

Università Bocconi di Milano

Settimana di visita istituzionale 7-11 aprile 2025



Scheda di valutazione

Sede

A) STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

In questo 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.

A.1)

A.1) Qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo

A.1.1 L'Ateneo identifica il suo contesto di riferimento (locale, nazionale e internazionale) e i principali portatori di interesse (interni ed esterni).

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

A.1.3 L'Ateneo declina la visione in politiche, strategie, obiettivi (strategici e operativi di livello locale, nazionale e internazionale, a breve, medio e lungo termine), riportati nei documenti di pianificazione strategica e operativa e di bilancio, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).

A.1.4 Gli obiettivi strategici e operativi sono chiaramente definiti, quantificati tramite opportuni indicatori e target, realizzabili e verificabili, tengono conto del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo globale dell'Ateneo, delle indicazioni ministeriali e anche dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti e dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna. Gli obiettivi sono chiaramente comunicati al personale e alle strutture interessate.

Autovalutazione:

A.1.1 Nel definire la Vision 2030 alla base del Piano Strategico 2021-25 (PS) - Bocconi analizza il contesto esterno della formazione superiore, le principali tendenze a livello generale (demografiche, economiche, tecnologiche) e di settore (evoluzione domanda/offerta di istruzione universitaria), sfide e opportunità prendendo in considerazione le dimensioni globale, europea e nazionale (**AII.1**).

Il settore dell'alta formazione superiore è sempre più internazionalizzato, e rivolto a studenti, docenti e ricercatori, sempre più mobili. Ne risulta una crescente differenziazione tra università globali e nazionali/regionali. Le prime sono presenti nei principali ranking in posizioni di vertice e competono nel mondo per attrarre studenti e Faculty. Hanno inoltre un portafoglio di offerta prevalentemente in lingua inglese, con studenti competitivi per occupazioni a livello internazionale; data la scala degli investimenti richiesti, competono per finanziamenti alla ricerca e donazioni filantropiche.

La traiettoria perseguita da Bocconi negli ultimi 25 anni dimostra la sua ambizione globale, pur mantenendo solide radici locali e nazionali, caratterizzanti il suo sviluppo sino dalle origini.

La reputazione internazionale di Bocconi è storicamente legata alla qualità dei propri studenti e laureati, all'attrattiva di Milano, cresciuta significativamente nell'ultimo decennio, ai forti rapporti con il contesto economico e sociale italiano ed europeo. Quest'ultimo assume crescente rilevanza per la formazione superiore, dato l'intento della Commissione europea di creare le condizioni – ad esempio attraverso la transizione verso uno European Degree – affinché i principali atenei continentali possano competere a livello globale.

Le evoluzioni di contesto vengono costantemente monitorate. Eventuali discontinuità vengono gestite attraverso meccanismi flessibili: dopo le tensioni internazionali del febbraio 2022, è stata costituita una task force docenti-staff per analizzare le implicazioni della crisi sulla comunità degli studenti e della Faculty internazionale, con l'avvio di un programma di accoglienza per ospitare docenti/ricercatori dalle aree di crisi.

Circa i portatori di interesse, lo Statuto (**AII.2**) identifica gli stakeholder interni – Faculty, studenti e staff – che “contribuiscono, nell'ambito delle rispettive funzioni e responsabilità, al perseguimento delle finalità istituzionali e all'osservanza dei principi generali dell'Università Bocconi”. Ponte tra l'Ateneo e i suoi stakeholder esterni è la comunità dei laureati (**AII.2**). Completano l'ecosistema dei portatori di interesse le aziende, organizzazioni ed istituzioni, la rete dei partner accademici e dei donatori, e più in generale le famiglie

e la società civile. La generazione di un impatto positivo sulle comunità di riferimento e il rafforzamento delle relazioni con gli stakeholder rappresentano per Bocconi una priorità, coerentemente declinata nell'obiettivo 4 del PS.

I principali stakeholder (docenti, staff, studenti, Alumni, aziende, organizzazioni e istituzioni locali e nazionali) sono rappresentati all'interno della governance dell'Ateneo (CdA). La leadership dell'Università è inoltre affiancata da un organo consultivo – l'International Advisory Council (IAC) – che riunisce rappresentanti di aziende, istituzioni, accademia, inclusi Alumni e donatori, con una prospettiva globale, multidisciplinare e multisettoriale (**AII.3**). Lo IAC assiste il vertice nel formulare la strategia nell'ambito della ricerca, dell'alta formazione e dell'impatto sociale.

Gli stakeholder sono consultati ulteriormente a diversi livelli. Per quanto concerne gli studenti si rimanda al PdA A.5, per corpo docente e staff si rimanda al PdA B.1, per gli employer si rimanda all'AdC D.2.1.

Con riferimento alla pianificazione strategica, gli employer sono stati interpellati tramite interviste e survey finalizzate a esplorare i mega-trend in campo economico e gli impatti sul mercato del lavoro, le professioni in crescita e quelle meno richieste, le qualità, abilità e competenze che saranno maggiormente ricercate dal mercato (**AII.4**).

Oltre agli employer, per la redazione del PS sono stati consultati rappresentanti del Consiglio di Amministrazione (CdA), dello IAC, degli studenti, del Board della Alumni Community e della Faculty (**AII.5**). L'elaborazione di dettaglio ha coinvolto vari gruppi di lavoro, composti da Faculty e staff che nei passaggi più rilevanti si sono confrontati direttamente con il Comitato Esecutivo (CE).

A.1.2 La visione della qualità della didattica, della ricerca e della Terza Missione e Impatto Sociale (TMIS) dell'Ateneo è esplicitata nella sua [missione](#) ed è declinata nelle [politiche per la qualità della didattica, per la ricerca](#) e per la [TMIS](#) (**AII.6**), costantemente aggiornate, coerenti con gli obiettivi strategici e rese pubbliche e disponibili sul [sito web](#) di Ateneo.

La politica della qualità è coerente con gli ESG ed esplicita chiaramente le principali relazioni tra i diversi ambiti: didattica, ricerca, TMIS. Particolare importanza assume l'osmosi tra ricerca e didattica, che si realizza non solo con il trasferimento delle conoscenze prodotte all'interno dei percorsi formativi, ma anche con il coinvolgimento attivo degli studenti di tutti i livelli dei percorsi nell'attività di ricerca attraverso partecipazione a progetti e tirocini.

Le politiche della qualità nei tre ambiti sono parte integrante della strategia di Bocconi, definita sulla base del contesto di riferimento, dei trend attesi del mercato del lavoro, dell'higher education e delle proprie potenzialità di sviluppo (**AII.1**). Il PS e i suoi aggiornamenti sono stati elaborati a partire da un'approfondita analisi degli scenari attesi per il decennio 2021-30 nel settore della formazione superiore, nelle varie dimensioni geografiche, e dal confronto con alcune università benchmark, che ha portato all'identificazione dei punti di forza e di debolezza di Bocconi e alla definizione del suo posizionamento competitivo. Come specificato all'A.1.1, il processo ha coinvolto, oltre che gli organi di governo, i principali portatori di interesse interni ed esterni. Gli obiettivi, indicatori e target sono stati definiti attraverso un processo iterativo, tenendo conto delle risorse disponibili – di personale, infrastrutturali, tecnologiche – dei fabbisogni incrementali per l'implementazione delle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi. Si sono così definiti i piani di sviluppo degli organici del personale docente e amministrativo, il piano degli investimenti in infrastrutture fisiche e informatiche e di sviluppo dei servizi. In parallelo, è stata sviluppata la stima dell'entità e della composizione delle fonti di finanziamento necessarie a garantire la sostenibilità economico-finanziaria del PS a livello complessivo (**AII.7**).

A.1.3 La pianificazione strategica è da lungo tempo uno strumento fondamentale che consente a Bocconi di sviluppare una visione coerente e funzionale al conseguimento dei propri fini istituzionali, adattandosi via via ai cambiamenti di contesto. In particolare, il PS 1990-2000 e il PS 2006-10 hanno segnato due svolte fondamentali: il primo ha esplicitato l'obiettivo dell'internazionalizzazione dell'Università e differenziato l'offerta formativa, abbandonando la configurazione basata su due soli corsi di laurea. Il secondo ha rivisto ulteriormente l'offerta sulla spinta dell'introduzione del modello 3+2 ed è stato accompagnato dalla revisione della governance accademica, con la creazione delle Scuole e la ridefinizione del ruolo dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca (**AII. 8**).

Nei piani che si sono succeduti, la strategia è stata indirizzata: 1) al raggiungimento di un significativo posizionamento internazionale dell'Università, attraverso la crescita della componente internazionale di studenti, Faculty e staff, l'estensione del network di Università partner e lo sviluppo di accordi di double degree; 2) all'espansione dell'attività di ricerca e didattica nelle aree disciplinari delle scienze sociali e delle discipline STEM, con ricadute sull'offerta formativa e sulla TMIS.

L'attuale pianificazione strategica è stata elaborata nel 2019-20 in continuità con le precedenti e declina le politiche e strategie secondo la seguente articolazione:

- la [missione](#)
- il PS, che contiene la Vision 2030 (con 6 obiettivi strategici di lungo periodo) (**AII.1**) e gli obiettivi operativi e le azioni di riferimento per il periodo 2021-25. Strettamente connessi al PS vi sono:
 - 39 obiettivi operativi declinati in schede di dettaglio che individuano in modo puntuale le prestazioni attese (azioni, indicatori, target (Working Groups output – **AII. 9**) e responsabili (v. All.8 del PdA A.3)
 - proiezioni economico – finanziarie, tese a verificare la sostenibilità delle misure del PS (**AII.7**), che costituiscono la base per la programmazione operativa e i bilanci di previsione.
- il documento di Aggiornamento e Monitoraggio del PS avviato nel 2023 e approvato nel 2024 (**AII.10**) che, nel confermare i 6

obiettivi strategici di lungo periodo e monitorando i risultati raggiunti:

- aggiorna obiettivi e azioni, rivedendo i target ove necessario;
- attualizza (anche sulla base dell'inflazione) le proiezioni economiche, funzionali alla verifica della sostenibilità economico-finanziaria del PS stesso.

Le attività organizzate e promosse da SDA Bocconi School of Management ai sensi degli art. 52-54 dello Statuto sono caratteristiche delle Business School con cui SDA si confronta a livello internazionale; a ragione delle specificità di questo modello, il PS di SDA è sviluppato in una sezione ad hoc - così come il monitoraggio e l'aggiornamento, approvati ad aprile 2024 - focalizzata sulle sue attività core: life long learning, formazione post graduate/post experience e ricerca applicata. (**AII.1** e **AII. 10**).

In corrispondenza dell'avvio dei mandati rettorali, il CdA approva e diffonde a tutta la comunità universitaria una Dichiarazione di indirizzo che, in coerenza con la pianificazione strategica, evidenzia le aree prioritarie su cui concentrare l'azione del Rettorato durante il mandato (**AII.11**).

I risultati dell'aggiornamento del PS e i monitoraggi costituiscono la base per la predisposizione del budget annuale e delle proiezioni per il biennio successivo (**AII.12**). I dati previsionali sono costantemente confrontati con i dati consuntivi.

Dopo l'approvazione da parte del CdA nel novembre 2020, il PS (pubblicato sul sito) è stato illustrato ai rappresentanti degli studenti, della Faculty e dello staff attraverso una serie di incontri dedicati (**AII.13**). Il PS, aggiornato con gli esiti del monitoraggio del 2024, è pubblicato in versione divulgativa sul [sito web](#), mentre una versione estesa è accessibile alla comunità Bocconi su [B-Quality](#). Le proiezioni di sostenibilità sono riservate alla governance. I bilanci consuntivi sono pubblicati in estratto sul [sito web di Ateneo](#).

A.1.4 Il PS, aggiornato nel 2024, declina i 6 obiettivi di lungo periodo in 39 obiettivi operativi, cui sono collegate in modo puntuale 109 azioni, con relativi indicatori e target monitorati su base annuale (Dashboard "SP21-25: Actions & Targets"). Nel PS è stato definito inoltre un sottoinsieme di 31 indicatori ritenuti particolarmente rappresentativi per la verifica dell'andamento del PS, i c.d. "Main Quantitative Targets" (**AII.1**), anch'essi monitorati annualmente (v.AII.7 del PdA A.3).

La definizione degli obiettivi operativi e la quantificazione dei target collegati, affidata ai gruppi di lavoro di cui all'AdC A.1.1, ha tenuto conto dei risultati della pianificazione 2016-20 (**AII.14**), dei principali dati di performance e degli indicatori ANVUR relativi alla didattica e alla **VQR** e delle risorse disponibili, oltre che dei fabbisogni incrementali – di personale, infrastrutturali, tecnologici – tenendo conto della sostenibilità economico-finanziaria del PS a livello complessivo (**AII.7**).

Nel 2023, in considerazione dei cambiamenti di scenario esterni intervenuti dal 2020, anno di approvazione del PS, il Comitato di Programmazione e Raccordo (**CPR**) ha coordinato un approfondito monitoraggio di mid-term del PS, per verificare lo stato di avanzamento delle azioni pianificate e la validità degli obiettivi operativi e dei target connessi.

Il monitoraggio ha confermato la sostanziale validità degli obiettivi del piano originale, rideterminato alcuni obiettivi operativi in termini di target o tempi di realizzazione e prodotto alcune raccomandazioni per il quinquennio 2026-2030. Nell'analisi, i gruppi di lavoro hanno tenuto conto del flusso di feedback ricorrente proveniente dagli stakeholder periodicamente consultati: studenti, docenti e staff coinvolti negli organi di AQ, partecipanti ai tavoli di consultazione per l'offerta formativa, membri di CdA e IAC, Alumni.

Il monitoraggio ha riguardato anche la parte della sostenibilità economica e finanziaria: sono stati analizzati, per il triennio 2021-23, gli scostamenti tra i risultati economici pianificati, aggiornati tenendo conto dell'impatto dell'inflazione effettiva (originariamente considerata nulla per tutto il periodo) e i risultati consuntivi. I documenti conclusivi sono stati approvati dal CdA ad aprile 2024 (**AII.10**) e resi disponibili a tutti i membri del Comitato Rettorale, ai Direttori di Dipartimento e ai Dirigenti amministrativi.

Gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi (prestazioni attese) costituiscono l'input per:

- 1) la stesura dei Piani Triennali di Dipartimento, che ogni Direttore deve definire all'inizio del proprio mandato, integrandolo con obiettivi specifici (**AII.15**);
- 2) i sistemi di incentivazione della Faculty (v. AdC B.1.1) e la valutazione delle performance di Dirigenti e parte dello staff in funzione degli obiettivi loro attribuiti (ValueUp, v. AdC B.1.2.4);
- 3) la definizione degli obiettivi della programmazione triennale (**Pro3**), in particolare in relazione alla dimensione internazionale della popolazione studentesca e all'acquisizione da parte degli studenti di competenze trasversali (**AII.16**).

Punti di Forza:

- Il contesto di riferimento dell'Università Bocconi è ben illustrato nel documento denominato "PIANO STRATEGICO 2021-2025 E VISION 2030", in cui nella prima parte si presenta un'accurata analisi dello scenario demografico ed economico, delle sfide e opportunità del mercato del lavoro, delle tendenze, sfide e opportunità del contesto competitivo, dei punti di forza e di debolezza.
- Il contesto di riferimento è definito anche sul fondamento di report dei gruppi di lavoro ATLAS e WORK nei quali si esplorano i

mega-trend in campo economico e gli impatti sul mercato del lavoro, le professioni in crescita e quelle meno richieste, le qualità, abilità e competenze che saranno maggiormente ricercate dal mercato.

- I principali portatori di interessi interni sono identificati nello statuto e sono la Faculty, gli studenti e lo staff amministrativo. Si citano come portatori di interessi esterni la comunità dei laureati, le aziende, le organizzazioni ed istituzioni, la rete dei partner accademici e dei donatori, e più in generale le famiglie e la società civile. I principali stakeholder (docenti, staff, studenti, Alumni, aziende, organizzazioni e istituzioni locali e nazionali) sono rappresentati all'interno della governance dell'Ateneo (CdA).
- La visione della Bocconi sulla qualità della didattica, ricerca e terza missione: 1) è esplicitata nella sua missione (pubblica sul sito di ateneo) ed è approfondita nel documento che illustra le politiche per la qualità della didattica, della ricerca e della terza missione e impatto sociale; 2) è definita tenendo conto dei portatori di interesse e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico; 3) tiene conto della sostenibilità economica e finanziaria del piano strategico con cui l'Ateneo intende realizzarla.
- Le strategie della Bocconi, negli ultimi 35 anni, hanno avuto due svolte fondamentali: la prima verso l'internazionalizzazione dell'Università e la differenziazione dell'offerta formativa, (piano 1990 -2000). La seconda svolta ha rivisto ulteriormente l'offerta formativa sulla spinta dell'introduzione del modello 3+2 ed è stata accompagnata dalla revisione del sistema di governo, con la creazione delle Scuole e la ridefinizione del ruolo dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca (piano 2006 - 2010).
- L'attuale piano (2021 - 2025) comprende 6 obiettivi strategici di lungo periodo (vision 2030), declinati in 39 obiettivi operativi, a cui sono collegate in modo puntuale 109 azioni da porre in essere per realizzarli.
- Accurato è il monitoraggio dei riflessi che la realizzazione del piano strategico ha sui bilanci dell'Ateneo, con bilanci di previsione e consuntivi utilizzati a supporto del processo di programmazione e controllo della gestione.
- Buona è l'accessibilità ai documenti da parte dei portatori di interesse sul sito web e B-quality.
- Risultati particolarmente positivi riguardo al processo di internazionalizzazione dell'Ateneo, caratterizzati da valori crescenti relativi agli studenti internazionali, ai docenti internazionali, ai corsi in lingua inglese, agli stage internazionali.
- Risultati inerenti allo sviluppo della digitalizzazione e delle tecnologie a supporto delle attività di ricerca e didattiche con il PIT (Pedagogical Innovation Team) che supporta tutti i docenti nel miglior utilizzo delle differenti modalità didattiche, con la didattica in presenza che resta centrale.

Aree di miglioramento:

- Obiettivi strategici ed operativi non associati a target e indicatori di risultato nel Piano Strategico originario.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La gestione delle prestazioni è strumento organizzativo pienamente integrato con il Piano Strategico.

Per la maggior parte delle linee di azione del Piano Strategico sono chiaramente individuati nella gestione delle prestazioni processi, attività, unità organizzative, responsabili, indicatori e target e indicatori coerenti.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 – Piano strategico 2021-2025 e Vision 2030

Descrizione:Approvato il 23 novembre 2020 dal Consiglio di Amministrazione. Documento generale di programmazione strategica che definisce la visione, la missione e gli indirizzi strategici dell'Ateneo.

Dettagli:Per l'AdC A.1.1 e con particolare riferimento all'analisi dello scenario competitivo nel settore dell'higher education e dei principali trend di domanda e offerta, si vedano: Part 1 "Scenario analysis and Bocconi current positioning", Chapter 3 "The competitive landscape: trends, challenges and opportunities"; Chapter 4 "Bocconi's University strenghts and weaknesses". Per

l'AdC A.1.1 e con particolare riferimento alla definizione del quarto obiettivo del Piano strategico, si veda: Part 2 "Vision 2030 and Strategic Plan 2021-25", Goal 4 "A university promoting impact and engagement of all its stakeholders" e 4.1 "Actions". Per l'AdC A.1.1 e A.1.2, con particolare riferimento alla definizione degli obiettivi strategici e degli attori coinvolti, nonché alla costituzione dei working group incaricati di elaborare un set di azioni o obiettivi operativi a lungo termine (collegati agli obiettivi strategici), si veda: Part 2 "Vision 2030 and Strategic Plan 2021-25", Chapter 5 "Strategic goals driving Vision 2030". Per l'AdC A.1.3, si veda l'intero documento e con particolare riferimento alla ricerca, si veda: Part 2 "Vision 2030 and Strategic Plan 2021-25", Goal 2 "A university committed to the advancement of knowledge through rigorous and relevant research". Per la SDA Bocconi School of Management e la ricerca applicata diretta alle aziende e alle istituzioni, si veda: Chapter 7 "SDA Bocconi School of Management Strategic Plan 2021-2025". Per l'AdC A.1.4 si veda Chapter 6 "Strategic Plan 2021-2025".

File:All. 01 - A 1 - PS 2021-2025 e Vision 2030.pdf

• **Titolo:**All. 2 - Statuto

Descrizione:Emanato con Decreto Rettorale n. 11 del 1 febbraio 2024. Atto costitutivo del Sistema normativo interno dell'Università che contiene i principi generali e di organizzazione dell'Ateneo. Consultabile online sul sito web alla pagina "[Statuto, regolamenti e documenti](#)".

Dettagli:Per l'AdC A.1.1 e con particolare riferimento alla definizione degli stakeholder interni, si veda: Parte prima "Disposizioni e principi generali", Titolo III "Finalità istituzionali e attività svolte", Art. 8 "Comunità universitaria". Per l'AdC A.1.1 e con particolare riferimento alla comunità dei laureati, si veda: Parte prima "Disposizioni e principi generali", Titolo III "Finalità istituzionali e attività svolte", Art. 11 "Rapporti con la comunità degli alumni Bocconi".

File:All. 02 - A. 1 - Statuto.pdf

• **Titolo:**All.3 - Composizione IAC 2023-26

Descrizione:Estratto del verbale del Consiglio di Amministrazione del 21 settembre 2023 con dettaglio della composizione dell'International Advisory Council (IAC) per il periodo 2023-26.

Dettagli:Per l'AdC A.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 03 - A.1 - Composizione IAC 2023-26.pdf

• **Titolo:**All. 4 - Progetto ATLAS/WORK Report

Descrizione:Redatto nel marzo 2019. Rapporto di sintesi dell'attività svolta dai gruppi di lavoro dell'Università nell'ambito del progetto Atlas/Work, che si articola in: "ATLAS", pag. 5-61; "WORK", pag. 62-81. Il documento analizza i principali fattori che determinano la mobilità internazionale degli studenti a livello globale e la loro evoluzione in vista del processo di "slowbalization"; prevede gli sviluppi futuri del mercato del lavoro e il relativo impatto sull'Ateneo; definisce le competenze future, nonché i profili richiesti dai datori di lavoro.

Dettagli:Per l'AdC A.1.1, si veda: Sezione "WORK", Part III "The future job market", pag. 63.

File:All. 04 - A. 1 - Progetto ATLAS WORK Report.pdf

• **Titolo:**All. 5 - Contributo stakeholder per l'elaborazione del Piano strategico

Descrizione:Presentato il 23 settembre 2019 al Comitato Esecutivo. Documento che si compone dei due allegati presentati durante la riunione del Comitato Esecutivo: All.3.2 "Bocconi Strategic planning 2030. Contribution of the Faculty"; All.3.1 "IAC members contribution to the Strategic planning process".

Dettagli:Per l'AdC A.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 05 - A. 1 - Contributo stakeholders per l'elaborazione del PS.pdf

• **Titolo:**All. 6 - Politiche per la qualità di Ateneo per la didattica, la ricerca e la Terza Missione

Descrizione:Redatte dal Presidio di Qualità di Ateneo il 19 luglio 2023, approvate il 28 novembre 2023 dal Consiglio Accademico e il 19 gennaio 2024 dal Comitato Esecutivo. Documento che si articola in: "Politiche per la qualità nella didattica"; "Politica per la qualità nella ricerca"; "Politica per la qualità nella ricerca di Terza Missione e di Impatto Sociale (TM-IS). Ciascuna politica è corredata dal quadro sinottico di collegamento tra i Criteri guida della medesima e i relativi capitoli del Piano strategico 2021-2025.

Dettagli: Per l'AdC A.1.2, si veda l'intero documento.

File: All. 06 - A 1 - Politiche qualità didattica, Ricerca e TMIS.pdf

• **Titolo:** All. 7 – Sostenibilità economico-finanziaria del Piano strategico 2021-2025

Descrizione: Approvati il 12 novembre 2020 dal Comitato Esecutivo e il 23 novembre 2020 dal Consiglio di Amministrazione. I documenti riportano i principali dati economico-finanziari del Piano strategico 2021-2025, le ipotesi sottostanti le principali grandezze economiche e sintetizzano i risultati delle elaborazioni economiche-finanziarie nei prospetti di sintesi del Conto Economico, Stato Patrimoniale, Piano degli Investimenti e Rendiconto finanziario. Il documento del 23 novembre recepisce le modifiche definite nel Comitato Esecutivo del 12 novembre.

Dettagli: Per gli AdC A.1.2, A.1.3 e A.1.4, si veda l'intero documento.

File: All. 07 - A. 1 - Sostenibilità economico-finanziaria del PS 2021-2025.pdf

• **Titolo:** All. 8 – Storia di una libera università (estratti)

Descrizione: Da "Storia di una libera università. L'Università commerciale Luigi Bocconi dal 1968 al 2022", a cura di Marzio A. Romani, Milano: Egea, 2022, estratti: "Il piano Bocconi 2000", di Marzio A. Romani; "Una nuova struttura amministrativa", di Bruno Pavesi. Documento che fornisce una panoramica sull'evoluzione dell'Università tra il 1990 e il 2010, con riferimento del "Piano Bocconi 2000", elaborato nel 1989, e del Piano strategico 2006-2010.

Dettagli: Per l'AdC A.1.3, si veda l'intero documento.

File: All. 08 - A. 1 - Storia di una libera università (Estratti).pdf

• **Titolo:** All. 9 – Strategic goals 2025 working groups output

Descrizione: Documento redatto nell'ottobre 2020 e revisionato nell'aprile 2024. Documento di sintesi dei risultati ottenuti dai sei gruppi di lavoro costituiti in relazione ai sei obiettivi del Piano strategico 2021-2025. Per ogni obiettivo strategico si definiscono gli obiettivi operativi e le azioni, i KPI e i target di riferimento. Questo documento consente la gestione delle performance. Gli obiettivi operativi sono utilizzati per l'incentivazione del personale amministrativo. Si rimanda al documento "SP 21-25 Actions & Targets" – All.8 del PdA A.3 per il monitoraggio. In tale documento è possibile evincere le responsabilità accademiche e amministrative connesse ai singoli obiettivi operativi e azioni. Il documento "Strategic goals 2025 working groups output" ha supportato la redazione del monitoraggio mid-term del Piano strategico 2021-2025, presentato il 22 aprile 2024 al Consiglio di Amministrazione, ed è stato aggiornato coerentemente con essa.

Dettagli: Per l'AdC A.1.3 si veda l'intero documento.

File: All. 09 - A. 1 - Strategic goals 2025 working groups output.pdf

• **Titolo:** All. 10 – Aggiornamento e monitoraggio del Piano strategico 2021-2025

Descrizione: Il documento contiene: 1) Estratto del Verbale del Comitato di Programmazione e Raccordo del 17 luglio 2023, relativo all'avvio del monitoraggio di mid-term; 2) Estratto del Verbale del Consiglio di Amministrazione del 22 aprile 2024, cui seguono gli allegati relativi all'aggiornamento e al monitoraggio del Piano strategico 2021-2025 (Summary Report; Main Quantitative Targets 2021-25; Raffronto del Conto Economico 2021-23 con il Piano Strategico). Il rapporto valuta la permanente validità o la necessità di revisione degli obiettivi di Piano, delle azioni correlate e dei target di riferimento ed è corredato dall'analisi degli economics e dal raffronto dei Conti Economici 2021-2023, previsti dal Piano, con i Conti Economici consuntivi 2021-2023.

Dettagli: Per l'AdC A.1.3, si veda l'intero documento. Per l'AdC A.1.4, si vedano gli allegati 1 e 2 al punto 3 del verbale del CdA del 22 aprile 2024. Per l'aggiornamento del PS di SDA Bocconi School of Management si vedano le pagg. 23-31 del documento "Monitoring of Strategic Plan 2021-25: Summary Report".

File: All. 10 - A. 1 - Aggiornamento e monitoraggio del PS 2021-2025.pdf

• **Titolo:** All. 11 – Nomina del Rettore e Dichiarazione di indirizzo 2024-2027

Descrizione: Approvato il 21 giugno 2024 dal Consiglio di Amministrazione. Documento che comprende la nomina del Rettore Francesco Billari per il triennio 2024-2027 e la contestuale Dichiarazione di indirizzo, rese note attraverso l'invio di post-master a Faculty, staff e rappresentanze studentesche.

Dettagli: Per l'AdC A.1.3, si veda l'intero documento.

File: All. 11 - A. 1 - Nomina Rettore e Dich indirizzo 2024-2027.pdf

• **Titolo:** All. 12 – Bilancio preventivo 2025 e proiezioni 2026-2027

Descrizione: Approvato il 27 novembre 2024 dal Consiglio di Amministrazione. Documento di programmazione triennale per gli anni 2025-2027. Il documento contiene: gli schemi del Bilancio Preventivo triennale (pag.1-3); il contesto di riferimento e le ipotesi sottostanti le previsioni 2025-2027 (pag.4-18); la relazione illustrativa al Bilancio Preventivo annuale 2025 (pag.19-45); una sezione dedicata ai tre sezionali di Ateneo – Facoltà, Scuola di Direzione Aziendale e Centri di Ricerca-IEP-PNRR (pag.46-57); una sezione dedicata alle proiezioni 2026-2027 (pag.58-61) e agli indicatori di bilancio (pag.62). Il documento si conclude con una sezione dedicata al monitoraggio del Piano Strategico 2021-2025 (pag.63-69).

Dettagli: Per l'AdC A.1.3, si veda l'intero documento.

File: All. 12 - A. 1 - Bilancio Preventivo 2025 e Proiezioni 2026-2027.pdf

• **Titolo:** All. 13 – Diffusione a stakeholder interni ed esterni del Piano strategico 2021-2025

Descrizione: Documento che attesta le azioni condotte dal Presidente, dal Rettore e dal Consigliere Delegato per rendere il Piano strategico patrimonio comune di tutti i membri della comunità bocconiana. In particolare, a partire dal dicembre 2020 fino al dicembre 2021, sono stati organizzati incontri con lo staff, la Faculty e i rappresentanti degli studenti per la presentazione del Piano strategico. La pubblicazione del PS sul sito istituzionale completa la diffusione su larga scala.

Dettagli: Per l'AdC A.1.3, si veda l'intero documento.

File: All. 13 - A. 1 - Diffusione stakeholder interni-esterni PS21-25.pdf

• **Titolo:** All. 14 – Monitoraggio obiettivi Piano strategico 2016-2020

Descrizione: Approvato il 17 maggio 2021 dal Comitato Esecutivo. Quadro sinottico che riassume le principali performance del periodo 2016-20 in relazione ai corrispondenti obiettivi del Piano strategico.

Dettagli: Per l'AdC A.1.4, si veda l'intero documento.

File: All. 14 - A. 1 - Monitoraggio obiettivi PS 2016-2020.pdf

• **Titolo:** All. 15 – Departments Plan 2023-25 (Piani Triennali di Dipartimento)

Descrizione: Approvato il 3 ottobre 2023 dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. Estratto della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione di Ateneo 2022, che contiene il quadro sinottico per il raccordo tra gli obiettivi contenuti nei Piani dipartimentali suddivisi per area (Faculty, Research, Teaching) e gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e le azioni del Piano strategico 2021-2025.

Dettagli: Per l'AdC A.1.4, si veda l'intero documento.

File: All. 15 - A. 1 - Departments Plan 2023-25.pdf

• **Titolo:** All. 16 – Programmazione Triennale 2024-2026

Descrizione: Documento presentato al Consiglio Accademico il 1° ottobre 2024. Il documento indica l'obiettivo e gli indicatori coerenti con il Piano Strategico, selezionati dall'Ateneo nell'ambito della programmazione triennale 2024-2026.

Dettagli: Per l'AdC A.1.4, si veda l'intero documento.

File: All. 16 - A. 1 - PRO3 - 2024-2026.pdf

A.2)

A.2) Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

A.2.1 L'Ateneo dispone di un Sistema di Governo e di gestione delle attività e delle relative prestazioni coerente con la propria visione, con le politiche e strategie e funzionale alla loro attuazione, con le competenze e risorse disponibili e con le proprie dimensioni e specificità.

A.2.2 L'Ateneo possiede un modello organizzativo adeguato alla realizzazione delle politiche e strategie e si avvale di un Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) e di processi per l'attuazione delle proprie missioni. L'Ateneo definisce e comunica in maniera chiara e trasparente ruoli, compiti, competenze, poteri decisionali e responsabilità delle proprie strutture organizzative.

A.2.3 L'Ateneo assegna ai docenti e al personale tecnico-amministrativo un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico.

A.2.4 L'Ateneo cura il coordinamento e la comunicazione fra gli Organi di Governo e la struttura organizzativa (amministrazione centrale, Scuole/Facoltà, Dipartimenti e strutture assimilate, CdS, Dottorati di Ricerca, etc.).

A.2.5 Le strutture responsabili dell'assicurazione e valutazione della qualità interagiscono efficacemente fra loro e con gli organi accademici preposti alla didattica, alla ricerca, alla terza missione/impatto sociale e alle altre attività istituzionali e gestionali.

Autovalutazione:

A.2.1 Il Sistema di Governo di Bocconi è definito dallo [Statuto](#) e dal [Regolamento Generale di Ateneo \(RGA\)](#) (AII.1 e 2), recentemente aggiornati in coerenza con l'evoluzione della legislazione italiana ed europea, anzitutto in materia universitaria, e il percorso di sviluppo effettuato dall'Ateneo nell'ultimo decennio, caratterizzato da accelerazione nell'internazionalizzazione del corpo docente e studentesco, e transizione verso lo spettro ampio delle scienze sociali (economia, management, giurisprudenza, scienze politiche) e le scienze computazionali e dei dati.

Bocconi ha alcune peculiarità istituzionali, che ne plasmano l'assetto strategico e di governance, e si riflettono nel Sistema di Governo, rendendolo coerente con le proprie specificità:

1. ente garante dell'indipendenza della Bocconi da qualsiasi potere economico o politico, custode dell'eredità patrimoniale e morale dei fondatori, l'**Istituto Javotte Bocconi** nomina il Presidente e la maggioranza dei membri del **CdA** di Bocconi, tra questi i Rappresentanti di docenti e studenti. Nel CdA sono rappresentati gli *stakeholder* dell'Ateneo (AII.1);

2. il CdA ha i più ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione e determina l'indirizzo generale e il programma di sviluppo dell'Ateneo, anche mediante l'approvazione del **PS e del bilancio previsionale e consuntivo**;

3. la governance prevede un **vertice composto da tre figure, con responsabilità distinte**. Il **Rettore** svolge funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività didattiche e scientifiche; il **Consigliere Delegato** è il responsabile del governo amministrativo e garantisce la correttezza e la sostenibilità della gestione economico-patrimoniale; il **Presidente** ha il ruolo di garante dell'Istituzione e assicura il coordinamento tra il Rettore e il Consigliere Delegato nell'esercizio delle rispettive responsabilità. Le funzioni e le competenze del Rettore sono stabilite dallo Statuto (AII.1). Quelle del Consigliere Delegato gli sono conferite dal CdA tramite delega (AII.3). I due ruoli risultano distinti e complementari, ciascuno con perimetro di azione ben definito.

Il **Rettore è nominato dal CdA** su proposta del Presidente (dopo consultazioni interne all'Ateneo). L'esperienza indica che questa modalità di nomina ha incentivato l'impulso verso le riforme e l'innovazione. Con la nomina del Rettore, il CdA approva la **Dichiarazione di indirizzo (AII.4)**, che delinea obiettivi e ambiti di azione del mandato rettorale, e assicura il raccordo e la coerenza tra mandato rettorale e PS.

4. il processo annuale di monitoraggio/verifica del PS è presidiato dal **CPR (AII.5)**, nominato dal CdA per dare evidenza ad una prassi consolidata, che assicura il coordinamento e la sintesi fra l'indirizzo strategico, quello operativo-gestionale nelle sue diverse componenti, e il sistema e i processi di AQ. Del Comitato fa parte il Presidente del Presidio di Qualità di Ateneo (**PQA**).

Gli organi di governo includono inoltre il **Comitato Esecutivo (CE)**, che esercita i poteri che gli sono delegati dal CdA, e il **Consiglio Accademico (CA)** che svolge funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo del settore accademico, operando sulla base delle finalità e degli indirizzi stabiliti dal CdA.

Completano il Sistema di Governo e di AQ gli **organi assembleari e consultivi** (IAC, Collegio dei Docenti, Consiglio degli Studenti, Comitato Faculty, Comitato Ricerca/Direttori CdR, PQA, Comitato Pari Opportunità) e gli **organi di valutazione e controllo**, ovvero il **Collegio dei Revisori dei conti**, il **Nucleo di Valutazione di Ateneo (NdV)** e l'**Organismo di Vigilanza** ai fini della legge 231.

Il Sistema di Governo, insieme al Sistema di AQ e al modello organizzativo, risulta coerente con le dimensioni dell'Ateneo, e funzionale all'attuazione delle attività e delle relative performance, assicurando chiarezza nella direzione strategica di lungo periodo e, al contempo, adattabilità ai cambiamenti di contesto e permeabilità alle innovazioni.

I mandati rettorali di durata triennale consentono, sia attraverso la Dichiarazione di indirizzo, sia attraverso la composizione della squadra rettorale e l'attribuzione delle relative deleghe a Prorettori, Dean e delegati, di modulare il Sistema di Governo in funzione di nuove sfide. Ad esempio, l'istituzione di un coordinatore della Task force Bocconi per il PNRR nel 2022 o l'istituzione della delega rettorale per la transizione digitale nel 2022. Con il mandato rettorale 2024-2027 sono state istituite due nuove figure di Prorettori: per la Transizione Digitale e l'Intelligenza Artificiale e all'Impegno Sociale e agli Affari Istituzionali (che include la TMIS) (AII.6).

Circa le performance, si evidenzia il legame tra visione strategica, obiettivi assegnati a Faculty/staff e relativi processi di valutazione/incentivazione. Ciò garantisce coerente allineamento tra strategia pianificata e azioni attuative.

Per la Faculty, il sistema di valutazione triennale Modello Retributivo Bocconi (**MRB 2.0**) si basa su parametri di valutazione della didattica, della ricerca e del servizio istituzionale, ispirati agli obiettivi di PS e in particolare all'obiettivo 1, che include il posizionamento nei principali ranking internazionali; all'obiettivo 2, dedicato alla ricerca e alla TMIS; all'obiettivo 3, relativo alla didattica e alla TMIS (**AII.7**).

Per lo staff, il processo di assegnazione degli obiettivi individuali e collettivi, e di misurazione delle performance, si basa su logiche di *cascading*, con aggancio diretto al PS.

In generale, gli obiettivi strategici, operativi e le azioni attuative vengono assegnati ai responsabili accademici e amministrativi sulla base di ruoli/responsabilità di loro competenza e sono monitorati ai diversi livelli della struttura organizzativa (v. PdA B.1.2).

A.2.2 Il modello organizzativo (AII.8) distingue due aree: accademica, di cui ha responsabilità il Rettore, e tecnico-amministrativa, di cui ha responsabilità il Consigliere Delegato, operanti in sinergia e con una precisa assegnazione di ruoli e responsabilità.

Il Rettore è coadiuvato da Prorettori e Dean (che costituiscono il **Comitato Rettorale**), Delegati rettorali, Comitati consultivi, altre Commissioni, Collegi e Comitati. Nel **modello organizzativo Faculty** i principali attori sono: i **Dipartimenti**, costituiti per aggregazione di aree disciplinari omogenee/complementari e deputati al coordinamento/sviluppo del corpo docente e della ricerca individuale; le **Scuole**, strutture di riferimento delle attività didattiche, svolgono attività di promozione, guida e coordinamento dei programmi formativi; i **CdR**, deputati alla promozione e allo svolgimento dell'attività di ricerca strutturata (di base o applicata), su cui possono convergere competenze presenti in uno o più Dipartimenti. Tra le Scuole, SDA Bocconi ha una configurazione differente perché dotata di un maggior grado di autonomia, di organi specifici e di una pianificazione strategica propria, seppur integrata in quella dell'Università. SDA Bocconi organizza e promuove attività didattiche, di formazione post-esperienza e di ricerca applicata, nonché di divulgazione, trasferimento delle conoscenze agli stakeholder esterni. Altre attività di TMIS sono presidiate dalle competenti unità organizzative a livello di Ateneo.

Lo staff fornisce supporto a Faculty e studenti nello svolgimento dei processi chiave afferenti a didattica, ricerca e TMIS. Presidia inoltre i servizi generali. L'**organigramma staff (AII.9)** è articolato in Direzioni e Unità organizzative. All'interno della Direzione Academic Affairs sono collocate tutte le risorse di supporto alle Scuole, ai Dipartimenti e ai CdR. L'organigramma è accessibile sulla Intranet e i cambiamenti organizzativi vengono formalizzati tramite comunicazioni rivolte a Faculty e staff.

Sul modello organizzativo si innesta il **sistema dei poteri**, attribuiti a componenti Faculty/staff che ricoprano responsabilità gestionali, distinti in:

- **procure**: attribuiscono la rappresentanza in nome e per conto di Bocconi, comportando il potere di assumere impegni verso terzi;
- **deleghe**: attribuiscono ai delegati facoltà di compiere atti che producono effetti all'interno di Bocconi e/o facoltà di spesa nei confronti di terzi, a fronte di rapporti già contrattualizzati da altri procuratori.

Nel momento dell'attribuzione, procure e deleghe vengono assegnate ai procuratori/delegati (**AII.10**).

Il modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del d. lgs. n. 231/2001 è descritto nel "[MOG Bocconi](#)" (**AII.11**).

L'Ateneo si avvale di un **sistema di AQ (AII.8)** composto da strutture, strumenti, modalità organizzative e procedurali coordinate tra loro e funzionali all'attuazione delle strategie e delle politiche secondo standard di qualità e in logica di miglioramento continuo, sul fronte della didattica, della ricerca e della Terza Missione, nonché delle attività istituzionali e gestionali che ne permettono lo svolgimento. Tutti i processi del sistema di AQ sono orientati al miglioramento continuo secondo il ciclo Plan-Do-Check-Act.

A.2.3 I docenti sono rappresentati in tutti gli Organi di Governo. Il CdA, oltre al Rettore, prevede un Rappresentante dei docenti (**AII.12**), nominato dall'Istituto Javotte Bocconi sulla base di una terna di candidati eletta dai docenti stessi. Il CA è composto da docenti, ovvero dal Rettore, che lo presiede, dai Prorettori, dai Direttori delle Scuole, dai Direttori dei Dipartimenti. Considerando il Sistema di Governo nel suo insieme, il ruolo attivo e partecipativo dei docenti nelle decisioni è assicurato anche nei seguenti organi: Collegio dei Docenti, CPR, NdV, PQA e in tutti gli organi facenti parte dell'architettura del Sistema di AQ, nonché nei Consigli di Scuola, per la didattica, e negli organismi collegiali che presidiano la ricerca (Comitato di Direttori dei Centri di Ricerca - CODICE; Research Committee - RECO) e la TMIS (Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di Terza Missione e Impatto Sociale - **AII.13**).

Considerando il Sistema di Governo nel suo insieme, il ruolo attivo e partecipativo dello **staff** nelle decisioni è assicurato a livello di NdV, PQA, CPR e di tutti gli organi del Sistema di AQ. Inoltre, data la governance Bocconi, il ruolo attivo dello staff nel CdA e nel CE è ascrivibile al Consigliere Delegato, anche quale Datore di Lavoro per questa componente. Il Consigliere Delegato partecipa senza diritto di voto alle riunioni del CA. Il ruolo attivo e partecipativo dello staff alla fase istruttoria delle decisioni assunte dagli Organi di Governo si estrinseca nella modalità di lavoro in gruppi misti Faculty-staff, prassi consolidata per i principali ambiti di sviluppo, a partire dal PS.

L'Ateneo utilizza modalità di ascolto strutturato di docenti e staff attraverso la somministrazione, con cadenza annuale, di una **survey**

per raccogliere le opinioni degli utenti interni su attività/servizi offerti. Le risultanze vengono utilizzate per la definizione, da parte dei responsabili, di azioni di miglioramento di tipo organizzativo e/o procedurale, delle quali viene verificata l'attuazione dopo un anno.

A.2.4 Il coordinamento e la comunicazione fra Organi di Governo e struttura organizzativa sono assicurati da processi formali e meccanismi operativi. I **processi** riguardano la **catena decisionale** attraverso cui le decisioni vengono istruite, deliberate e comunicate, e prevedono il coinvolgimento di diversi organismi/strutture (Direzioni staff, Prorettori/Dean/Suole/Dipartimenti/CdR). I flussi che alimentano tali processi vengono documentati da ordini del giorno, materiale a supporto dei temi trattati e verbali. I **meccanismi operativi** consistono in comitati/gruppi di lavoro/team, spesso a composizione mista Faculty-staff.

Lato Faculty i principali organi di coordinamento sono il **Comitato Rettorale** e il **CA**. Lato staff la **Riunione Dirigenti**, che coinvolge il Consigliere Delegato e tutti i dirigenti.

Delibere aventi valenza generale sulla struttura organizzativa vengono comunicate attraverso **postmaster a Faculty/staff (All.14)** e rese accessibili attraverso appositi strumenti (sito web, Intranet).

Per la Faculty, è attiva l'agenda **yoU@B Docenti**, applicazione integrata con accessi a cluster informativi differenziati in base a ruolo/attività svolta.

A.2.5 Gli Organi di Governo cooperano con gli **organi centrali di AQ** (CPR, NdV, PQA) e con organi e strutture per la **didattica** (Gruppi di AQ e di riesame, CPDS), per la **ricerca** (Dipartimenti/CdR) e la **TMIS** (Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di TMIS).

Mentre il NdV svolge funzioni di valutazione e stimolo al miglioramento dei processi di AQ, il PQA supervisiona e monitora il funzionamento del Sistema di AQ secondo indirizzi definiti dagli Organi centrali di Governo e il CPR garantisce il coordinamento fra indirizzo strategico, operativo-gestionale e Sistema/processi di AQ.

Il **raccordo tra strutture di AQ e organi accademici** è garantito dal CPR e rafforzato dal fatto che la Prorettrice alla Strategia Accademica coincide con la Presidenza del PQA, e che i Dean delle Scuole e la Prorettrice alla Ricerca e la Prorettrice delegata alla TMIS sono membri di diritto del PQA.

Il modello organizzativo si basa su una precisa assegnazione di ruoli/responsabilità agli attori coinvolti, codificata nell'“Architettura del sistema di AQ” (**All.8**).

L'azione di strutture/soggetti di AQ si basa su un'ampia condivisione di dati/informazioni, attraverso flussi informativi e documentali (**All.15**).

Punti di Forza:

- Il Sistema di Governo della Bocconi - definito dallo statuto e dal regolamento generale di Ateneo e aggiornato nel febbraio 2024 - è coerente rispetto alle strategie e alla dimensione dell'Ateneo ed ha i seguenti caratteri distintivi: 1) l'Istituto Javotte Bocconi Manca di Villahermosa Amici della Bocconi, è ente garante dell'indipendenza della Bocconi da qualsiasi potere economico o politico, e custode dell'eredità patrimoniale e morale dei fondatori; 2) Il CdA dell'Università ha ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione e determina l'indirizzo generale e il programma di sviluppo dell'Ateneo, anche mediante l'approvazione del PS e del bilancio previsionale e consuntivo; 3) un vertice composto da Il Rettore, Consigliere Delegato, il Presidente, con funzioni e responsabilità distinte; 4) il Comitato di Programmazione e Raccordo che presidia il processo annuale di monitoraggio/verifica del Piano strategico. Nel complesso esso è coerente con le dimensioni dell'Ateneo, con le politiche e strategie e funzionale alla loro attuazione, con le competenze e risorse disponibili.
- Chiara presentazione del modello organizzativo, distinto nell'area accademica (Rettore) e tecnico-amministrativa (Consigliere Delegato) operanti in sinergia e con una precisa assegnazione di ruoli e responsabilità. Il Rettore è coadiuvato da Prorettori e Dean (che costituiscono il Comitato Rettorale), Delegati rettorali, Comitati consultivi, altre Commissioni, Collegi e Comitati. Nel modello organizzativo dell'area accademica i principali attori sono: i Dipartimenti (Accounting; — Computing Sciences; — Economia “Ettore Bocconi”; — Finanza; — Management e tecnologia; — Marketing; — Scienze delle decisioni; — Studi giuridici “Angelo Sraffa”; — Scienze Sociali e Politiche), le Scuole (Scuola Universitaria; — Scuola di Giurisprudenza; — Scuola Superiore Universitaria; — Scuola di Dottorato; — SDA Bocconi School of Management), i Centri di Ricerca.
- Ruolo attivo e partecipativo dei docenti con la loro rappresentanza in tutti i principali Organi di Governo. Specificamente nel CdA, oltre al Rettore, si prevede un Rappresentante dei docenti nominato dall'Istituto Javotte Bocconi sulla base di una terna di

candidati eletta dai docenti stessi. Il Comitato Accademico è composto da docenti, ovvero dal Rettore, che lo presiede, dai Prorettori, dai Direttori delle Scuole, dai Direttori dei Dipartimenti. Considerando il Sistema di Governo nel suo insieme, il ruolo attivo e partecipativo dei docenti nelle decisioni è assicurato anche nei seguenti organi: Collegio dei Docenti, Comitato Programmazione e Raccordo, NdV, PQA e in tutti gli organi facenti parte dell'architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità, nonché nei Consigli di Scuola, per la didattica, e negli organismi collegiali che presidiano la ricerca (Comitato di Direttori dei Centri di Ricerca - CODICE; Research Committee - RECO) e la Terza missione/impatto sociale (Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di Terza Missione e Impatto Sociale).

- Ruolo attivo e partecipativo dello staff con la rappresentanza nel NdV, PQA, Comitato di Programmazione e Raccordo e di tutti gli organi del Sistema di AQ. Inoltre, data la governance Bocconi, il ruolo attivo dello staff nel CdA e nel CE è ascrivibile al Consigliere Delegato, anche quale Datore di Lavoro per questa componente. Il Consigliere Delegato partecipa senza diritto di voto alle riunioni del CA. Il ruolo attivo e partecipativo dello staff alla fase istruttoria delle decisioni assunte dagli Organi di Governo si estrinseca nella modalità di lavoro in gruppi misti Faculty-staff, prassi consolidata per i principali ambiti di sviluppo, a partire dal PS.
- Il coordinamento e la comunicazione fra Organi di Governo e struttura organizzativa sono assicurati dal Comitato Rettorale e dal Consiglio Accademico per la faculty e da Riunioni tra i Dirigenti, che coinvolgono il Consigliere Delegato e tutti i dirigenti per lo staff. Per la Faculty, è attiva l'agenda yoU@B Docenti, applicazione integrata con accessi a cluster informativi differenziati in base a ruolo/attività svolta.
- Gli Organi di Governo interagiscono con gli organi centrali di Assicurazione della Qualità (Comitato di Programmazione e Raccordo, NdV, PQA) e con organi e strutture per la didattica (Gruppi di AQ e di riesame, Commissioni paritetiche docenti studenti), per la ricerca (Dipartimenti/CdR) e la TMIS (Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di TMIS). Specificamente il NdV svolge funzioni di valutazione e stimolo al miglioramento dei processi di Assicurazione della qualità, il PQA supervisiona e monitora il funzionamento del Sistema di AQ secondo indirizzi definiti dagli Organi centrali di Governo e il CPR garantisce il coordinamento fra indirizzo strategico, operativo-gestionale e Sistema/processi di Assicurazione della Qualità.

Aree di miglioramento:

- Il Presidio della Qualità comprende, in gran parte, componenti che rivestono anche importanti cariche di governo dell'Ateneo (prorettori, presidi). Ciò potrebbe generare confusione tra attività di governo e di presidio/monitoraggio della qualità e non assicurare piena autonomia e indipendenza a questo importante organo di monitoraggio.
- Il Nucleo di valutazione comprende solamente due componenti esterni rispetto all'Ateneo e ciò potrebbe non assicurare piena autonomia e indipendenza a questo importante organo di presidio e monitoraggio della qualità.
- L'architettura del sistema AQ della Bocconi non prevede alcuna relazione e/o flusso di comunicazione con l'Organismo di vigilanza (le cui funzioni negli Atenei statali sono di competenza del NdV). L'architettura del sistema AQ, inoltre, non prevede relazioni e/o flussi di comunicazione con la Compliance 231 e l'Internal Audit. Il modello AVA3 e il sistema di controllo interno della Bocconi hanno differenti finalità ma anche molti elementi in comune e quindi i due modelli dovrebbero riconoscersi a vicenda e soprattutto prevedere chiare relazioni e flussi comunicativi, anche per evitare eventuali duplicazioni dei controlli o, peggio, di non coprire importanti rischi nel sistema di valutazione, monitoraggio e controllo.
- Il sistema AQ della Terza missione/impatto sociale è formalmente in linea con il modello PDCA ma principalmente incentrato su una fase avanzata della mappatura delle attività svolte e non è ancora pienamente consolidato in tutte le sue fasi. Evidenze in tal senso sono le tipologie di obiettivi strategici inseriti nel piano 2021 - 2025, la recente nomina di un prorettore alla Terza missione/impatto sociale, i compiti della struttura di supporto.
- La gestione accentrata nella sede delle attività e del sistema AQ della Terza missione/impatto sociale ostacola il coinvolgimento, la collegialità e la piena consapevolezza dei dipartimenti, dei centri di ricerca, delle scuole e dei dottorati nelle attività e nei

processi di Assicurazione della Qualità della Terza missione/impatto sociale.

- I colloqui svolti nel corso della visita hanno confermato una parziale sovrapposizione dei ruoli dei Gruppi AQ e dei Gruppi di Riesame dei CdS.
- La composizione dei tavoli di CdS limitata a una rappresentanza di docenti e studenti del CdS non favorisce la collegialità e il coinvolgimento di tutti di docenti del CdS nei processi di gestione e di AQ del CdS.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

- 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

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo ha adottato un sistema di controllo di gestione per alcuni processi e ambiti di attività a supporto delle decisioni.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All.1 - Statuto

Descrizione:Emanato con Decreto Rettorale n. 11 dell'1 febbraio 2024. Atto costitutivo del Sistema normativo interno dell'Università che contiene i principi generali e di organizzazione dell'Ateneo. Consultabile online sul sito istituzionale alla pagina "[Statuto, regolamenti e documenti](#)".

Dettagli:Per l'AdC A.2.1, si vedano: Parte seconda "Struttura e organizzazione", Titolo I "Organi di governo"; Titolo II "Organi assembleari e consultivi"; Titolo III "Strutture didattiche e di ricerca"; Titolo IV "Organi di valutazione e controllo". Per la composizione del CdA, in particolare, si veda: Parte seconda "Struttura e organizzazione", Titolo I "Organi di governo", Capo I "Consiglio di Amministrazione", Art. 16 "Composizione", pag. 14.

File:All. 01 - A.2 - Statuto.pdf

- **Titolo:**All.2 – Regolamento Generale di Ateneo

Descrizione:Emanato con Decreto Rettorale n. 15 del 29 febbraio 2024. Atto costitutivo del Sistema normativo interno dell'Università che disciplina l'organizzazione complessiva dell'Ateneo nei suoi aspetti amministrativi. Consultabile online sul sito istituzionale alla pagina "[Statuto, regolamenti e documenti](#)".

Dettagli:Per l'AdC A.2.1, si vedano: Parte prima "Disposizioni generali", Titolo III "Valutazione delle attività e dei servizi di Ateneo"; Parte seconda "Struttura e organizzazione", Titolo I "Organi assembleari e consultivi" e Titolo III "Organi di valutazione e controllo".

File:All. 02 - A.2 - Regolamento Generale di Ateneo.pdf

- **Titolo:**All.3 – Attribuzione dei poteri al Consigliere Delegato
Descrizione:Estratti dei verbali del Comitato Esecutivo del 23 febbraio 2023 e del 29 ottobre 2024 per l'attribuzione delle deleghe del Consigliere Delegato.
Dettagli:Per l'AdC A.2.1, si veda l'intero documento.
File:All. 03 - A.2 - Attribuzione poteri Consigliere Delegato.pdf

- **Titolo:**All.4 – Nomina del Rettore e Dichiarazioni di indirizzo 2022-2024 e 2024-2027
Descrizione:Nomina del Rettore Francesco Billari per il biennio 2022-2024 e contestuale Dichiarazione di indirizzo, approvate dal Consiglio di Amministrazione il 27 giugno 2022 e rese note, attraverso l'invio di postmaster, a Faculty, staff e rappresentanze studentesche; rinnovo del Rettore per il triennio 2024-2027 e contestuale Dichiarazione di indirizzo, approvati dal Consiglio di Amministrazione il 21 giugno 2024 e resi noti, attraverso l'invio di postmaster, a Faculty, staff e rappresentanze studentesche.
Dettagli:Per l'AdC A.2.1, si veda l'intero documento.
File:All. 04 - A.2 - Nomina Rettore e Dic indir 22-24 e 24-27.pdf

- **Titolo:**All.5 – Istituzione del Comitato di Programmazione e Raccordo (CPR)
Descrizione:Estratto dal verbale del Consiglio di Amministrazione del 19 aprile 2023 che delibera l'istituzione del Comitato di Programmazione e Raccordo (CPR), definendone inoltre composizione e competenze.
Dettagli:Per l'AdC A.2.1, si veda l'intero documento.
File:All. 05 - A.2 - Istituzione Comitato di Programmazione e Raccordo.pdf

- **Titolo:**All.6 – Deleghe conferite dal Rettore nel corso del mandato 2024-27
Descrizione:Deleghe conferite dal Rettore a Prorettori, Dean e Delegati nel corso del suo mandato 2024-2027. Documento predisposto dalla Direzione Legal Affairs sulla base delle deleghe conferire dal Rettore con lettere del 5 novembre 2024.
Dettagli:Per l'AdC A.2.1, si veda l'intero documento.
File:All. 06 - A.2 - Deleghe conferite dal Rettore 2024-2027.pdf

- **Titolo:**All.7 – Piano strategico 2021-2025 e Vision 2030
Descrizione:Approvato il 23 novembre 2020 dal Consiglio di Amministrazione. Documento generale di programmazione strategica che definisce la visione, la missione e gli indirizzi strategici dell'Ateneo.
Dettagli:Per l'AdC A.2.1, si veda l'intero documento.
File:All. 07 - A.2 - Piano strategico 2021-2025 e Vision 2030.pdf

- **Titolo:**All.8 – Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università Bocconi
Descrizione:Redatto dal Presidio di Qualità di Ateneo nell'aprile 2024, approvato il 21 maggio 2024 dal Consiglio Accademico e aggiornato il 26 novembre 2024. Documento che contiene l'Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo, ispirato alle linee guida indicate negli European Standard and Guidelines for Quality Assurance (ESG 2015) in the European Higher Education Area (EHEA) e che nella normativa italiana trovano applicazione nel DM n. 1154 del 2021 "Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio" e nelle linee guida emanate dall'ANVUR. Il sistema della qualità è stato recentemente aggiornato (estendendo i processi di AQ ai dottorati di ricerca, in linea con gli indirizzi di AVA3) al fine di attuare un processo di miglioramento continuo, per garantire il conseguimento e il mantenimento di standard elevati di qualità in tutte le attività dell'Ateneo.
Dettagli:Per l'AdC A.2.2, si veda nello specifico il capitolo 2 "Organizzazione e governance del sistema di Assicurazione della Qualità", ai paragrafi 2.2 "Articolazione del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ)" e 2.3 "Attori e organi del sistema di AQ", pag. 4-6; con particolare riferimento alla Fig. 2 "Schema di governance del sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo".Per l'AdC A.2.5, si veda l'intero documento.
File:All. 08 - A.2 - Architettura sistema AQ.pdf

- **Titolo:**All.9 – Aggiornamenti dell'Organigramma dello staff Bocconi nel biennio 2022-24
Descrizione:Il documento comprende: comunicazione a Faculty e staff del 20 dicembre 2022 inviata tramite postmaster per l'aggiornamento dell'organigramma staff; comunicazione a Faculty e staff del 20 dicembre 2024 inviata tramite postmaster per

l'aggiornamento dell'organigramma staff.

Dettagli: Per l'AdC A.2.2, si veda l'intero documento.

File: All. 09 - A.2 - Aggiornamento Organigramma Staff Bocconi.pdf

- **Titolo:** All.10 – Esempi di Deleghe e Procure

Descrizione: Documento esemplificativo che contiene: la delega conferita in data 5 novembre 2024 dal Rettore dell'Università al Dean della Graduate School e Prorettore Vicario per il triennio 2024-27; la procura conferita in data 23 dicembre 2022 dal Consigliere Delegato alla Prorettrice alla Ricerca.

Dettagli: Per l'AdC A.2.2, si veda l'intero documento.

File: All. 10 - A.2 - Esempi Deleghe e Procure.pdf

- **Titolo:** All.11 – Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo dell'Università

Descrizione: Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 21 settembre 2023. Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo dell'Università ai sensi del decreto legislativo n. 231/2001. Consultabile online sul sito istituzionale alla pagina "[Modello 231](#)".

Dettagli: Per l'AdC A.2.2, si veda la Parte Generale, Capitolo 2 "L'assetto di Governance, Organizzativo, il Sistema di Controllo Interno e il Sistema Normativo dell'Università Bocconi", pag. 12-18.

File: All. 11 - A.2 - Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo.pdf

- **Titolo:** All.12 – Iter di nomina del Rappresentante dei docenti nel Consiglio di Amministrazione

Descrizione: Documento che attesta l'iter per la nomina del Rappresentante dei docenti nel Consiglio di Amministrazione, che prevede l'elezione di una terna di docenti tra i full professor attraverso una specifica procedura di voto; all'interno della terna il Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Javotte Bocconi designa, tra i nominativi di propria spettanza, il Rappresentante dei docenti nel Consiglio di Amministrazione dell'Università.

Dettagli: Per l'AdC A.2.3, si veda l'intero documento.

File: All. 12 - A.2 - Iter nomina Rappresentante dei Docenti nel CdA.pdf

- **Titolo:** All.13 – Istituzione del Comitato di supporto e coordinamento delle attività di Terza Missione e Impatto Sociale

Descrizione: Estratto del Decreto Rettorale n. 109 del 11 novembre 2024 di costituzione del Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di Terza Missione e Impatto Sociale e integrazione della composizione del Comitato con Decreto Rettorale n. 115 del 9 dicembre 2024. I decreti definiscono componenti e compiti del comitato.

Dettagli: Per l'AdC A.2.3, si veda l'intero documento.

File: All. 13 - A.2 - Istituzione Comitato TMIS.pdf

- **Titolo:** All.15 – Flussi informativi attivati dagli organi di AQ

Descrizione: Approvato il 18 aprile 2024 e rivisto il 15 ottobre 2024 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento illustrativo dei principali flussi informativi (input/output/destinatari output) attivati dagli organi del Sistema di AQ, evidenziando i tracciati di interazione tra le diverse componenti del sistema di AQ e tra le stesse e gli organi di governo istituzionale e accademico.

Dettagli: Per l'AdC A.2.5, si veda l'intero documento.

File: All. 15 - A.2 - Flussi processi di AQ.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:** All.14 – Comunicazione sull'aggiornamento dello Statuto e del Regolamento Generale di Ateneo

Descrizione: Estratto della comunicazione inviata tramite postmaster a Faculty e staff, corredata di link al sito istituzionale, per l'entrata in vigore del nuovo Statuto e Regolamento Generale di Ateneo, emanati rispettivamente con Decreto Rettorale n. 11 dell' 1 febbraio 2024 e n. 15 del 29 febbraio 2024.

Dettagli: Per l'AdC A.2.4, si veda l'intero documento.

File: All. 14 - A.2 - Aggiornamento Statuto e RGA.pdf

A.3)

A.3) Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati

A.3.1 L'Ateneo predispone e implementa un efficace sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti, utilizzando strumenti e indicatori che comprendono almeno quelli predisposti dal Ministero e dall'ANVUR.

A.3.2 I risultati del monitoraggio vengono sistematicamente e approfonditamente analizzati a supporto del riesame e del miglioramento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

Autovalutazione:

A.3.1 Nel 2006, in concomitanza con la revisione del sistema di governance accademica e dell'elaborazione del PS 2006-2010, Bocconi ha definito un sistema strutturato di monitoraggio che, partendo dagli obiettivi strategici, si estende ai principali ambiti dell'Università – didattica, ricerca e TMIS – e alle strutture accademiche ad esse deputate: Scuole e CdS, Dottorati, Dipartimenti e CdR. Negli anni, il sistema è stato via via adeguato ed esteso per meglio rispondere alle necessità informative espresse dai responsabili delle attività e delle strutture accademiche e amministrative. Solo a titolo esemplificativo, si riporta il sistema Global Performance System (GPS) connesso al PS 2016-2020 (**AII.1**).

Le performance sono monitorate annualmente utilizzando indicatori, riepilogati nell'“Elenco dei KPI” (**AII.2**). Le performance ai diversi livelli e per ciascuna struttura accademica sono monitorate sulla base di specifici set di indicatori riepilogati in dashboard denominate “Tableau de Bord” (**TdB**) (**AII.3-4-5**). A partire dal 2013, con l'avvio di AVA, il sistema ha inglobato anche gli indicatori legati ai processi di AQ. Un forte collegamento è sempre stato garantito con i processi di monitoraggio economico-finanziari anche sulla base delle risultanze del controllo di gestione.

L'articolazione del sistema di monitoraggio e la sua sistematicità forniscono alla governance elementi su cui basare le azioni di miglioramento e a cui attingere per determinare gli obiettivi di crescita. L'attuale impianto e le responsabilità del sistema sono descritti nel documento “Architettura del sistema di monitoraggio” (**AII.6**).

Il sistema si articola sulle tre dimensioni descritte di seguito:

La **dimensione strategica, o di Ateneo**, monitora annualmente gli obiettivi definiti nel PS, sia con riferimento ai 31 indicatori sintetici (c.d. “Dashboard SP 21-25: Main Quantitative Targets”, **AII.7**), sia allo stato di avanzamento dei 39 obiettivi operativi e delle 109 azioni ad essi collegate (“Dashboard SP 21-25: Actions & Targets”) (**AII.8**). A questi dati si affiancano:

- **i dati quantitativi e i KPI provenienti da fonti esterne:** indicatori ANVUR, MUR e VQR, banche dati citazionali (WoS, Scopus), ranking internazionali (in primis QS e Financial Times);
- **i risultati di un articolato sistema di survey** (di 14 tipi differenti, suddivisi tra Scuole, servizi amministrativi e dimensione individuale) per la rilevazione delle opinioni dei principali stakeholder interni: studenti, dottorandi, laureandi e laureati, dottori in ricerca, docenti e staff amministrativo, in relazione ai principali processi di cui sono fruitori (**AII.9**). I risultati delle survey vengono messe a disposizione degli organi di AQ e contribuiscono a definire le azioni di miglioramento mappate dal sistema. In particolare, gli esiti delle survey sulla valutazione dei servizi rivolte a faculty e staff sono trasmesse (tramite un applicativo ad hoc) ai responsabili amministrativi, che definiscono le azioni di miglioramento da attuare e rendono poi conto della loro effettiva implementazione.

Questa dimensione è destinata a supportare i processi di governo e di pianificazione strategica dell'Ateneo e consente un monitoraggio sistemico degli obiettivi e un aggiornamento della pianificazione strategica, come si evince dall'aggiornamento del PS, approvato ad aprile 2024 (v. PdA A.1).

La **dimensione delle singole strutture** accademiche (Dipartimenti, Scuole e CdS/PhD, CdR), trasversali (iniziative di TMIS) e amministrativo-operative prevede attività di monitoraggio, che si sviluppano su più livelli:

- Un livello principale, con forte connessione al monitoraggio del PS di Ateneo e finalizzato ad assicurare l'allineamento dell'azione collettiva agli obiettivi fissati dall'Università. Dal livello di Ateneo, il monitoraggio si estende poi alle performance delle strutture organizzative che sovrintendono gli ambiti di attività dell'Università (didattica, ricerca, TMIS): Scuole, CdS, PhD, Dipartimenti, Centri di Ricerca. Operativamente il monitoraggio avviene tramite Tableau de Bord, gestiti centralmente dalla Direzione PCV (**AII.3-4-5**). Questo canale è, tra l'altro, destinato a supportare i processi di AQ di CdS, Dipartimenti e PhD, portando a sviluppare azioni di miglioramento di varia entità. Queste ultime sono oggetto di un apposito monitoraggio da parte del PQA, che mantiene aggiornato un registro delle azioni (cd. Cruscotto di monitoraggio, **AII.10**), in cui si verifica periodicamente lo stato di avanzamento, rispetto alla relativa scadenza, e si annotano la data e le modalità di chiusura.

- Un livello secondario, rappresentato dai monitoraggi effettuati dalla Direzioni amministrative responsabili, in modo continuo e trasmessi ai Responsabili accademici e amministrativi. Questi monitoraggi sono relativi ad aspetti ritenuti di particolare criticità o rilevanza in relazione alle performance dei principali processi didattici, di ricerca, di TMIS e sono oggetto di analisi sistematiche ad hoc, quali quelle relative al processo di selezione e reclutamento degli studenti, ai risultati del placement, all'andamento delle application ai bandi di ricerca internazionali. A titolo d'esempio, si veda il calendario dei Consigli di Scuola, con indicazione degli aspetti monitorati da trattare ogni anno (**AII.11**).
- Infine, le caratteristiche e la consistenza delle risorse (tra le quali Faculty e personale amministrativo) e le performance delle principali Direzioni amministrative sono monitorate da specifiche Dashboard, prodotte dalle Direzioni stesse con il supporto della Unit Digital Transformation, che dal 1° gennaio 2025 è denominata "Innovation, Transformation & Foresight", con riporto diretto al Consigliere Delegato.

Un'ultima, ma non secondaria, **dimensione** è relativa alla rilevazione **delle performance individuali** sia del corpo docente (pubblicazioni e progetti di ricerca, soddisfazione studenti su insegnamenti, attività istituzionale), sia dei Dirigenti e responsabili amministrativi ai fini della loro valutazione e dell'applicazione dei meccanismi di incentivazione. In particolare, la valutazione dei docenti si basa sulle performance nella didattica (valutazione da parte degli studenti, attività di supervisione di tesi di laurea, e innovazioni in ambito didattico), nella ricerca (pubblicazioni e citazioni, direzione e partecipazione a progetti di ricerca competitivi internazionali e nazionali) e nelle attività istituzionali; da essa dipendono sia l'inquadramento retributivo (MRB 2.0) sia altre forme di incentivazione (v. AdC B.1.1). Per quanto riguarda lo staff, vengono annualmente monitorate le performance relative agli obiettivi assegnati (v. AdC B.1.2), correlati agli obiettivi strategici. Il processo di valutazione della Faculty è di competenza del Rettore alla Faculty, affiancato dalla Direzione P&C; per lo staff amministrativo, è condotto dal Consigliere Delegato e gestito dalla Direzione P&C.

A.3.2 I risultati del sistema di monitoraggio vengono sistematicamente e approfonditamente analizzati nei processi di riesame dagli organi competenti (**AII.12**).

- A livello di Ateneo, per il monitoraggio dell'andamento del PS descritto sopra, la raccolta dei dati viene svolta dalla Direzione PCV a chiusura di ogni anno (marzo-aprile) e trasmessa al CPR, che analizza i risultati e definisce eventuali azioni di miglioramento/aggiornamento, che sono poi inviate per competenza al CdA. In particolare, nel 2024 si è proceduto ad una revisione degli obiettivi, indicatori e target, legata anche ai cambiamenti verificatisi nel contesto esterno. Gli esiti del relativo monitoraggio e successive revisioni del PS sono trasmessi al PQA, al NdV ed ai responsabili accademici ed amministrativi delle aree coinvolte;
- L'analisi delle performance delle singole strutture accademiche avviene con modalità differenti a seconda della struttura analizzata e del livello di monitoraggio; in particolare:
 - i TdB dei Dipartimenti (**AII.3**) sono analizzati dalla Giunta di ciascun Dipartimento, nell'ambito del processo di riesame annuale (v. PdA E.2) e dal CA in un'ottica di Ateneo, a livello complessivo e di singolo Dipartimento;
 - i TdB delle Scuole (**AII.4**) e i dati dei singoli Corsi di Studio sono analizzati dal Dean competente e dal CA e sono di supporto per la revisione dell'offerta formativa (**AII.13**);
 - i TdB dei singoli CdS di I e II livello sono esaminati dai direttori dei Corsi di Studio; nell'ambito dei processi di riesame (annuale e ciclico, per cui si rimanda alla SUA-CdS) una selezione degli indicatori più significativi, unitamente agli indicatori ANVUR, è messa a disposizione dei Gruppi di Riesame e dei Comitati di CdS e, in una fase successiva, delle CPDS, che analizzano i Rapporti di Riesame prodotti, ai fini della loro relazione annuale;
 - i TdB dei singoli Dottorati di Ricerca (**AII.4**) sono esaminati dal Consiglio di Scuola PhD (presieduto dal relativo Dean) e, in occasione del riesame, dai Gruppi di Riesame – che includono i Coordinatori dei PhD – e dai Collegi dei Docenti di ogni Dottorato;
 - il TdB dei CdR (**AII.5**) è esaminato dal rispettivo organo di coordinamento, composto dal Dean per la ricerca e dai direttori dei Centri (CODICE – v. PdA E.2) e costituisce un supporto per i Piani di sviluppo predisposti da ciascun Centro unitamente al budget di esercizio (v. PdA E.1).

La soddisfazione di studenti/dottorandi/laureandi/laureati/dottori, oltre ad essere ripresa nei TdB di riferimento, è analizzata in una riunione del Consiglio di Scuola competente e:

- per i CdS di I e II livello, dai Comitati di CdS e dalle CPDS (v. relazioni caricate in SUA-CdS);

- per i PhD, dai Collegi dei Docenti di PhD.

Analogamente, la SUA-TMIS è esaminata dal Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di TMIS in occasione del riesame annuale dell'offerta di attività di TMIS (v. PdA E.2);

I monitoraggi di origine esterna (quali indicatori AVA sui CdS o risultati VQR), integrati con gli indicatori interni rilevanti, sono esaminati dalle strutture competenti in relazione ai processi di AQ (Piani e/o Riesami dei Dipartimenti, monitoraggi annuali e riesami ciclici per i CdS, etc.) (**AII.12**).

A livello individuale, gli esiti dei monitoraggi sono utilizzati:

- per la valutazione della Faculty, ai fini retributivi (v. AdC B.1.1), per l'applicazione del sistema di incentivazione, per l'assegnazione dei fondi di ricerca (v. PdA E.3), oltre che per intraprendere specifiche azioni conseguenti ad analisi del CERVD (Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica);
- per lo staff, per la valutazione annuale, per la determinazione dei piani individuali di sviluppo e dei percorsi di carriera (v. AdC B.1.2).

In coerenza con il modello Plan/Do/Check/Act, i processi di riesame, generati dall'analisi dei monitoraggi, contribuiscono a produrre azioni di miglioramento, che vengono mappate dal PQA. Il monitoraggio delle azioni di miglioramento (**AII.10**) in relazione alle azioni di CdS di I e II livello, Dipartimenti, PhD, TMIS e servizi amministrativi, recepisce le iniziative sviluppate a seguito di riesami (annuali o ciclici), audit, relazioni degli organi di AQ (NdV, PQA, CPDS) o altro. Per ognuna di queste si verificano sistematicamente lo stato di avanzamento, la data di chiusura e se ne misura, ove possibile, l'efficacia. Il PQA riferisce periodicamente agli organi accademici e al NdV sull'andamento di tali azioni. Gli elenchi delle azioni di miglioramento rappresentano il secondo livello del monitoraggio e sono trasmessi dal PQA al NdV e al CPR, anche ai fini dei riesami dei Sistemi di Governo e di AQ (v. PdA A.4).

