICE, monitora i Centri di Ricerca per attivare eventuali azioni di miglioramento.

- Il Consiglio della Scuola PhD, presieduto dal Dean, monitora i corsi di dottorato con un Tableau de Bord annuale (indicatori ANVUR e dati su selezione, formazione e placement) e con analisi qualitative di Scuola e programmi.
- L'Ateneo definisce in modo accentrato i criteri di distribuzione di risorse economiche e di personale per Dipartimenti e Dottorati, pubblicandoli sulla Intranet e differenziandoli per qualifica; una quota delle risorse è attribuita ai Dipartimenti tramite un algoritmo basato su dimensione della Faculty e ore di didattica secondo il modello "autonomy & accountability".
- L'Ateneo definisce e comunica i criteri degli incentivi per docenti e staff; per la Faculty il modello retributivo Bocconi premia i risultati di ricerca (anche con sconti di carico didattico) e prevede premi ed elementi come premi di eccellenza, matching funds, premi di impatto, teaching buyout e grant per ricercatori junior e senior.

### Aree di Miglioramento:

A fronte degli evidenziati Punti di Forza, emergono tuttavia in ogni caso diffuse Aree di Miglioramento che devono vedere l'Ateneo impegnarsi, anche in considerazione del fatto che...

Nello specifico, quindi, le principali aree di miglioramento risultano:

- Il modello di gestione accentrato dell'Ateneo limita il coinvolgimento delle diverse componenti dei Dipartimenti nella definizione delle linee strategiche, come confermato dai colloqui svolti in almeno un Dipartimento.
- Lo stesso assetto accentrato riduce il pieno coinvolgimento di Dipartimenti e Centri di ricerca nei processi di assicurazione della qualità.
- Il PQA monitora, anche tramite cruscotti, l'attuazione delle azioni di miglioramento emerse da riesami, audizioni del NdV e survey, ma il coinvolgimento di Dipartimenti e Centri in questa fase non risulta ancora pienamente consolidato.

**Buona prassi:** Non presente.

**Raccomandazione:** Non presente.

**Condizione:** Non presente.

In Tabella 9 si riporta il riepilogo delle valutazioni dei Processi di AQ, degli indicatori e la valutazione complessiva per ciascun Punto di Attenzione dei Requisiti degli Ambiti A, B, C, D ed E.

**Tab. 9 - Valutazioni attribuite a ciascun punto di attenzione relativi ai Requisiti di Sede**

Ambito	Sotto ambito	Punto di attenzione	Valutazione Processi di AQ	Valutazione Indicatori	Valutazione Complessiva
A	A.1	A.1	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente
A	A.2	A.2	Soddisfacente	Soddisfacente	Soddisfacente
A	A.3	A.3	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente
A	A.4	A.4	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente
A	A.5	A.5	Soddisfacente	Soddisfacente	Soddisfacente
B	B.1	B.1.1	Pienamente soddisfacente	Soddisfacente	Pienamente soddisfacente
B	B.1	B.1.2	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente
B	B.1	B.1.3	Pienamente soddisfacente	Non valutabile	Pienamente soddisfacente
B	B.2	B.2.1	Pienamente soddisfacente	Non applicabile	Pienamente soddisfacente
B	B.3	B.3.1	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente
B	B.3	B.3.2	Soddisfacente	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente
B	B.4	B.4.1	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente
B	B.4	B.4.2	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente
B	B.4	B.4.3	Non applicabile	Non applicabile	Non applicabile
B	B.5	B.5.1	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente
C	C.1	C.1	Soddisfacente	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente
C	C.2	C.2	Soddisfacente	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente
C	C.3	C.3	Pienamente soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	Soddisfacente
D	D.1	D.1	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente
D	D.2	D.2	Soddisfacente	Parzialmente soddisfacente	Soddisfacente
D	D.3	D.3	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente
E	E.1	E.1	Soddisfacente	Pienamente soddisfacente	Pienamente soddisfacente
E	E.2	E.2	Soddisfacente	Soddisfacente	Soddisfacente
E	E.3	E.3	Pienamente soddisfacente	Non applicabile	Pienamente soddisfacente

## 4 – Valutazione dei Dipartimenti (E.DIP) dei Dottorati di Ricerca (D.PHD) e dei Corsi di Studio (D.CDS)

In questa sezione si riportano le valutazioni dei Punti di Attenzione dei Dipartimenti (E.DIP), dei Dottorati di Ricerca (D.PHD) e dei Corsi di Studio (D.CDS) selezionati nell'ambito della visita di accreditamento periodico.

