

**REPORT ANNUALE DEL
PRESIDIO DI QUALITÀ DI ATENEO
- ANNO 2025 -**

INDICE

1. Premessa	1
2. Area Didattica dei CdS di I e II livello	1
2.1 Attività svolte e risultati conseguiti	1
2.2 Interventi e sviluppi futuri	10
3. Area didattica dei PhD	11
3.1 Attività svolte e risultati conseguiti	11
4. Area Ricerca e Terza Missione	12
4.1 Attività svolte e sviluppi futuri – Dipartimenti	12
4.2 Attività svolte e sviluppi futuri – Centri di Ricerca	13
4.3 Attività svolte e sviluppi futuri – Terza Missione ed Impatto Sociale	14
5. Iniziative di formazione e in-formazione in materia di AQ	15
5.1 Attività svolte e sviluppi futuri	15
6. Altri interventi	16

1. Premessa

Il presente rapporto riepiloga le principali attività condotte nel 2025 al fine di organizzare, coordinare e monitorare lo svolgimento dei processi di Assicurazione della Qualità (AQ) all'interno dell'Ateneo, in aderenza alle procedure e ai meccanismi definiti coerentemente ai requisiti del modello AVA vigente. Contiene inoltre il prospetto delle principali iniziative che il Presidio di Qualità (PQA) prevede di sviluppare nel corso del 2026.

Il documento è stato redatto dalla Presidente in carica, prof.ssa *Myriam Mariani*, con il supporto dell'ufficio *QA & Accreditation*, e approvato dal PQA nella seduta del 17 Febbraio 2026.

Come di consueto, nelle pagine che seguono è riportata, per ciascun ambito di riferimento preso in esame, una sintetica illustrazione dei processi svolti e dei risultati ottenuti, accompagnata dall'indicazione dei principali punti di attenzione ad essi collegati e degli eventuali interventi correttivi o azioni integrative che il PQA ritiene opportuno porre in essere per garantire la piena attuazione degli obiettivi e delle Politiche per la qualità di Ateneo nonché il rispetto degli standard previsti dal modello AVA.

2. Area didattica dei CdS di I e II livello

2.1. Attività svolte e risultati conseguiti

A. Organizzazione delle rilevazioni delle opinioni di studenti, laureandi e laureati

Nel corso del 2025 il Presidio di Qualità di Ateneo (PQA) ha continuato a coordinare e monitorare l'insieme delle rilevazioni rientranti nella propria sfera di responsabilità, assicurandone il regolare svolgimento e verificando l'analisi e l'utilizzo degli esiti da parte degli organi e dei soggetti competenti.

Con riferimento alla survey sulla didattica impartita nei singoli insegnamenti, tra l'a.a. 2021-22 e l'a.a. 2022-23 si è registrato un significativo incremento dei livelli di partecipazione degli studenti. Tali livelli si sono successivamente mantenuti elevati e sostanzialmente stabili nel tempo, come evidenziato dai dati riportati nella tabella seguente, a conferma dell'efficacia delle azioni intraprese per il rafforzamento della partecipazione alle rilevazioni.

**Andamento dei tassi di partecipazione degli studenti alla rilevazione delle opinioni sulla didattica
(periodo 2021-'22/2025-'26)**

Edizione Rilevazione	a.a. 2021-'22		a.a. 2022-'23		a.a. 2023-'24		a.a. 2024-'25		a.a. 2025- '26
	I sem.	II sem.	I sem.	II sem.	I sem.	II sem.	I sem.	II sem.	I sem.
% rispondenti sugli studenti iscritti agli insegnamenti	44%	41%	88%	74%	85%	84%	84%	77%	85%

Nel corso del 2025 il PQA, in collaborazione con l'Ufficio *QA & Accreditation*, in ottica di miglioramento continuo ha promosso e monitorato l'attuazione di specifiche azioni per l'aggiornamento dei processi di rilevazione, che hanno riguardato:

- a. **l'automatizzazione della somministrazione dei questionari in aula:** È stata introdotta una nuova procedura che consente la somministrazione dei questionari all'inizio della lezione indicata dal docente, anziché all'inizio della giornata. L'intervento risponde alle osservazioni emerse durante gli audit dei Corsi di Studio, nell'ambito dei quali è stata evidenziata l'esigenza di una maggiore tempestività e contestualizzazione nella raccolta delle opinioni degli studenti.
- b. **l'estensione del blocco dell'Agenda alla versione App:** Su richiesta del PQA, a partire dalla valutazione del I semestre dell'a.a. 2025-26, il blocco dell'Agenda per gli studenti non compilanti è stato esteso anche alla versione "app", oltre che a quella "desktop", con l'obiettivo di incentivare ulteriormente la compilazione delle survey.
- c. **Il potenziamento di attività di comunicazione e di coinvolgimento degli studenti:** Nel luglio 2025 l'Ufficio QA&Accreditation ha organizzato un focus group con alcuni rappresentanti degli studenti, finalizzato a raccogliere suggerimenti per mantenere alta la partecipazione degli studenti alle rilevazioni. A seguito dell'incontro sono state potenziate le attività di comunicazione sul programma di valutazione della didattica. In particolare, il video istituzionale informativo è stato completamente rinnovato, con il coinvolgimento della Direzione Corporate Marketing & Communication, del Rettore e della rappresentante degli studenti in Consiglio di Amministrazione. Il video è stato diffuso attraverso l'Agenda You@B e Blackboard, proiettato in aula prima dell'avvio delle lezioni, durante l'intero periodo di valutazione e condiviso con i rappresentanti degli studenti che ne hanno promosso ulteriormente la diffusione attraverso i propri canali. A completamento dell'iniziativa, è stata realizzata una slide informativa, visibile sui totem del campus, con un invito alla compilazione dei questionari.

Infine, nel corso del 2025 l'utilizzo della piattaforma *Qualtrics* è stata estesa anche alla valutazione dei precorsi, sia per la pianificazione dei calendari di rilevazione sia per la somministrazione delle relative survey, garantendo omogeneità degli strumenti adottati e tracciabilità dei processi.

Di seguito è riportata una tabella che fornisce una panoramica delle survey somministrate agli studenti dei corsi di studio, con riferimento all'ultima edizione conclusa per ciascuna indagine.

Rilevazione	Tempistiche	Ultima somministrazione	Questionari somministrati	Questionari compilati	Tasso di Risposta
Valutazione della didattica	Metà/ fine semestre	a.a. 24-25	105.099	9.3915	89,4%
Valutazione esperienza universitaria	Iscrizione all'appello di laurea	a.a. 23-24	4.904	4.752	96,9%
Valutazione a 1, 3 e 5 anni dalla laurea	Ad 1, 3 e 5 anni dalla laurea	Edizione 2025	6.826	3.730	54,6%

Rilevazione	Tempistiche	Ultima somministrazione	Questionari somministrati	Questionari compilati	Tasso di Risposta
Valutazione Servizi I fase ¹	Annuale	Gennaio 2025	13.911	7.542	54,2%
Valutazione Servizi II fase ¹	Annuale	Settembre 2025	9.977	5.700	57,1%
Valutazione Servizi III fase ¹	Al momento della laurea	a.a. 23-24	4.904	4.752	96,9%

B. Compilazione delle Schede SUA-CdS

Come ogni anno il PQA ha supervisionato e monitorato, tramite i Dean delle Scuole e con il supporto dell'ufficio Academic Planning & Monitoring, il processo di compilazione e aggiornamento delle parti non ordinamentali delle Schede SUA-CdS compilate a cura dei rispettivi gruppi di AQ dei CdS, che sono state poi caricate nel "Portale per la Qualità delle sedi e dei Corsi di Studio" (Ava.miur.it) entro il termine previsto del 15 giugno 2025 ai fini dell'attivazione dell'offerta formativa per l'a.a. 2025-'26.

Nello svolgimento di questa attività di verifica si è fatto ricorso alla "check-list" ormai in uso da alcuni anni, in cui sono stati riportati, per ciascun "Quadro" in cui si articola la sezione "Qualità" di ogni Scheda, gli esiti dei controlli di adeguatezza e completezza delle informazioni e dei dati inseriti.

Nel merito delle verifiche svolte, sono state esaminate con attenzione soprattutto le sezioni e i riquadri che richiedono un aggiornamento periodico delle informazioni riportate o che hanno registrato variazioni significative rispetto alla precedente edizione.

I controlli eseguiti hanno permesso al PQA di accertare che le informazioni riportate nell'edizione 2025-'26 delle Schede fossero complessivamente chiare, esaustive e adeguatamente aggiornate. Con riferimento alle parti ordinamentali delle SUA, l'Ufficio Academic Planning & Monitoring nel 2025 ha coordinato un processo di aggiornamento e adeguamenti "formali" al fine di rendere le SUA-CdS pienamente conformi alle nuove tabelle delle classi (DM 1648 e 1649 del 19 dicembre 2023).