I risultati delle azioni di miglioramento sono presi in considerazione per gli audit del NdV e per le analisi sviluppate da tale organo e dal PQA nelle rispettive relazioni annuali (**AII.14-15**).

A loro volta, le analisi di PQA e NdV si avvalgono dei monitoraggi summenzionati, e sono tra gli input dei riesami del Sistema di Governo e del Sistema di AQ.

Punti di Forza:

- L'Ateneo ha predisposto un efficace monitoraggio del sistema di Assicurazione della Qualità che prevede anzitutto il controllo della dimensione strategica di Ateneo, con monitoraggio dei 31 indicatori sintetici, dei 39 obiettivi operativi, e delle 109 azioni ad essi collegate, i dati quantitativi e i KPI provenienti da fonti esterne (ad esempio indicatori ANVUR, MUR e VQR, banche dati citazionali), i risultati di un articolato sistema di survey (di 14 tipi differenti, suddivisi tra Scuole, servizi amministrativi e dimensione individuale). Il monitoraggio delle singole strutture accademiche (Dipartimenti, Scuole e CdS/PhD, CdR) è realizzato, a livello principale, con l'impiego di tableau du bord, con il PQA che mantiene aggiornato un cruscotto delle azioni di monitoraggio per CdS, dottorati, dipartimenti.
- Il monitoraggio delle performance individuali dei docenti, dirigenti e responsabili amministrativi, staff rappresenta un carattere distintivo ed efficace dell'Ateneo.
- I risultati del monitoraggio del Piano Strategico sono analizzati dalla Comitato programmazione e raccordo che definisce eventuali azioni di miglioramento. Nel 2024 sono stati revisionati alcuni obiettivi, indicatori e target, per cambiamenti del contesto. Gli esiti del monitoraggio e delle revisioni del Piano Strategico sono trasmessi al PQA, al NdV ed ai responsabili accademici ed amministrativi delle aree coinvolte; i risultati del monitoraggio per Corsi di Studio, Dipartimenti, Scuole, Centri di ricerca e Dottorati sono analizzati dai rispettivi organi responsabili che contribuiscono a proporre azioni di miglioramento, il cui follow up è monitorato dal PQA. In entrambe i casi i risultati del monitoraggio sono utilizzati a supporto del riesame e del miglioramento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo, mediante le attività svolte dal Nucleo di valutazione e dal Presidio della qualità.

Aree di miglioramento:

- In Ateneo il monitoraggio delle attività di terza missione/impatto sociale, pur programmato e realizzato, non risulta pienamente consolidato .

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Il sistema di monitoraggio della pianificazione strategica e dei risultati conseguiti è ben strutturato, copre tutti gli obiettivi strategici ed è utilizzato per aggiornare la pianificazione strategica e gli obiettivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 – Global Performance System (GPS)

Descrizione:Presentato il 20-21 gennaio 2016 al Comitato Rettorale. Documento illustrativo per l'introduzione del Global Performance System (GPS), il sistema di monitoraggio e gestione delle azioni condotte in attuazione dei 12 obiettivi del Piano Strategico 2016-20.

Dettagli:Per l'AdC A.3.1, si veda l'intero documento.

File:All_01 - A.3 - Global Performance System (GPS).pdf

- **Titolo:**All. 2 – Catalogo KPI in uso nelle Dashboard attive o proposte

Descrizione:Approvato dal Comitato di Programmazione e Raccordo il 17 dicembre 2024. Foglio di lavoro riepilogativo degli oltre 170 KPI in uso nelle dashboard utilizzate per il monitoraggio degli obiettivi strategici e operativi, e delle performance dei principali processi relativi alla didattica, alla ricerca e alla TMIS.

Dettagli:Per l'AdC A.3.1, si veda l'intero documento.

File:All_02 - A.3 - Catalogo degli indicatori.pdf

- **Titolo:**All. 3 – Tableau de Bord dei Dipartimenti

Descrizione:Il documento mostra l'attuale struttura della dashboard, con indicazione delle variabili elaborate e le relative modalità di calcolo. Sono anche riportati i dati dell'ultima edizione (a livello complessivo e di singolo Dipartimento) ed il verbale della riunione del 21 maggio 2024 del Consiglio Accademico in cui sono stati presentati.

Dettagli:Per l'AdC A.3.1 e l'AdC A.3.2, si veda l'intero documento.

File:All_03 - A.3 - TdB dei Dipartimenti.pdf

- **Titolo:**All. 4 – Tableau de Bord delle Scuole di I e II livello e della Scuola di Dottorato

Descrizione:Il documento mostra l'attuale struttura del Tableau de Bord delle Scuole responsabili dei CdS di I e II livello, riportando i dati mostrati al Consiglio Accademico del 21 maggio 2024 ed il verbale di tale riunione. Data la lunghezza di ciascuna dashboard, si riporta il solo TdB della Scuola Undergraduate, a titolo di esempio. Completa il documento il Tableau de Bord della Scuola di Dottorato, approvato dal Consiglio di Scuola di Dottorato dell'8 marzo 2024.

Dettagli:Per l'AdC A.3.1 e l'AdC A.3.2, si veda l'intero documento.

File:All_04 - A.3 - TdB delle Scuole.pdf

- **Titolo:**All. 5 – Tableau de Bord dei Centri di Ricerca

Descrizione:Il documento mostra l'attuale struttura della dashboard, con indicazione delle variabili elaborate e le relative modalità di calcolo. Sono anche riportati i dati dell'edizione 2023 ed il verbale della riunione del CODICE del 19 giugno 2024 in cui sono stati presentati.

Dettagli:Per l'AdC A.3.1 e l'AdC A.3.2, si veda l'intero documento.

File:All_05 - A.3 - TdB dei CdR.pdf

- **Titolo:**All. 6 – Architettura del sistema di monitoraggio

Descrizione:Approvato il 17 dicembre 2024 dal Comitato di Programmazione e Raccordo. Documento che illustra le modalità di

gestione del monitoraggio in Bocconi e le relative responsabilità. In particolare: - Per allegato 1 - SP 21-25: Main Quantitative Targets si veda All_07 PdA A.3- Per allegato 2 - SP 21-25: Actions & Targets si veda All_08 PdA A.3- Per allegato 3 - Cruscotto di monitoraggio azioni di miglioramento si veda All_10 PdA A.3- Per allegato 4 - Calendario dei Consigli di Scuola si veda All_11 PdA A.3- Per allegato 5 - Catalogo degli indicatori si veda All_2 PdA A.3- Per allegato 6 - Mappatura delle survey si veda All_9 PdA A.3- Per allegato 7 - Monitoraggio dei sistemi di AQ si veda All_12 PdA A.3- Per allegato 8 - TdB dei Dipartimenti si veda All_3 PdA A.3- Per allegato 9 - TdB delle Scuole e dei PhD si veda All_4 PdA A.3- Per allegato 10 - TdB dei Centri di Ricerca si veda All_5 PdA A.3

Dettagli: Per l'AdC A.3.1, si veda l'intero documento.

File: All_06 - A.3 - Architettura Sist monitoraggio.pdf

• **Titolo:** All. 7 – TdB di monitoraggio del Piano Strategico 2021-25: "Main Quantitative Targets"

Descrizione: Tableau de Bord che monitorano l'andamento degli obiettivi del Piano Strategico 2021-25; dato l'elevato numero di tali obiettivi, è stato previsto un insieme ristretto a 31 macro-indicatori di sintesi, a confronto con i target fissati nel PS. Nell'allegato sono esposti 31 macro-indicatori e 5 indicatori di dettaglio.

Dettagli: Per l'AdC A.3.1, si veda l'intero documento.

File: All_07 - A.3 - SP 21-25 Main Quantitative Targets.pdf

• **Titolo:** All. 8 – TdB di monitoraggio del Piano Strategico 2021-25: "Actions & Targets"

Descrizione: Tableau de Bord di monitoraggio dello stato di avanzamento delle 109 azioni pianificate riferite ai 39 obiettivi operativi ("Dashboard SP 21-25: Actions & Targets").

Dettagli: Per l'AdC A.3.1 si veda l'intero documento.

File: All_08 - A.3 - SP 21 25 Actions and Targets.pdf

• **Titolo:** All. 9 – Mappatura survey per la raccolta delle opinioni dei principali stakeholder interni e linee guida per la valutazione dei servizi da parte di studenti, faculty e staff

Descrizione: Il documento comprende: l'elenco delle indagini di customer satisfaction con indicazione delle tempistiche, dei destinatari e delle analisi svolte a valle dei risultati, presentato il 4 settembre 2024 al Presidio di Qualità di Ateneo; le Linee guida per la valutazione dei servizi da parte di studenti, Faculty e staff, approvate dal Presidio di Qualità del 15 ottobre 2024, contenenti la sintesi della procedura di follow-up a cura dei responsabili di Direzione/Servizio.

Dettagli: Per l'AdC A.3.1, si veda l'intero documento.

File: All_09 - A.3 - Mappatura Survey.pdf

• **Titolo:** All. 12 – Monitoraggio dei processi di AQ

Descrizione: Allegato al documento "Architettura del sistema di monitoraggio" approvato il 17 dicembre 2024 dal Comitato di Programmazione e Raccordo e ripreso dall'"Architettura del Sistema di AQ e sistema dei flussi" (v.A.2), redatto dal Presidio di Qualità di Ateneo nell'aprile 2024 e approvato il 21 maggio 2024 dal Consiglio Accademico con aggiornamento del 26 novembre 2024, che schematizza i principali monitoraggi nei processi di AQ, indicando documenti di supporto, destinatari, tempistiche e procedure di riferimento.

Dettagli: Per l'AdC A.3.2, si veda l'intero documento.

File: All_12 - A.3 - Monitoraggio nei sistemi di AQ.pdf

• **Titolo:** All. 13 – Revisione offerta formativa 2024-2025

Descrizione: Approvato il 3 luglio 2023 dal Consiglio Accademico. Documento che comprende: "Program's portfolio a.y. 2024-25" per la revisione dell'offerta formativa dell'a.a. 2024-25; estratto del verbale della riunione del Consiglio Accademico del 3 luglio 2023 che delibera la suddetta revisione.

Dettagli: Per l'AdC A.3.2, si veda l'intero documento.

File: All_13 - A.3 - Revisione offerta formativa.pdf

• **Titolo:** All. 14 – Relazione annuale del Nucleo di Valutazione di Ateneo 2023

Descrizione: Approvato l'8 ottobre 2024 dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. Relazione annuale del Nucleo di Valutazione di

Ateneo relativa all'anno 2023 (comprensiva di Parte I e Parte II).

Dettagli: Per l'AdC A.3.2, si veda l'intero documento, in particolare il cap. 6 "Raccomandazioni e suggerimenti".

File: All_14 - A.3 - Relazione annuale NdV 2024 su 2023.pdf

- **Titolo:** All. 15 – Relazione annuale del Presidio di Qualità di Ateneo 2023

Descrizione: Approvato il 19 febbraio 2024 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Relazione annuale di sintesi e monitoraggio, relativa all'anno 2023, delle principali attività condotte dal Presidio di Qualità di Ateneo e dei processi di AQ svolti in Ateneo, in aderenza alle procedure definite coerentemente al modello AVA vigente.

Dettagli: Per l'AdC A.3.2, si veda l'intero documento, in particolare il cap. 5 "Altri interventi"

File: All_15 - A.3 - Relazione annuale PQA 2023.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:** All. 10 – Cruscotto di monitoraggio delle azioni di miglioramento

Descrizione: Il documento contiene: a) Estratto del verbale della riunione del Presidio di Qualità del 19 febbraio 2024, con cruscotto di monitoraggio delle azioni di miglioramento dei CdS; b) Estratto del verbale della riunione del Presidio di Qualità del 15 ottobre 2024, con cruscotto di monitoraggio delle azioni di miglioramento di dipartimenti e PhD per il 2024; c) Cruscotto di monitoraggio delle azioni di miglioramento della TMIS sottoposto al Presidio di Qualità del 21 gennaio 2025. I cruscotti di monitoraggio vengono aggiornati annualmente dal PQA per la verifica dello stato di avanzamento delle azioni sviluppate a seguito di riesami (annuali o ciclici), audit, relazioni degli organi di AQ (NdV, PQA, CPDS) o altro. I cruscotti vengono elaborati per i CdS, Dipartimenti, PhD e per le attività di TMIS.

Dettagli: Per l'AdC A.3.1 e l'AdC A.3.2, si veda l'intero documento.

File: All_10 - A.3 - Monitoraggio azioni di miglioramento.pdf

- **Titolo:** All. 11 – Programmazione dei Consigli di Scuola 2024-2025

Descrizione: Redatto dall'Ufficio Academic Planning & Monitoring. Documento operativo per la programmazione delle attività dei Consigli di Scuola per l'a.a. 2024-25 e condiviso il 3 dicembre 2024 con gli uffici amministrativi dell'Ateneo coinvolti a vario titolo nelle attività dei Consigli di Scuola.

Dettagli: Per l'AdC A.3.1 si veda l'intero documento.

File: All_11 - A.3 - Programm Consigli Scuola 2024-25.pdf

A.4)

A.4) Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

A.4.1 Il funzionamento del Sistema di Governo è periodicamente aggiornato con modalità e tempistiche che favoriscono il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica.

A.4.2 Il funzionamento del Sistema di Assicurazione della Qualità è periodicamente sottoposto a riesame interno con modalità e tempistiche che favoriscono il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica.

A.4.3 Docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e studenti/dottorandi possono facilmente comunicare agli Organi di Governo e alle strutture responsabili dell'AQ le proprie osservazioni e proposte di miglioramento, anche attraverso le rilevazioni di cui ai punti B.1.1.6 e B.1.2.6.

A.4.4 Gli Organi di Governo, al fine di tenere sotto controllo l'effettiva realizzazione delle proprie politiche e strategie e di raggiungere gli obiettivi fissati, effettuano periodicamente il riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità, ne prendono in considerazione gli esiti e attuano le azioni di miglioramento necessarie. Il Sistema di Governo assicura la diffusione dei risultati delle valutazioni e del riesame ai responsabili della gestione in qualità delle attività.

Autovalutazione:

A.4.1 Il Sistema di Governo, definito al PdA A.2, viene periodicamente sottoposto a momenti di verifica e aggiornamento, in modo da assicurarne costantemente l'adeguatezza rispetto alla visione, agli obiettivi e alla strategia. Tali momenti sono determinati da:

- 1. Rinnovo governance** (fonti normative: Statuto e RGA, **(All.1-2)**). Il CdA viene rinnovato con cadenza quadriennale. Ad ogni rinnovo non viene adeguata solo la composizione in ottica di miglioramento e tensione verso le best practice di corporate governance, bensì vengono rivisti l'assetto e la composizione dei **Comitati endoconsiliari** – a partire dal CE – e viene nominato il **Consigliere Delegato**, con mandato quadriennale e relativo conferimento di poteri. In questa fase lo **schema dei poteri** viene sottoposto ad accurata analisi e conseguentemente aggiornato, con conseguente aggiornamento del **sistema delle deleghe/procure**. Il **Rettore** viene rinnovato dal CdA con cadenza triennale. Contestualmente alla nomina il CdA approva la **Dichiarazione di indirizzo** per il mandato rettorale **(All.3)**, che discende direttamente dal PS e dai suoi obiettivi, sottolineando le aree prioritarie di azione per la durata del mandato rettorale. Anche in questo caso, la configurazione del mandato impatta la conformazione della squadra rettorale, con il conferimento delle deleghe a Dean e Prorettori. Le diverse durate dei mandati degli organi precitati e dei cicli di pianificazione strategica (quinquennali) consentono di temperare due esigenze: da un lato, assicurare la continuità necessaria al perseguimento della strategia; dall'altro, garantire margini di flessibilità per raccogliere le sfide dell'innovazione e del miglioramento continuo.
- 2. Monitoraggio pianificazione strategica** (fonti normative: delibera di istituzione del CPR): il CPR, istituito dal CdA nel 2023 (**All.4**) su suggerimento della "Cabina di Regia" costituita nel 2021 su impulso del PQA e del NdV, in accordo con il Rettore, per il riesame del Sistema di AQ, ha tra i suoi obiettivi di valutare *"[...] con visione globale e sulla base dei risultati del monitoraggio lo stato di implementazione di strategie e azioni e gli eventuali impatti degli scenari esterni e interni; definisce insieme agli organi competenti eventuali azioni correttive o revisioni"*. Per raggiungere tale obiettivo, analizza *"attraverso i risultati del monitoraggio, lo stato di avanzamento degli obiettivi strategici, operativi e delle azioni ad esso connesse [...]"*, valuta *"il permanere della validità delle politiche e degli obiettivi strategici definiti o la necessità della loro revisione"* e può proporre azioni di miglioramento. Infine, con il supporto di PQA e NdV, verifica *"l'adeguatezza e la coerenza rispetto alle politiche e le procedure di AQ del sistema di Governo e dell'organizzazione dell'Ateneo (riesame del sistema di Governance)"*.
- 3. Input che provengono dal sistema di AQ:** il Sistema di AQ rappresenta una fonte essenziale di input per l'aggiornamento e il miglioramento del funzionamento del Sistema di Governo. Tali input, storicamente, sono pervenuti al CdA attraverso la relazione annuale del NdV (che dà, peraltro, conto del recepimento delle osservazioni formulate nella relazione precedente). Il CdA si è altresì fatto carico dell'attuazione di azioni di miglioramento relative al Sistema di Governo. Nel 2023, ad esempio, Statuto e RGA sono stati oggetto di un profondo processo di aggiornamento, innescato anche dalle proposte migliorative avanzate da NdV e Cabina di Regia, come ad esempio l'inserimento di una rappresentanza studentesca nella composizione del NdV. A seguito dell'istituzione del CPR e della redazione delle linee guida sul riesame periodico del Sistema di Governo e di AQ **(All.5)**, tali input pervengono anche attraverso l'apposito rapporto di riesame annuale, redatto dal CPR e approvato dal CdA/CE. L'attuazione delle azioni di miglioramento suggerite in relazione al Sistema di Governo è in capo a Presidente, Rettore

e Consigliere Delegato in funzione dei rispettivi ruoli e competenze.

4. **Cambiamenti di fattori esterni:** nel 2020, la pandemia da COVID-19 ha imposto una rapida quanto profonda revisione dei piani operativi e del sistema di allocazione/gestione delle risorse. Non si è trattato di un aggiornamento periodico - e quindi fisiologico - ma di una vera e propria discontinuità, alla quale far fronte attraverso la capacità di reazione dell'organizzazione (**AII.6**).

A.4.2 Il Sistema di AQ è annualmente sottoposto a riesame interno per valutarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione delle Politiche per la qualità dell'Ateneo e dei relativi processi e attività, nel conseguimento degli obiettivi stabiliti.

Il PQA dà impulso al riesame del Sistema di AQ: acquisisce i risultati dei riesami a livello di CdS, PhD e Dipartimenti, ne monitora i risultati attraverso dashboard e cruscotti per il monitoraggio di indicatori e KPI, nonché tramite l'organizzazione di indagini di soddisfazione, raccoglie i suggerimenti di stakeholder interni ed esterni (v. AdC A.4.3) e verifica l'implementazione delle azioni di miglioramento che derivano dai processi di AQ (a livello di didattica, ricerca e TMIS). In questo modo, accerta la coerenza con le Politiche per la qualità nella didattica, nella ricerca e nella TMIS e gli obiettivi strategici dell'Ateneo in questi ambiti; verifica, inoltre, l'attuazione e l'efficacia delle azioni di miglioramento derivanti dai vari processi di AQ.

Come indicato al PdA C.1, le analisi effettuate dal PQA sullo stato del Sistema di AQ vengono rendicontate all'interno della sua relazione annuale (**AII.7**), che viene condivisa con il NdV e con l'Ateneo.

Un'analisi di secondo livello sullo stato di funzionamento del Sistema di AQ viene effettuata dal NdV, che riporta eventuali raccomandazioni o proposte di miglioramento nella sua relazione annuale, unitamente ad un resoconto sugli esiti delle audizioni effettuate a CdS, PhD e Dipartimenti, nonché alla governance dell'Ateneo, entro il 15 ottobre dell'anno successivo (**AII.8**).

Tutti questi elementi, acquisiti e presi in esame dal CPR entro il mese di novembre, insieme agli input ricevuti dagli stakeholder interni ed esterni, alle eventuali indicazioni emerse dal processo di accreditamento periodico e al resoconto delle relative azioni correttive implementate, costituiscono la base per il riesame del Sistema di AQ e consentono l'identificazione di punti di forza e aree di miglioramento.

La proposta di revisione del Sistema di AQ e le azioni di miglioramento formulate dal CPR sono discusse e approvate dal CdA/CE. La responsabilità dell'attuazione delle azioni di miglioramento del sistema di AQ è in capo al PQA; il NdV ne verifica l'implementazione in funzione del suo ruolo e competenze (**AII.9**). Per le altre azioni di miglioramento la responsabilità è della componente accademica e dei responsabili delle Direzioni amministrative in funzione delle deleghe ad essi attribuite.

Prima della sistematizzazione del processo di riesame, Bocconi ha comunque curato la verifica di adeguatezza e l'aggiornamento del proprio Sistema di AQ. Nel corso del 2021-2022, la "Cabina di Regia" ha effettuato un approfondito riesame e aggiornamento complessivo del Sistema di AQ di Ateneo, anche alla luce delle novità prospettate dal DM n.1154/2021 e successivamente tradottesi nel rilascio, da parte di ANVUR, della nuova versione del modello AVA (**AII.10**). A valle di un'analisi "as is" dello stato del Sistema di AQ e di un confronto con un benchmark composto da una selezione di atenei italiani, la "Cabina di regia" ha promosso l'organizzazione di focus group composti da docenti, studenti, staff, dedicati alla trattazione di specifici processi o tematiche ritenuti meritevoli di essere approfonditi tramite la raccolta di spunti, osservazioni e suggerimenti migliorativi, e definito una proposta di cronoprogramma delle attività di adeguamento del Sistema di AQ (di carattere procedurale, organizzativo e, successivamente, documentale) con l'indicazione delle azioni prioritarie e dei soggetti/organi tenuti ad assumerne la responsabilità.

Nei primi mesi del 2023 la Cabina di Regia ha trasmesso al PQA il suo rapporto finale e le relative raccomandazioni (riesame) (**AII.11**), tra le quali un punto rilevante riguardava la costituzione di un **organo di raccordo e sintesi tra la governance e il Sistema di AQ**, al fine di assicurare il coordinamento e la sintesi fra l'indirizzo strategico, quello operativo-gestionale e il sistema e i processi di AQ. Ad aprile 2023 è stato quindi costituito il **CPR**.

Il CPR, che comprende le figure apicali della governance accademica (Presidente, Rettore e Prorettrice alla Strategia Accademica), amministrativa (Consigliere Delegato e Responsabile della Pianificazione, Valutazione e Controllo di Gestione) e del sistema di AQ (Presidente del PQA e del NdV) assicura una visione globale e garantisce che, sulla base degli elementi di criticità individuati, vengano definite le opportune azioni di miglioramento, la cui implementazione è presidiata a livello sia accademico che amministrativo.

Al CPR compete l'individuazione delle possibili azioni di miglioramento da sottoporre per discussione e approvazione al CdA.

Oltre all'istituzione del CPR, le altre azioni di miglioramento suggerite dalla Cabina di Regia e fatte proprie dal PQA nella sua relazione annuale sono state puntualmente monitorate (**AII.12**) e hanno riguardato, tra l'altro: 1) l'adeguamento del Sistema di AQ di Ateneo dei PhD; 2) la predisposizione di un documento di descrizione dell'architettura del Sistema di AQ; 3) l'inserimento di una rappresentanza studentesca all'interno del NdV e del PQA (previo adattamento dei rispettivi Regolamenti interni e, relativamente al NdV, anche di una modifica dello Statuto di Ateneo, che ne disciplina la composizione); 4) il completamento dell'implementazione del Sistema di AQ relativo alla TMIS. La relazione del PQA è stata trasmessa al CPR che, nel primo incontro di luglio 2023, ha approvato il piano di azioni di miglioramento e avviato il monitoraggio di mid-term del PS, per verificare lo stato di avanzamento delle azioni pianificate e la validità degli obiettivi operativi e dei target connessi.

A.4.3 Studenti, dottorandi, docenti e staff possono comunicare le proprie osservazioni e proposte di miglioramento agli Organi di Governo e alle strutture responsabili dell'AQ attraverso molteplici canali:

1. Attraverso i propri rappresentanti:
 - negli organi di AQ (CPDS e Gruppi di riesame, collegi di PhD, Giunte di Dipartimento, PQA e NdV);
 - nei Comitati di Corso di Studio (quali i Rappresentanti di classe per gli studenti), nei Consigli di Scuola, di Dottorato, di Dipartimento, e negli Organi di Governo (CDA, CA, ecc.) nonché in vari Comitati (Sostenibilità, Community and Social Engagement, Inclusion, Disability and Wellbeing, Comitato CASA), come descritto all'AdC A.5.1;
2. attraverso la partecipazione a focus group promossi dal PQA (**AII.13**) e, per lo staff, ad incontri diretti con il Consigliere Delegato;
3. per quanto riguarda i docenti e lo staff, attraverso le proprie rappresentanze sindacali;
4. attraverso le survey, i cui risultati sono resi disponibili e rivolte:
 - sul sito web [agli studenti, laureandi e laureati](#), ai [dottorandi e dottorati](#) sugli insegnamenti e sui docenti, [sui servizi erogati dall'università](#), [sull'esperienza universitaria nel suo complesso](#) e sul placement al momento della laurea, [a 1, 3 e 5 anni](#), nonché tramite la "[Student mental health survey](#)";
 - a docenti e staff sulla valutazione dei servizi, disponibili sull'Agenda yoU@B;
 - per quanto riguarda le indagini di clima, ai docenti da parte del Comitato Inclusion, Disability and Wellbeing e allo staff da parte della Direzione P&C.

Gli studenti possono inoltre avvalersi di un sistema di ticketing multicanale (BinTouch), gestito tramite la piattaforma Zendesk, che consente di raccogliere e gestire le loro richieste e reclami sui servizi di supporto (servizi informatici, ammissioni, housing, tasse universitarie). Gli studenti con disabilità possono inoltre segnalare problemi di accessibilità fisica o digitale tramite la mail inclusion@unibocconi.it.

I componenti del CdA sono destinatari di un questionario di autovalutazione sull'efficacia del Consiglio, attraverso il quale possono esprimere osservazioni e proposte di miglioramento sul funzionamento dell'organo (**AII.14**).

In aggiunta, Bocconi, in ottemperanza al D.Lgs. 24/2023 in materia di whistleblowing, ha attivato un canale per segnalare violazioni di normative o procedure, nella massima riservatezza per il segnalante.

A.4.4 Il processo di riesame del Sistema di Governo e di AQ è illustrato nelle relative linee guida (**AII.5**), che descrivono gli attori coinvolti e le modalità di esecuzione. Il riesame è effettuato con cadenza annuale. Il monitoraggio delle azioni di miglioramento è effettuato dal PQA in occasione della relazione annuale (**AII. 12**).

A ottobre 2024 il CPR, in continuità con precedenti analoghi esercizi e in ottica di miglioramento e razionalizzazione dei processi, ha redatto un rapporto di riesame integrato del Sistema di Governo e di AQ, che ha preso in esame, tra l'altro, la relazione del NdV 2023 (**AII.8**) e la relazione del PQA 2023 (**AII.7**) ed ha definito ulteriori azioni di miglioramento. Il risultato del riesame è stato discusso e approvato dal CdA del 27 novembre 2024 (**AII.15**) e trasmesso al PQA e al NdV, nonché al CA e ai responsabili delle Direzioni amministrative.

Punti di Forza:

- Aggiornamento del sistema di governo effettuato sul fondamento di specifici momenti di verifica quali il rinnovo della governance, il monitoraggio della pianificazione strategica, input che provengono dal sistema di assicurazione della qualità (ad esempio relazione del nucleo di valutazione), cambiamenti di fattori esterni (ad esempio COVID-19).
- Aggiornamento del sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo effettuato nel 2023, a seguito di un riesame approfondito che ha tenuto conto delle novità introdotte dal modello AVA3.
- Molteplici e differenziati sono i canali di comunicazione tra docenti, ricercatori, staff, studenti/dottorandi e Organi di Governo e strutture responsabili dell'Assicurazione della Qualità. Nel complesso essi permettono a tutti tali soggetti di comunicare facilmente le proprie osservazioni e proposte di miglioramento.
- Il Comitato di Programmazione e Raccordo effettua un sistematico riesame del sistema di governo di Ateneo e del sistema di Assicurazione della qualità di Ateneo. I risultati dei riesami sono discussi e approvati in Consiglio di Amministrazione e trasmessi al Presidio della Qualità, al Nucleo di Valutazione, al Comitato Accademico e ai responsabili delle direzioni amministrative.

Aree di miglioramento:

- Il sistema AQ della terza missione impatto sociale dell'Università Bocconi, recentemente introdotto e riorganizzato, va migliorato anche nella fase di riesame.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Il Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo viene effettuato sistematicamente ogni anno.

Vengono sistematicamente attivate azioni conseguenti misurandone l'efficacia.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All.1 - Statuto

Descrizione:Emanato con Decreto Rettorale n. 11 del 1° febbraio 2024. Atto costitutivo del Sistema normativo interno dell'Università che contiene i principi generali e di organizzazione dell'Ateneo. Consultabile online sul sito istituzionale alla pagina ["Statuto, regolamenti e documenti"](#).

Dettagli:Per l'AdC A.4.1, si veda l'intero documento.

File:All. 01 - A.4 - Statuto.pdf

- **Titolo:**All.2 – Regolamento Generale di Ateneo

Descrizione:Emanato con Decreto Rettorale n. 15 del 29 febbraio 2024. Atto costitutivo del Sistema normativo interno dell'Università che disciplina l'organizzazione complessiva dell'Ateneo nei suoi aspetti amministrativi. Consultabile online sul sito istituzionale alla pagina ["Statuto, regolamenti e documenti"](#).

Dettagli:Per l'AdC A.4.1, si veda l'intero documento.

File:All. 02 - A.4 - Regolamento Generale di Ateneo.pdf

- **Titolo:**All. 3 - Dichiarazione di indirizzo 2024-2027

Descrizione:Approvato il 21 giugno 2024 dal Consiglio di Amministrazione. Documento che comprende la nomina del Rettore Francesco Billari per il biennio 2024-2027 e la contestuale Dichiarazione di indirizzo.

Dettagli:Per l'AdC A.4.1, si veda l'intero documento.

File:All. 03 - A.4 - Dichiarazione di indirizzo 2024-2027.pdf

- **Titolo:**All. 4 - Istituzione del Comitato di Programmazione e Raccordo (CPR)

Descrizione:Approvato il 19 aprile 2023 dal Consiglio di Amministrazione. Estratto dal verbale del Consiglio di Amministrazione che delibera l'istituzione del Comitato di Programmazione e Raccordo (CPR), definendone inoltre composizione e competenze.

Dettagli:Per l'AdC A.4.1, si veda l'intero documento.

File:All. 04 - A.4 - Istituzione Comitato di Programmazione e Raccordo.pdf

- **Titolo:**All.5 - Linee guida per la conduzione del riesame periodico del sistema di Governo e di AQ

Descrizione:Linee guida approvate dal Presidio di Qualità di Ateneo del 4 settembre 2024, contenente il dettaglio di: finalità del riesame periodico del Sistema di Governo dell'Ateneo e di Assicurazione della Qualità (AQ); tempi e la cadenza di svolgimento del riesame; modalità di conduzione e attori coinvolti; esiti del processo di riesame e allegato con schema di riferimento per la conduzione del riesame.

Dettagli:Per l'AdC A.4.1 e l'AdC A.4.4, si veda l'intero documento.

File:All. 05 - A.4 - Linee Guida Riesame sist Governo e AQ .pdf

- **Titolo:**All. 7 - Relazione annuale del Presidio di Qualità 2024

Descrizione:Approvato il 21 gennaio 2025 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento che comprende: Report annuale di sintesi e monitoraggio, relativo all'anno 2024, delle principali attività condotte dal PQA e dei processi di AQ svolti in Ateneo, in

aderenza alle procedure definite coerentemente al modello AVA vigente.

Dettagli: Per l'AdC A.4.2 e l'AdC A.4.4, si veda l'intero documento. Si veda in particolare il cap. 6 – Altri interventi, per le azioni di miglioramento avviate in seguito al riesame del sistema di AQ.

File: All. 07 - A.4 - Relazione annuale PQA 2024.pdf

- **Titolo:** All. 8 – Relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo 2024 (anno 2023)

Descrizione: Approvato l'8 ottobre 2024 dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. Relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo, che descrive il sistema di AQ a livello di Ateneo, CdS, Dottorati di Ricerca e Terza Missione. Il documento riporta gli esiti delle audizioni dei CdS e dei Dipartimenti e la rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi, proponendo infine raccomandazione e suggerimenti per l'assicurazione della qualità. La relazione contiene anche il follow-up delle azioni di contenute nella relazione precedente.

Dettagli: Per l'AdC A.4.2 e l'AdC A.4.4, si veda in particolare il cap. 1 “Sistema di Assicurazione Qualità a livello di Ateneo” e cap. 6 “Raccomandazioni e suggerimenti”.

File: All. 08 - A.4 - Relazione annuale NdV 2024 su 2023.pdf

- **Titolo:** All.9 - Matrici delle responsabilità di Ateneo per l'AQ nella didattica

Descrizione: Approvato il 3 dicembre 2024 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento che riporta, a titolo di esempio, le principali attività svolte dagli organi di AQ (definiti nel documento “Architettura del Sistema di AQ”(v.All.8 PdA A.2), con strutture e attori coinvolti, fasi e dati di input e output) e le responsabilità dei soggetti coinvolti, in relazione ai seguenti macro-processi relativi alla didattica:

1. Progettazione iniziale/istituzione di un nuovo Corso di Studio
2. Modifica di ordinamento di un Corso di Studio esistente
3. Pianificazione attività formative e attivazione annuale dei Corsi di Studio
4. Erogazione attività formative
5. Monitoraggio, riesame e miglioramento.

Dettagli: Per l'AdC A.4.2, si veda l'intero documento.

File: All. 09 - A.4 - Matrici responsabilità Formazione.pdf

- **Titolo:** All. 10 – Avvio lavori Cabina di Regia 2021

Descrizione: Approvato l'8 marzo 2021 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento che comprende: estratto del verbale della riunione del Presidio di Qualità dell'8 marzo 2021; estratto del verbale del 5 maggio 2021 del primo incontro della Cabina di Regia per lo sviluppo del riesame periodico del sistema di AQ di Ateneo.

Dettagli: Per l'AdC A.4.2, si veda l'intero documento.

File: All. 10 - A.4 - Avvio lavori Cabina di Regia.pdf

- **Titolo:** All.11 -Riesame del sistema di AQ realizzato dalla Cabina di Regia

Descrizione: Resoconto della cabina di regia del 21 marzo 2023 che riporta il riesame del sistema di AQ sviluppato dalla Cabina di regia e sottoposto al Presidio di Qualità a marzo 2023.

Dettagli: Per l'AdC A.4.2 si veda l'intero documento.

File: All. 11 - A.4 - Resoconto cabina regia_21_marzo_2023.pdf

- **Titolo:** All.12 – Relazione annuale Presidio di Qualità 2023

Descrizione: Approvato il 19 febbraio 2024 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento che comprende: Report annuale di sintesi e monitoraggio, relativo all'anno 2023, delle principali attività condotte dal PQA e dei processi di AQ svolti in Ateneo, in aderenza alle procedure definite coerentemente al modello AVA vigente. Nell'ultima parte del documento è riportato il monitoraggio delle azioni di miglioramento suggerite dalla Cabina di Regia.

Dettagli: Per l'AdC A.4.2 e l'AdC A.4.4, si veda in particolare par. 5 “Altri interventi sviluppati”, pagg. 12-14.

File: All. 12 - A.4 - Relazione PQA_2023.pdf

- **Titolo:**All.13 - Focus group promossi dal PQA

Descrizione:Documento presentato al Presidio di Qualità del 4 settembre 2024 contenente l'elenco dei focus group promossi nell'ultimo biennio dal Presidio di Qualità, per l'approfondimento di specifiche tematiche e la raccolta di suggerimenti da parte di studenti, docenti e staff.

Dettagli:Per l'AdC A.4.3, si veda l'intero documento.

File:All. 13 - A.4 - Recap Focus Group 2022-2024.pdf

- **Titolo:**All.14 – Board Review 2024

Descrizione:Questionario inviato a tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio dei Revisori dei Conti a settembre 2024, al fine di continuare a migliorare l'attività di direzione strategica esercitata dal Consiglio di Amministrazione.

Dettagli:Per l'AdC A.4.3, si veda l'intero documento.

File:All. 14 - A.4 - Questionario CdA Bocconi 23 09 2024.pdf

- **Titolo:**All.15 - Riesame del sistema di Governo e di AQ 2024

Descrizione:Documento predisposto dal Comitato di Programmazione e Raccordo e approvato dal Consiglio di Amministrazione del 27 novembre 2024, contenente il riesame del sistema di Governo e di AQ sviluppato nel 2024 in accordo con le "Linee guida per la conduzione del riesame periodico del sistema di Governo e di AQ".

Dettagli:Per l'AdC A.4.4, si veda l'intero documento.

File:All. 15 - A.4 - Riesame sist Governo e AQ CdA 27-11-2024.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**All. 6 – Case study Adattabilità del sistema di Governo

Descrizione:Documento descrittivo che attesta la reattività e adattabilità del sistema di Governo al contesto di riferimento, in seguito all'emergenza Covid-19, con la costituzione di un *Crisis Management Team* e di una task force, coordinata dal Direttore Planning, Control and Valuation e composta dai principali riporti del Consigliere Delegato, al fine di analizzare i possibili impatti della pandemia sul budget (attraverso la costruzione di scenari di breve periodo) e sul piano strategico (all'epoca in fase di elaborazione), attraverso la costruzione di scenari di medio-lungo periodo, raccordando opportunamente i due cicli di pianificazione.

Dettagli:Per l'AdC A.4.1, si veda l'intero documento.

File:All. 06 - A.4 - Case Study Adattabilità del sistema di Governo.pdf

A.5)

A.5) Ruolo attribuito agli studenti

A.5.1 L'Ateneo assegna agli studenti un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico. La loro partecipazione è sollecitata e praticata a tutti i livelli.

Autovalutazione:

La valorizzazione del ruolo attivo e partecipativo degli studenti alla vita dell'Università rappresenta per Bocconi una realtà consolidata. L'introduzione di questionari di rilevazione delle opinioni degli studenti, ad esempio, risale al 1993, ben prima che fosse resa obbligatoria per legge. Da allora il ruolo degli studenti nelle decisioni degli Organi di Governo e degli Organi Collegiali è stato crescente e anche **l'attuale scheda di autovalutazione è stata redatta con il coinvolgimento delle rappresentanze studentesche.**

L'Ateneo si è dotato di un apposito **"Regolamento per le Rappresentanze Studentesche" (All.1)** che disciplina, nel rispetto delle norme di legge, le modalità di applicazione delle disposizioni dello Statuto e del RGA riguardanti le rappresentanze studentesche negli organi dell'Università, le modalità di elezione delle stesse e le modalità di assegnazione di altre cariche eventualmente riconosciute dall'Università. Disciplina, inoltre, la composizione e il funzionamento degli organi consultivi studenteschi.

Il suo ambito di applicazione include le **elezioni a tutti gli Organi del Sistema di Governo universitario**, e in particolare: l'elezione della terna nell'ambito della quale il CdA dell'Istituto Javotte Bocconi designa il Rappresentante degli studenti nel CdA dell'Università Bocconi (**All.2**); le elezioni dei Rappresentanti degli studenti dei Corsi di Laurea (L), Laurea Magistrale (CLM) e di Laurea Magistrale a Ciclo Unico (CLMCU) nei seguenti Organi collegiali universitari:

- **Collegio dei Docenti:** L'indicazione dei tre Rappresentanti degli studenti in **CA** tra i rappresentanti in Collegio dei Docenti, ai sensi dello Statuto, è formulata dai rappresentanti stessi ed è efficace a seguito di comunicazione al Rettore. L'indicazione di due Rappresentanti degli studenti nella **Commissione Provvedimenti Disciplinari** tra i rappresentanti in Collegio dei Docenti, ai sensi dello Statuto, è formulata dai rappresentanti stessi ed è efficace a seguito di comunicazione al Rettore;
- **Consigli di Dipartimento;**
- le elezioni dei rappresentanti degli studenti dei CdS e dei PhD nel **PQA** e di un rappresentante degli studenti nel **NdV**;
- le elezioni dei rappresentanti degli studenti della Scuola Universitaria, della Scuola Superiore Universitaria, della Scuola di Giurisprudenza, nei **Consigli di Scuola**;
- le elezioni dei rappresentanti degli studenti dei CdS nei **Comitati di CdS** e le elezioni dei **rappresentanti di classe** nei CdS;
- le elezioni dei rappresentanti degli studenti dei CdS e dei PhD nel **Comitato per lo Sport Universitario**;
- le elezioni dei rappresentanti degli studenti dei CdS e dei PhD nel **Consiglio Direttivo dell'ISU**.

Si sottolinea che l'inclusione della rappresentanza studentesca nel NdV, introdotta con lo Statuto entrato in vigore a febbraio 2024, costituisce un'azione di miglioramento stimolata dal sistema di AQ.

Per gli studenti dei Dottorati di Ricerca, esiste un apposito **Regolamento (All.3)** che organizza la rappresentanza nel modo seguente:

- un Rappresentante degli Studenti dei Corsi di PhD nel **Consiglio di Scuola di Dottorato**, che svolge il proprio mandato anche nel **Collegio dei Docenti dell'Università** e nel **PQA**;
- un Rappresentante degli Studenti dei Corsi di PhD per **ogni Consiglio di Dipartimento**. Ciascun rappresentante di Dipartimento svolge il proprio mandato anche nel **Collegio Docenti del Dottorato** a cui il Dipartimento è collegato.

Ai sensi dello Statuto, è inoltre previsto, fra gli organi assembleari e consultivi dell'Università, il **Consiglio degli Studenti**. Tale organo negli ultimi anni ha avuto un'attività ridotta, poiché le rappresentanze degli studenti, molto attive nei rispettivi organi di appartenenza, hanno attivato modalità di coordinamento informale. In ottica di miglioramento continuo, tuttavia, il Consiglio degli Studenti è stato recentemente rilanciato attraverso un gruppo di lavoro composto dai Rappresentanti degli studenti, dello staff e della Faculty, con la finalità di ridefinirne il ruolo e conferirgli appropriate competenze (**All.4**).

Gli studenti e i dottorandi costituiscono, per Bocconi, non solo i principali fruitori e stakeholder della propria offerta formativa, ma anche gli **attori essenziali dei processi di AQ della didattica**. Ciò grazie al contributo che possono fornire, in termini propositivi e di controllo, sia attraverso il ruolo esercitato negli organi di Ateneo, sia con le opinioni espresse mediante la compilazione dei questionari (aventi ad oggetto gli insegnamenti e la loro organizzazione, le infrastrutture e le attrezzature didattiche, il percorso di studio nel suo insieme, nonché i principali servizi di supporto messi a disposizione dall'Università). Gli studenti sono coinvolti in **attività di formazione sui temi di AQ** (con rendicontazione della partecipazione), organizzate dal PQA con l'obiettivo di sviluppare la cultura

della qualità, condividendone **contenuti, scadenze e modalità operative relative ai processi di AQ e pubblicizzate sul sito web dell'Ateneo e su B-Quality.**

Una particolare figura che enfatizza il ruolo attivo e partecipativo degli studenti è ad esempio costituita dai **Rappresentanti di classe**, che vengono eletti dagli studenti della loro classe e agiscono come loro punto di riferimento e di collegamento con i docenti, raccogliendo domande, dubbi, difficoltà, problemi o suggerimenti che possono emergere durante lo svolgimento delle attività didattiche e riportandoli ai rispettivi docenti in modo coordinato e unitario. Ad intervalli periodici i Rappresentanti di classe si confrontano anche con i Rappresentanti degli studenti nei Comitati di CdS e nei Consigli di Scuola per condividere i temi e le questioni più rilevanti, che possono riguardare specifiche classi di CdS o essere comuni a più classi o a più CdS.

Nell'ambito della didattica, il ruolo attivo degli studenti è garantito, in via indiretta, attraverso le **indagini periodiche rivolte agli studenti** con lo scopo di monitorare il livello di apprezzamento dei diretti fruitori delle attività formative, nonché nelle **indagini sulla valutazione dei servizi**. I risultati di tali indagini alimentano il ciclo Plan/Do/Check/Act, consentendo l'identificazione di aree di miglioramento, a seguito delle quali vengono implementate azioni correttive di cui sono monitorati i progressi in ottica di miglioramento continuo.

Con riferimento alle indagini rivolte agli studenti, come documentato dalla Relazione 2023 del NdV (**AII.5**), i processi di acquisizione delle opinioni degli studenti, costituiscono per l'Ateneo uno strumento fondamentale di ascolto dell'adeguatezza e della qualità percepita della propria offerta formativa, che aiuta a identificare i fattori che possono ostacolare o favorire i processi di apprendimento, e ottimizzare l'ambiente e le condizioni in cui tali processi si sviluppano. In base alle procedure codificate internamente (e ormai consolidate nei loro meccanismi di funzionamento), le indicazioni raccolte tramite queste rilevazioni sono esaminate e, per quanto possibile, convogliate agli Organi di Governo affinché le considerino nei percorsi di miglioramento che vengono sviluppati a livello di singoli insegnamenti o di CdS, tenendo conto in modo bilanciato anche di altri eventuali input (interni o esterni) e di specifiche esigenze o vincoli da rispettare.

Come documentato, ad esempio, all'**AII.5**, il processo di presa in carico dei risultati avviene a vari livelli e si estrinseca in molteplici casistiche di **interventi correttivi e migliorativi**. Ad esempio, quelli relativi alla qualità dell'insegnamento dei CdS sono posti in essere a cura del CERVD. Per le azioni di più ampia portata relative alla organizzazione e gestione delle attività formative, intervengono i Dean delle Scuole. Si ricorda altresì il collegamento tra i risultati raccolti attraverso le indagini svolte tra gli studenti e il sistema di incentivazione del corpo docente.

Parallelamente, in occasione di esigenze specifiche, sono state organizzate alcune **iniziative di ascolto strutturato e focus group** (**AII.6**). Ad esempio, sono stati consultati i Direttori dei CdS e i Rappresentanti degli studenti nei Consigli di Scuola, per acquisire pareri e indicazioni sulle possibili misure in grado di incentivare la partecipazione degli studenti alle rilevazioni delle opinioni sulla didattica. Da tali iniziative, attivate per dialogare efficacemente con gli studenti, sono scaturiti spunti che hanno portato alla **realizzazione, a partire dal 2022, di un video-messaggio del Rettore e del Rappresentante degli studenti in CdA** per incentivare la partecipazione alle rilevazioni. Nel 2022 è stato organizzato un focus group (a cui hanno partecipato alcuni Direttori e Rappresentanti degli studenti nei tre Consigli di Scuola) con l'obiettivo di raccogliere spunti e pareri per una **revisione della traccia del questionario** utilizzato per la rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica, al fine di semplificarne e razionalizzarne il contenuto.

Altri organi fondamentali di valutazione e AQ nell'area della formazione sono le **CPDS**, le cui competenze e i cui criteri di composizione e nomina sono disciplinati dal "Regolamento delle CPDS" (**AII.7**). Le CPDS svolgono attività di monitoraggio dell'offerta formativa e, in particolare, della qualità e delle condizioni di svolgimento delle attività didattiche dei CdS, nonché dell'attività di servizio e supporto che i docenti espletano nei confronti degli studenti. Nel sistema di AQ le CPDS operano per aggregazioni di CdS verticalmente sequenziali o aventi affinità/contiguità disciplinare. Ogni Commissione è articolata in sotto-commissioni, ciascuna relativa a uno specifico CdS e composta in maniera paritetica da almeno un docente e un Rappresentante degli studenti afferenti a tale CdS. Al termine di ogni anno solare le CPDS redigono una relazione per ciascun CdS di propria pertinenza in cui, attenendosi alle linee guida e a uno schema di riferimento definito dal PQA (coerentemente con il modello previsto dal sistema AVA), riepilogano gli esiti delle analisi e delle valutazioni, effettuate nel corso dell'anno, in merito agli aspetti di loro competenza e formulano suggerimenti e proposte di miglioramento rivolte ai CdS, agli Organi di Governo dell'Ateneo e al NdV. Ogni CPDS trasmette la propria relazione annuale anche al PQA per le verifiche di conformità al format di riferimento in uso.

Il corpo studentesco della Bocconi si caratterizza per un marcato senso di appartenenza istituzionale e valorizza **la rappresentanza e l'associazionismo quali forme di partecipazione attiva** alla vita dell'Università.

Ciò è confermato dalla partecipazione alle **elezioni per i Rappresentanti degli studenti agli organi collegiali**, che evidenziano **tassi di affluenza** significativi: nel 2023 l'affluenza è stata pari al **51,7%**; nella precedente tornata, ad aprile 2021, è stata pari al **53,8%**. Per quanto concerne l'elettorato passivo, in ciascuna delle ultime tre tornate elettorali, complessivamente tre liste concorrenti hanno presentato candidature.

Per quanto concerne le **rappresentanze studentesche nelle CPDS**, non si sono mai registrate situazioni di mancata copertura e nei casi di candidature spontanee inferiori ai posti da ricoprire, i Rappresentanti degli studenti in CdA e nel PQA si impegnano attivamente per coinvolgere i colleghi e garantire il corretto funzionamento degli organi (**AII.8**). In tale ambito l'attenzione dell'Università è sempre alta, attraverso la realizzazione di apposite [iniziative formative](#) in presenza e online.

La popolazione studentesca, in quanto stakeholder centrale dell'Ateneo, occupa un ruolo primario anche nell'indirizzare la **strategia ESG** di Bocconi. Gli studenti fanno, ad esempio, parte del **Comitato Sostenibilità (AII.9)**, istituito sin dal 2013, che ha la responsabilità di definire le linee guida e gli indirizzi dell'Ateneo per la riduzione degli impatti sull'ambiente, promuovere la cultura della

responsabilità sociale e coordinare progetti universitari sulla base di obiettivi di sostenibilità, e dei **Comitati Community and Social Engagement (All.10)** e **Inclusion, Disability and Wellbeing (All.11)**, di più recente istituzione, in quanto direttamente collegati agli obiettivi del PS.

Bocconi attribuisce grande valore alla **partecipazione attiva, inclusiva e multiforme** dei suoi studenti alla vita del Campus e per questo promuove e sostiene le attività di natura culturale, sociale e associativa promosse dagli stessi. Il **Comitato CASA (Coordinamento per le Attività Studentesche e Associative)** assicura la coerenza degli eventi e delle iniziative promosse dalle associazioni studentesche con la missione e i valori dell'Università, e definisce i criteri che consentono alle associazioni medesime l'accesso a risorse/servizi comuni, quali l'utilizzo degli spazi universitari, gli strumenti di comunicazione e le attività (es. Associazioni in mostra) a supporto delle associazioni, la partecipazione a eventi promossi dall'Università e le iniziative svolte in partnership tra associazioni e Istituzione. Come indicato nel "Regolamento CASA" (**All.12**), del Comitato fanno parte **tre membri in rappresentanza della componente studentesca**.

Bocconi valorizza l'**esperienza dello studente** e la qualità dell'intero student journey. Attraverso una piattaforma informatica di customer care, è stato implementato **BinTouch**, sistema di ticketing multicanale che consente di raccogliere e gestire in logica one-stop-shop le richieste degli studenti concernenti i servizi di supporto, ad esempio: servizi informatici, ammissioni, housing, tasse universitarie (**All.13**).

Infine, in modo informale ma sistematico, tanto il corpo docente quanto la componente amministrativa si confrontano e dialogano con gli studenti quale componente centrale della comunità accademica.

Punti di Forza:

- L'Ateneo ha definito un sistema di rappresentanza a più livelli che ha registrato un progressivo ampliamento negli ultimi anni, ad esempio con la previsione della rappresentanza studentesca all'interno del Nucleo di Valutazione.
- Alla componente studentesca è data possibilità di contribuire alle decisioni dell'Ateneo, come apprezzato dai rappresentanti durante le audizioni, anche mediante la partecipazione a numerosi comitati tematici, con funzione istruttoria rispetto alle decisioni degli organi di governo.

Aree di miglioramento:

- La previsione statutaria relativa al Consiglio degli Studenti non è stata ancora pienamente attuata. Tuttavia, come emerso dall'analisi documentale e confermato durante le audizioni, l'Ateneo ha avviato i lavori per l'adozione del regolamento di funzionamento, che disciplinerà l'attività dell'organo una volta costituito, a seguito del rinnovo delle rappresentanze studentesche.
- L'evidenza della partecipazione sostanziale della componente studentesca alle decisioni a livello centrale e periferico, nella fase deliberativa, non è sempre apprezzabile e riscontrabile, anche in relazione alla scelta statutaria di non prevedere il diritto di voto agli studenti nella quasi totalità degli organi.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Raccomandazione:

- 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.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La rappresentanza studentesca è stimolata a partecipare in maniera attiva e alle proposte degli studenti è dato ampio credito.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 – Regolamento delle rappresentanze studentesche
Descrizione:Emanato con Decreto Rettorale n. 22 del 12 marzo 2024. Atto normativo che disciplina le modalità di elezione delle rappresentanze studentesche e definisce la composizione e il funzionamento degli organi consultivi studenteschi dell'Università.
Dettagli:Per l'AdC A.5.1, si veda l'intero documento.
File:All. 01 - A.5 - Regolamento delle rappresentanze studentesche.pdf

- **Titolo:**All. 2 – Iter nomina Rappresentante degli studenti nel CdA
Descrizione:Documento, con riferimento al quadriennio 2022-2026, che attesta l'iter per la nomina del Rappresentante degli studenti nel Consiglio di Amministrazione; all'esito dei risultati delle elezioni delle rappresentanze studentesche, il Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Javotte Bocconi designa, tra i nominativi di propria spettanza, il Rappresentante degli studenti nel Consiglio di Amministrazione dell'Università.
Dettagli:Per l'AdC A.5.1, si veda l'intero documento.
File:All. 02 - A.5 - Iter nomina Rappresentante studenti CdA.pdf

- **Titolo:**All. 3 – Regolamento per l'elezione di Rappresentanti degli Studenti dei Corsi di Dottorato di Ricerca
Descrizione:Emanato con Decreto Rettorale n. 23 del 12 marzo 2024. Atto normativo che disciplina le modalità di elezione delle rappresentanze studentesche relative ai dottorati di ricerca per: Consiglio di Scuola di Dottorato, Collegio dei Docenti dell'Università, Presidio di Qualità, Consigli di Dipartimento, Collegi dei Docenti di Dottorato.
Dettagli:Per l'AdC A.5.1, si veda l'intero documento.
File:All. 03 - A.5 - Regolamento elezione Rapp studenti PhD.pdf

- **Titolo:**All. 4 – Istituzione del gruppo di lavoro di coordinamento tra le rappresentanze e le associazioni studentesche
Descrizione:Decreto Rettorale n. 66 del 19 luglio 2024 che istituisce il gruppo di lavoro di coordinamento delle rappresentanze e delle associazioni studentesche, composto da esponenti Faculty, staff e studenti (rappresentanze elette e associazioni studentesche), presieduto dalla Prorettrice alla Diversità, Inclusione e Sostenibilità.
Dettagli:Per l'AdC A.5.1, si veda l'intero documento.
File:All. 04 - A.5 - Istituzione GL coor rappr-ass stud.pdf

- **Titolo:**All. 5 – Estratto della Relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo 2023
Descrizione:Approvato il 30 aprile 2024 dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. Estratto della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione di Ateneo per il 2023, che contiene la Parte I: "Rilevazione delle opinioni degli studenti/dottorandi e dei laureandi (periodo 2022-23/2021-22)".
Dettagli:Per l'AdC A.5.1, si veda in particolare il punto 5.4.2 "Processo di presa in carico dei risultati", pag.11.
File:All. 05 - A.5 - Estratto I parte Relazione NVA.pdf

- **Titolo:**All. 6 – Relazione annuale del Presidio di Qualità di Ateneo 2022
Descrizione:Approvato l'8 febbraio 2023 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Report annuale di sintesi e monitoraggio, relativo all'anno 2022, delle principali attività condotte dal PQA e dei processi di AQ svolti in Ateneo.
Dettagli:Per l'AdC A.5.1 e la promozione dello svolgimento di specifiche consultazioni di esponenti delle principali componenti universitarie, si veda in particolare il primo punto del paragrafo 5 "Altri interventi sviluppati", pag. 11-12.
File:All. 06 - A.5 - Relazione annuale del Presidio 2022.pdf

- **Titolo:**All. 7 – Regolamento delle Commissioni Paritetiche Docenti e Studenti (CPDS)
Descrizione:Emanato con Decreto Rettorale n. 17 dell'11 marzo 2024. Atto normativo che disciplina la composizione e le funzioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS).
Dettagli:Per l'AdC A.5.1 si veda l'intero documento, con particolare riferimento, all'Art. 2 "Nomina, durata e rinnovo dei componenti", pag. 1/2.
File:All. 07 - A.5 - Regolamento CPDS.pdf

- **Titolo:**All. 8 – Relazione annuale del Presidio di Qualità di Ateneo 2023
Descrizione:Approvato il 19 febbraio 2024 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Report annuale di sintesi e monitoraggio, relativo

all'anno 2023, delle principali attività condotte dal PQA e dei processi di AQ svolti in Ateneo, in aderenza alle procedure definite coerentemente al modello AVA vigente.

Dettagli: Per l'AdC A.5.1, si veda in particolare il punto F: "Azione delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS)", alle pag. 6-7.

File: All. 08 - A.5 - Relazione PQA_2023.pdf

- **Titolo:** All. 9 – Nomina del Sustainability Committee

Descrizione: Lettera di nomina del 12 novembre 2024 a firma del Rettore e del Consigliere Delegato, che istituisce il Sustainability Committee, definendone inoltre composizione e funzioni. Al Comitato partecipano membri della Faculty, dello staff e un Rappresentante degli studenti.

Dettagli: Per l'AdC A.5.1, si veda l'intero documento.

File: All. 09 - A.5 - Nomina Sustainability Committee 24-27.pdf

- **Titolo:** All. 10 – Istituzione del Comitato Community & Social Engagement

Descrizione: Decreto Rettorale n. 105 del 7 novembre 2024, che istituisce il Comitato Community & Social Engagement, definendone inoltre composizione e funzioni. Al Comitato partecipano membri della Faculty, dello staff e un Rappresentante degli studenti.

Dettagli: Per l'AdC A.5.1, si veda l'intero documento.

File: All. 10 - A.5 - Comitato Community and Social Engagement.pdf

- **Titolo:** All. 11 – Nomina del Comitato Inclusion, Disability and Wellbeing

Descrizione: Lettera di nomina del 2 dicembre 2024 a firma del Rettore e del Consigliere Delegato, che istituisce Il Comitato Inclusion, Disability and Wellbeing, definendone inoltre composizione e funzioni. Al Comitato partecipano membri della Faculty, dello staff e un Rappresentante degli studenti.

Dettagli: Per l'AdC A.5.1, si veda l'intero documento.

File: All. 11 - A.5 - Nomina Com Inclusion Disability Wellbeing 2024-2027.pdf

- **Titolo:** All. 12 – Regolamento Generale del Comitato di Coordinamento delle Attività Studentesche e Associative

Descrizione: Approvato l'8 settembre 2022. Atto normativo che disciplina le attività del Comitato di Coordinamento delle Attività Studentesche e Associative (CASA); si articola in 3 parti: Parte A "Ruolo e funzioni del Comitato CASA", Parte B "Regolamento per l'iscrizione all'albo e per l'accesso ai servizi delle associazioni studentesche dell'Università Bocconi", Parte C "Linee guida per l'organizzazione di attività ed eventi".

Dettagli: Per l'AdC A.5.1, si veda in particolare Parte A "Ruolo e funzioni del Comitato CASA", all'Art. 2.3 "Nomina e composizione del Comitato CASA", pag. 4.

File: All. 12 - A.5 - Regolamento Generale Comitato CASA.pdf

- **Titolo:** All. 13 – Piattaforma di gestione delle richieste degli studenti Zendesk

Descrizione: Redatto il 10 giugno 2024 dalla Direzione Digital Transformation. Documento illustrativo, secondo la logica Plan-Do-Check-Act, per l'implementazione della piattaforma Zendesk per la gestione delle richieste degli studenti.

Dettagli: Per l'AdC A.5.1, si veda l'intero documento.

File: All. 13 - A.5 - Piattaforma gestione richieste stud Zendesk.pdf

B) GESTIONE DELLE RISORSE

In questo 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.

B.1) Risorse Umane

B.1.1) Reclutamento, qualificazione e gestione del personale docente e di ricerca

B.1.1.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia per la gestione del personale docente e di ricerca, analizzandone regolarmente i fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, tenendo anche in considerazione le relative evoluzioni nel tempo.

B.1.1.2 L'Ateneo si avvale di criteri trasparenti e coerenti con le proprie politiche e strategie per assegnare le risorse di personale docente e di ricerca ai Dipartimenti e definire i principi generali e le politiche per il reclutamento e la progressione delle carriere.

B.1.1.3 L'Ateneo persegue l'innalzamento dei livelli di qualificazione scientifica e didattica del proprio personale docente e di ricerca, anche attraverso il reclutamento di docenti e ricercatori di elevato profilo scientifico e didattico provenienti da altre sedi o Paesi e il ricorso a specifici programmi o strumenti nazionali o internazionali.

B.1.1.4 L'Ateneo favorisce, con proprie iniziative, la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente e di ricerca e dei tutor a supporto della qualità e dell'innovazione, anche tecnologica, delle attività formative svolte in presenza e a distanza, nel rispetto delle diversità disciplinari e ne valuta l'efficacia.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.1 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.1.5 L'Ateneo assegna premi e/o incentivi al personale docente e di ricerca sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione del corrispondente aspetto da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.1.6 L'Ateneo promuove e pratica regolarmente forme di ascolto del personale docente e di ricerca, ne diffonde i risultati e li utilizza per la revisione critica del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo e per il miglioramento dei servizi al personale docente e di ricerca.

Autovalutazione:

B.1.1.1 Bocconi, in coerenza con la legislazione vigente, adotta un modello di inquadramento del personale accademico specifico, le cui caratteristiche sono descritte dal 2013 nel manuale "Politiche di gestione della Faculty Bocconi" (c.d. Libro Bianco) - periodicamente aggiornato - con l'obiettivo di favorirne la condivisione all'interno della comunità accademica in un'ottica di piena trasparenza (**AII.1**).

La Faculty Bocconi si struttura in:

- **Core Faculty**, composta da:
 - **Research Core Faculty**: Professori di I fascia - Ordinari e Full Professor; professori di II fascia – Associati e Associate professor; Ricercatori del ruolo ad esaurimento a tempo indeterminato e Assistant Professor (Ricercatori a Tempo Determinato - RTD/A e RTD/B e RTT ex art. 24 L. 240/2010) e i Distinguished Professor;
 - **Teaching Core Faculty**: Lecturer con contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato; Adjunct Professor e Professor of Practice con contratti di lavoro autonomo coordinato e continuativo ovvero di lavoro professionale ex art.23 L.240/2010;
- **Visiting Professor**: Docenti di ruolo presso atenei internazionali in Bocconi ex art.23, 3° comma della L.240/2010;
- **Personale docente in formazione**: Borsisti neolaureati; Dottorandi di ricerca; PhD Candidate; PhD Fellow e Assegnisti di Ricerca;
- **Academic Fellow**: Professori a contratto ex art.23, 2° comma L.240/2010; in questa categoria rientrano Ordinari, Associati e Ricercatori di altre Università.

Per le diverse posizioni accademiche, il Libro Bianco definisce il profilo contrattuale corrispondente e le prerogative specifiche. Per la Core Faculty, il documento definisce le modalità di assegnazione ai Dipartimenti e, nella sezione **“Modello di Tenure”**, introdotta già dal 2008, i **requisiti** scientifici e le **modalità** di accesso alle posizioni da Assistant (RTD) e quelli per il reclutamento e la promozione a professore Associato e infine a professore Ordinario.

Il modello adottato è funzionale al raggiungimento degli obiettivi del PS (**AII.2**): (1) rafforzare e consolidare la leadership nelle aree delle discipline economico-sociali ed espandersi nelle aree delle scienze computazionali e dei dati, costituendo un nuovo Dipartimento in Computing Sciences; (2) diminuire il rapporto studenti per docente; (3) diminuire la percentuale di ore d'aula erogate da docenti esterni a contratto e (4) aumentare le pubblicazioni e i grant internazionali.

Per raggiungere questi obiettivi, il PS, aggiornato ad aprile 2024, prevede l'incremento da 370 a 475 dei docenti e ricercatori della Core Faculty, con una traiettoria di crescita distinta per la Research Faculty (da 320 a 383 docenti) e per la Teaching Faculty (da 56 a 92).

La crescita si sviluppa su tre direttrici: 1) il rafforzamento della componente junior della Research Core Faculty e della Teaching Core Faculty col reclutamento di un AP e di un Lecturer per Dipartimento per anno; 2) il miglioramento del rapporto tra capacità didattica e fabbisogno didattico; 3) il rafforzamento della Research Core Faculty sulla base dell'eccellenza nella produzione scientifica, misurata in termini di pubblicazioni e di partecipazione a grant internazionali (**AII.3**).

La costituzione e la crescita del nuovo Dipartimento di Computing Sciences è stata oggetto di un processo dedicato; la crescita dell'organico prevista nel PS ne includeva già la dotazione di personale docente (**AII.4**). Ciò dimostra il carattere strategico dei processi di pianificazione del personale in Bocconi.

L'attenzione alla strategia per lo sviluppo del personale docente e di ricerca è assicurata dal sinergico lavoro dei vertici accademici e amministrativi: il comitato rettorale include il Prorettore per la Faculty, la Prorettrice per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità e la Prorettrice alla Ricerca. Il presidio amministrativo è assicurato dalla Direzione People & Culture, che, con il supporto della Direzione PCV, monitora mensilmente gli organici e ne verifica la coerenza con il PS e con le previsioni del budget annuale. Le Direzioni collaborano con il Prorettore alla Faculty e la Prorettrice alla Ricerca per assicurare il pieno allineamento con i Dipartimenti.

I dati sull'organico sono comunicati periodicamente dal Prorettore per la Faculty al Comitato Rettorale e al CA nel documento di aggiornamento **“Faculty Update”** (**AII.5**) sull'andamento del reclutamento e delle promozioni per Dipartimento.

Il sistema di valutazione dei docenti ha un ruolo fondamentale nella strategia di sviluppo della Faculty, non da ultimo per gli impatti sui livelli retributivi, definiti nel capitolo IV **“Modello Retributivo Bocconi 2.0 e valutazione triennale”** del **“Libro Bianco”** (**AII.1**).

B.1.1.2 Lo sviluppo dell'organico della Core Faculty è determinato a livello di Ateneo (**AII.6**). Nel PS 21-25 l'allocazione dell'organico incrementale ha riguardato in via prioritaria il neocostituito Dipartimento di Computing Sciences (27 docenti).

Per tutti gli altri Dipartimenti, la crescita prevista è finalizzata a rafforzare la componente junior della Research Core Faculty, gli Assistant Professor, in funzione del loro potenziale di ricerca nelle proprie aree disciplinari, e dei Lecturer, a sostegno dell'attività didattica, secondo le regole indicate nell'AdC B.1.1.1. In entrambi i casi il reclutamento deve assicurare l'aumento della diversity (di genere, nazionalità, età).

Ogni Dipartimento può inoltre sostituire le posizioni che si rendono disponibili a seguito di collocamento a riposo o per il trasferimento ad altra istituzione dei docenti afferenti (turnover). Le posizioni all'interno della Research Core Faculty (in primis Ordinari, Associati, AP) sono equivalenti: ad ognuna di esse corrisponde un punto organico. In caso di necessità/opportunità (nuovi insegnamenti, disponibilità di candidature eccellenti sul job market) è quindi possibile spostare il reclutamento dalle figure degli Assistant Professor alle altre due categorie, con priorità per gli Associati.

Il processo allocativo è guidato dal Prorettore per la Faculty, che si confronta con i Direttori di Dipartimento in occasione del Piano Triennale e dei successivi riesami annuali, verificando l'adeguatezza dell'organico, in funzione dell'effettivo reclutamento effettuato e di quello desiderato, sulla base dei criteri e delle priorità sopra enunciate.

A valle di questo processo il Prorettore per la Faculty presenta al Consiglio Accademico la situazione complessiva relativa alla composizione della Core Faculty, attesa ed effettiva, a livello di Ateneo e declinata per Dipartimento; tale presentazione costituisce la base per la definizione degli sviluppi successivi (**AII. 5**).

Il processo di reclutamento è strutturato come segue: il Comitato Hiring di Dipartimento (Junior e Senior) istruisce il dossier per ogni docente; il Consiglio di Dipartimento, acquisito il dossier e raccolto il parere di referee internazionali di chiara fama, metà dei quali su proposta dai candidati stessi e gli altri scelti dal Rettore e Prorettore per la Faculty, decide se proporre la candidatura al Collegio Docenti di Ateneo.

Il Collegio Docenti, col parere del Comitato per la Faculty (CAP) (composto da docenti Bocconi ed esterni), si pronuncia sulla chiamata. La delibera finale è di competenza del CdA.

Il processo sopra descritto è stato compiutamente formalizzato nell'ultima versione del c.d. **“Libro Bianco”**.

La coerenza col piano complessivo di sviluppo della Faculty è assicurata dal processo annuale di budget, che monitora la crescita complessiva dell'organico, delineato per singola tipologia accademica, e ne verifica la sostenibilità economica.

B.1.1.3 Bocconi persegue l'innalzamento dei livelli di qualificazione scientifica e didattica del proprio personale docente e di ricerca mediante il ricorso costante al reclutamento di docenti e ricercatori italiani e stranieri con importante esperienza internazionale.

L'Ateneo promuove le modalità di reclutamento previste dalla normativa vigente per le chiamate ex art. 18 L.240/2010 per le posizioni senior ed ex art.24 L.240/2010 per le posizioni junior, ovvero per chiamata diretta di studiosi stabilmente all'estero e di vincitori di programmi di ricerca di alta qualificazione ex art.1 della L.230/2005.

Bocconi ricorre dal 2000 al **Junior job market internazionale** per le posizioni di Assistant Professor, tramite la partecipazione annuale di ogni Dipartimento alle sessioni di recruitment presso le principali conferenze internazionali, ricevendo annualmente circa 1.600 application.

Per il reclutamento senior, Bocconi applica le best practice internazionali e la normativa universitaria, ricorrendo alle procedure di chiamata diretta con nulla osta MUR. I docenti di nazionalità estera della Core Faculty Bocconi sono passati dal 10% del 2011 al 24,5% del 2024.

Dagli anni '80 è presente il programma Visiting Professor, che si articola in percorsi short-term e long-term, questi ultimi pensati principalmente per sostenere le collaborazioni di ricerca dei docenti della Core Faculty Bocconi, che hanno in questo modo la possibilità di ospitare coautori internazionali. Il programma Visiting Professor è gestito dall'Ufficio International Faculty con il supporto dei Dipartimenti. Nel 2021-24 Bocconi ha accolto in media 30 Visiting Professor ogni anno (**AII.7**).

B.1.1.4 Bocconi persegue con iniziative specifiche la crescita e l'aggiornamento del proprio personale accademico a tutti i livelli di carriera.

Nel 2016 Bocconi ha costituito il centro [BUILT \(Bocconi University Innovations in Learning and Teaching\)](#), diretto dal Delegato per il **Digital Teaching**, che favorisce la crescita e l'aggiornamento didattico dei docenti, ed è responsabile della progettazione, sviluppo e sperimentazione di tecnologie, metodologie e risorse didattiche digitali innovative. BUILT fornisce ai docenti un costante supporto e affiancamento, prima facilitando la sperimentazione di nuove metodologie e strumenti didattici e poi la loro adozione in aula su larga scala. Dal 2021 è attivo il "Faculty Training Hub" una knowledge-base digitale contenente tutte le risorse e i materiali formativi su modelli di progettazione didattica, metodi didattici, gestione delle dinamiche d'aula e informazioni sulle tecnologie disponibili, per poter ripensare la propria didattica favorendo l'interazione con gli studenti. Tra le iniziative offerte si segnalano i programmi, certificati [ASFOR](#):

- **BEAT (Bocconi Excellence in Advanced Teaching)**, dedicato ai docenti di nuova assunzione;
- **PhD BEAT (PhD Bocconi Excellence in Advanced Teaching)**, dedicato ai dottorandi.

Le Scuole finanziano inoltre progetti di miglioramento qualitativo della didattica, presentati dai responsabili di insegnamento (**AII.8**), con un investimento annuale complessivo pari a circa 250.000€ (per la didattica 2024-25 sono stati finanziati circa 60 progetti).

Un ulteriore incentivo all'innovazione è costituito dai premi alla didattica (Teaching Award), basati sulle valutazioni degli studenti, e dai premi all'innovazione didattica (Teaching & Learning Innovation Award) (**AII.9**).

La crescita e l'aggiornamento scientifico della Faculty è garantita dal contesto internazionale e innovativo che caratterizza Bocconi, contraddistinto da numerose collaborazioni internazionali di alto profilo. In questo ambito si inseriscono le Serie Seminari di Dipartimento (**AII.8**).

B.1.1.5 Il sistema di incentivazione (**AII. 1**, cap. IV), si applica alla Core Faculty e si articola su diversi piani: dai livelli retributivi agli incentivi e premialità. Adottato a partire dal 2011, si basa su un sistema di valutazione triennale delle performance, che prende in esame le tre dimensioni accademiche (Didattica, Ricerca e Servizio) per formulare un giudizio di sintesi complessivo, cui viene associata una Retribuzione Annuale Lorda, almeno pari alla retribuzione ministeriale, determinata secondo regole e procedure sempre codificate nel "Libro Bianco". Come previsto nel PS, dal 2023 il MRB 2.0, con riferimento alla valutazione dell'attività di ricerca, determina anche il carico didattico (teaching load) dei docenti di ruolo e la dotazione dei fondi di ricerca individuali per il triennio successivo (**AII.1**).

Il processo di valutazione si articola in tre fasi: i dossier individuali predisposti centralmente sono messi a disposizione dei docenti oggetto di valutazione per le loro osservazioni e sono poi valutati dal competente Direttore di Dipartimento. Il processo prosegue con la valutazione finale dei dossier da parte della Commissione di Valutazione MRB, coadiuvata dai Prorettori competenti per le attività di servizio e si conclude con la Commissione Stipendiale che assegna il livello retributivo, i Fondi Ricerca e il Teaching Load per il triennio successivo.