### 4.1 – L'Assicurazione della Qualità nei Dipartimenti (E.DIP)

Il modello AVA 3, tenendo conto di quanto prescritto dal D.M. 1154/2021, presenta quattro punti di attenzione a livello di Dipartimento, strutturati partendo dalle attività di definizione delle linee strategiche (DIP.1), seguite da quelle di attuazione, monitoraggio e riesame delle stesse (DIP.2), di definizione dei criteri di distribuzione delle risorse (DIP.3) e, infine, di individuazione della dotazione di personale, strutture e servizi (DIP.4). Per ogni Punto di Attenzione sono stati definiti degli aspetti da considerare.

PdA	Descrizione PdA
<b>E.DIP.1</b>	Definizione delle linee strategiche per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale
<b>E.DIP.2</b>	Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di didattica ricerca e terza missione/impatto sociale
<b>E.DIP.3</b>	Definizione dei criteri di distribuzione delle risorse
<b>E.DIP.4</b>	Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale

Si riportano gli aspetti di carattere trasversale emersi dall'analisi dei Dipartimenti:

#### Principali Punti di Forza:

- I Dipartimenti definiscono formalmente una visione della qualità per didattica e ricerca, allineata alla missione e alla pianificazione strategica di Ateneo.
- I Dipartimenti declinano tale visione in strategie e obiettivi misurabili, con indicatori e target su base annuale e triennale e corredati da budget a supporto delle azioni previste.
- La coerenza tra obiettivi dipartimentali e strategia di Ateneo è presidiata a livello centrale (Prorettrice alla Strategia) e verificata tramite un quadro sinottico che raccorda Piano Strategico e Piani di Dipartimento.
- I Dipartimenti sostengono l'attuazione delle strategie mediante collaborazioni con personale esterno per didattica e ricerca, con una gestione degli accordi integrata nei processi centrali.
- I Dipartimenti presentano un'organizzazione funzionale alla strategia di qualità, con la Giunta quale organo di AQ e con comitati dedicati (es. Hiring, Junior Job Market, Seminari) o figure specifiche (es. Responsabile serie seminariale) a presidio di attività chiave.
- I Dipartimenti programmano e gestiscono il lavoro dello staff tecnico-amministrativo in coerenza con la pianificazione strategica, verificandone periodicamente l'efficacia.
- I Dipartimenti effettuano un monitoraggio sistematico della pianificazione, dei processi e dei risultati tramite cruscotti; il PQA registra e verifica il follow-up delle azioni di miglioramento fino al completamento nei tempi previsti.
- I Dipartimenti dispongono di budget dedicati a supporto di didattica e ricerca.

- I Dipartimenti dispongono di una dotazione di personale docente e ricercatore adeguata alla pianificazione strategica.
- I Dipartimenti promuovono lo sviluppo professionale dei docenti attraverso iniziative di formazione del centro BUILT e risorse digitali (FacultyTrainingHub), con buona adesione a pratiche didattiche innovative.
- I Dipartimenti garantiscono un supporto tecnico-amministrativo adeguato e apprezzato nelle survey 2024, e sostengono la crescita dello staff tramite programmi strutturati (es. TrainUP/Value-Up).
- I Dipartimenti pianificano e allocano lo staff di supporto con analisi quantitativa dei carichi e del fabbisogno, facendo uso di indicatori e di un template centrale di monitoraggio dei carichi.
- Le strutture, le attrezzature e le infrastrutture tecnologiche (incluso il cluster HPC) risultano adeguate e sono state confermate sia in visita sia nei documenti di governance tecnologica; il supporto risulta facilmente fruibile per docenti, ricercatori, dottorandi e studenti.