In aggiunta rispetto al consueto operato del PQA, si ricorda che dal 2024 le verifiche sulla SUA-CdS sono state intensificate coinvolgendo anche le CPDS, chiamate a valutare la completezza e chiarezza della SUA-CdS (sezioni A, B e C) all'interno dei propri report annuali.

Dalle analisi svolte dalle CPDS nelle relazioni relative al 2025, risulta che le SUA-CdS descrivono in maniera dettagliata ed esaustiva le caratteristiche del CdS, mettendo ben in evidenza: i requisiti di accesso, gli obiettivi formativi, gli sbocchi occupazionali ed i servizi offerti dall'Ateneo. Le CPDS ritengono che il documento sia in generale (per tutti i CdS) completo, dettagliato e coerente con quanto pubblicato sul sito web dell'Università nelle sezioni dedicate alle "Guide

¹ La I fase è dedicata alla valutazione dei seguenti servizi: Ristorazione, Infrastrutture, Lost&Found, Servizio Emergenza 2121, Laboratori; la II fase focalizzata sui servizi di: Admissions, Guidance and Recruitment, Fees, Funding and Housing, Library, Student Residences, Communication, Extracurricular Activities, Language Center, ITEC; infine, la III fase è rivolta alla valutazione dei servizi di Employer Relations & Career Services, Esperienza all'estero, Stage.

all'Università". Tale coerenza garantisce un'informazione trasparente, completa e accessibile agli studenti.

C. Monitoraggio Annuale delle *performance* dei CdS (Schede SMA)

Il PQA ha coordinato, come sempre, l'attività di compilazione delle Schede SMA da parte dei gruppi di riesame dei singoli CdS, verificando che fossero condotte analisi puntuali e accurate dell'andamento degli indicatori messi a disposizione (con particolare riferimento a quelli segnalati dallo stesso PQA come rilevanti) e che fossero rispettati i termini fissati internamente².

Anche nel 2025 il processo si è svolto in modo corretto, sebbene il completamento delle Schede con i commenti dei gruppi di riesame sia avvenuto, per alcuni CdS, oltre le scadenze stabilite, rendendo necessaria l'approvazione da parte dei rispettivi Comitati nel corso del mese di novembre. Tale lieve ritardo non ha tuttavia provocato disagi alle CPDS, che, come di consueto, sono state chiamate ad analizzare le schede di monitoraggio per le verifiche di loro competenza previste ai fini della compilazione del quadro D delle proprie relazioni annuali.

Gli esiti del lavoro svolto dai CdS sono, in ogni caso, pienamente adeguati: ancora una volta il PQA ha potuto, infatti, appurare che tutte le Schede predisposte includono un'adeguata disamina dei punti di forza e delle aree di miglioramento dei relativi percorsi e pongono la necessaria attenzione agli andamenti in calo e agli scostamenti registrati rispetto ai valori benchmark esterni.

In questa prospettiva, dai dati di performance aggiornati al 15 luglio 2025 emerge che un indicatore che continua a mostrare, trasversalmente a più CdS, valori inferiori a quelli medi riferiti ai corrispondenti corsi erogati dagli altri Atenei (della stessa area geografica e/o italiani) è l'IC18 (che misura la quota di laureandi che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero di nuovo allo stesso percorso), nonostante l'altro indicatore di soddisfazione dei laureandi (iC25) sia molto elevato in quasi tutti questi casi. Nello specifico, diversi CdS (sia trienni, che bienni), presentano valori dell'IC18 inferiori al benchmark di riferimento benché, per alcuni di essi (in particolare, BESS, CLEAM, WBB, ACME, CYBER, ESS, IM e PPA) si rilevi un miglioramento rispetto all'anno precedente. I gruppi di riesame hanno fornito, nelle rispettive schede, indicazioni in merito alle presunte motivazioni o l'impegno ad approfondirne le cause. Il tema è stato poi oggetto di discussione a livello di Scuola, in occasione dei Consigli di Scuola Undergraduate e Graduate di novembre 2025, in modo da identificare gli interventi più appropriati finalizzati a migliorare la soddisfazione degli studenti.