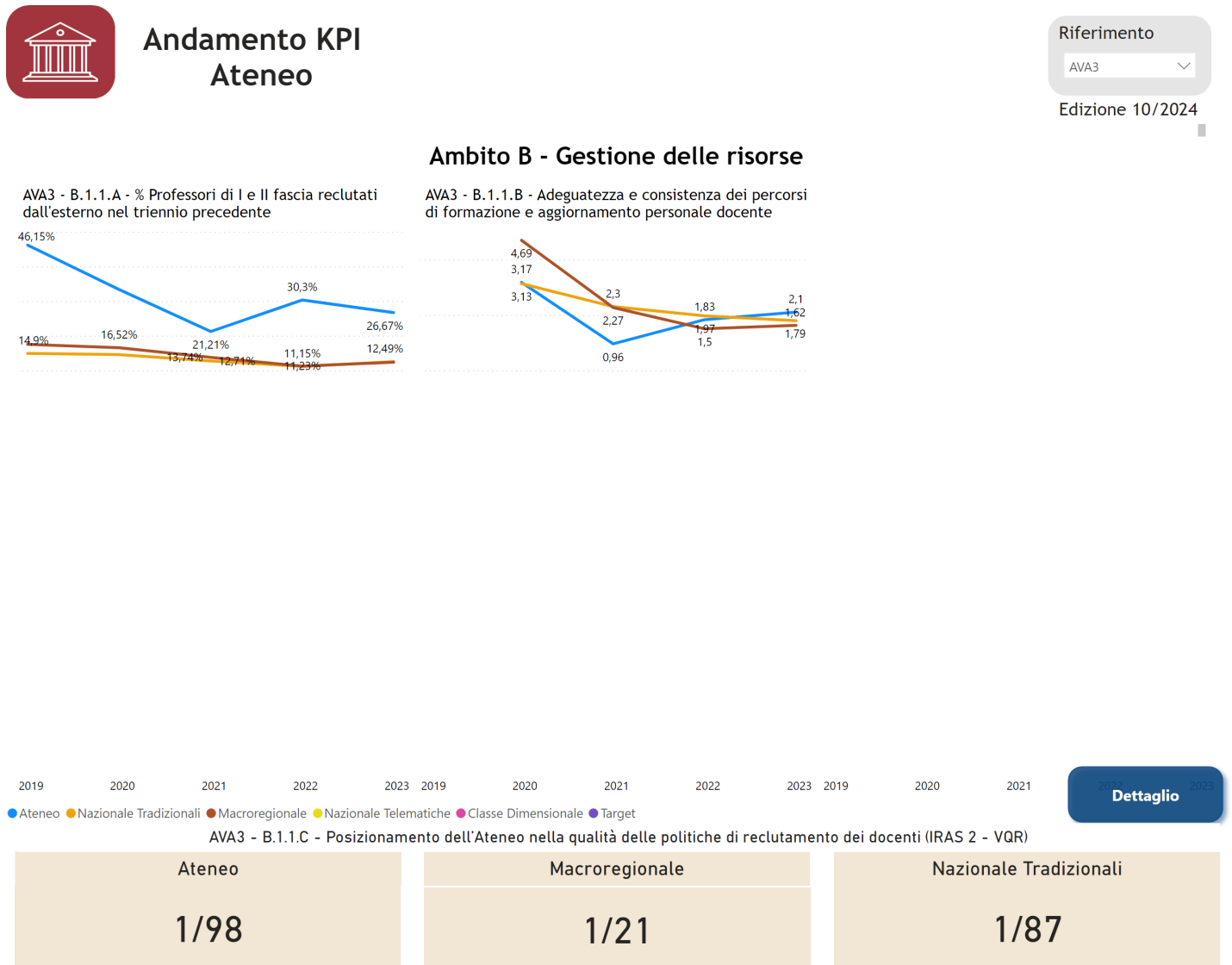
Ad ulteriore integrazione, Bocconi ha definito nel tempo ulteriori premialità per:

- l'eccellenza e innovazione didattica;
- l'eccellenza nella ricerca;
- i vincitori di finanziamenti internazionali (AII.3).

B.1.1.6 Bocconi coinvolge le Rappresentanze dei professori Ordinari, dei professori Associati e dei Ricercatori, nella determinazione delle condizioni del rapporto di lavoro, integrative delle disposizioni normative della Legislazione Universitaria. Dal 2000 a oggi sono stati sottoscritti 3 Accordi integrativi di categoria (AII.10).

In collaborazione con la Prorettrice per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità nell'a.a. 2023-24 si è tenuta la **Bocconi Workplace Climate Survey**, destinata ai docenti, riguardante il clima lavorativo e la percezione rispetto a comportamenti discriminatori sul luogo di lavoro (AII.11). Il sondaggio ha dimostrato un elevato livello di soddisfazione per la scelta di Bocconi come luogo di lavoro dall'89% dei rispondenti con picchi del 100% in 4 Dipartimenti su 9.

Bocconi conduce sistematicamente survey (AII.12) sul funzionamento dei servizi amministrativi destinate alla Faculty, i cui risultati, (diffusi come descritto nel PdA A.4.3), sono utilizzati per la revisione del sistema di Governo e di AQ e generano azioni di miglioramento, come nel caso delle pratiche pensionistiche e di previdenza complementare.



modello di inquadramento del personale accademico. Tale documento (c.d. Libro Bianco) è periodicamente aggiornato al fine di rendere il modello funzionale e coerente rispetto alla pianificazione strategica. I colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno evidenziato che la strategia di reclutamento e gestione del personale docente e di ricerca risulta nel complesso coerente con le esigenze didattiche e la sostenibilità dell'offerta formativa.

- La vocazione internazionale dell'Ateneo è rafforzata dalla 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.
- Attraverso il centro [BUILT \(Bocconi University Innovations in Learning and Teaching\)](#), diretto dal Delegato per il *Digital Teaching*, e il "*Faculty Training Hub*" l'Ateneo favorisce la crescita e l'aggiornamento didattico dei docenti.
- Con un approccio pienamente consolidato l'Ateneo attua un sistema di incentivazione al personale docente e di ricerca che si articola su diversi piani: livelli retributivi (con previsione di una quota variabile legata ai risultati nella ricerca, didattica e attività di servizio), incentivi e premialità.
- L'Ateneo promuove e pratica forme di ascolto del personale docente e di ricerca (tra cui si segnala in particolare "*Bocconi Workplace Climate Survey*"), i cui esiti hanno dimostrato un elevato livello di soddisfazione per la scelta di Bocconi come luogo di lavoro.

Aree di miglioramento:

- 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.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Buona 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.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Satisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione evidenzia andamenti negativi, accanto a confronti prevalentemente positivi. Si evidenzia in modo eccellente il posizionamento dell'Ateneo nella qualità delle politiche di reclutamento dei docenti, con un primo posto a livello nazionale, macroregionale e dimensionale.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:** All. 1 - Politiche di gestione della Faculty Bocconi

Descrizione: Approvato il 20 gennaio 2025 dal Comitato Esecutivo, a revisione della prima edizione entrata in vigore nel febbraio 2013. Atto costitutivo del Sistema normativo interno dell'Università che disciplina la gestione e il funzionamento della Faculty. Comunemente noto come "Libro Bianco", si articola in: Capitolo I "Faculty Bocconi"; Capitolo II "Faculty e Dipartimenti"; Capitolo III "Il Modello di Tenure Bocconi"; Capitolo IV "Modello Retributivo Bocconi 2.0 e Valutazione triennale"; Capitolo V "Politiche relative alla gestione della Faculty"; Capitolo VI "Profili contrattuali".

Dettagli: Per l'AdC B.1.1.2, si veda l'intero documento. Con particolare riferimento ai profili contrattuali del personale docente, si vedano: Capitolo I "Faculty Bocconi", pag. 5; Capitolo VI "Profili contrattuali", pag. 70-101. Con particolare riferimento al sistema di reclutamento e di progressione di carriera, si veda: Capitolo III "Modello di Tenure Bocconi", pag. 11-31. Per l'AdC B.1.1.5 e il

sistema di retribuzione del personale docente, si veda il Capitolo IV “Modello Retributivo Bocconi 2.0 e Valutazione Triennale”, Paragrafo 2 “Modello Retributivo Bocconi 2.0”, pag. 32-33.

File:All. 01 - B.1.1 - Politiche di gestione della Faculty.pdf

• **Titolo:**All. 2 - Piano strategico 2021-2025 e Vision 2030

Descrizione:Versione sintetica del Piano Strategico 2021-25 (approvato il 23 novembre 2020 dal Consiglio di Amministrazione e aggiornato ad aprile 2024), pubblicata sul sito web di Ateneo. La versione estesa è pubblicata sul portale interno [B-Quality](#), (al percorso Sistema Assicurazione Qualità > Vision 2030 e Piano Strategico 2021-2025), dove sono riportati anche l'aggiornamento del PS e l'ultimo monitoraggio.

Dettagli:Per l'AdC B.1.1.1, si veda in particolare: Part 5 “Strategic Plan 2021-2025”, Chapter 3 “Faculty, Research and Staff”, pag. 70 della presentazione, con particolare riferimento alla Fig. 16.

File:All. 02 - B.1.1 - Piano strategico 2021-2025 e Vision 2030.pdf

• **Titolo:**All. 3 - Internal Policies for Research Evaluation and Support

Descrizione:Documento predisposto dalla Direzione Research che si articola in:

- “Research at Bocconi”, aggiornato a gennaio 2025, che riassume le modalità di valutazione della produzione scientifica, le risorse (finanziarie, High Power Computing, laboratorio BELLS, database IRIS) a disposizione dei docenti per l'attività di ricerca individuale e le misure di incentivazione. che comprende le politiche interne per la valutazione e il supporto alla ricerca, oltre che il sistema di incentivi istituzionali a favore della ricerca.
- “Bocconi Master List of Journals”, aggiornata a ottobre 2023, che riporta la classificazione delle riviste scientifiche adottata dall'Università.

Dettagli:Per l'AdC B.1.1.2 e con particolare riferimento riferimento alla lista master delle riviste scientifiche selezionate dall'Università, si veda: “Bocconi Master List of Journals”.Per l'AdC B.1.1.5, si veda l'intero documento.

File:All. 03 - B.1.1 - Internal Policies Research Eval Support.pdf

• **Titolo:**All. 4 – Iter per la costituzione del Dipartimento di Scienze Computazionali

Descrizione:Documento che attesta l'iter per la costituzione del Dipartimento di Scienze Computazionali e comprende: “A new Department of Computing Sciences”, presentato il 30 novembre 2021 al Consiglio Accademico; il Decreto Rettorale n. 17 del 22 febbraio 2022 per la costituzione del Dipartimento di Scienze Computazionali; il Decreto Rettorale n. 18 del 1° marzo 2022 per l'assegnazione della Core Faculty al nuovo Dipartimento di Scienze Computazionali; il Regolamento del Dipartimento di Scienze Computazionali.

Dettagli:Per l'AdC B.1.1.2, si veda l'intero documento.

File:All. 04 - B.1.1 - Iter costituzione Dip Computing Sciences.pdf

• **Titolo:**All. 5 – Analisi e monitoraggio Faculty

Descrizione:Documento di analisi e monitoraggio della Core Faculty presentato al Consiglio Accademico del 28 gennaio 2025. Il documento analizza la consistenza della Core Faculty al 1° novembre 2024 e la confronta con i dati pianificati, sia a livello complessivo sia per singolo Dipartimento.

Dettagli:Per l'AdC B.1.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 05 - B.1.1 - Monitoraggio Faculty PUR.pdf

• **Titolo:**All. 6 – Piano di Utilizzo delle Risorse 2021-25

Descrizione:Sviluppo dell'organico della Core Faculty, complessivo di Ateneo e declinato per Dipartimenti, redatto dalla Direzione People&Culture, come da aggiornamento approvato ad aprile 2024.

Dettagli:Per l'AdC B.1.1.2, si veda l'intero documento.

File:All. 06 - B.1.1 - Piano Utilizzo Risorse 21-25.pdf

• **Titolo:**All. 7 - Visiting Professor 2024

Descrizione:Predisposto nel dicembre 2024 dalla Direzione People&Culture. Il documento illustra il programma Visiting

Professor e ne descrive le procedure di attivazione. Il programma è stato introdotto nel luglio 2014 (in coerenza con quanto definito nel documento “Politiche di gestione della Faculty”) ed è stato aggiornato in concomitanza con l'aggiornamento del documento “Politiche di gestione della Faculty”.

Dettagli: Per l'AdC B.1.1.3, si veda l'intero documento.

File: All. 07 - B.1.1 - Visiting Professors a.a. 2024-2025.pdf

• **Titolo:** All. 8 – Iniziative di formazione per la Faculty

Descrizione: Documento che comprende: 1) bandi di “Progetti per il miglioramento qualitativo della didattica per l'a.a. 2024-2025”, a decorrere dal 21 marzo 2024 e a firma dei Dean delle Scuole Graduate, Undergraduate e Law; 2) documento “Serie Seminari di Dipartimento, presentato alla riunione del Consiglio Accademico del 20 marzo 2012, che disciplina le attività seminariali nei Dipartimenti.

Dettagli: Per l'AdC B.1.1.4, si veda l'intero documento.

File: All. 08 - B.1.1 - Iniziative di formazione Faculty.pdf

• **Titolo:** All. 9 - Innovation of Teaching Awards

Descrizione: Approvato il 9 luglio 2024 dal Collegio Docenti e redatto da BUILT. Documento illustrativo degli attuali processi di premi alla didattica (Teaching Award), basati sulle valutazioni degli insegnamenti da parte degli studenti, e all'innovazione didattica (Teaching & Learning Innovation Award); comprende, inoltre, una proposta di revisione degli stessi.

Dettagli: Per l'AdC B.1.1., si veda l'intero documento.

File: All. 09 - B.1.1 - Teaching_Awards.pdf

• **Titolo:** All. 10 – Accordi Integrativi di Categoria (Professori ordinari, Professori associati, Ricercatori)

Descrizione: Documento che comprende: “Accordo Integrativo – Professori ordinari”, sottoscritto il 10 gennaio 2024; “Accordo Integrativo – Professori associati”, sottoscritto il 7 febbraio 2024; “Accordo Integrativo – Ricercatori universitari di ruolo”, sottoscritto il 22 aprile 2024. Gli Accordi Integrativi di Categoria disciplinano gli aspetti di raccordo dal pre-vigente Modello MRB (Modello Retributivo Bocconi) al nuovo MRB 2.0, recependo inoltre il sistema di valutazione triennale e di benefit vigenti per categoria (check up annuale, polizza sanitaria, previdenza complementare, coperture assicurative infortuni professionali e assicurazione sulla vita).

Dettagli: Per l'AdC B.1.1.1 e il B.1.1.6, si veda l'intero documento.

File: All. 10 - B.1.1 - Accordi Integrativi Categoria.pdf

• **Titolo:** All. 11 – Workplace Climate Survey Faculty

Descrizione: Presentato il 16 aprile 2024 al Comitato Rettorale dalla Prorettrice per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità. Documento di presentazione dei risultati del sondaggio “Workplace Climate Survey” rivolto alla Faculty e distribuito tra il 19 febbraio e il 31 marzo 2024.

Dettagli: Per l'AdC B.1.1.6, si veda l'intero documento.

File: All. 11 - B.1.1 - Workspace Climate Survey Faculty.pdf

• **Titolo:** All. 12 – Risultati della valutazione servizi da parte della Faculty ed. 2023 e 2024, estratto delle azioni di miglioramento

Descrizione: 1) Report di sintesi dei risultati della survey indirizzata alla Faculty nel mese di dicembre 2023, avente ad oggetto i servizi e le infrastrutture messe a disposizione dall'Ateneo; 2) Report di sintesi dei risultati della survey indirizzata alla Faculty nel mese di dicembre 2024, avente ad oggetto i servizi e le infrastrutture messe a disposizione dall'Ateneo; 3) Estratto delle azioni di miglioramento proposte dal responsabile della Direzione People& Culture relative alla gestione delle pratiche pensionistiche e di previdenza complementare.

Dettagli: Per l'AdC B.1.1.6, si veda l'intero documento.

File: All. 12 - B.1.1 - Valutazione servizi Faculty.pdf

B.1.2) Reclutamento, qualificazione e gestione del personale tecnico-amministrativo

B.1.2.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia per la gestione del personale tecnico-amministrativo, analizzandone regolarmente i fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali e tenendo anche in considerazione le relative evoluzioni nel tempo.

B.1.2.2 L'Ateneo si avvale di criteri trasparenti e coerenti con le proprie politiche e strategie per definire i principi generali e le politiche per il reclutamento, per la progressione delle carriere e per assegnare le risorse, tenendo conto delle disabilità, delle questioni di genere e della diversità.

B.1.2.3 L'Ateneo promuove e sviluppa, sentito il personale, l'acquisizione di competenze e di esperienze, attraverso la formazione, la mobilità interna e lo svolgimento di periodi di lavoro presso altre istituzioni accademiche e di ricerca, anche internazionali, e ne valuta l'efficacia.

La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.2.4 L'Ateneo attua una programmazione delle attività del personale tecnico-amministrativo, corredata da obiettivi di struttura organizzativa e individuali, in modo tale da garantire il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo e dei Dipartimenti e da supportare le attività dei Corsi di Studio e dei Dottorati, assegnando premi e/o incentivi sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo del personale al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.2.5 L'Ateneo promuove iniziative che contribuiscano a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale tecnico-amministrativo, con particolare riferimento a distribuzione dei carichi di lavoro, lavoro agile, telelavoro, etc.

B.1.2.6 L'Ateneo promuove e attua regolarmente forme di ascolto del personale tecnico-amministrativo, ne diffonde i risultati e li utilizza per il riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità e per il miglioramento dei servizi al personale tecnico-amministrativo.

Autovalutazione:

B.1.2.1 Il [PS 2021-2025](#) riconosce al PTA (di seguito staff) (**AII.1**) un ruolo centrale nell'azione di supporto e servizio alla Faculty e agli studenti. In particolare, ne prevede sia la crescita complessiva (da 650 FTE al 2020 a 750 FTE al 2025) sia della quota con esperienza lavorativa internazionale e/o nazionalità straniera, a sostegno della crescente internazionalizzazione dell'Ateneo, oltre all'attenzione all'equilibrio di genere.

Questi i punti essenziali della strategia: attrarre, sviluppare e trattenere i migliori talenti, assicurando che le loro competenze e aspettative siano allineate con le esigenze di sviluppo dell'Università; lavorare per far emergere nel personale un forte senso di appartenenza e di condivisione, in un ambiente fondato sul merito che favorisca la multiculturalità e curi il benessere del personale (welfare e wellbeing).

L'attuazione di tale strategia ha come primo elemento fondativo il **Contratto Collettivo di Lavoro Bocconi 2021-2023**, di natura privatistica essendo Bocconi un'università non statale; il contratto ha introdotto e disciplinato diversi elementi di innovazione, fra cui lo smart working e un ampliamento del ventaglio di opportunità di Welfare (**AII.2**).

Lo Staff è gestito centralmente dalla Direzione P&C, che assicura un processo articolato di rilevazione e approvazione dei fabbisogni d'organico delle Direzioni dell'Ateneo. Da tale processo, denominato Human Capital Planning (HCP), scaturiscono poi i processi di selezione, inserimento, sviluppo e formazione, oltre che di valutazione delle performance e incentivazione attraverso le politiche retributive.

Il processo HCP prevede una prima fase di raccolta dei fabbisogni delle Direzioni in termini quali-quantitativi, sulla base dell'evoluzione dei servizi a supporto delle attività di ricerca, didattica e Terza Missione (**AII.3**).

Tale processo prende avvio nel mese di luglio di ogni anno e si conclude a novembre con l'approvazione del budget, che definisce il fabbisogno di personale autorizzato; la Direzione P&C è responsabile della coerenza delle richieste rispetto agli obiettivi e alle azioni del PS.

Le previsioni sviluppate in sede di budget vengono confrontate mensilmente con i dati a consuntivo con il supporto dell'ufficio Planning & Control. Le reportistiche elaborate sono riportate nell'**AII.4**.

Un altro elemento essenziale per la realizzazione della strategia di gestione dello staff è relativo alla individuazione e sviluppo delle competenze necessarie, coerenti con i valori e la cultura Bocconi, siano esse tecniche o soft skills. Tali competenze sono definite rispettivamente all'interno del **sistema dei ruoli professionali (AII.5)** e del **Modello di Leadership (AII.6)**, che rappresenta uno degli elementi essenziali della valutazione annuale delle performance del personale. Questo sistema consente anche di rilevare eventuali gap formativi, che diventano la base per la definizione di piani di sviluppo individuali e per l'elaborazione del piano di formazione annuale (**TrainUP (AII.7)**).

B.1.2.2 Il processo di reclutamento, descritto all'**AII.8**, è allineato alle best practice internazionali e si propone di sostenere e supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Università. Data la natura privatistica del contratto collettivo per lo staff Bocconi, la selezione avviene secondo le modalità tipiche del mondo del lavoro privato e quindi mediante "job post" pubblicati e attività

di employer branding.

Le procedure di selezione sono diversificate a seconda dei profili professionali oggetto di ricerca:

- per il reclutamento di candidature con profili junior sono previsti assessment di gruppo volti a offrire opportunità di stage, generalmente finalizzate all'assunzione e che costituiscono uno dei canali di ingresso preferenziali;
- per le restanti posizioni è previsto un processo di selezione descritto in procedura, con la possibilità da parte dell'Università di avvalersi anche di società di selezione.

La progressione delle carriere è determinata, per la generalità dello staff, in sede di revisione annuale delle politiche retributive (v. processo di Recognition, PdA B.1.2.4); inoltre per particolari categorie sono previsti dei processi dedicati:

- **le promozioni a livello Quadro** vengono definite attraverso una valutazione collegiale (Comitato Nomine) (**AII. 9**);
- **per le figure strategiche dell'organizzazione** la progressione è definita, in collaborazione con i Direttori, nei **Piani di Successione**, al fine di assicurare la continuità operativa e la minimizzazione del rischio qualora queste posizioni rimanessero scoperte (**AII.10**);
- **per i profili più junior** è previsto un programma di sviluppo denominato **"BuildUP"** (**AII.10**).

L'attenzione al personale con disabilità e all'inclusione in generale è costante in tutti processi, a partire dalla selezione. Su queste tematiche la direzione P&C lavora con la Prorettrice alla Diversità, Inclusione e Sostenibilità, e con l'ufficio "Inclusion Service" che presidia gli ambiti di inclusione, disabilità, e benessere per tutte le [comunità](#) presenti in Bocconi. Le tematiche di genere sono sviluppate nell'[Inclusive Gender Equality Plan](#) e nel [Bilancio di genere](#).

In questo ambito sono state recentemente promosse iniziative significative, tra cui il progetto – attualmente in corso – denominato "Inclusione al lavoro" volto a supportare il rientro di persone dopo gravi incidenti; per quanto riguarda l'accessibilità fisica è stato attivato il servizio di trasporto casa-università per persone con disabilità motoria (**AII.11**).

Il regolamento per la carriera "Alias" consente di supportare la transizione di genere, inoltre il progetto "animali da supporto" è rivolto a personale e studenti con gravi patologie.

Un altro tema di rilievo su cui l'Università sta investendo è quello dell'**accessibilità digitale**. Il sito internet dell'Università è interamente accessibile, grazie a una tecnologia assistiva. L'Ateneo si è inoltre dotato di una risorsa esperta di accessibilità digitale al fine di presidiare in maniera sempre più strutturata queste tematiche.

B.1.2.3 Come illustrato in B.1.2.1, al fine di assicurare l'acquisizione di competenze e il miglioramento continuo del personale amministrativo, la Direzione P&C mette annualmente a disposizione dello staff un catalogo di iniziative di formazione, "TrainUP" (**AII.7**), allineato con il Modello di Leadership Bocconi (**AII.6**) e costruito sulla base dei fabbisogni e delle esigenze individuate attraverso il processo di valutazione delle performance, nonché dei Ruoli Professionali (**AII. 5**). Il programma offre un'ampia gamma di opportunità formative per lo sviluppo di competenze digitali, tecniche, manageriali/comportamentali e linguistiche e comprende sia corsi standard sia iniziative su misura, co-progettate con i responsabili e i partecipanti stessi, così da favorire la partecipazione capillare di tutto il personale. Inoltre, sono disponibili risorse di autoapprendimento.

Per ogni iniziativa formativa vengono raccolti e analizzati i feedback post-esperienza per valutarne l'efficacia (**AII. 7**).

Il processo si avvale anche di una "Internal Academy", ovvero percorsi formativi su specifici ambiti tenuti da professionisti interni all'organizzazione. Queste iniziative consentono di mettere a fattor comune il patrimonio di competenze interne e favorirne la trasmissione.

Un altro strumento utilizzato per arricchire i percorsi di sviluppo è la **mobilità interna**, effettuata attraverso programmi di job rotation.

Per i neoassunti è previsto un processo di **onboarding**, che prende avvio già prima dell'inserimento lavorativo e ha una durata di 6 mesi, finalizzato ad offrire una panoramica complessiva del contesto Bocconi. Grazie a questo percorso i nuovi colleghi hanno l'opportunità di sviluppare una propria rete di contatti e acquisire le informazioni necessarie per muoversi efficacemente all'interno dell'organizzazione.

Bocconi favorisce l'**internazionalizzazione** dello staff. Nel rispetto degli indicatori previsti nel PS, viene monitorato l'andamento dello staff con precedente esperienza di studio o lavoro all'estero di almeno sei mesi e lo staff con passaporto non italiano. A fine 2024 (30/11) tale componente dello staff era pari a circa il 40% del totale, contro il 31% registrato a fine 2021. In considerazione della crescente esposizione internazionale, Bocconi mette a disposizione di tutto lo staff corsi di inglese online.

Infine, dal 2025 è attivo il programma di scambio internazionale rivolto allo staff, che si pone diversi obiettivi fra cui favorire lo scambio di competenze attraverso il confronto con altre Università Partner, offrire nuove opportunità di sviluppo per i talenti e ampliare l'apertura del personale alla diversità e a un contesto multiculturale. Tale iniziativa si inserisce all'interno del progetto CIVICA.

B.1.2.4 ValueUP è il processo che consente di rilevare e misurare la performance dello staff allineandola alle direttrici del PS. Tale processo include sia la valutazione delle competenze basata sul Modello di Leadership, sia la valutazione degli obiettivi, sia la costruzione dei piani di sviluppo individuali (**AII.12**).

L'assegnazione annuale degli obiettivi avviene attraverso un meccanismo a cascata per garantire l'allineamento tra obiettivi individuali e gli obiettivi operativi discendenti dal Piano Strategico (si veda PdA A.1).

Le politiche incentivanti sono connesse alla valutazione delle performance individuali e/o al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo (**AII.13**). Nello specifico sono previste le seguenti azioni premiali:

- **Premio di Risultato collettivo (PdR)** - il trattamento retributivo contrattuale è integrato dall'erogazione del PdR, basato sul miglioramento di indicatori di performance dell'Ateneo, sia economici che di qualità, al fine di riconoscere e premiare il contributo di tutto il personale dipendente allo sviluppo e al successo dell'Università;
- Annualmente l'Ateneo promuove una **Politica retributiva aggiuntiva** dedicata potenzialmente a tutto lo staff. Tale politica, valorizzando gli esiti del processo di rilevazione delle performance individuali, prevede il riconoscimento di interventi di incremento retributivo ad personam, passaggi di livello/categoria e premi una tantum, la cui erogazione è tipicamente prevista nel mese di luglio;
- **Management by Objectives (MBO)** – per tutti i Dirigenti e per i dipendenti che ricoprono ruoli con particolari responsabilità /o alto impatto sui risultati dell'Università, è previsto un sistema di retribuzione variabile, in aggiunta alla retribuzione annua lorda. L'assegnazione di tale quota avviene in funzione del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal responsabile a inizio anno; gli obiettivi devono discendere dagli obiettivi operativi e strategici dell'Università ed essere funzionali al loro conseguimento.

B.1.2.5 Bocconi promuove iniziative di Welfare Aziendale per lo staff, con l'obiettivo di migliorarne l'equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa e di sostenerne il potere d'acquisto.

Il contratto collettivo di lavoro regola la possibilità di aderire allo Smart Working (**AII.14**).

L'Ateneo fornisce ai propri dipendenti l'accesso agevolato ai servizi dell'Asilo Nido Bocconi. È a disposizione di tutto lo staff lo sportello sociale gestito da ISSIM (Istituto per il Servizio Sociale nell'Impresa), che mette a disposizione dei professionisti a supporto dei dipendenti e loro familiari in tre aree: lavoro, sociale e salute.

Da marzo 2023 è stata aperta un'Area Mindfulness on campus, dedicata a pratiche di meditazione, mindfulness e riflessione a disposizione di tutti i membri della Community Bocconi.

Tra le iniziative di Welfare a sostegno al potere d'acquisto si segnala l'introduzione della Piattaforma di Welfare (**AII.15**).

Sono previste, inoltre polizze sanitarie e assicurative a favore dello staff (dipendenti e Dirigenti).

Ogni anno viene messo a disposizione del personale dipendente un servizio di assistenza fiscale presso la sede per la compilazione della dichiarazione del modello 730.

Dal 2001 è stata istituita la previdenza complementare per tutti i dipendenti dell'Università, mediante l'adesione ed il versamento del TFR e dei contributi previsti ai Fondi Pensione, con contributo a carico dell'Università stabilito dall'art.46 del CCL Bocconi.

B.1.2.6 Bocconi organizza survey sistematiche volte a rilevare il grado di soddisfazione/utilizzo dei vari servizi, inclusi quelli forniti dalla Direzione P&C, da parte dei dipendenti. (**AII.16**). I risultati di tali survey sono diffusi a tutti i partecipanti tramite l'agenda You&B, ai Responsabili dei Servizi per la definizione delle azioni di miglioramento conseguenti, al Rettore e al Consigliere Delegato, al PQA e al NDV, e utilizzati per il riesame del sistema di governo e di AQ.

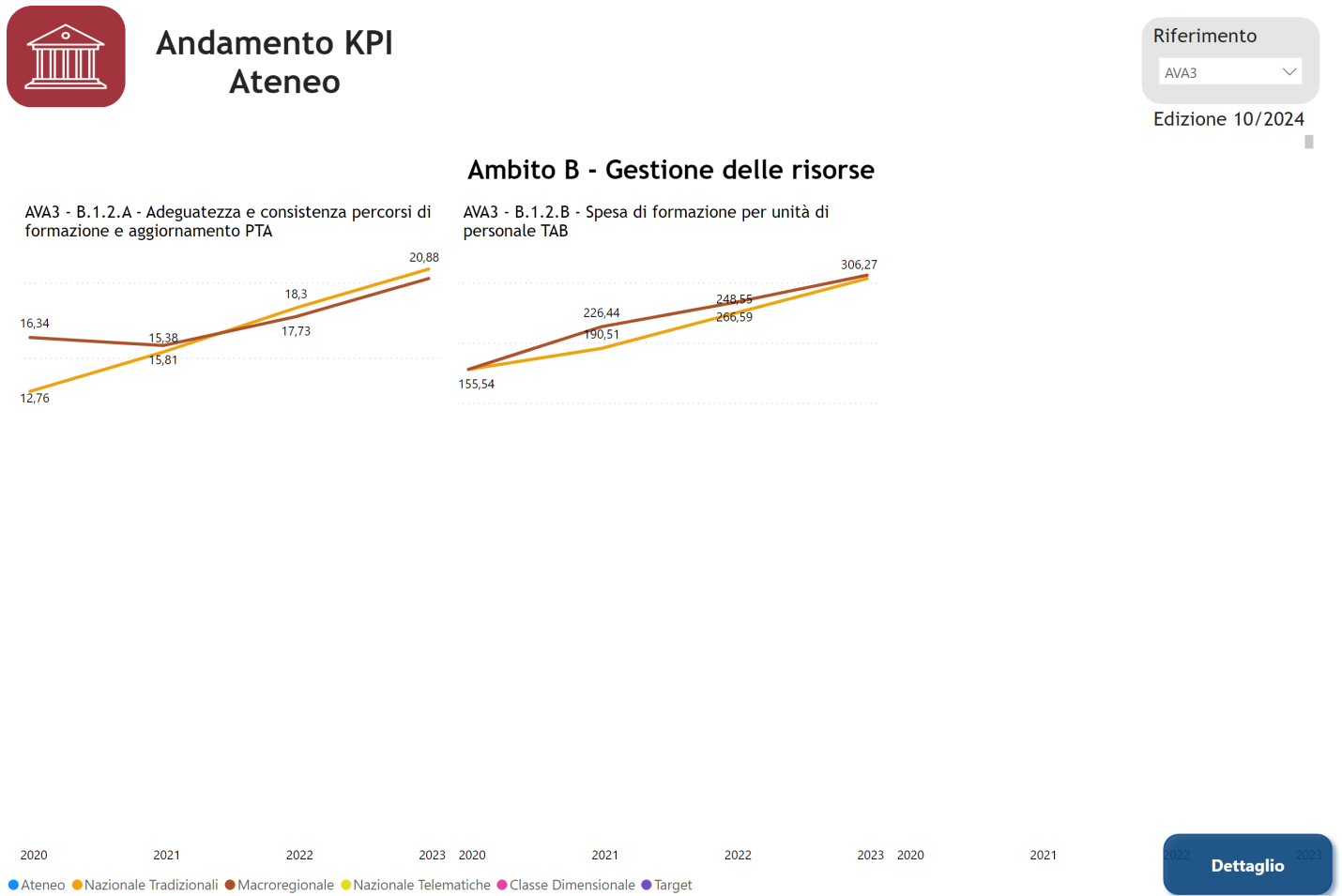
Il Consigliere Delegato incontra con periodicità e a rotazione tutto lo Staff amministrativo a gruppi di 8/10 persone come occasione di espressione libera. Nel 2023 sono state organizzati 19 incontri a cui hanno preso parte 152 dipendenti, di cui 38 neoassunti. La direzione P&C partecipa agli incontri e ne supporta la gestione. Questi momenti sono spunto di interventi diretti dell'amministrazione per rispondere alle sollecitazioni dei colleghi con iniziative specifiche.

Su richiesta dei dipendenti o per specifiche necessità sono realizzate interviste motivazionali con HR che incontra/ascolta i dipendenti offrendo momenti di confronto sulla carriera professionale e raccogliendo stimoli anche in ottica di sviluppo.

A completamento di quanto sopra, Bocconi si è dotata di due ulteriori forme di ascolto (**AII.16**) quali:

- il canale “**Whistleblowing Pool**”, per segnalare violazione di normative o procedure nella garanzia della massima riservatezza per il segnalante, in ottemperanza al Dlgs 24/2023A
- la “**Consigliera di Fiducia**”, per la consulenza e l’assistenza a favore di chi si sente vittima di discriminazioni e molestie nella comunità Bocconi.

Inoltre, a dicembre 2024 è stata sottoposta allo staff una indagine di clima per raccogliere in modo strutturato suggerimenti e riflessioni sui punti di forza e sulle aree di miglioramento dell’organizzazione.



Punti di Forza:

- La strategia di gestione del personale tecnico-amministrativo è chiara e articolata, a partire dall’analisi dei fabbisogni assunzionali e di competenze (nell’Human Capital Planning) fino alla definizione dei ruoli professionali e del modello di leadership, il tutto in stretta correlazione con la pianificazione strategica di Ateneo. Nella gestione dello staff, l’Ateneo dimostra una forte attenzione all’evoluzione delle esigenze e alle dinamiche di innovazione, come dimostra la recente riorganizzazione, anche in tema di intelligenza artificiale.
- Il processo di reclutamento è ben definito e attuato raccogliendo le diverse esigenze “dal basso” e con un sistema di supervisione apicale e utilizzando tra i criteri di reclutamento la coerenza con il piano strategico e l’inclusione e le pari opportunità.

- L'Ateneo promuove la formazione del suo staff attraverso un'articolata offerta di corsi, con una ricca varietà di contenuti, che risponde alle esigenze raccolte dal PTA e alla spinta di innovazione e di crescita professionale, come si evince dal programma TrainUP e dai Piani di Sviluppo professionali. Alla pianificazione e implementazione annuale della formazione, segue il monitoraggio sulla soddisfazione dei partecipanti, ma anche una verifica sull'impatto lavorativo.
- La vocazione internazionale dell'Ateneo si riflette anche sul reclutamento del PTA, vista l'alta percentuale di PTA con esperienza estera o con passaporto straniero, nonché sullo sviluppo di expertise del PTA tramite corsi di lingua e la possibilità di fare esperienze all'estero.
- Nel documento "Performance Management - ValueUP" sono presenti evidenze che confermano la programmazione delle attività del personale tecnico-amministrativo, con obiettivi sia organizzativi che individuali, e l'assegnazione di premi o incentivi basati sul merito.
- L'Ateneo favorisce l'equilibrio tra vita privata e lavorativa del personale tecnico-amministrativo attraverso diverse iniziative di welfare aziendale. In particolare, offre la possibilità di aderire allo Smart Working, accesso agevolato all'Asilo Nido Bocconi e supporto tramite lo sportello sociale ISSIM, che fornisce consulenza in ambito lavorativo, sociale e sanitario.
- L'Ateneo, tramite l'intervento del Consigliere Delegato, ha da tempo attivato processi di consultazioni del personale tecnico-amministrativo che, seppure informalmente, hanno permesso di raccogliere osservazioni e proposte di miglioramento; più recentemente l'Ateneo ha avviato una forma più strutturata di ascolto del personale tecnico-amministrativo tramite l'indagine di clima del dicembre 2024, che, se sistematizzata, può rappresentare uno strumento di raccolta di opinioni che può aiutare tutte le diverse aree organizzative a riflettere su diversi fattori del clima organizzativo dell'Ateneo.

Aree di miglioramento:

- 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 delle expertise dello staff attraverso lo strumento della mobilità interna.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Buona Prassi:

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.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione degli indicatori B.1.2.A e B.1.2.B riflette andamenti solidi e confronti ampiamente positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 – Organigramma Personale tecnico Amministrativo ("Organigramma Staff")
Descrizione:Il documento contiene l'organigramma staff al 31 dicembre 2024 e al 1° gennaio 2025, che recepisce le modifiche organizzative comunicate nel postmaster del 20.12.2024 (allegato).
Dettagli:Per l'AdC B.1.2.1, si veda l'intero documento.
File:All. 01 - B.1.2 - Organigramma.pdf
- **Titolo:**All. 2 - CCL Bocconi 2021-2023

Descrizione:Approvato il 31 marzo 2022. Contratto Collettivo di Lavoro per lo Staff Bocconi sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali al termine delle negoziazioni tra queste e l'amministrazione. Il CCL Bocconi 2021-23 ha introdotto e disciplinato:

- un modello organizzativo collettivo che si articola in 2 giornate di smart working e 3 in presenza; lo smart working diventa quindi una modalità normale di svolgimento della prestazione lavorativa in orari non rigidamente definiti anche al di fuori della sede aziendale, con l'uso di tecnologie informatiche in remoto, al fine di migliorare la qualità della vita dei lavoratori, della gestione tempo lavoro e tempo personale, nel rispetto dell'ambiente e incrementando allo stesso tempo la competitività dell'Ateneo (Rif. pag. 53, art. 29 dell'all. 2); l'adesione è individuale e volontaria, e permette di effettuare la prestazione lavorativa in remoto fino a 10 giornate al mese, previo accordo e pianificazione con il proprio Responsabile;
- un modello di Welfare strutturato con una Piattaforma dedicata finanziata direttamente dall'Ateneo e in parte dal lavoratore mediante la destinazione di tutto o in parte il Premio di Risultato (descritto al punto B.1.2.4);
- una significativa modifica del Premio di Risultato collettivo finalizzato a premiare il personale per il miglioramento dei risultati economici dell'Ateneo, unitamente alla riduzione dell'assenteismo lavorativo e al grado di soddisfazione dei servizi erogati agli studenti dell'Ateneo e della Scuola di Direzione Aziendale; una articolata regolamentazione della previdenza complementare ed infine un sistema di benefit che contemplano una copertura sanitaria privata; il nido aperto per i figli dei dipendenti dello staff e della Faculty e alla collettività (Nibo Bocconi), ISSIM (descritto al punto B.1.2.5). Le risorse di Staff assunte sono inquadrare secondo il sistema di classificazione del Personale previsto dal All.1 del CCL Bocconi strutturato nelle categorie A, B, C, Quadri, suddivise in livelli cui corrispondono i valori retributivi minimi di riferimento contrattualmente definiti.

Dettagli:Per l'AdC B.1.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 02 - B.1.2 - CCL Bocconi 2021-2023.pdf

• **Titolo:**All. 3 - Human Capital Planning 2025

Descrizione:Redatto da Human Resources & Organization. Il documento comprende:

- estratto delle linee guida dei principali processi di Human Resources dell'Ateneo dedicato a Human Capital Planning (giugno 2024);
- esiti raccolta fabbisogni staff 2025, le cui evidenze sono portate all'attenzione del Consigliere Delegato (settembre 2024);
- esiti della valutazione delle richieste 2025, a valle degli incontri di approfondimento ed autorizzazione da parte del Consigliere Delegato (settembre 2024).

Dettagli:Per l'AdC B.1.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 03 - B.1.2 - Human Capital Planning.pdf

• **Titolo:**All. 4 - Reportistica Monitoraggio HCP

Descrizione:Redatto da Human Resources & Organization nel dicembre 2024. Il documento raccoglie le principali reportistiche in uso per il monitoraggio del processo Human Capital Planning: Dashboard HR su sistema PowerBI e file di monitoraggio mensile HR Trend (xls).

Dettagli:Per l'AdC B.1.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 04 - B.1.2 - Reportistica Monitoraggio HCP.pdf

• **Titolo:**All. 5 - Sistema dei Ruoli Professionali

Descrizione:Redatto da Human Resources & Organization ad aprile 2024. Documento illustrativo del sistema di ruoli professionali in uso, dei quali si esplicitano le connessioni con i processi di Human Resources.

Dettagli:Per l'AdC B.1.2.3, si veda l'intero documento.

File:All. 05 - B.1.2 - Ruoli professionali.pdf

• **Titolo:**All. 6 – Modello di Leadership

Descrizione:Documento redatto nel 2020, come esito di un progetto trasversale all'organizzazione in cui sono state coinvolti,

oltre ad HR, alcuni rappresentanti delle diverse unità organizzative. Viene riportato il Modello di Leadership adottato in Bocconi, articolato in 14 competenze distribuite in 6 aree tematiche, alla base dei principali processi HR.

Dettagli: Per l'AdC e B.1.2.1 e B.1.2.3, si veda l'intero documento.

File: All. 06 - B.1.2 - Modello di Leadership.pdf

• **Titolo:** All. 7 – TrainUP e Piani di sviluppo

Descrizione: Redatto da Human Resources & Organization. Il documento comprende:

- programma di formazione TrainUP dedicato allo staff, con illustrazione del catalogo dei corsi disponibili, reportistica di processo e raccolta/analisi dei feedback dei partecipanti ai corsi, al fine di garantire una valutazione quali/quantitativa dell'offerta formativa;
- azioni di sviluppo per il miglioramento delle competenze, tool di supporto e piani di sviluppo individuali.

Dettagli: Per l'AdC B.1.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 07 - B.1.2 - TrainUP e Piani di Sviluppo.pdf

• **Titolo:** All. 8 - Procedura selezione e assunzione personale staff e Template RVO

Descrizione: Redatto da Human Resources & Organization. Il documento comprende: la procedura di selezione e assunzione del personale staff (in aggiornamento); il modulo di richiesta variazione organico (RVO) per l'attivazione del processo di selezione, che raccoglie le seguenti informazioni: motivazione della richiesta, fabbisogni, tempistiche ed elementi tipicizzanti del profilo desiderato.

Dettagli: Per l'AdC B.1.2.2, si veda l'intero documento.

File: All. 08 - B.1.2 - Procedura selezione ass Staff.pdf

• **Titolo:** All. 9 - Presentazione Comitato Nomine QA/QB/QB+

Descrizione: Redatto da Human Resources & Organization il 17 luglio 2024. Linee guida per la definizione degli obiettivi e delle fasi del processo di nomina a Quadro. Le promozioni a livello Quadro sono definite attraverso un processo collegiale (Comitato Nomine) volto a valutare le promozioni secondo criteri di merito e eleggibilità uniformi e a verificare la presenza dei requisiti per l'assunzione di ruoli di leadership nell'organizzazione. Il processo di nomina, che prevede una definizione e condivisione dei dossier di candidatura e un processo di votazione strutturato, assicura criteri di trasparenza, equità e coerenza con gli obiettivi strategici. Ai nominati si offre un'attività di sviluppo delle competenze manageriali e di leadership dedicata.

Dettagli: Per l'AdC B.1.2.2, si veda l'intero documento.

File: All. 09 - B.1.2 - Present Com Nomine Quadri.pdf

• **Titolo:** All. 10 - HR Career Processes - estratto

Descrizione: Estratto del documento redatto nel maggio 2024 da Human Resources & Organization, che riporta le linee guida dei principali processi di Human Resources dell'Ateneo, con particolare riferimento a succession planning e BuildUP. La Direzione People & Culture dal 2022 elabora i Piani di Successione per le figure strategiche dell'organizzazione al fine di assicurare la continuità operativa e la minimizzazione del rischio in caso queste posizioni rimanessero scoperte. I possibili successori rappresentano i principali destinatari di azioni e interventi di sviluppo volti alla loro crescita professionale. Per i profili più junior, anche al fine di costruire un pool di risorse di potenziale che potranno in futuro ricoprire ruoli chiave nell'organizzazione, è attivo un programma di sviluppo denominato "BuildUP", il graduate program dell'Università, che si propone di selezionare talenti dal mercato del lavoro ed offrire loro un percorso ad hoc basato su 3 job rotation, uno sviluppo retributivo programmato per i primi 5 anni di lavoro e attività di formazione continua.

Dettagli: Per l'AdC B.1.2.2, si veda l'intero documento.

File: All. 10 - B.1.2 - Succession Plan e Build Up.pdf

• **Titolo:** All. 11 - Trasporto casa-Università per persone con disabilità nel comune di Milano

Descrizione: Redatto da Inclusion Service in data 26 febbraio 2024 e approvato formalmente nel Comitato Inclusion, Disability & Wellbeing del 1° marzo 2024. Documento illustrativo del servizio di trasporto casa-università per persone con disabilità motoria,

rivolto ai membri della comunità Bocconi (compreso lo staff), al quale l'Università ha partecipato con un contributo; segue il modulo per la richiesta e l'adesione al servizio. La finalità di questa iniziativa è offrire a persone che hanno difficoltà motorie la possibilità di raggiungere il posto di studio/lavoro e garantire in questo modo pari opportunità. Una fase pilota del progetto si è svolto nel periodo febbraio-giugno 2024.

Dettagli: Per l'AdC B.1.2.2, si veda l'intero documento.

File: All. 11 - B.1.2 - Trasporto_Casa-Universita_disabilità.pdf

• **Titolo:** All. 12 – Performance Management ValueUP

Descrizione: Redatto da Human Resources & Organization. Il documento illustra il processo di gestione e sviluppo della performance dello staff e comprende: documento di overview del processo 2025 con le scadenze e le fasi principali; le linee guida relative al processo di assegnazione degli obiettivi; la reportistica con i principali facts & figures, elaborati ad aprile 2024 e relativi alla valutazione di performance dell'anno precedente.

Dettagli: Per l'AdC B.1.2.3 e B.1.2.4, si veda l'intero documento.

File: All. 12 - B.1.2 - Performance Management ValueUP.pdf

• **Titolo:** All. 13 – Politiche incentivanti

Descrizione: Redatto da Human Resources & Organization. Il documento comprende:

- documento illustrativo del premio di risultato, con indicazione del valore del premio 2023 erogato nel 2024 e dei parametri considerati. Documento redatto da People & Culture a maggio 2024;
- documento illustrativo delle politiche di recognition per la valutazione su base meritocratica delle performance individuali dello staff, redatto nel giugno 2024 da Human Resources & Organization;
- procedure MBO staff (guidelines 2023) e Policy retribuzione variabile Dirigenti (luglio 2016), che descrivono i criteri e le modalità di assegnazione della retribuzione variabile ed esplicitano la correlazione tra premialità e raggiungimento di obiettivi (collettivi e individuali).

Dettagli: Per l'AdC B.1.2.4, si veda l'intero documento.

File: All. 13 - B.1.2 - Politiche incentivanti.pdf

• **Titolo:** All. 14 – Codice di buone prassi Smart Working 2022

Descrizione: Redatto il 15 novembre 2022. Documento illustrativo delle buone prassi e dei comportamenti relativi al lavoro da remoto, recepito nel CCL Bocconi.

Dettagli: Per l'AdC B.1.2.5, si veda l'intero documento.

File: All. 14 - B.1.2 - Codice buone prassi Smart Working 2022.pdf

• **Titolo:** All. 15 - Regolamento Piano Welfare dipendenti Bocconi

Descrizione: Approvato il 21 marzo 2023 dal Consigliere Delegato. Documento costituito da: Regolamento del piano Welfare, approvato il 21 marzo 2023 dal Consigliere Delegato, con il dettaglio dei servizi dedicati ai dirigenti, ai quadri e allo staff; tra le iniziative di Welfare riguardanti il sostegno al potere d'acquisto si segnala l'introduzione della Piattaforma di Welfare con attribuzione a tutto lo Staff di un credito finalizzato all'acquisto di beni e servizi, soprattutto nell'area dei Servizi alla Persona, della Previdenza Complementare e della Sanità (art. 51 TUIR). Segue documento illustrativo, redatto il 22 gennaio 2022, del piano di Welfare predisposto da AON.

Dettagli: Per l'AdC B.1.2.5, si veda l'intero documento.

File: All. 15 - B.1.2 - Piano di Welfare.pdf

• **Titolo:** All. 16 – Forme di ascolto dello staff

Descrizione: Documento di riepilogo delle principali forme di ascolto dello staff, contenente: 1) Report di sintesi dei risultati della survey indirizzata allo Staff aventi ad oggetto i servizi e le infrastrutture messe a disposizione dall'Ateneo, ed in particolare: Edizione 2023, erogata nel mese di dicembre 2023, ed estratto delle azioni di miglioramento proposte dai responsabili di servizio; Edizione 2024, erogata nel mese di dicembre 2024, 2) comunicazione tramite post-master alla Faculty e allo staff per

la costituzione del Whistleblowing Pool, approvato il 15 luglio 2023 dal Consigliere Delegato e dal Rettore.

Dettagli: Per l'AdC B.1.2.6, si veda l'intero documento.

File: All. 16 - B.1.2 - Forme di ascolto dello staff.pdf

B.1.3) Dotazione di personale e servizi per l'amministrazione e per il supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale

B.1.3.1 L'Ateneo gestisce e monitora la dotazione e la qualificazione di personale tecnico-amministrativo e di servizi fra amministrazione centrale e strutture periferiche (Scuole/Facoltà, Dipartimenti o strutture assimilate, CdS, Dottorato, etc.), in una logica di sinergia e tenendo conto delle esigenze di supporto alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

B.1.3.2 Il personale tecnico-amministrativo e i servizi di supporto a didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale assicurano alle attività delle Facoltà/Scuole, dei Dipartimenti, dei Corsi di Studio e dei Dottorati un sostegno efficace, e facilmente fruibile da studenti, dottorandi, ricercatori e docenti.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dell'aspetto da considerare di D.CDS.3.2.5 dei CdS oggetto di visita].

B.1.3.3 L'Ateneo verifica la qualità del supporto che il personale tecnico-amministrativo e i servizi assicurano a docenti, ricercatori e dottorandi nello svolgimento delle loro attività istituzionali.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 ed E.DIP.4 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

B.1.3.1 Lo staff fornisce supporto a faculty e studenti nello svolgimento dei processi chiave afferenti a didattica, ricerca e TMS, oltre a presidiare i servizi generali. La struttura organizzativa dello staff è articolata in Direzioni e Unità organizzative che operano a livello di Ateneo, con la parziale eccezione di SDA, in considerazione della relativa omogeneità delle aree disciplinari verso cui si orienta l'attività di Bocconi; la loro centralizzazione permette di sfruttare il perseguimento di sinergie a garanzia della qualità, migliorare l'efficienza operativa e la capacità di adattarsi rapidamente alle esigenze del contesto e ai cambiamenti interni, garantendo nel contempo l'unitarietà degli indirizzi e delle linee guida centrali (**AII.1**).

Tutte le risorse di supporto alle Scuole, ai Dipartimenti e ai CdR riportano alla Direzione Academic Affairs. Una parte di questo staff è collocato operativamente presso Scuole, Centri di Ricerca e Dipartimenti, così da assicurare alle strutture periferiche un adeguato livello di supporto. (**AII.2**).

La dotazione dello staff e la sua allocazione nelle diverse unità organizzative viene monitorata in sede di pianificazione annuale degli organici (HCP – Human Capital Planning) e di definizione delle competenze necessarie (si veda B.1.2.1); il fabbisogno qualitativo del personale di cui si fa richiesta viene motivato e quantificato in funzione delle attività e delle iniziative rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi previsti nel PS, condizione primaria per la relativa approvazione. L'esito del processo di HCP determina sia l'organico totale, che la coerente allocazione all'interno delle unità organizzative (**AII.3**).

Nell'ambito di questo processo, la quantificazione del personale allocato direttamente nei Dipartimenti, Scuole e Centri di Ricerca viene supportata da analisi che ne simulano il fabbisogno proporzionalmente ai volumi di lavoro, determinati in base ad alcuni indicatori di riferimento (dimensione della Faculty, volumi di ricerca, dimensione dell'offerta formativa, insegnamenti gestiti, numero di seminari/eventi, etc) (**AII.4**).

Nell'ultimo quinquennio (dal 2020 al 2024), la dimensione dello staff complessivo, al netto delle sostituzioni di maternità, è aumentata del 17% (in Full Equivalent a fine anno) in risposta alle evoluzioni del contesto. Di seguito i principali driver che, nel periodo di riferimento, hanno determinato la crescita dell'organico:

- nuovi programmi formativi e corsi di laurea;
- evoluzione della Faculty, in termini di popolazione di riferimento
- creazione di un nuovo dipartimento;
- nuove iniziative e grants di ricerca (ERC, PNRR, IEP, etc);
- incremento attività SDA Bocconi;
- rafforzamento dei servizi legati alla tecnologia, alla trasformazione digitale e alla sostenibilità;
- rafforzamento della direzione Alumni & Fundraising per favorire un'ulteriore spinta della raccolta fondi;
- Direzioni e unità organizzative istituite a presidio di nuove attività o rafforzamento di alcuni servizi centrali (B4i, Legal Affairs, Compliance, Inclusion Services, etc).;

Nello stesso periodo il personale a supporto diretto di Scuole, Centri e Dipartimenti è passato da 73 a 83 unità, con un incremento di oltre il 14%. Parallelamente, sono stati rafforzati gli uffici centrali di supporto dedicati alle Scuole e alla Ricerca (Grants Office e Research Office). Nel 2024 lo staff complessivo a supporto di Scuole, Centri e Dipartimenti, sia diretto che allocato presso gli uffici centrali di supporto, è pari a 106 unità, +17% rispetto al 2020.

B.1.3.2 Al fine di garantire un sostegno modulato sulle specificità presenti, ed in coerenza con il modello descritto al punto

precedente, Bocconi ha organizzato e dimensionato sia gli uffici centrali che offrono servizi trasversali alle Scuole, ai Centri di ricerca e ai dipartimenti e al personale accademico in esso operante, sia il personale assegnato e dislocato presso le segreterie di Scuole, Dipartimenti e Centri di Ricerca, che opera a presidio delle esigenze operative di studenti, dottorandi, ricercatori e docenti.

A titolo d'esempio, il supporto alla gestione dei progetti di ricerca è assicurato dalla Unit Research Management e, in particolare:

- dall'ufficio centrale "Grants Office" che si occupa dello scouting di bandi di ricerca e supporta il docente nella fase di application,
- dalle segreterie dei Centri di Ricerca, organizzate in pool, che una volta acquisiti i progetti ne gestiscono le attività amministrative, di pianificazione, monitoraggio delle risorse e rendicontazione.

Il personale di supporto diretto a Scuole, Dipartimenti e Centri di ricerca, pari 83 unità, è organizzato in maniera dedicata per Docente, per Corso di Studio, per Centro di Ricerca, tramite l'identificazione di staff per ogni area, così da garantire un supporto specifico e personalizzato. Il personale è coordinato da due responsabili, uno per le segreterie di Scuola e di Dipartimento e uno per i Centri di Ricerca, che monitorano i carichi di lavoro e le presenze, in modo da garantire un supporto costante nel tempo.

Gli edifici in cui si svolgono le attività didattiche sono costantemente presidiati da un pool di addetti composto da 14 risorse (di cui 4 FTE appartenenti all'organico staff e 10 FTE esterni) totalmente dedicato, il "Teaching Services&Assistance staff", che predispone le aule per lezioni ed esami offrendo al contempo assistenza e supporto ai docenti; gli interventi in aula vengono forniti anche 'on demand' in tempo reale attraverso il servizio Quick Support, che permette di risolvere tempestivamente eventuali imprevisti di natura organizzativa o tecnologica nello svolgimento delle lezioni o degli esami.

Per gli studenti è attivo un presidio fisico on campus, chiamato BinTouch Point, sportello che offre un primo supporto e indirizza verso gli uffici competenti. Il servizio, coordinato dall'Università ed erogato in outsourcing da un team composto da 2 operatori, è attivo dal lunedì al venerdì dalle 8 alle 17 nei giorni di apertura dell'Università. È inoltre punto di consegna e ritiro della tessera magnetica universitaria, del permit of stay kit per gli studenti internazionali e di altri documenti legati alla vita universitaria. Nell'a.a. 2023-24, il BinTouch Point ha ricevuto circa 16.000 visite.

È inoltre disponibile il Contact Center, il servizio di supporto e assistenza dell'Università dedicato a rispondere, attraverso i canali telefonici, chat, e-mail, alle domande di primo livello da parte di studenti in corso, potenziali studenti, genitori, aziende e altri interlocutori. Il servizio, coordinato dall'Università, è erogato in outsourcing da un team composto allo stato attuale da 14 operatori, che all'anno gestisce in media 49.000 telefonate e 28.000 tra chat ed e-mail.

Il sostegno a studenti, dottorandi, ricercatori e docenti è assicurato, oltre che direttamente dal personale, anche attraverso sistemi informatici, quale l'agenda yoU@B, un portale unico profilato per tipologia di utente (studente, docente, staff) tramite il quale è possibile accedere a procedure sia per la gestione di attività accademiche (programmi insegnamenti, grading, attendance, orari di ricevimento, gestione lavoro finale e tesi di laurea, ecc.) sia per la gestione dei propri impegni e del proprio profilo personale istituzionale. Inoltre, l'agenda yoU@B è utilizzata come canale ufficiale di comunicazione e come strumento per la gestione di reminder relativi alle attività di ogni utente (es. firme dei verbali, step approvativi tesi e lavori finali, ecc.).

Per gli studenti è disponibile il portale BinTouch (che opera sulla piattaforma Zendesk), che consente di raccogliere e gestire le richieste concernenti i servizi di supporto, quali i servizi informatici, le ammissioni, i servizi di housing, le tasse universitarie e le agevolazioni agli studenti ecc., etc. Nel 2023 l'applicativo ha permesso di gestire circa 190.000 richieste dalle diverse unità organizzative; il tempo mediano di prima risposta al richiedente è stato di ca. 14 ore (incluse ore e giornate non lavorative). Per ciascuna richiesta gestita viene data la possibilità all'interlocutore di esprimere il proprio feedback di soddisfazione sull'assistenza ricevuta (segnalando ad esempio se la risposta ricevuta non è chiara, completa o tempestiva); il grado di soddisfazione è cresciuto di 5 punti percentuali in 2 anni: dall'82% del 2022 (anno di introduzione) all'87% del 2024. Questi strumenti, attraverso apposite dashboard di PowerBI permettono di avere un controllo puntuale delle performance di gestione delle richieste, oltre che feedback accurati sul servizio offerto; i dati e gli input così raccolti costituiscono spunti utili per individuare gli aspetti migliorabili nelle risposte nella gestione dei servizi e per i processi di miglioramento continuo a livello di Ateneo (**AII.5**).

B.1.3.3 L'Ateneo verifica la qualità del supporto che lo staff e i servizi assicurano a docenti, ricercatori e dottorandi nello svolgimento delle loro attività istituzionali in numerose occasioni di confronto formali e informali con i responsabili accademici di Scuole, Dipartimenti e Centri di Ricerca, oltre che attraverso le indagini di **customer satisfaction erogate ai dottorandi e al personale docente**.

I dottorandi, al termine di ciascun anno di corso, sono chiamati a esprimere la propria opinione sui principali servizi messi a loro disposizione dall'Ateneo, attraverso una survey erogata nel mese di novembre. A titolo esemplificativo, sono oggetto di valutazione: aule ed altre infrastrutture generali, laboratori e attrezzature informatiche, biblioteca, attività extra-curricolari e servizi di ristorazione.

I dati raccolti, elaborati in un apposito report statistico, sono resi disponibili ai dottorandi stessi sul [sito](#), sono condivisi con il Dean della Scuola di Dottorato e discussi in Consiglio di Scuola. Gli esiti delle survey sono poi trasmessi ai responsabili dei servizi coinvolti per l'attivazione delle opportune azioni di miglioramento. L'ultima rilevazione è stata effettuata a novembre 2024, con un tasso di risposta pari all'87,3% e 158 rispondenti. Gli esiti sono stati complessivamente positivi per tutti i servizi offerti (con valutazioni quasi sempre superiori a 8, in una scala 1-10) (**AII.6**)

Docenti e ricercatori possono esprimere la loro opinione attraverso la survey "Valutazione Servizi da parte della Faculty e dello Staff", erogata con cadenza annuale. Nell'edizione 2024 hanno risposto all'indagine 295 docenti, pari al 47% del campione coinvolto **(AII.7)**.

Al completamento della fase di somministrazione del questionario e di successiva raccolta dei feedback, è prevista una fase di follow up, come dettagliato all'interno delle linee Guida per la rilevazione dei servizi **(AII.8)**. In particolare, gli esiti delle survey vengono inviati ai responsabili delle Direzioni (e pubblicati sul sito intranet), che vengono chiamati a compilare un form online (tramite apposito applicativo accessibile dall'agenda elettronica You@B) nel quale indicano le azioni di miglioramento programmate in risposta a eventuali criticità.

I risultati di tutte le valutazioni sono resi disponibili:

- **ai destinatari del questionario**, tramite l'agenda You@;
- **al Consigliere Delegato, al Rettore e ai Responsabili degli Uffici e delle Direzioni**. A questi ultimi spetta, sulla base dei risultati delle survey, proporre le azioni di miglioramento volte a superare le criticità e inefficienze oggettivamente riconosciute per migliorare il livello di servizio offerto, indicandone i tempi di attuazione e le modalità di misurazione. Al Consigliere Delegato spetta l'approvazione definitiva delle azioni di miglioramento da implementare;
- **al Presidio della Qualità**, che monitora i processi di rilevazione e follow-up, oltre l'utilizzo e pubblicizzazione dei risultati;
- **al Nucleo di Valutazione**, che analizza e valuta i risultati della rilevazione dandone evidenza nella propria relazione annuale.

Entro un anno dalla erogazione delle survey, i responsabili dei servizi vengono chiamati ad un aggiornamento in merito alle azioni intraprese, processo che permette di valutare i progressi compiuti e di assicurarsi che le iniziative di miglioramento siano efficacemente implementate. La successiva edizione della survey consente una ulteriore verifica dell'efficacia delle azioni avviate **(AII.9)**.

In misura simile rispetto alla verifica della qualità del supporto amministrativo a docenti e dottorandi, indagini di customer satisfaction aventi ad oggetto le strutture e i principali servizi offerti dall'Ateneo vengono somministrate con cadenza annuale anche agli studenti dei Corsi di Studio.



Andamento KPI Ateneo

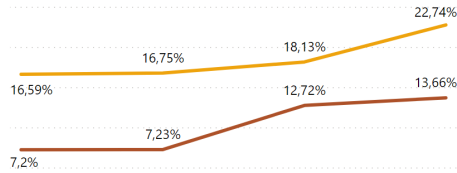
Riferimento

AVA3

Edizione 10/2024

Ambito B - Gestione delle risorse

AVA3 - B.1.3.A - % del personale TAB in servizio
nell'amministrazione centrale



2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

- La gestione della dotazione di personale tecnico-amministrativo dell'Università Bocconi è regolata attraverso un processo strutturato di pianificazione e monitoraggio, che ha reso possibile nel tempo l'evoluzione dell'assetto organizzativo in linea con lo sviluppo strategico dell'Ateneo.
- L'Università Bocconi ha strutturato il proprio staff per garantire un supporto efficace a Scuole, Centri di Ricerca e Dipartimenti. L'organizzazione prevede sia uffici centrali con funzioni trasversali sia personale assegnato localmente per supportare studenti, docenti e ricercatori.
- L'Ateneo monitora la qualità del supporto offerto alla faculty e agli studenti e dottorandi attraverso apposite indagini di customer satisfaction, dai quali esiti vengono individuate azioni di miglioramento sui servizi offerti dalle diverse Direzioni, grazie al supporto e alla supervisione del Presidio della Qualità e dell'ufficio QA&Accreditation.

Aree di miglioramento:

- 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.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Non valutabile

Indicatori (eventuale commento):

In considerazione dell'organizzazione dell'Ateneo, delle sue dimensioni e dell'omogeneità delle aree disciplinari, si ritiene non valutabile il presente indicatore. La centralizzazione delle risorse di personale TAB risulta coerente con l'assetto organizzativo e funzionale a garantire una gestione efficace delle eventuali necessità emergenti.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 - Organigramma della struttura organizzativa dello Staff

Descrizione:Redatto da Human Resources & Organization, aggiornato al 1° gennaio 2025. Il documento fornisce la rappresentazione della macrostruttura organizzativa dello Staff.

Dettagli:Per l'AdC B.1.3, si veda l'intero documento.

File:All. 01 -B.1.3 - Organigramma Staff.pdf

- **Titolo:**All. 2 - Organigramma della struttura organizzativa della direzione Academic Services

Descrizione:Redatto da Human Resources & Organization, aggiornato al 1° gennaio 2025. Il documento fornisce la rappresentazione della struttura organizzativa della direzione Academic Services, evidenziando la consistenza del personale a supporto diretto di Scuole, Dipartimenti e Centri di Ricerca.

Dettagli:Per l'AdC B.1.3, si veda l'intero documento.

File:All. 02 - B.1.3 - Organigramma Academic Services.pdf

- **Titolo:**All. 3 - Human Capital Planning 2025

Descrizione:Redatto da Human Resources & Organization. Il documento comprende:

- Estratto delle linee guida dei principali processi di Human Resources dell'Ateneo dedicato a Human Capital Planning (maggio 2024).
- Esiti raccolta fabbisogni staff 2025, le cui evidenze sono portate all'attenzione del Consigliere Delegato (settembre 2024)
- Esiti della valutazione delle richieste, a valle degli incontri di approfondimento ed autorizzazione da parte del Consigliere Delegato (settembre 2024).

Dettagli:Per l'AdC B.1.3, si veda l'intero documento.

File:All. 03 - B.1.3 - Human Capital Planning 2025.PDF

- **Titolo:**All. 4 – Template monitoraggio carichi di lavoro dei Dipartimenti e delle Scuole

Descrizione:Redatto da Academic Services a Novembre 2013 e aggiornato periodicamente sulla base delle necessità di verifica dei carichi dell'organico. Template di monitoraggio per la rilevazione della proporzionalità tra le unità dello staff e i volumi/driver di riferimento, che permette di evidenziare le eventuali carenze in termini di organico.

Dettagli:Per l'AdC B.1.3.1, si veda l'intero documento.

File:All. 04 - B.1.3 - Monitoraggio carichi.pdf

- **Titolo:**All.5 - Piattaforma di gestione delle richieste degli studenti Zendesk

Descrizione:Redatto il 10 giugno 2024 da Digital Transformation. Documento illustrativo, secondo la logica Plan-Do-Check-Act, per l'implementazione della piattaforma Zendesk per la gestione delle richieste degli studenti. Zendesk è una piattaforma multicanale e multi-target, che permette di raccogliere le richieste di studenti non solo provenienti da diversi canali (telefonico, e-mail, chat, tramite form di richiesta), ma anche lungo l'intero arco della propria esperienza di interazione con l'Università, da prospettive a candidati, poi immatricolati, fino al conseguimento del titolo di studio e oltre.

Dettagli:Per l'AdC B.1.3.2, si veda in particolare il paragrafo "Check & Act".

File:All. 05 - B.1.3 -Bintouch su Zendesk.pdf

- **Titolo:**All. 6 – Valutazione dei servizi studenti e dottorandi 2024

Descrizione:Redatto nel gennaio 2025 da Quality Assurance & Accreditation Office e approvato dal Presidio di Qualità del 21

gennaio 2025. Report di sintesi dei risultati del questionario somministrato agli studenti per l'anno 2024.

Dettagli: Per l'AdC B.1.3.3, si veda l'intero documento.

File: All. 06 - B.1.3 - Report servizi studenti e dottorandi 2024.pdf

- **Titolo:** All. 7 - Valutazione servizi Faculty e Staff 2024

Descrizione: Redatto nel gennaio 2025 da Quality Assurance & Accreditation Office e approvato dal Presidio di Qualità del 21 gennaio 2025. Report di sintesi dei risultati del questionario somministrato a Faculty e Staff per l'anno 2024.

Dettagli: Per l'AdC B.1.3.3, si veda l'intero documento.

File: All. 07 - B.1.3 - Valutazione servizi faculty 2024.pdf

- **Titolo:** All. 8- Linee guida per la rilevazione dei servizi

Descrizione: Documento approvato dal Presidio di Qualità del 15 ottobre 2024. Documento di sintesi del processo di valutazione dei servizi erogati alla Faculty e allo staff, che ne evidenzia fasi e tempistiche.

Dettagli: Per l'AdC B.1.3.3, si veda l'intero documento.

File: All. 08 - B.1.3 - Linee guida survey Servizi.pdf

- **Titolo:** All. 9 – Follow-up delle azioni di miglioramento sui servizi

Descrizione: Documento di sintesi del follow-up delle azioni di miglioramento attuate dai responsabili di servizio a seguito delle osservazioni emerse nella Survey sui servizi, somministrata alla Faculty e allo staff a dicembre 2023. Il documento è stato predisposto dall'Ufficio QA&Accreditation a gennaio 2025, sulla base dei feedback trasmessi dai responsabili dei servizi a dicembre 2024, che sono allegati al documento.

Dettagli: Per l'AdC B.1.3.3, si veda l'intero documento.

File: All. 09 - B1.3 - Feedback azioni migl follow-up dic24 .pdf

B.2) Risorse finanziarie

B.2.1) Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie

B.2.1.1 L'Ateneo definisce e attua una strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell'Ateneo per la didattica, la ricerca, la terza missione/impatto sociale e le altre attività istituzionali e gestionali.

B.2.1.2 I budget triennali e annuali dell'Ateneo (economico e degli investimenti) sono coerenti con la pianificazione strategica dell'Ateneo, definiti tramite proiezioni motivate e attendibili e assicurano il raggiungimento degli obiettivi fissati.

B.2.1.3 L'Ateneo si è dotato di un adeguato sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni.

B.2.1.4 Dall'analisi dei risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi, dei budget annuali e triennali e dall'andamento degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria si riscontra la piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari.

Autovalutazione:

B.2.1.1 La strategia di pianificazione economico-finanziaria persegue il raggiungimento dei fini istituzionali, assicurando la disponibilità delle risorse necessarie e il rispetto dell'equilibrio economico-finanziario nel breve, medio e lungo periodo (**AII.1**), condizione necessaria per preservare l'indipendenza dell'Ateneo, che si sostiene principalmente attraverso fonti di finanziamento proprie.

La strategia di pianificazione economico-finanziaria è definita attraverso un processo di programmazione e controllo, normato nel Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità (**AII.1**), nel "Manuale del Controllo di Gestione" (**AII.2**) e nelle relazioni di accompagnamento al Bilancio preventivo e nei Bilanci consuntivi, che danno evidenza della sua effettiva implementazione.

I risultati di questo processo sono formalizzati:

1 – nei piani pluriennali (**AII.3**) sviluppati contestualmente al Piano Strategico (**AII.4**), che ne verificano la sostenibilità economico-finanziaria nel periodo. I piani sono elaborati a partire dalle principali unità organizzative accademiche e amministrative successivamente aggregate in tre aree, definite in funzione della specificità del modello di business e dei livelli di autonomia gestionale:

1. "Facoltà", cui fa capo l'area didattica (Corsi di Laurea, Dottorati, Master pre-esperienza); ricerca (ricerca individuale, strutture a supporto dell'attività didattica e di ricerca-Dipartimenti-); servizi e strutture di supporto agli studenti (housing, sport center, hub di sostegno all'imprenditorialità); direzioni operative e amministrative centrali;
2. Centri di Ricerca e strutture di gestione dei progetti temporanei (PNRR);
3. SDA Bocconi School of Management.

2 - nei Bilanci preventivi e consuntivi e nelle relazioni che ne costituiscono parte integrante. Entrambi i Bilanci sono redatti in conformità al D.lgs. 27 gennaio 2012 n. 18 e al D.M. 14 gennaio 2014 n. 19, per la parte relativa alle "Università non considerate Amministrazioni Pubbliche", e secondo le disposizioni del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità. Il Bilancio consuntivo civilistico (**AII.5**) è revisionato su base volontaria da primaria Società di Revisione (PWC) e sottoposto all'attività di vigilanza, ai sensi dell'art 2403 del Codice civile, del Collegio dei Revisori. Il Bilancio Consuntivo è pubblicato in estratto sul [sito di Ateneo](#) dopo la sua approvazione da parte del CdA.

La strategia è attuata allocando le risorse e gli investimenti in funzione dei fabbisogni necessari per il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi. L'impatto a livello economico, finanziario e patrimoniale e le modalità di copertura dei fabbisogni sono valorizzati nei Piani Pluriennali e nei Budget Triennali. L'allocazione delle risorse e la determinazione degli investimenti materiali e immateriali è condivisa con i responsabili accademici e amministrativi.

Il Bilancio Consuntivo, nella parte relativa alla Relazione sulla Gestione, dà conto degli obiettivi realizzati e delle azioni implementate in coerenza con il Piano Strategico.

B.2.1.2 I Budget Annuali e Triennali discendono dagli obiettivi del Piano Strategico definiti dal CDA, nel rispetto delle specifiche linee guida di volta in volta definite dal Consigliere Delegato. Le ipotesi sottostanti la loro elaborazione sono condivise dal Consigliere Delegato con il Comitato Esecutivo, ivi compresa la stima del tasso di inflazione per il triennio, e tengono conto dei risultati dei monitoraggi più recenti, dello stato di avanzamento delle iniziative in corso e dell'impatto previsto di quelle ancora da implementare ma già approvate.

Il Budget si compone di Relazione illustrativa, Conto Economico, Stato Patrimoniale, Rendiconto Finanziario e Piano degli Investimenti. Il Conto economico dell'università è ulteriormente dettagliato nelle tre aree di business dell'Ateneo (Facoltà, SDA, Centri di Ricerca&PNRR).

Il processo di elaborazione del Budget ha inizio a luglio di ogni anno e si conclude entro la fine dello stesso, usualmente a novembre, con la presentazione prima al Collegio dei Revisori e alla società di revisione (**AII.6**), e poi al CdA per l'approvazione definitiva (**AII.7**).

I responsabili delle direzioni amministrative e delle strutture accademiche predispongono, con il supporto dell'ufficio Planning & Control, le previsioni di budget, incluse le richieste relative alle principali risorse - Personale Docente, Staff, Investimenti -. Queste richieste sono poi consolidate e riviste a livello centrale, determinando e allocando i relativi costi, con un processo iterativo per assicurarne la sostenibilità ai vari livelli.