### Principali Aree di Miglioramento:

Dalla valutazione emergono alcune Aree di Miglioramento che devono vedere l'Ateneo impegnarsi.

Nello specifico:

- Nei Dipartimenti i documenti strategici non risultano pienamente accessibili ai portatori di interesse interni ed esterni, sia in termini di pubblicità (pubblicati solo su B-Quality) e di disponibilità anche in italiano.
- La definizione delle linee strategiche vede un coinvolgimento interno non adeguatamente ampio e documentato.
- Il coinvolgimento collegiale dei Consigli di Dipartimento nei processi di Assicurazione della Qualità non risulta adeguatamente documentato e non appare ancora pienamente integrato.

Di seguito si riporta il riepilogo delle valutazioni attribuite ai Processi di AQ e ai risultati per ciascun Punto di Attenzione dei Requisiti dell'Ambito E.DIP.



Tab. 10 - Valutazioni attribuite a ciascun punto di attenzione relativi ai Requisiti di Dipartimento

Dipartimento di Marketing:

PdA	Valutazione Processi di AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
E.DIP.1	Soddisfacente	
E.DIP.2	Pienamente soddisfacente	
E.DIP.3	Soddisfacente	<b>R:</b> Si raccomanda di dare piena attuazione al processo pianificato dall'Ateneo attraverso la formale predisposizione da parte del Dipartimento del Piano di Utilizzo delle Risorse.
E.DIP.4	Pienamente soddisfacente	<b>BP:</b> La consolidata strategia di reclutamento adottata dal Dipartimento consente il conseguimento di risultati eccellenti nella valutazione della ricerca.
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Non valutabile</b>	

Dipartimento di Finanza:

PdA	Valutazione Processi di AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
E.DIP.1	Soddisfacente	
E.DIP.2	Soddisfacente	
E.DIP.3	Pienamente soddisfacente	
E.DIP.4	Pienamente soddisfacente	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Non valutabile</b>	

## 4.2 - L'Assicurazione della Qualità nei Corsi di Dottorato di Ricerca (D.PHD)

Il modello AVA 3, tenendo conto di quanto prescritto dal D.M. 1154/2021, presenta tre punti di attenzione a livello di Corso di Dottorato di Ricerca, strutturati partendo dalle attività di progettazione (PHD.1), seguite da quelle di pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca (PHD.2), e, infine, di monitoraggio e miglioramento delle stesse (PHD.3). Per ogni punto di attenzione sono stati definiti degli aspetti da considerare.

PdA	Descrizione PdA
<b>D.PHD.1</b>	Progettazione del Corso di Dottorato di Ricerca
<b>D.PHD.2</b>	Pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca per la crescita dei dottorandi
<b>D.PHD.3</b>	Monitoraggio e miglioramento delle attività

Si riportano di seguito alcune considerazioni di carattere generale rispetto alla valutazione dei Corsi di Dottorato:

### Principali Punti di Forza:

Con riferimento ai Punti di Attenzione, dalla valutazione emergono diversi Punti di Forza per i due Corsi di Dottorato di Ricerca, tra cui:

- La formazione dottorale propone un curriculum solido, interdisciplinare e metodologicamente rigoroso (teoria, metodi quantitativi, etica, lingue e disseminazione), che sviluppa autonomia di ricerca e produzione di paper.
- L'ecosistema accademico garantisce risorse e supporti eccellenti — faculty qualificata e attenta alla supervisione, budget dedicati, infrastrutture e banche dati, handbook e servizi amministrativi — che facilitano studio, ricerca e didattica integrativa.
- La dimensione internazionale è promossa con mobilità, conferenze e seminari con ospiti stranieri, pubblicazioni su sedi di prestigio e training strutturato per il job market accademico.
- Il percorso di progettazione e riesame del dottorato si basa su benchmark internazionali e su dati (placement, survey e monitoraggi), con canali strutturati di feedback e strumenti digitali che pianificano e verificano le azioni di miglioramento.