Per tutti i casi di trend in peggioramento o valori assoluti ritenuti non soddisfacenti da parte dei gruppi di riesame dei CdS, è stato riportato l'avvio di analisi più approfondite o di specifici interventi di miglioramento.

Come di consueto, in relazione ad alcuni indici di "consistenza e qualificazione" dei docenti che evidenziano valori costantemente al di sotto dei rispettivi benchmark di riferimento esterni (in particolare: iC19 per i trienni e per il CLMG e iC19, iC27 e iC28 per alcuni bienni) il PQA ha dato indicazione ai gruppi di riesame di tali CdS di inserire nelle SMA una spiegazione comune, volta a chiarire che gli scostamenti che emergono anno dopo anno – in modo sostanzialmente identico – non sono da imputare a particolari dinamiche o a determinate scelte operate dai singoli Corsi di Studio, ma:

² Come previsto dalle Linee guida per il monitoraggio annuale dei Corsi di Studio, il 30 settembre è la scadenza fissata per la compilazione delle Schede e il 31 ottobre quella per la loro discussione e approvazione da parte dei rispettivi Comitati di CdS.

- per quanto riguarda l’iC19, alla strutturazione che ha assunto il corpo docente dell’Università per effetto della politica di reclutamento perseguita nel corso dell’ultimo ventennio, che ha portato a inserire, nella “Core Faculty” dell’Università, figure a contratto assimilabili, a tutti gli effetti, a posizioni strutturate, ma di fatto non computabili tra i docenti “di ruolo”³;
- per gli indici iC27 e iC28, alle modalità adottate da ANVUR per la loro costruzione, che nel caso dei CdS Bocconi determina una rappresentazione non sempre corrispondente all’organizzazione della didattica per CdS⁴.

D. Stesura dei rapporti di riesame ciclico dei CdS

Come previsto dal sistema AVA 3 (“Linee Guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità negli Atenei”), tra il 2023 e il 2024 il processo di riesame è stato completato per tutti i CdS attivi.

Nei primi mesi del 2025 si è conclusa la stesura dei riesami ciclici per due CdS biennali, che sono stati approvati dai rispettivi Comitati di CdS e caricati nella piattaforma ministeriale:

- Politics and Policy Analysis
- Economics and Management of Innovation and Technology.

Nel corso del mese di novembre 2025 sono stati invece avviati i Riesami ciclici dei seguenti corsi di studio triennali: BEMACS, BESS, BIEF, BIEM, CLEAM e CLEACC, che hanno concluso il precedente Riesame nel corso del 2024. A questi si aggiunge il BIG, il cui ultimo Riesame risale al 2022. La programmazione dell’avvio della compilazione dei Riesami ciclici in un arco temporale così ravvicinato è stata motivata dalle riflessioni emerse nell’elaborazione del Piano Strategico 2026–2030, in relazione ai CdS triennali, relative alla valutazione dell’introduzione dei seguenti interventi:

- la graduale integrazione degli strumenti di AI e cognitive science nei programmi triennali;
- la revisione del modello didattico;
- il rafforzamento dell’insegnamento di Computer Science e
- l’eliminazione della seconda lingua obbligatoria.

³ Tale modello si ispira a quello di Faculty internazionale, con la presenza - a fianco alle posizioni classiche dei professori di ruolo - di altre figure di docenza che si caratterizzano per percorsi di reclutamento e carriera paralleli a quelli dei docenti di ruolo (es. Associate Professor e Assistant Professor) e, comunque, per una adeguata stabilità del rapporto di docenza e per il soddisfacimento di rigorosi requisiti didattici e scientifici (es. Lecturer, Adjunct Professor, Professor of Practice). Il valore dell’indicatore è influenzato anche dalla crescita delle ore di didattica, legata sia all’erogazione di lezioni frontali in classi di piccole dimensioni, sia allo sviluppo di attività pratiche o ad elevata interattività che presuppongono la suddivisione degli studenti in piccoli gruppi o la necessità che essi siano seguiti da un numero di docenti maggiore rispetto a quello richiesto da una didattica di tipo tradizionale.