I Ricavi dei corsi di laurea e le agevolazioni agli studenti e ai dottorandi sono determinati centralmente dall'Ufficio Planning & Control (P&C), sulla base dell'offerta formativa e dell'importo delle rette deliberate o previste.

Le previsioni relative a SDA, in considerazione delle dimensioni e della specificità delle attività svolte dalla Scuola, sono elaborate dal Controllo di Gestione della Scuola stessa secondo proprie procedure e ipotesi specifiche, approvate preliminarmente dal Comitato di Direzione SDA, previa condivisione con il Consigliere Delegato dell'Università, e recepite nel bilancio complessivo.

I criteri utilizzati per le proiezioni relative alle risorse (agevolazioni agli studenti, personale docente e amministrativo, servizi, infrastrutture edili e tecnologiche) e alle fonti di finanziamento necessarie per la loro copertura (ricavi operativi e proventi finanziari) sono dettagliati nella Relazione Illustrativa al budget **(AII.7)**.

B.2.1.3 Il processo di Programmazione e Controllo:

- supporta la governance e i Responsabili accademici e amministrativi nella formulazione dei piani strategici e dei budget dell'Ateneo, con l'obiettivo di mantenere nel tempo condizioni di equilibrio economico;
- monitora le principali performance (economico – finanziarie e non) per valutare l'efficienza e l'efficacia delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai vari livelli;
- segnala ai responsabili le eventuali criticità attraverso un sistema di reporting differenziato per livelli di responsabilità, fornendo gli elementi per definire le opportune azioni di miglioramento.

Il processo di programmazione e controllo è gestito dall'ufficio Planning & Control (P&C) che fa parte della Direzione Planning Control & Valuation, a diretto riporto del Consigliere Delegato. Il servizio Controllo di Gestione è stato costituito in Bocconi nei primi anni '90, in attuazione delle linee guida del Piano Bocconi 1990-2000 **(AII. 8)**.

L'ufficio P&C è organizzato per aree di controllo in funzione degli ambiti di attività – didattica, ricerca, altre attività- e di specifici ricavi o costi pianificati a livello centrale. Ogni area è assegnata ad uno o più controller, che supportano i responsabili accademici e amministrativi nei processi di pianificazione e predisposizione del budget, controllano il rispetto dello stesso e verificano in corso d'anno gli scostamenti dei consuntivi rispetto alle previsioni **(AII.2)**. L'ufficio P&C si interfaccia inoltre con il controllo di gestione di SDA per il riaddebito dei costi dello staff, degli ammortamenti e della quota forfettaria a copertura dei costi delle direzioni amministrative e operative sostenuti centralmente.

Il sistema di controllo di gestione poggia su un sistema di contabilità analitica **(AII.2)** che, insieme alla contabilità generale, costituisce parte fondamentale del sistema contabile. Il sistema contabile è gestito tramite l'utilizzo del sistema ERP SAP ECC. È previsto, entro il 2026, un aggiornamento della versione in uso – che non sarà più supportata da SAP - con passaggio alla versione Hana.

L'architettura della contabilità analitica riflette la struttura organizzativa dell'Ateneo. Ogni unità organizzativa è strutturata in centri di costo e commesse. I centri di costo rilevano i costi di struttura delle unità organizzative (es. staff, dotazioni a supporto, ammortamenti, etc.); le commesse, accolgono, invece, costi e ricavi diretti delle singole attività/iniziative, anche ricorrenti. Ai fini del monitoraggio della spesa in corso d'anno, per ogni commessa viene fissato, nel sistema contabile, un limite massimo di spesa corrispondente al totale dei costi previsti e approvati. Il sistema non permette il suo superamento e blocca l'emissione di ordini per importi eccedenti, se non attraverso la richiesta e l'approvazione di extrabudget.

I riepiloghi delle registrazioni di contabilità analitica consentono, in corso d'anno e a fine esercizio, di determinare i risultati economici consuntivi delle varie unità organizzative. Le performance economico-finanziarie ai diversi livelli sono rese disponibili ai responsabili tramite un sistema di reporting differenziato che prevede:

- una reportistica di base, ampiamente diffusa tramite il gestionale SAP a tutti i referenti amministrativi (attualmente sono attive circa 380 utenze) in modo da garantire ad ogni responsabile/referente l'accesso solo ai report delle strutture di competenza;
- report ad hoc prodotti dall'ufficio Planning & Control a supporto del processo di budget e di consuntivo per i Responsabili accademici e amministrativi, con l'utilizzo del gestionale BO;
- report e simulazioni prodotti dall'ufficio Planning & Control per la Direzione e gli organi di Governo.

B.2.1.4 Bocconi è un'università non statale senza scopo di lucro: nel triennio 2021-23 **(AII.5)**, le sue fonti di finanziamento sono state generate per il 75% circa dai proventi per didattica, il 9% dalla ricerca finanziata, il 6% circa da servizi agli studenti (housing e vari) e il 10% da contributi-da fundraising e pubblici-. Per il periodo 24-27 non si prevedono variazioni significative all'attuale modello di

finanziamento, fatti salvi eventuali cambiamenti di scenari futuri legati al Piano Strategico 26-30. I contributi statali, nel periodo 2024-27, sono previsti stabili; la loro quota sul totale dei proventi operativi, a fronte di proventi complessivi crescenti, dovrebbe quindi scendere dal 3,9% al 3,6% circa.

La struttura economica, patrimoniale e finanziaria dell'Ateneo è coerente con le sue finalità e con gli obiettivi strategici che persegue.

Per quanto riguarda la sostenibilità economica, il risultato d'esercizio si mantiene positivo in tutto il periodo 21-23, e così pure il margine operativo dell'Ateneo, la cui quota percentuale decresce rispetto ai ricavi nel corso del tempo (4,6% nel 2023). Questo trend era previsto già nel Piano Strategico originario, come risultato della decisione di 1) mantenere pressoché costante il numero degli studenti per garantire la qualità dell'offerta e, 2) di reinvestire una parte sensibile dell'aumento dei ricavi dei corsi di laurea nella crescita delle agevolazioni agli studenti, nell'aumento dell'organico del corpo docente (per migliorare il rapporto studenti/docenti e la qualità della ricerca) e dello staff (per la creazione e potenziamento di unità organizzative dedicate alla sostenibilità, alla safety e security del campus, all'inclusione, alla digital transformation).

Il MOL (margine operativo + ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti), considerato come una proxy della capacità di autofinanziamento dell'Ateneo, nel triennio 21-23 si mantiene in media intorno al 14,5% dei ricavi per arrivare al 12% nel 2027.

Nel periodo 24-27 il margine operativo continuerà a mantenersi positivo, pur evidenziando un trend decrescente, dal 5,2% al 3,6% dei ricavi.

Il contributo della gestione finanziaria al risultato di Bocconi riflette il cambiamento, a partire dal 2020, della politica di investimento finanziario che ha modificato l'asset allocation strategica del portafoglio (endowment), salvaguardando comunque la liquidabilità di larga parte dei fondi investiti. L'orizzonte temporale del portafoglio è stato aumentato per ottenere maggiori rendimenti nel lungo periodo e contribuire alla copertura di spese per la ricerca, per il sostegno agli studenti e per lo sviluppo dell'Ateneo in generale, mantenendo al contempo la solidità prospettica dello stesso. Le attività finanziarie confluite nell'endowment sono state riclassificate nello Stato Patrimoniale tra le attività immobilizzate; il loro valore, conformemente ai principi contabili, è valutato al costo d'acquisto. Dal 2023 l'endowment è gestito tramite la società controllata Bocconi Endowment Management Srl.

La struttura patrimoniale riflette la solidità dell'Ateneo. Al 31.12.2023 l'attivo immobilizzato è pari all'83%, su un totale di oltre 1.075 milioni, a seguito della riclassificazione delle attività finanziarie appena citata. L'attivo circolante è pari a oltre 172 milioni tra crediti e liquidità per le uscite correnti. Il patrimonio netto supera i 720 milioni, a fronte di circa 87 milioni di debiti, 18,5 dei quali relativi a mutui ottenuti dalla BEI per gli investimenti immobiliari. Nel periodo 2024-27 l'attivo immobilizzato passerà dall'81% nel 2024 all'84% nel 2027, su un totale attività stimato pari a 1.166 milioni nel 2027. L'attivo circolante continuerà a crescere nel 2024 e 2025, per poi invertire la tendenza nel 2026-2027 per effetto dell'impiego delle disponibilità liquide a copertura degli investimenti programmati.

Gli indicatori utilizzati per le università statali non sono significativi per Bocconi. Possono essere considerate proxy:

- il MOL, di cui si è già detto sopra;
- la % dei costi del personale sul totale dei proventi operativi, in media nel periodo 2021-2023 pari al 58% e pressoché costante anche nel periodo 2024-2027;
- il rapporto tra capitale di terzi e capitale netto, che passerà dal 19,2% nel 2023 al 22% nel 2025, a seguito dell'incasso dei restanti 35 milioni di mutuo BEI già approvati per i nuovi edifici del Campus, per poi tornare al 20%, con l'estinzione delle prime rate del mutuo;
- La posizione finanziaria lorda [passività finanziarie - attività finanziarie lorde (immobilizzate e circolanti)]: dal 2023 le attività finanziarie lorde superano i debiti finanziari di oltre 600 milioni.



Dettaglio

Punti di Forza:

- L'Università Bocconi ha sviluppato un modello di pianificazione economico-finanziaria solido e strutturato, strettamente allineato con le strategie istituzionali delineate nel Piano Strategico 2021-2025 e nella Vision 2030 (All. 4). La pianificazione economico-finanziaria è concepita per sostenere in modo organico didattica, ricerca e terza missione, assicurando un impiego coerente delle risorse in funzione degli obiettivi di crescita e impatto sociale dell'Ateneo.
- I budget triennali e annuali dell'Università risultano pienamente coerenti con la pianificazione strategica, come evidenziato dall'allineamento tra il Piano Strategico, il documento *Financials Underlying SP 21-25 (All. 4)*, il *Manuale del Controllo di Gestione (All. 2)* e il Bilancio Preventivo 2025-2027 (All. 7).
- Il processo di budgeting si configura come un sistema ben strutturato e iterativo, in cui le proiezioni finanziarie, l'allineamento con gli investimenti strategici e il monitoraggio continuo garantiscono una gestione coerente con la pianificazione strategica complessiva dell'Ateneo. Questa sinergia tra documenti e processi assicura la sostenibilità economico-finanziaria e il raggiungimento degli obiettivi fissati.
- L'Università ha implementato un sistema avanzato di contabilità analitica e controllo di gestione, strutturato su più livelli, che costituisce un elemento centrale nel supporto alle decisioni strategiche e operative.
- Il sistema di contabilità analitica e controllo di gestione dell'Ateneo risulta solido e ben integrato nella governance finanziaria, come dimostrato dalla documentazione (Manuale del Controllo di Gestione (All. 2) e Struttura Organizzativa del Controllo di Gestione (All. 8) e dall'uso di un ERP avanzato (SAP).
- L'analisi dei bilanci consuntivi degli ultimi tre esercizi, dei budget annuali e triennali e degli indicatori chiave proposti

dall'Università (MOL, % costi del personale sul totale proventi operativi, rapporto tra capitali di terzi e capitale netto, la posizione finanziaria lorda [passività finanziarie - attività finanziarie lorde (immobilizzate e circolanti)]) evidenzia un modello di gestione finanziaria complessivamente solido.

Aree di miglioramento:

- 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.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Non applicabile

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All.1 – Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità

Descrizione:Emanato con Decreto Presidenziale n. 85 del 3 settembre 2024. Atto normativo interno che disciplina il sistema contabile, i processi contabili e il sistema dei controlli in materia economico finanziaria. Consultabile online sul sito istituzionale alla pagina "[Statuto, regolamenti e documenti](#)".

Dettagli:Per l'AdC B.2.1.1 si veda l'intero documento.

File:All. 01 - B.2 - Regolamento Amm Fin e Cont 2024.pdf

- **Titolo:**All. 2 – Manuale del Controllo di gestione

Descrizione:Documento aggiornato a dicembre 2024 che integra le disposizioni contenute nel Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità, con lo scopo di illustrare il sistema di programmazione e controllo e dettagliare l'architettura del sistema di contabilità analitica di Ateneo.

Dettagli:Per l'AdC B.2.1.1 si veda in particolare il cap.2 (pag.16-24 del documento); per l'AdC B.2.1.3 si veda l'intero documento.

File:All. 02 - B.2 - Manuale del Controllo di Gestione.pdf

- **Titolo:**All. 3 – 2021-2025 Financials – Underlying SP 2021-2025

Descrizione:Documento contenente i piani pluriennali 2021-2025, che verificano la sostenibilità economico-finanziaria del Piano Strategico 2021-2025. Si tratta di un documento di supporto, che contiene i dettagli e le analisi sottostanti la documentazione approvata il 23 novembre 2020 dal Consiglio di Amministrazione, avente ad oggetto l'approvazione del PS2021-2025 (si veda All.7 PdA A.1).

Dettagli:Per l'AdC B.2.1.1 si veda l'intero documento.

File:All. 03 - B.2 - Financials_underlying SP 21-25.pdf

- **Titolo:**All. 4 – Piano strategico 2021-2025 e Vision 2030

Descrizione:Versione sintetica del Piano Strategico 2021-25 (approvato il 23 novembre 2020 dal Consiglio di Amministrazione e aggiornato ad aprile 2024), pubblicata sul sito web di Ateneo. La versione estesa è pubblicata sul portale interno [B-Quality](#), (al percorso Sistema Assicurazione Qualità > Vision 2030 e Piano Strategico 2021-2025), dove sono riportati anche l'aggiornamento del PS e l'ultimo monitoraggio.

Dettagli:Per l'AdC B.2.1.1 si veda l'intero documento.

File:All. 04 - B.2 - Piano strategico 2021-2025 e Vision 2030.pdf

- **Titolo:**All.5 - Bilanci consuntivi 2023-2022-2021

Descrizione:Documenti di sintesi relativi al Bilancio di esercizio dell'ultimo triennio, approvati dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 22 aprile 2024, 19 aprile 2023 e 11 aprile 2022. I documenti, redatti conformemente alla normativa di riferimento, si compongono di: Relazione sulla gestione, Conto Economico, Stato Patrimoniale, Rendiconto Finanziario, Nota integrativa, Conto economico dell'attività commerciale, Relazione del Collegio dei Revisori, Relazione della Società di Revisione.

Dettagli:Per l'AdC B.2.1.1 e B.2.1.4 si veda l'intero documento.

File:All. 05 - B.2 - Bilanci consuntivi 2023-2022-2021.pdf

• **Titolo:**All.6 - Verbale Collegio dei Revisori: Bilancio Preventivo 2025 e Proiezioni 2026-2027

Descrizione:Verbale del Collegio dei Revisori del 18 novembre 2024, avente all'ordine del giorno l'analisi della proposta di Budget 2025 e le proiezioni per gli anni 2026 e 2027. Nella seduta in oggetto è presentato un aggiornamento del Forecast 2024, le ipotesi sottostanti le previsioni economiche per il triennio 2025-2027 e le relative risultanze (Conti Economici, Piano degli Investimenti, Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario).

Dettagli:Per l'AdC B.2.1.2 si veda l'intero documento.

File:All. 06 - B.2 - VerbaleCollRevisori_Bil Prev25_Proiezioni 26-27.pdf

• **Titolo:**All.7 - Bilancio Preventivo 2025 e Proiezioni 2026-2027

Descrizione:Approvato il 27 novembre 2024 dal Consiglio di Amministrazione. Documento di programmazione triennale per gli anni 2025-2027. Il documento contiene: gli schemi del Bilancio Preventivo triennale (pag.1-3); il contesto di riferimento e le ipotesi sottostanti le previsioni 2025-2027 (pag.4-18); la relazione illustrativa al Bilancio Preventivo annuale 2025 (pag.19-45); una sezione dedicata ai tre sezionali di Ateneo – Facoltà, Scuola di Direzione Aziendale e Centri di Ricerca-IEP-PNRR (pag.46-57); una sezione dedicata alle proiezioni 2026-2027 (pag.58-61) e agli indicatori di bilancio (pag.62). Il documento si conclude con una sezione dedicata al monitoraggio del Piano Strategico 2021-2025 (pag.63-69).

Dettagli:Per l'AdC B.2.1.2 si veda l'intero documento.

File:All. 07 - B.2 - Bilancio Preventivo 2025 e Proiezioni 2026-2027.pdf

• **Titolo:**All.8 - Struttura organizzativa del controllo di gestione in Bocconi

Descrizione:Organigramma attuale della Direzione Planning, Control & Valuation, che comprende il controllo di gestione di Ateneo (Ufficio Planning&Control). In aggiunta un estratto da "Storia di una libera Università" che riporta la "storia" del controllo di gestione in Bocconi.

Dettagli: Per l'AdC B.2.1.3 si veda l'intero documento.

File:All. 08 - B.2 - Struttura organizzativa controllo gestione Bocconi.pdf

B.3) Strutture

B.3.1) Pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie

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

B.3.1.2 L'Ateneo garantisce la manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture e infrastrutture edilizie e dei relativi impianti tecnologici, con interventi pianificati e sostenibili, volti a prevenirne il degrado e a migliorarne le prestazioni e la durata nel tempo.

B.3.1.3 L'Ateneo garantisce l'accessibilità degli edifici agli utenti interni ed esterni, con particolare attenzione alle persone con disabilità.

B.3.1.4 L'Ateneo assicura un impiego ecologicamente sostenibile delle risorse lungo tutto il loro ciclo di vita, anche attraverso l'istituzione di figure e funzioni dedicate (come, ad esempio, energy manager e mobility manager).

Autovalutazione:

B.3.1.1 Il PS dell'Università Bocconi (**AII.1**) identifica sei macro-obiettivi da perseguire nel decennio in corso, di cui tre (n.2-n.3-n.5) hanno un impatto diretto e rilevante sulle tematiche relative alle infrastrutture ed alla gestione del patrimonio immobiliare.

Coerentemente con tali obiettivi, l'Ateneo ha elaborato una strategia specifica di sviluppo e gestione delle infrastrutture fisiche a supporto delle attività istituzionali, di didattica, ricerca, TMIS (**AII.2**). A partire dall'analisi dei fabbisogni dei principali stakeholder dell'Università e del contesto di riferimento, nonché di una valutazione dei vincoli e delle opportunità che caratterizzano le infrastrutture esistenti, la strategia individua:

- le priorità di sviluppo del patrimonio immobiliare per il periodo 2024-2030;
- le modalità di gestione del patrimonio stesso, improntate al rispetto dei criteri di efficienza, sostenibilità economico-finanziaria ed ambientale, garantendo il soddisfacimento delle condizioni di salute e sicurezza e di piena accessibilità da parte di tutti i possibili utenti;
- le modalità di attuazione e verifica delle azioni delineate.

In merito alla realizzazione e al follow-up delle decisioni strategiche di Ateneo in ambito infrastrutturale, è opportuno specificare che:

- alcuni degli obiettivi previsti dal PS sono stati tradotti in concreto nel corso del triennio 2021-2023 attraverso la realizzazione di una serie di iniziative che tengono conto delle esigenze degli stakeholder, di cui quelle di maggiore rilievo (o impatto economico) sono illustrate nell'**AII.3**;
- nel mese di gennaio 2024 è stato finalizzato ed approvato un piano di sviluppo delle infrastrutture fisiche per il triennio 2024-2026 (**AII.4**), che dà attuazione alla strategia di cui all'**AII.2**, a sostegno del quale l'Università ha destinato le necessarie risorse economico-finanziarie mediante il processo di budget triennale. A tale documento, la cui realizzazione operativa è demandata alla Direzione IS&FM, è allegato l'estratto del Bilancio Previsionale 2024-2026 relativo agli investimenti infrastrutturali approvato dal CDA in data 23.11.23 ad evidenza della piena coerenza con gli impegni economico-finanziari dell'Università. Tra gli interventi più rilevanti che rispondono alle aspettative degli stakeholder interni (studenti/faculty/staff), si può menzionare la realizzazione, con il progetto Campus 2030, di almeno 12 aule aggiuntive e nuovi posti studio, aree polifunzionali, ambienti di socializzazione, zone break, nuovi uffici per docenti e staff.
- la progressiva attuazione dei progetti inseriti nel Piano Triennale è oggetto di verifica con cadenza semestrale, al fine di accertarne lo stato di avanzamento e i risultati ottenuti, individuare eventuali situazioni problematiche che richiedano una revisione dei tempi e/o delle modalità di esecuzione, e definire le necessarie azioni correttive, successivamente oggetto di approvazione. L'**AII.5** riepiloga gli esiti delle prime due verifiche semestrali riferite al 01.07.24 e al 31.12.24.

B.3.1.2 Bocconi assicura, tramite le attività di pianificazione, coordinamento, controllo e follow-up esercitate della Direzione IS&FM, un'accurata e sistematica manutenzione di tutte le infrastrutture edilizie e impiantistiche. Gli interventi mirano al rispetto dei criteri di sostenibilità ambientale ed economico-finanziaria e sono pianificati, oltre che con l'obiettivo di evitare possibili interruzioni di servizio, per:

- assicurare il mantenimento delle migliori condizioni di operatività degli asset, tenendo conto anche della loro vetustà;

- accrescere la durabilità e l'efficienza delle infrastrutture;
- garantire l'adeguamento di impianti e attrezzature agli sviluppi tecnologici, alle modifiche legislative e ai fabbisogni emergenti di didattica, ricerca e TMS.

La programmazione delle manutenzioni ordinarie avviene redigendo un piano annuale relativo all'intero patrimonio immobiliare (**AII.6** - estratto del piano 2025 relativo all'edificio di via Sarfatti 25). Nello svolgimento degli interventi programmati può emergere la necessità di eseguire opere di carattere straordinario, gestite con tempistiche e modalità appropriate alle problematiche rilevate.

L'esecuzione delle manutenzioni è affidata a società esterne specializzate, che operano mediante contratti d'appalto e agiscono sotto il coordinamento ed il controllo della Direzione IS&FM.

Operativamente, l'intero processo è sviluppato utilizzando il software di facility management "INFOCAD.FM", che consente:

1. la gestione delle manutenzioni "su richiesta", tracciando l'iter di segnalazione dei guasti da parte degli utenti, la localizzazione degli interventi, la gestione dell'avanzamento, le tempistiche di esecuzione (Modulo "Request Center");
2. la pianificazione di controlli e verifiche tecniche sugli elementi sottoposti a certificazione (es. sistemi antincendio);
3. dal 2024, l'elaborazione (mediante il Modulo "Schedule Center") di piani di manutenzione ciclica a qualsiasi livello (edile/architettonico, impiantistico...) supportati da scadenziari, rapporti di lavoro, strumenti di monitoraggio (**AII.7**- screenshot di una pagina del piano 2024 visualizzabile a sistema).

In particolare, con riferimento ai piani di cui sopra, è possibile estrarre schede riepilogative degli interventi programmati secondo specifici criteri di interesse (edificio, categoria asset, tipologia di attività, soggetto incaricato, periodicità,...). Il software dispone, inoltre, di dashboard per il controllo dell'esecuzione degli interventi, che forniscono un quadro sintetico delle attività programmate (numero e tipologia), delle scadenze previste e di eventuali interventi non eseguiti, consentendo una visione complessiva dell'attuazione del piano di manutenzione e delle inadempienze/problematiche rilevate. In tali casi, l'incaricato della Direzione IS&FM sollecita le società appaltatrici a completare le azioni non svolte o a risolvere i problemi riscontrati.

Riguardo alla gestione degli interventi "su richiesta", nel 2022 il modulo indicato al pt.1 è stato implementato per tutti gli edifici dell'Ateneo (escluse le residenze studentesche), rendendo l'intero processo paper-free e più efficiente, mediante il monitoraggio in tempo reale dello stato di tutte le richieste e la misurazione di alcuni KPI, che confluiscono in report riepilogativi annuali (**AII.8**).

Per le residenze, le richieste di intervento sono invece gestite con un altro software ("Scops.ai" by Quick Algorithm), che permette, attraverso un sistema di QR Code posizionati negli alloggi e nelle parti comuni, l'immediata segnalazione e identificazione degli elementi oggetto di malfunzionamento/rottura. Di norma le manutenzioni che ne conseguono vengono eseguite direttamente dal gestore della specifica struttura residenziale; fanno eccezione gli interventi di manutenzione programmata e quelli di natura straordinaria, che sono presi in carico dall'Università.

B.3.1.3 Negli ultimi anni, dando seguito alla linea programmatica n.5 del PS, l'Università ha intrapreso una politica di interventi mirati a favorire l'accessibilità dei propri edifici a vantaggio di tutti i possibili utenti; il punto di partenza è stato l'analisi della situazione "as is" risultante dallo studio "Campus Accessibility-Feasibility Study", condotto nel 2020 con il supporto della società Artelia Italia S.p.A. sugli immobili di costruzione meno recente, escluse le residenze studentesche (**AII.9 - Sez.1-2**). Sulla scorta di questo studio, che ha evidenziato le principali criticità esistenti nei vari edifici esaminati ed ha individuato alcune ipotesi di soluzioni atte a superarle, Bocconi ha sviluppato un programma pluriennale e interdirezionale di interventi, denominato "Be-Able" (vedere anche AII.5 del pt.B.4.2), finalizzato all'eliminazione di barriere architettoniche e a favorire l'accessibilità alle strutture universitarie, alle informazioni e ai servizi, nonché la partecipazione alle attività formative e lavorative di persone con disabilità motorie o sensoriali. Nel periodo 2021-2024 gli ambiti interessati da tale programma (meglio specificati nell'**AII.10**) sono:

- ingresso degli edifici, accesso ai piani, spazi interni (es.: automazioni porte ingresso, livellamento pavimentazione, rampe e montascale, adattamento ascensori, abbassamento desk informativi, incremento bagni per persone con disabilità);
- aule (es.: modifica dei banchi, ascensore aggiuntivo per migliorare l'accessibilità di alcune aule, segnaletica Braille);
- residenze universitarie (es.: modifiche alle cucine, inserimento QRcode su lavatrici per fornire istruzioni vocali a persone non vedenti);
- spazi esterni (es.: installazione radiofari con segnale acustico per persone ipovedenti/non vedenti, servizio di accompagnamento tra gli edifici, servizio di trasporto casa-università).

Al riguardo si specifica che Bocconi riserva molta attenzione a queste tematiche, investendo consistenti fondi propri per finanziare i relativi progetti.

Lo stato di avanzamento e il livello di efficacia delle iniziative eseguite sono monitorati mediante un aggiornamento periodico del

“Campus Accessibility – Feasibility Study” (**AII.9 – Sez.3**), in cui sono anche riportati i progressi compiuti in termini di “punteggi” di accessibilità relativamente ai principali indicatori considerati per ciascun edificio. Sulla scorta di tali evidenze e delle priorità individuate, la Direzione IS&FM ha pianificato le ulteriori misure necessarie per colmare i gap esistenti e migliorare il livello di accessibilità complessivo del Campus; ad esempio, si segnalano: l'installazione dell'ascensore esterno nell'edificio di via Sarfatti 25, la ristrutturazione dell'Aula Magna di via Gobbi 5 e la realizzazione di percorsi tattili nelle aree esterne per persone non vedenti (ved. **AII.4 e AII.5**, Schede 1-7-15).

Da ultimo, il tema dell'accessibilità fisica è oggetto di discussione, promozione e monitoraggio anche nell'ambito del Comitato “[Inclusion, Disability and Wellbeing](#)” che, presieduto dalla Prorettrice per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità, si riunisce periodicamente per esaminare e proporre progetti e iniziative riguardanti tali tematiche.

B.3.1.4 Bocconi è attivamente impegnata sui temi della sostenibilità e dell'impatto ambientale, verso cui rivolge attenzione e investimenti crescenti, coerentemente con gli obiettivi della propria pianificazione strategica.

In questa direzione, nel 2013 è stato istituito il [Comitato Sostenibilità](#), che redige annualmente il relativo [Report di Sostenibilità](#), contenente un riepilogo di tutte le iniziative che l'Università sviluppa su questo fronte e del contributo fornito all'Agenda ONU 2030.

Tra le iniziative principali realizzate nella prima fase di approccio green, si segnalano:

- approvvigionamento, dal 2017, di energia elettrica da fonti rinnovabili con garanzia d'origine e l'installazione progressiva, dal 2016, di impianti fotovoltaici per l'autoproduzione di energia (con una potenza complessiva di oltre 1,2 MW);
- ottenimento nel 2021 della [Certificazione LEED-Platinum](#) (sistema di valutazione degli edifici ecologici, che attesta il livello di eccellenza nell'architettura sostenibile) per il complesso “Master-Executive-Office” di via Sarfatti 10;
- [Certificazione ISO 50001](#) del sistema di gestione dell'energia dal 2017, che ha portato anche alla definizione dell'Energy Policy dell'Università e, successivamente, di una Politica ambientale (**AII.11**);
- nomina dell'Energy Manager dal 2017;
- nomina del Mobility Manager dal 2021.

Con il PS Bocconi ha formalizzato, nell'ambito della linea programmatica n.5, l'impegno ad affrontare con vigore la “green challenge”, concretizzato nello sviluppo di numerosi interventi, tra cui:

- riduzione progressiva della plastica (attuata mediante: utilizzo di materiali biodegradabili nei punti ristoro e nelle vending machine, distribuzione di borracce a tutta la comunità bocconiana, installazione presso tutte le sedi di erogatori di acqua potabile);
- miglioramento del processo di raccolta differenziata dei rifiuti per sostenere la filiera del riciclo, tramite diverse iniziative confluite nel “Sustainability and waste recycling project” (**AII.12**), di cui si riepilogano (**AII.13**) gli output conseguiti nel 2024.
- progetti di efficientamento e risparmio energetico presso vari edifici, riguardanti ad esempio: isolamento termico, sostituzione di corpi illuminanti con elementi ad alta efficienza energetica (es.: **AII.3** schede 1,4; **AII.4** schede 4,12);
- redazione del Piano Spostamento Casa-Lavoro dal 2022 (**AII.14** - edizione 2024) e attuazione delle relative azioni per favorire una mobilità casa-Università più sostenibile (**AII.15**);
- attenzione al riutilizzo di arredi e attrezzature esistenti in occasione di ristrutturazioni/riqualificazioni edilizie (come attuato, ad esempio, nell'ambito della ristrutturazione della Rettoria S.Ferdinando – **AII.5** scheda 11);
- campagne di sensibilizzazione sull'importanza di comportamenti eco-sostenibili e per promuovere una cultura di responsabilità ambientale (es.: Plastic Waste Clean-up Day 2021; “[The new number theory](#)” 2024).

A valle del monitoraggio eseguito, attraverso i Report di Sostenibilità, dell'efficacia delle iniziative sviluppate, Bocconi, consapevole della necessità di incrementare ulteriormente gli sforzi per assicurare uno sviluppo sostenibile, ha esteso il raggio d'azione ai seguenti ambiti:

- adesione alla Rete delle Università Sostenibili da ottobre 2023;
- adesione al Climate City Contract della Città di Milano, che prevede la collaborazione di stakeholder chiave per l'attuazione del “Piano Aria e Clima” sviluppato dal Comune di Milano;
- predisposizione, dal 2023, dell'inventario delle emissioni GHG dell'Università (**AII.16**) e [certificazione secondo la norma ISO](#)

[14064-1](#), cui farà seguito la definizione di un Piano di decarbonizzazione che, su indicazione del Comitato di Sostenibilità, Bocconi svilupperà prossimamente, collegandolo all'elaborazione del PS 2026-2030;

- programma di sostituzione, entro il 2025, di tutte le rimanenti centrali termiche con impianti a pompe di calore per ridurre le emissioni di Co2 e azzerare quelle di Scope 1 e 2 (**All.4** schede n.5-6), che costituisce anche una delle azioni definite dall'Ateneo nell'ambito del Climate City Contract;
- avvio dei percorsi di certificazione ISO 14001 (sistema di gestione ambientale) e ISO 20121 (sistema di gestione degli eventi sostenibili).

Punti di Forza:

- L'Ateneo ha definito le strategie di sviluppo e gestione del patrimonio immobiliare per il periodo 2024-2030 in modo coerente rispetto a tre macro obiettivi compresi nel piano strategico 2021 - 2025. Inoltre, esso rende conto con efficacia delle opere realizzate nel periodo 2021 - 2023 rispetto agli obiettivi programmati. Il piano di sviluppo 2024 - 2026, infine, definisce gli obiettivi di investimento infrastrutturale, tra cui il progetto Campus 2030, monitorato semestralmente.
- Le manutenzioni - realizzate da società specializzate, sulla base di contratti d'appalto e coordinate dalla Direzione IS&FM - mantengono in efficienza le strutture e infrastrutture edilizie dell'Università Bocconi.
- Partendo da livelli di accessibilità del 2020, nelle varie strutture, che oscillavano dallo zero al 39%, l'Ateneo ha programmato e realizzato numerosi interventi per eliminare e/o ridurre le barriere architettoniche e favorire l'accessibilità alle strutture universitarie di ingresso degli edifici, di accesso ai piani e agli spazi interni, alle aule, alle residenze universitarie, agli spazi esterni. Tra i vari interventi realizzati si segnalano l'installazione dell'ascensore esterno nell'edificio di via Sarfatti 25, la ristrutturazione dell'Aula Magna di via Gobbi 5 e la realizzazione di percorsi tattili nelle aree esterne per persone non vedenti.
- L'impegno dell'Università Bocconi per un impiego ecologicamente sostenibile delle risorse è testimoniato da molteplici iniziative, tra cui l'istituzione nel 2013 del [Comitato Sostenibilità](#), che redige annualmente il relativo [Report di Sostenibilità](#), la nomina dell'Energy Manager (2017) e del Mobility Manager (2021), la definizione di una POLITICA AMBIENTALE (2024) che definisce i principi guida e gli obiettivi generali di Bocconi riguardanti i temi del rispetto e della salvaguardia dell'ambiente in coerenza con i suoi indirizzi strategici complessivi e conformemente alle norme nazionali di riferimento.

Aree di miglioramento:

Nulla da rilevare.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

I documenti relativi agli immobili posseduti, detenuti o in locazione (ex art. 30 del d.lgs 33/2013) e del programma triennale dei lavori pubblici, unitamente all'elenco dei lavori da realizzare nell'anno di riferimento nonché al piano delle alienazioni e degli investimenti (ex art. 21 del d.lgs 50/2016) risultano completi e adeguatamente articolati

L'Ateneo ha definito una strategia complessiva per la pianificazione e la gestione delle strutture e infrastrutture edilizie.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 - Piano Strategico 2021-2025 e Vision 2030

Descrizione:Versione sintetica del Piano Strategico 2021-25 (approvato il 23 novembre 2020 dal Consiglio di Amministrazione e aggiornato ad aprile 2024), pubblicata sul sito web di Ateneo. La versione estesa è pubblicata sul portale interno [B-Quality](#), (al percorso Sistema Assicurazione Qualità > Vision 2030 e Piano Strategico 2021-2025), dove sono riportati anche

l'aggiornamento del PS e l'ultimo monitoraggio.

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.1, si vedano: Part 2 "Vision 2030 and Strategic plan 2021-2025", Ch. 4 [Strategic Goals Driving Vision 2030], pag. 59-63, con particolare riferimento agli *obiettivi* n. 2, 3 e 5. Per l'AdC B.3.1.4, si veda l'obiettivo n. 5.

File: All. 01 - B.3.1.1_Piano Strategico 2021-2025 e Vision 2030.pdf

- **Titolo:** All. 2 - Strategia di sviluppo e gestione del patrimonio immobiliare 2024-2030

Descrizione: Approvato il 29 settembre 2023 dal Consigliere Delegato. Documento di programmazione strategica che individua le linee di sviluppo e le modalità di gestione delle infrastrutture edilizie dell'Ateneo per il periodo 2024-2030. Il documento si articola in 4 parti, corredate da 6 allegati: Allegato 1 e 2 "Valutazione dei servizi universitari: indagine presso gli studenti", predisposti da Evaluation Office rispettivamente nel dicembre 2021 e nel novembre 2022; Allegato 3 "Campus 2030. Summary of Surveys Results" redatto nell'aprile 2023 sulla base di indagini estese agli studenti, alla Faculty, agli Alumni e allo staff; Allegato 4 "Raffronto risultati della Survey «Room Check-in» 21/22 vs 22/23", predisposto da Facility Management Office nell'ottobre 2022; Allegato 5 "Evoluzione nell'offerta formativa 2023-2026 e fabbisogno di spazi per la didattica", predisposto da Academic Services nel luglio 2023, Allegato 6 "Office space allocation: revised guidelines" redatte nel maggio 2023 dalle Prorettrici alla Ricerca e alla Strategia Accademica e approvate dal Consiglio Accademico il 3 luglio 2023.

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.1, si veda l'intero documento.

File: All. 02 - B.3.1.1_Strategia patrimonio immobiliare 2024-30.pdf

- **Titolo:** All. 4 – Piano di sviluppo triennale delle infrastrutture edilizie 2024-2026

Descrizione: Approvato il 15 gennaio 2024 dal Consigliere Delegato. Documento di programmazione che definisce gli interventi infrastrutturali programmati per il triennio 2024-2026; contiene l'estratto del budget di Ateneo 2024-2026 (approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 23 novembre 2023) relativo al Piano degli investimenti infrastrutturali.

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.1, si veda l'intero documento.

File: All. 04 - B.3.1.1_Piano sviluppo infrastrutture edilizie 2024-2026.pdf

- **Titolo:** All. 5 – Piano di sviluppo triennale delle infrastrutture edilizie 2024-2026: aggiornamenti semestrali

Descrizione: Approvati il 15 luglio 2024 e il 15 gennaio 2025 dal Consigliere Delegato. Prospetti sintetici che riepilogano lo stato di avanzamento degli interventi (al 1° luglio 2024 e al 31 dicembre 2024) previsti nel Piano Triennale 2024-2026 e le eventuali variazioni (progettuali, economiche e di carattere temporale) apportate rispetto a quanto pianificato.

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.1, si veda l'intero documento.

File: All. 05 - B.3.1.1_Piano Triennale 24-26 - Aggiornamenti Semestrali.pdf

- **Titolo:** All. 11 – Politica Ambientale

Descrizione: Approvato il 22 luglio 2024 dal Rettore e dal Consigliere Delegato. Documento che definisce i principi guida e gli obiettivi generali di Bocconi riguardanti i temi del rispetto e della salvaguardia dell'ambiente in coerenza con i suoi indirizzi strategici complessivi e conformemente alle norme nazionali di riferimento.

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.4, si veda l'intero documento.

File: All. 11 - B.3.1.4_Politica Ambientale.pdf

- **Titolo:** All. 12 - Sustainability and waste recycling project 2024

Descrizione: Presentato il 19 marzo 2024 al Consiglio Accademico. Documento che illustra lo stato di avanzamento del progetto "Sustainability and waste recycling", redatto dal Direttore Operations & Transformation Projects nel mese di febbraio 2024, in attuazione dell'obiettivo n. 5 del Piano strategico 2021-2025. Segue estratto dal verbale del Consiglio Accademico dell'Università del 19 marzo 2024, durante il quale il documento è stato presentato.

Dettagli: Si veda l'AdC B.3.1.4, si veda l'intero documento.

File: All. 12 - B.3.1.4_Sustainability and waste recycling project.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:** All. 3 - Opere edilizie e interventi infrastrutturali realizzati nel triennio 2021-2023

Descrizione: Redatto il 31 gennaio 2024 dal Direttore Infrastructures Sustainability & Facility Management. Documento di sintesi

dei principali interventi infrastrutturali eseguiti nel triennio 2021-2023.

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.1, si veda l'intero documento. Per l'AdC B.3.1.4, si vedano in particolare le schede descrittive: n. 3, pag. 14-21; n. 4, pag. 22-25; n. 5.1 e 5.2, pag. 26-36; n. 6, pag. 37-41; n. 13, pag. 74-77.

File: All. 03 - B.3.1.1_Interventi infrastrutturali triennio 2021-2023.pdf

- **Titolo:** All. 6 - Piano di manutenzione ordinaria anno 2025 - Edificio Via Sarfatti 25

Descrizione: Predisposto il 13 gennaio 2025 dalla Direzione Infrastructures Sustainability & Facility Management. Il documento è un estratto del Piano di manutenzione ordinaria dell'anno 2025 degli interventi relativi all'edificio di via Sarfatti n. 25, ricavato dal Modulo "Schedule Center" del software di facility management INFOCAD.FM.

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.2, si veda l'intero documento.

File: All. 06 - B.3.1.2_ Piano Manutenzione Ordinaria 2025_Sarfatti25.pdf

- **Titolo:** All. 7 – Sezione del piano di manutenzione ordinaria - anno 2024

Descrizione: Screenshot del Modulo "Schedule Center" - INFOCAD.FM (estratto alla data del 15 dicembre 2024), che illustra la sezione del piano complessivo di manutenzione ordinaria degli edifici dell'Ateneo, con evidenza dello stato di ciascun intervento programmato alla data di estrazione.

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.2, si veda l'intero documento.

File: All. 07 - B.3.1.2_ Sezione del Piano di Manutenzione Ordinaria 2024.pdf

- **Titolo:** All. 8 - Report richieste di intervento INFOCAD: performance anno 2024 vs. anno 2023

Descrizione: Predisposto l'8 gennaio 2025 dalla Direzione Infrastructures Sustainability & Facility Management. Report statistico delle richieste di intervento gestite nel corso dell'anno 2024 a confronto con quelle dell'anno 2023 con il supporto del software di facility management INFOCAD.FM (Modulo "Request Center"), che include la misurazione di alcuni indicatori di performance, tra i quali il numero di medio di richieste/mese, i tempi di risoluzione, ecc.

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.2, si veda l'intero documento.

File: All. 08 - B.3.1.2_Report richieste intervento INFOCAD -2024vs2023.pdf

- **Titolo:** All. 9 - Campus Accessibility - Feasibility Study - Report Artelia 2020-2024

Descrizione: Redatto il 7 ottobre 2020 dalla società Artelia Italia SpA e aggiornato il 21 maggio 2024. Studio commissionato dalla Direzione Infrastructures Sustainability & Facility Management, che contiene: Sez. 1 "Executive Summary", Sez. 2 "Report 2020", Sez. 3 "Revision Report 2024".

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.3 si vedano in particolare: Sez. 1 "Executive Summary", pag. 1-6; Sez. 2 "Report 2020", capitoli 3-7, pag. 15-44, per l'analisi iniziale sull'accessibilità di alcuni edifici del Campus Bocconi; Sez. 3 "Revision Report 2024", capitolo 4, pag. 10-21, per l'aggiornamento dell'analisi a seguito degli interventi migliorativi eseguiti presso gli edifici in oggetto.

File: All. 09 - B.3.1.3_Campus Accessibility - Report Artelia 2020-2024.pdf

- **Titolo:** All. 10 - Interventi di accessibilità fisica realizzati nel periodo 2021–2024

Descrizione: Predisposto il 9 gennaio 2025 dalla Unit Inclusion Service – Students Outreach & Support. Documento di sintesi degli interventi, realizzati nel periodo 2021-2024, per eliminare e/o ridurre le barriere architettoniche e favorire l'accessibilità alle strutture universitarie.

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.3, si veda l'intero documento.

File: All. 10 - B.3.1.3_Interventi di accessibilità fisica 2021-2024.pdf

- **Titolo:** All. 13 – Sustainability and Waste Recycling Project: Actions 2024

Descrizione: Predisposto il 10 gennaio 2025 dalla Unit Campus Security & Services della Direzione Infrastructures Sustainability & Facility Management. Documento che sintetizza le azioni sviluppate nel 2024 in attuazione del progetto "Sustainability and waste recycling".

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.4, si veda l'intero documento.

File: All. 13 - B.3.1.4_Sustainability&WasteRecycling Project 2024.pdf

- **Titolo:** All. 14 – Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro 2024

Descrizione: Redatto il 20 dicembre 2024 dalla Direzione Infrastructures Sustainability & Facility Management in collaborazione con la società Movesion. Il documento, dopo una parte di inquadramento generale (localizzazione, dotazioni e servizi delle diverse sedi dell'Ateneo), fornisce un'analisi dell'offerta dei trasporti e delle abitudini di spostamento casa-lavoro dei principali utenti, desunte da una survey condotta nel mese di ottobre 2024 presso la Faculty, lo staff e la comunità studentesca. La parte conclusiva si concentra sugli aspetti progettuali per il miglioramento della qualità e della sostenibilità della mobilità da e verso l'Università.

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.4, si veda l'intero documento.

File: All. 14 - B.3.1.4_ Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro 2024.pdf

• **TITOLO:** All. 15 – Azioni realizzate rispetto al PSCL 2022

Descrizione: Redatto il 10 gennaio 2025 dal Mobility Manager. Documento di sintesi delle azioni svolte nel biennio 2023-2024, in attuazione del Piano degli spostamenti Casa-Lavoro del 2022. Il documento richiama inoltre alcune iniziative in tema di mobilità sviluppate prima del 2023.

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.4, si veda l'intero documento.

File: All. 15 - B.3.1.4_Azioni realizzate rispetto al PSCL 2022.pdf

• **TITOLO:** All. 16 - Inventario delle emissioni di gas ad effetto serra - anno 2023

Descrizione: Redatto il 15 novembre 2024 dalla Direzione Infrastructures Sustainability & Facility Management e dalla Direzione Operativa SDA Bocconi, con il contributo tecnico della società Deloitte Climate & Sustainability. Documento di rendicontazione, ai sensi della norma UNI EN ISO 14064-1:2019, delle emissioni di gas ad effetto serra riconducibili alle attività dirette e alla catena del valore complessiva dell'Ateneo con riferimento al periodo dal 1° gennaio 2023 al 31 dicembre 2023.

Dettagli: Per l'AdC B.3.1.4, si vedano: Capitolo 6 "Inventario gas serra Bocconi", pag. 95-103; Capitolo 7 "Conclusioni", pag. 107.

File: All. 16 - B.3.1.4_Inventario emissioni gas effetto serra - 2023.pdf

B.3.2) Adeguatezza delle strutture e infrastrutture edilizie per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale

B.3.2.1 L'Ateneo dispone e verifica sistematicamente la dotazione di adeguate risorse edilizie strutturali e infrastrutturali a disposizione delle Scuole/Facoltà e dei Dipartimenti (o strutture assimilate) per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale facilmente fruibili da docenti e studenti, ivi comprese le persone con disabilità o con necessità particolari.

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2, D.PHD.2 ed E.DIP.4 dei CdS, dei Corsi di Dottorato di Ricerca e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

Bocconi dispone e garantisce la dotazione di infrastrutture edilizie corrispondenti alle esigenze delle Scuole e dei Dipartimenti mediante i processi e gli strumenti descritti nel precedente PdA B.3.1 (**AII.1-2-3**), che assicurano il loro adeguamento (anche dimensionale) e un rinnovamento/aggiornamento in linea con i progressi tecnologici e le evoluzioni dei fabbisogni delle varie categorie di utenti.

L'**AII.4** contiene una descrizione sintetica dell'attuale patrimonio immobiliare dell'Ateneo comprensiva dei principali dati di riferimento, mentre nell'**AII.5** si riporta la planimetria generale del Campus universitario.

Le strutture e infrastrutture fisiche sono presidiate dalla Direzione IS&FM, che al suo interno è articolata in varie U.O. a cui sono demandate specifiche competenze. Tra esse, tre sono quelle che svolgono attività rilevanti ai fini della gestione delle infrastrutture e dei servizi generali offerti (Infrastructure Management, Facility Management e Campus Security & Services – per le cui funzioni si rimanda all'**AII.6**).

La verifica dell'adeguatezza quali-quantitativa delle infrastrutture edilizie avviene, in termini generali, attraverso la raccolta delle esigenze/ricieste dei principali stakeholder interni (rappresentanti degli studenti, CPDS, Dean delle Scuole, Prorettore alla Ricerca, Prorettore alla Strategia accademica – con deleghe riguardanti anche la pianificazione e gestione degli spazi per la Faculty e le attività di TMIS) da parte delle Direzioni amministrative interessate (es. Academic Affairs, Operations & Campus Development, Technology); tali istanze, se ritenute rilevanti, vengono portate all'attenzione da queste stesse Direzioni in occasione degli incontri organizzati con le Direzioni PCV e IS&FM per la predisposizione del budget annuale dell'Ateneo e del piano pluriennale degli investimenti. In questa sede si valuta anche l'eventuale necessità di adeguare le dotazioni esistenti da un punto di vista tecnico-infrastrutturale (es. attrezzature didattiche, arredi, impianti) e tecnologico-informatico, per cui si rimanda all'**AdC B.4.2.1**.

In modo più specifico, le responsabilità, le modalità nonché la periodicità di attuazione delle verifiche di congruità delle dotazioni esistenti variano in funzione della loro tipologia e delle eventuali criticità emergenti. In particolare:

- Per le aule e gli altri spazi per la didattica, è la **Direzione Academic Services** che:
 - monitora sistematicamente la disponibilità di spazi adeguati in relazione alle esigenze didattiche correnti e prospettiche. Nello specifico, con l'ausilio del software UP-Cineca vengono estratti i dati gestionali utili ad analizzare i livelli di utilizzo delle aule disponibili; in occasione di variazioni significative dell'offerta formativa, la Direzione sviluppa simulazioni accurate degli impatti che esse implicano in termini di livelli di saturazione degli spazi esistenti e, se occorre, quantifica i fabbisogni aggiuntivi. Gli esiti di queste analisi sono formalizzati all'interno di un documento che è poi condiviso con la Direzione IS&FM per la pianificazione delle opere edilizie di adeguamento/ampliamento necessarie (vedere, al riguardo, quanto descritto nell'**AII.1 - annex 5**);
 - raccoglie le indicazioni emergenti dalle survey periodiche (in particolare, quelle indirizzate ai laureandi e ai dottorandi) e dalle relazioni delle CPDS sull'adeguatezza degli spazi per lo studio, oltre che le segnalazioni formali e informali dei rappresentanti degli studenti e di quelle veicolate tramite l'applicativo "B inTouch" (v. **B.1.3.2**), e si coordina con i responsabili delle Direzioni IS&FM e Technology per la definizione degli interventi che dovessero rendersi necessari per garantire il soddisfacimento delle esigenze espresse. In quest'ambito si segnala l'implementazione (da settembre 2023) di un'applicazione per la prenotazione online dei posti studio disponibili nella Biblioteca, ideata come misura per razionalizzare l'uso di questi spazi a fronte delle richieste di un loro incremento – non realizzabile nel breve periodo – formulate dai rappresentanti degli studenti e da alcune CPDS (**AII.7**). Sul fronte docenti un'altra app ("Quick Support") è utilizzata per acquisire ed evadere tempestivamente le loro richieste specifiche o le segnalazioni di malfunzionamenti di attrezzature didattiche (hardware/software).
- Riguardo alle strutture destinate ai docenti e alle attività di ricerca e TMIS (es. laboratori scientifici, spazi per seminari di ricerca, spazi per le attività di B4I, spazi per mostre temporanee/permanenti – es. BAG, "Design Week"), è il Prorettore alla Strategia Accademica che recepisce e segnala alla Direzione IS&FM le esigenze di adeguamento/sviluppo provenienti dal corpo docente

ritenute meritevoli di essere prese in considerazione; in tale contesto si inserisce il processo che ha portato, nel corso del 2023, alla revisione – approvata dal CA – della policy per l'allocazione degli spazi esistenti ai docenti e ai dottorandi (**AII.8**), in attesa che la costruzione dei nuovi edifici prevista dal progetto "Campus 2030" soddisfi in maniera duratura le esigenze connesse all'incremento delle dimensioni della faculty e delle attività dei Dipartimenti e CdR.

- Per quanto concerne le aree comuni, è direttamente la Direzione IS&FM a farsi carico e vagliare le richieste e le segnalazioni provenienti da studenti e docenti. Ad esempio, si può menzionare qui la decisione di allestire e mettere a disposizione degli studenti, in attesa dei più consistenti interventi previsti dal progetto "Campus 2030", uno spazio attrezzato con forni a micro-onde per la consumazione dei pasti nell'ambito dei locali ristrutturati della Rettoria S. Ferdinando, quale risposta ad una corrispondente indicazione riportata nella relazione annuale 2022 di una CPDS (**AII.7, 9**).
- Con riferimento alle infrastrutture funzionali agli aspetti tecnologici e IT, è il responsabile della Direzione Technology che avanza, sulla scorta delle indicazioni espresse dai singoli docenti e/o dal Comitato Bocconi Digital Learning, coordinato dal Delegato rettorale per il Digital Learning (v. PdA B.4.1), le richieste di aggiornamento/riallestimento necessarie per l'implementazione delle innovazioni di natura tecnologica e digitale riguardanti le aule per la didattica.
- Per quanto attiene, infine, alle dotazioni strutturali e di attrezzature a disposizione della Biblioteca di Ateneo (incluso l'archivio storico), è il responsabile della Direzione Library & Archives che individua e comunica alla Direzione IS&FM, in fase di budgeting, le esigenze di rinnovamento/ampliamento riscontrate. A tal proposito, si fa presente che da una survey ad hoc rivolta agli studenti, organizzata dalla stessa Direzione nel 2023 (**AII.10**), è emersa la richiesta di un incremento del numero di postazioni studio disponibili all'interno della struttura. Si tratta di un'esigenza già nota, a fronte della quale la Direzione IS&FM ha delineato, nell'ambito della propria strategia di sviluppo (**AII.1**), la road-map che permetterà di incrementare in modo consistente la disponibilità di spazi da destinare allo studio nella Biblioteca come in altri edifici del Campus. Sempre nella direzione di migliorare la distribuzione degli spazi e favorire l'accesso ai servizi della Biblioteca da parte dei visitatori, è stato programmato il trasferimento dei fondi storici archivistici, finora dislocati in diversi ambienti, in una nuova area di circa 1000mq al piano terra dell'edificio di Via Gobbi 5. In tema di TMIS si segnala, infine, che nel 2023 sono state organizzate 12 iniziative di valorizzazione aperte anche alla cittadinanza, che hanno coinvolto 212 persone (Quadro I.5 Scheda SUA TM/IS).

Riguardo alla fruibilità delle strutture di Bocconi, gli edifici destinati alle attività didattiche, di studio e ricerca sono accessibili nella gran parte dei giorni dell'anno (alcuni anche nei festivi, su richiesta) con orari di apertura settimanali molto ampi, estesi nel corso degli anni per rispondere alle esigenze espresse dagli utenti (per il dettaglio delle aperture dei principali edifici ved. **AII.11**).

Relativamente alla Biblioteca, le aperture sono pianificate mensilmente in accordo con la Direzione IS&FM, destinando un budget annuale a tale scopo. Sia nel 2023 che nel 2024 sono state previste ampie aperture al di fuori dagli orari di lavoro dello staff (Lun-Dom., 8.30-24.00), con una media di 105 ore settimanali, e i giorni di chiusura sono stati ridotti a meno di 50 in entrambi gli anni.

In merito alla fruizione da parte delle persone con disabilità dei servizi offerti, nell'aprile 2023 sono state incrementate da 7 a 8 le postazioni ad esse riservate nelle sale di lettura ed è stata aggiunta 1 postazione facilitata per la consultazione dei motori di ricerca.

In generale, la verifica che la fruibilità delle infrastrutture fisiche sia assicurata a tutte le categorie di utenti, comprese le persone con disabilità o esigenze specifiche, avviene attraverso il confronto continuo con studenti, docenti e staff (in aggiunta a quanto descritto nell'AdC B.3.1.3). In particolare, all'inizio di ogni semestre, l'Inclusion Service invia messaggi agli studenti e ai docenti, invitandoli a segnalare eventuali problematiche relative all'accessibilità fisica o digitale e si coordina conseguentemente con le Direzioni competenti (IS&FM, Technology, Academic Services) per l'attuazione delle iniziative necessarie. Per le tematiche inerenti alla disabilità, all'inclusione e all'accessibilità, gli studenti possono utilizzare anche lo strumento *B inTouch* sopra citato.

Non da ultimo, vi è poi il monitoraggio realizzato attraverso le survey periodiche.

Con riferimento agli studenti, da quando è in vigore la rilevazione dell'esperienza universitaria, Bocconi raccoglie sistematicamente le opinioni dei laureandi sulle infrastrutture utilizzate durante il percorso di studio (aule, laboratori, spazi per lo studio, Biblioteca, residenze, ecc.), che a livello aggregato vengono annualmente condivise dal Consigliere Delegato con tutte le Direzioni amministrative interessate affinché siano analizzate le principali evidenze emergenti e definite, ove necessario, le iniziative correttive più appropriate e urgenti. Sul fronte delle infrastrutture fisiche, negli ultimi anni le opinioni dei laureandi risultano largamente favorevoli per gran parte degli aspetti considerati (**AII.12** - Sez. "Aule e infrastrutture generali" e "Residenze").

Nel corso del 2024 il Presidio di Qualità di Ateneo ha deciso di riformulare la rilevazione avente ad oggetto i servizi e le infrastrutture, rivendendone i contenuti ed estendendo il target dei destinatari agli studenti iscritti ai CdS e a i corsi di Dottorato anziché ai soli studenti laureandi. Con riferimento alle aree gestite dalla Direzione IS&FM, gli esiti delle valutazioni emergenti da quest'indagine (**AII.13**) si confermano complessivamente positive per la quasi totalità degli aspetti considerati, fatta salva l'adeguatezza numerica dei

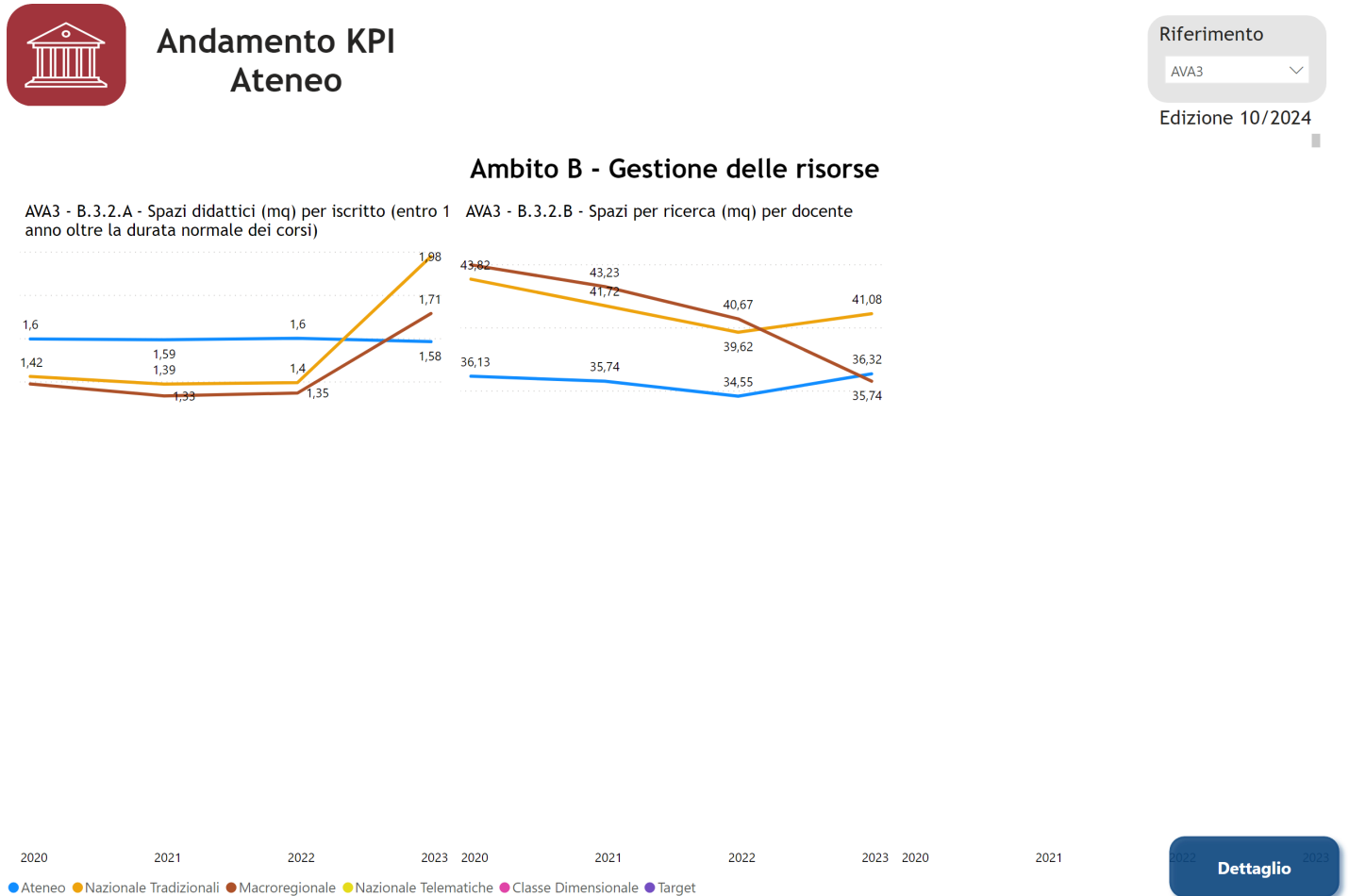
posti-studio (punteggio medio complessivo pari a 5,87), che evidenzia la percezione di una carenza di spazi dedicati allo studio individuale o di gruppo già segnalata dai rappresentanti degli studenti e da alcune CPDS (v. sopra).

La realizzazione di interventi strutturali, programmati nell'ambito del progetto Campus 2030 di prossimo avvio, consentirà di rispondere in modo risolutivo a questa tematica già nota. Nell'immediato, una prima misura attuata in questa direzione ha riguardato l'allestimento di 100 posti studio attrezzati presso la Rettoria S. Ferdinando, recentemente ristrutturata anche a tal fine. Quest'ultima iniziativa, unitamente agli altri impegni di più lungo periodo assunti dai vertici accademici per accrescere e rinnovare gli spazi a disposizione di tutta la comunità bocconiana, sono stati presentati dal Direttore Operations & Transformation Projects al NdV nell'audizione del 10 dicembre 2024 (AII. 14).

Da ultimo, relativamente alla survey indirizzata al personale di Ateneo (Faculty e Staff), che si focalizza sui principali servizi erogati ai c.d. "clienti interni" e sulle infrastrutture fisiche e tecnologiche messe a loro disposizione, è attiva una procedura articolata di follow-up dei risultati, che prevede la compilazione, a cura dei responsabili di Servizio interessati, di un "feedback report" contenente l'indicazione delle eventuali azioni di miglioramento prospettate a seguito delle valutazioni non positive ricevute, le quali sono poi approvate, nell'ordine, dalla Direzione amministrativa di riferimento e dal Consigliere Delegato (AII.15). Guardando agli esiti dell'edizione 2023 della survey, le opinioni espresse da entrambe le categorie di rispondenti sulle infrastrutture fisiche si sono rivelate nel loro insieme positive avendo riguardo alle caratteristiche generali di adeguatezza e manutenzione di strutture e impianti, alle condizioni di accessibilità e fruibilità, alla sicurezza percepita all'interno del Campus (AII.16).

Gli elementi di criticità emergenti si concentrano sul livello di comfort percepito negli uffici e, limitatamente a due edifici, sull'accuratezza delle pulizie (aspetto segnalato solo dallo staff). Come risposta a queste evidenze sono state avviate le azioni indicate nell'AII.15 sopra richiamato.

L'adeguatezza quantitativa delle strutture destinate a didattica e ricerca è, infine, confermata anche dai dati espressi dai due indicatori previsti dal modello AVA3 per il punto in esame (B.3.2.A e B.3.2.B).



Punti di Forza:

- L'Ateneo dispone di strutture e infrastrutture edilizie adeguate, verificate: 1) con la raccolta delle esigenze derivanti dai rappresentanti degli studenti, delle CPDS, dei Dean delle Scuole, del Prorettore alla Ricerca, del Prorettore alla Strategia accademica e da parte delle Direzioni amministrative interessate; 2) con il monitoraggio realizzato attraverso una serie di indagini periodiche rivolte agli studenti, ai docenti e al personale tecnico amministrativo.
- I risultati delle surveys effettuate su studenti, sui docenti e sul personale tecnico amministrativo rivelano livelli di soddisfazione positivi sulla maggior parte dei servizi (biblioteca, servizi linguistici, ristorazione, pensionati, ecc.).

Aree di miglioramento:

- 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.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione tiene conto dell'andamento in crescita dell'indicatore B.3.2.A, con valori costantemente superiori ai benchmark nazionali e macroregionali, a conferma di una buona dotazione di spazi dedicati alla didattica.

Per l'indicatore B.3.2.B, relativo agli spazi per la ricerca per docente, l'Ateneo registra valori inferiori rispetto alla media nazionale e macroregionale, con un trend altalenante che suggerisce margini di miglioramento in questo ambito.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All.1 - Strategia di sviluppo e gestione del patrimonio immobiliare 2024-2030

Descrizione:Approvato il 29 settembre 2023 dal Consigliere Delegato. Documento di programmazione strategica che individua le linee di sviluppo e le modalità di gestione delle infrastrutture edilizie dell'Ateneo per il periodo 2024-2030. Il documento si articola in 4 parti, corredate da 6 allegati: Allegato 1 e 2 "Valutazione dei servizi universitari: indagine presso gli studenti", predisposti da Evaluation Office rispettivamente nel dicembre 2021 e nel novembre 2022; Allegato 3 "Campus 2030. Summary of Surveys Results" redatto nell'aprile 2023 sulla base di indagini estese agli studenti, alla Faculty, agli Alumni e allo staff; Allegato 4 "Raffronto risultati della Survey «Room Check-in» 21/22 vs 22/23", predisposto da Facility Management Office nell'ottobre 2022; Allegato 5 "Evoluzione nell'offerta formativa 2023-2026 e fabbisogno di spazi per la didattica", predisposto da Academic Services nel luglio 2023, Allegato 6 "Office space allocation: revised guidelines" redatte nel maggio 2023 dalle Prorettrici alla Ricerca e alla Strategia Accademica e approvate dal Consiglio Accademico il 3 luglio 2023.

Dettagli:Per l'AdC B.3.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 01 - B.3.2.1_Strategia svil patrimonio immobiliare 2024-30.pdf

- **Titolo:**All.2 - Piano di sviluppo triennale delle infrastrutture edilizie 2024-2026

Descrizione:Approvato il 15 gennaio 2024 dal Consigliere Delegato. Documento di programmazione che definisce gli interventi infrastrutturali programmati per il triennio 2024-2026; contiene l'estratto del budget di Ateneo 2024-2026 (approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 23 novembre 2023) relativo al Piano degli investimenti infrastrutturali.

Dettagli:Per l'AdC B.3.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 02 - B.3.2.1_Piano svil triennale infrast edilizie 2024-26.pdf

- **Titolo:**All.7 - Verbale del Consiglio di Scuola Undergraduate

Descrizione:Approvato il 20 settembre 2023 dal Consiglio di Scuola Undergraduate. Il documento è il Verbale dell'organo di Ateneo, che contiene l'illustrazione del follow-up sulle istanze avanzate dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti nelle relazioni annuali del 2022.

Dettagli:Per l'AdC B.3.2.1 e con particolare riferimento alle richieste di miglioramento sugli spazi studio e aree ristoro, si veda il Punto 4 all'OdG.

File:All. 07 - B.3.2.1_Verbale Consiglio Scuola Undergraduate_20-09-23.pdf

- **Titolo:**All. 8 - Allocations degli spazi: revisione delle linee guida 2023

Descrizione:Approvato il 3 luglio 2023 dal Consiglio Accademico. Documento che comprende: estratto del verbale delle riunioni del Consiglio Accademico del 23 maggio 2023 e del 6 giugno 2023, nelle quali è stata definita la prima revisione delle linee guida sull'allocazione degli spazi; estratto del verbale della riunione del Consiglio Accademico del 3 luglio 2023, che approva la seconda revisione delle linee guida per l'allocazione degli spazi destinati alla Faculty, ai dottorandi e ai Centri di Ricerca.

Dettagli:Per l'AdC B.3.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 08 - B.3.2.1_Allocazione spazi - Revisione linee guida 2023.pdf

- **Titolo:**All. 9 – Estratto Relazione annuale 2022 CPDS - area Government / Political Science

Descrizione:approvata il 20 gennaio 2023 dalla Commissione Paritetica Docenti-Studenti - area Government / Political Science. Il documento è l'estratto della Relazione annuale per il 2022 della sotto-commissione paritetica relativa al Corso di Laurea in International Politics and Government (BIG), che si articola in: Quadro A "Analisi e proposte su gestione e utilizzo dei questionari relativi alla soddisfazione degli studenti", Quadro B "Analisi e proposte in merito a materiali e ausili didattici, laboratori, aule, attrezzature, supporto fornito dai docenti in relazione al raggiungimento degli obiettivi di apprendimento al livello desiderato", Quadro C "Analisi e proposte sulla validità dei metodi di accertamento delle conoscenze e competenze acquisite dagli studenti in relazione ai risultati di apprendimento attesi", Quadro D "Analisi e proposte sulla completezza e sull'efficacia del Monitoraggio annuale e del Riesame ciclico", Quadro E "Ulteriori proposte di miglioramento".

Dettagli:Per l'AdC B.3.2.1 e con particolare riferimento alle richieste avanzate per l'aumento degli spazi studio e la creazione di aree comuni per gli studenti, si veda il Quadro B (pag. 5).

File:All. 09 - B.3.2.1_Estratto Rel 2022 CPDS - area GovPolScience.pdf

- **Titolo:**All. 14 – Long Term Projects – Campus 2030 Plan Update

Descrizione:Presentato il 10 dicembre 2024 al Nucleo di Valutazione di Ateneo (Punto 3 OdG). Il documento, redatto dal Direttore Operations & Transformation Projects, illustra, con il supporto di rendering e tabelle, i principali interventi oggetto del piano di sviluppo edilizio dell'Università.

Dettagli: Per l'AdC B.3.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 14 - B.3.2.1 Long Term Projects – Campus 2030 Plan Update.pdf

- **Titolo:**All.15 - Feedback Evaluation on services - 2024

Descrizione:Approvato il 27 maggio 2024 dal Consigliere Delegato. Il documento descrive le azioni di miglioramento individuate dalla Direzione Infrastructures Sustainability & Facility Management e approvate dal Consigliere Delegato a fronte delle valutazioni non positive emerse dall'indagine sui servizi e le infrastrutture dell'Ateneo, rivolta alla Faculty e allo staff nel 2023; inoltre il documento riporta lo stato di avanzamento, al mese di dicembre 2024, delle azioni definite e i principali risultati conseguiti.

Dettagli:Per l'AdC B.3.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 15 - B.3.2.1_Feedback Evaluation on services - 2024.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**All. 3 - Piano di manutenzione ordinaria anno 2025 - Edificio Via Sarfatti 25

Descrizione:Predisposto il 13 gennaio 2025 dalla Direzione Infrastructures Sustainability & Facility Management. Il documento è un estratto del Piano di manutenzione ordinaria dell'anno 2025 degli interventi relativi all'edificio di via Sarfatti n. 25, ricavato dal Modulo "Schedule Center" del software di facility management INFOCAD.FM.

Dettagli: Per l'AdC B.3.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 03 - B.3.2.1_Piano Manutenzione Ordinaria2025 Sarfatti25.pdf

• **Titolo:** All. 4 - Patrimonio immobiliare Università Bocconi

Descrizione: Redatto il 10 gennaio 2025 dalla Direzione Infrastructures Sustainability & Facility Management. Documento descrittivo del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, cui è allegato il report di sintesi dei principali indicatori in forma aggregata e di dettaglio, quali ad esempio: metri quadri, numero delle aule, numero dei posti aula e dei posti studio, numero dei posti letto presso le residenze.

Dettagli: Per l'AdC B.3.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 04 - B.3.2.1_Patrimonio Immobiliare.pdf

• **Titolo:** All. 5 - Planimetria Campus Bocconi

Descrizione: Redatto il 10 gennaio 2025 dalla Direzione Infrastructures Sustainability & Facility Management. Planimetria generale degli immobili dell'Università compresi nel Campus urbano di Milano.

Dettagli: Per l'AdC B.3.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 05 - B.3.2.1_Planimetria Campus.pdf

• **Titolo:** All. 6 - Unità Operative Infrastrutture e Servizi generali di Ateneo

Descrizione: Redatto il 10 gennaio 2025 dalla Direzione Infrastructures Sustainability & Facility Management. Documento descrittivo dell'organigramma della Direzione Infrastructures Sustainability & Facility Management e delle funzioni esercitate dalle tre Unità Operative dedicate alla gestione delle infrastrutture fisiche e dei servizi generali dell'Ateneo: Infrastructures Management, Facility Management, Campus Security & Services.

Dettagli: Per l'AdC B.3.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 06 - B.3.2.1_UO Infrastrutture e servizi generali.pdf

• **Titolo:** All. 10 – Autovalutazione Library & Archives 2024

Descrizione: Redatto il 31 maggio 2024 dalla Direzione Library & Archives. Documento che descrive i progetti sviluppati dalla Direzione Library & Archives in attuazione del Piano Strategico 2021-2025 e illustra i servizi e il patrimonio della Biblioteca; comprende, inoltre, i dati e le azioni di monitoraggio condotte nel 2023.

Dettagli: Per l'AdC B.3.2.1, si veda l'All. 1 al documento.

File: All. 10 - B.3.2.1_Library&Archive - Autovalutazione 2024.pdf

• **Titolo:** All. 11 – Riepilogo orari di apertura dei principali edifici del Campus Bocconi

Descrizione: Redatto il 10 gennaio 2025 dalla Direzione Infrastructures & Facility Management. Tabella riepilogativa degli orari di apertura vigenti nei principali edifici dell'Ateneo.

Dettagli: Per l'AdC B.3.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 11 - B.3.2.1_Orari apertura edifici Campus Bocconi.pdf

• **Titolo:** All. 12 – Valutazione dei servizi Laureandi 2021-2022 e 2022-2023

Descrizione: Redatti rispettivamente nel gennaio 2024 e nel maggio 2024 dalla Unit Quality Assurance & Accreditation della Direzione Planning, Control & Valuation. Documento di sintesi che comprende: Report generale sulla valutazione dei servizi da parte degli studenti laureandi per l'a.a. 2021-2022; Report generale sulla valutazione dei servizi da parte degli studenti laureandi per l'a.a. 2022-2023.

Dettagli: Per l'AdC B.3.2.1, si vedano in particolare i risultati delle indagini nelle sezioni: "Aule e infrastrutture generali" e "Residenze" di entrambi i report.

File: All. 12 - B.3.2.1_Valutazione servizi Laureandi 2021-22 e 2022-23.pdf

• **Titolo:** All. 13 – Valutazione dei servizi: indagine presso gli studenti e i dottorandi – edizione 2024

Descrizione: Redatto nel mese di gennaio 2025 dall'Ufficio Quality Assurance & Accreditation della Direzione Planning, Control & Valuation. Il documento costituisce il 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.

Dettagli: Per l'AdC B.3.2.1, si vedano in particolare le pagine da 6 a 12.

File: All. 13 - B.3.2.1_Valutazione dei servizi studenti_dottorandi-2024.pdf

• **Titolo:** All.16 - Valutazione dei servizi alla Faculty e allo Staff - 2023

Descrizione: Redatto nel marzo 2024 dalla Unit Quality Assurance & Accreditation della Direzione Planning, Control & Valuation. Report di sintesi dei risultati del questionario somministrato alla Faculty e allo staff tra il 15 dicembre 2023 e il 15 gennaio 2024.