### Principali Aree di Miglioramento:

A fronte degli evidenziati Punti di Forza, emergono tuttavia in ogni caso diffuse Aree di Miglioramento che devono vedere l'Ateneo impegnarsi, tra cui le principali risultano:

- Le consultazioni con le parti interessate sono svolte in modo poco strutturato e poco frequente, limitandosi soprattutto ad alumni e referenti accademici.
- Il percorso formativo coinvolge marginalmente esperti provenienti dal mondo non accademico (impresa e istituzioni), riducendo l'esposizione dei dottorandi a competenze e reti extra-accademiche.

- Le informazioni sui servizi dedicati ai PhD students sono poco rintracciabili sul sito web, rendendo meno agevole l'accesso ai supporti disponibili.

Di seguito si riporta il riepilogo delle valutazioni attribuite dalla CEV (processi) e dall'ANVUR (risultati) per ciascun Punto di Attenzione dei Requisiti dell'Ambito D.PhD.

**Tab. 11 - Valutazioni attribuite a ciascun punto di attenzione relativi ai Requisiti dei Corsi di Dottorati di Ricerca**

Corso di Dottorato di Ricerca in Business administration and management:

PdA	Valutazione Processi di AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
D.PHD.1	Soddisfacente	<b>BP:</b> Il dottorato incoraggia la dimensione internazionale sotto molteplici prospettive che includono la possibilità di trascorrere periodi di studio all'estero, la partecipazione a conferenze internazionali di prestigio e l'interazione con docenti e ricercatori stranieri invitati a tenere dei seminari presso l'ateneo.
D.PHD.2	Pienamente soddisfacente	
D.PHD.3	Soddisfacente	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Soddisfacente</b>	

Corso di Dottorato di Ricerca in Economics and finance:

PdA	Valutazione Processi di AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
D.PHD.1	Pienamente soddisfacente	<b>BP:</b> Il corso di dottorato in Economics and Finance partecipa al programma EDGE (European Doctoral Group in Economics), che incoraggia lo scambio di dottorandi e docenti a cui prendono parte anche: Université de la Méditerranée (Francia), University of Cambridge (U.K.), Københavns Universitet (Danimarca), University College Dublin (Irlanda) Ludwig-Maximilians-Universität München (Germania).
D.PHD.2	Pienamente soddisfacente	
D.PHD.3	Pienamente soddisfacente	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Soddisfacente</b>	

### 4.3 - L'Assicurazione della Qualità nei Corsi di Studio (D.CDS)

Il modello AVA 3, tenendo conto di quanto prescritto dal D.M. 1154/2021, presenta quattro sotto-ambiti di valutazione a livello di Corso di Studio, strutturati partendo dalle attività di progettazione (sotto-ambito 1), seguite da quelle di erogazione (sotto-ambito 2), di gestione delle risorse (sotto-ambito 3) e, infine, di riesame e di miglioramento del Corso di Studio (sotto-ambito 4). Per ogni sotto ambito sono stati definiti punti di attenzione e aspetti da considerare.

Sotto Ambito	Descrizione sotto Ambito	PdA	Descrizione PdA
D.CDS.1	L'Assicurazione della Qualità nella progettazione del Corso di Studio	1.1	Progettazione del CdS e consultazione delle parti interessate
		1.2	Definizione del carattere del CdS, degli obiettivi formativi e dei profili in uscita
		1.3	Offerta formativa e percorsi
		1.4	Programmi degli insegnamenti e modalità di verifica dell'apprendimento
		1.5	Pianificazione e organizzazione degli insegnamenti del CdS
D.CDS.2	L'Assicurazione della Qualità nell'erogazione del Corso di Studio	2.1	Orientamento e tutorato
		2.2	Conoscenze richieste in ingresso e recupero delle carenze
		2.3	Metodologie didattiche e percorsi flessibili
		2.4	Internazionalizzazione della didattica
		2.5	Pianificazione e monitoraggio delle verifiche dell'apprendimento
		2.6	Interazione didattica e valutazione formativa nei CdS integralmente o prevalentemente a distanza
D.CDS.3	La gestione delle risorse nel CdS	3.1	Dotazione e qualificazione del personale docente e dei tutor
		3.2	Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica
D.CDS.4	Riesame e miglioramento del CdS	4.1	Contributo dei docenti, degli studenti e delle parti interessate al riesame e miglioramento del CdS
		4.2	Revisione della progettazione e delle metodologie didattiche del CdS