⁴ Nello specifico, gli indicatori iC27 e iC28, che hanno come dimensione di riferimento il corpo docente dal punto di vista dei “docenti equivalenti”, ovvero delle ore di didattica erogate (diviso 100, ovvero della quota che si ritiene all’incirca pari al carico didattico medio di un professore universitario), per alcuni Corsi rilevano valori inferiori ai benchmark esterni a causa dell’imputazione in SUA-CdS delle ore di insegnamenti opzionali che, generalmente, non afferiscono ad uno specifico CdS ma possono essere scelti da studenti di CdS differenti. Ciò avviene sulla base di un criterio che fa riferimento al numero di studenti iscritti e che determina un’attribuzione che, per quanto formalmente corretta, non si traduce in un’equa distribuzione tra i vari corsi di studio. Di conseguenza, vi possono essere sbilanciamenti che impattano sul calcolo del denominatore dei due rapporti che compongono i suddetti indicatori. Per tale motivo, non si ritiene che gli scostamenti sistematicamente rilevati dagli indicatori iC27 e iC28 identifichino la presenza di situazioni di effettiva criticità da sanare con specifici interventi correttivi.

I Riesami ciclici, che saranno completati nella prima parte del 2026, consentiranno l'approfondimento delle riflessioni emerse nell'ambito del Piano Strategico e la definizione delle azioni necessarie per la loro attuazione.

Tutti i rapporti sono stati predisposti secondo il format approvato dal Presidio di Qualità a maggio 2023, coerente con il modello AVA3.

Come di consueto, nei confronti di ciascuno dei gruppi di riesame che hanno intrapreso questo processo nel corso dell'anno, il PQA ha esercitato, direttamente o per il tramite dell'ufficio QA & Accreditation, un'azione continua di guida e accompagnamento: a tal fine per ciascun CdS è stato organizzato un incontro iniziale seguito da altri momenti successivi di confronto volti a una corretta impostazione dell'attività; durante lo svolgimento dei lavori sono state, inoltre, condotte verifiche volte ad accertare che i rapporti fossero sufficientemente dettagliati nei loro contenuti e che si attenessero il più possibile alle indicazioni riportate nelle linee guida messe a disposizione.

I risultati ottenuti, in termini di accuratezza e approfondimento delle analisi svolte e di coerenza degli obiettivi di miglioramento definiti rispetto alle aree di miglioramento individuate, possono essere considerati complessivamente soddisfacenti anche alla luce delle valutazioni espresse dalle CPDS di riferimento, che hanno esaminato i rapporti approvati ed espresso le loro positive considerazioni in merito nell'ambito delle relazioni annuali 2025.

E. Consultazioni periodiche degli stakeholder dei CdS

Annualmente il Presidio di Qualità definisce un piano di consultazioni, insieme alla Direzione Academic Affairs dell'Università (incaricata della gestione organizzativa delle consultazioni) e all'Ufficio Quality Assurance & Accreditation.

Con riferimento al 2025, la pianificazione inizialmente prevista è stata rivista in corso d'anno per dare priorità alla raccolta dei pareri degli employer in merito ad alcune modifiche all'offerta didattica, in programma per l'a.a. 2026-27, con le seguenti modalità:

- Area "*Technology*", mediante survey online (nel corso del mese di giugno 2025), per raccogliere il parere delle parti sociali (21 employer), in merito alla revisione del Corso di Laurea Magistrale in Economics and Management of Innovation and Technology (EMIT), in considerazione del fatto che dall'a.a. 2026-27 sono previste delle modifiche che porteranno alla revisione della denominazione in "*Innovation, Technology and Entrepreneurship*".
- Area "*Law*", mediante survey online (nel corso del mese di maggio 2025), per raccogliere il parere delle parti sociali (26 employer), in merito alla istituzione del nuovo Master of Arts in Global Law for Organizations, Business Enterprises and Institutions (GLOBE) a partire dall'a.a. 2026-27.

Le discussioni sviluppate hanno permesso, come di consueto, di raccogliere indicazioni utili sia sulle tendenze emergenti in ambito occupazionale, sia sull'adeguatezza e rispondenza dei contenuti dei percorsi di studio esaminati e delle figure professionali che essi intendono formare ai fabbisogni delle imprese e delle istituzioni. A quest'ultimo riguardo il PQA rileva, ancora una volta, come a fianco ad un generalizzato riconoscimento della validità della preparazione fornita agli studenti e dei profili dei laureati previsti in uscita, tali occasioni di confronto sono sempre foriere di numerosi spunti di riflessione e di interessanti suggerimenti volti ad assicurare un ulteriore allineamento delle competenze (disciplinari e trasversali) trasmesse rispetto a quelle

richieste dal mercato, che i direttori dei CdS oggetto di attenzione mostrano di apprezzare e di tenere in considerazione nel processo di aggiornamento periodico dei percorsi formativi. Rappresentano inoltre un utile momento di confronto per raccogliere opinioni e spunti in merito ad eventuali proposte di modifiche da apportare ai programmi.