Dettagli: Per l'AdC B.3.2.1 e la valutazione da parte della Faculty, si vedano in particolare le sezioni: "Infrastrutture/Technology (Area uffici)", "Infrastrutture/Technology (Aule)", "Ristorazione", "Infrastrutture/Technology (Generale)", "Sostenibilità", "Biblioteca", "Comunicazione". Per l'AdC B.3.2.1 e la valutazione da parte dello staff, si vedano in particolare: "Infrastrutture/Technology (Area uffici)", "Ristorazione", "Infrastrutture/Technology (Generale)", "Servizio di emergenza 2121", "Sostenibilità".

File: All. 16 - B.3.2.1_Valutazione dei servizi Faculty e staff 2023.pdf

B.4) Attrezzature e Tecnologie

B.4.1) Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie

B.4.1.1 L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia di gestione e manutenzione delle attrezzature e delle tecnologie a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, con particolare attenzione ai sistemi informatici di Ateneo.

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2 e D.PHD.2 dei CdS e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

La specializzazione accademica di Bocconi fa sì che le attrezzature e le tecnologie utilizzate si concentrino nell'ambito delle tecnologie digitali, degli equipaggiamenti nelle aule e nella Biblioteca.

Nel PS (**AII.1**) l'obiettivo rilevante per le attrezzature e le tecnologie è *“Un'università che offre un'esperienza di apprendimento unica, di altissima qualità accademica”*, in cui viene indicata la necessità di sviluppare la tecnologia digitale e l'unità organizzativa ad essa dedicata: *“Sviluppare la tecnologia digitale come componente centrale della totalità delle attività svolte da Bocconi, facendo della Direzione Technology un laboratorio interno, che guidi il mercato sperimentando e prototipando rapidamente nuove idee, producendo e proteggendo la nostra IP, dando vita a start-up, reclutando i migliori talenti e menti creative, con forti competenze nel project management, cloud, data analytics, data science, multimedia, user experience, web design e programmazione web”*.

La strategia di sviluppo in materia di attrezzature e tecnologie è stata definita per il quadriennio 2018-2022 dal Technology Steering Committee (TSC), istituito dal Comitato Esecutivo, presieduto dal Consigliere Delegato con la partecipazione del Rettore, del Direttore Technology, del Prorettore all'Innovazione e di un componente del CE esperto di Trasformazione Digitale. Il TSC ha definito un percorso di innovazione digitale che si è concentrato su: digitalizzazione dei processi operativi, modernizzazione delle infrastrutture tecnologiche, integrazione di sistemi di sicurezza avanzati per proteggere contro i rischi cyber, progressiva dismissione di server fisici a favore di soluzioni basate su cloud, aggiornamento delle attrezzature per la didattica e il lavoro da remoto, introduzione di nuovi software per il lavoro collaborativo (**v. PdA B.5.1**). Dal 2023 il percorso, ormai avviato, è gestito direttamente dal Direttore Technology.

Il documento “Quadro evolutivo delle tecnologie di Ateneo” (**AII.2**) illustra gli obiettivi assunti in materia di tecnologia, la pianificazione, la gestione (chiarendo le responsabilità relative) e i processi di monitoraggio. Per raggiungere gli obiettivi strategici è stato deliberato un significativo aumento degli investimenti in tecnologia (**AII.3**) e un rafforzamento della direzione Technology con l'aumento dell'organico e l'inserimento di nuovi profili specializzati.

La forte attenzione sui temi da parte dell'Ateneo è dimostrata dalla nomina nel 2024 di un Prorettore per la Trasformazione Digitale e l'Intelligenza Artificiale (**AII.4**).

Più nel dettaglio, concentrando l'attenzione sulle attività didattiche, l'innovazione attuata nel modello didattico (**AII.5**) di Bocconi ha richiesto l'integrazione di strumenti tecnologici avanzati, progettati per arricchire l'esperienza educativa. La revisione dei modelli pedagogici e la riconsiderazione del ruolo del docente e dello studente all'interno dell'ecosistema educativo hanno imposto il passaggio a un modello didattico potenziato digitalmente. A tal fine, Bocconi dispone di una Unità denominata **BUILT** (**AII.6**), dedicata allo studio e all'adozione di metodologie didattiche innovative in collaborazione con le Direzioni Technology e Academic Services. Nell'ambito del modello didattico, BUILT ha individuato una serie di metodi sia per l'attività didattica che per l'attività di assessment in itinere e di fine corso. Alcuni di questi metodi didattici sono nativamente digitali (ad esempio, il branching learning applicato ai “case study”, simulazioni web-based e interattive) per cui, al fine di rendere efficace la loro adozione, sono state introdotte specifiche iniziative di supporto e formazione tecnologica e metodologica rivolte ai docenti, come ad esempio il Faculty Training Hub (oltre 240 articoli informativi), seminari (21 incontri con 229 partecipanti) e incontri individuali (506 incontri).

BUILT coordina inoltre il Comitato Bocconi Digital Learning 24 (BDL24) a cui partecipano le Direzioni Technology, Academic Services, IS&FM, Digital Transformation, Procurement, ITEC (IT Education Center) e Learning Lab di SDA Bocconi e nel quale vengono discussi e concordati gli interventi di innovazione della didattica. Si veda per esempio la decisione strategica sulla gestione dei video delle lezioni online, come discussa in tre incontri del Comitato Bocconi Digital Learning 2024. In particolare, nella riunione del 29 giugno 2023 è stato analizzato il portfolio dei video ed è stata definita la necessità di identificare criteri efficaci per la loro archiviazione; nella riunione di 20 novembre 2023 sono stati valutati gli archivi delle sessioni video e sono stati individuati dei possibili criteri per la cancellazione dei video non più utilizzati o obsoleti; infine, nella riunione del 27 febbraio 2024 è stata discussa la cancellazione dei video relativi agli a.a. 2019-20 e 2020-21, in linea con una decisione delle Scuole di conservare i video prodotti in tali anni (**AII.7**).

Nell'ottica di agevolare l'apprendimento inclusivo, sono stati inoltre introdotti supporti dedicati per studenti con disabilità, disordini specifici dell'apprendimento o altri bisogni educativi, consentendo a tutti gli studenti di accedere alle stesse opportunità di apprendimento. Ciò ha comportato anche l'adeguamento delle infrastrutture tecnologiche delle aule e l'implementazione di soluzioni per la didattica accessibile, come software di lettura dello schermo e sistemi di trascrizione automatica.

Focalizzando l'attenzione sulle attività di ricerca, Bocconi ha invece compiuto investimenti significativi per espandere l'utilizzo di tecniche computazionali, creando infrastrutture tecnologiche che espandono le capacità di analisi e di computazione con la possibilità di eseguire simulazioni su grandi set di dati. In tal senso è stato costruito un cluster di High Performance Computing - HPC (insieme di

computer interconnessi tra loro che consentono una elevata potenza di calcolo) ed è attualmente in corso, nell'ambito del Comitato HPC, l'analisi delle esigenze dei Dipartimenti per la definizione dei prossimi passi (**AII.2**). Per il 2025 è al momento previsto l'avvio di un progetto per la gestione integrata e la memorizzazione a lungo termine dei dati della ricerca.

L'elenco delle attrezzature e tecnologie utilizzate, completo e aggiornato, si trova nell'**AII.2**. Per ogni tipologia di asset è indicato dove si trova il corrispondente inventario e chi ne cura l'aggiornamento (ad esempio per i dispositivi mobili assegnati allo staff si veda il capitolo 7.10) e il relativo quadro sinottico riassuntivo si trova nell'**AII.8**. Tutte le infrastrutture tecnologiche sono soggette a cicli di manutenzione annuali, eseguiti in preparazione del ciclo di budget con metodologie differenziate a seconda della tipologia, meglio descritti nel documento (**AII.2**). Ad esempio, le attrezzature individuali assegnate a staff e faculty sono gestite tramite un contratto di noleggio che prevede la sostituzione automatica ogni 3 anni per i laptop e ogni 2 anni per gli smartphone.

Un pilastro importante delle infrastrutture a disposizione della comunità Bocconi è inoltre rappresentato dalla Biblioteca (**AII.9**), che mette a disposizione di studenti e ricercatori un vasto inventario di risorse elettroniche e negli anni ha adeguato la propria politica degli acquisti alle necessità dirette dei propri utenti tramite 73 banche dati bibliografiche e numeriche, 18 piattaforme e-journal e 28 piattaforme e-book. Anche se alcuni dati di utilizzo delle banche dati nel 2023 sono leggermente diminuiti rispetto a quelli del 2022, è cresciuto invece il numero dei download dei documenti.

Il servizio Electronic Course Reserve (sezione digitale dei libri di testo e bibliografia consigliata) fa fronte alle necessità della didattica ricoprendo le 862 reading list provenienti dai syllabi dei CdS. I dati di utilizzo delle risorse elettroniche sono monitorati annualmente (v **AII.9** per un dettaglio) e gli abbonamenti possono essere disdetti se l'uso non giustifica il costo delle risorse. In questi casi, la Biblioteca attiva servizi di Document Delivery. Dal 2023 la Biblioteca ha implementato una [Digital library](#) che facilita l'accesso alle proprie collezioni speciali digitalizzate.

Nell'ambito della TMIS, la Biblioteca valorizza inoltre il patrimonio archivistico (13 fondi storici) e rende accessibili alla comunità il proprio patrimonio di immagini e documenti digitalizzati; ha lanciato il sito dei propri archivi storici [ASBOC](#) (2021) e all'interno della Digital Library ha dedicato una [sezione](#) per lo sviluppo delle diverse tematiche degli archivi. Nel 2024 verrà concluso il progetto di applicazione IA ai testi manoscritti antichi digitalizzati, che consentirà il recupero dei dati economici e sociali contenuti all'interno dei documenti, informazioni di cui possono beneficiare studiosi e singoli cittadini.

Infine, in diversi casi le tecnologie vengono utilizzate a supporto della TMIS. Ad esempio, nell'ambito di un programma di Community and Social Engagement, è attivo il "Progetto Carceri" dell'Ateneo, che consente a detenuti delle carceri di Opera e di Bollate di iscriversi ai CdS di Bocconi. Al fine di facilitare il raggiungimento dell'obiettivo di portare a termine gli studi in modo efficace viene messa a disposizione la tecnologia necessaria consistente in: 1) dotazione di personal computer con funzionalità autorizzate dalla polizia penitenziaria per essere usate all'interno della struttura carceraria, ad esclusione di internet e qualsiasi altro collegamento con l'esterno; 2) la videoregistrazione di tutte le lezioni che si svolgono nelle aule per consentire la fruizione in differita dei contenuti didattici; 3) piattaforme per lo svolgimento di brevi colloqui di ricevimento e tutoraggio studenti detenuti e docenti, sorvegliati dalla polizia penitenziaria.

Punti di Forza:

- Coerentemente con il Piano Strategico, l'Ateneo sta realizzando una strategia di gestione e manutenzione delle attrezzature e delle tecnologie a supporto dell'innovazione delle attività didattiche, con l'integrazione di strumenti tecnologici avanzati, progettati per arricchire l'esperienza educativa, che danno sempre più spazio a un modello didattico con caratteristiche digitali. Tutto ciò è gestito da un'unità denominata BUILT, dedicata allo studio e all'adozione di metodologie didattiche innovative in collaborazione con le Direzioni Technology e Academic Services.
- L'Ateneo ha effettuato investimenti significativi in infrastrutture tecnologiche che hanno potenziato le capacità di accesso ed elaborazione dei dati a supporto delle attività di ricerca, compresa la costruzione di un cluster di High Performance Computing - HPC.
- La Biblioteca dell'Ateneo offre significative risorse cartacee ed elettroniche, comprese 73 banche dati bibliografiche e numeriche, 18 piattaforme e-journal e 28 piattaforme e-book. La biblioteca, inoltre, offre il servizio Electronic Course Reserve (sezione digitale dei libri di testo e bibliografia consigliata) a supporto della didattica con la copertura di 862 reading list provenienti dai syllabi dei CdS.

Aree di miglioramento:

Nulla da rilevare.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo ha un inventario delle attrezzature e delle tecnologie.

L'inventario risulta completo e aggiornato.

L'Ateneo tiene pienamente sotto controllo il parco delle attrezzature e delle tecnologie.

L'Ateneo ha definito una strategia per la pianificazione e la gestione delle attrezzature e delle tecnologie.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 – Piano strategico 2021-2025 e Vision 2030

Descrizione:Approvato il 23 novembre 2020 dal Consigliere Delegato. Documento generale di programmazione strategica che definisce la visione, la missione e gli indirizzi strategici dell'Ateneo.

Dettagli:Per l'AdC B.4.1.1, si veda: Part 2 "Vision 2030 and Strategic plan 2021-2025", Goal n. 3 e 3.1 "Actions", pag. 39-40.

File:All. 01 - B.4.1 - Piano strategico 2021-2025 e Vision 2030.pdf

- **Titolo:**All. 2 - Quadro evolutivo delle tecnologie di Ateneo

Descrizione:Presentato dal direttore Technology e approvato il 17 giugno 2024 dall'Operating Staff Meeting. Documento di sintesi che descrive la governance tecnologica di Ateneo, le linee di sviluppo definite in attuazione del Piano strategico 2021-2025, i macro-progetti eseguiti o programmati, lo stato dell'arte delle infrastrutture e dei sistemi applicativi, il processo di pianificazione e monitoraggio, il coinvolgimento delle altre unità organizzative e i cicli di manutenzione.

Dettagli:Per l'AdC B.4.1.1, si veda l'intero documento; con particolare riferimento al cluster HPC dedicato alla ricerca, si vedano: Capitolo 6 "Le tecnologie per la ricerca" e paragrafo 6.1 "Il cluster HPC". Per la manutenzione annuale delle infrastrutture tecnologiche, si veda: Capitolo 9 "Cicli di manutenzione".

File:All. 02 - B.4.1 - Quadro evolutivo delle tecnologie di Ateneo.pdf

- **Titolo:**All. 3 - Investimenti hardware e software 2020-2026 e Progetti strategici Technology

Descrizione:Il documento comprende:- Documento, redatto il 21 febbraio 2024 dall'Ufficio Planning Control & Valuation, di riepilogo degli investimenti hardware e software a consuntivo per gli anni 2020-2023 e a preventivo per gli anni 2024-2026, con un dettaglio sui progetti strategici centralizzati.- Documento illustrativo dei principali macro-progetti strategici per Technology per il periodo 2020-2024 con riferimento agli obiettivi del Piano strategico 2021-2025, agli interventi in corso e programmati e ai costi.

Dettagli:Per l'AdC B.4.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 03 - B.4.1 - Investimenti hardware e software 2020-2026.pdf

- **Titolo:**All.4 - Nomina Prorettore Trasformazione Digitale e IA

Descrizione:Approvato il 5 novembre 2024 dal Rettore. Lettera di nomina del Prorettore per la Trasformazione Digitale e l'Intelligenza Artificiale del 5 novembre 2024 a firma del Rettore.

Dettagli:Per l'AdC B.4.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 04 - B.4.1 - Nomina Prorettore AI Trasn digitale.pdf

- **Titolo:**All. 5 - Bocconi Educational Paradigm 2023-2024

Descrizione:Approvato il 28 marzo 2023 dal Collegio dei Docenti. Documento illustrativo del nuovo paradigma educativo di Bocconi per l'a.a. 2023-24

Dettagli:Per l'AdC B.4.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 05 - B.4.1 - Bocconi Educational Paradigm 2023-2024.pdf

- **Titolo:**All. 6 - BUILT Overview

Descrizione:Aggiornato il 22 maggio 2024 da BUILT. Documento di sintesi della strategia, delle iniziative e delle attività di

BUILT, presentato nel corso della riunione ristretta di aggiornamento del 13 maggio 2024, alla presenza del Direttore di Academic Services, del Direttore di Technology e del Direttore di BUILT.

Dettagli: Per l'AdC B.4.1.1, si veda l'intero documento.

File: All. 06 - B.4.1 - BUILT Overview.pdf

- **Titolo:** All. 7 - Verbalì Comitato Bocconi Digital Learning 24

Descrizione: Documento che comprende: estratto del verbale della riunione del 29 giugno 2023 del Comitato Bocconi Digital Learning 24; estratto del verbale della riunione del 20 novembre 2023 del Comitato Bocconi Digital Learning 24; estratto del verbale del 27 febbraio 2024 della riunione del Comitato Bocconi Digital Learning 24.

Dettagli: Per l'AdC B.4.1.1, si veda l'intero documento.

File: All. 07 - B.4.1 - Verbalì Comitato Bocconi Digital Learning 24.pdf

- **Titolo:** All. 8 – Inventari delle tecnologie di Ateneo

Descrizione: Aggiornato nel giugno 2024 dalla Direzione Technology. Documento di sintesi che comprende il quadro sinottico delle tecnologie di Ateneo, suddivise per macro-tipologia di asset, e descrive il software SnipeIT per il censimento e la gestione dei dispositivi di produttività individuale.

Dettagli: Per l'AdC B.4.1.1, si veda l'intero documento.

File: All. 08 - B.4.1 - Inventari delle tecnologie di Ateneo.pdf

- **Titolo:** All. 9 - Autovalutazione Library & Archives 2024

Descrizione: Redatto il 31 maggio 2024 dalla Direzione Library & Archives. Documento che descrive i progetti sviluppati dalla Direzione Library & Archives in attuazione del Piano strategico 2021-2025 e illustra i servizi e il patrimonio della Biblioteca; comprende, inoltre, i dati e le azioni di monitoraggio condotte nel 2023.

Dettagli: Per l'AdC B.4.1.1, si veda l'intero documento; con particolare riferimento al monitoraggio dell'utilizzo delle risorse elettroniche, si veda: Paragrafo "Check & Act", Tabella "Dati di Monitoraggio dei servizi della Library: confronto andamento 2022/2023".

File: All. 09 - B.4.1 - Autovalutazione Library & Archives 2024.pdf

B.4.2) Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie

B.4.2.1 L'Ateneo dispone e verifica sistematicamente che le attrezzature e le tecnologie delle Scuole/Facoltà e dei Dipartimenti (o strutture assimilate) siano adeguate allo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale facilmente fruibili da docenti e studenti, ivi comprese le persone con disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.3.2, D.PHD.2 ed E.DIP.4 dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

L'adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie viene misurata periodicamente con la combinazione di diversi processi descritti nell'**(All.1)**, che è redatto e approvato congiuntamente al documento **"Quadro evolutivo delle tecnologie di Ateneo"** (**All.2**) al fine di fornire una analisi delle rilevazioni eseguite e delle misure di miglioramento continuo che saranno applicate.

In generale, la capacità e la performance delle infrastrutture vengono monitorate in maniera sistematica e proattiva tramite sistemi automatizzati mentre la percezione degli utenti viene misurata tramite questionari distribuiti annualmente a faculty e studenti.

L'efficienza della rete, per esempio, è costantemente monitorata tramite le misurazioni eseguite dai software Icinga2, Grafana ed Extreme Cloud IQ. Ogni minuto, questi sistemi verificano che gli apparati di rete (switch e access point) siano raggiungibili, operativi e all'interno dei valori nominali di carico. In caso di anomalie viene inviata una notifica al personale del Network Operating Center, tramite il sistema Slack, in modo che il problema sia preso in carico per una risoluzione.

Ogni anno, inoltre, in coincidenza col ciclo di budget, il Direttore Technology esegue una valutazione del parco installato e, in base alle metriche di monitoraggio, al ciclo di vita dell'hardware e l'evoluzione degli standard tecnologici, pianifica i futuri interventi di manutenzione e miglioramento necessari per mantenere uno standard qualitativo elevato, come meglio descritto nei **capitoli 4 e 9 dell'All.2**.

Il monitoraggio proattivo permette quando possibile di anticipare criticità che vengono in seguito confermate nelle risposte dei questionari sulla qualità percepita (come più avanti approfondito). Ad esempio, tramite il monitoraggio proattivo eseguito a luglio 2023 è stato inserito nel budget 2024 un intervento di ammodernamento dell'infrastruttura di rete che, a novembre 2023, si è poi rivelato necessario per rispondere alle indicazioni emerse dal questionario di valutazione della qualità percepita dalla faculty.

Il campus universitario è interamente coperto dalla rete Wi-Fi (Eduroam), sia indoor che outdoor, per tutti gli edifici incluse le residenze.

La copertura delle aule è particolarmente curata, con l'installazione di almeno 2 access point, ognuno dei quali può supportare oltre 80 dispositivi collegati. Nelle aule con una capienza superiore ai 100 posti, il numero di access point cresce proporzionalmente. Tutti gli studenti, il personale di staff e la faculty possono accedere alla rete tramite le proprie credenziali personali. La completa copertura degli spazi viene verificata tramite il monitoraggio descritto al **capitolo 5.16 dell'allegato All.2**.

La progressiva attuazione dei progetti inseriti nel piano di budget è oggetto di verifica con cadenza annuale (come descritto negli allegati **All.2 -capitolo 3.3 e All.1 del B.4.2**), al fine di valutare lo stato di avanzamento, i risultati ottenuti, individuare eventuali situazioni problematiche che richiedano una revisione dei tempi e/o delle modalità di esecuzione, e definire le necessarie azioni correttive. A tal fine la Direzione PCV richiede annualmente la redazione di un documento apposito, chiamato "Relazione Sintetica Attività Direzioni", che viene compilato dal Direttore Technology (**All.3**).

Per supportare al meglio la Faculty nell'uso didattico delle nuove tecnologie d'aula e raccogliere i fabbisogni didattici, BUILT esegue una rilevazione che si svolge prima dell'inizio di ogni semestre accademico. Si procede a somministrare al corpo docente un breve questionario ove, coerentemente con il modello didattico vigente, vengono elencati specifici casi d'uso, selezionabili per comunicare la volontà di adottarli. Il questionario permette anche di richiedere un supporto personalizzato, tecnico/tecnologico o metodologico, per meglio coniugare le diverse esigenze didattiche con le tecnologie disponibili nelle varie aule.

Tutti i canali di contatto per gli studenti sono concentrati sulla piattaforma integrata BinTouch che fornisce allo studente un punto di accesso unificato per l'interazione con tutti gli uffici e una knowledge base nella quale si possono trovare risposte alle domande più frequenti. La piattaforma fornisce inoltre uno strumento di monitoraggio nella forma di dashboard numeriche che permettono di paragonare ad esempio i tempi medi di risposta rispetto ai valori attesi (**All.4**).

Il tema dell'accessibilità è oggetto di discussione, promozione e monitoraggio nell'ambito di un organo consultivo denominato Comitato Inclusione Disabilità e Benessere, che si riunisce periodicamente, presieduto dalla Prorettrice per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità. La progettazione degli interventi rientra in un più ampio progetto di accessibilità il cosiddetto "progetto Be-Able" (**All.5**) relativo oltre che all'accessibilità digitale anche all'accessibilità fisica (o degli edifici) avviato alla fine del 2020 su iniziativa della Direzione IS&FM.

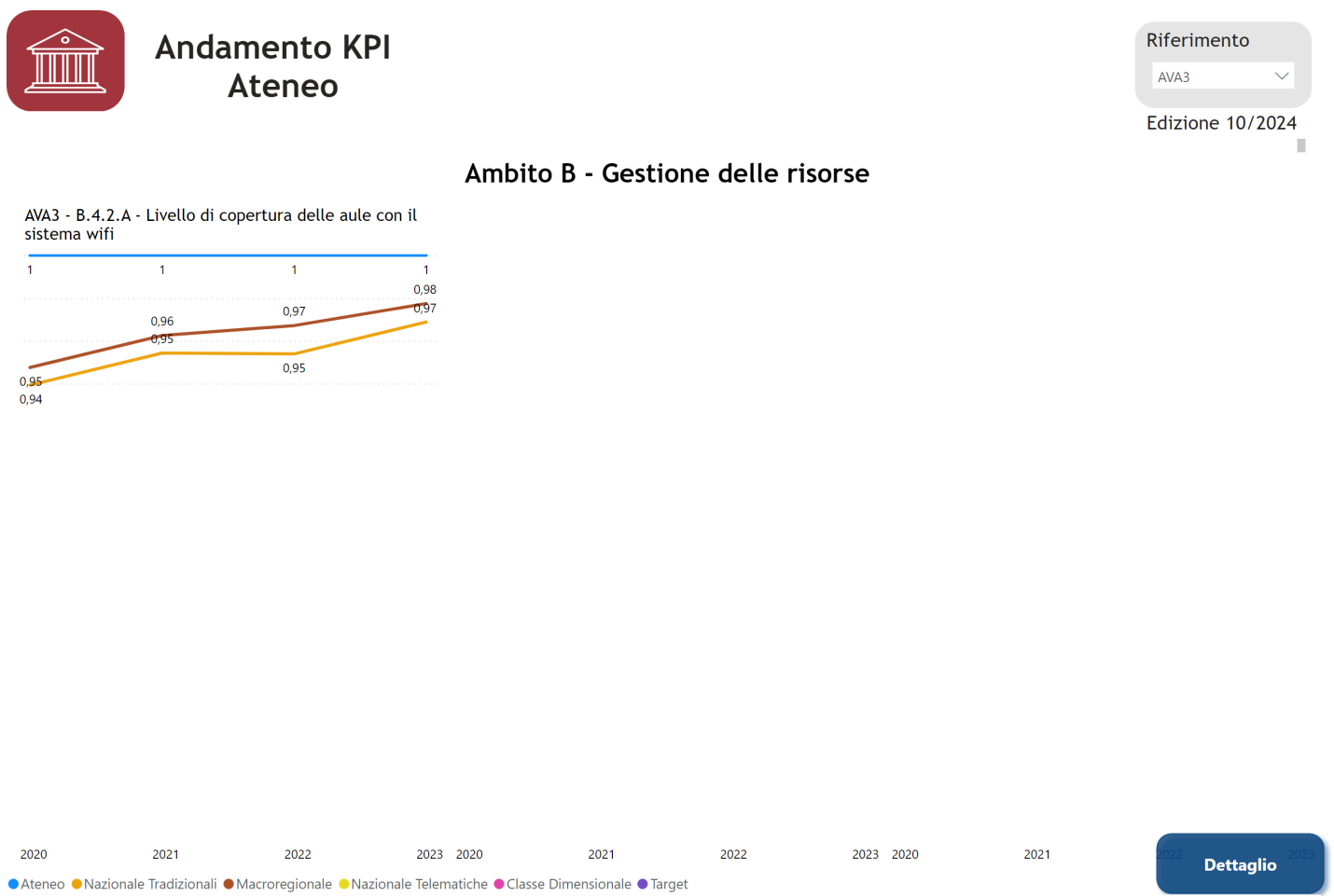
Gli interventi pianificati in termini di accessibilità nel periodo 2020-2025 si sono concentrati inizialmente sull'accessibilità degli spazi fisici (come, ad esempio, le barriere architettoniche).

La pianificazione delle attività di accessibilità digitale è stata definita nell'ambito di riunioni inter-direzionali, nel mese di febbraio 2022 e successivamente presentata al Comitato Rettorale di marzo 2022 (si veda il **capitolo 5.10 di All.2**), includendo, tra le altre cose, l'implementazione di tecnologie assistive nelle aule e il miglioramento della compatibilità dei contenuti didattici e dei siti web.

Dall'a.a. 2022-2023 Bocconi ha iniziato a utilizzare la piattaforma Cabolo e la conversione da testo a sonoro per i materiali didattici con l'adozione del software Sensus Access e l'introduzione di ingranditori, tastiere Braille, scanner per la digitalizzazione, software di sintesi vocale; inoltre, dall'a.a. 2023-2024, durante lo svolgimento delle lezioni, è offerta la possibilità agli studenti con disabilità visiva e uditiva di essere presenti in aula e contemporaneamente collegati live alla lezione, in modo da poter vedere sul proprio pc quanto proiettato/scritto alla lavagna e sentire meglio in cuffia quanto detto dal docente nel microfono d'aula. Su questa linea, alla fine della lezione è anche messa a disposizione, per un periodo limitato di tempo, la videoregistrazione come ulteriore supporto (v. **Quadro SUA B.5.6, AII.6 di D.3.4**). Inoltre, per potenziare ulteriormente la capacità di affrontare queste tematiche e per definire un piano più articolato, nel mese di maggio 2024 è stato reclutato un esperto di accessibilità digitale che sta predisponendo un piano di ulteriori attività.

Passando alla qualità percepita dagli studenti, dalla faculty e dallo staff, ogni anno la survey sui servizi contiene specifiche domande sull'adeguatezza delle tecnologie. Gli esiti della survey distribuita al termine del 2023 sono analizzati nell'**AII.6**. Nei casi in cui emerga una criticità dalle indagini o per i rilievi provenienti dagli audit periodici del NdV o nell'ambito delle CPDS dei CdS, viene dato un riscontro puntuale come descritto nell'**AII.7**, nel quale si ritrovano anche le azioni di miglioramento che sono state pianificate.

Il riscontro viene inoltre fornito con la compilazione di schede sulla piattaforma online "Feedback valutazione dei servizi" (**AII.8**).



Punti di Forza:

- L'Ateneo ha definito una precisa strategia per la gestione delle attrezzature e delle tecnologie a supporto delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale. Tale strategia comprende investimenti nelle infrastrutture tecnologiche, sui sistemi informativi, sulla protezione delle informazioni e sulla manutenzione delle attrezzature didattiche e di ricerca.
- L'efficacia delle attrezzature e delle tecnologie è monitorata con sistemi automatizzati (ad esempio l'efficienza della rete) e con surveys annuali rivolte agli studenti e docenti. Introdotto anche un monitoraggio proattivo volto ad anticipare e prevenire

eventuali criticità connesse alle infrastrutture di rete o di altro genere.

- L'adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie per gli studenti con disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES) è assicurata con l'accessibilità fisica (abbattimento delle barriere architettoniche di cui al progetto Be-Able") e digitale con servizi che, ad esempio, sostengono la didattica per studenti con difficoltà uditive, visive e di altro genere.

Aree di miglioramento:

Nulla da rilevare.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Dall'esame dei valori dell'indicatore B.4.2.A la copertura delle aule con il sistema wi-fi risulta pienamente realizzata e in modo nettamente superiore rispetto ai valori del benchmark.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 – Monitoraggio dei sistemi informativi e degli applicativi

Descrizione:Presentato il 17 giugno 2024 dalla Direzione Technology nell'ambito dell'Operating Staff Meeting. Documento descrittivo del sistema di monitoraggio della rete, dei sistemi informativi e degli applicativi, che comprende anche il quadro sinottico delle criticità, rilevate dalle indagini somministrate a Faculty, staff e comunità studentesca e dalle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, per le quali si indicano le azioni di miglioramento pianificate.

Dettagli:Per l'AdC B.4.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 1 - B.4.2 - Monitoraggio sistemi informativi-applicativi.pdf

- **Titolo:**All. 2 - Quadro evolutivo delle tecnologie di Ateneo

Descrizione:Presentato dal Direttore Technology e approvato il 17 giugno 2024 dall'Operating Staff Meeting. Documento di sintesi che descrive la governance tecnologica di Ateneo, le linee di sviluppo definite in attuazione del Piano strategico 2021-2025, i macro-progetti eseguiti o programmati, lo stato dell'arte delle infrastrutture e dei sistemi applicativi, il processo di pianificazione e monitoraggio, il coinvolgimento delle altre unità organizzative e i cicli di manutenzione.

Dettagli:Per l'AdC B.4.2, si veda l'intero documento; con particolare riferimento.

File:All. 2 - B.4.2 - Quadro evolutivo delle tecnologie di Ateneo.pdf

- **Titolo:**All. 3 – Relazione sintetica attività Technology

Descrizione:Predisposto nell'agosto 2023 dalla Direzione Technology. Documento di sintesi, incluso nel processo di budget annuale, dello stato di avanzamento dei progetti della Direzione Technology nel 2023 e riepiloga le attività pianificate per il triennio 2024-2026.

Dettagli:Per l'AdC B.4.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 3 - B.4.2 - Relazione sintetica attività Technology.pdf

- **Titolo:**All. 4 – Piattaforma di gestione delle richieste degli studenti Zendesk

Descrizione:Documento illustrativo, secondo la logica Plan-Do-Check-Act, per l'implementazione della piattaforma Zendesk per la gestione delle richieste degli studenti, che comprende, inoltre: l'elenco delle unit dell'Università che utilizzano la piattaforma, uno screenshot esemplificativo dell'integrazione della piattaforma con altri sistemi informativi in uso, due screenshot esemplificativi della knowledge base e di una FAQ, uno screenshot esemplificativo del chatbot nel portale JobGate e tre screenshot esemplificativi dei cruscotti di monitoraggio dei tickets e dei contenuti della knowledge base.

Dettagli:Per l'AdC B.4.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 4 - B.4.2 - Piattaforma gestione delle richieste Zendesk.pdf

- **Titolo:**All. 5 – Progetto B-Able

Descrizione:Presentato il 7 ottobre 2020 al Comitato Disabilità dalla Direzione Infrastructures, Sustainability & Facility Management. Documento illustrativo del progetto “B-Able” per l'accessibilità digitale e fisica alle infrastrutture e ai servizi dell'Università.

Dettagli:Per l'AdC B.4.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 5 - B.4.2 - Progetto B-Able.pdf

- **Titolo:**All. 6 – Estratto valutazione servizi Faculty, Staff, Studenti e Laureandi

Descrizione:Documento che comprende gli estratti, circoscritto all'ambito Technology, di: 1) Report di sintesi dei risultati del questionario somministrato alla Faculty e allo Staff tra il 15 dicembre 2023 e il 15 gennaio 2024; 2) Report di sintesi delle valutazioni dei servizi da parte degli studenti laureandi per l'a.a. 2022-2023; 3) Report di sintesi delle valutazioni dei servizi da parte degli studenti laureandi per l'a.a. 2021-2022.

Dettagli:Per l'AdC B.4.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 6 - B.4.2 - Estratto valutazione servizi.pdf

- **Titolo:**All. 7 – Piano di rimedio per i malfunzionamenti negli applicativi per la didattica

Descrizione:Redatto nel marzo 2024 dalla Direzione Technology. Documento di sintesi che descrive le criticità riscontrate negli applicativi per la didattica, a seguito dell'audit interno del 23 novembre 2023, e programma delle azioni di miglioramento.

Dettagli:Per l'AdC B.4.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 7 - B.4.2 - Piano di rimedio malfunzionamenti.pdf

- **Titolo:**All. 8 – Feedback Evaluation on services Faculty and Staff

Descrizione:Approvato il 6 maggio 2024 dal Consigliere Delegato. Iter di definizione e approvazione delle azioni di miglioramento individuate dalla Direzione Technology a fronte delle valutazioni emerse dall'indagine sui servizi e le infrastrutture dell'Ateneo, rivolta alla Faculty e allo staff nella rilevazione di dicembre 2023.

Dettagli:Per l'AdC B.4.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 8 - B.4.2 - Follow-up azioni Tech_Servizi.pdf

B.4.3) Infrastrutture e servizi di supporto alla didattica integralmente o prevalentemente a distanza

B.4.3.1 L'Ateneo che offre Corsi di Studio integralmente o prevalentemente a distanza ha attivato infrastrutture e servizi di supporto alla didattica a distanza finalizzati alla progettazione, programmazione ed erogazione della didattica a distanza adeguatamente dimensionati per competenze e per numero di addetti.

B.4.3.2 Le infrastrutture tecnologiche adottate per la didattica a distanza sono adeguate, efficaci e facilmente utilizzabili dagli utenti e sono adeguatamente descritte le modalità di accesso per gli utenti, inclusi quelli con disabilità e con disturbi specifici di apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

B.4.3.3 L'Ateneo assicura agli studenti l'adozione di un'identità digitale univoca per l'accesso alle infrastrutture.

B.4.3.4 L'Ateneo ha esplicitato e motivato la possibilità di utilizzare soluzioni di "presenza certificata" per la partecipazione alle attività formative e di valutazione, specificandone le modalità e garantendone l'efficacia.

B.4.3.5 L'Ateneo garantisce agli studenti l'accesso per almeno 3 anni ai contenuti e alle attività formative della coorte di afferenza.

B.4.3.6 Le strutture e i servizi di supporto alla didattica a distanza sono adeguati e coerenti con le scelte didattiche esplicitate nella Carta dei Servizi e tengono in considerazione gli studenti con disabilità e con disturbi specifici di apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

Autovalutazione:

Non applicabile

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Non applicabile

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Non applicabile

Fascia di valutazione: Non applicabile

B.5) Gestione delle informazioni e della conoscenza

B.5.1) Gestione delle informazioni e della conoscenza

B.5.1.1 L'Ateneo dispone di uno o più sistemi informativi integrati per l'acquisizione, la validazione, l'elaborazione, l'archiviazione, l'utilizzo e la condivisione di dati, informazioni e conoscenze di origine interna ed esterna, assicurandone la correttezza, l'affidabilità, la sicurezza, la protezione e la rilevanza ai fini della pianificazione strategica, della gestione operativa, dell'Assicurazione della Qualità e del raggiungimento degli obiettivi.

B.5.1.2 L'Ateneo garantisce la sicurezza, la protezione e la valorizzazione delle conoscenze sviluppate al proprio interno e della proprietà intellettuale dell'organizzazione (brevetti, marchi, copyright, etc.).

B.5.1.3 L'Ateneo utilizza strumenti di comunicazione specifici per le attività di trasferimento della conoscenza al servizio della collettività e del sistema produttivo del territorio di riferimento, promuove e svolge attività di disseminazione dei risultati della ricerca presso la collettività.

Autovalutazione:

B.5.1.1 La gestione delle informazioni è un processo vitale per Bocconi e funge da cardine per le attività didattiche, di ricerca e di terza missione. In linea con il PS (**AII.1**), Bocconi ha definito, nel Technology Steering Committee, un percorso strategico per lo sviluppo dell'ecosistema tecnologico dell'Ateneo; il Direttore Technology è responsabile della sua implementazione. (**AII.2, cap. 2.1**).

L'ecosistema tecnologico applicativo di Bocconi (uno schema grafico si trova in **AII.3** e in **AII.2, cap. 7.1**) è basato su: una infrastruttura (**AII.2, cap. 4**) composta dalla rete del campus, che interconnette tutti gli edifici mettendoli in comunicazione con la rete nazionale GARR e garantisce una copertura wi-fi totale di tutti gli spazi; un data center interno al campus, che durante il 2024 è stato completamente rinnovato per garantire una maggiore protezione dei sistemi oltre che una maggiore efficienza energetica; la progressiva adozione del cloud tramite l'integrazione di piattaforme SaaS e l'uso sempre maggiore dei cloud pubblici AWS e Azure (**AII.4**).

Su tale infrastruttura si innesta un ecosistema applicativo (**AII.2, cap. 7**) costituito da vari sistemi informativi, caratterizzati da vari livelli di interoperabilità, tra i quali spiccano:

- Lo **Student Information System (SIS)** che gestisce la carriera degli studenti dall'ammissione fino alla laurea, la carriera e lo status giuridico dei professori, i processi amministrativi della didattica inclusa la pianificazione delle lezioni, l'impegno degli spazi fisici e del tempo dei docenti, l'organizzazione delle attività didattiche, la gestione del processo tesi di dottorato;
- Il **Learning Management System (LMS)**, che funge da piattaforma centrale per l'insegnamento e permette ai docenti di distribuire materiali didattici, somministrare test, facilitare la comunicazione con gli studenti, promuovere l'innovazione nel modello didattico supportando l'inclusione e la personalizzazione dell'apprendimento;
- Il **Customer Relationship Management (CRM)**, dove vengono centralizzate le schede dei contatti esterni e gestite le relazioni e le comunicazioni con gli stakeholder dell'Università, aiutando a migliorare l'efficacia delle comunicazioni e a personalizzare l'approccio verso potenziali studenti, studenti, Alumni, partner e terza missione in generale;
- L'**Enterprise Resource Planning (ERP)** attraverso il quale transita tutta la gestione finanziaria e contabile dell'Università ed è quindi la base per i processi di pianificazione di budget, controllo di gestione, tracciamento delle vendite, ammortamento dei cespiti, ottimizzazione dei processi amministrativi.

Tutti questi sistemi informativi sono oggetto di un piano di ammodernamento complessivo: nell'ultimo triennio sono stati completati progetti di rinnovamento su SIS e LMS, attualmente è in corso la completa re-implementazione del CRM mentre l'ERP sarà il focus di un progetto iniziato nel 2025.

Intorno a questi sistemi informativi principali si innestano poi moduli gestionali specializzati per attività specifiche e, anche in quest'area, sono stati eseguiti importanti progetti di ammodernamento come ad esempio:

- Zendesk, per la gestione unificata dei servizi di supporto agli studenti (2022);
- Alma, per la gestione della Biblioteca (2023);
- OneTrust, per i processi di compliance (2023);
- Oracle HCM, per la gestione del personale (2024);
- Symplicity, per la gestione dei servizi alla carriera degli studenti (2023);
- Dreamapply per la gestione dei processi di ammissione e di erogazione delle agevolazioni (2024).

La gestione della reportistica e l'organizzazione integrata della conoscenza sono realizzate, in base ad un progetto iniziato nel 2021 (**AII.5**), tramite un data lake centralizzato, all'interno del quale stanno confluendo progressivamente i dati di tutti i sistemi rilevanti a

supporto dei processi di monitoraggio e pianificazione strategica, gestione operativa, valutazione del raggiungimento degli obiettivi **(All.2, cap. 7.8)**.

Dal 2023 la gestione di questo ambito è affidata all'unità organizzativa denominata, dall'1.1.2025, "Innovation, Transformation & Foresight" (ex Digital Transformation).

Con riferimento agli aspetti di AQ, il PQA definisce i criteri e le modalità di condivisione di dati e la reportistica di supporto, anche tramite dati di provenienza esterna (v. **PdA C.2**). Tra l'altro, il sistema di data lake e reportistica raccoglie i risultati dei questionari di valutazione della qualità della didattica che vengono distribuiti periodicamente agli studenti, creando dashboard con dati aggregati che vengono poi distribuiti al PQA, al NdV, alle CPDS, alle Scuole, ai Dipartimenti, ai CdS e a tutto il corpo docente, dando ad ognuno la visibilità sui dati di proprio interesse.

Analogamente i sistemi gestionali consentono il monitoraggio della quantità di ore di docenza erogata dai diversi Dipartimenti in relazione alle esigenze didattiche.

La comunicazione verso docenti, comunità accademica, staff e studenti è realizzata tramite un ampio ventaglio di strumenti dedicati:

- Lo staff e i docenti hanno a disposizione una intranet e un portale denominato "Agenda" nel quale trovano, in maniera unificata, le informazioni rilevanti come ad esempio calendario didattico, eventi in corso, link alle procedure principali, documenti di linee guida;
- Gli studenti hanno a disposizione il sito web yoU@B (Agenda dello studente) e una versione app dello stesso, ottimizzata per l'uso in mobilità, che presenta il libretto degli esami, il calendario delle lezioni e permette di fissare appuntamenti con i professori, eseguire l'iscrizione ad un appello, prenotare una scrivania nei posti studio, etc.
- Il servizio Postmaster viene utilizzato per diffondere circolari e informative tramite e-mail, con la possibilità di indirizzare ogni comunicazione a categorie specifiche di persone.

L'interoperabilità tra i sistemi e moduli è garantita tramite integrazioni basate su protocolli aperti che in passato erano realizzate tramite scambi giornalieri di file in formato aperto ma, sempre più, sono sostituiti da Application Programming Interface (API), tramite le quali i dati fluiscono in maniera continua in tempo reale **(All.5 e All.2, cap. 7.8)**. L'applicazione di questi principi di interoperabilità è garantita anche tramite l'introduzione di **clause standard (All.2, cap 8.4)** applicate a tutti i contratti con i fornitori tecnologici.

Particolare attenzione viene messa nella protezione dell'integrità, della confidenzialità e della disponibilità dei dati. Nel 2021 è iniziato un percorso per il rafforzamento complessivo della cybersecurity dell'Ateneo **(All.6)** con numerosi investimenti in soluzioni tecnologiche (ad esempio l'incremento delle licenze Microsoft 365 al livello A5, implementazione dell'autenticazione a doppio fattore, implementazione di un sistema di monitoraggio SIEM, implementazione di una scansione continua delle vulnerabilità sulla superficie esterna), l'erogazione di corsi di formazione verso lo staff e il corpo docente, la realizzazione di attacchi simulati.

Nel 2023 sono stati inoltre iniziati un progetto per la creazione di un piano di Disaster Recovery e un progetto per ottenere una certificazione di qualità ISO27001 **(All.7)**.

Internamente alla Direzione Technology la sicurezza dei dati è perseguita tramite la stretta collaborazione tra il Security Operation Center (SOC) e la funzione di IT Compliance. In particolare, il SOC ha il compito di proteggere proattivamente l'organizzazione dalle minacce informatiche, garantendo operativamente la sicurezza, l'integrità, la disponibilità e la confidenzialità delle sue risorse informative e infrastrutture tecnologiche. IT Compliance si concentra invece sui processi di governance, gestione dei rischi e compliance (GRC), definendo politiche e linee guida in linea con il PS e le migliori pratiche, conformemente agli standard e alle normative applicabili, monitorandone l'attuazione **(All.2, cap.8)**.

L'attività di IT Compliance è svolta in stretta collaborazione con le funzioni preposte alla protezione dei dati personali e alla conformità alla normativa GDPR. In quest'ambito l'Ateneo si è dotato di una organizzazione articolata con la nomina di un Data Protection Officer, un Data Protection Advisor, un comitato Data Protection Team e una rete di Privacy Angel distribuiti in tutte le direzioni **(All.8)**.

Particolare importanza viene data infine alla promozione dei comportamenti etici e alla trasparenza.

Il [Comitato Etico](https://ecr.unibocconi.it) si avvale di un portale web dedicato (<https://ecr.unibocconi.it> - accesso riservato a ricercatori Bocconi) nel quale i ricercatori devono caricare le schede descrittive di tutti i progetti di ricerca, che vengono poi vagliati per quanto riguarda gli aspetti sensibili rispetto ai principi etici fondamentali.

Il Codice etico di Bocconi è costituito dall'insieme del Codice deontologico dell'Università Bocconi ([Honor Code](#)), del Codice di comportamento dei professori e ricercatori dell'Università Bocconi, del Codice di comportamento dei docenti e dei ricercatori di SDA Bocconi e del [Codice di comportamento](#) degli studenti dell'Università Bocconi. Il Codice etico sancisce i valori etici e i doveri che i membri della Comunità Bocconi devono rispettare e la cui violazione può comportare responsabilità disciplinare.

B.5.1.2 Nel 2024 Bocconi ha definito una strategia per la protezione della proprietà intellettuale tramite l'approvazione di una

Intellectual Property Policy (All.9) la cui predisposizione, aggiornamento, manutenzione e diffusione è affidata ad un tavolo ad hoc denominato IP Team. La IP Policy definisce le tutele, le regole e il piano di azione per la gestione, la salvaguardia e la valorizzazione della proprietà intellettuale, intesa come diritto d'autore, marchi e brevetti (**All.10**). La IP Policy e l'IP Team sono, in particolare, il risultato di un'azione di miglioramento rispetto al monitoraggio e la salvaguardia della proprietà intellettuale derivante dalla presa di coscienza a seguito di una survey rivolta agli uffici Bocconi pertinenti condotta nel 2023, che ha evidenziato la necessità di rafforzare la protezione della proprietà intellettuale.

Sul fronte del diritto d'autore è stato realizzato un repository centralizzato del codice sorgente (**All.2, cap. 8.5**) per i software sviluppati dall'università e sono state inserite clausole di protezione standard (**All.2, cap 8.4**) in tutti i contratti attivi e passivi (quali, ad esempio, contratti con i fornitori, contratti con i clienti, ricerca e formazione, moduli di iscrizione ai corsi).

Particolare attenzione viene posta anche nella tutela del nome e dei marchi Bocconi, che rappresentano un asset di grande valore per garantire la riconoscibilità e la reputazione dell'Ateneo. Tale tutela si svolge tramite costante attività di sorveglianza, ad esempio rispetto ai rischi di cybersquatting, e la costante esecuzione di azioni legali verso i tentativi di falsificazione.

B.5.1.3 La comunicazione verso l'esterno è un processo cruciale per la disseminazione scientifica, la diffusione dei messaggi istituzionali e la trasmissione dell'identità e degli obiettivi della Bocconi. Il processo è gestito dalla Direzione Corporate Marketing & Communication che, nel Piano di Comunicazione (**All.11**), ha definito obiettivi e canali di comunicazione per i principali target: docenti interni, comunità accademica/scientifica, staff, studenti, Alumni, etc.

Tali obiettivi sono pienamente sinergici rispetto a quelli delineati dal PS e supportano il Rettore in carica nel perseguire le linee di indirizzo che ne costituiscono il mandato. Progetti specifici di comunicazione, descritti nell'allegato, fanno dunque riferimento a obiettivi e finalità del PS.

Per quanto concerne, in particolare, il trasferimento della conoscenza, l'Ateneo ha realizzato un articolato sistema di divulgazione scientifica:

- La rivista [Sarfatti25](#), per gli Alumni dell'Ateneo e la newsletter [Knowledge Bocconi](#) per la divulgazione scientifica, confluite nell'Hub "[News and Events](#)";
- I [podcast](#), dedicati all'approfondimento di specifici temi;
- [SDA Bocconi Insight](#), canale di divulgazione della SDA;

per cui si rimanda alla descrizione fornita nell'ambito della SUA-TMIS (**All.12**), area "Divulgazione scientifica".

Alle attività di cui sopra si aggiungono gli eventi in cui ricercatori dell'Ateneo espongono il proprio lavoro ad una platea di persone interessate (es. "Notte europea dei ricercatori").

Un altro canale di diffusione della conoscenza ad un pubblico ampio è rappresentato dai MOOC – corsi a distanza che consentono alle persone, anche di diversa provenienza geografica, di accedere ad una formazione universitaria – che l'Università Bocconi ha sviluppato a partire dal 2014, appoggiandosi ad una piattaforma internazionale di successo, Coursera. Per maggiori dettagli, si rimanda all'**All.12**, area "MOOC".

Più in generale, la comunicazione Bocconi si avvale di numerosi i canali (**All.2, cap. 7.6**):

- Il sito web istituzionale, con la sua area eventi e l'Hub "News and Events"
- I canali social ufficiali
- I siti web dei dipartimenti e dei centri di ricerca
- Siti web specifici dedicati a eventi e convegni internazionali
- Il sito web dedicato agli Alumni
- Comunicazioni e-mail inviate via CRM e newsletter

L'università Bocconi organizza numerosi eventi di disseminazione che si svolgono all'interno del campus oppure in modalità online, spesso aperti alla partecipazione della cittadinanza (**All.13**).

Tramite la propria casa editrice Egea, operativa fin dal 1988, Bocconi documenta e diffonde la cultura economico-manageriale elaborata in ambito accademico, mettendo a disposizione del mondo dello studio, delle professioni, delle imprese e del lavoro strumenti di cultura e aggiornamento. Con il marchio Bocconi University Press, inoltre, propone contributi al dibattito sulle scienze sociali, con testi di divulgazione, di respiro nazionale e internazionale, in lingua italiana e inglese. Nel tempo, l'evoluzione del contesto ha portato ad una sempre maggiore focalizzazione e al tempo stesso articolazione delle proposte su due direttrici di marcia: formazione (teaching & learning; lifelong learning) e divulgazione (ricerca, saggistica) - <https://www.egeaeditore.it/ita/>.

Punti di Forza:

- L'Ateneo ha investito in un ecosistema IT integrato, con un data center rinnovato, una strategia di progressiva adozione del cloud (AWS, Azure) e un sistema di interoperabilità basato su API-first. Questa struttura garantisce efficienza e scalabilità (*All. 02 - Quadro evolutivo delle tecnologie di Ateneo, All. 03 - Ecosistema tecnologico-applicativo*).
- L'implementazione di un data lake centralizzato per raccogliere ed elaborare dati provenienti dai diversi sistemi garantisce un monitoraggio strutturato delle informazioni accademiche e amministrative, migliorando la capacità di pianificazione strategica (*All. 05 - Data Lake Ateneo (TSC)*).
- L'adozione della Intellectual Property Policy (IP Policy) e la creazione dell'IP Team rappresentano un passo avanti per una gestione più strutturata della proprietà intellettuale (*All. 09 - IP Policy, All. 10 - Verballi IP Committee*).
- L'Ateneo ha messo in atto attività di monitoraggio continuo per tutelare il marchio e prevenire abusi, come il cybersquatting e la falsificazione (*All. 09 - IP Policy*). Questa azione rafforza il posizionamento dell'Università a livello nazionale e internazionale.
- L'Ateneo utilizza strumenti diversificati per la comunicazione e disseminazione della ricerca, tra cui Hub News & Events, SDA Bocconi Insight, Podcast Bocconi e MOOC su Coursera, aumentando l'accessibilità ai contenuti scientifici (*All. 11 - Piano di Comunicazione, All. 12 - SUA TMIS 2024*).
- La Bocconi promuove eventi di divulgazione come la Notte Europea dei Ricercatori e collaborazioni con media e aziende per raggiungere un pubblico più ampio (*All. 11 - Piano di Comunicazione, All. 13 - Palinsesto Eventi*).

Aree di miglioramento:

- Tenuto conto dei rischi connessi alla transizione verso il sistema SAP S/4HANA, ad esempio quelli relativi alla continuità informativa, agli assetti organizzativi, alla sostenibilità economico finanziaria, all'affidabilità delle basi informative a supporto dei processi decisionali e di controllo, vanno rafforzate le azioni di monitoraggio.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo gestisce sistematicamente le informazioni e la conoscenza.

I sistemi informativi risultano pienamente integrati.

L'Ateneo ha definito una strategia per la pianificazione e la gestione delle informazioni e delle conoscenze.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 - Piano strategico 2021-2025 e Vision 2030

Descrizione:Versione sintetica del Piano Strategico 2021-25 (approvato il 23 novembre 2020 dal Consiglio di Amministrazione e aggiornato ad aprile 2024), pubblicata sul sito web di Ateneo. La versione estesa è pubblicata sul portale interno [B-Quality](#), (al percorso Sistema Assicurazione Qualità > Vision 2030 e Piano Strategico 2021-2025), dove sono riportati anche l'aggiornamento del PS e l'ultimo monitoraggio.

Dettaglio:Per l'AdC B.5.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 01 - B.5.1 - Piano strategico 2021-2025 e Vision 2030.pdf

- **Titolo:**All. 2 – Quadro evolutivo delle tecnologie di Ateneo

Descrizione:Presentato dal Direttore Technology il 17 giugno 2024 all'Operating Staff Meeting. Documento di sintesi che descrive la governance tecnologica di Ateneo, le linee di sviluppo definite in attuazione del Piano strategico 2021-2025, i macro-progetti eseguiti o programmati, lo stato dell'arte delle infrastrutture e dei sistemi applicativi, il processo di pianificazione e monitoraggio, il coinvolgimento delle altre unità organizzative e i cicli di manutenzione.

Dettagli: Per l'AdC B.5.1.1 e con particolare riferimento al Technology Steering Committee e alle linee strategiche, si veda il capitolo 2.1. Con riferimento alle infrastrutture tecnologiche, si veda il capitolo 4; per i sistemi informativi, si veda il capitolo 7; per i sistemi gestionali specifici, si veda il capitolo 7.6; con riferimento alla Intranet, si veda il capitolo 7.8; per le clausole standard, si veda il capitolo 8.4 e con riferimento al repository e alla gestione del codice sorgente, si veda il capitolo 8.5.

File: All. 02 - B.5.1 - Quadro evolutivo delle tecnologie di Ateneo.pdf

• **Titolo:** All. 3 - Ecosistema tecnologico applicativo di Ateneo

Descrizione: Estratto del documento "Quadro evolutivo delle tecnologie di Ateneo", presentato dal Direttore Technology all'Operating Staff Meeting del 17 giugno 2024. Documento illustrativo dell'ecosistema tecnologico applicativo di Ateneo, articolato in: back-office, front end, information systems, technological services e reporting.

Dettagli: Per l'AdC B.5.1.1, si veda l'intero documento.

File: All. 03 - B.5.1 - Ecosistema tecnologico-applicativo Ateneo.pdf

• **Titolo:** All. 4 – Cloud Strategy (Technology Steering Committee)

Descrizione: Approvato il 14 febbraio 2020. Verbale della riunione del Technology Steering Committee, nel quale si illustra la roadmap per l'adozione progressiva del cloud.

Dettagli: Per l'AdC B.5.1.1, si veda l'intero documento, con particolare riferimento all'allegato all'OdG "CTO +5 months".

File: All. 04 - B.5.1 - Cloud Strategy (TSC).pdf

• **Titolo:** All. 5 – Data lake di Ateneo (Technology Steering Committee)

Descrizione: Approvato il 19 novembre 2020. Verbale della riunione del Technology Steering Committee, nel quale si condividono gli aggiornamenti rispetto al progetto di implementazione di un data lake centralizzato.

Dettagli: Per l'AdC B.5.1.1, si veda l'intero documento.

File: All. 05 - B.5.1 - Data lake Ateneo (TSC).pdf

• **Titolo:** All. 6 – Cybersecurity Assessment (Technology Steering Committee)

Descrizione: Approvato il 28 gennaio 2021. Verbale della riunione del Technology Steering Committee, durante il quale si discutono le azioni pianificate in materia di cybersecurity dall'Università.

Dettagli: Per l'AdC B.5.1.1, si veda l'intero documento, con particolare riferimento all'allegato all'OdG "Cybersecurity assessment and roadmap".

File: All. 06 - B.5.1 - Cybersecurity Assessment (TSC).pdf

• **Titolo:** All. 7 – Sistema di gestione ISO27001

Descrizione: Redatto il 11 settembre 2023. Verbale dell'incontro di kick-off per l'avvio del progetto di implementazione del sistema di gestione ISO27001.

Dettagli: Per l'AdC B.5.1.1, si veda l'intero documento.

File: All. 07 - B. 5.1 - Sistema di gestione ISO27001.pdf

• **Titolo:** All. 8 – Sistema di gestione Data protection

Descrizione: Documento che si articola in: modello di gestione per data protection di Ateneo; lettera di nomina del 7 luglio 2022, a firma del Consigliere Delegato, del Direttore della Direzione Technology quale componente del Data protection team di Ateneo.

Dettagli: Per l'AdC B.5.1.1, si veda l'intero documento.

File: All. 08 - B. 5.1 - Sistema di gestione Data protection.pdf

• **Titolo:** All. 9 - Intellectual Property Policy

Descrizione: Approvato il 28 febbraio 2024 dal Comitato Esecutivo. Politiche redatte dalla Direzione Library & Archives per la tutela e la gestione dei diritti di proprietà intellettuale e della proprietà industriale in quanto asset di competitività per l'Università.

Dettagli: Per l'AdC B.5.1.2, si veda l'intero documento.

File: All. 09 - B. 5.1 - Intellectual Property Policy.pdf

- **Titolo:**All. 10 – Verbali Intellectual Property Committee

Descrizione:Documento che si compone dei verbali delle riunioni dell'Intellectual Property Committee rispettivamente del 14 febbraio 2023, del 30 marzo 2023, del 9 maggio 2023, del 27 giugno 2023, del 15 dicembre 2023 e del 05 marzo 2024, e che ne attesta, inoltre, la composizione e gli obiettivi.

Dettagli:Per l'AdC B.5.1.2, si veda l'intero documento.

File:All. 10 - B. 5.1 - Verbali Intell Property Committee.pdf

- **Titolo:**All. 11 – Piano di comunicazione 2024-2025

Descrizione:Redatto nel mese di novembre 2024 dalla Direzione Corporate Marketing & Communication, che definisce gli obiettivi e i macro-progetti per l'a.a. 2024-2025, in relazione ai target di riferimento.

Dettagli:Per l'AdC B.5.1.2, si veda l'intero documento.

File:All. 11 - B. 5.1 - Piano di comunicazione 2024-2025.pdf

- **Titolo:**All. 12 – Estratto SUA-TMIS relativo alle attività di Divulgazione scientifica e MOOC

Descrizione:Approvato dal Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di Terza Missione e Impatto sociale il 16 gennaio 2025. Estratto del Documento descrittivo delle attività di Terza Missione censite in Università Bocconi, relativo alle sole attività di Divulgazione scientifica (I.8 – Public Engagement) e MOOC (I.7 - Formazione continua, apprendi-mento permanente e didattica aperta).

Dettagli:Per l'AdC B.5.1.3, si veda l'intero documento.

File:All. 12 - B.5.1 - Scheda SUA TMIS 2024.pdf

- **Titolo:**All. 13 – Palinsesto eventi 2023-2024

Descrizione:Redatto dalla Direzione Corporate Marketing & Communication. Documento illustrativo del palinsesto degli eventi programmati per l'a.a. 2023-2024, suddivisi in categorie definite dal target di riferimento e dagli obiettivi intrinseci e corredati dall'indicatore di peso incarico, che determina il grado di coinvolgimento della Direzione negli stessi.

Dettagli:Per l'AdC B.5.1.2, si veda l'intero documento.

File:All. 13 - B. 5.1 - Palinsesto eventi 2023-2024.pdf

C) ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

In questo 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.

C.1)

C.1) Autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti con il supporto del Presidio della Qualità

C.1.1 L'Ateneo assicura il riesame periodico delle attività dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti attraverso strumenti di analisi e valutazione predisposti dal Presidio della Qualità.

C.1.2 L'Ateneo assicura il coinvolgimento del personale docente e tecnico-amministrativo e degli studenti/dottorandi nei processi di autovalutazione e valutazione, assicurando loro l'accesso ai dati e alle informazioni utili con il necessario livello di dettaglio.

C.1.3 Il Presidio della Qualità predispone linee guida e documentazione a supporto dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti e delle CPDS, assicurando un adeguato supporto metodologico e operativo.

C.1.4 Il Presidio della Qualità diffonde e promuove la cultura della qualità e svolge attività di formazione a supporto dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti, delle CPDS e delle Facoltà/Scuole e di eventuali altre strutture che operano nell'ambito dell'Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

C.1.1 Al fine di assicurare l'efficacia del riesame periodico, l'Ateneo, tramite l'azione del PQA, svolge le attività necessarie per garantire la rispondenza delle attività di AQ con la normativa AVA/ANVUR (predispone linee guida, aggiornando norme/modelli/procedure e definendo le tempistiche di gestione delle attività di AQ), ne monitora i risultati (in termini di performance, verificate attraverso dashboard e cruscotti, nonché tramite l'organizzazione di indagini di soddisfazione interna) e verifica l'implementazione delle azioni di miglioramento che derivano dai processi di AQ, rendicontando tutti questi elementi in una relazione annuale.

In particolare, il PQA ha emanato [linee guida](#) in relazione al riesame ciclico dei CdS, al riesame dei PhD, Dipartimenti e Centri di Ricerca, che si svolgono con periodicità sistematica. Ogni azione di miglioramento generata all'interno dei processi di riesame è monitorata centralmente dal PQA (**AII.1**).

L'architettura del Sistema di AQ è descritta in un documento del PQA dove sono esplicitati i processi di AQ e sono definiti i ruoli e le interazioni dei diversi attori (**AII.2**).

Da più di trent'anni l'Ateneo adotta un insieme di strumenti e meccanismi finalizzati al controllo e al miglioramento della qualità della formazione e della ricerca, ispirandosi ai modelli e alle migliori prassi a livello nazionale e internazionale. Dalla sua costituzione nel 2013, il PQA ha promosso la piena diffusione dei principi, delle politiche (**AII.3**), dei meccanismi e delle procedure di AQ in una logica di miglioramento continuo, in armonia con la visione e le strategie dell'Ateneo.

La logica di fondo che orienta tutti i processi del Sistema di AQ è quella del ciclo Plan/Do/Check/Act, che conduce al riesame periodico delle attività a tutti i livelli.

Con riferimento ai **CdS**, il riesame viene effettuato attraverso:

- la consultazione periodica degli stakeholder dei CdS (Tavoli di consultazione dei CdS) (**AII.4**), quale ulteriore elemento di confronto;
- la Scheda di Monitoraggio Annuale (SMA), il Rapporto di Riesame Ciclico di CdS (RRC) (**AII.5**), predisposti dai Gruppi di Riesame secondo le scadenze definite dal PQA e, per quanto concerne il RRC, con periodicità non superiore ai 5 anni. Tali documenti contengono un esame approfondito dell'andamento dei programmi, anche attraverso l'analisi di indicatori ANVUR e interni tramite Tableau de Bord (TdB);
- la relazione annuale delle CPDS (**AII.6**), che consente di individuare e proporre indicazioni per il miglioramento dei processi che garantiscono la qualità e l'efficacia della didattica e dei relativi servizi. Il PQA assicura il coordinamento metodologico ai lavori

delle CPDS anche attraverso attività di formazione (moduli online asincroni) e incontri nei quali condivide scadenze e modalità di lavoro. I contenuti delle relazioni vengono discussi all'interno dei Comitati di CdS al fine di individuare azioni in risposta alle aree di miglioramento evidenziate. Il PQA annualmente, a settembre, elabora un documento di sintesi che contiene il riepilogo degli interventi definiti dai CdS, che viene presentato ai Consigli di Scuola;

- le analisi degli esiti degli sbocchi occupazionali e delle opinioni degli studenti sulla didattica (OPIS), con un grado di copertura pari al 100% degli insegnamenti erogati in Bocconi.

Il PQA traccia le azioni provenienti dai vari organi di AQ in un cruscotto di monitoraggio (**AII.1**) e ne monitora l'efficacia. Ad esempio, per quanto riguarda i riesami ciclici, i CdS annualmente compilano una scheda di avanzamento lavori (**AII.5**), finalizzata a tenere traccia dello sviluppo delle azioni di miglioramento, le cui risultanze sono riportate all'interno del cruscotto di monitoraggio.

Con riferimento ai **Dottorati di Ricerca**, l'Ateneo, conformemente a quanto raccomandato dal NdV nella Relazione 2022, ha perfezionato il processo di riesame che prevede:

- l'organizzazione di specifici Tavoli di consultazione degli stakeholder, che comprendono anche Alumni dei rispettivi PhD;
- il monitoraggio delle principali performance dei PhD tramite l'analisi di specifici indicatori e delle pubblicazioni prodotte dai dottori di ricerca che hanno conseguito il titolo negli ultimi 5 anni;
- il monitoraggio degli esiti delle survey condotte presso i dottorandi al termine di ogni insegnamento (con una copertura pari al 100%) e alla fine di ogni anno di corso (in questa indagine si verifica anche la soddisfazione sui servizi erogati) e presso i dottori di ricerca a 1 e 2 anni dal conseguimento del titolo;
- la stesura di un rapporto di monitoraggio annuale e di RRC, secondo i tempi indicati nelle linee guida (**AII.7**). Analogamente ai CdS, le azioni di miglioramento definite nell'ambito di questi processi vengono riportate in uno specifico cruscotto e il PQA periodicamente ne verifica lo stato di implementazione.

Per quanto riguarda i **Dipartimenti**, ai quali sono delegati la gestione e lo sviluppo delle risorse umane e di tutte le iniziative per promuovere l'eccellenza nella ricerca individuale e nella didattica, è prevista una pianificazione triennale, coincidente con il mandato dei Direttori (**AII.8**). L'input dei Piani Triennali è costituito dagli obiettivi strategici, integrati da parte dei Direttori di Dipartimento con obiettivi specifici presentati ad inizio mandato. Lo stato di avanzamento dei risultati viene monitorato annualmente nel "Rapporto di riesame annuale del Piano triennale".

Il NdV commenta, a livello aggregato di tutti i Dipartimenti (**AII.9**), alcuni indicatori utilizzati nell'ambito del processo di monitoraggio annuale delle performance delle strutture di ricerca e rientranti nel "TdB dei Dipartimenti".

Per i Centri di Ricerca, il Piano viene definito annualmente per il successivo triennio, in occasione della definizione del budget annuale. Il riesame delle performance di tutti i Centri di Ricerca viene effettuato annualmente dal Comitato dei Direttori dei Centri di Ricerca (CODICE). Dal riesame possono derivare spunti utili per la definizione del piano successivo e possono essere identificate aree di miglioramento da affrontare con interventi da parte dell'Ateneo.

Il Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di TMIS (**AII.10**), presieduto dalla Prorettrice delegata, aggiorna la mappatura delle attività, ne monitora i risultati, predispone la SUA ed effettua il riesame annuale.

C.1.2 L'Ateneo garantisce lo svolgimento di tutte le attività di autovalutazione, valutazione e monitoraggio con il supporto dell'Ufficio Quality Assurance & Accreditation, che coadiuva gli organi di AQ nella gestione operativa di tutti i processi di AQ.

Il PQA dal 2023 ha incluso nella propria compagine un Rappresentante degli studenti per i CdS e dal 2024 anche un Rappresentante per i PhD.

Anche il NdV, a valle della modifica statutaria implementata alla fine del 2023, ha rivisto la propria composizione introducendo un Rappresentante degli studenti (**AII.11**).

Anche l'ascolto degli Alumni è molto importante, come è dimostrato dalla loro consultazione nell'ambito dei Tavoli degli stakeholder dei PhD.

Il PQA predispone documenti di sintesi, cruscotti, analisi e resoconti, condivisi con gli organi e gli uffici interessati. La struttura organizzativa è coinvolta a tutti i livelli, assicurando la gestione coordinata dei processi.

Il principale strumento informativo e formativo sui temi dell'AQ, oltre al sito web, è [B-Quality](#), un portale interno sull'AQ, aperto a tutta la comunità Bocconi (docenti, studenti e staff) e utilizzabile per la consultazione di materiali, normativa, linee guida e attività di formazione. Un altro strumento per la condivisione di aggiornamenti e regole è l'Agenda You@B, un tool elettronico, profilato per categorie di utenti, all'interno del quale, ad esempio, i docenti possono visualizzare gli esiti di monitoraggi/survey.

L'Ateneo crea le condizioni e verifica, tramite l'azione di monitoraggio svolta dal PQA, che gli studenti siano attivamente coinvolti nei processi di valutazione di CdS e Dottorati, attraverso la partecipazione alle rilevazioni delle loro opinioni e le proposte formulate nell'ambito degli organi di gestione e di AQ, quali il CdA, il CA, i Consigli di Scuola, i Collegi dei PhD, i Comitati di CdS, i Gruppi di riesame dei CdS, le CPDS (le rappresentanze studentesche nei vari organi di Ateneo sono indicate sul [sito web](#)).

Docenti e studenti sono coinvolti nei processi di AQ tramite: i rapporti di riesame dei CdS, le relazioni periodiche delle CPDS, gli incontri delle Direzioni dei CdS con i Rappresentanti degli studenti (**AII.12**), i Tavoli di consultazione dei CdS, i focus group per il RRC del Sistema di AQ. Un'ulteriore forma di ascolto degli stakeholder interni è l'erogazione di survey di customer satisfaction sui servizi erogati nei confronti di studenti, Faculty e staff (**AII.13**).

Nell'ambito del continuo coinvolgimento degli studenti nell'AQ si segnala l'attività dei focus group: in particolare, l'Ateneo ha creato un gruppo di studenti, chiamato a partecipare a incontri e ad esprimersi su tematiche di volta in volta concordate (revisione questionari di valutazione, test applicativi, fruibilità del sito web) (**AII.14**). Oltre a queste forme di coinvolgimento normate e formalizzate, gli studenti possono avanzare richieste di supporto attraverso l'applicativo BinTouch, che prevede anche la possibilità di fornire un feedback relativamente alla risposta ricevuta (cfr. AdC B.1.3.2).

Lo staff è coinvolto attivamente a vari livelli nei processi di AQ, mediante la partecipazione a Comitati di CdS/Collegi dei PhD, Consigli di Scuola, Gruppi di Riesame, sondaggi/focus group. Le decisioni prese nell'ambito dei Consigli di Scuola vengono diffuse all'interno degli uffici anche grazie a una procedura online di archiviazione dei verbali delle riunioni, accessibile dalla intranet di Ateneo.

Il PQA organizza e gestisce l'insieme dei flussi informativi e documentali relativi ai processi di AQ, garantendo un'efficiente circolazione dei dati e delle informazioni tra le strutture responsabili e un'adeguata trasmissione ai rispettivi destinatari, a partire dagli organi di governo accademici, in modo da permettere il controllo dello stato di avanzamento delle principali attività e la verifica, attraverso l'analisi dei risultati ottenuti, dell'efficacia delle strategie, delle politiche e dei meccanismi. Lo schema di riepilogo dei principali flussi attivati dagli organi di AQ (**AII.15**) è aggiornato dal PQA in modo da riflettere la struttura del Sistema di AQ.

C.1.3 Il PQA predispose e aggiorna periodicamente linee guida a supporto dei processi di AQ, archiviate nel repository di Ateneo (OneTrust), condivise con gli organi coinvolti e pubblicate nell'area Assicurazione Qualità del [sito web di Ateneo](#) e su [B-Quality](#).

Il supporto metodologico è assicurato prima dell'avvio di ciascun processo di AQ, tramite l'organizzazione di incontri formativi/informativi con i soggetti coinvolti, con l'obiettivo di condividere contenuti, scadenze e modalità operative. Le iniziative formative sono adeguatamente pubblicizzate sul [sito web](#) di Ateneo e su [B-Quality](#), dove ne viene anche rendicontata la partecipazione.

Ogni CdS è tenuto a compilare una "Scheda di Programmazione Attività" (**AII.16**), secondo un template fornito dal PQA, nella quale vengono indicati gli adempimenti e le scadenze previsti, in relazione alle attività degli organi di AQ. Tale documento viene condiviso con il PQA, caricato nella SUA-CdS e viene utilizzato dai Gruppi di AQ per l'organizzazione delle proprie attività, come scadenziario degli argomenti da discutere nell'ambito dei Comitati di CdS e dei monitoraggi da effettuare.

Il PQA verifica che le azioni di miglioramento siano plausibili, misurabili, definite nel tempo e realizzabili, e garantisce che i responsabili ne verifichino adeguatamente l'efficacia e ne comunichino gli esiti. Il PQA, a sua volta, informa il NdV e gli organi apicali competenti.

C.1.4 Il PQA promuove e diffonde la cultura della qualità e del miglioramento continuo attraverso un'attiva opera di sensibilizzazione e coinvolgimento di tutte le componenti dell'Ateneo, anche organizzando attività di formazione e condivisione. Coloro che nel corso dell'anno hanno assunto, per la prima volta, un incarico in un organo di AQ sono invitati a partecipare a moduli formativi online dedicati a specifiche tematiche. Inoltre, il PQA organizza incontri informativi e di approfondimento riservati ai soggetti chiamati ad avviare specifiche attività, richieste dal Sistema di AQ di Ateneo. Ad esempio, vengono organizzate riunioni, guidate dallo staff dell'Ufficio QA&Accreditation, con i Direttori e gli assistenti dei CdS coinvolti nel processo di RRC. Annualmente si tiene un incontro dedicato ai nuovi membri delle CPDS, nel quale sono illustrati ruolo e compiti di docenti e studenti. Nel 2023, nell'ambito del ciclo di formazione istituzionale "120 BIT" (Bocconi Institutional Training), si è tenuto l'incontro "Accreditation Systems between Global Competitiveness and Local Engagement", aperto a tutto lo staff e tenuto dal Presidente del NdV, con l'obiettivo di illustrare il Sistema di AQ. Oltre a due incontri di presentazione del modello AVA3 e del processo di accreditamento, nell'ambito del catalogo formativo dedicato allo staff, sono presenti moduli dedicati all'AQ. L'elenco di tutti gli incontri formativi è riportato sul [sito web](#) e su [B-Quality](#). Ulteriori iniziative legate a un approfondimento dei processi di AQ sono organizzate dal PQA accogliendo le richieste di specifici interlocutori.