Sempre per il **complesso** dei Corsi di Studio valutati, si riportano di seguito alcune considerazioni, per i diversi ambiti di valutazione.

#### 4.3.1 - L'Assicurazione della Qualità nella progettazione dei Corsi di Studio (D.CDS.1)

##### Principali Punti di Forza:

- L'Ateneo e i CdS progettano e governano l'offerta seguendo linee guida chiare e processi condivisi (tavolo di area e approccio di "allineamento costruttivo"), assicurando un riesame ciclico orientato al miglioramento.
- I Corsi di Studio descrivono con trasparenza struttura, obiettivi e risultati di apprendimento e ne verificano la coerenza con i profili in uscita tramite matrici di Tuning, schede insegnamento e regole d'esame chiare, incluse le modalità della prova finale.
- Il percorso formativo offre ampia flessibilità e multidisciplinarietà e organizza la didattica in modo da favorire partecipazione attiva, interazione docente-studente e un equilibrato carico di lavoro.
- I Corsi di Studio aggiornano regolarmente i profili formativi sulla base di consultazioni con parti sociali e stakeholder rappresentativi e sull'analisi degli esiti occupazionali, con l'obiettivo esplicito di migliorare il placement nazionale e internazionale.
- L'infrastruttura e i servizi a supporto (sito web, piattaforma Blackboard, materiali accessibili e misure di

inclusione) garantiscono visibilità, continuità dell'apprendimento e un coordinamento efficace tra docenti e tutor.

#### Principali Aree di Miglioramento:

- Le consultazioni con gli stakeholder risultano non sempre regolari e documentate, con coinvolgimento limitato degli studenti e uso non sistematico di studi di settore nazionali e internazionali.
- La comunicazione sugli sbocchi professionali e sulla struttura del percorso risulta non sempre chiara e omogenea, con piani di studio/SSD non sempre coerenti e informazioni sulla prova finale non sempre disponibili.
- Gli organi di governo del CdS, che risultano composti solo da rappresentanze di docenti e studenti, non consentono una piena e sistematica collegialità nei processi di pianificazione, coordinamento e modifica degli obiettivi formativi, dei contenuti, delle modalità e delle tempistiche di erogazione e di verifica degli insegnamenti.

### 4.3.2 - L'Assicurazione della Qualità nell'erogazione dei Corsi di Studio (D.CDS.2)

#### Principali Punti di Forza:

- I CdS organizzano un orientamento strutturato in ingresso e definiscono con chiarezza requisiti e verifiche delle conoscenze iniziali (OFA e competenze linguistiche).
- I CdS garantiscono un sistema integrato di supporto e inclusione, con tutorato/Teaching Assistant, strumenti digitali e servizi dedicati agli studenti con esigenze specifiche.
- I CdS strutturano la didattica in modo flessibile e trasparente, pianificando calendari e prove con criteri pubblicati e rendendo facilmente accessibili informazioni su insegnamenti ed esami.
- I CdS favoriscono l'inserimento professionale degli studenti attraverso career counseling, networking con alumni e stakeholder e monitoraggio degli esiti occupazionali.
- I CdS curano la dimensione internazionale tramite programmi di mobilità e doppi titoli e tramite la presenza di docenti e studenti internazionali.

#### Principali Aree di miglioramento:

- La descrizione delle circostanze nelle quali vengono attribuiti gli Obblighi Formativi Aggiuntivi (OFA) in sede di ammissione e le modalità di superamento di tali OFA non sono sempre del tutto chiare.
- Le conoscenze richieste o raccomandate in ingresso per la frequenza di alcuni CdLM sono individuate in modo non pienamente esaustivo nelle fonti documentali chiave.

### 4.3.3 - La gestione delle risorse nei CdS (D.CDS.3)

#### Principali Punti di Forza:

- La faculty dei CdS risulta numericamente adeguata e altamente qualificata, reclutata con procedure rigorose e assegnata agli insegnamenti in coerenza con gli obiettivi formativi.

- È garantito un tutorato strutturato e specializzato (tutor e Teaching Assistant) che supporta esercitazioni, ricevimento e preparazione agli esami.
- I CdS dispongono di infrastrutture moderne e diffuse (aule attrezzate, laboratori, biblioteca, wi-fi) e utilizzano strumenti digitali integrati (yoU@B, B-inTouch, dashboard PowerBI) per rendere servizi e informazioni facilmente fruibili.
- La promozione dello sviluppo professionale di docenti e staff avviene attraverso programmi e centri dedicati alla formazione e all'innovazione didattica (es. BUILT, TrainUP) e alla condivisione di buone pratiche.
- I CdS operano con servizi e governance tecnico-amministrativa efficaci, pianificando attività e budget, monitorando le performance e la soddisfazione degli utenti e offrendo assistenza tempestiva (es. B-inTouch Point).

#### Principali Aree di Miglioramento:

- La disponibilità di spazi per lo studio, pur tenendo conto del miglioramento continuo registrato dagli studenti e dell'avvio della progettualità Campus 2030, presenta ancora alcune lievi criticità, in particolare durante i periodi di esami, quando la domanda risulta più elevata.

#### 4.3.4 - Riesame e miglioramento dei CdS (D.CDS.4)

##### Principali Punti di Forza:

- Il sistema di Assicurazione Qualità dei corsi di studio integra CPDS, Comitato di CdS e PQA e coinvolge stabilmente studenti, stakeholder esterni e uffici amministrativi, garantendo tracciabilità e responsabilità delle decisioni.
- La raccolta e gestione dei feedback avviene in modo strutturato tramite survey, audit, focus group e piattaforma B-inTouch; le segnalazioni vengono analizzate, trasformate in azioni correttive e monitorate nel tempo con cruscotti di follow-up.
- L'offerta formativa viene rivista continuamente sulla base di indicatori (SMA, distribuzioni dei voti, placement) e aggiornata in coerenza con l'evoluzione scientifica, le esigenze del mercato del lavoro e i percorsi di studio successivi.

##### Principali Aree di Miglioramento:

- La composizione del Comitato di CdS non assicura piena collegialità e condivisione dei processi di riesame e miglioramento del CdS
- Si rileva uno sporadico coinvolgimento degli organi del CdS con riferimento ai processi di revisione degli obiettivi e dei percorsi formativi

Ciascun Corso di Studio valutato nel corso della visita riceve una proposta di “accreditamento” o “non accreditamento” che tiene conto sia dei processi di assicurazione della qualità sia dei risultati.

**Tab. 12 - Valutazioni attribuite a ciascun punto di attenzione relativi ai Requisiti dei Corsi di Studio**

Corso di Laurea Economics, Management And Computer Science (L-33)