Dettaglio

Punti di Forza:

- Dall'autovalutazione e dall'analisi documentale emerge che il Presidio della Qualità, in sinergia con gli altri attori del sistema di AQ e con il rilevante ausilio dell'Ufficio *Quality Assurance & Accreditation*, supporta il riesame periodico e sistematico delle attività dei Corsi di Studio, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca, attraverso la predisposizione di strumenti di analisi e valutazione differenziati, con un approccio complessivamente ben strutturato e documentato.
- Con riferimento, in particolare, ai CdS, il Presidio della Qualità, su sollecitazione del NdV, ha messo a punto dal 2019 un efficace strumento di monitoraggio degli interventi di miglioramento definiti sulla base delle segnalazioni della CPDS ed in generale della componente studentesca nonché all'esito dell'attività di riesame (cruscotto per il monitoraggio delle azioni di miglioramento), verificando annualmente lo stato di avanzamento delle azioni di miglioramento definite sul fronte della didattica. Dal punto di vista temporale tale approccio può considerarsi pienamente consolidato.
- L'Ateneo ha pianificato e attuato un approccio volto a coinvolgere la componente studentesca nei processi di autovalutazione e valutazione, anche attraverso l'introduzione di differenziati strumenti di rilevazione dell'opinione degli studenti e la pianificazione di *focus group* e di incontri tra la Direzione dei singoli CdS e i rappresentanti degli studenti. Dal punto di vista temporale tale approccio può considerarsi pienamente consolidato.
- La predisposizione di una chiara procedura per la verifica ed il *follow-up* dei risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica favorisce la gestione delle criticità derivanti dall'esame degli esiti delle valutazioni espresse dagli studenti. I colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno confermato che alla componente studentesca delle CPDS è assicurato l'accesso ai dati e alle informazioni utili con il necessario livello di dettaglio (ad esempio, esiti disaggregati OPIS).

- Il Presidio della Qualità, soprattutto a partire dal 2023, a seguito del Riesame del Sistema di AQ, ha svolto un'intensa attività che ha condotto alla predisposizione e all'aggiornamento periodico di numerose linee guida, di format e di ulteriore documentazione. Tali documenti, pubblicati sul sito web, definiscono le tempistiche di gestione delle attività di AQ dei CdS (v. Format della Scheda di Programmazione Annuale delle attività del Gruppo di AQ del CdS) e assicurano un adeguato supporto metodologico e operativo ai processi di autovalutazione, valutazione e riesame della didattica. Con riferimento ai CdD, ai Dipartimenti e ai Centri di Ricerca, dall'autovalutazione e dall'analisi documentale emerge che solo di recente il supporto metodologico e operativo del PdQ in relazione alla pianificazione, all'attuazione, al monitoraggio e al miglioramento dei processi di Assicurazione della Qualità è oggetto di linee guida formalizzate e opportunamente documentate.
- Dall'autovalutazione emerge lo svolgimento da parte del Presidio della Qualità di numerose iniziative di formazione e divulgazione in materia di AQ, anche attraverso la realizzazione e l'aggiornamento di moduli formativi asincroni *on line*. Coloro che nel corso dell'anno hanno assunto, per la prima volta, un incarico in un organo di AQ sono invitati a partecipare a moduli formativi *on line* dedicati a specifiche tematiche. Le iniziative formative sono adeguatamente pubblicizzate sul [sito web](#) di Ateneo e su [B-Quality](#) - un portale interno sull'AQ, aperto a tutta la comunità Bocconi (docenti, studenti e staff) e utilizzabile per la consultazione di materiali, normativa, linee guida e attività di formazione - dove ne viene anche rendicontata la partecipazione.

Aree di miglioramento:

- Il processo di riesame periodico delle attività dei CdD e dei Dipartimenti, recentemente pianificato (v.: Linee Guida per il Riesame Ciclico dei CdD del 19 febbraio 2024; Linee guida per la stesura, il monitoraggio e il riesame annuale dei Piani dei Dipartimenti del 15 ottobre 2024) non risulta pienamente consolidato. Sebbene da ultimo sia stato predisposto un cruscotto per il monitoraggio delle azioni di miglioramento dei CdD e dei Dipartimenti, i colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno confermato che, stante il recente avvio del processo, alcune azioni non risultano ancora completate e non emerge una chiara evidenza di come i risultati del monitoraggio vengano sistematicamente analizzati a supporto del miglioramento dei processi e dei risultati relativi alle attività dei CdD e dei Dipartimenti.
- La composizione dei Comitati di CdS limitata ad una rappresentanza di docenti e studenti del CdS non favorisce il coinvolgimento di tutti i docenti del CdS nei processi di gestione e di AQ del CdS.
- Sebbene Le Linee Guida per il funzionamento delle CPDS e il documento "Procedura per la verifica ed il follow up dei risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica" pianifichino un efficace processo di *follow-up* (analisi e presa incarico) delle indicazioni contenute nelle Relazioni Annuali, dall'analisi documentale e dai colloqui svolti nel corso della visita non sono emerse specifiche evidenze della verifica da parte delle CPDS dell'attuazione degli interventi correttivi definiti e degli effetti da essi prodotti.
- I colloqui svolti nel corso della visita ai CdS hanno evidenziato una ancora limitata conoscenza e consultazione, da parte dei diversi attori del sistema di AQ, del portale [B-Quality](#), attivo dal marzo 2024.
- La constatazione di rappresentanti degli studenti non pienamente consapevoli del loro ruolo in alcune CPDS e in altri organi collegiali dimostra spazi di miglioramento nella diffusione della cultura della qualità e nella verifica dell'efficacia delle iniziative di formazione specificamente rivolte a questo importante obiettivo.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

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.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La periodicità del riesame Ciclico dei CdS e della ricerca e della terza missione da parte dei Dipartimenti è gestita in maniera sistematica dall'Ateneo attraverso linee guida contenenti modalità e periodicità del riesame.

Il monitoraggio del riesame è svolto sistematicamente.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All.1 - Cruscotto per il monitoraggio delle azioni di miglioramento

Descrizione:Documento approvato il 20 giugno 2019 dal Presidio di Qualità di Ateneo, che definisce la creazione di uno strumento (cd. cruscotto di monitoraggio) finalizzato a mappare e monitorare in modo strutturato le azioni di miglioramento definite dai CdS. Il cruscotto è uno strumento articolato con cui raccogliere e seguire nel tempo le principali informazioni (tra cui le azioni di miglioramento) riguardanti i CdS e gli altri ambiti collegati ai processi di AQ della didattica. Il cruscotto è stato successivamente esteso alle azioni di miglioramento di PhD, Dipartimenti e TMIS, formulate ai diversi livelli.

Dettagli:Per l'AdC C.1.1 e con riferimento all'estratto del verbale n.2/2019, si vedano il punto D dell'odg "Invito del Nucleo di Valutazione a predisporre un sistema di mappatura e monitoraggio strutturato delle azioni di miglioramento definite dai CdS" e l'All. 1 del verbale "Proposta di schema di riferimento per una mappatura articolata delle azioni di miglioramento derivanti dai processi di AQ dei Corsi di Studio"; con riferimento all'estratto del verbale n.1/2024, si veda il punto 7 "Verifica annuale dello stato delle azioni di monitoraggio definite sul fronte della didattica (cruscotto di monitoraggio)".

File:All. 01 - C.1 - Cruscotto monitoraggio delle azioni di miglioramento.pdf

- **Titolo:**All. 2 - Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università Bocconi

Descrizione:Redatto dal Presidio di Qualità di Ateneo e approvato dal Consiglio Accademico (ultimo aggiornamento 26 novembre 2024). Documento che contiene l'Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo. Il sistema della qualità è stato recentemente aggiornato (estendendo i processi di AQ ai dottorati di ricerca, in linea con gli indirizzi di AVA3) al fine di attuare un processo di miglioramento continuo, per garantire il conseguimento e il mantenimento di standard elevati di qualità in tutte le attività dell'Ateneo.

Dettagli:Per l'AdC C.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 02 - C.1 - Architettura sistema AQ.pdf

- **Titolo:**All. 3 – Politiche per la qualità nella didattica, nella ricerca e nella TMIS, comprensive del loro collegamento con il PS 2021-2025

Descrizione:Politiche per la qualità approvate il 28 novembre 2023 dal Consiglio Accademico e il 19 gennaio 2024 dal Comitato Esecutivo riferite agli ambiti della didattica, ricerca e Terza Missione e Impatto Sociale.

Dettagli:Per l'AdC C.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 03 - C. 1 - Politiche qualità did Ricerca e TMIS.pdf

- **Titolo:**All. 4 - Linee Guida per la consultazione degli Stakeholder

Descrizione:Redatto il 19 luglio 2023 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento, rivolto 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), che comprende le linee guida per lo svolgimento delle consultazioni degli stakeholder, conformemente alle disposizioni della normativa vigente e con quanto raccomandato in materia dall'ANVUR, tenendo anche conto delle prassi sviluppate nel corso degli ultimi anni dall'Università e da altri atenei considerati come benchmark di riferimento.

Dettagli:Per l'AdC C.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 04 - C.1 - Linee Guida consultazione stakeholder.pdf

- **Titolo:**All. 5 - Linee Guida per il monitoraggio annuale e per il riesame ciclico dei Corsi di Studio

Descrizione:Approvato il 29 maggio 2023 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento che comprende le linee guida per la Scheda di Monitoraggio Annuale (SMA) e per il Riesame Ciclico dei CdS (RRC). La SMA si compone di indicatori ANVUR e indicatori interni elaborati da Bocconi per il raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico. Le linee guida dispongono le

modalità e le tempistiche di compilazione della SMA, con particolare riguardo al commento degli indicatori in capo alla Direzione del CdS. Il RRC è il principale momento di autovalutazione del CdS: le linee guida descrivono la composizione, gli attori e i destinatari, la normativa di riferimento e fonti documentali nonché le modalità di verifica dell'attuazione delle azioni definite nella stesura del RRC.

Dettagli:SMA: a) Linee guida; b) Documento di accompagnamento e approfondimento degli indicatori (nota metodologica). RRC: a) Linee guida; b) Schema di Rapporto di Riesame Ciclico di un Corso di Studio; c) Modulo per monitoraggio delle azioni del Riesame Ciclico (cfr. AdC C.1.1, scheda di avanzamento lavori del RRC).

File:All. 05 - C.1 - Linee guida SMA e RRC.pdf

• **Titolo:**All. 6 - Linee Guida per il funzionamento delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti

Descrizione:Approvato il 29 maggio 2023 e aggiornato il 5 giugno 2024; definisce le basi normative, la composizione, i compiti e le funzioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS). Il documento include il format della relazione annuale da elaborare a cura delle CPDS così come approvato dal Presidio di Qualità di Ateneo e il Regolamento aggiornato delle CPDS, emanato con D.R. n. 17/2024.

Dettagli:Per l'AdC C.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 06 - C.1 - Linee guida CPDS.pdf

• **Titolo:**All. 7 - Linee guida per il riesame ciclico dei PhD, con Schema di RRC e Modulo per il monitoraggio delle azioni

Descrizione:Approvato il 19 febbraio 2024 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Il documento comprende: le linee guida per il Riesame Ciclico dei PhD; lo schema di Rapporto di Riesame Ciclico (RRC); il modulo per il monitoraggio delle azioni del riesame ciclico dei PhD. Il RRC è il principale momento di autovalutazione dei Corsi di Dottorato di Ricerca (PhD): le linee guida, approvate dal Presidio di Qualità di Ateneo il 19 febbraio 2024, descrivono la composizione, gli attori e i destinatari, la normativa di riferimento e fonti documentali, nonché le modalità di verifica dell'attuazione delle azioni definite nella stesura del RRC.

Dettagli:Per l'AdC C.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 07 - C.1 - Linee guida riesami PhD.pdf

• **Titolo:**All. 8 – Linee Guida per il monitoraggio e il riesame annuale dei Piani triennali dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca

Descrizione:Linee guida approvate il 15 ottobre 2024 (Dipartimenti) e il 5 giugno 2024 (Centri di Ricerca) dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento che comprende: le linee guida che descrivono i compiti e le risorse finanziarie di cui le strutture dispongono e forniscono indicazioni sul sistema di monitoraggio annuale delle performance; i Tableau de Bord, corredati dai criteri di computazione delle variabili.

Dettagli:Per l'AdC C.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 08 - C.1 - Linee guida piani e monitoraggio dipartimenti e CDR.pdf

• **Titolo:**All. 9 – Commento del NdV sulle performance di Dipartimenti e Centri di Ricerca

Descrizione:Documento che contiene l'estratto della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione di Ateneo sull'anno 2023, approvata l'8 ottobre 2024.

Dettagli:Per l'AdC C.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 09 - C.1 - Commento Nucleo performance Dipartimenti.pdf

• **Titolo:**All. 10 - Comitato di supporto e coordinamento delle attività di Terza Missione e Impatto Sociale

Descrizione:Estratto del Decreto Rettorale n. 109 del 11 novembre 2024 di rinnovo del Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di Terza Missione e Impatto Sociale e integrazione della composizione del Comitato con Decreto Rettorale n. 115 del 9 dicembre 2024. I decreti definiscono componenti e compiti del comitato.

Dettagli: Per l'AdC C.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 10 - C.1 - Comitato TMIS.pdf

• **Titolo:**All. 11 – Decreti di nomina dei rappresentanti degli studenti del PQA e del NdV

Descrizione:Documento che comprende: 1) D.R. n. 54/2023 per la nomina del Rappresentante degli studenti per il Presidio di Qualità di Ateneo; 2) lettera di nomina Prot. n. 6117-m/6 del 24/05/2022 per la nomina del Rappresentante dei dottorandi per il

Presidio di Qualità di Ateneo. Si precisa che, secondo l'art. 3 del Regolamento del Presidio di Qualità, la carica di Rappresentante degli studenti per i Dottorati di Ricerca coincide con quella del Rappresentante degli studenti per la Scuola di Dottorato; 3) D.R. n. 38/2024 per la nomina della Rappresentante degli studenti eletta per il Nucleo di Valutazione di Ateneo.

Dettagli: Per l'AdC C.1.2, si veda l'intero documento.

File: All. 11 - C.1 - Nomina rappresentanti degli studenti.pdf

- **Titolo:** All. 14 - Attivazione e test di usabilità B-Quality

Descrizione: Approvato il 19 febbraio 2024 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Estratto del verbale del 19 febbraio 2024 del Presidio di Qualità di Ateneo in cui si illustra il sito B- Quality e si riporta l'esito del test di usabilità effettuato da studenti, docenti e staff.

Dettagli: Per l'AdC C.1.2, si veda l'intero documento.

File: All. 14 - C.1 - Attivazione e test di usabilità B-Quality.pdf

- **Titolo:** All. 15 - Schema di riepilogo dei principali flussi informativi rilevanti per il sistema di AQ per Organo

Descrizione: Revisione approvata il 15 ottobre 2024 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Schema e quadro sinottico dei principali flussi rilevanti per il Sistema di AQ suddivisi per organo. Il documento individua l'organo attore, la sua composizione dell'organo, il processo di cui è responsabile, la periodicità del processo stesso, i documenti di analisi (input), i risultati attesi dal lavoro dell'organo (output), i destinatari dell'output.

Dettagli: Per l'AdC C.1.2, si veda l'intero documento.

File: All. 15 - C.1 - Flussi processi di AQ.pdf

- **Titolo:** All. 16 - Scheda di Programmazione Annuale delle attività del Gruppo di AQ del CdS

Descrizione: Strumento messo a disposizione dal Presidio di Qualità di Ateneo per la Direzione dei singoli CdS finalizzato alla programmazione delle attività che riguardano l'Assicurazione della Qualità del CdS. La scheda si divide in: tema/ambito di riferimento e tempistiche di riferimento.

Dettagli: Per l'AdC C.1.3, si veda l'intero documento.

File: All. 16 - C.1 - Scheda di Programmazione attività CdS.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:** All. 12 - Esempio di Resoconto dell'incontro tra la Direzione di un CdS e i rappresentanti degli studenti

Descrizione: Esempio di resoconto di incontro informale tra la Direzione del CdS e la rappresentanza studentesca di Finance del 12 dicembre 2023

Dettagli: Per l'AdC C.1.2, si veda l'intero documento.

File: All. 12 - C.1- Resoconto incontro Direzione e rappresentanti studenti.pdf

- **Titolo:** All. 13 - Format dei questionari dei servizi destinati a studenti, faculty e staff

Descrizione: Format dei questionari per la valutazione dei servizi dell'Università destinati a studenti, Faculty e staff elaborati a cura dell'Ufficio Quality Assurance&Accreditation e approvati dal Presidio di Qualità di Ateneo.

Dettagli: Per l'AdC C.1.2, si veda l'intero documento.

File: All. 13 - C.1 - Questionari servizi studenti, faculty e staff.pdf

C.2)

C.2) Monitoraggio del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

C.2.1 Le strutture responsabili dell'Assicurazione della Qualità monitorano sistematicamente l'efficacia del Sistema di AQ, rilevano gli eventuali problemi di loro competenza, propongono azioni di miglioramento plausibili e realizzabili e ne verificano adeguatamente l'efficacia.

C.2.2 I risultati delle attività di monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Presidio della Qualità al Nucleo di Valutazione per le attività di competenza e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

C.2.1 Le strutture responsabili dell'AQ monitorano sistematicamente le azioni di miglioramento proposte nell'ambito dei vari processi di AQ (relazioni CPDS, monitoraggi annuali, riesami ciclici, audit...) a tutti i livelli, anche grazie al ricorso a cruscotti di monitoraggio periodico (**AII.1**). L'Ufficio Quality Assurance & Accreditation provvede a raccogliere e catalogare le informazioni inerenti ai principali processi di AQ nell'ambito del monitoraggio delle strutture accademiche (cfr. AdC A.3.1) ed esegue almeno annualmente un esame complessivo dello stato di implementazione di tutte le azioni monitorate, prevedendone un'analisi approfondita nell'ambito di una delle riunioni del PQA.

A titolo di esempio, nel corso del 2023 sono state monitorate complessivamente 187 azioni di miglioramento per i CdS. Di queste, 130 azioni (pari al 70%) risultavano completate alla data del 05.02.2024, 55 erano in corso d'opera e 2 non sono state realizzate per specifiche ragioni. Con riferimento ai Dipartimenti, Dottorati di Ricerca e TMIS, le azioni monitorate sono rispettivamente pari a 12 per i Dipartimenti, 17 per i PhD e 25 per la TMIS nelle rilevazioni 2024 (**AII.2**).

In generale il sistema di Assicurazione Qualità dell'Ateneo e le relative responsabilità sono descritte nel documento "Architettura del Sistema di AQ" (**AII.3**), nel quale sono esplicitati i processi di riesame periodico delle attività. In tale documento sono altresì definiti i ruoli e le interazioni tra i diversi attori del sistema AQ, con particolare attenzione a: PQA, NdV, CPDS, Gruppi di Riesame, Comitato di Programmazione e Raccordo.

Il PQA è deputato al monitoraggio del funzionamento del Sistema di AQ nell'ambito degli indirizzi definiti dagli organi centrali di governo accademici e assicura che i CdS, i Dottorati di Ricerca, i Dipartimenti e i CdR siano correttamente indirizzati al perseguimento degli obiettivi di qualità, conformemente alle indicazioni del Piano Strategico.

L'efficacia del Sistema di AQ viene sistematicamente monitorata dalle strutture di AQ competenti tramite specifici processi:

- Per quanto riguarda i CdS, attraverso: i monitoraggi annuali e le verifiche sui contenuti dei programmi degli insegnamenti; le consultazioni con gli stakeholder di riferimento; i rapporti di riesame ciclico; le OPIS e le rilevazioni sulla soddisfazione di laureandi, laureati, sui servizi offerti dall'Ateneo e le relazioni delle CPDS.
- In relazione ai Dottorati di Ricerca, attraverso: i monitoraggi annuali e i rapporti di riesame ciclico; le consultazioni con gli stakeholder di riferimento e le rilevazioni sulla soddisfazione di dottorandi e dottori in relazione al percorso accademico e sui servizi offerti dall'Ateneo (**AII.4**).
- Per quanto riguarda i Dipartimenti, attraverso: i Piani Triennali dei Dipartimenti, il loro monitoraggio e riesame (**AII.5**).
- Per i Centri di Ricerca, tramite: i Piani Triennali e il monitoraggio e riesame effettuati dal CODICE (**AII.6**).
- Per le attività di Terza Missione, attraverso il monitoraggio e il riesame annuale svolto dal Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di TMIS (**AII.7**).
- Attraverso la valutazione delle risultanze delle audizioni di CdS, PhD, Dipartimenti e Governance, svolte dal Nucleo di Valutazione di Ateneo.

A sintesi di tali attività, il PQA elabora la Relazione annuale che illustra le attività svolte dagli organi di AQ, evidenziando risultati raggiunti, punti di forza, aree di miglioramento e obiettivi per l'anno successivo (**AII.8**).

Il PQA, sulla base delle procedure e dei meccanismi interni stabiliti dall'AQ, gestisce le evidenze emerse dalle rilevazioni condotte tramite studenti e dottorandi con le seguenti modalità (**AII.9**):

- per i CdS, attraverso l'azione del Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica (CERVD), composto dai Dean delle Scuole Universitarie e dai Direttori dei Dipartimenti, e coordinato dal Presidente del PQA. Il CERVD si riunisce due volte all'anno (al termine di ciascun semestre accademico) con il mandato di prendere in esame i casi specifici di docenti e/o insegnamenti che hanno riportato risultati insoddisfacenti nella rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica e di

individuare in modo tempestivo le soluzioni e i provvedimenti da adottare per evitare che tali situazioni possano ripetersi in futuro;

- Per i PhD, attraverso un sistema affine a quello dei CdS che coinvolge, oltre ai docenti responsabili degli insegnamenti interessati, anche il Dean della Scuola, i Coordinatori dei PhD e i Direttori dei Dipartimenti di afferenza.

Qualora le decisioni prese comportino una modifica negli assetti didattici degli insegnamenti (come, ad esempio, la sostituzione di un docente o il mancato rinnovo dell'incarico didattico assegnato a docenti non strutturati), devono essere confermate dal Consiglio Accademico e rese poi esecutive dai Direttori dei Dipartimenti a cui i docenti interessati afferiscono (**AII.10**).

Il PQA ha il controllo di tutti i processi e coordina attività e tempistiche degli organi periferici di AQ, anche attraverso strumenti specifici, quali la Scheda di programmazione delle attività dei CdS (**AII.11**), compilata annualmente a cura dei CdS su input del PQA, tramite la quale vengono organizzate tutte le attività di monitoraggio da parte del CdS, scadenmandole in base a rilevazioni effettuate e tempistiche di rilascio dei dati da analizzare.

Tra gli argomenti sistematicamente discussi nell'ambito dei Comitati di CdS si richiamano le relazioni delle CPDS, che il PQA, tramite l'ufficio di supporto, trasmette ai rispettivi Direttori dei CdS in modo da garantire un'adeguata presa in carico delle indicazioni e delle proposte in esse contenute. In particolare:

- ciascun Direttore di CdS discute, entro il mese di giugno, i contenuti della relazione di propria pertinenza nell'ambito del rispettivo Comitato di CdS, in modo da definire quali segnalazioni o proposte formulate dalle CPDS siano suscettibili di essere recepite e con quale tipo di intervento;
- un quadro riepilogativo di tutte le azioni avviate o realizzate in risposta ai rilievi espressi dalle CPDS (predisposto a cura dell'ufficio di supporto) è presentato e discusso nell'ambito delle sedute dei Consigli di Scuola nel mese di settembre (**AII.12**). In quest'occasione, i Dean di ciascuna Scuola forniscono un feedback conclusivo dei processi attivati sulla base degli input di miglioramento provenienti dagli organi di AQ.

Con riferimento ai **Dottorati di Ricerca**, si può citare l'azione intrapresa a marzo 2023 volta a potenziare il monitoraggio delle attività dei programmi, attraverso:

- la mappatura della partecipazione dei dottorandi a conferenze, convegni, summer school, etc, tramite un apposito software rilasciato a luglio 2024;
- il censimento delle pubblicazioni dei dottori diplomatisi negli ultimi 5 anni (la prima rilevazione è stata svolta nella prima parte del 2023).

Per quanto riguarda i **Dipartimenti**, si segnala la revisione dei regolamenti dei Dipartimenti attuata sulla base di un template predisposto da un gruppo di lavoro a composizione mista (accademica e amministrativa), che riporta il contenuto minimo dei regolamenti, da integrare a cura di ciascun Dipartimento.

C.2.2 Il raccordo tra strutture di AQ e organi accademici è rafforzato dalla delega alla Presidenza del PQA attribuita alla figura del Prorettore alla Strategia Accademica (**AII.13**). In particolare, la Presidente del PQA è anche responsabile del monitoraggio dell'andamento del PS, dell'allineamento tra le Politiche di qualità e la strategia dell'Università, del coordinamento delle attività dei Dipartimenti e delle Scuole, nonché della gestione degli accreditamenti.

La Presidente del PQA (o un suo delegato) partecipa inoltre alle audizioni del NdV ai CdS, Dipartimenti e PhD; sono inoltre organizzate periodiche audizioni con il NdV, tra cui quella per la presentazione della relazione annuale del PQA sulle attività dell'anno precedente e delle attività programmate per il successivo.

I risultati e le sintesi delle attività di monitoraggio vengono regolarmente trasmessi a cura del PQA al NdV e agli organi accademici. Inoltre, nella relazione annuale del PQA sono sintetizzati:

- gli esiti delle rilevazioni delle opinioni di studenti, laureandi e laureati
- il monitoraggio sul processo di compilazione delle Schede SUA-CdS
- il monitoraggio annuale delle performance dei CdS (Schede SMA)
- un aggiornamento sulla stesura dei RRC dei CdS
- gli esiti delle consultazioni periodiche degli stakeholder dei CdS e dei PhD
- le attività delle CPDS

- un aggiornamento sulle attività di compilazione dei programmi degli insegnamenti
- un aggiornamento del cruscotto di monitoraggio complessivo delle azioni di miglioramento
- il processo di compilazione dei Piani Triennali dei Dipartimenti e dei successivi monitoraggi e riesami, con l'indicazione di eventuali azioni di miglioramento da implementare
- i risultati delle attività svolte dai CdR (grant acquisiti, ricavi, pubblicazioni...)
- il monitoraggio e il riesame delle attività di TMIS.

Il Comitato di Programmazione e Raccordo (che nella sua composizione comprende il Presidente dell'Ateneo, il Rettore, il Consigliere Delegato, la Presidente del PQA - Prorettrice alla Strategia Accademica, il Presidente del NdV e la responsabile della Pianificazione, Valutazione e Controllo di Gestione, come descritto in **AII.14**), assicura uno stretto coordinamento ed un'efficace sintesi fra l'indirizzo strategico, quello operativo-gestionale nelle sue diverse componenti e il sistema e i processi di AQ. Come meglio descritto al PdA A.4 e dalle apposite linee guida (**AII.15**), il Comitato di Programmazione e Raccordo, anche sulla base:

- della relazione annuale e dei documenti del PQA;
- degli esiti dei processi di monitoraggio a livello di Ateneo (comprensivi dei risultati delle survey);
- degli esiti dei Tableau de Bord delle strutture accademiche;
- del monitoraggio delle azioni di miglioramento;
- delle relazioni del NdV,

predispone la proposta di riesame complessivo del sistema di AQ (**AII.16**) che viene poi sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione/Comitato Esecutivo.



Andamento KPI Ateneo

Riferimento

AVA3

Edizione 10/2024

Ambito C - Assicurazione della qualità

AVA3 - C.2.0.A - Efficacia azioni miglioramento sistema AQ



2022

2023 2022

2023 2022

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

- Il Presidio della Qualità, attraverso la predisposizione di appositi cruscotti per il monitoraggio delle azioni di miglioramento derivanti dai processi di AQ dapprima dei CdS (sin dal 2019) e più di recente anche dei Dipartimenti e dei CdD, ha pianificato il monitoraggio dell'efficacia del sistema di AQ che, con riferimento in particolare alla didattica, risulta consolidato presso le singole strutture responsabili dell'AQ, anche attraverso l'azione del Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica (CERVD).
- Il Presidio della Qualità ha messo a punto una efficace procedura per la verifica e il *follow-up* dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica, di recente estesa anche ai Dottorati di ricerca, nonché per il *follow-up* delle indicazioni formulate dalle CPDS nelle Relazioni annuali.
- Il Presidio della Qualità ha supportato il Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ di Ateneo. Quest'ultimo, condotto in modo approfondito alla luce delle novità introdotte da AVA3 e portato a termine nel 2023 da una "Cabina di Regia" composta dai membri del Presidio, del Nucleo di Valutazione e della Direzione *Planning, Control & Valuation*, ha comportato un significativo aggiornamento del sistema di AQ di Ateneo, come evidenziato anche nel successivo Rapporto di Riesame periodico del Sistema di Governo e di AQ di Ateneo da ultimo predisposto dal Comitato di Programmazione e Raccordo.
- L'analisi documentale evidenzia la condivisione da parte del Presidio della Qualità degli esiti del monitoraggio dell'efficacia del sistema di AQ con il Nucleo di Valutazione e con gli Organi di Governo, favorita anche dall'attribuzione al Presidente del Presidio dell'incarico di Prorettore alla Strategia Accademica, nonché dall'istituzione del Comitato di Programmazione e Raccordo, organo costituito al fine di assicurare uno stretto coordinamento ed un'efficace sintesi fra l'indirizzo strategico, quello operativo-gestionale nelle sue diverse componenti e il sistema e i processi di AQ.

Aree di miglioramento:

- Con riferimento ai Dipartimenti, Centri di ricerca, Dottorati di ricerca e alla Terza missione/impatto sociale, i colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno confermato che il processo di monitoraggio è stato recentemente avviato. Il monitoraggio rileva le aree di miglioramento, anche se talvolta non emerge una chiara evidenza delle modalità di verifica della loro efficacia. I processi di monitoraggio per Dipartimenti, Centri di ricerca, dottorati di ricerca e alla Terza missione/impatto sociale non sono quindi pienamente consolidati secondo il modello AVA3, poiché solo recentemente introdotti e formalizzati in modo coerente rispetto al modello stesso.
- I colloqui svolti nel corso della visita hanno confermato una limitata percezione da parte della componente studentesca del ruolo della CPDS (in questo caso degli studenti intervistati nelle aule) e del loro ruolo nelle CPDS (in questo caso come rappresentanti degli studenti).

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Il NdV valuta come pienamente adeguate le azioni di miglioramento del Sistema di AQ (Relazioni NdV 2024 e 2023).

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 – Cruscotto per il monitoraggio delle azioni di miglioramento

Descrizione:Approvato il 20 giugno 2019 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento che definisce la creazione di uno strumento (cd. cruscotto di monitoraggio) finalizzato a mappare e monitorare in modo strutturato le azioni di miglioramento definite dai CdS. Il cruscotto è uno strumento articolato con cui raccogliere e seguire nel tempo le principali informazioni (tra cui le azioni di miglioramento) riguardanti i CdS e gli altri ambiti collegati ai processi di AQ della didattica.

Dettagli: Per l'AdC C.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 01 - C.2 - Cruscotto azioni miglioramento.pdf

• **Titolo:** All. 2 – Cruscotto delle azioni di miglioramento di CdS, PhD, Dipartimenti e TMIS

Descrizione: Documenti approvati il 19 febbraio 2024, il 15 ottobre 2024 e il 21 gennaio 2025 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Il documento comprende: 1) l'estratto del verbale del 19 febbraio 2024 del Presidio di Qualità di Ateneo, in cui si verifica lo stato delle azioni di miglioramento definite sul fronte della didattica; alcuni estratti provenienti dal cruscotto di monitoraggio, in cui sono riportate le azioni di miglioramento e lo stato della loro implementazione, emerse da monitoraggio annuale, riesame ciclico, relazioni delle CPDS, audit, precedenti visite di accreditamento, raccomandazioni del Nucleo di Valutazione di Ateneo riportate nella relazione annuale. 2) l'estratto del verbale del 15 ottobre 2024 del Presidio di Qualità di Ateneo, in cui si verifica lo stato delle azioni di miglioramento definite sul fronte di ricerca e PhD, con il cruscotto di monitoraggio 3) il cruscotto di monitoraggio delle azioni di miglioramento della TMIS sottoposto al Presidio di Qualità del 21 gennaio 2025.

Dettagli: Per l'AdC C.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 02 - C.2 - Cruscotto 2023 azioni CdS-PhD-Dip-TMIS.pdf

• **Titolo:** All. 3 - Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università Bocconi

Descrizione: Redatto dal Presidio di Qualità di Ateneo e approvato dal Consiglio Accademico (ultimo aggiornamento 26 novembre 2024). Documento che contiene l'Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo, ispirato alle linee guida indicate negli European Standard and Guidelines for Quality Assurance (ESG 2015) in the European Higher Education Area (EHEA) e che nella normativa italiana trovano applicazione nel DM n. 1154 del 2021 "Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio" e nelle linee guida emanate dall'ANVUR. Il sistema della qualità è stato recentemente aggiornato (estendendo i processi di AQ ai dottorati di ricerca, in linea con gli indirizzi di AVA3) al fine di attuare un processo di miglioramento continuo, per garantire il conseguimento e il mantenimento di standard elevati di qualità in tutte le attività dell'Ateneo.

Dettagli: Per l'AdC C.2.1, si veda l'intero documento, con particolare riferimento al punto B.2.3 "Gruppo di Riesame del Corso di Studio".

File: All. 03 - C.2 - Architettura sistema AQ.pdf

• **Titolo:** All. 6 – Verbale del CODICE del 19 giugno 2024 e trasformazioni centri

Descrizione: Approvato il 19 giugno 2024. Verbale della riunione del Comitato dei Direttori dei Centri di ricerca (CODICE) del 19 giugno 2024 per il riesame dell'andamento dei Centri di Ricerca effettuato dal CODICE e la trasformazione di ASK da Centro di Ricerca a Unit di GREEN; segue allegato per la presentazione della procedura di valutazione e delle linee guida per l'organizzazione interna e le attività dei Centri di Ricerca.

Dettagli: Per l'AdC C.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 06 - C.2 - Verbale del CODICE e trasformazioni Centri.pdf

• **Titolo:** All. 7 – Riesame TMIS

Descrizione: Riesame delle attività di TMIS approvato dal Comitato di Supporto e Coordinamento delle attività di TMIS del 16 gennaio 2024 e presentato al Presidio di Qualità del 21 gennaio 2024

Dettagli: Per l'AdC C.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 07 - C2 - Riesame TMIS.pdf

• **Titolo:** All. 8 – Relazione annuale del Presidio di Qualità di Ateneo anno 2024

Descrizione: Relazione annuale del Presidio di Qualità di Ateneo approvata il 21 gennaio 2025, che riepiloga le principali attività condotte nel 2024 al fine di organizzare, coordinare e monitorare lo svolgimento dei processi di Assicurazione della Qualità all'interno dell'Ateneo, in aderenza alle procedure e ai meccanismi definiti coerentemente ai requisiti del modello AVA vigente, e contiene il prospetto delle principali iniziative che il Presidio di Qualità di Ateneo prevede di sviluppare nel corso del 2025.

Dettagli: Per l'AdC C.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 08 - C.2 - Relazione annuale PQA 2024.pdf

- **Titolo:**All. 9 – Rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica e procedura di follow-up

Descrizione:Documento che comprende: le linee guida per la rilevazione delle opinioni di studenti e studentesse dei Corsi di Studio, approvate il 4 settembre 2024 dal Presidio di Qualità di Ateneo (comprehensive dell'estratto del verbale del Presidio di Qualità di Ateneo); la procedura per la verifica e il follow-up dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica, approvata l'8 febbraio 2023 dal Presidio di Qualità di Ateneo (con estratto del verbale della riunione del Presidio di Qualità di Ateneo dell'8 febbraio 2023) . I due documenti sono messi a disposizione degli attori coinvolti nei processi formativi al fine di attivare i processi di miglioramento continuo.

Dettagli:Per l'AdC C.2.1, si veda l'intero documento; con particolare riferimento alla gestione delle criticità, si veda Fig. 1: "Flusso del processo di gestione delle criticità emergenti dalle rilevazioni delle opinioni degli studenti".

File:All. 09 - C.2 - Rilevazione opinioni studenti e follow-up.pdf

- **Titolo:**All. 10 – Interventi sugli assetti didattici attuati a seguito dell'esame dei casi critici effettuato dal Comitato per l'esame dei risultati di Valutazione della Didattica (CERVD)

Descrizione:Documento che comprende il verbale del Comitato di Valutazione della Didattica (CERVD) del 18 marzo 2024, contenente l'esame dei casi critici derivanti dalla valutazione della didattica del primo semestre dell'a.a. 2023-24. A seguito degli interventi definiti dal CERVD, si riportano le azioni attuate sugli assetti didattici dell'anno accademico successivo, che emergono dagli estratti dei verbali del Consiglio di Scuola Undergraduate (9 maggio 2024), del Consiglio di Scuola Graduate (6 maggio 2024) e del Consiglio di Scuola Law (6 maggio 2024), in cui si riportano gli aspetti meritevoli di attenzione relativi al tabellone contenente gli assetti didattici degli insegnamenti e dei precorsi per l'a.a. 2024-25. Segue anche l'estratto del verbale della riunione del Consiglio Accademico del 25 maggio 2024, in cui si illustrano gli assetti didattici per l'a.a. 2024-25.

Dettagli: Per l'AdC C.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 10 - C.2 - Verbal assetti didattici post CERVD.pdf

- **Titolo:**All. 12 - Azioni avviate in risposta ai rilievi delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti

Descrizione:Documento che comprende il verbale del Consiglio di Scuola Undergraduate del 20 settembre 2023 e del Consiglio di Scuola Graduate del 21 settembre 2023, in cui si comunicano i follow-up delle indicazioni formulate dalle CPDS nelle relazioni annuali 2022 (inclusi gli allegati analitici).

Dettagli:Per l'AdC C.2.1, si veda l'intero documento.

File:All. 12 - C.2 - Azioni avviate in risposta ai rilievi delle CPDS.pdf

- **Titolo:**All. 13 Nomina Prorettrice alla Strategia Accademica 2022 e 2024

Descrizione:Documento che comprende: la lettera di nomina della Prorettrice alla Strategia Accademica del 3 novembre 2022 a firma del Rettore; la lettera di nomina della Prorettrice alla Strategia Accademica del 5 novembre 2024 a firma del Rettore.

Dettagli:Per l'AdC C.2.2, si veda l'intero documento.

File:All. 13 - C.2 - Nomine Prorettrice Strategia Accademica 2022 e 2024.pdf

- **Titolo:**All. 14 – Comitato di Programmazione e Raccordo - costituzione e compiti

Descrizione:Approvato il 19 aprile 2023 dal Consiglio di Amministrazione. Estratto del verbale del Consiglio di Amministrazione del 19 aprile 2023, in cui si presenta la proposta di costituzione del Comitato di Programmazione e Raccordo, al fine di assicurare il coordinamento e la sintesi tra l'indirizzo strategico, quello operativo-gestionale nelle sue diverse componenti, e il sistema e i processi di AQ. Il Comitato viene costituito nella medesima seduta.

Dettagli:Per l'AdC C.2.2, si vedano in particolare l'art. 11 "Varie ed eventuali" e art. 11.1. "Proposta di costituzione del Comitato di programmazione e raccordo".

File:All. 14 - C.2 - Comitato di Programmazione e Raccordo.pdf

- **Titolo:**All. 15 – Linee Guida per il Riesame del Sistema di Governo e di AQ dell'Ateneo

Descrizione:Approvato il 4 settembre 2024 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento che comprende: l'estratto del verbale del 4 settembre 2024 del Presidio di Qualità di Ateneo; le linee guida per la conduzione del riesame periodico del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità di Ateneo.

Dettagli: Per l'AdC C.2.2, si veda l'intero documento.

File: All. 15 - C.2 - Linee Guida Riesame sist Governo e AQ.pdf

- **Titolo:** All.16 - Riesame del sistema di Governo e di AQ 2024

Descrizione: Documento predisposto dal Comitato di Programmazione e Raccordo e approvato dal Consiglio di Amministrazione del 27 novembre 2024, contenente il riesame del sistema di Governo e di AQ sviluppato nel 2024 in accordo con le "Linee guida per la conduzione del riesame periodico del sistema di Governo e di AQ". Il documento è accompagnato dalla comunicazione del PQA al Consiglio Accademico e ai responsabili delle direzioni amministrative, in merito agli esiti del Riesame e alle azioni di miglioramento da attuare.

Dettagli: Per l'AdC C.2.2, si veda l'intero documento.

File: All. 16 - C.2 - Riesame sist Governo e AQ CdA 27-11-2024.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:** All. 4 – Sistema di AQ per i dottorati di ricerca (Verbale n. 6/2023 PQA)

Descrizione: Approvato il 12 dicembre 2023 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Verbale del Presidio di Qualità di Ateneo del 12 dicembre 2023, in cui si comunica l'implementazione di un Sistema di AQ per i Dottorati di Ricerca. Il Sistema di AQ prevede l'attivazione di Tavoli di consultazione degli stakeholder, l'aggiornamento del PhD Faculty Board, l'avvio della stesura dei riesami ciclici. Inoltre, viene comunicato che sono in corso di predisposizione le linee guida relative all'istituzione di nuovi corsi di Dottorato di Ricerca e modifica di ordinamento dei programmi esistenti; la stesura del Rapporto di Riesame Ciclico dei Corsi di Dottorato; lo svolgimento degli audit dei Dottorati.

Dettagli: Per l'AdC C.2.1, si veda in particolare il punto 4 dell'odg "Implementazione Sistema di AQ dei Dottorati di Ricerca".

File: All. 04 - C.2 - Sistema di AQ PhD Verbale n. 6-2023 PQA.pdf

- **Titolo:** All. 5 – Esame dei piani triennali dei Dipartimenti 2023-2025 (Verbale n.3/2023 PQA)

Descrizione: Presentato il 29 maggio 2023 al Presidio di Qualità di Ateneo. Verbale del Presidio di Qualità di Ateneo del 29 maggio 2023 in cui si comunica la conclusione del processo di stesura dei piani triennali dei Dipartimenti 2023-2025. I Dipartimenti hanno prodotto due documenti: 1) "Strategic Lines", che definisce gli obiettivi da conseguire entro la fine del 2025, corredati da target quantitativi e da corrispondenti azioni da intraprendere; 2) "Budget", che contiene l'indicazione delle risorse allocate per ogni area di attività, coerentemente con gli obiettivi di sviluppo individuati.

Dettagli: Per l'AdC C.2.1, si veda in particolare il punto 4 dell'odg "Esame dei contenuti dei Piani triennali 2023-25 predisposti dai Dipartimenti".

File: All. 05 - C.2 - Esame dei piani triennali Dipartimenti 2023-2025.pdf

- **Titolo:** All. 11 – Scheda programmazione attività del Gruppo di Gestione della Assicurazione Qualità del CdS ACME

Descrizione: Strumento messo a disposizione dal Presidio di Qualità di Ateneo per la Direzione dei singoli CdS, finalizzato alla programmazione delle attività che riguardano l'Assicurazione della Qualità del CdS. Si riporta, a titolo di esempio, la scheda di programmazione per il CdS ACME.

Dettagli: Per l'AdC C.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 11 - C. 2 - Scheda programmazione attività ACME.pdf

C.3)

C.3) Valutazione del Sistema e dei Processi di Assicurazione della Qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale da parte del Nucleo di Valutazione

C.3.1 Il Nucleo di Valutazione conduce un'analisi approfondita della pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo, valuta il sistema adottato dall'Ateneo per la misurazione delle prestazioni dei processi e delle attività e i suoi risultati, con riferimento alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali.

C.3.2 Il Nucleo di Valutazione valuta, anche mediante audizioni, lo stato complessivo del Sistema di AQ e le modalità con cui l'Ateneo e gli organismi preposti all'Assicurazione della Qualità, tengono sotto controllo l'andamento dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti.

C.3.3 I risultati delle attività di valutazione del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Nucleo di Valutazione al Presidio della Qualità e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Autovalutazione:

C.3.1

Il NdV viene puntualmente e sistematicamente informato sulla pianificazione strategica e operativa di Ateneo tramite trasmissione di documenti e apposite audizioni (Rettore, Consigliere Delegato e Dirigenti competenti).

Come riportato nelle Relazioni annuali, sulla base delle evidenze raccolte, il NdV si esprime sullo stato della pianificazione e sulla misurazione delle performance.

Il PS 2021-25 è stato presentato al NdV all'inizio del 2021 (**AII.1**). Il NdV, a valle del processo di pianificazione strategica, ha definito il set di indicatori del PS da monitorare, che vengono analizzati annualmente e riportati nella Relazione annuale (**AII.2**). Il set di parametri da monitorare è stato individuato attraverso un'analisi preliminare degli obiettivi del PS, identificando gli indicatori che assumono maggiore rilevanza sia in termini assoluti sia in relazione agli ambiti di intervento che rientrano nelle competenze di valutazione del NdV. Seguendo questo approccio sono stati selezionati 16 indicatori del PS 2021-25 (**AII.3**), oggetto di aggiornamento in occasione dell'aggiornamento del PS nel 2024. Il NdV ha una visione complessiva ed esprime raccomandazioni di carattere metodologico sull'integrazione dei processi di pianificazione strategica, operativa e finanziaria (**AII.4**), anche in relazione ai sistemi di valutazione delle prestazioni.

Le valutazioni del NdV si avvalgono anche del monitoraggio di singole strutture (le Scuole per la didattica; i Dipartimenti per la gestione delle risorse umane e la ricerca individuale; i Centri di Ricerca per la ricerca strutturata e il loro andamento economico; il Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di TMIS per la TMIS), tramite audizioni (**AII.5**) e appositi cruscotti centralizzati, chiamati Tableau de Bord. A seguito delle analisi svolte, il NdV elabora suggerimenti o raccomandazioni agli organi di governo e alle strutture accademiche rilevanti, verificando l'efficacia degli eventuali interventi attuati nella relazione successiva.

Il coinvolgimento del NdV è inoltre rafforzato dal fatto che il Presidente del NdV è membro del Comitato di Programmazione e Raccordo, organo istituito nel 2023 (e disciplinato dal Regolamento Generale di Ateneo) con l'obiettivo di assicurare uno stretto coordinamento ed un'efficace sintesi fra l'indirizzo strategico, quello operativo-gestionale nelle sue diverse componenti e il sistema e i processi di AQ.

C.3.2 Con riferimento alla valutazione dello stato del Sistema di AQ, il documento nel quale il NdV formalizza le proprie valutazioni esplicitandole all'Ateneo è la Relazione annuale. La relazione dà conto dei sistematici processi di valutazione dell'AQ dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti e delle attività di TMIS, soffermandosi sui dati di performance. Ad esempio, nella Relazione 2022 è stata raccomandata ai CdS la compilazione della matrice di Tuning, come supporto per la verifica della coerenza tra gli obiettivi formativi dei singoli insegnamenti impartiti nei CdS e gli obiettivi formativi globali dei Corsi offerti dall'Ateneo. Tale raccomandazione ha condotto all'adozione di questo strumento per tutti i CdS dalla fine del 2023.

Il NdV acquisisce i documenti, li analizza e verifica che le attività di autovalutazione, monitoraggio e verifica demandate ai CdS (svolte nell'ambito di monitoraggio annuale, riesame ciclico, consultazione con gli stakeholder) e alle corrispondenti CPDS siano state condotte in modo accurato e sulla base delle linee guida del PQA. Gli esiti delle valutazioni svolte dal NdV vengono rendicontate evidenziando eventuali aree di miglioramento.

Le analisi condotte sui Dottorati di Ricerca sono rivolte in parte a verificarne l'aderenza dei processi di AQ alle indicazioni del PQA e in parte a commentare i risultati ottenuti considerando gli indicatori di performance prodotti da ANVUR e quelli elaborati internamente all'Ateneo (cfr. capitolo 2 della Relazione annuale, contenuto nell'**AII.2**).

Con riferimento alla pianificazione strategica dei Dipartimenti, il NdV esamina, tenendo conto delle indicazioni del PQA, i contenuti dei Piani Triennali (**AII. 6**) e verifica la completezza e la coerenza delle azioni definite, nonché la chiara identificazione di target quantitativi. Il NdV inoltre commenta, a livello aggregato di tutti i Dipartimenti e di tutti i Centri di Ricerca, alcuni indicatori utilizzati nell'ambito del processo di monitoraggio annuale delle performance, rientranti nel sistema di KPI noto come "Tableau de Bord" (dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca) (**AII. 7**).

Le iniziative di TMIS, mappate dal Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di TMIS e descritte in specifiche schede (sulla

base del modello previsto per la SUA-TMIS) (**AII.8**) sono sintetizzate all'interno della Relazione annuale del NdV, evidenziandone il collegamento con gli obiettivi strategici e i target raggiunti.

Il sistema delle audizioni coinvolge CdS, PhD, Dipartimenti e strutture dell'Amministrazione Centrale.

Il NdV ha definito un approccio alle audizioni, intese come strumento di ascolto e verifica diretta, mirata e non generalizzata, coinvolgendo di volta in volta quelle strutture per le quali si ritiene opportuno o necessario condurre analisi più approfondite delle condizioni e delle modalità con cui vengono applicati i processi di AQ (**AII.9**). Il NdV pianifica annualmente quali e quanti CdS, PhD e Dipartimenti coinvolgere, concentrandosi su quelli che, in base alle evidenze derivanti dai processi interni ed esterni di AQ, dalla relativa documentazione prodotta e dalle informazioni raccolte attraverso i vari strumenti di rilevazione o rendicontazione disponibili, mostrino eventuali elementi di attenzione o caratteristiche particolarmente positive (worst o best cases), meritevoli di approfondimento attraverso colloqui e interviste con i principali attori, utenti e stakeholder di riferimento interni.

Essendo Bocconi una realtà relativamente omogenea dal punto di vista delle aree disciplinari trattate, caratterizzata da una gestione centralizzata di diversi servizi, possono essere organizzate più audizioni in presenza nella stessa giornata, sentendo gli organi e gli specifici stakeholder per ciascun CdS/PhD/Dipartimento tramite interviste ad hoc e prevedendo poi l'intervista dei responsabili dei servizi di supporto (trasversali a più CdS, Dipartimenti o PhD). In occasione delle audizioni dei Dipartimenti, vengono ascoltati anche rappresentanti dei Centri di Ricerca più vicini alle aree disciplinari del Dipartimento (**AII.10**). Alle audizioni partecipa sempre una rappresentanza del PQA.

Il Report delle audizioni, redatto a cura del NdV (**AII.11**), è trasmesso agli organi coinvolti ai fini dell'attuazione delle eventuali raccomandazioni previste (**AII.12**). Tutti gli interventi attuati da Direttori, Dean e strutture amministrative in risposta alle raccomandazioni del NdV sono mappati all'interno di cruscotti di monitoraggio delle azioni di miglioramento (descritti dettagliatamente ai PdA C.1 e C.2) e presi in carico periodicamente dal PQA.

Il NdV in particolare, nel periodo compreso tra la fine del 2023 e dicembre 2024, ha effettuato l'audit di 3 CdS, 2 Dipartimenti e 2 PhD.

Le audizioni rivolte alle strutture dell'Amministrazione Centrale riguardano ad esempio: incontri con il Rettore (per la presentazione della strategia dell'Ateneo), il Consigliere Delegato (per aggiornamenti sulla struttura organizzativa dello staff e sul budget), la Presidente del PQA (per aggiornamenti sulle attività del PQA) e con membri del Comitato Sostenibilità per la presentazione del Report di Sostenibilità (**AII.13**).

In aggiunta, il NdV esprime un parere vincolante in merito a istituzioni di nuovi CdS, attraverso un'analisi della progettazione, con l'eventuale formulazione di osservazioni in merito alla sussistenza dei requisiti di accreditamento. Il NdV, altresì, valuta l'adeguatezza dei feedback dell'Ateneo relativamente alle raccomandazioni dei PEV sui CdS di nuova istituzione (cfr. capitolo 2 della Relazione annuale, **AII.2**).

C.3.3 Il NdV comunica sistematicamente i risultati della valutazione del sistema AQ al PQA, al Comitato di Programmazione e Raccordo e agli organi accademici, che, a partire dalle aree di miglioramento evidenziate, consentono al PQA di identificare la necessità di un eventuale riesame del Sistema di AQ e al Comitato di Programmazione e Raccordo di promuovere il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ.

Le attività del NdV sono sistematicamente condivise con il PQA e con gli organi di governo; un esempio è rappresentato dal documento predisposto dal NdV contenente una sintesi delle principali evidenze e osservazioni emergenti dall'esame del contenuto delle relazioni predisposte dalle CPDS, che contiene indicazioni e commenti in merito al loro operato, e che viene inviato al Presidio ed ai membri delle CPDS per le opportune considerazioni (**AII.14**).

In generale, i risultati dei processi di analisi e verifica sono riepilogati nella Relazione annuale (I e II parte), che contiene segnalazioni e punti di attenzione rivolti agli organi di governo accademico e, se opportuno, anche al PQA; riporta inoltre il follow-up delle raccomandazioni presenti nella relazione dell'anno precedente.

Il Presidente del NdV trasmette la relazione al Rettore, al Consigliere Delegato e al Presidente del PQA e la illustra al Consiglio Accademico, che la trasmette al Presidente e al CdA; la Relazione è inoltre pubblicata sul portale interno della qualità "B-Quality" aperto a tutta la comunità Bocconi (docenti, studenti e staff), nonché sul [sito web](#) pubblico di Ateneo, nell'area relativa al Sistema di AQ.

La Relazione viene inoltre diffusa a tutti i docenti, studenti e staff tramite una comunicazione postmaster.

Il NdV presta particolare attenzione ai punti di forza e alle aree di miglioramento emersi dalla valutazione del Sistema AQ, evidenziandoli nel documento con cui presenta alla Governance una sintesi della relazione annuale (**AII.15**).

In ottica di condivisione, il Consigliere Delegato illustra annualmente al NdV sia la relazione al bilancio consuntivo, sia il bilancio di previsione triennale (**AII.4**).



Andamento KPI Ateneo

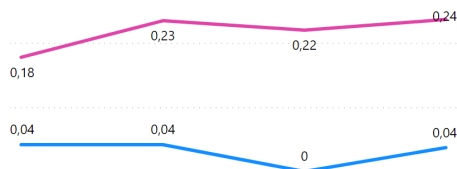
Riferimento

AVA3

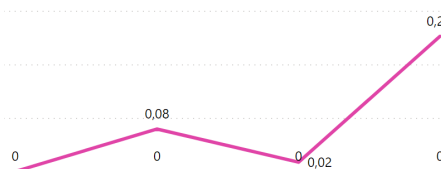
Edizione 10/2024

Ambito C - Assicurazione della qualità

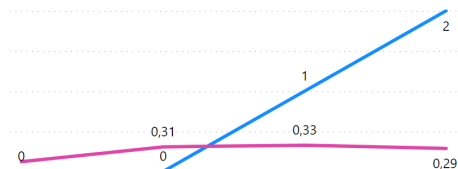
AVA3 - C.3.0.A - Nr. dei CdS con audizioni del NdV



AVA3 - C.3.0.B - Nr. dei Corsi di dottorato con audizioni del NdV



AVA3 - C.3.0.C - Nr. dei Dipartimenti con audizioni del NdV



2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

- Il Nucleo di Valutazione valuta la pianificazione strategica di Ateneo e i suoi risultati con incontri periodici con la Governance e ne riferisce nella sua 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. La relazione 2024, in particolare, è coerente rispetto al modello AVA3, e valuta il sistema AQ a livello di Ateneo (primo capitolo), a livello di CdS e Corsi di dottorato di ricerca (secondo capitolo), a livello di ricerca e terza missione (terzo capitolo).
- Il Nucleo di Valutazione effettua le sue valutazioni anche mediante audizioni dei CdS, dei Dipartimenti, dei Dottorati di Ricerca e della Sede. Le audizioni, effettuate sul fondamento di specifiche linee guida, sono ben documentate e comprendono rilievi e connesse azioni di miglioramento.
- Le valutazioni del Nucleo di Valutazione tengono conto delle opinioni degli studenti, dei dottorandi e dei laureandi. La copertura delle opinioni degli studenti, in particolare, ha ottenuto, recentemente, notevoli miglioramenti.
- Le raccomandazioni che il Nucleo di Valutazione aveva suggerito nella relazione 2023 sono riprese nella relazione 2024, con rendiconto di come i vari livelli di responsabilità si sono fatti carico delle raccomandazioni e hanno promosso e attuato le connesse azioni di miglioramento.
- I risultati delle attività di valutazione del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Nucleo di Valutazione al Presidio della Qualità e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Aree di miglioramento:

non rilevate

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Parzialmente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

Nel periodo di esame 2020-2023, l'attività di audizione dei Corsi di Studio ha mostrato un andamento stabile, ma con risultati significativamente inferiori rispetto ai valori di benchmark. Le audizioni dei Dipartimenti e dei Dottorati hanno registrato un incremento solo negli ultimi tempi. In particolare, le audizioni dei Dottorati non risultano rilevate dall'indicatore, poiché si sono svolte alla fine del periodo di osservazione.

Fascia di valutazione: Satisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 – Presentazione al Nucleo di Valutazione della Pianificazione Strategica 2021-2025

Descrizione:Presentato il 3 febbraio 2021 al Nucleo di Valutazione di Ateneo. Documento che comprende: la presentazione al Nucleo di Valutazione di Ateneo della programmazione strategica e del mandato rettorale per il periodo 2021-2025; l'estratto del verbale del 3 febbraio 2021 del Nucleo di Valutazione di Ateneo, cui la presentazione è allegata.

Dettagli:Per l'AdC C.3.1, si veda l'intero documento.

File:All. 01 - C.3 - Presentazione al Nucleo di Valutazione PS 2021-2025.pdf

-
- **Titolo:**All. 2 – Relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo (anno 2023)

Descrizione:Approvato l'8 ottobre 2024 dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. Relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo, che descrive il Sistema di AQ a livello di Ateneo, CdS, Dottorati di Ricerca e Terza Missione. Il documento riporta gli esiti delle audizioni dei CdS e dei Dipartimenti e la rilevazione dell'opinione degli studenti e dei laureandi, proponendo infine raccomandazione e suggerimenti per l'assicurazione della qualità.

Dettagli:Per l'AdC C.3.1, si veda in particolare il cap. 1 "Sistema di Assicurazione Qualità a livello di Ateneo".

File:All. 02 - C.3 - Relazione Nucleo 2024 sul 2023.pdf

-
- **Titolo:**All. 3 – Presentazione del set di indicatori collegati agli Obiettivi del Piano Strategico 2021-2025

Descrizione:Approvato il 19 luglio 2022 dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, comprende il set di indicatori di provenienza ANVUR e individuati internamente per monitorare il conseguimento degli specifici obiettivi previsti dal Piano Strategico di Ateneo. Rispetto al primo gruppo di indicatori, il NdV effettua una selezione di quelli più rilevanti. Per quanto riguarda gli indicatori "Bocconi", il NdV ha estratto 16 indicatori rispetto al totale degli indicatori del PS 2021-25.

Dettagli:Per l'AdC C.3.1, si veda l'intero documento e in particolare: punto a) "Selezione degli indicatori relativi agli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo 2021-25 da monitorare e commentare a cura del NdV" nella sua Relazione Annuale; All. 3 "Lista degli indicatori di matrice ANVUR sistematicamente commentati dal Nucleo".

File:All. 03 - C.3 - Presentazione indicatori Obiettivi PS 2021-25.pdf

-
- **Titolo:**All. 4 – Verbale del Nucleo di Valutazione Illustrativo dei seguenti temi: Proposta Budget 2024 e Proiezioni 2025-2026; Evoluzione dell'offerta formativa

Descrizione:Presentato il 5 dicembre 2023 al Nucleo di Valutazione di Ateneo. Verbale della riunione del Nucleo di Valutazione di Ateneo, durante la quale il Consigliere Delegato illustra la proposta di budget 2024 e le proiezioni per il biennio 2025-26, approvate il 23 novembre 2023 dal Consiglio di Amministrazione. Durante la riunione, i Dean delle Scuole Undergraduate e Graduate descrivono i futuri sviluppi dell'offerta formativa nelle rispettive Scuole.

Dettagli:Per l'AdC C.3.1, si vedano in particolare il punto 3 dell'odg "Audizione del Consigliere Delegato su budget, piano triennale e aggiornamento sul Piano Strategico" e il punto 4 "Presentazione dell'evoluzione dell'offerta formativa Bocconi a cura del Dean delle Scuole Undergraduate e Graduate.

File:All. 04 - C.3 - Verbale NdV dic23.pdf

- **Titolo:**All. 5 - Modifiche alla proposta di istituzione del corso di laurea magistrale interAteneo in "Transformative Sustainability"
Descrizione:Approvato il 22 febbraio 2022 dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. Documento che comprende la Relazione tecnico-illustrativa del NdV, redatta ai sensi del D.Lgs n.19/2012 e del DM n. 1154/2021, sulla proposta di istituzione del Corso di Laurea Magistrale in "Transformative Sustainability" (TS) interateneo con il Politecnico di Milano. La proposta in esame al NdV consiste nell'offerta di un nuovo Corso di Laurea Magistrale appartenente alla classe LM-76 (Scienze economiche per l'ambiente e la cultura) e progettato come programma interateneo, frutto della collaborazione tra l'Università Bocconi e il Politecnico di Milano. Segue l'estratto del verbale del Nucleo di Valutazione di Ateneo del 22 febbraio 2022.

Dettagli: Per l'AdC C.3.1, si veda l'intero documento.

File:All. 05 - C.3 - Modifiche CdL interateneo.pdf

- **Titolo:**All. 6 – Analisi dei piani dei Dipartimenti per il periodo 2023-25
Descrizione:Il documento comprende: l'estratto del verbale del Nucleo di Valutazione di Ateneo del 3 ottobre 2023 con quadro sinottico di confronto tra il PS 2021-25 e la programmazione dei Dipartimenti; un esempio di Piano Triennale dei Dipartimenti (Dipartimento di Economics).

Dettagli:Per l'AdC C.3.2, si veda l'intero documento.

File:All. 06 - C.3 - Analisi dei piani dei Dip 2023-2025.pdf

- **Titolo:**All. 7 – Commento del NdV sulle performance di Dipartimenti e Centri di Ricerca
Descrizione:Documento che contiene l'estratto della Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione di Ateneo sull'anno 2023 (capitolo 3, relativo al Sistema di AQ per la Ricerca e la TMIS), approvata l'8 ottobre 2024.

Dettagli:Per l'AdC C.3.2, si veda l'intero documento.

File:All. 07 - C.3 - Commento Nucleo perf Dip e CdR.pdf

- **Titolo:**All. 8 - Scheda Unica Annuale (SUA) delle attività di Terza Missione e Impatto Sociale
Descrizione:Documento descrittivo delle attività rientranti nella "Terza Missione e Impatto Sociale", approvato dal Comitato di Supporto e Coordinamento delle attività di TMIS il 16 gennaio 2025, relativo al 2024. Il Documento è suddiviso nelle seguenti sezioni: Obiettivi strategici (I.0), Attività in Conto Terzi (I.3), Strutture di Intermediazione (I.4), Gestione del Patrimonio e delle Attività Culturali (I.5), Formazione Continua, Apprendimento Permanente e Didattica Aperta (I.7), Public Engagement (I.8).

Dettagli:Per l'AdC C.3.2, si veda l'intero documento.

File:All. 08 - C.3 - 2024 Scheda SUA TMIS.pdf

- **Titolo:**All. 9 – Procedure per lo svolgimento delle audizioni dei Corsi di Studio, PhD e Dipartimenti, inclusi gli Schemi di Audit e gli Schemi di rapporto di Audit

Descrizione:Documento che illustra le modalità definite dal Nucleo di Valutazione di Ateneo per lo svolgimento di attività di audizione dei CdS (approvazione del Nucleo di Valutazione del 12 aprile 2023), Programmi di PhD (approvazione del Nucleo di Valutazione del 27 febbraio 2024) e Dipartimenti (approvazione del Nucleo di Valutazione del 12 aprile 2023) erogati dall'Ateneo in attuazione del Modello di accreditamento periodico e delle Linee guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità degli Atenei.

Dettagli:Per l'AdC C.3.2, si veda l'intero documento.

File:All. 09 - C.3 - Procedure Audit.pdf

- **Titolo:**All. 14 – Analisi complessiva delle relazioni delle CPDS sui CdS per l'anno 2023
Descrizione:Approvato il 27 febbraio 2024 dal Nucleo di Valutazione di Ateneo (come da estratto di verbale). Documento del Nucleo di Valutazione di Ateneo in cui si illustra la sintesi delle relazioni annuali della CPDS aventi ad oggetto ciascuno dei 25 CdS di primo e secondo livello attivi nell'a.a. 2022-23. Il documento include lo Schema di riepilogo delle proposte e dei suggerimenti espressi dalle CPDS nelle relazioni 2023.

Dettagli:Per l'AdC C.3.3, si veda l'intero documento.

File:All. 14- C.3 - Analisi NdV relazioni CPDS.pdf

- **Titolo:**All. 15 – Sintesi della Relazione Annuale del NdV: highlights & raccomandazioni

Descrizione:Presentato il 26 novembre 2024 al Consiglio Accademico. Presentazione al Consiglio Accademico, in cui si illustrano i punti di forza e le aree di miglioramento emersi nella Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione di Ateneo per l'anno 2023.

Dettagli:Per l'AdC C.3.3, si veda l'intero documento.

File:All. 15 - C.3 - Sintesi Relazione Annuale NdV 2023.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**All. 10 – Report dell'audit del dipartimento di Finanza (2023)

Descrizione:Audit del 23 novembre 2023. Dal verbale si evince che nell'ambito dell'Audit del Dipartimento di Finanza sono stati intervistati anche i rappresentanti di due Centri di Ricerca dell'Ateneo, che studiano tematiche affini a quelle del Dipartimento (IGIER e Baffi), a dimostrazione della stretta connessione tra Dipartimenti e Centri di Ricerca.

Dettagli:Per l'AdC C.3.2, si veda l'intero documento.

File:All. 10 - C.3- Rapporto Audit Dip Finance.pdf

- **Titolo:**All. 11 – Rapporto di Audit CdS BIEF

Descrizione:Esempio di Rapporto di Audit di CdS; si propone il Rapporto di Audit del CdS BIEF dell'11 marzo 2024. Redatto dal Gruppo di audit e sottoposto al Nucleo di Valutazione di Ateneo il 27 aprile 2024. Il Rapporto consta di un resoconto sintetico, diviso in sotto-ambiti e descrittivo della Qualità del CdS rispetto alla progettazione complessiva, l'erogazione della didattica, la gestione delle risorse e l'avanzamento delle eventuali azioni di miglioramento.

Dettagli:Per l'AdC C.3.2, si veda l'intero documento.

File:All. 11 - C.3 - Rapporto di Audit CdS BIEF.pdf

- **Titolo:**All. 12 – Esempi di follow-up dei rapporti di Audit: Valutazioni Dean della Scuola Undergraduate e del Direttore del CdS sul Rapporto di Audit BIEF

Descrizione:Documenti redatti il 12 aprile 2024 dalla Dean della Scuola Undergraduate e dal Direttore del CdS BIEF. Esempio di follow-up nel rapporto di Audit del CdS BIEF. Documento che comprende: la valutazione effettuata da parte della Dean della Scuola Undergraduate rispetto alle azioni di miglioramento emerse nel corso dell'Audit del CdS; le attività effettuate dal Direttore del CdS per migliorare la qualità del CdS.

Dettagli:Per l'AdC C.3.2, si veda l'intero documento.

File:All. 12 - C.3 - Follow-up Audit.pdf

- **Titolo:**All. 13 – Audit sulla Sostenibilità e Report di Sostenibilità 2020

Descrizione:Approvato il 7 ottobre 2021 dal Nucleo di Valutazione di Ateneo. Estratto del verbale del Nucleo di Valutazione di Ateneo per la presentazione dei contenuti principali dell'edizione 2020 del Report di Sostenibilità, che individua tre principali direttrici di riferimento ("Empower", "Embrace" ed "Engage"). A partire da queste direttrici, collegate all'Agenda ONU 2030 e al Piano Strategico 2021-25, l'Ateneo ha promosso diverse azioni e iniziative che costituiscono le sfide dell'Università sul fronte della sostenibilità.

Dettagli:Per l'AdC C.3.2, si veda l'intero documento.

File:All. 13 - C.3 - Verbale NdV sostenibilità.pdf

D) QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

In questo 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.

D.1)

D.1) Programmazione dell'offerta formativa

D.1.1 L'Ateneo ha una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo, coerente con la propria pianificazione strategica e le risorse disponibili e gli European Standards and Guidelines per l'Assicurazione della Qualità nell'European Higher Education Area (EHEA); la visione tiene conto delle esigenze delle parti interessate e del contesto di riferimento e viene comunicata in modo trasparente.

D.1.2 L'Ateneo definisce e comunica pubblicamente la propria offerta formativa attraverso i propri regolamenti, ai quali viene data adeguata visibilità e accessibilità tramite il sito web dell'Ateneo.

D.1.3 L'Ateneo promuove iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa complessiva, con particolare attenzione alla partecipazione ad alleanze di università, alla realizzazione di Corsi di Studio internazionali e ai Corsi di Dottorato di Ricerca in collaborazione con istituzioni estere.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.4 dei CdS oggetto di visita].

Autovalutazione:

D.1.1 Bocconi opera nel campo delle Scienze sociali intese in senso ampio (Economia, Management, Giurisprudenza, Scienze politiche) e nel campo di Data & Computing Sciences.

L'offerta dell'Ateneo si articola su tutti i livelli. Con riferimento alla formazione pre-esperienza, attraverso le sue Scuole, l'Università propone (nell'a.a. 2024-25): 10 Programmi di Primo Livello, 14 Corsi di Laurea Magistrale, 1 Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico, 5 Dottorati di Ricerca, 5 Master Universitari di I e II livello. L'offerta è inoltre integrata dalla formazione post-esperienza (life long learning) offerta da SDA Bocconi School of Management (v. PdA D.3.7).

L'articolazione multilivello del portafoglio di programmi formativi – relativamente omogenea in termini disciplinari – e l'esperienza maturata rispetto ai diversi target, costituiscono da sempre un vantaggio competitivo. Ognuna delle 5 Scuole ha una visione di insieme del portafoglio di programmi di afferenza. Il CA, il Collegio dei Docenti e il CdA – nei rispettivi ambiti di competenza – hanno una visione di insieme di tutta l'offerta formativa (**AII.1**). L'offerta formativa – sia per quanto riguarda eventuali modifiche, nuove istituzioni o monitoraggio dell'andamento dei programmi – è costantemente all'ordine del giorno degli organi preposti secondo le competenze di ciascuno.

Negli anni, gli organi dell'Ateneo hanno governato lo sviluppo scientifico dell'Ateneo e dell'offerta formativa, prestando particolare attenzione alla lettura del contesto di riferimento. Per esempio, a livello di pianificazione strategica, l'International Advisory Council (IAC, di cui al PdA A.1), organo consultivo composto da rappresentanti del mondo accademico, aziendale e delle istituzioni, ha il compito di assistere il vertice dell'Università nel formulare la propria strategia globale nell'ambito della formazione, della ricerca e della Terza Missione. Gli spunti ricevuti dallo IAC, anche con riferimento all'offerta formativa, i feedback provenienti dalla continua interazione dei rappresentanti dell'Università (sia a livello apicale che operativo) con il mondo aziendale (**AII.2**), i suggerimenti provenienti dai tavoli di consultazione degli stakeholder e le analisi realizzate internamente rappresentano un elemento fondante della pianificazione di lungo periodo (Vision 2030) e degli obiettivi strategici del PS 2021-25 (**AII.3**), conformemente alle Politiche per la qualità della didattica (**AII.4**).

Con riferimento alle aree disciplinari, l'Università ha storicamente governato il proprio sviluppo, valutando con attenzione possibili ampliamenti. In relazione a questo aspetto, la Vision 2030 prevede: *"Pur consolidando la leadership nelle aree disciplinari in cui è già forte e affermata (ad esempio, Economia, Management e Tecnologia) e al contempo rafforzando altre aree (ad esempio, Accounting, Scienze delle Decisioni, Finanza, Diritto, Marketing, Scienze Sociali e Politiche), entro il 2030 Bocconi intende espandersi verso nuove aree contigue che saranno centrali nelle scienze sociali, come le Scienze Computazionali e le Scienze Cognitive, anche attraverso l'istituzione di nuovi Dipartimenti e una parziale riorganizzazione di alcuni di quelli esistenti (non è previsto uno sviluppo verso le*

discipline umanistiche o altre aree scientifiche o cliniche)."

Lo sviluppo dell'offerta formativa, che discende dall'articolazione disciplinare dell'Ateneo, è definito per macro-obiettivi nel PS. L'articolazione di dettaglio è contenuta nelle "Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa" (AII.5), periodicamente aggiornato e approvato dal Consiglio Accademico, in conformità alle ESG e alle linee guida di riferimento.

La sostenibilità dell'offerta formativa a livello economico-finanziario e la coerenza rispetto alla dotazione di risorse (in termini di docenza, strutture e numero programmato) sono affrontate in sede di pianificazione strategica e annualmente in sede di budgeting e di consuntivo. L'attenzione alla sostenibilità economica dell'offerta formativa è di fondamentale importanza, dal momento che il 75% dei ricavi dell'Ateneo proviene dalle rette dei propri programmi formativi (AII.6).

L'offerta formativa è comunicata in maniera trasparente e con ampio grado di dettaglio a tutti gli interlocutori interessati (futuri studenti, famiglie, studenti iscritti) attraverso il sito web con le modalità di cui all'AdC D.1.2 e al PdA D.3.

D.1.2 La progettazione dell'offerta formativa prevede diversi spazi di condivisione e comunicazione tra gli organi dell'Ateneo, gli altri Atenei (Comitato Regionale di Coordinamento delle Università Lombarde-CRUL) e gli stakeholder a vario titolo interessati.

L'offerta formativa dell'Ateneo, aggiornata annualmente, è definita nei rispettivi Regolamenti ed è comunicata pubblicamente sul sito web di Ateneo attraverso:

- la sezione [Chi siamo/Organizzazione/Statuto Regolamenti e Documenti/Regolamenti](#) che contiene il Regolamento Didattico di Ateneo e i Regolamenti dei Corsi di Studio, sia in italiano che in inglese. La sezione è articolata in Regolamenti dei Corsi di Laurea, Laurea Magistrale, Laurea Magistrale a Ciclo Unico in Giurisprudenza, Master Universitari, Dottorati di Ricerca;
- la sezione per i potenziali futuri studenti accessibile tramite l'area [Corsi di studio](#) in cui sono descritti i singoli programmi, la loro articolazione, gli obiettivi formativi, la struttura di ciascun CdS e il piano degli studi;
- la sezione per gli [Studenti Iscritti](#) che contiene ulteriori informazioni di dettaglio su regole, scadenze, orari delle lezioni, date degli esami, le Guide all'Università. La sezione raccoglie tutte le informazioni per consentire allo studente di gestire la propria carriera accademica. Analoghe informazioni sono contenute nell'Handbook dei Dottorati (AII.7) pubblicato nella [sezione specifica](#) e nella sezione di Blackboard dei Master Universitari.

Tutte le informazioni relative all'offerta formativa sono disponibili – sui diversi canali, incluso il sito web – anche in lingua inglese.