PdA	Valutazione Processi AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
D.CDS.1.1	Soddisfacente	
D.CDS.1.2	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.1.3	Soddisfacente	
D.CDS.1.4	Pienamente Soddisfacente	
D.CDS.1.5	Soddisfacente	
D.CDS.2.1	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.2.2	Soddisfacente	
D.CDS.2.3	Pienamente soddisfacente	<p><b>BP:</b> Il CdS incoraggia la partecipazione degli studenti ad attività di stage che avvicinano gli studenti al mondo del lavoro senza pregiudicare la possibilità di seguire lezioni e altre attività online tramite connessione in remoto.</p> <p><b>BP:</b> L'attività di tutoraggio disciplinare svolto da personale qualificato (Teaching Assistant) favorisce l'apprendimento e l'organizzazione dello studio da parte degli studenti e costituisce un momento di formazione complementare all'attività didattica dei docenti senza sovrapporsi alla stessa.</p>
D.CDS.2.4	Pienamente soddisfacente	<p><b>BP:</b> Il CdS presenta un grande numero di opportunità di studio e mobilità internazionale per gli studenti del CdS. Viene incentivata la partecipazione studentesca fornendo informazioni appropriate sulle opportunità legate alle diverse sedi e prevedendo che la mobilità sia svolta nei periodi più appropriati della carriera degli studenti.</p> <p><b>BP:</b> Il CdS sfrutta un'organizzazione di Ateneo che cura la dimensione internazionale della didattica tramite un crescente arruolamento di personale proveniente dall'estero.</p>
D.CDS.2.5	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.2.6	Non applicabile	
D.CDS.3.1	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.3.2	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.4.1	Soddisfacente	
D.CDS.4.2	Soddisfacente	
<b>Valutazione Processi di AQ</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Complessiva</b>	<b>Soddisfacente</b>	

Corso di Laurea Magistrale in Finanza – Finance (LM-16)

PdA	Valutazione Processi AQ	Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)
D.CDS.1.1	Soddisfacente	
D.CDS.1.2	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.1.3	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.1.4	Soddisfacente	<p><b>R:</b> Laddove i lavori di gruppo, o altre attività d'aula, concorrano alla valutazione dei risultati di apprendimento attesi, si raccomanda di</p>



		indicare le modalità di verifica alternative, previste per gli studenti non frequentanti.
D.CDS.1.5	Soddisfacente	
D.CDS.2.1	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.2.2	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.2.3	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.2.4	Pienamente soddisfacente	<b>BP:</b> Il CdS LM-16 in Finance partecipa al network "GNAM (Global Network for Advanced Management)" che consente agli studenti di frequentare da remoto alcuni insegnamenti presso una delle università straniere partner, in sostituzione degli insegnamenti opzionali al secondo anno.
D.CDS.2.5	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.2.6	Non applicabile	
D.CDS.3.1	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.3.2	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.4.1	Soddisfacente	
D.CDS.4.2	Soddisfacente	
<b>Valutazione Processi di AQ</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Complessiva</b>	<b>Soddisfacente</b>	

Corso di Laurea in International Economics And Management (L-18)

<b>PdA</b>	<b>Valutazione Processi AQ</b>	<b>Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)</b>
D.CDS.1.1	Soddisfacente	
D.CDS.1.2	Parzialmente soddisfacente	<b>R:</b> Rivedere la descrizione del carattere culturale e professionalizzante del CdS nonché la descrizione degli sbocchi occupazionali: il proseguimento negli studi di secondo livello non è propriamente uno sbocco occupazionale.
D.CDS.1.3	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.1.4	Soddisfacente	<b>BP:</b> Il CdS applica processi formalizzati e consolidati volti a verificare: 1) la coerenza dei programmi di insegnamento con gli obiettivi formativi del cds; 2) omogeneizzare il contenuto dei programmi di insegnamento assicurando che vi siano incluse informazioni in merito alle eventuali attività interattive, alle modalità di verifica finale ed ai metodi di valutazione dell'apprendimento.
D.CDS.1.5	Soddisfacente	
D.CDS.2.1	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.2.2	Soddisfacente	<b>R:</b> Articolare in maniera più dettagliata - eventualmente tramite un syllabus - il profilo di conoscenze di natura scientifico-umanistica richieste per l'ingresso al CdS.
D.CDS.2.3	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.2.4	Pienamente soddisfacente	<b>BP:</b> Il CdS offre numerose opportunità di mobilità per studio o tirocinio all'estero. La partecipazione degli studenti a programmi di mobilità internazionale è fortemente incoraggiata, gli studenti ricevono il supporto necessario da parte dell'ufficio "Study abroad". Gli indicatori di mobilità internazionale sono significativamente al di sopra dei benchmark territoriali. <b>BP:</b> Il CdS cura la dimensione internazionale in maniera completa: si osserva una presenza significativa di docenti e studenti internazionali. Oltre alle varie iniziative di mobilità internazionale è anche presente

		un Double degree program con la Guanghai School of Management of Peking University in Beijing.
D.CDS.2.5	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.2.6	Non applicabile	
D.CDS.3.1	Soddisfacente	
D.CDS.3.2	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.4.1	Soddisfacente	
D.CDS.4.2	Soddisfacente	
<b>Valutazione Processi di AQ</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Complessiva</b>	<b>Soddisfacente</b>	