D.1.3 La strategia di internazionalizzazione dell'Ateneo, che ha avuto origine fin dal 1974 con le prime alleanze internazionali, è governata – nell'ambito delle linee definite dal PS e dal mandato rettorale – dal Rettore agli Affari Internazionali, di concerto con i Dean delle Scuole. Le relazioni con il network di scuole partner e le attività di sviluppo, volte a garantire il mantenimento di un numero adeguato di opportunità internazionali per i Corsi di Studio e a svilupparne di nuove nel caso di corsi di recente istituzione, sono governate dalla struttura amministrativa dedicata (Direzione Relazioni Internazionali), di concerto con i Direttori dei Corsi di Studio.

Analogamente al precedente, il PS in vigore pone tra i suoi obiettivi l'offerta di opportunità di studio all'estero per una percentuale crescente di studenti della Scuola Universitaria (52% nel 2025, target che rappresenta una crescita rispetto al periodo di pianificazione precedente). Anche il ventaglio delle opportunità di studio all'estero per i CdS di secondo livello è ampio e copre quasi il 50% della popolazione studentesca. L'offerta di opportunità internazionali è comunicata ogni anno agli organi accademici che sono chiamati, in particolare, ad approvare gli accordi di doppia laurea.

Le opportunità di studio all'estero sono rese possibili da:

- **11 alleanze internazionali** di cui l'Università è partner o membro fondatore;
- un **network di 288 Atenei partner in 55 paesi**, con i quali sono attivi accordi di scambio studenti;
- nell'ambito del network complessivo, **37 Atenei con i quali Bocconi ha sviluppato programmi di double degree**, rivolti prevalentemente agli studenti delle Lauree Magistrali, per un totale di 67 collaborazioni.

Di recente le collaborazioni che conducono ad un doppio titolo sono state estese anche alla Scuola Universitaria ed alla Scuola di Giurisprudenza. È del 2023 la sottoscrizione del Double Program con HEC Parigi nell'ambito dei programmi undergraduate (che si aggiunge a quello di doppia laurea con Peking University – Guanghua School of Management); e nell'ambito della Scuola di Giurisprudenza l'accordo di doppio diploma con King's College, che si aggiunge a quelli attivi con Maastricht University, Fordham University – School of Law e Indiana University – Maurer School of Law.

Complessivamente, oltre 2.500 studenti all'anno iscritti ai percorsi triennali, magistrali e a ciclo unico effettuano un'esperienza di studio all'estero, nell'ambito di programmi lunghi (Scambi e Doppie Lauree) o nell'alveo delle attività più brevi offerte, ad esempio, dai network internazionali di cui l'Ateneo fa parte (seminari, corsi congiunti, competizioni a squadre multi-Ateneo, etc.).

Bocconi ha aderito al progetto European Universities promosso dalla Commissione europea a partire dal primo bando nel 2018. L'Ateneo è infatti parte di **CIVICA (The European University of Social Sciences)**, consorzio selezionato dalla Commissione europea

come progetto pilota nel 2019 e riconfermato per la fase di roll-out nel 2022.

CIVICA riunisce dieci Università leader in Europa nel campo delle Scienze Sociali e una comunità di 72.000 studenti e 13.000 docenti; l'alleanza si pone l'obiettivo di stabilire forme più profonde e sostenibili di cooperazione istituzionale tra i suoi membri e di offrire ai propri studenti nuove e più ampie opportunità formative a livello europeo.

Ulteriore elemento a sostegno della mobilità studentesca è il sistema di valutazione e gestione dei rischi di cui l'Ateneo si è dotato diversi anni fa, volto, da un lato, a orientare le decisioni rispetto ai Paesi nei quali promuovere opportunità internazionali e, dall'altro, a intervenire direttamente per la tutela della sicurezza e della salute degli studenti.

Le **opportunità internazionali** vengono promosse tra gli studenti Bocconi e gli studenti delle Università partner attraverso il [sito web](#) di Ateneo e con attività di promozione mirata in presenza, a distanza, sincrone e asincrone (**AII.8**), e sono riportate nell'ambito delle schede SUA-CdS dei singoli Corsi di Studio.

La partecipazione ai programmi internazionali è inoltre favorita da processi automatizzati di candidatura e selezione dei partecipanti, di scambio delle candidature con le Università partner, di riconoscimento degli esami sostenuti all'estero nella carriera degli studenti Bocconi e di emissione di transcript per gli studenti delle Scuole partner.

La struttura amministrativa dedicata – composta da 30 persone – assiste gli studenti, gestisce i processi legati alla mobilità in entrata e in uscita, sviluppa le relazioni con le Università partner o potenziali, monitora annualmente i flussi afferenti a tutti i programmi di mobilità e valuta elementi quali il bilanciamento, la soddisfazione degli studenti, ecc. rimodulando l'offerta per l'anno successivo.

Per un quadro completo della strategia di internazionalizzazione, delle iniziative e i programmi di studio all'estero, si veda l'**AII.9**.

Cruciale nel sostenere il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo è anche la capacità di risultare attrattivo per gli studenti internazionali, grazie ad un'ampia offerta in lingua inglese e a servizi dedicati:

- Il 100% dei Corsi di Dottorato è in lingua inglese.
- Nell'a.a. 2023-24 il 60% dell'offerta formativa di primo, secondo livello e a ciclo unico è in lingua inglese (50% delle classi di primo livello, 70% delle classi di secondo livello). Nell'a.a. 2024-25 la percentuale complessiva sale al 70% circa; al termine del periodo di pianificazione strategica l'intera offerta di secondo livello sarà in lingua inglese. Per favorire l'inclusione, questa trasformazione è affiancata da un supporto di perfezionamento linguistico (inglese) offerto a distanza a tutti gli studenti ammessi.
- La percentuale di studenti stranieri iscritti a programmi dell'Ateneo è complessivamente pari al 23,6% per l'a.a. 2023-24 (per i programmi erogati in lingua inglese la percentuale sale al 44,1%).

La connotazione internazionale è ulteriormente rafforzata dalle oltre 1.200 esperienze di stage all'estero (70 paesi), formalizzate ogni anno dall'Ateneo. Ad un anno dalla laurea, il 36,4% dei laureati magistrali è occupato all'estero.

Con riferimento ai **Dottorati**, come previsto dal PS e relative Politiche d'Ateneo, la Scuola di Dottorato persegue l'obiettivo strategico di migliorare continuamente il suo posizionamento a livello internazionale quale centro di eccellenza per la formazione delle future generazioni di ricercatori nelle aree delle scienze sociali. Ciò avviene a vari livelli:

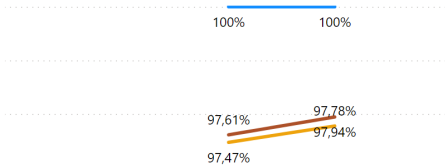
- internazionalizzazione dei **programmi** (come accennato sopra, tutti offerti in lingua inglese, salvo alcuni insegnamenti nel curriculum in "Business and Social Law" del PhD in Legal Studies);
- internazionalizzazione della **Faculty** (sempre più costituita da docenti che provengono dal mercato internazionale, oltre ai visiting professor)
- internazionalizzazione degli **studenti** (ad oggi il 55% degli iscritti al primo anno);
- **placement** internazionale dei dottori (61% dei dottori lavora all'estero).

Alcune partnership internazionali (con il Center for Doctoral Training in Modern Statistics and Statistical Machine Learning, joint initiative of Oxford University and Imperial College e nell'ambito del consorzio CIVICA) consentono agli studenti di Dottorato di partecipare a Summer School. L'esposizione internazionale è inoltre favorita da partecipazione a conferenze internazionali, periodi di ricerca all'estero, partecipazione a progetti di ricerca internazionali, supervisione da parte di advisor e coadvisor internazionali. Per l'ammissione alla discussione della tesi di dottorato è prevista una revisione da parte di reviewer di norma internazionali.

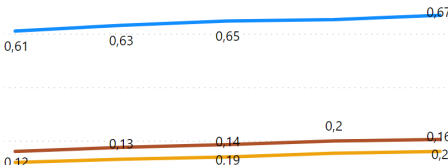


Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

AVA3 - D.1.0.A - % CdS attivi in regola con i requisiti di docenza



AVA3 - D.1.0.B - Nr. di insegnamenti in lingua straniera (PRO3)



2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

- L'Ateneo ha una visione chiara dell'articolazione dell'offerta formativa - focalizzata nel campo delle Scienze sociali intese in senso ampio (Economia, Management, Giurisprudenza, Scienze politiche) e nel campo di *Data & Computing Sciences* - e delle sue potenzialità di sviluppo, coerentemente con la propria pianificazione strategica. Nel documento "Politiche per la Qualità nella didattica" i criteri guida delle politiche per la qualità nella didattica sono opportunamente collegati agli obiettivi del Piano Strategico relativi alla didattica. Tale visione tiene conto del contesto di riferimento dell'Università Bocconi.
- Il documento "Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa", che illustra in dettaglio l'articolazione dell'offerta formativa e le sue potenzialità di sviluppo, è periodicamente aggiornato - su suggerimento del NdV - al fine di garantire che il piano di sviluppo delle attività didattiche risulti sempre coerente con la pianificazione strategica ed economico-finanziaria dell'Ateneo, con riferimento in particolare al soddisfacimento dei requisiti di docenza ed all'adeguatezza delle infrastrutture.
- L'Ateneo definisce e comunica pubblicamente, anche in lingua inglese, la propria offerta relativa ai diversi livelli di formazione attraverso i propri regolamenti, ai quali viene data adeguata visibilità e accessibilità tramite il sito web dell'Ateneo.
- Dall'autovalutazione, dall'analisi documentale e dalle evidenze acquisite nel corso della visita emerge che sin dal 1974, con un approccio pienamente consolidato, l'Università Bocconi ha adottato una strategia finalizzata a favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa complessiva e a promuovere la mobilità internazionale, attraverso, tra l'altro: 1) un'ampia offerta in lingua inglese; 2) un supporto di perfezionamento linguistico (inglese) offerto a distanza a tutti gli studenti ammessi; 3) il rafforzamento degli stage all'estero; numerose e significative partnership internazionali; 4) collaborazioni che conducono al rilascio di un doppio titolo; 5) una componente sempre più rilevante della *faculty* straniera.

- La Scuola di Dottorato persegue l'obiettivo strategico di migliorare continuamente il suo posizionamento a livello internazionale quale centro di eccellenza per la formazione delle future generazioni di ricercatori nelle aree delle scienze sociali.

Aree di miglioramento:

- I colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno confermato che la definizione di un sistema di programmazione dell'offerta formativa post lauream, con riferimento in particolare ai master, è ancora in fase di implementazione.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Buona 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.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione tiene conto di andamenti e confronti sempre positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 2 - Project ATLAS/WORK Report

Descrizione:Redatto nel marzo 2019. Rapporto di sintesi dell'attività svolta dai gruppi di lavoro dell'Università nell'ambito del progetto Atlas/Work, che si articola in: "ATLAS", pag. 5-61; "WORK", pag. 62-81. Il documento analizza i principali fattori che determinano la mobilità internazionale degli studenti a livello globale e la loro evoluzione in vista del processo di "slowbalization"; prevede gli sviluppi futuri del mercato del lavoro e il relativo impatto sull'Ateneo; definisce le competenze future, nonché i profili richiesti dai datori di lavoro.

Dettagli:Per l'AdC D.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 2 - D. 1 - Progetto ATLAS WORK Report.pdf

- **Titolo:**All.3 Piano Strategico 21-25 e Vision 2030

Descrizione:Versione sintetica del Piano Strategico 2021-25 (approvato il 23 novembre 2020 dal Consiglio di Amministrazione e aggiornato ad aprile 2024), pubblicata sul sito web di Ateneo. La versione estesa è pubblicata sul portale interno [B-Quality](#), (al percorso Sistema Assicurazione Qualità > Vision 2030 e Piano Strategico 2021-2025), dove sono riportati anche l'aggiornamento del PS e l'ultimo monitoraggio.

Dettagli:Per l'AdC D.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 3 - D.1 - Piano strategico 2021-2025 e Vision 2030.pdf

- **Titolo:**All. 4 - Politiche per la qualità della didattica

Descrizione:Approvato il 28 novembre 2023 dal Consiglio Accademico e il 19 gennaio 2024 dal Comitato Esecutivo. Il documento comprende le Politiche per la qualità della didattica, corredate dal quadro sinottico di collegamento tra i Criteri guida della medesima e i relativi capitoli del PS 2021-25.

Dettagli:Per l'AdC D.1.1, si veda in particolare il paragrafo "Modalità di attuazione della politica", pag. 3.

File:All. 4 - D.1 - Politiche qualità didattica.pdf

- **Titolo:**All.5 - Politiche per la programmazione dell'offerta formativa

Descrizione:Approvato il 1° ottobre 2024 dal Consiglio Accademico e aggiornato il 26 novembre 2024. Documento descrittivo dell'offerta formativa dell'Università e delle politiche per la programmazione della stessa, in attuazione del Piano Strategico 2021-25.

Dettagli:Per l'AdC D.1.1, si veda intero documento.

File:All. 5 - D.1 - Politiche program offerta formativa_2024.pdf

- **Titolo:**All. 6 - Bilancio 2023

Descrizione:Approvato il 22 aprile 2024 dal Consiglio di Amministrazione. Documento di sintesi relativo al Bilancio di esercizio, composto da: Relazione sulla gestione, Conto Economico, Stato Patrimoniale, Rendiconto Finanziario, Nota integrativa, Conto economico attività commerciale, Relazione del Collegio dei Revisori, Relazione della Società di Revisione.

Dettagli:Per l'AdC D.1.1, si veda in particolare: "Conto economico", alla voce "A. Proventi operativi", "A-I Proventi propri", "Ricavi per didattica" e pag. 6 della sezione "Relazione sulla Gestione".

File:All. 6 - D.1 - BILANCIO 2023.pdf

- **Titolo:**All. 7- PhD Programs Handbook

Descrizione:Aggiornato all'8 novembre 2024 dalla Direzione Academic Planning & Monitoring. Documento illustrativo dei programmi di Dottorato dell'Università che comprende il Regolamento dei Dottorati di Ricerca, nonché informazioni di dettaglio su: orari delle lezioni ed esami, modalità della prova finale, codice di condotta applicabile a tutti gli studenti PhD.

Dettagli:Per l'AdC D.1.2, si veda l'intero documento, con particolare riferimento agli Art. 9-10.

File:All. 7 - D.1 - PhD_Programs_Handbook.pdf

- **Titolo:**All.9 - Strategie di internazionalizzazione e programmi studio all'estero

Descrizione:Redatto nel luglio 2024 dalla Direzione International Relations. Documento illustrativo delle strategie di internazionalizzazione adottate dall'Università e degli strumenti a supporto degli studenti che aderiscono al programma Exchange; offre, inoltre, una rassegna dei programmi di studio implementati e degli accordi con le Università partner internazionali.

Dettagli:Per l'AdC D.1.3, si veda l'intero documento.

File:All. 9 - D.1 - Strategie internazionalizzazione e programmi estero.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**All.1 – Program's Portfolio a.y. 2024-2025 &2025-2026

Descrizione:Approvati il 3 luglio 2023 e il 2 luglio 2024 dal Consiglio Accademico. Documento illustrativo dell'offerta formativa per l'a.a. 2024-25 e 2025-26 relativa ai Corsi di Laurea triennali della Undergraduate School, ai Corsi di Laurea triennali e a Ciclo Unico della Law School, nonché ai Corsi di Laurea Magistrale della Graduate School; comprende, inoltre, una sintetica descrizione dei cambiamenti programmati per il nuovo a.a., i dati di intake e le principali azioni di miglioramento e monitoraggio attuate.

Dettagli:Per l'AdC D.1.1, si veda l'intero documento.

File:All. 1 - D.1 - Program's Portfolio 24-25 e 25-26.pdf

- **Titolo:**All. 8 - Exchange Program Undergraduate School 2024-2025

Descrizione:Redatto dalla Direzione International Relations nel luglio 2024. Documento illustrativo del programma Exchange per la Scuola Undergraduate nell'a.a. 2024:2025; contiene, inoltre, informazioni di sintesi sulle disponibilità, modalità e tempi di insegnamento delle Università partner internazionali.

Dettagli:Per l'AdC D.1.3, si veda l'intero documento.

File:All. 8 - D.1 - Exchange Program Undergraduate School 2024-2025.pdf

D.2)

D.2) Progettazione e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca incentrati sullo studente

D.2.1 L'Ateneo fa sì che nella progettazione e nell'aggiornamento dell'offerta formativa i CdS e i Dottorati di Ricerca tengano conto delle esigenze espresse dalla società e dal contesto di riferimento, individuate attraverso consultazioni con una adeguata gamma di parti interessate e/o facendo ricorso a studi di settore e alle valutazioni ricevute (MUR, CUN, ANVUR, NdV, CPDS, etc.). In presenza di Corsi di Studio a distanza, l'Ateneo motiva, dal punto di vista dell'efficacia formativa e delle esigenze organizzative, l'adozione del relativo modello di erogazione misto, prevalentemente o integralmente a distanza.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.1 e D.PHD.1 dei CdS e dei Corsi di Dottorato di Ricerca oggetto di visita].

D.2.2 Nella progettazione ed erogazione dei CdS e dei Corsi di Dottorato di Ricerca, l'Ateneo promuove un approccio all'apprendimento e all'insegnamento incentrati sullo studente, che incentivi studenti e dottorandi ad assumere un ruolo attivo nei processi di apprendimento e contribuisca a stimolarne la motivazione, lo spirito critico e l'autonomia organizzativa.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.2 e D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.2.3 L'Ateneo si accerta che, in fase di progettazione iniziale e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca, venga valorizzato il legame fra le competenze scientifiche disponibili e gli obiettivi formativi.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.1.3 e D.CDS.3.1 dei CdS oggetto di visita].

D.2.4 L'Ateneo si accerta che le metodologie didattiche adottate tengano conto dell'evoluzione degli approcci e delle tecnologie, anche con riferimento all'interazione docente/tutor-studente, alla didattica a distanza e alle esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità e ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.3 e D.CDS.3.1 dei CdS oggetto di visita].

D.2.5 L'Ateneo si accerta che l'offerta formativa sia costantemente monitorata e aggiornata dai CdS, dai Corsi di Dottorato di Ricerca e dai Dipartimenti e rifletta le conoscenze disciplinari più avanzate, anche in relazione alla concatenazione dei livelli di formazione, fino ai Corsi di Dottorato di Ricerca ove attivati.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.4.2 e D.PHD.3.3 dei CdS e Corsi di Dottorato oggetto di visita].

Autovalutazione:

D.2.1 Oltre agli interlocutori citati in D.1, l'Ateneo prevede specifiche iniziative di coinvolgimento delle parti interessate in fase di progettazione di un CdS, al fine di individuare elementi per la messa a punto del CdS e dei relativi profili professionali. Tali occasioni sono previste anche 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 validità e l'adeguatezza degli obiettivi formativi.

Il PQA ha predisposto Linee guida per la consultazione delle parti interessate dei CdS e dei Phd, contenenti indicazioni sulle modalità di svolgimento (**AII.1**).

È prevista la costituzione di Tavoli di consultazione permanenti, articolati per raggruppamenti di CdS omogenei dal punto di vista disciplinare o verticalmente "sequenziali". Tale organizzazione assicura il mantenimento di un rapporto stabile con un gruppo di interlocutori ben identificato, con cui attivare un dialogo continuativo sui fabbisogni del mercato del lavoro, le evoluzioni delle funzioni e delle competenze professionali richieste, sulla coerenza dei profili dei laureati in uscita rispetto agli obiettivi formativi e di apprendimento dei CdS, nonché alle esigenze espresse dalle professioni alle quali essi si rivolgono (**AII.2**).

Gli incontri, che interessano più CdS, prevedono un approfondimento dedicato a ognuno e sono calendarizzati anche in funzione di significative modifiche del programma (**AII.3**).

In aggiunta ai Tavoli e con lo scopo di raggiungere una platea più ampia di interlocutori, periodicamente vengono svolte survey sugli obiettivi formativi e i profili professionali di riferimento dei CdS, attraverso l'invio di questionari a un gruppo di stakeholder di riferimento. Le risposte sono sintetizzate in un report.

Gli esiti delle consultazioni sono tenuti in considerazione per gli aggiornamenti del CdS. Ad esempio, a fronte degli spunti emersi in vari Tavoli sono state potenziate attività legate all'acquisizione di analytical and digital skills (**AII.4**).

Con l'introduzione del modello AVA 3 il processo è stato formalizzato anche per i PhD, con consultazioni sistematiche (**AII.5**).

Ulteriori feedback alla progettazione provengono dalle valutazioni e indicazioni ricevute da MUR, ANVUR e NdV. Il NdV monitora l'accoglimento da parte del CdS delle osservazioni ricevute dalle PEV in sede di accreditamento iniziale dei CdS.

Anche le audizioni dei CdS consentono di individuare spunti di miglioramento, trasmessi dal NdV ai Direttori e alle strutture amministrative interessate.

Gli stakeholder interni dei CdS hanno diverse occasioni per far pervenire alla Direzione del CdS le proprie osservazioni e proposte di miglioramento. Tra queste, il momento più efficace è rappresentato dalle sedute dei Consigli di Scuola, che garantiscono a tutte le componenti di contribuire alla gestione e al miglioramento dei CdS di afferenza. Si tengono infatti con cadenza mensile e costituiscono

un momento fondamentale per raccogliere osservazioni e spunti da Direzioni, studenti e staff sull'andamento dei programmi e per discutere possibili miglioramenti. Più in generale, tutte le attività di AQ (con particolare riferimento al monitoraggio annuale), come descritte al PdA D.2.5, rappresentano un momento di confronto per gli attori coinvolti e apportano contributi al miglioramento continuo.

Un'altra importante fonte di segnalazioni e suggerimenti di miglioramento per il CdS, è rappresentata dalle Relazioni annuali delle CPDS, che vengono sistematicamente esaminate dalla Direzione del CdS e discusse dal Consiglio di Scuola (**AII.6**).

D.2.2 Gli attuali modelli adottati per la progettazione ed erogazione della didattica rappresentano il risultato di un processo continuo di evoluzione e consolidamento, in linea con gli obiettivi del PS, e sfruttano le potenzialità delle tecnologie digitali, adattandosi alle mutevoli esigenze di apprendimento degli studenti.

Come risultato, il modello attuale si basa su quattro principi fondamentali: inclusione, ingaggio, interazione e innovazione. Il modello promuove strategie di insegnamento e apprendimento che pongono lo studente al centro, al fine di massimizzarne il coinvolgimento e l'efficacia dell'apprendimento (**AII.7**).

L'insieme di tutti i metodi didattici consente di favorire l'interazione e la partecipazione degli studenti che, anche attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali, attivano un'esperienza di apprendimento a tutto campo (poll, lavori di gruppo, simulazioni, role-playing, company visit, hackathon e business game) e sviluppano competenze trasversali di pensiero critico e problem-solving. In alcuni casi le lezioni sono integrate da testimonianze di ospiti esterni che rappresentano il mondo professionale di riferimento del CdS. Sono inoltre previste ulteriori attività per lo svolgimento, anche in gruppo, di assignment sviluppati nel semestre.

Nell'erogazione della didattica sono incoraggiate lezioni con metodi partecipativi e "technology-based". Il centro di innovazione per la didattica e l'apprendimento BUILT supporta i docenti in tal senso (si veda AdC **D.2.4**).

Le forme di tutoraggio previste per gli studenti, le misure di supporto per gli studenti DSA, gli strumenti tecnologici messi a disposizione a studenti con vari problemi di disabilità, contribuiscono alla creazione di una didattica partecipata.

Con l'obiettivo di favorire la continua innovazione, le Scuole sostengono annualmente progetti di miglioramento qualitativo della didattica, presentati dai responsabili di insegnamento (**AII.8**), con un investimento annuale complessivo di circa 250mila euro (nel 2024 sono stati finanziati circa 60 progetti, relativi alla didattica 2024-25, distribuiti tra le diverse Scuole). Un ulteriore incentivo all'innovazione è costituito dai premi alla didattica (Teaching Awards) basati sulle valutazioni degli studenti e dai premi all'innovazione didattica (Teaching&Learning Innovation Award) (**AII.9**).

La verifica dell'acquisizione e della capacità di applicazione delle conoscenze è effettuata con modalità diversamente combinate secondo le specificità degli argomenti trattati e le scelte dei responsabili di insegnamento: prove scritte, prove orali, partecipazione attiva in aula, valutazione degli assignment (individuali e di gruppo), con valutazione del solo docente o peer evaluation. Le Schede degli insegnamenti e i Programmi d'aula esplicitano le metodologie didattiche adottate e le modalità di verifica degli apprendimenti.

La **calendarizzazione e l'organizzazione** degli insegnamenti dei CdS è attuata in modo da agevolare il coordinamento di contenuti e strumenti didattici, l'organizzazione dello studio, la partecipazione attiva e l'apprendimento da parte degli studenti.

L'orario delle lezioni è progettato in modo che l'attività didattica d'aula sia prevalentemente concentrata la mattina o il pomeriggio per agevolare lo studio durante l'altra parte della giornata. L'assetto orario di ciascun anno di corso prevede inoltre fasce dedicate alla didattica delle lingue straniere.

Nelle CPDS grande attenzione è posta su questi aspetti, grazie alla presenza degli studenti, che spesso riportano gli spunti di miglioramento più interessanti (**AII.10**).

Nei bienni, dopo una iniziale sperimentazione sul MSc in International Management, si è passati nel 2024-25 a una didattica organizzata in emi-semestri per tutte le classi del MSc in International Management e del MSc in Marketing Management. L'obiettivo è favorire una migliore esperienza, consentendo agli studenti di concentrarsi su due insegnamenti in contemporanea, al termine dei quali sostenere l'esame di profitto.

Gli insegnamenti dei **PhD** – che si svolgono nei primi due anni dei percorsi – sono progettati sulla base degli obiettivi formativi del programma e si avvalgono di modalità didattiche con una forte interazione tra docenti e discenti. Grazie anche alla numerosità non elevata delle classi, la didattica è altamente partecipativa. Le attività prevedono anche reading group dove si discutono insieme i più significativi output di ricerca. Come junior Faculty il dottorando è da subito inserito attivamente nella vita del Dipartimento: le postazioni di lavoro sono collocate nei Dipartimenti, a stretto contatto con la Faculty (**AII. 11**); i dottorandi partecipano inizialmente come uditori e, man mano che avanzano negli studi, anche come speaker, alle attività seminariali organizzate dai Dipartimenti; sono inoltre coinvolti in progetti di ricerca coordinati da docenti senior.

D.2.3 L'istituzione e la revisione di un CdS è condotta in conformità alle linee guida previste per accompagnare i soggetti responsabili della progettazione, attivazione e gestione dei CdS dell'Università in una corretta pianificazione (**AII.12**). Queste sono in fase di revisione formale al fine di un adeguamento alle modifiche del contesto normativo di riferimento.

Per i corsi di nuova istituzione, viene designato dagli organi di governo un Gruppo di Progettazione presieduto dal Dean della Scuola e composto da docenti di vari Dipartimenti le cui attività scientifiche siano coerenti con i contenuti che il nuovo CdS intende coprire. Ciò al fine di formulare una proposta coerente con gli obiettivi definiti dal PS nell'area della formazione e che consenta di offrire contenuti d'avanguardia. Con il contributo dei Direttori di Dipartimento vengono poi identificati i docenti di riferimento per la

progettazione dei contenuti delle singole attività formative. Qualora emergesse la necessità di competenze non presenti nella Faculty, si identificano nuovi docenti da reclutare facendo le opportune valutazioni di sostenibilità.

L'implementazione della Matrice di Tuning nella progettazione dei CdS contribuisce alla verifica della coerenza tra gli obiettivi formativi dei singoli insegnamenti impartiti nei CdS e gli obiettivi formativi globali dei Corsi offerti dall'Ateneo.

In termini di sostenibilità, le citate linee guida prevedono che la Scheda di progettazione dei corsi di nuova istituzione attesti la presenza non solo numerica dei docenti del corso (anche in termini di docenti di riferimento di cui al DM-1154) ma anche il ruolo, la qualificazione scientifica e l'afferenza di almeno il 50% dei docenti ai macrosettori di base e caratterizzanti del CdS progettato.

Per i Dottorati la metodologia di lavoro è analoga e prevede un gruppo di lavoro presieduto dal Dean.

Nei Corsi di Dottorato si è sempre attenti alle competenze scientifiche previste al loro interno. A titolo di esempio, l'evoluzione del PhD in Statistics in PhD Statistics and Computer Science (dal 2024-25) è avvenuta solo a seguito del rafforzamento delle competenze di Computer Science (anche grazie alla creazione di un nuovo Dipartimento) e al reclutamento di nuovi docenti.

D.2.4 Come accennato nell'AdC D.2.2, BUILT è l'unità preposta a supportare l'innovazione didattica in collaborazione con i docenti (**All. 13**):

- studia metodi e tecnologie digitali innovativi, in grado di migliorare l'efficacia dell'apprendimento, sia in presenza, sia in ambienti online e ibridi, in termini di interattività, ingaggio, innovazione e inclusione. Le risorse di apprendimento realizzate sono tutte oggetto di controllo di accessibilità;
- supporta i docenti nell'innovazione didattica, tramite l'organizzazione di webinar, incontri one-to-one e la preparazione di tutorial e guide (a disposizione all'interno di uno spazio web dedicato – Faculty Training Hub). Nell'ambito della formazione alla Faculty si segnalano il BEAT Program (Bocconi Excellence in Advanced Teaching) e il PhD BEAT Program, progettati seguendo l'approccio studente-centrico, per creare esperienze di apprendimento efficaci, abilitate anche dagli strumenti digitali di Ateneo.

L'Ateneo, nell'ambito del mandato assegnato alla Prorettrice per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità, presta particolare attenzione alle esigenze didattiche espresse da specifiche categorie di studenti. Come descritto all'AdC D.3.4, nell'ambito del portafoglio dei metodi didattici, vi sono specifiche previsioni per le classi ove siano presenti studenti che manifestano necessità, grazie a un continuo confronto con le unità organizzative preposte al presidio dell'accessibilità. Inoltre, la Prorettrice ha progettato e realizzato il percorso "Diversity&Inclusion in Teaching" per aiutare la Faculty a gestire le unicità in aula. Infine, "Inclusive Teaching&Learning in Higher Education" è una delle categorie previste nell'ambito dei premi di innovazione nella didattica.

D.2.5 L'OF è aggiornata e monitorata dai Dean delle Scuole nei rispettivi Consigli (**All.14**), in ottemperanza a quanto previsto da norme in materia e dal Sistema AQ di Ateneo.

In particolare, seguono le attività di monitoraggio finalizzate ad avere una visione comparativa dei CdS (Scuola Universitaria, Scuola Superiore Universitaria, Scuola di Giurisprudenza):

- processo di selezione (partecipanti/ammessi/immatricolati);
- assegnazione agevolazioni;
- debiti al momento dell'iscrizione all'anno successivo;
- frequenza a precorsi, insegnamenti, andamento voti esami e verifica scostamenti rispetto a distribuzione benchmark; iscritti agli insegnamenti opzionali, andamento voti di laurea e tempi di laurea;
- monitoraggio stage e periodi di studio all'estero;
- monitoraggio partecipazione ad attività integrative e iniziative di B4I;
- monitoraggio esiti occupazionali;
- risultati valutazione degli studenti su: didattica, esami, esperienza universitaria;
- analisi delle SMA con commenti relativi ai principali indicatori di riferimento;
- analisi dei follow-up delle indicazioni formulate dalle CPDS nelle relazioni annuali;
- per Scuola di Giurisprudenza: monitoraggio andamento Legal Clinics e Moot Court Competition;
- per Scuola Superiore Universitaria: monitoraggio partecipazione Higher Level Courses.

Un esercizio analogo è promosso dalla Scuola di Dottorato.

L'aggiornamento dell'offerta rispetto alle conoscenze nelle aree disciplinari più avanzate è continuo. A titolo di esempio, la costituzione del Dipartimento di Computing Sciences e il reclutamento di nuovi docenti ha portato progressivamente sia all'istituzione di nuovi percorsi nei diversi livelli, sia alla graduale integrazione di queste conoscenze nei percorsi formativi esistenti.



Andamento KPI Ateneo

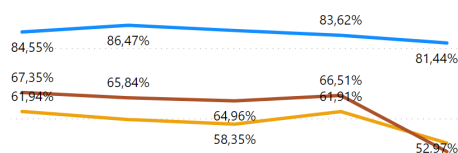
Riferimento

AVA3

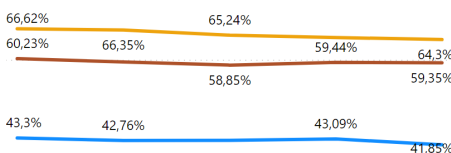
Edizione 10/2024

Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

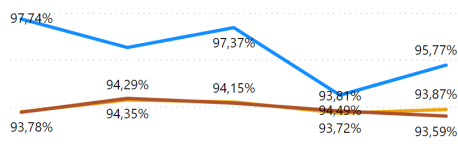
AVA3 - D.2.0.A - % CFU conseguiti al I anno sui CFU da conseguire



AVA3 - D.2.0.B - % ore docenza erogata dai Docenti di a tempo indet.



AVA3 - D.2.0.C - % Docenti di ruolo indicati come di riferimento in SSD di base e caratt. nei Cds (L, LMCU, LM)



2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021 2022 2023 2019 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

- Il processo di consultazione delle Parti interessate, pianificato attraverso l'adozione di Linee Guida per i CdS e i Dottorati, risulta attuato attraverso la costituzione di Tavoli di consultazione permanenti, articolati per raggruppamenti di CdS omogenei dal punto di vista disciplinare o verticalmente "sequenziali". Tale approccio, pienamente consolidato con riferimento ai CdS, risulta da ultimo attuato anche per i Dottorati di Ricerca.
- 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 (poll, lavori di gruppo, simulazioni, *role-playing*, *company visit*, *hackathon* e *business game*; uso della modalità *synchronous blended*) che, anche attraverso l'utilizzo di materiali didattici multimediali e tecnologie digitali, offrono agli studenti l'opportunità di un'esperienza di apprendimento multidimensionale.
- L'Ateneo promuove l'innovazione anche attraverso il finanziamento di progetti di miglioramento qualitativo della didattica, nonché il riconoscimento di premi alla didattica (*Teaching Awards*) basati sulle valutazioni degli studenti e di premi all'innovazione didattica (*Teaching&Learning Innovation Award*)
- L'Ateneo si accerta che venga valorizzato il legame fra le competenze scientifiche disponibili e gli obiettivi formativi attraverso la costituzione, in fase di progettazione o di aggiornamento dei percorsi formativi, di appositi Gruppi di progettazione nonché attraverso il lavoro istruttorio svolto dai Direttori dei Dipartimenti.

- Il centro di innovazione per la didattica e l'apprendimento BUILT supporta i docenti nell'innovazione didattica, tramite l'organizzazione di *webinar*, incontri *one-to-one* e la preparazione di tutorial e guide (a disposizione all'interno di uno spazio web dedicato – *Faculty Training Hub*).
- L'Ateneo riserva grande attenzione alle esigenze ed ai bisogni di inclusione di tutte le categorie di studenti, specificamente degli studenti disabili, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES), attraverso molteplici servizi pianificati ed attuati con il percorso "*Diversity&Inclusion in Teaching*", promosso dalla Prorettore per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità.

Aree di miglioramento:

- L'esame documentale e i colloqui svolti nel corso della visita con alcuni CdS hanno evidenziato, con riferimento al processo di consultazione, un approccio prevalentemente informale e un limitato contributo dei Tavoli di consultazione, convocati con frequenza anche triennale, nella definizione e nell'aggiornamento dei contenuti formativi dei CdS e dei relativi profili professionali. I tavoli di consultazione risultano orientati prevalentemente al *Placement* e al *Job Market*.
- La gamma di parti interessate consultate ai fini della progettazione e dell'aggiornamento dell'offerta formativa dei Dottorati di Ricerca è costituita prevalentemente da *stakeholder* interni (*Alumni*).

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Buona Prassi:

- 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.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Parzialmente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione tiene conto di andamenti sempre decrescenti pur in presenza di confronti prevalentemente positivi.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 - Linee Guida per la consultazione degli stakeholder dell'offerta formativa

Descrizione:Approvato il 19 luglio 2023 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento, rivolto 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), che comprende linee guida per lo svolgimento delle consultazioni degli stakeholder, conformemente alle disposizioni della normativa vigente e con quanto raccomandato in materia dall'ANVUR, tenendo anche conto delle prassi sviluppate nel corso degli ultimi anni dall'Università e da altri Atenei considerati come benchmark di riferimento.

Dettagli:Per l'AdC D.2.1, si veda in particolare: Capitolo 1 "Consultazioni per l'istituzione o la revisione di un percorso formativo", paragrafo "b. Modalità di svolgimento", pag. 3-4.

File:All. 01 - D. 2 - Linee Guida consultazione stakeholder offerta.pdf

- **Titolo:**All. 2 - Revisione del processo di consultazione in itinere degli stakeholder

Descrizione:Approvato il 7 giugno 2017 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento di revisione del processo di consultazione

in itinere degli stakeholder, che prevede la costituzione di gruppi permanenti di consultazione e ascolto dei diversi stakeholder dei Corsi di Studio offerti dall'Università, al fine di dare seguito al nuovo modello di accreditamento (AVA 2.0) e alle raccomandazioni contenute nel rapporto di accreditamento periodico dell'Università e dei Corsi di Studio, predisposti dall'ANVUR.

Dettagli: Per l'AdC D.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 02 - D. 2 - Rev processo consultazione stakeholder.pdf

• **Titolo:** All. 7 – Modello didattico vigente

Descrizione: Approvato il 28 marzo 2023 dal Collegio dei Docenti. Documento illustrativo del modello didattico dell'Università in vigore dall'a.a. 2023-24.

Dettagli: Per l'AdC D.2.2, si veda l'intero documento.

File: All. 07 - D. 2 - Modello didattico vigente.pdf

• **Titolo:** All. 9 - Innovation of Teaching Awards

Descrizione: Approvato il 9 luglio 2024 dal Collegio Docenti. Documento redatto da BUILT illustrativo degli attuali processi di premi alla didattica (Teaching Awards), basati sulle valutazioni degli insegnamenti da parte degli studenti, e all'innovazione didattica (Teaching & Learning Innovation Award) e comprende, inoltre, una proposta di revisione degli stessi.

Dettagli: Per l'AdC D.2.2, si veda l'intero documento.

File: All. 09 - D. 2 - Teaching_Awards.pdf

• **Titolo:** All. 10 – Verbale della riunione del Presidio di Qualità

Descrizione: Estratto del verbale della riunione del Presidio di Qualità di Ateneo del 5 giugno 2024 in cui si riportano gli interventi effettuati sugli orari delle lezioni a seguito di una segnalazione da parte della CPDS del CdS CLEACC.

Dettagli: Per l'AdC D.2.2, si veda in particolare il secondo aspetto del punto 7 all'odg.

File: All. 10 - D.2 - Verbale_PQA 5-6-24.pdf

• **Titolo:** All. 11 – Linee Guida Allocazione degli spazi 2023

Descrizione: Approvato il 23 maggio 2023 dal Consiglio Accademico. Documento illustrativo delle linee guida per l'allocazione degli spazi destinati alla Faculty, ai dottorandi e ai Centri di Ricerca.

Dettagli: Per l'AdC D.2.2, si veda l'intero documento.

File: All. 11 - D. 2 - Linee Guida Allocazione degli spazi 2023.pdf

• **Titolo:** All. 12 - Linee Guida per l'istituzione di nuovi Corsi di Studio e per la modifica di ordinamento dei Corsi di Studio esistenti

Descrizione: Approvato il 19 luglio 2023 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento illustrativo, rivolto a tutti i soggetti responsabili della progettazione, attivazione e gestione dei Corsi di Studio, che comprende il verbale del Presidio di Qualità di Ateneo e le linee guida per l'istituzione di nuovi Corsi di Studio e per la modifica di ordinamento dei Corsi di Studio esistenti. Il documento è corredato da 4 allegati: Allegato 1 "Indicazioni per una corretta "scrittura" delle sezioni più rilevanti dell'ordinamento didattico di un Corso di Studio"; Allegato 2 "Iter di istituzione di un nuovo Corso di Studio (fasi, attori e tempi di svolgimento)"; Allegato 3 "Indicazioni per una corretta compilazione del documento di progettazione di un nuovo Corso di Studio"; Allegato 4 "Iter per la modifica di ordinamento di un Corso di Studio esistente (fasi, attori e tempi di svolgimento)".

Dettagli: Per l'AdC D.2.3, si veda l'intero documento

File: All. 12 - D2 - Linee guida istituzione e modifica cds.pdf

• **Titolo:** All. 13 – BUILT Overview

Descrizione: Presentato il 13 maggio 2024 da BUILT. Documento di sintesi della strategia, delle iniziative e delle attività di BUILT.

Dettagli: Per l'AdC D.2.4, si veda l'intero documento.

File: All. 13 - D. 2 - BUILT Overview.pdf

• **Titolo:** All. 14 - Piano lavori Consigli di Scuola 2024-2025

Descrizione: Redatto dall'Ufficio Academic Planning & Monitoring. Documento operativo per la programmazione delle attività dei

Consigli di Scuola per l'a.a. 2024-25 e condiviso il 3 dicembre 2024 con gli uffici amministrativi dell'Ateneo coinvolti a vario titolo nelle attività dei Consigli di Scuola.

Dettagli: Per l'AdC D.2.5, si veda l'intero documento.

File: All. 14 - D.2 - Piano lavori Consigli di Scuola 2024-25.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:** All. 3 – Verbale del Tavolo di consultazione con gli stakeholder (Area “Technology”)

Descrizione: Report del Tavolo il 20 febbraio 2024 a cura del Coordinatore del Tavolo. Resoconto dell'incontro del Tavolo di consultazione con gli stakeholder relativo ai Corsi di Studio BEMACS (Bachelor in Economics, Management and Computer Science), BAI (Bachelor in Mathematical and Computing Sciences for Artificial Intelligence) e DSBA (Data Science and Business Analytics). Il documento viene trasmesso a tutti i partecipanti e alle strutture preposte.

Dettagli: Per l'AdC D.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 03 - D. 2 - Verbale Tavolo stakeholder (Area Technology).pdf

- **Titolo:** All. 4 – Rapporto di Riesame Ciclico 2023 (CdS EMIT)

Descrizione: Approvato il 4 marzo 2024 dal Comitato del Corso di Studio EMIT (Economics and Management of Innovation and Technology). Il documento dimostra come gli esiti delle consultazioni con gli stakeholder siano stati tenuti in considerazione per gli aggiornamenti del CdS, potenziando le attività legate all'acquisizione di analytical and digital skills.

Dettagli: Per l'AdC D.2.1, si veda la sezione D.CDS.1.a azione correttiva 1 e D.CDS.1.1, pagg. 6 e 8.

File: All. 04 - D.2 - RRC_EMIT_23-24.pdf

- **Titolo:** All. 5 – Stakeholder consultation meeting PhD in Social and Political Science

Descrizione: Approvato il 18 gennaio 2024 dal Direttore del PhD Program in Social and Political Science. A titolo esemplificativo, il documento comprende il verbale della prima consultazione degli stakeholder del 18 gennaio 2024, relativa al PhD Program in Social and Political Science.

Dettagli: Per l'AdC D.2.1, si veda l'intero documento.

File: All. 05 - D. 2 - Stakeholder consultation meeting PhD SPS.pdf

- **Titolo:** All. 6 – Report di sintesi del follow-up delle Relazioni CPDS della Scuola Superiore Universitaria

Descrizione: A titolo esemplificativo si riporta l'estratto della discussione da parte del Consiglio della Scuola Superiore Universitaria del 21 settembre 2023 in merito al follow-up delle Relazioni CPDS.

Dettagli: Per l'AdC D.2.1, si veda l'intero documento e in particolare: Agenda Item 3; Annex 1 “Follow-up on the recommendations made by the student-faculty joint teaching committees in their 2022 reports”.

File: All. 06 - D. 2 - Report di sintesi PQA delle Relazioni CPDS.pdf

- **Titolo:** All. 8 - Progetti di miglioramento didattica 2024-2025

Descrizione: Documento che comprende:- i bandi (indetti il 21 marzo 2024), a firma dei Dean delle Scuole Graduate, Undergraduate e Law, per i progetti di miglioramento qualitativo della didattica per l'a.a. 2024-25.- l'elenco dei progetti approvati.

Dettagli: Per l'AdC D.2.2, si veda l'intero documento

File: All. 08 - D. 2 - Progetti miglioramento 2024-2025.pdf

D.3)

D.3) Ammissione e carriera degli studenti

D.3.1 L'Ateneo organizza attività di orientamento in ingresso coerenti con le politiche e le strategie definite per l'ammissione degli studenti e che tengono conto delle loro aspirazioni, esigenze e motivazioni.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.1 dei CdS oggetto di visita].

D.3.2 L'Ateneo definisce e comunica con chiarezza modalità trasparenti per l'ammissione e l'iscrizione degli studenti e per la gestione delle loro carriere.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.2 dei CdS oggetto di visita].

D.3.3 Se l'Ateneo si è dato una connotazione internazionale, adotta specifiche strategie per promuovere il reclutamento di studenti stranieri con particolare attenzione ai Corsi di Dottorato di Ricerca.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.4 dei CdS oggetto di visita].

D.3.4 La gestione delle carriere tiene in considerazione le esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità, ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES).

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.3.5 L'Ateneo promuove la realizzazione di attività di sostegno per gli studenti con particolare attenzione alle debolezze o lacune nella preparazione iniziale, ad attività specificamente indirizzate agli studenti più preparati e motivati e a servizi di counseling.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione D.CDS.2.2 e D.CDS.2.3 dei CdS oggetto di visita].

D.3.6 L'Ateneo prevede un'offerta adeguatamente ampia e articolata di attività di tutorato per gli studenti in ingresso e in itinere e di attività di orientamento in uscita.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione D.CDS.2.1 dei CdS oggetto di visita].

D.3.7 L'Ateneo promuove iniziative per il Life Long Learning e il coinvolgimento degli Alunni.

D.3.8 Viene rilasciato il Diploma Supplement.

Autovalutazione:

D.3.1 In linea con il PS, in tema di reclutamento studenti Bocconi ha l'obiettivo di attrarre talenti italiani e internazionali interessati a perseguire studi negli ambiti coperti dall'offerta formativa.

L'Ateneo rende disponibili sul [sito web](#) le informazioni utili per orientare ogni studente verso la scelta migliore rispetto ai programmi offerti. Sviluppa inoltre molteplici attività di orientamento in ingresso, in Italia e all'estero, coerenti con le strategie definite per l'ammissione degli studenti, adeguatamente articolate e diversificate, anche nelle modalità di svolgimento. Sono previsti approfondimenti sui contenuti dei CdS, consentendo ai partecipanti di sperimentare il metodo didattico, di confrontarsi con studenti iscritti e di scoprire le opportunità e i servizi offerti dall'Ateneo. Inoltre, Bocconi fornisce indicazioni sulle modalità di ammissione e sulle agevolazioni disponibili. Il piano delle attività di orientamento in ingresso è definito dalla Direzione Students Outreach&Support e discusso con i Dean e i Direttori ogni anno nei rispettivi Consigli di Scuola (**AII.1-2**).

Le attività di orientamento in ingresso hanno l'obiettivo di favorire una scelta ponderata e consapevole da parte dei potenziali iscritti. I dati di progressione di carriera confermano l'adeguatezza delle azioni di orientamento nella maturazione della "consapevolezza" dei futuri studenti.

D.3.2 Sono previsti percorsi distinti di ammissione per candidati nazionali e internazionali (Trienni e Ciclo Unico in Giurisprudenza) e tre canali per i MSc (studenti provenienti da trienni Bocconi, da altri Atenei italiani e candidati internazionali).

Nell'ambito del numero programmato, sono definite quote target specifiche per ogni pubblico, dichiarate ex ante, in relazione anche alle indicazioni del PS. I criteri di selezione per programmi Undergraduate, Law e MSc sono approvati ogni anno nei rispettivi organi, con oltre un anno e mezzo di anticipo rispetto all'inizio dell'a.a. di riferimento (ad esempio a marzo 2024 è stato approvato l'impianto per le ammissioni dell'a.a. 2025-26).

In conformità con il RDA, i criteri e le procedure che regolano la selezione, ammissione, iscrizione e carriera degli studenti sono declinati annualmente nei Regolamenti didattici dei CdS. Tali informazioni sono comunicate in modo chiaro e trasparente, attraverso le pagine del [sito](#) dedicate alle modalità di accesso ai percorsi formativi e ai bandi di ammissione ai corsi, nonché riprese e comunicate durante ogni attività di promozione e orientamento.

In parallelo, Bocconi sostiene gli studenti meritevoli tramite un sistema articolato di agevolazioni basato sia sulle condizioni economiche che sul merito ("[Bocconi4Access to Education](#)"). L'Università destina – anche grazie al contributo di donatori – oltre 55 milioni € nell'a.a. 2024-25 in agevolazioni economiche: circa il 30% della popolazione studentesca riceve una forma di supporto.

Le informazioni relative a regole, scadenze, orari delle lezioni, esami e processi legati alla gestione delle carriere degli studenti dei

CdS sono disponibili sul [sito web](#) nelle Guide all'Università e nell'Agenda yoU@B.

Con riferimento ai Dottorati, il Regolamento dei PhD (**AII.3**) definisce i principi di ammissione, le caratteristiche del bando di selezione, gli aspetti legati alla gestione della carriera. L'ammissione ai PhD è disciplinata da un bando pubblico. I criteri di definizione del numero massimo di posti disponibili sono determinati annualmente dal CdA su proposta del CA.

Ulteriori dettagli sulle regole, procedure operative ed aspetti economici (incluse borse di studio economicamente competitive rispetto al mercato internazionale) sono contenuti nel documento "PhD programs' Handbook" (**AII.4**).

Tutte le informazioni presenti sul sito sono disponibili anche in lingua inglese.

D.3.3 L'internazionalizzazione del corpo studentesco è un obiettivo che l'Università persegue con costanza da anni e che è parte di una azione più ampia che riguarda l'evoluzione dell'offerta formativa, il posizionamento nei principali ranking, il continuo sviluppo di partnership accademiche internazionali, l'offerta di programmi congiunti o di doppio titolo con Atenei internazionali, la partecipazione a network globali (v. AdC D.1.3).

Le attività di promozione condotte sul mercato internazionale (**AII.1-2**), attraverso i diversi canali, tra cui il [sito web](#), hanno consentito ad oggi di avere oltre 3900 cittadini stranieri iscritti ai CdL, MU pre-esperienza e PhD provenienti da 110 Paesi (su 14.300 totali, circa il 27%).

Con l'ampliamento dell'offerta in lingua inglese questi dati sono destinati a salire ulteriormente. Per l'a.a. 2024-25 gli iscritti internazionali al primo anno sono circa il 45% nei programmi di primo livello (60% nelle classi in lingua inglese).

La crescita degli studenti stranieri è connessa alla crescente domanda proveniente dal mercato internazionale (+25% circa) e soprattutto dell'elevata qualità dei candidati.

In aggiunta al sistema di agevolazioni "Bocconi4Access to Education" rivolto alle famiglie meno abbienti (e disponibile anche per candidati internazionali), con particolare riferimento al segmento MSc, Bocconi destina agevolazioni basate sul merito, che prevedono l'esonero parziale o totale dal pagamento della retta, anche ai candidati internazionali di alto profilo.

Tra le iniziative di orientamento in ingresso rivolte prioritariamente, ma non esclusivamente, agli studenti internazionali, si segnala la [Summer School](#) (giunta alla 10ma edizione), che attrae oltre 2.000 studenti provenienti prevalentemente dalle scuole superiori.

Analogamente i Dottorati sono promossi attraverso il [sito web](#), il PhD Day online, il nurturing dei candidati e posting online sui circuiti internazionali. Le application sono raccolte tramite un portale online, analogamente ai test erogati dall'Università.

Le application, le ammissioni e le conferme sono costantemente monitorate anche con l'obiettivo di rimodulare l'attività di comunicazione e orientamento ai target nei diversi mercati (**AII.5**).

D.3.4 L'Università cerca di garantire a tutti i suoi membri pari opportunità e di favorire un contesto in cui le persone possano interagire, conoscersi e crescere imparando, grazie alle diversità che ognuno rappresenta.

A tal fine assicura che nella gestione delle carriere siano tenute in considerazione le esigenze di specifiche categorie di studenti o degli studenti con bisogni specifici, ovvero di studenti con difficoltà che comportino l'esigenza di usufruire di servizi o supporti aggiuntivi o specializzati in ambito educativo. Sono messi a disposizione: **Inclusion Service** (Direzione Students Outreach&Support) che presidia attività e policy per l'accessibilità fisica e digitale, il contrasto alle discriminazioni, l'implementazione di programmi di inclusione e l'Ufficio **Academic Specific Needs Support** (Direzione Academic Services) per gli aspetti didattici. Complessivamente sono circa 350 gli studenti per i quali sono previste misure compensative ogni anno.

Per il dettaglio delle misure adottate per far fronte a specifiche necessità si allega quanto riportato nel Quadro SUA B.5.6 (**AII.6**).

D.3.5 Per permettere agli studenti di iniziare gli studi universitari con maggiore competenza, l'Ateneo offre a tutti gli studenti di primo livello un [precorso di matematica](#) erogato in forma blended. Tale corso è obbligatorio per gli studenti ammessi con OFA da assolvere entro il primo anno di corso con le modalità indicate nel Regolamento didattico del CdS.

L'Ateneo offre supporto, anche nelle fasi precedenti l'avvio dei corsi e anche attraverso iniziative per l'apprendimento, corsi specifici (anche in modalità blended) di apprendimento della [lingua inglese](#) (per tutti) e della [lingua italiana](#) (per studenti non madrelingua italiana), rivolti a coloro che desiderano potenziare le proprie competenze.

Sono altresì offerti [precorsi facoltativi \(omogeneizzanti\)](#) agli **studenti dei CdLM** per il potenziamento delle conoscenze in ingresso.

Inoltre, agli studenti più motivati e preparati dei MSc in Finance/PPA/ESS/DSBA è offerta l'opportunità di seguire e farsi riconoscere in carriera corsi della Scuola di Dottorato ([higher level courses](#)).

In coordinamento con la Prorettrice per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità sono promosse iniziative per favorire il benessere psicologico degli studenti di tutti i livelli. Le attività e opportunità proposte nell'ambito del [Counseling, Self-Empowerment e Wellbeing](#) hanno l'obiettivo di potenziare l'autoconsapevolezza e valorizzare le risorse e le reti di relazioni.

Il disagio collegato alla sfera psicologica è affrontato tramite counseling individuale con psicologi qualificati, che supportano gli studenti nell'affrontare particolari situazioni di difficoltà e – nei casi più complessi – li indirizzano verso strutture esterne specializzate.

È inoltre previsto un training rivolto alla Faculty al fine di sensibilizzare i docenti rispetto alla diversità e aiutarli a riconoscere e affrontare situazioni non certificate di difficoltà psicologica degli studenti.

D.3.6 Al fine di garantire un supporto qualificato rispetto alle molteplici tematiche e servizi, l'Università prevede figure di riferimento diverse specializzate a seconda della tematica da affrontare.

Per gli aspetti strettamente connessi al piano studi, le figure di riferimento sono il **Direttore del CdS**, il suo **Assistente** e la **Segreteria** del CdS. Per molti insegnamenti sono previsti **teaching assistant** che supportano gli studenti svolgendo esercitazioni di gruppo, fornendo chiarimenti, assistendo in aula, supportando i lavori di gruppo durante i semestri di didattica.

Per gli altri aspetti che riguardano la vita universitaria, le figure di riferimento per lo studente appartengono alla **Direzione Academic Affairs**, che presidia processi/attività a supporto della didattica e i servizi rivolti agli studenti di tutti gli ordinamenti.

Tra i servizi offerti:

- [Benvenuto in Università \(Welcome Days\)](#)
- [Supporto agli studenti internazionali](#)
- [Agevolazioni, finanziamenti](#)
- [2.057 alloggi on campus](#)
- Attività [Campus life](#), [Associazioni studentesche](#)
- [Inclusion service](#)
- [Iniziative sportive e di benessere/salute](#)
- [Language Center](#) & [IT Education Center](#)
- [Programmi di studio all'estero](#)
- [Orientamento in uscita e servizi alla carriera](#)

Con riferimento all'orientamento in uscita, un team di 40 persone (Direzione Employer Relations & Career Services) prepara studenti e laureati all'inserimento nel mondo del lavoro e genera opportunità di incontro con employer in Italia e all'estero (**AII.7**).

Tutte le informazioni relative a iniziative career sono disponibili su un'area dedicata del [sito web](#), sul portale [JobGate](#), sull'Agenda yoU@B. Gli studenti graduate, inoltre, hanno una persona di riferimento (**account**) specifica per CdS e settore di attività professionale.

La Direzione monitora costantemente l'efficacia delle iniziative raccogliendo feedback dai partecipanti, attivando iniziative di ascolto degli stakeholder e analizzando informazioni desunte dalle annuali indagini sulla situazione occupazionale dei laureati, condotte al giorno di laurea e a 1-3-5 anni dalla laurea.

Lo studente può ottenere supporto dagli uffici amministrativi tramite lo "Sportello unico" o attraverso la procedura informatizzata BinTouch.

D.3.7 [SDA Bocconi School of Management](#) è la componente dell'Università dedicata al lifelong learning e più in generale alla formazione post-esperienza. La Scuola offre soluzioni formative a catalogo - 112 corsi, 18 master, 47 corsi online on demand – programmi ad hoc disegnati sui bisogni specifici di aziende e istituzioni.

Conformemente a quanto previsto dallo Statuto, SDA Bocconi organizza e promuove attività didattiche, di formazione post-esperienza e di ricerca applicata, nonché di applicazione, valorizzazione, divulgazione, trasferimento delle conoscenze e delle tecnologie agli stakeholder esterni, che sono a essa attribuite dal CdA.

Gli studenti master sono circa 850 nel 2024-25, i partecipanti ai corsi a mercato, sia face-to-face che online, sono circa 5.800 all'anno, quelli dei corsi custom superano i 15.000.

SDA Bocconi ricopre la 6° posizione nel ranking Financial Times delle European Business School in Europa, per l'MBA è al 2° posto in Europa e 3° nel Mondo; è la 3° nel ranking Bloomberg – MBA.

Gli **Alumni** sono un importante stakeholder per l'Università che ne riconosce la rilevanza nel proprio Statuto (Art.8). Il loro coinvolgimento è promosso attraverso la Bocconi Alumni Community (BAC). L'adesione alla comunità, aperta a tutti, è gratuita e volontaria, si fonda sull'accettazione di una carta dei valori, di un codice di condotta e garantisce l'accesso a diverse opportunità. Ad oggi, gli Alumni sono più di 145.000, di cui circa 50.000 aderenti alla Community, con 1900 donatori.

La BAC è organizzata in **75 Chapter** locali (gruppi di Alumni organizzati come presidi locali nel mondo), **13 Topic groups** (gruppi di interesse basati su practice professionali, materia di studio o settore di appartenenza) e **Classi MBA**.

Le attività sono organizzate a Milano grazie ai Topic e nel resto d'Italia e nel mondo grazie ai Chapter e realizzate grazie ad una rete di 300 volontari. La value proposition si basa su quattro pilastri: lifelong learning, career advice, networking e attività filantropica.

I gruppi Topic propongono contenuti, concordati con SDA Bocconi, avendo un obiettivo di aggiornamento professionale e di sinergia con la formazione post-esperienza. A livello locale, i Chapter supportano diverse attività istituzionali, facendosi tramite con la comunità locale. Organizzano inoltre iniziative di networking, lifelong learning e career advice per Alumni locali, oltre a raccolte fondi e offrono supporto agli studenti presenti sul territorio.

D.3.8 L'Ateneo rilascia il Diploma Supplement ai laureati di primo e secondo livello secondo il format ministeriale, che riporta, anche in lingua inglese, le principali indicazioni relative al curriculum seguito dallo studente per conseguire il titolo.

L'Ateneo ottempera alla richiesta di estendere il Diploma Supplement anche ai Dottorati di Ricerca.



Andamento KPI Ateneo

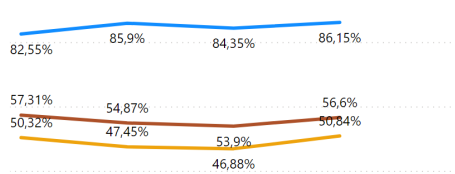
Riferimento

AVA3

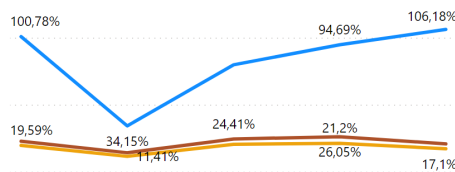
Edizione 10/2024

Ambito D - Qualità della didattica e dei servizi agli studenti

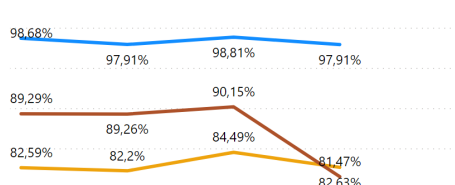
AVA3 - D.3.0.A - % studenti Il anno nella stessa classe di laurea con almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno



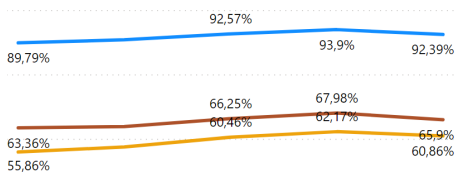
AVA3 - D.3.0.D - % CFU conseguiti all'estero dagli studenti (%)



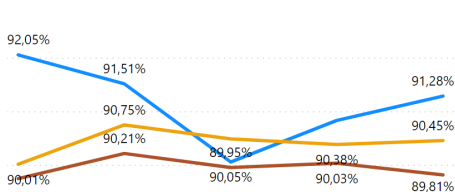
AVA3 - D.3.0.G - % Laureati occupati entro 3 anni



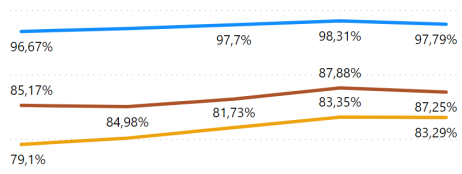
AVA3 - D.3.0.B - % laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso



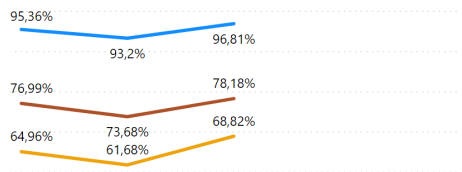
AVA3 - D.3.0.E - % Laureati soddisfatti del cds



AVA3 - D.3.0.C - % laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso



AVA3 - D.3.0.F - % Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM; LMCU)



● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

- Dall'autovalutazione e dall'analisi documentale emerge che l'Ateneo pianifica e pone in essere molteplici e variegate attività di orientamento in ingresso, adeguatamente pubblicizzate nel sito web, coerenti con l'obiettivo strategico di attrarre talenti italiani e internazionali interessati a perseguire studi negli ambiti coperti dall'offerta formativa. L'adeguatezza delle azioni di orientamento nella maturazione della "consapevolezza" dei futuri studenti è efficacemente monitorata e confermata dai dati di progressione di carriera.
- L'Ateneo definisce e comunica con chiarezza, attraverso il sito web, anche in lingua inglese, modalità trasparenti per l'ammissione e l'iscrizione degli studenti e per la gestione delle loro carriere.
- Dall'autovalutazione, dall'analisi documentale e dalle evidenze acquisite nel corso della visita emerge che l'Ateneo si è dato, con un approccio pienamente consolidato, una connotazione internazionale. Attraverso il continuo ampliamento dell'offerta in lingua inglese, le molteplici e variegate attività di promozione condotte sul mercato internazionale - tra cui si segnala in particolare la *Summer School* - ed un sistema di agevolazioni basato oltre che sulle condizioni economiche anche sul merito l'Ateneo promuove il reclutamento di studenti stranieri a tutti i livelli della formazione.
- Attraverso l' *Inclusion Service* (Direzione *Students Outreach&Support*) che presidia attività e policy per l'accessibilità fisica e digitale, il contrasto alle discriminazioni, l'implementazione di programmi di inclusione e, per gli aspetti didattici, l'Ufficio *Academic Specific Needs Support* (Direzione *Academic Services*) l'Ateneo provvede alla gestione delle carriere in considerazione delle esigenze di specifiche categorie di studenti.
- Dall'autovalutazione e dall'analisi documentale emerge che l'Ateneo realizza attività di sostegno per gli studenti, in particolare precorsi (prevalentemente di matematica e di lingua), nonché attività specificamente indirizzate agli studenti più preparati e motivati. In coordinamento con la Prorettrice per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità sono altresì promosse iniziative per favorire il benessere psicologico degli studenti di tutti i livelli.
- Dall'autovalutazione e dall'analisi documentale emerge un sistema vario e strutturato di attività di tutorato, pianificate all'esito del monitoraggio delle carriere degli studenti. Anche le molteplici attività di orientamento in uscita (attività di *recruiting*, orientamento e consulenza professionale) sono pianificate e attuate tenendo conto del monitoraggio costante degli esiti occupazionali dei laureati. L'efficacia di tale approccio è confermato dagli indicatori relativi al grado di occupazione dei laureati.
- [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.
- Il Diploma *supplement* viene rilasciato conformemente a quanto previsto dalla normativa vigente.

Aree di miglioramento:

- In alcuni CdS il processo di verifica delle conoscenze richieste in ingresso e di recupero di eventuali OFA non risulta adeguatamente documentato.
- I colloqui svolti nel corso della visita in loco hanno confermato che la formalizzazione del coinvolgimento degli *Alumni* dei Corsi di Dottorato di Ricerca è in corso di implementazione.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Buona Prassi:

- 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.

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione tiene conto di andamenti e confronti quasi sempre positivi.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 - Recruitment Plan 2024-2025 (Undergraduate e Law School)

Descrizione:Redatto dalla Direzione Students, Outreach & Support e approvato dal Consiglio di Scuola Undergraduate il 13 novembre 2024. Documento illustrativo del piano di reclutamento per la Scuola Undergraduate e di Giurisprudenza, articolato in tre parti: 1) Attività di recruitment, in cui viene rappresentata la strategia, le modalità e la pianificazione temporale del recruitment; 2) Mercati e canali, con riferimento al mercato nazionale e internazionale; 3) Un approccio multicanale: comunicazione e marketing.

Dettagli:Per l'AdC D.3.1, si veda l'intero documento.

File:All. 1 - D. 3 - Recruitment Plan 2024-2025 UG e Law.pdf

- **Titolo:**All. 2 - Recruitment Plan 2024-2025 (Graduate School)

Descrizione:Redatto dalla Direzione Students, Outreach & Support e approvato dal Consiglio di Scuola Graduate il 18 novembre 2024. Documento illustrativo del piano di reclutamento per la Scuola Graduate, articolato in tre parti: 1. Attività di recruitment, in cui viene rappresentata la strategia, le modalità e la pianificazione temporale del recruitment; 2. Mercati e canali, con riferimento al mercato nazionale e internazionale; 3. Un approccio multicanale: comunicazione e marketing.

Dettagli:Per l'AdC D.3.1, si veda l'intero documento.

File:All. 2 - D. 3 - Recruitment Plan 2024-2025 Grad.pdf

- **Titolo:**All. 3 - Regolamento dei Corsi di Dottorato di Ricerca

Descrizione:Emanato con Decreto Rettorale n. 20 il 11 marzo 2024. Atto normativo che disciplina i Corsi di Dottorato di Ricerca ai sensi del DM 226 del 14 dicembre 2021 e delle Linee guida del 22 marzo 2022.

Dettagli:Per l'AdC D.3.2, si veda l'intero documento.

File:All. 3 - D. 3 - Regolamento PhD.pdf

- **Titolo:**All. 4 - PhD Programs Handbook

Descrizione:Il PhD Programs Handbook (d'ora in poi il "Manuale") costituisce allegato del Regolamento dei Corsi di Dottorato di Ricerca. Il Manuale è predisposto dalla Scuola di Dottorato (ultimo aggiornamento: 8 novembre 2024) con lo scopo di illustrare i programmi di Dottorato dell'Università, nonché fornire informazioni di dettaglio su: orari delle lezioni ed esami, modalità della prova finale, codice di condotta applicabile a tutti gli studenti PhD.

Dettagli:Per l'AdC D.3.2, si veda l'intero documento.

File:All. 4 - D. 3 - PhD_Programs_Handbook.pdf

- **Titolo:**All. 7 – Bocconi and the Job Market

Descrizione:Redatto nel marzo 2024 dalla Direzione Employer Relations & Career Services. Documento di sintesi dei servizi (attività di recruiting, orientamento e consulenza professionale) offerti agli studenti al fine di entrare nel mondo del lavoro.

Dettagli:Per l'AdC D.3.6, si veda l'intero documento.

File:All. 7 - D. 3 - Bocconi and the job market.pdf

Documenti a supporto

- **Titolo:**All. 5 - Esempio di monitoraggio intake

Descrizione:Estratto del verbale del Consiglio di Scuola Undergraduate del 19 giugno 2024 con esempio di discussione sul monitoraggio degli intake: partecipanti, ammessi e confirm the place per i CdS Undergraduate.

Dettagli:Per l'AdC D.3.3, si veda l'intero documento.

File:All. 5 - D.3 - Monitoraggio intake.pdf

- **Titolo:**All. 6 – SUA-CdS Sez B5.6

Descrizione:SUA-CdS 2024-25. Documento che comprende il quadro di riferimento dei servizi di contesto offerti dall'Università (SUA-CdS Sez B. - B5.6), che si distinguono in: 1. Supporto a studenti che si trovano in situazioni di difficoltà; 2. Iniziative di arricchimento culturale e di sviluppo personale; 3. Iniziative sportive, attività di impegno sociale ed attività organizzate dalle associazioni studentesche.

Dettagli:Per l'AdC D.3.4, si veda l'intero documento.

File:All. 6 - D. 3 - SUA B5.6.pdf

E) QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE

In questo 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.

E.1)

E.1) Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti

E.1.1 L'Ateneo ha una visione complessiva delle modalità con cui i Dipartimenti hanno definito una propria strategia sulla ricerca e le ricadute nel contesto territoriale e sociale di riferimento (terza missione/impatto sociale) coerentemente con le politiche e le strategie di Ateneo, con un programma complessivo e obiettivi specifici definiti in base alle loro potenzialità e al loro progetto culturale.

E.1.2 Gli obiettivi dipartimentali di ricerca e terza missione/impatto sociale sono plausibili e coerenti con la visione, le politiche e le strategie proprie e dell'Ateneo e tengono anche conto dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti, dei risultati della VQR, degli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca e della terza missione/impatto sociale attuate a livello locale.

E.1.3 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti dispongano di un'organizzazione e di un sistema di monitoraggio funzionali alla realizzazione della strategia dipartimentale.

[La valutazione di tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.1 dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

E.1.1

Ricerca

La visione della ricerca è illustrata:

- Nel PS (**AII.1**), che dedica alla ricerca uno dei sei obiettivi relativi alla Vision 2030: *“Un'università orientata al progresso della conoscenza attraverso una ricerca rigorosa e d'impatto”*: l'Ateneo si propone di rafforzare ulteriormente la sua natura di Research University, integrando la ricerca in tutte le sue attività, potenziando la ricerca di livello internazionale e promuovendo la ricerca interdisciplinare. A supporto di tale strategia, il PS prevede la crescita della Research Core Faculty (v. PdA B.1.1), un aumento dei fondi interni e il rafforzamento delle strutture amministrative di supporto.
- Nella **Politica per la qualità nella ricerca (AII.2)** coerente con il PS, che indica la visione complessiva elaborata dall'Università su questo fronte, nonché i criteri e le modalità di attuazione della politica stessa.

Come indicato al PdA A.2, la struttura organizzativa accademica dell'Università relativa alla ricerca è caratterizzata da una matrice. I **Dipartimenti** sono costituiti per aggregazione di aree disciplinari omogenee/complementari e sono deputati al coordinamento e allo sviluppo del corpo docente e della ricerca. Hanno il compito di indirizzare il reclutamento e sviluppare le competenze dei docenti afferenti in relazione alle attività istituzionali loro demandate – didattica, ricerca, attività di servizio – e di orientare e supportare la ricerca nelle proprie discipline. Si coordinano con le Scuole, che presidiano l'offerta didattica, e con i Centri di Ricerca.

I **Centri di Ricerca** (CdR) sono deputati alla promozione e allo svolgimento di attività di ricerca finanziata sulla quale possono convergere competenze presenti in uno o più Dipartimenti, operando in modo indipendente rispetto agli stessi.

L'Ateneo ha una visione complessiva dell'attività di ricerca svolta dai Dipartimenti e dai CdR in coerenza con le politiche e le strategie per il tramite della **Prorettrice alla Ricerca** in sinergia con la **Prorettrice alla Strategia Accademica** e il **Prorettore alla Faculty**. La Prorettrice alla Ricerca opera con il supporto di:

- **Comitato Ricerca – Research Committee (ReCo)** (v. art.38 dello [Statuto](#) e art.23 del [RGA](#)), che, oltre a funzioni consultive e istruttorie, esprime pareri e formula proposte inerenti alla valutazione, al sostegno e all'incentivazione dell'attività di ricerca individuale. È composto dalla Prorettrice alla Ricerca, che lo presiede, e da un rappresentante per ciascun Dipartimento.
- **Comitato dei Direttori dei CdR (CODICE)** (v. artt.23 e 47 [RGA](#)), un organo consultivo composto dalla Prorettrice alla Ricerca,

che lo presiede, e dai Direttori dei Centri di Ricerca. Il CODICE coordina e monitora le attività dei Centri.

I Dipartimenti definiscono la propria strategia predisponendo Piani Triennali con obiettivi specifici definiti in base alle potenzialità e al progetto culturale di ogni struttura. I Piani Triennali sono predisposti all'inizio di ogni nuovo mandato direttoriale sulla base di una procedura redatta dal PQA (**AII.3**). Poiché le nomine dei Direttori dei Dipartimenti sono tutte contemporanee, i Piani in vigore coprono tutti lo stesso arco temporale (2023-2025). I Dipartimenti sviluppano i propri Piani Triennali in modo funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo negli ambiti di loro pertinenza (**AII.4**). Il processo è coordinato dal PQA, che ne verifica in itinere la coerenza anche con le Politiche della qualità. I Piani dei Dipartimenti, approvati dalle Giunte sono sottoposti alla successiva approvazione del Rettore, sentite le Prorettrici alla Strategia Accademica (che è anche Presidentessa del PQA) e alla Ricerca, e condivisi in sede di CA. L'approvazione del Rettore ha lo scopo di accertare e sancire la piena aderenza dei Piani dipartimentali alle strategie dell'Ateneo. Successivamente, i Piani sono condivisi con il Consiglio di Dipartimento.

I Piani Triennali sono sottoposti a riesame annuale (**AII.5**); dal riesame possono emergere modifiche rispetto al Piano o azioni correttive. Il riesame, comprensivo delle eventuali azioni di miglioramento, segue l'iter approvativo già illustrato per l'approvazione dei Piani Triennali. I risultati dei riesami sono oggetto di valutazione da parte del PQA e del NdV nelle rispettive Relazioni annuali. La valutazione del NdV si avvale anche dell'esito delle audizioni ai Dipartimenti.