Corso di Laurea Magistrale in Marketing Management (LM-77)

<b>PdA</b>	<b>Valutazione Processi AQ</b>	<b>Eventuale Buona Prassi (BP), Raccomandazione (R) o Condizione (C)</b>
D.CDS.1.1	Soddisfacente	
D.CDS.1.2	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.1.3	Soddisfacente	
D.CDS.1.4	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.1.5	Soddisfacente	
D.CDS.2.1	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.2.2	Soddisfacente	
D.CDS.2.3	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.2.4	Pienamente soddisfacente	<b>BP:</b> Il CdS in Marketing Management si distingue per una solida strategia di internazionalizzazione, testimoniata da sette accordi di Double Degree, una faculty sempre più internazionale e un significativo aumento della presenza di studenti stranieri, passati dal 9,1% al 23% in cinque anni.
D.CDS.2.5	Pienamente soddisfacente	<b>BP:</b> Il CdS adotta buone prassi nella chiarezza e trasparenza dell'offerta formativa, grazie a una compilazione accurata e omogenea dei programmi da parte dei docenti — con particolare attenzione ai Risultati di Apprendimento Attesi e alle modalità di valutazione — e a un sistema efficace di pianificazione e comunicazione delle prove di verifica e finali, facilmente accessibile agli studenti.
D.CDS.2.6	Non applicabile	
D.CDS.3.1	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.3.2	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.4.1	Pienamente soddisfacente	
D.CDS.4.2	Soddisfacente	
<b>Valutazione Processi di AQ</b>	<b>Soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Indicatori</b>	<b>Pienamente soddisfacente</b>	
<b>Valutazione Complessiva</b>	<b>Pienamente soddisfacente</b>	

## 5 - Giudizio finale

Ai fini dell'Accreditamento Periodico dell'Università Commerciale "Luigi Bocconi", sulla base delle valutazioni espresse sui processi e sui risultati, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR presenta il suo parere finale.

Le fasce di valutazione dei punti di attenzione relativi ai Requisiti di Sede sono riepilogate nella tabella n. 9.

Secondo quanto previsto dagli Allegati C ed E del D.M. 1154/2021 e tenuto conto del parere del Consiglio Direttivo dell'ANVUR, gli esiti finali sono:

### Sede

Esito	Durata	Descrizione
Accreditamento Pienamente Soddisfacente	5 anni	Accreditamento periodico di validità quinquennale con verifica intermedia dei Corsi di Studio alla fine del terzo anno.

### Corsi di Studio

CdS	Esito	Durata
Corso di laurea Economics, Management And Computer Science (L-33)	Accreditamento soddisfacente	3 anni
Corso di Laurea Magistrale in Finanza – Finance (LM-16)	Accreditamento soddisfacente	3 anni
Corso di Laurea in International Economics And Management (L-18)	Accreditamento soddisfacente	3 anni
Corso di Laurea Magistrale in Marketing Management (LM-77)	Accreditamento Pienamente soddisfacente	3 anni

## ALLEGATI

In allegato le schede di valutazione relative a:

1. Sede
2. Dipartimento di Marketing
3. Dipartimento di Finanza
4. Dottorato di Ricerca in Business administration and management
5. Dottorato di Ricerca in Economics and finance
6. Corso di laurea in Economics, Management And Computer Science, L-33
7. Corso di laurea magistrale in Finanza – Finance, LM-16
8. Corso di laurea in International Economics And Management, L-18
9. Corso di laurea magistrale in Marketing Management, LM-77