Anche i CdR formulano un Piano Triennale, che riporta un'analisi della situazione del Centro e la connessione con gli obiettivi strategici per il successivo triennio in termini di azioni pianificate e di target da raggiungere (**AII.6**). Tale pianificazione viene rivista ogni anno in occasione del budget di esercizio e può generare azioni correttive (v. AdC E.2.3). I Piani dei Centri sono redatti dal Direttore, approvati dalla Prorettrice alla Ricerca e condivisi in sede di CODICE. L'approvazione della Prorettrice ha lo scopo di accertare e sancire la piena aderenza alle strategie dell'Ateneo (di cui si dà evidenza all'**AII.7**). Come per i Dipartimenti, il PQA fornisce il materiale di supporto (in particolare, i principali dati di performance) e coordina il processo.

Il Riesame delle performance di tutti i CdR viene effettuato annualmente dal CODICE (**AII.6**). I risultati dei riesami sono oggetto di valutazione da parte del PQA e del NdV nelle rispettive Relazioni annuali.

Terza Missione ed Impatto Sociale (TMIS)

Il **PS (AII.1)** dedica spazio alla TMIS, in particolare negli obiettivi n.3 (Lifelong Learning), n.4 (Divulgazione, Alumni) e n.6 (Incubatore).

L'**AII.8** illustra la strategia relativa alla TMIS, la Politica per la qualità e le attività svolte.

L'Ateneo ha una visione complessiva delle attività di TMIS per il tramite della Prorettrice all'Impegno Sociale e agli Affari Istituzionali, che presiede un apposito Comitato di coordinamento (**AII.9**). Data la natura dei Dipartimenti, la cui attività è rivolta principalmente alla gestione delle risorse, le attività di Terza Missione non fanno loro riferimento ma sono allocate funzionalmente presso le Direzioni amministrative, la SDA e i CdR per quanto attiene la ricerca su commessa (conto terzi).

E.1.2

Ricerca

L'Ateneo, tramite l'azione del PQA, supervisiona in itinere la predisposizione dei Piani Triennali dei **Dipartimenti** e i successivi riesami, ed in particolare:

- Coordina i processi di pianificazione triennale e riesame annuale. Ogni Piano Triennale deve contenere l'indicazione di obiettivi specifici e misurabili, coerenti con la strategia di Ateneo e le azioni necessarie per il loro raggiungimento, nonché indicare l'allocazione delle risorse a disposizione del Dipartimento tra le diverse iniziative, come previsto dal modello "**Autonomy vs. Accountability**" (**AII.10**). L'ammontare delle risorse finanziarie destinate ai Dipartimenti è definito a livello centrale in accordo con le direttrici di sviluppo indicate dal PS e allocato ai singoli Dipartimenti in funzione della loro dimensione. A supporto di questi processi il PQA fornisce ad ogni Dipartimento i dati di monitoraggio riepilogati nel TdB di Dipartimento (**AII.3**), che contiene i principali indicatori di performance relativi a: didattica, ricerca (inclusi risultati della VQR e indicatori di produttività dell'ASN) e composizione della Faculty. Per il processo di pianificazione triennale, il Dipartimento riceve il precedente Piano e l'ultimo riesame. Per il riesame annuale vengono forniti il monitoraggio degli obiettivi specifici di Dipartimento e gli eventuali riesami precedenti.
- Verifica in modo sistematico la coerenza dei Piani dei Dipartimenti con gli obiettivi di PS (**AII.4**) e con le Politiche per la qualità, interagendo con i Direttori prima dell'approvazione dei documenti.
- Verifica annualmente le performance ottenute dai Dipartimenti in ordine alla pianificazione dipartimentale e ai risultati, anche ai

fini di apprezzare il raggiungimento della pianificazione strategica di Ateneo, sia mediante la verifica dei documenti di riesame dipartimentale, sia mediante l'analisi dei risultati ottenuti dai dipartimenti (**AII.3**).

I **Centri di Ricerca** aggiornano annualmente il Piano Triennale contestualmente alla predisposizione del budget (luglio – settembre di ogni anno), sulla base dei dati di monitoraggio forniti dall'Ufficio Planning, Control&Valuation (PCV). Il monitoraggio comprende i principali dati economici del triennio precedente e alcuni indicatori rilevanti per la stima delle performance future (portafoglio progetti) e gli indicatori accademici più rilevanti: pubblicazioni, citazioni, seminari (**AII.6**).

Il PQA, in accordo con la Prorettrice alla Ricerca e con il supporto degli uffici della Direzione PCV, ne verifica in itinere la plausibilità e la coerenza con gli obiettivi strategici prima della trasmissione al CODICE.

TMIS

Per quanto riguarda la TMIS, la strategia e le attività sono supervisionate dalla Prorettrice all'Impegno Sociale e agli Affari Istituzionali (membro del Presidio), che presiede il relativo Comitato di Supporto e Coordinamento della Terza Missione.

Il Comitato monitora annualmente le iniziative di TMIS nella Scheda SUA-TMIS (**AII.11**), verificandone la pertinenza e la coerenza con la relativa Politica e con la Strategia complessiva dell'Università (**AII.8**).

E.1.3

Ricerca

L'Ateneo assicura l'**organizzazione delle strutture di ricerca** (**AII.12**) come di seguito specificato:

- Le funzioni e gli organi dei **Dipartimenti** (Direttore, Giunta, Consiglio) sono definite nello [Statuto](#). Le regole di funzionamento sono esplicitate nel [RGA](#). I Regolamenti sono predisposti da ciascuno di essi sulla base di un minimo comune denominatore definito centralmente, che può essere integrato con altre previsioni volte a meglio riflettere le specificità di ciascuno; i regolamenti dei Dipartimenti sono stati aggiornati a seguito della recente revisione dello Statuto e RGA. In particolare, il regolamento di ciascun Dipartimento è stato approvato dal rispettivo Consiglio ed è stato poi emanato con decreto rettorale, previa verifica della Direzione Legal Affairs della sua coerenza con le regole generali.
- Le funzioni e finalità dei **CdR**, le regole di istituzione, i compiti del Direttore sono definiti nello [Statuto](#) e nel [RGA](#). Il funzionamento dei CdR è definito nei relativi Regolamenti (<https://www.unibocconi.it/it/chi-siamo/organizzazione/statuto-regolamenti-e-documenti/regolamenti/regolamento-dei-centri-permanenti-di-ricerca>; si veda, p.es. [Dondena](#)).

I compiti e le interazioni tra gli organi e le strutture di cui sopra sono definiti nel documento "Architettura del Sistema di AQ" (**AII.13**).

I Dipartimenti e i CdR si avvalgono del supporto del personale amministrativo allocato presso le loro strutture dalla Direzione Academic Services, da cui dipendono gerarchicamente e che assicura il loro coordinamento (v.PdA B.1.3)

Academic Services supporta l'attività di ricerca anche attraverso due unità operative dedicate:

- **Research Services**: garantisce la segreteria del ReCo, del CODICE e del Comitato Etico (**AII.14**); supporta la Prorettrice alla Ricerca nello sviluppo di policy e procedure; supporta il Rettore alla Transizione Digitale su tutte le iniziative collegate alla ricerca, segue le attività di valutazione della produttività scientifica della Faculty, che portano all'erogazione di fondi e incentivi. Supporta la Faculty nella redazione dei Data Management Plan attraverso l'attività di Research Data Stewardship (**AII.15**).
- **Research Management**: fornisce assistenza ai CdR nella partecipazione a progetti e bandi di ricerca nazionali e internazionali, nonché nella successiva rendicontazione; coordina e predispone le relative rendicontazioni ai 4 progetti finanziati dal PNRR. L'organico dell'ufficio è stato recentemente potenziato per far fronte al sensibile incremento dei progetti gestiti.

A supporto dell'attività di ricerca operano inoltre a livello centrale:

- **Library&Archives**, dotata di vaste collezioni cartacee e digitali e banche dati (v. AdC B.4.1);
- **Technology**, che gestisce l'High Performance Computing cluster, le piattaforme per la conservazione dei dati, nonché tutte le infrastrutture tecnologiche e i software per le attività di ricerca (v. AdC B.4.1);
- **Legal Affairs**, che offre supporto per tutti gli aspetti legali.

Come confermato nell'ultima rilevazione della soddisfazione degli utenti sui servizi di Ateneo, le strutture di supporto alla ricerca sono ritenute adeguate, per dimensioni e competenze, al conseguimento degli obiettivi definiti. Quanto sopra illustrato consente all'Ateneo di verificare l'adeguatezza dell'organizzazione dei Dipartimenti in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati.

L'Ateneo si è dotato di un articolato **sistema di monitoraggio delle performance dei Dipartimenti e CdR** (Tableau de Bord, v. PdA A.3), (**AII. 4 e 6**) basato su strumenti di raccolta ed elaborazione di dati e informazioni rilevanti. Il monitoraggio è gestito a livello centrale e, tramite appositi cruscotti, reso disponibile ai Dipartimenti e ai CdR nell'ambito dei processi di monitoraggio e riesame.

Gli indicatori interni monitorati nei TdB sono integrati dalle performance rilevate dal programma pluriennale VQR, che consente di disporre di dati di confronto relativi ad altre strutture di ricerca (anche con riferimento alla TMIS). I risultati della VQR sono presentati dalla Prorettrice alla Ricerca in CA; successivamente, il PQA verifica il loro effettivo utilizzo da parte dei Dipartimenti per l'impostazione dei Piani Triennali.

Per maggiori dettagli sulle modalità di monitoraggio, si rimanda agli **AII.4 e 6**.

TMIS

Come indicato all'AdC E.1.2, il Comitato verifica e raccoglie le informazioni relative alle iniziative di TMIS nell'ambito della SUA-TMIS (**AII.11**); provvede, inoltre, a raccogliere e monitorare le azioni sviluppate per migliorare l'efficacia o l'efficienza dei servizi erogati, verificandone periodicamente l'andamento (**AII.16**).

Punti di Forza:

- Partendo dal Piano Strategico di Ateneo che dedica alla ricerca uno dei sei obiettivi relativi alla Vision 2030 (*Un'università orientata al progresso della conoscenza attraverso una ricerca rigorosa e d'impatto*), i Dipartimenti e i Centri di Ricerca hanno sviluppato piani strategici che comprendono specifici obiettivi connessi alla ricerca. Gli obiettivi di Terza Missione inclusi nel PS di Ateneo sono gestiti dalle Direzioni amministrative, dalla SDA e dai CdR sotto la guida del prorettore all'Impegno Sociale e agli Affari Istituzionali che presiede il Comitato di supporto e coordinamento delle attività di terza missione e impatto sociale.
- Gli obiettivi di ricerca dei dipartimenti e dei centri di ricerca sono coerenti con le strategie dell'Ateneo, grazie al coordinamento del PQA che verifica la coerenza con le Politiche della qualità. La definizione di tali obiettivi si basa su analisi accurate sulle prospettive di sviluppo e sugli esiti del monitoraggio e riesame dipartimentale.
- L'Ateneo ha recentemente organizzato il sistema di monitoraggio dei risultati (compresi quelli relativi alla VQR) dei Dipartimenti e dei CdR gestito a livello centrale tramite appositi cruscotti e reso disponibile ai Dipartimenti e ai CdR.

Aree di miglioramento:

- Il modello accentrato di gestione dell'Ateneo non favorisce il coinvolgimento delle diverse componenti del Dipartimento nel processo di definizione delle linee strategiche dipartimentali. I colloqui svolti nel corso della visita in loco, in particolare in un dipartimento, hanno confermato un limitato coinvolgimento delle diverse componenti del Dipartimento nel processo di definizione delle linee strategiche dipartimentali.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Pienamente soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

L'Ateneo effettua in maniera sistematica il monitoraggio e la valutazione della pianificazione strategica dei Dipartimenti.

Gli esiti del monitoraggio e della valutazione della pianificazione strategica sono oggetto di una relazione annuale.

Gli esiti del monitoraggio e della valutazione della pianificazione strategica sono utilizzati per la revisione della pianificazione strategica di Ateneo.

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 – Vision 2030 e Piano strategico 2021-2025

Descrizione:Approvato il 23 novembre 2020 dal Consiglio di Amministrazione. Documento generale di programmazione strategica che definisce la visione, la missione e gli indirizzi strategici dell'Ateneo.

Dettagli:Per l'AdC E.1.1. si veda in particolare l'obiettivo "2. A university committed to the advancement of knowledge through rigorous and relevant research", pagg. 36-38; "Faculty, Research and Staff", pag. 48. Per l'AdC E.1.2 ed E.1.3, con particolare riferimento alla TMIS, si vedano le sezioni e i paragrafi dedicati alla SDA Bocconi School of Management (pagg. 50-57), agli Alumni (pagg.42 e 49-50) ed all'Incubatore B4i (pagg.46 e 49-50).

File:All_01_E1 - PS 2021-2025 e Vision 2030.pdf

- **Titolo:**All. 2 – Politica per la qualità nella ricerca

Descrizione:Approvato il 28 novembre 2023 dal Consiglio Accademico e il 19 gennaio 2024 dal Comitato Esecutivo. Documento che declina il concetto di qualità coerentemente alla missione dell'Università, in accordo a quanto previsto dalla Legge 240/2010, dal Decreto Legislativo 19/2012, dal Decreto Ministeriale che disciplina l'accreditamento dei CdS e delle sedi e dalle Linee guida dell'ANVUR. Il documento recepisce inoltre i principi enunciati dalle "European Standards and Guidelines (ESG) for Quality Assurance in the European Higher Education Area", nonché le raccomandazioni formulate in occasione delle conferenze periodiche dei Paesi appartenenti allo spazio comune dell'istruzione superiore (EUA).

Dettagli:Per l'AdC E.1.1, si veda l'intero documento.

File:All_02_E.1 Politica qualità ricerca.pdf

- **Titolo:**All. 3 – Linee guida per la stesura, il monitoraggio e il riesame annuale dei Piani Triennali dei Dipartimenti

Descrizione:Aggiornamento approvato il 15 ottobre 2024 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento che illustra il sistema di pianificazione e riesame (annuale e triennale) dei Dipartimenti dell'Università. Le Linee guida sono suddivise in due parti: la prima descrive i compiti e le risorse finanziarie a disposizione dei Dipartimenti; la seconda fornisce indicazioni sul sistema di monitoraggio annuale delle performance, da cui gli stessi Dipartimenti ricavano informazioni per la pianificazione dei propri obiettivi. Il documento riporta anche la struttura del Tableau de Bord dei Dipartimenti, del Piano Triennale e del Riesame annuale.

Dettagli:Per l'AdC E.1.1 e E.1.2, si veda l'intero documento

File:All_03_E1 Linee Guida per Stesura e Monit Piani Dip.pdf

- **Titolo:**All. 4 – Quadro sinottico di confronto tra gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo e la programmazione dei Dipartimenti

Descrizione:Tabella di sintesi predisposta per il Nucleo di Valutazione di Ateneo (sulla base di dati forniti dal Presidio di Qualità di Ateneo), che pone a confronto gli obiettivi posti dal Piano Strategico di Ateneo e le strategie dei Dipartimenti, mostrandone la coerenza.

Dettagli:Per l'AdC E.1.1, si veda l'intero documento.

File:All_04_E1 Quadro sinott PS - Piani Dip.pdf

- **Titolo:**All. 5 - Monitoraggio dipartimenti approvato dal CA di maggio 2024 e Relazione annuale del Presidio di Qualità sui Riesami

Descrizione:Il documento comprende: l'analisi presentata al Consiglio Accademico del 21 maggio 2024 relativa alle performance rilevate dal Tableau de Bord dei Dipartimenti e la successiva relazione del Presidio di Qualità di Ateneo relativa ai Riesami dei Dipartimenti nell'anno 2024 (approvata nella riunione del 15 ottobre 2024).

Dettagli:Per l'AdC E.1.1, si veda l'intero documento.

File:All_05_E1 Analisi Monit e Riesame Dipti.pdf

- **Titolo:**All. 6 – Linee guida per la stesura e il monitoraggio dei Piani Triennali dei Centri di Ricerca

Descrizione:Approvato il 5 giugno 2024. Documento che illustra il sistema di pianificazione e riesame della strategia dei Centri di Ricerca dell'Università. Le Linee guida sono suddivise in due parti: la prima descrive i compiti e le risorse finanziarie a disposizione dei Centri di Ricerca; la seconda fornisce indicazioni sul sistema di monitoraggio annuale delle performance, da cui

gli stessi Centri ricavano informazioni per la pianificazione dei propri obiettivi. Il documento riporta anche il verbale di approvazione da parte del Presidio di Qualità di Ateneo, la struttura del Tableau de Bord dei Centri di Ricerca, della precedente autovalutazione a consuntivo, del Piano Triennale e un esempio di Piano Triennale (relativo al Centro IGIER).

Dettagli: Per i PdA E.1 ed E.2, si veda l'intero documento.

File:All_06_E1 Linee Guida per Stesura e Monit Piani CdR.pdf

-
- **Titolo:**All. 7 – Quadro sinottico di confronto tra gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo e la programmazione dei Centri di Ricerca

Descrizione:Tabella, predisposta dall'ufficio di supporto al Presidio di Qualità di Ateneo sul modello di quanto già fatto per i Dipartimenti (All. 4) che pone a confronto gli obiettivi posti dal Piano Strategico di Ateneo con le strategie dei Centri di Ricerca, mostrandone la coerenza.

Dettagli: Per l'AdC E.1.1, si veda l'intero documento.

File:All_07_E1 Quadro sinott PS - Piani CdR.pdf

-
- **Titolo:**All. 8 – Strategia e Politica di Ateneo per TMIS

Descrizione:

- Strategia: Documento descrittivo della strategia per la Terza Missione e l'Impatto Sociale, mutuata dal Piano Strategico 2021-2025 e approvata dal Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di Terza Missione e Impatto Sociale il 24 Giugno 2024, dal Presidio di Qualità di Ateneo il 4 settembre 2024 e dal Consiglio Accademico il 1° ottobre 2024.
- Politica: approvata il 28 novembre 2023 dal Consiglio Accademico e il 19 gennaio 2024 dal Comitato Esecutivo. Documento che declina il concetto di Qualità coerentemente alla missione dell'Università Bocconi, in accordo a quanto previsto dalla Legge 240/2010, dal Decreto Legislativo 19/2012, dal Decreto Ministeriale che disciplina l'accREDITAMENTO dei corsi di studio e delle sedi e dalle linee guida dell'ANVUR.

Dettagli:Per l'AdC E.1.2, si veda l'intero documento.

File:All_08_E1 Strategia e Politica di Ateneo per TMIS.pdf

-
- **Titolo:**All. 9 – Costituzione Comitato TMIS

Descrizione:Decreto Rettorale del 29 novembre 2023, di istituzione del Comitato di Supporto e Coordinamento per le attività di TMIS; si allegano anche il Decreto Rettorale dell'11 novembre 2024, che ne dispone il rinnovo in occasione del rinnovo del mandato rettorale e il Decreto Rettorale del 9 dicembre 2024, che indica il nuovo Presidente.

Dettagli:Per l'AdC E.1.1, si veda l'intero documento.

File:All_09_E1 TMIS - Costituzione Comitato TMIS.pdf

-
- **Titolo:**All. 10 – Empowering Departments (Autonomy vs. Accountability)

Descrizione:Si riportano i documenti che descrivono la strategia di miglioramento dei Dipartimenti elaborata in ragione del Piano Strategico 2021-25. Al primo documento, approvato l'11 maggio 2021 dal Consiglio Accademico, seguono due successive presentazioni (gennaio 2023), che presentano piccole modifiche nelle regole (es. budget su anno solare, anziché su anno accademico). L'obiettivo è promuovere l'eccellenza nella ricerca disciplinare all'interno dei Dipartimenti, conferendo maggiore autonomia a questi ultimi, anche attraverso la riallocazione di attività (e relativi budget), in precedenza gestite a livello centrale.

Dettagli:Per l'AdC E.1.1, si veda l'intero documento.

File:All_10_E1 Presentation of Aut vs Account system.pdf

-
- **Titolo:**All. 11 - Scheda Unica Annuale (SUA) delle attività di Terza Missione e Impatto Sociale

Descrizione:Documento descrittivo delle attività rientranti nella "Terza Missione e Impatto Sociale", approvato dal Comitato di Supporto e Coordinamento delle attività di TMIS il 16 gennaio 2025. Il Documento è suddiviso nelle seguenti sezioni: Obiettivi strategici (I.0), Attività in Conto Terzi (I.3), Strutture di Intermediazione (I.4), Gestione del Patrimonio e delle Attività Culturali (I.5), Formazione Continua, Apprendimento Permanente e Didattica Aperta (I.7), Public Engagement (I.8).

Dettagli:Per l'AdC E.1.2 si veda l'intero documento.

File:All_11_E1 TMIS - 2024 Scheda SUA TMIS.pdf

• **Titolo:**All. 12 - Internal Policies for Research Evaluation and Support

Descrizione:Documento predisposto dalla Direzione Research che si articola in:

- “Research at Bocconi”, aggiornato a gennaio 2025, che riassume le modalità di valutazione della produzione scientifica, le risorse (finanziarie, High Power Computing, laboratorio BELLS, database IRIS) a disposizione dei docenti per l’attività di ricerca individuale e le misure di incentivazione. che comprende le politiche interne per la valutazione e il supporto alla ricerca, oltre che il sistema di incentivi istituzionali a favore della ricerca.
- “Bocconi Master List of Journals”, aggiornata a ottobre 2023, che riporta la classificazione delle riviste scientifiche adottata dall’Università.

Dettagli:Per l’AdC E.1.2 si veda l’intero documento.

File:All_12_E1_Internal Policies Research Evaluation and Support.pdf

• **Titolo:**All.13– Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità dell’Università Bocconi

Descrizione:Redatto dal Presidio di Qualità di Ateneo nell’aprile 2024, approvato il 21 maggio 2024 dal Consiglio Accademico e aggiornato il 26 novembre 2024. Documento che contiene l’Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità dell’Ateneo, ispirato alle linee guida indicate negli European Standard and Guidelines for Quality Assurance (ESG 2015) in the European Higher Education Area (EHEA) e che nella normativa italiana trovano applicazione nel DM n. 1154 del 2021 “Autovalutazione, valutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio” e nelle linee guida emanate dall’ANVUR. Il sistema della qualità è stato recentemente aggiornato (estendendo i processi di AQ ai dottorati di ricerca, in linea con gli indirizzi di AVA3) al fine di attuare un processo di miglioramento continuo, per garantire il conseguimento e il mantenimento di standard elevati di qualità in tutte le attività dell’Ateneo.

Dettagli:Per l’AdC E.1.3, si veda intero documento.

File:All_13_E1 Architettura sistema AQ.pdf

• **Titolo:**All. 16 – Monitoraggio delle azioni di miglioramento di TMIS

Descrizione:Documento – presentato al Comitato di Supporto e Coordinamento per le attività di TMIS in data 15 gennaio 2025 e al Presidio di Qualità del 21 gennaio 2025 – che mappa le azioni di miglioramento in essere con riferimento alle attività di TMIS (similmente a quanto adottato per CdS, Dipartimenti e Dottorati di Ricerca).Per la colonna "P" del cruscotto, lo Stato di avanzamento delle azioni è così codificato:

- N (Non Avviata);
- I (In corso);
- C (Conclusa);
- R(Rinviata)

Dettagli:Per l’AdC E.1.3, si veda l’intero documento.

File:All_16_E1 TMIS - Azioni di miglioramento _2024.pdf

Documenti a supporto

• **Titolo:**All. 14 – Comitato Etico Bocconi

Descrizione:Regolamento e Decreto Rettorale di nomina dei membri del Comitato Etico (3 novembre 2022). I documenti descrivono i principi e le procedure (checklist) che i ricercatori Bocconi sono tenuti a rispettare per condurre la ricerca secondo standard etici e proteggere i partecipanti alla ricerca da: - danni o maltrattamenti; - violazioni della privacy; - partecipazione non informata; - qualsiasi altra potenziale minaccia che possa emergere durante la raccolta dei dati.

Dettagli:Per l’AdC E.1.3, si veda l’intero documento.

File:All_14_E1 Comitato Etico.pdf

• **Titolo:**All. 15 – Research Data Steward

Descrizione:Presentazione e Verbale della riunione del Gruppo di lavoro IP del 5 marzo 2024 a cura dell'Intellectual Property Team illustrativa della figura del Research Data Steward e dei suoi principali compiti e relazioni con gli uffici dell'Ateneo. Nota: nel documento l'attività è indicata come di responsabilità di Grants Office ma è successivamente stata spostata sotto Research Services.

Dettagli:Per l'AdC E.1.3, si veda l'intero documento.

File:All_15_E1 Research Data Steward.pdf

E.2)

E.2) Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento

E.2.1 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti, a supporto del riesame delle attività di pianificazione, analizzino periodicamente gli esiti del monitoraggio delle proprie attività di ricerca e terza missione/impatto sociale, con riferimento ai risultati conseguiti e agli eventuali problemi e alle loro cause.

E.2.2 L'Ateneo ha una visione complessiva e costantemente aggiornata dei risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca.

E.2.3 L'Ateneo si accerta che le azioni di miglioramento predisposte dai Dipartimenti siano plausibili e realizzabili, vengano sistematicamente attuate e monitorate per valutarne l'efficacia.

[La valutazione di tutti gli aspetti da considerare di questo punto di attenzione si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare dei punti di attenzione E.DIP.2 dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

E.2.1

Ricerca

Bocconi garantisce, attraverso le procedure e i meccanismi di Assicurazione Qualità (AQ) messi a punto e monitorati dal PQA, nonché grazie all'adozione di un articolato sistema di monitoraggio interno, lo svolgimento di attività di riesame periodico dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca, tali da consentire la presa in carico delle eventuali criticità rilevate.

Dipartimenti

Ciascun Dipartimento è chiamato a verificare annualmente lo stato di avanzamento del Piano e le performance conseguite, prevedendo e attuando eventuali azioni correttive, **(AII.1)** laddove necessario.

L'Ateneo utilizza gli esiti del monitoraggio centralizzato per:

1. Verificare l'andamento generale dei Dipartimenti e l'efficacia dell'attuazione dei loro Piani;
2. Fornire ai Direttori dei Dipartimenti il set base di dati per il Riesame annuale (consistenti nel più recente TdB del Dipartimento e nel monitoraggio dell'andamento dei KPI specifici adottati dalla struttura);
3. Fornire al PQA, al NdV e al Comitato di Programmazione e Raccordo elementi per valutare l'andamento della ricerca in Bocconi **(AII.2)**;
4. Monitorare l'andamento del PS di Ateneo (v. AdC A.3.2).

Il PQA mette a disposizione dei Direttori i principali indicatori comuni a tutti i Dipartimenti relativi a ricerca, didattica e Faculty, oltre agli indicatori specifici del Piano Triennale di Dipartimento.

Sulla base di questi indicatori ogni anno la Giunta del Dipartimento effettua il Riesame annuale (v. modello in **AII.1**), nel corso del quale vengono monitorati i risultati conseguiti e attivate eventuali azioni di miglioramento. Al termine del mandato triennale il Riesame prevede, inoltre, una disamina complessiva del raggiungimento degli obiettivi ed è propedeutico alla stesura del nuovo Piano.

La coerenza dei Riesami con il Sistema di AQ è verificata dal PQA, che interagisce con i Direttori prima che le rispettive Giunte approvino i documenti. Il PQA verifica, inoltre, che le analisi effettuate prendano in esame tutte le aree oggetto del Piano, che siano analizzate le cause delle performance non in linea con i target e che le azioni proposte siano plausibili e coerenti con quanto rilevato.

Come nel caso dei Piani, l'approvazione spetta al Rettore (sentite le Prorettrici alla Strategia Accademica e alla Ricerca) e i riesami approvati sono condivisi in sede di CA.

Centri di Ricerca

Ogni anno, entro il mese di giugno, il CODICE effettua il monitoraggio annuale dei Centri di Ricerca e analizza i risultati dell'ultimo esercizio, sulla base dei dati rilevati dal Tableau de Bord dei Centri di Ricerca **(AII.3)**.

Il monitoraggio consente di osservare l'andamento delle attività dei Centri (ricavi da ricerca, progetti acquisiti, pubblicazioni e citazioni, ecc.) sia a livello di Ateneo che di singolo Centro.

Il CODICE discute dell'andamento complessivo – ove opportuno, proponendo soluzioni che possano potenziare l'azione dei Centri – mentre, in caso di problematiche relative a uno specifico Centro, la Prorettrice alla Ricerca informa il Rettore e, con il coinvolgimento del Direttore dello stesso, stabilisce ed intraprende le azioni più appropriate per migliorarne la performance.

TMIS

La Governance della TMIS è centralizzata a livello di Ateneo e le responsabilità operative delle singole iniziative sono assegnate ai

responsabili delle strutture accademiche e amministrative che, in piena autonomia e nei rispettivi ambiti di competenza, sovrintendono allo svolgimento delle attività.

Nell'ambito della SUA-TMIS vengono monitorati i principali indicatori che descrivono l'andamento delle iniziative di TMIS (**AII. 4**); inoltre, le performance delle attività riprese nel PS di Ateneo sono monitorate anche nell'ambito del sistema di monitoraggio annuale del PS.

Il Riesame complessivo dell'attività di TMIS è svolto dall'apposito Comitato di Coordinamento, presieduto dalla Prorettrice dedicata (**AII.5**).

I Riesami dei Dipartimenti, dei Centri di Ricerca e delle attività di TMIS sono oggetto di analisi da parte del NdV nella Relazione annuale, anche alla luce delle eventuali audizioni svolte; se lo ritiene opportuno, il Nucleo può indicare specifiche azioni di miglioramento (**AII.6**).

E.2.2 La visione complessiva dei risultati dei Dottorati è assicurata dal Consiglio della Scuola PhD, presieduto dal Dean nominato dal Rettore, e composto dai coordinatori di Dottorato e dal Rappresentante degli studenti. Il Dean è membro del Comitato Rettorale e aggiorna la governance sull'andamento della Scuola. Il Consiglio di PhD School analizza:

- un Tableau de Bord annuale della Scuola di Dottorato (**AII.7**) contenente sia gli indicatori previsti da ANVUR, che consentono anche il confronto a livello nazionale, sia altri indicatori di sintesi relativi alle fasi di selezione, formazione e placement considerati particolarmente rilevanti da Bocconi. Il TdB contiene i dati di performance della Scuola di Dottorato nel suo complesso e dei 5 PhD ad essa afferenti;
- analisi approfondite di tipo quali-quantitativo (**AII.8**), relative alla Scuola nel suo complesso e ai suoi programmi nello specifico (v. PdA D.2), elaborate e discusse in Consiglio di Scuola di PhD in vari momenti dell'anno riguardanti aspetti quali: l'andamento di iniziative di orientamento, passaggi agli anni successivi al primo, ore di didattica erogate, assegnazioni di standard/special financial support, risultati delle indagini di soddisfazione dei dottorandi e dei dottori, esiti occupazionali, partecipazione dei dottorandi al corso di formazione all'insegnamento (PhD-BEAT – Bocconi Excellence in Advanced Teaching), partecipazione ad iniziative del network CIVICA, ecc.

Gli organi accademici di livello superiore (in particolare CA, Collegio Docenti e CE/CdA) dispongono di una visione focalizzata sugli elementi chiave da monitorare (ad esempio, il CA analizza nel dettaglio i dati sulle selezioni, sui piani studio, sulle ore di didattica offerte e sul placement). La visione sul Dottorato di Ricerca non si limita al monitoraggio delle performance, ma si estende anche alla presa di decisioni in merito all'offerta: infatti, su proposta del Consiglio della PhD School (e secondo le specifiche competenze definite nello Statuto e RGA) il CA, il Collegio Docenti di Ateneo e il CE/CdA deliberano in merito ai programmi di Dottorato da offrire, i posti (con borsa e senza) da rendere disponibili e i criteri di selezione.

La Relazione annuale del NdV include una sezione dedicata al monitoraggio dei risultati dei Dottorati, anche sulla base delle audizioni condotte. Il PQA dispone di una visione dei risultati dei Dottorati in quanto esamina i dati del Tableau de Bord della Scuola di Dottorato (**AII.7**), l'esito delle consultazioni con stakeholder (**AII.9**) e i documenti di riesame (**AII.10**).

Le attività di monitoraggio consentono di individuare e poi realizzare azioni di miglioramento. Una delle più rilevanti è quella relativa all'aumento della borsa di dottorato dall'a.a. 2024-25, al fine di tenere conto della concorrenza estera e dell'elevato costo della vita a Milano.

Le azioni di miglioramento si sono concentrate sull'adeguamento del Sistema di AQ a quanto richiesto dal modello AVA3. Oltre a disciplinare consultazioni di stakeholder e riesami, si è adeguato il sistema di monitoraggio, comprendendo in esso la raccolta delle pubblicazioni prodotte dai dottori di ricerca diplomatisi negli ultimi 5 anni (marzo-maggio 2023). Bocconi si è dotata, inoltre, di un software che consente un più agevole meccanismo di approvazione delle trasferte dei dottorandi e di estrazione dei dati relativi.

E.2.3 L'aderenza delle azioni indicate nei Riesami alle strategie di Ateneo e la loro fattibilità (a confronto con le performance precedentemente registrate) è garantita dal coordinamento svolto dalla Prorettrice alla Strategia, che gestisce i Dipartimenti e le attività, incluse quelle di monitoraggio, relative al PS dell'Ateneo (**AII.11**), oltre che dall'approvazione del Rettore e dalla condivisione in sede di CA. Ai fini di tale approvazione, viene sentita anche la Prorettrice alla Ricerca.

L'Ateneo, tramite il PQA, verifica che a tutte le azioni indicate nei riesami di Dipartimenti, Dottorati e dei Centri venga dato adeguato seguito e che siano completate nei tempi previsti (**AII.12**). Le azioni di miglioramento possono, altresì, derivare da audit, survey o da altri canali.

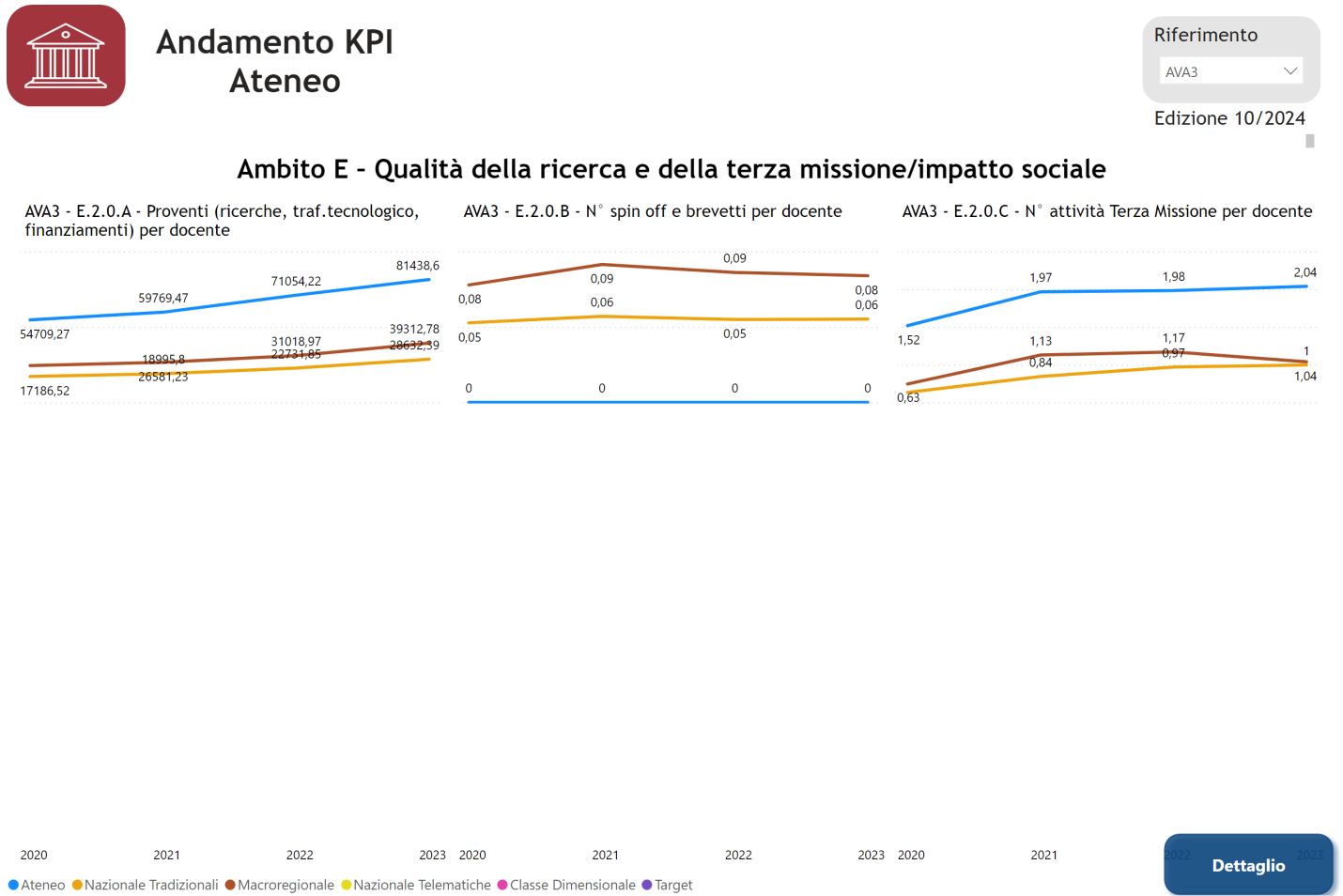
L'Ateneo, inoltre, per il tramite del PQA, della Prorettrice alla Ricerca e del Dean della PhD School, garantisce che gli organi centrali competenti (ReCo, CODICE, CA, Consiglio di Scuola PhD) definiscano e attivino adeguate azioni di miglioramento che non possono

essere prese in carico dal singolo Dipartimento, CdR o programma di Dottorato. Il PQA verifica successivamente l'effettiva attuazione e l'efficacia delle stesse. Ne è un esempio l'azione, sviluppata tra fine 2023 e inizio 2024 da un gruppo di lavoro misto accademico (Presidenti di NdV e PQA) e amministrativo (Legal Affairs e QA&Accreditation) volta a predisporre un contenuto minimo comune a tutti i regolamenti dei Dipartimenti, alla luce delle modifiche statutarie e del Sistema di AQ.

Per i Centri, si rileva l'azione di razionalizzazione e rinnovamento dell'offerta degli stessi svolta negli anni dall'Ateneo, che ha visto recentemente l'incorporazione del Centro di Ricerca ASK come Research Unit nel Centro di Ricerca GREEN (AII.13).

TMIS

Bocconi, tramite la Prorettrice delegata e il Comitato per il Coordinamento e il Supporto delle Attività di TMIS, trasmette ai responsabili delle varie attività le evidenze che emergono dal processo di monitoraggio delle iniziative di TMIS tali da consentire l'approfondimento e la segnalazione ai responsabili dei problemi e delle criticità rilevate (AII.12). In particolare, si può citare, per l'acceleratore B4i, la predisposizione di una piattaforma digitale che metta a contatto StartUp e finanziatori (realizzata ad ottobre 2023).



Punti di Forza:

- L'Ateneo si accerta che: 1) i Dipartimenti effettuino un riesame annuale per controllare i risultati realizzati rispetto agli obiettivi programmati e attivate eventuali azioni di miglioramento; 2) i centri di ricerca, tramite il CODICE, effettuino un monitoraggio dei risultati dei centri di ricerca rispetto agli obiettivi programmati e promuovano eventuali azioni di miglioramento.
- Il Consiglio della Scuola PhD, presieduto dal Dean nominato dal Rettore, e composto dai coordinatori di Dottorato e dal Rappresentante degli studenti monitora i risultati dei singoli corsi di dottorato attraverso: 1) un Tableau de Bord annuale che

include gli indicatori ANVUR, e altri indicatori relativi alla selezione, formazione e placement dei dottorandi; 2) analisi di tipo quali-quantitativo relative alla Scuola nel suo complesso e ai programmi dei singoli corsi di dottorato.

Aree di miglioramento:

- Il modello accentrato di gestione del sistema AQ non favorisce il pieno coinvolgimento delle diverse componenti del Dipartimento e dei centri di ricerca nei processi di assicurazione della qualità.
- Il PQA, attraverso anche specifici cruscotti di monitoraggio, verifica che le azioni di miglioramento emergenti dai riesami di Dipartimenti, Dottorati, Centri di ricerca ovvero dalle audizioni del nucleo di valutazione, da surveys ed altre fonti siano realizzate nei tempi previsti, con un coinvolgimento non ancora pienamente consolidato dei Dipartimenti e dei centri di ricerca anche in questa importante fase dei processi di assicurazione della qualità.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Soddisfacente

Indicatori (eventuale commento):

La valutazione degli indicatori tiene conti di andamenti e confronti positivi per gli indicatori E.2.0.A e per E.2.0.C. Si rileva altresì la totale assenza del dato relativo agli spin off e ai brevetti.

Fascia di valutazione: Soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 – Linee guida per la stesura, il monitoraggio e il riesame annuale dei Piani Triennali dei Dipartimenti

Descrizione:Approvato il 15 ottobre 2024 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento che illustra il sistema di pianificazione e riesame della strategia dei Dipartimenti dell'Università. Le linee guida sono suddivise in due parti: la prima descrive i compiti e le risorse finanziarie a disposizione dei Dipartimenti; la seconda fornisce indicazioni sul sistema di monitoraggio annuale delle performance, da cui gli stessi Dipartimenti ricavano informazioni per la pianificazione dei proprio obiettivi. Il documento riporta anche la struttura del Tableau de Bord dei Dipartimenti (con le relative modalità di calcolo), del Piano Triennale e del Riesame annuale.

Dettagli:Per AdC E.2.1, si veda l'intero documento.

File:All_01_E2 Linee Guida per Stesura e Monit Piani Dip.pdf

- **Titolo:**All. 2 – Analisi complessiva dei Riesami dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca – anno 2024

Descrizione:Approvato il 15 ottobre 2024 dal Presidio di Qualità di Ateneo. Documento che analizza l'andamento dei Riesami effettuati nel 2024 dalle Giunte dei Dipartimenti e, con riferimento ai Centri di Ricerca, dal CODICE. Il documento è corredato dal verbale della riunione del Presidio di Qualità di Ateneo in cui è stato discusso.

Dettagli:Per l'AdC E.2.1, si veda l'intero documento.

File:All_02_E2 Analisi PQA su Riesame Dipti e CdR 2024.pdf

- **Titolo:**All. 3 – Linee guida per la stesura e il monitoraggio dei Piani Triennali dei Centri di Ricerca

Descrizione:Approvato il 5 giugno 2024. Documento che illustra il sistema di pianificazione e riesame della strategia dei Centri di Ricerca dell'Università. Le linee guida sono suddivise in due parti: la prima descrive i compiti e le risorse finanziarie a disposizione dei Centri di Ricerca; la seconda fornisce indicazioni sul sistema di monitoraggio annuale delle performance, da cui gli stessi Centri ricavano informazioni per la pianificazione dei proprio obiettivi. Il documento riporta anche:

- il verbale di approvazione da parte del Presidio,
- il Tableau de Bord dei Centri di Ricerca (ultima edizione),
- la precedente autovalutazione a consuntivo,
- il Piano triennale (attuale)

- un esempio di Piano triennale compilato (relativo al Centro IGIER).

Dettagli: Per AdC E.2.1, si veda l'intero documento.

File: All_03_E2 Linee Guida per Stesura e Monit Piani CdR.pdf

- **Titolo:** All. 4 - Scheda Unica Annuale (SUA) delle attività di Terza Missione e Impatto Sociale

Descrizione: Documento descrittivo delle attività rientranti nella "Terza Missione e Impatto Sociale", approvato dal Comitato di Supporto e Coordinamento delle attività di TMIS il 16 gennaio 2025. Il Documento è suddiviso nelle seguenti sezioni: Obiettivi strategici (I.0), Attività in Conto Terzi (I.3), Strutture di Intermediazione (I.4), Gestione del Patrimonio e delle Attività Culturali (I.5), Formazione Continua, Apprendimento Permanente e Didattica Aperta (I.7), Public Engagement (I.8).

Dettagli: Per l'AdC E.2.1 si veda l'intero documento.

File: All_04_E2 TMIS - 2024 Scheda SUA TMIS.pdf

- **Titolo:** All. 5 – Costituzione Comitato TMIS e Riesame 2024

Descrizione: Decreto Rettorale di istituzione del Comitato di Supporto e Coordinamento per le attività di TMIS, e documento di riesame annuale delle attività di TMIS per l'anno 2024 (estratto del verbale della riunione del Comitato del 16 gennaio 2024).

Dettagli: Per l'AdC E.2.1 si veda l'intero documento.

File: All_05_E2 TMIS - Istituzione Comitato TMIS e riesame.pdf

- **Titolo:** All. 6 – Estratto Relazione Annuale NdV 2024 relativa al 2023

Descrizione: Estratto della Relazione Annuale del NdV 2023 relativa ai monitoraggi e riesami di Dipartimenti, Centri di Ricerca e Terza Missione ed Impatto Sociale con indicazione delle correlate azioni di miglioramento.

Dettagli: Per l'AdC E.2.1 si veda l'intero documento.

File: All_06_E2 Estratto Relazione Nucleo 2024 sul 2023.pdf

- **Titolo:** All. 7 - Format Tableau de Bord PhD programs

Descrizione: Approvato l'8 marzo 2024 dal Consiglio di Scuola PhD. Documento che racchiude gli indicatori AVA e Bocconi per il monitoraggio dei programmi di Dottorato di Ricerca.

Dettagli: Per l'AdC E.2.2, si veda l'intero documento.

File: All_07_E2 Tableau de Bord PhD School.pdf

- **Titolo:** All. 8 – Programmazione del Consiglio di Scuola PhD 2023-2024

Descrizione: Redatto da Academic Planning & Monitoring Office. Documento operativo per la programmazione delle attività del Consiglio di Scuola di Dottorato per l'a.a. 2023-2024 e condiviso con gli uffici amministrativi dell'Ateneo coinvolti a vario titolo nelle attività dei Consigli di Scuola.

Dettagli: Per l'AdC E.2.2, si veda l'intero documento.

File: All_08_E2 Programm Consiglio di Scuola PhD 2023-2024.pdf

- **Titolo:** All. 9 - Stakeholder consultation meeting – PhD (form)

Descrizione: Format per la verbalizzazione degli incontri con gli stakeholder dei programmi di PhD, così come previsto dalle Linee guida (allegate) relative alla consultazione delle parti interessate ("stakeholder") dell'offerta formativa dell'Università, approvate dal Presidio di Qualità il 19 luglio 2023. Segue un esempio di consultazione, relativo al PhD in Business Administration & Management (15 gennaio 2024).

Dettagli: Per l'AdC E.2.2, si veda l'intero documento.

File: All_09_E2 Stakeholder consultations PhD School.pdf

- **Titolo:** All. 10 – Riesame ciclico dei corsi di PhD (form e linee guida)

Descrizione: Il Rapporto di Riesame Ciclico (RRC) rappresenta il più importante momento di autovalutazione dei corsi di Dottorato di Ricerca, durante il quale si analizzano criticamente gli obiettivi prefissati e si valutano le performance realizzate e i risultati raggiunti. L'allegato contiene: il modulo da compilare e le Linee guida per il Riesame Ciclico dei Corsi di Dottorato di Ricerca, approvate dal Presidio di Qualità il 19 febbraio 2024.

Dettagli: Per l'AdC E.2.2, si veda l'intero documento.

File: All_10_E2 Riesame Ciclico corsi di Dottorato.pdf

• **Titolo:** All. 11 – Mandato Prorettrice Strategia 2024-27 e 2022-24

Descrizione: Lettere di nomina della Prof.ssa Myriam Mariani come Prorettrice alla Strategia Accademica per i Rettorati 2022-24 e 2024-27, da cui si evince che la stessa ha il compito di:

- coordinare e monitorare le attività dei Dipartimenti nel rispetto dei principi di autonomia e di accountability;
- gestire i processi di valutazione delle attività dei Dipartimenti.

Dettagli: Per l'AdC E.2.3, si veda l'intero documento.

File: All_11_E2 Mandato Prorettrice Strategia 2024-27 e 2022-24.pdf

• **Titolo:** All. 12 – Cruscotto di monitoraggio delle azioni di miglioramento dei Dipartimenti, PhD, TMIS

Descrizione: Predisposto dal Presidio di Qualità dell'Ateneo. Estratto del cruscotto di monitoraggio delle azioni di miglioramento sviluppate a seguito di riesami (annuali o ciclici), audit, relazioni degli organi di AQ (NdV, PQA) per Dipartimenti, PhD e TMIS. Il registro riporta tutte le azioni e rappresenta lo strumento con cui centralmente viene verificata la loro presa in carico e attuazione. Per la colonna "O" del cruscotto, lo Stato di avanzamento delle azioni è così codificato:

- N (Non Avviata);
- I (In corso);
- C (Conclusa);
- R (Rinviata).

Dettagli: Per l'AdC E.2.3, si veda l'intero documento.

File: All_12_E2 Cruscotto di monitoraggio azioni miglioramento.pdf

• **Titolo:** All. 13 – Razionalizzazione dei Centri di Ricerca

Descrizione: Azione di razionalizzazione dell'offerta di CdR di Febbraio 2024, con la chiusura del centro di ricerca ASK e contestuale trasformazione in Unità di Ricerca presso GREEN.

Dettagli: Per l'AdC E.2.3, si veda l'intero documento

File: All_13_E2 Razionalizzazione CdR - Trasform ASK in unit di GREEN.pdf

E.3)

E.3) Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse

E.3.1 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti e i Corsi di Dottorato di Ricerca definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse (economiche, sia per i Dipartimenti e i Dottorati, e di personale per i Dipartimenti) assegnate a sostegno della ricerca (anche dottorale) e della terza missione/impatto sociale, coerentemente con il programma strategico proprio e dell'Ateneo e con le indicazioni dell'Ateneo sull'utilizzazione delle risorse assegnate.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dell'aspetto da considerare D.PHD.2.4 dei Corsi di Dottorato di Ricerca oggetto di visita].

E.3.2 L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità per il personale docente, di ricerca e tecnico-amministrativo, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, le indicazioni specifiche della pianificazione, gli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca, della terza missione/impatto sociale, delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo.

[La valutazione di questo aspetto da considerare si basa anche sulla valutazione dei corrispondenti aspetti da considerare del punto di attenzione E.DIP.3 dei Dipartimenti oggetto di visita].

Autovalutazione:

E.3.1

L'Ateneo adotta un modello di gestione centralizzata delle proprie risorse (personale, risorse economiche, infrastrutture/aule, risorse immateriali). Tale approccio, favorito dalla dimensione relativamente contenuta, dalla relativa omogeneità disciplinare e dal modello organizzativo, consente una maggiore efficienza nell'utilizzo, equità di trattamento e adeguata condivisione.

La centralizzazione è temperata da livelli di autonomia garantiti alle diverse strutture nell'ambito delle risorse assegnate, delle responsabilità previste e del sistema delle regole e delle deleghe.

Tale impostazione è applicata ai **Dipartimenti** e ai **Dottorati**, che sono organizzati nella **Scuola di Dottorato**. I **Centri di Ricerca** sono, invece, dotati di un'elevata autonomia gestionale.

Dipartimenti

Ogni Dipartimento definisce, secondo le indicazioni di Ateneo e in accordo con il Rettore per la Faculty, lo sviluppo atteso, in termini di organico e di competenze, del personale docente afferente al Dipartimento, funzionale al raggiungimento degli obiettivi indicati nel proprio Piano Triennale.

Il **personale amministrativo** a supporto dei Dipartimenti, dei Centri di Ricerca e della Scuola di Dottorato afferisce alla Direzione Academic Affairs. La pianificazione avviene a cura delle Direzioni Academic Services e Academic Planning (che riportano entrambe alla Direzione Academic Affairs) di concerto con i Direttori dei Dipartimenti, Centri di Ricerca e della Scuola di Dottorato, nell'ambito del processo annuale di HumanCapitalPlanning con la Direzione P&C (v. AdC B.1.2.1). Eventuali riallocazioni tra unità organizzative, sulla base di esigenze crescenti o in riduzione, sono effettuate, con la medesima logica, a cura della Direzione stessa.

In particolare, lo staff allocato presso i Dipartimenti ha il compito di garantire un supporto adeguato al Direttore nelle attività inerenti la Direzione e lo sviluppo dello stesso (pianificazione e gestione del budget, gestione dei processi di reclutamento e promozione della Faculty, presidio della programmazione didattica, organizzazione dei seminari ed eventi di ricerca) e alla Faculty, nello svolgimento delle attività di didattica (lezioni ed esami) e di ricerca (gestione fondi individuali di ricerca).

Il processo di allocazione delle risorse ai Dipartimenti è supportato da analisi che simulano il fabbisogno di personale in maniera proporzionale ai volumi di lavoro, sulla base di alcuni indicatori di riferimento: dimensione della Faculty, volumi di fondi individuali da gestire, dimensione dell'offerta formativa, numero seminari/eventi, etc. (**AII.1**).

All'interno del Dipartimento lo staff viene assegnato alle specifiche attività sulla base delle caratteristiche dello stesso, dei carichi previsti in termini di volumi della didattica (n. insegnamenti) e ricerca (n. docenti / volume fondi) del Dipartimento.

L'organizzazione interna della Segreteria viene condivisa con il Direttore del Dipartimento e può essere rivista sulla base di eventuali nuove attività derivanti dagli obiettivi strategici delineati nel Piano Triennale.

Con riferimento alle **risorse economiche** a supporto dell'attività di ricerca, **l'Ateneo assegna centralmente i fondi individuali di ricerca e altre risorse legate allo sviluppo di questa attività** (v. anche B.1.1.5).

Le opportunità, i criteri e le modalità di attribuzione sono stabiliti centralmente, secondo criteri allocativi proposti dal Research Committee e approvati dal Consiglio Accademico, pubblicati nella Intranet di Ateneo e accessibili a tutti i membri della Faculty. I fondi per la ricerca sono differenziati in base alla qualifica dei beneficiari. Più in dettaglio sono previsti:

- Alla categoria degli Assistant Professor (Ricercatori a Tempo Determinato), che costituisce il primo livello del tenure track per la Research Faculty, sono assegnati da contratto fondi di ricerca variabili da 5k€ a 15k€/anno in sede di assunzione, per tutta la

durata del loro contratto.

- Per Ordinari, Associati e Ricercatori sono presenti:
 - Un **meccanismo retributivo flessibile MRB-Modello Retributivo Bocconi 2.0 (AII.2)** che prevede, tra l'altro, l'assegnazione di fondi individuali di ricerca in sede di valutazione triennale, in base a valutazioni effettuate su specifici indicatori di performance nella ricerca, nella didattica e nelle c.d. "attività di servizio" (v. AdC B.1.1.5);
 - **Fondi individuali per la ricerca** (in via residuale fino al completamento del passaggio a MRB 2.0 di tutte le coorti di docenti, a fine 2025) il cui ammontare è determinato in funzione delle pubblicazioni del docente nel precedente triennio, sino ad un massimo di 10k€/anno per la senior Faculty (**AII.3**).
- Ai **Lecturer**, docenti dedicati all'insegnamento con soli obblighi di didattica, è assegnato comunque un fondo di ricerca di 2.500€/anno.
- Per sostenere l'attività di ricerca di Professori Associati e Ricercatori a tempo indeterminato che debbano affrontare un carico significativo nelle cure parentali, è prevista l'assegnazione del fondo **CarDev-Research Support on Career Development (AII.4)**. L'iniziativa unisce a un'assegnazione straordinaria di fondi (5k€), anche uno sgravio didattico del 50%, teso a offrire al beneficiario maggiore tempo da dedicare alla ricerca.
- Per sostenere la **partecipazione ai bandi internazionali di ricerca**, è prevista l'assegnazione di fondi aggiuntivi di ricerca (da 3k€/5k€), destinati alla Core Faculty che ha partecipato a bandi di ricerca dell'European Research Council (ERC) o del programma quadro UE Horizon (**AII.5**), senza aver ottenuto il finanziamento (chi ha, invece, ottenuto il finanziamento riceve il c.d. "Matching Fund", v. PdA E.3.2). Le proposte progettuali presentate devono essere competitive e aver ottenuto una buona valutazione. Tale iniziativa ha il duplice scopo di riconoscere ai membri della Faculty gli sforzi impiegati e, al contempo, di offrire seed grant per incrementare la partecipazione a questi importanti bandi di ricerca.

Sono, poi, presenti altri fondi collegati a forme di incentivo (Matching Fund, Cattedre e Professorships, Junior/Senior Researchers' Grants) trattati all'AdC E.3.2.

L'Ateneo assegna ai Dipartimenti, in coerenza con il modello "Autonomy vs. Accountability", fondi di ammontare totale predeterminato per finanziare iniziative e progetti collegati agli obiettivi specifici che ogni Dipartimento definisce nel suo Piano Triennale (**AII.6**). I fondi stanziati dall'Ateneo sono allocati ai singoli Dipartimenti sulla base di un algoritmo che tiene conto del numero dei componenti della Core Faculty e di ore di didattica. Il Dipartimento, a sua volta, alloca le risorse che gli sono attribuite tra le diverse iniziative previste per raggiungere gli obiettivi del suo Piano Triennale: selezione e sviluppo del corpo docente, sostegno e promozione all'attività di ricerca individuale (serie seminariali, progetti specifici), innovazione didattica e formazione metodologica dei docenti. L'allocazione è decisa in autonomia, ma il Dipartimento deve rendicontare i risultati raggiunti, come descritto al PdA E.2.

Centri di Ricerca

I CdR sono dotati di un elevato livello autonomia e si autofinanziano. Nell'ambito dei propri Piani Triennali, ogni anno definiscono il proprio budget (v. es. in **AII.7**). Quest'ultimo riporta costi e ricavi e si basa sui progetti di ricerca attivi e sulle nuove iniziative previste. I fondi a disposizione sono, quindi, collegati ai progetti acquisiti e devono essere utilizzati nel rispetto delle regole degli enti finanziatori e dell'Università.

Eventuali margini, disponibili in fondi di riserva vincolati per ciascun CdR, possono essere utilizzati dallo stesso per sviluppare nuove ricerche (progetti c.d. "autofinanziati").

I docenti che fanno parte della Research Core Faculty Bocconi possono richiedere l'affiliazione ad uno o più CdR. Il personale di ricerca non appartenente alla Faculty Bocconi viene reclutato sulla base dei bandi di ricerca vinti e delle commesse di ricerca attivate con contratti a tempo determinato o incarichi ad hoc (Assegni di Ricerca, RTD, collaborazioni).

Lo staff a supporto diretto dei Centri di Ricerca afferisce alla Direzione Academic Services e viene allocato tra i vari CdR in funzione dei carichi di lavoro (n. e tipologia dei progetti di ricerca attivi). La gestione dei progetti PNRR è demandata a 3 risorse collocate presso l'Ufficio Research Management della Direzione Academic Services.

PhD

I criteri di allocazione dei fondi di ricerca di ogni singolo Dottorato tra i dottorandi e le loro condizioni di utilizzo sono descritti nel manuale pubblicato (PhD Program's Handbook), reperibile nel sito pubblico di ogni Dottorato. Il manuale elenca tutti i fondi e le risorse a disposizione dei dottorandi e le relative condizioni di utilizzo. Per maggiori dettagli, si rimanda all'**AII.8**(artt.7-8).

TMIS

Le attività di TMIS sono gestite da strutture accademiche (Scuola di Giurisprudenza, CdR), amministrative (Placement, Divulgazione,

Archivi storici) o miste (SDA, Giochi Matematici, Bocconi Art Gallery). Ciascuna struttura è dotata di proprio personale stabile e di risorse finanziarie assegnate annualmente in sede di budget e commisurate alle necessità.

E.3.2 Come per il sostegno alla ricerca, descritto in E.3.1, anche **il sistema degli incentivi è centralizzato**. Le informazioni sulle opportunità disponibili e sulle regole per accedere agli incentivi sono comunicate a tutta la Faculty sulla Intranet di Ateneo. Come conseguenza, i Dipartimenti e i Centri di Ricerca non definiscono i criteri né distribuiscono incentivi e premialità al personale docente, di ricerca e tecnico-amministrativo.

Con riferimento alla Faculty il principale incentivo è legato all'applicazione del modello **MRB 2.0 (AII.2)**, che, in base alla valutazione ricevuta da ogni docente, può prevedere un riconoscimento economico e anche uno sconto d'aula triennale. Il modello di valutazione è descritto nelle "Politiche di gestione della Faculty" (c.d. "Libro Bianco"), reso disponibile sul sito Intranet d'Ateneo. In via transitoria e residuale, è ancora attivo il precedente incentivo Profilo Ricerca (**AII.9**) che offre, su base competitiva, riduzioni d'aula (da 16 a 48 ore, con possibilità di accumulo su due anni) ai professori che risultano più performanti sul fronte della ricerca.

Sono disponibili, inoltre, i seguenti incentivi e premialità (con specifico focus sulla ricerca) gestiti centralmente:

- **Premi di Eccellenza nella Ricerca (AII.9)**, importo massimo 12.500€, conferiti annualmente ai membri della Research Faculty che pubblicano nelle sedi più prestigiose (c.d. "A+ Bocconi"); i Premi di eccellenza sono assegnati dal ReCo sulla base di un modello approvato dal CA.
- **Matching Fund (AII.10)**, per Professori Ordinari, Professori Associati, Assistant Professor e Ricercatori a Tempo Indeterminato che partecipano a progetti di ricerca competitivi. Il Matching Fund può essere utilizzato, tra l'altro, per riduzione del carico didattico e il finanziamento di progetti di ricerca.
- **Premio di Impatto (AII.11)**, 7.500€, assegnato fino a 2 pubblicazioni scientifiche/anno per il loro impatto sociale; la valutazione coinvolge un panel di Alumni Bocconi.
- **Teaching Buyout (AII.12)**: riduzione del carico didattico minimo di ammontare variabile per i docenti che dimostrano elevate performance e potenzialità nella ricerca finanziata da enti esterni, al fine di favorire un loro proficuo impegno in questo ambito.
- l'assegnazione di **Cattedre** (per Professori Ordinari) e **Professorships** (per Professori Associati) (**AII.13**) che, grazie a donazioni di aziende, enti, fondazioni e individui, permettono all'Università di offrire ai professori assegnatari fondi aggiuntivi di ricerca di importo variabile con cui sviluppare ulteriormente e dare maggiore visibilità e continuità alle loro attività;
- l'assegnazione, su base competitiva, a seguito di valutazione da parte del Comitato Ricerca, di **Junior Researchers' Grants (AII.14)** indirizzati ad Assistant Professor, con l'obiettivo di favorire i giovani ricercatori, che hanno meno possibilità di acquisire grant competitivi esterni, fornendo loro risorse con cui sviluppare progetti i cui risultati saranno pubblicabili su riviste prestigiose;
- l'assegnazione, su base competitiva, a seguito di valutazione da parte del Comitato Ricerca, di **Senior Researchers' Seed Grants (AII.15)** a Professori Ordinari, Associati e ai Ricercatori a Tempo Indeterminato. I seed grant hanno l'obiettivo di sostenere progetti innovativi e ambiziosi, che hanno le potenzialità per trasformarsi in proposte progettuali da presentare a sostenitori esterni

I Premi di Eccellenza e di Impatto rappresentano un riconoscimento di tipo monetario ma anche "sociale": infatti, i nomi dei vincitori sono resi pubblici all'interno della comunità bocconiana.

Per il personale tecnico-amministrativo non sono previsti incentivi connessi all'attività dei Dipartimenti o dei CdR. Per i dettagli sul sistema premiale previsto dal contratto del personale tecnico amministrativo si rimanda al B.1.2.4.

All'**AII.16** si riporta una sintesi delle risorse per la ricerca e delle modalità di incentivazione.



Andamento KPI Ateneo

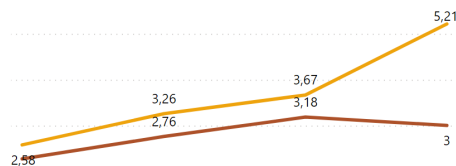
Riferimento

AVA3

Edizione 10/2024

Ambito E - Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale

AVA3 - E.3.0.A - Rapporto Risorse disponibili premialità
e costo del personale (valore moltiplicato per 1000)



2020 2021 2022 2023 2020 2021 2022 2023 2020 2021

● Ateneo ● Nazionale Tradizionali ● Macroregionale ● Nazionale Telematiche ● Classe Dimensionale ● Target

Dettaglio

Punti di Forza:

- L'Ateneo definisce in modo prevalentemente accentrato i criteri di distribuzione delle risorse economiche e di personale per i Dipartimenti e i corsi di Dottorato (organizzati nella scuola di dottorato). Le risorse economiche in particolare sono assegnate secondo modalità di attribuzione - pubblicati nella Intranet di Ateneo e accessibili a tutti i membri della Faculty – che sono differenziati in base alle diverse qualifiche (ricercatori, associati, ordinari, lecturer). Una quota delle risorse è assegnata ai Dipartimenti sulla base di un algoritmo che tiene conto della dimensione della Faculty e delle ore di didattica, che ogni Dipartimento può gestire autonomamente (modello autonomy & accountability). Le risorse economiche raccolte dai Centri di ricerca sono gestite in modo autonomo dai singoli centri.
- I criteri di distribuzione degli incentivi per il personale docente e per lo staff sono definiti a livello centrale e sono comunicati a tutta la Faculty sulla Intranet di Ateneo. Per la Faculty, in particolare, il principale incentivo è compreso nel modello retributivo Bocconi che premia i risultati di ricerca anche con sconti sulla didattica. Tra i vari incentivi si segnalano i premi di eccellenza alla ricerca, i matching funds, i premi di impatto, i teaching buyout, i Junior and Senior researchers grants.

Aree di miglioramento:

Nulla da rilevare.

Fascia di valutazione Punto di Attenzione (CEV): Pienamente soddisfacente

Fascia di valutazione Indicatore/Indicatori (ANVUR): Non applicabile

Fascia di valutazione: Pienamente soddisfacente

Documenti chiave

- **Titolo:**All. 1 – Indicatori modello carichi

Descrizione:Documento utilizzato dalla Unit Departments, Schools & Service Centers per quantificare l'impegno complessivo gravante sullo staff di ciascun Dipartimento e stimarne il fabbisogno di personale.

Dettagli:Per l'AdC E.3.1, si veda l'intero documento.

File:All_01_E.3 Indicatori Modello Carichi.pdf

- **Titolo:**All. 2 – Modello Retributivo Bocconi (MRB) 2.0

Descrizione:Presentazione che riepiloga le novità del nuovo sistema retributivo Bocconi, "Modello Retributivo Bocconi (MRB) 2.0", approvato dal Consiglio Accademico il 14 aprile 2023. Le novità riguardano la riduzione, per i docenti più attivi sul fronte scientifico, del carico didattico minimo e una maggiore stabilità nel tempo dei fondi di ricerca attribuiti.

Dettagli: Per l'AdC E.3.1, si veda l'intero documento.

File:All_02_E.3 MRB 2.0 Fondi e Riduzione Aula.pdf

- **Titolo:**All. 3 - Fondi di ricerca individuali

Descrizione:Approvato il 21 novembre 2017 dal Consiglio Accademico. Documento che descrive le regole relative all'assegnazione dei fondi di ricerca a Professori Ordinari, Associati e Ricercatori e le modifiche rispetto alle regole precedenti. Le modifiche sono rivolte a stimolare la produttività scientifica anche nelle sedi tradizionalmente poco considerate dall'Ateneo. Il modello si applica in via residuale, fino al completamento del passaggio a MRB 2.0 di tutte le coorti di docenti, a fine 2025. Completano l'allegato le regole di riporto dei fondi non utilizzati all'anno solare successivo.

Dettagli:Per l'AdC E.3.1, si veda l'intero documento.

File:All_03_E.3 Fondi individuali di ricerca.pdf

- **Titolo:**All. 4 - Research Support on Career Development

Descrizione:Approvato il 21 marzo 2017 dal Consiglio Accademico. Estratto del verbale del Consiglio Accademico e documento descrittivo delle iniziative dell'Università per agevolare docenti con elevato carico di lavoro familiare (per figli o altri parenti in stato di bisogno) all'interno dell'Ateneo, previa presentazione, da parte del beneficiario, di un programma di ricerca che intende intraprendere.

Dettagli:Per l'AdC E.3.1, si veda l'intero documento.

File:All_04_E.3 CarDev – Res Support on Career Devel.pdf

- **Titolo:**All. 5 - Programma sperimentale per un premio per la partecipazione a progetti ERC e H2020

Descrizione:Documento descrittivo del programma premiale per membri della Faculty che partecipano ai bandi di ricerca europei dell'European Research Council (ERC) e del programma quadro UE Horizon2020 (H2020), con proposte progettuali competitive che ottengono una buona valutazione, ma non vengono finanziati per mancanza di coperture finanziarie. Il Consiglio Accademico, il 19 novembre 2015, ha approvato la proposta di riconoscere 3.000 euro di fondi aggiuntivi di ricerca per i candidati Principal Investigator di bandi ERC che arrivano al secondo step di valutazione e 5.000 euro di fondi aggiuntivi per i partecipanti a progetti H2020 purché col ruolo di coordinatore del consorzio.

Dettagli:Per l'AdC E.3.1, si veda l'intero documento con particolare riferimento alla pag. 6.

File:All_05_E.3 Premi partecipaz progetti ERC-H2020.pdf

- **Titolo:**All. 6 – Esempio di Piano Triennale di Dipartimento per il periodo 2023-25

Descrizione:Esempio di Piano Triennale del Dipartimento di Economia.

Dettagli:Per l'AdC E.3.1, si veda l'intero documento.

File:All_06_E.3 Es Piano Triennale - Dipto ECO.pdf

- **Titolo:**All. 7 – Esempio di Piano Triennale di Centro di Ricerca per il periodo 2025-27

Descrizione:Esempio di Piano Triennale del Centro di Ricerca IGIER.

Dettagli: Per l'AdC E.3.1, si veda l'intero documento.

File: All_07_E.3 Esempio Piano CdR - IGIER.pdf

• **Titolo:** All. 8 – PhD Program Handbook

Descrizione: Il PhD Programs Handbook (d'ora in poi il "Manuale") costituisce allegato del Regolamento dei Corsi di Dottorato di Ricerca. Il Manuale è predisposto dalla Scuola di Dottorato (ultimo aggiornamento 8 novembre 2024) con lo scopo di illustrare i programmi di Dottorato dell'Università, nonché informazioni di dettaglio su: ammissioni, aiuti finanziari, adempimenti, advisor, etc.

Dettagli: Per l'AdC E.3.1, si veda l'intero documento.

File: All_08_E.3 - PhD_Programs_Handbook.pdf

• **Titolo:** All. 9 – Profilo Ricerca e Premi di eccellenza nella Ricerca

Descrizione: Approvato il 15 luglio 2013 dal Consiglio Accademico. Documento descrittivo e verbale di approvazione del Programma di Manutenzione degli incentivi alla ricerca. Il documento è preceduto da due pagine della Intranet di Ateneo, che riassumono le regole attuali.

Dettagli: Per l'AdC E.3.2, si veda l'intero documento.

File: All_09_E.3 Premio Eccellenza Ricerca e Profilo Ricerca.pdf

• **Titolo:** All. 10 – Matching fund

Descrizione: Approvato il 28 novembre 2023 dal Consiglio Accademico. Documento descrittivo e verbale di approvazione da parte del Consiglio Accademico del c.d. Matching fund. Si tratta di un meccanismo di incentivazione allo svolgimento di progetti di ricerca ritenuti strategici dall'Ateneo – di cui possono beneficiare: Professori Ordinari, Professori Associati, Assistant Professor e Ricercatori a Tempo indeterminato – che prevede un contributo dell'Ateneo al Centro di Ricerca presso cui il progetto è collocato. A sua volta, il Centro di Ricerca gira una parte (generalmente, tra il 50% e il 70% dell'importo) ai membri della Core Faculty in funzione del loro impegno nel progetto. Tali fondi possono essere utilizzati, tra l'altro, per riduzione carico didattico minimo e fondi di ricerca aggiuntivi.

Dettagli: Per l'AdC E.3.2, si veda l'intero documento.

File: All_10_E.3 Matching Fund.pdf

• **Titolo:** All. 11 – Premio di impatto

Descrizione: Documento descrittivo e verbale di approvazione da parte del Consiglio Accademico in data 30 gennaio 2024 del Premio di impatto nella ricerca 2024. Le modalità di selezione del vincitore prevedono il coinvolgimento degli Alumni nel valutare l'impatto per la comunità scientifica e per la società. Il Research Committee esegue la valutazione preliminare delle pubblicazioni, individuandone una rosa ristretta, tra cui gli Alumni stabiliscono il/i vincitore/i.

Dettagli: Per l'AdC E.3.2, si veda l'intero documento.

File: All_11_E.3 Premio di Impatto.pdf

• **Titolo:** All. 12 – Teaching Buyout

Descrizione: Documento del Consiglio Accademico del 23 aprile 2015 che disciplina il meccanismo di riduzione del carico didattico minimo contrattuale per lo svolgimento di attività di ricerca nell'ambito di grant competitivi o per attività gestionali connesse allo svolgimento di cariche accademiche (c.d. teaching buyout).

Dettagli: Per l'AdC E.3.2, si veda l'intero documento.

File: All_12_E.3 Teaching buy-out.pdf

• **Titolo:** All. 13 – Adempimenti post assegnazione cattedra intitolata

Descrizione: Documento descrittivo e verbale di approvazione da parte dello Steering Committee in data 18 luglio 2018 del piano di intitolazione di una cattedra (sia essa intitolata permanentemente o a termine) intorno a temi vicini agli interessi del donatore e allo stesso tempo strategici per l'Ateneo, coerentemente al Piano Strategico 2005-19.

Dettagli: Per l'AdC E.3.2, si veda l'intero documento.

File: All_13_E.3 Ademp post assegnaz cattedre.pdf

- **Titolo:**All. 14 – Bocconi Junior Researchers' Grants

Descrizione:Documento descrittivo e verbale di presa d'atto da parte del Consiglio Accademico in data 27 settembre 2022 del Programma premiale – finanziato dalla Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi, partner strategico dell'Università – indirizzato esclusivamente agli Assistant Professor.

Dettagli:Per l'AdC E.3.2, si veda l'intero documento.

File:All_14_E.3 Junior Grants.pdf

- **Titolo:**All. 15 – Bocconi Senior Researchers' Seed Grants

Descrizione:Documento descrittivo e verbale di presa d'atto da parte del Consiglio Accademico in data 27 settembre 2022 del Programma premiale indirizzato ai Professori Ordinari, Associati e ai Ricercatori a tempo indeterminato, con lo scopo di finanziare ambiziosi progetti interni che possano essere candidati per bandi competitivi di ricerca esterni.

Dettagli:Per l'AdC E.3.2, si veda l'intero documento.

File:All_15_E.3 Senior Grants.pdf

- **Titolo:**All. 16 - Internal Policies for Research Evaluation and Support

Descrizione:Documento predisposto dalla Direzione Research che si articola in:

- “Research at Bocconi”, predisposto a settembre 2022 e aggiornato a gennaio 2025, che riassume le modalità di valutazione della produzione scientifica, le risorse (finanziarie, High Power Computing, laboratorio BELLS, database IRIS) a disposizione dei docenti per l'attività di ricerca individuale e le misure di incentivazione. che comprende le politiche interne per la valutazione e il supporto alla ricerca, oltre che il sistema di incentivi istituzionali a favore della ricerca.
- “Bocconi Master List of Journals”, aggiornata a ottobre 2023, che riporta la classificazione delle riviste scientifiche adottata dall'Università.

Dettagli:Per l'AdC E.3.2 si veda l'intero documento.

File:All_16_E.3 Internal Policies for Research Evaluation and Support.pdf

Fascia di valutazione Complessiva: Pienamente soddisfacente