Poiché è il Piano Strategico 2026-30 dell'Ateneo, approvato dal CdA a novembre 2025, comporterà modifiche all'offerta (es. base comune nei trienni), per il 2026 sarà necessario concentrare le consultazioni sui CdS interessati da tali cambiamenti. I tavoli di consultazione inizialmente previsti per il 2025, saranno quindi posticipati al 2026, quando vi sarà maggiore chiarezza sugli interventi da attuare.

Nel frattempo sono in corso riflessioni con Academic Planning & Monitoring ed Employer Relations & Career Services su due aspetti:

- come valorizzare in modo sistematico tutti gli input (formali e informali) provenienti dal mercato;
- quale strumento risulti più efficace, in caso di modifiche di ordinamento dei trienni, per raccogliere l'opinione degli employer (tavoli di consultazione, survey online, interviste, ecc.).

F. Azioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS)

Premesso che la valutazione degli esiti dell'operato delle CPDS, in termini di accuratezza, puntualità e approfondimento delle analisi svolte e delle indicazioni di miglioramento formulate, compete (in base ad una corretta ripartizione delle competenze in tema di AQ) al Nucleo di Valutazione di Ateneo nell'ambito delle sue verifiche annuali, il PQA intende qui rendicontare in merito all'operatività di questi organi e alle modalità di organizzazione delle attività assegnate.

Nel corso dell'anno in esame le CPDS hanno agito in modo sostanzialmente ordinato e corretto, prevedendo riunioni dei rispettivi membri per lo più a livello di sotto-commissioni e privilegiando modalità di confronto informali e in via telematica. Come di consueto, tali incontri sono stati meno frequenti nel corso della prima parte dell'anno (e collegati, in particolare, all'analisi degli esiti delle rilevazioni delle opinioni degli studenti in merito agli insegnamenti impartiti nel 1° semestre dell'a.a. 2024-'25), mentre sono aumentati nella loro frequenza negli ultimi mesi del 2025, in concomitanza con lo svolgimento dei lavori richiesti per la stesura delle relazioni annuali. In ogni caso, le sotto-commissioni hanno rispettato le scadenze fissate internamente dal PQA per la trasmissione dei resoconti parziali così come per la predisposizione e la consegna delle relazioni annuali.

Come sempre, le CPDS hanno provveduto ad esaminare e monitorare i vari aspetti sottoposti alla loro attenzione - relativi alla didattica, alle infrastrutture e ai servizi ad essa inerenti nonché alla trasparenza e condivisione delle informazioni - sia attraverso l'analisi della documentazione e dei dati messi a disposizione dal PQA sia attraverso approfondimenti diretti condotti presso le direzioni dei CdS di riferimento (a cura dei membri docenti) e presso le classi studentesche (da parte dei membri studenti).

Tutte le relazioni annuali sono state completate, dalle rispettive sotto-commissioni, entro metà dicembre 2025 e successivamente approvate collegialmente entro il 23 dicembre 2025, tramite riunioni telematiche che hanno coinvolto la gran parte dei membri di ciascuna CPDS.

In aggiunta, nel corso del 2025 le CPDS sono state consultate e chiamate ad esprimere un parere in merito alle seguenti proposte:

- modifica del Corso di laurea magistrale in *Economics and Management of Innovation and Technology* (EMIT), prevista per l'a.a. 2026-27 (riunione del 6 maggio 2025), che comporterà la revisione dei contenuti degli insegnamenti obbligatori, dei major e la modifica della denominazione in "*Innovation, Technology and Entrepreneurship*".
- istituzione del nuovo Master of Arts in Global Law for Organizations, Business Enterprises and Institutions (GLOBE) a partire dall'a.a. 2026-27 (riunione del 15 maggio 2025);

Questo passaggio, ritenuto fondamentale nell'ottica di un coinvolgimento della componente Faculty e studentesca nella realizzazione di modifiche rilevanti riguardanti i CdS, è altresì richiesto da ANVUR in caso di nuove istituzioni e di modifiche sostanziali di ordinamento dei CdS.

Le CPDS (o le sotto-commissioni) sono state quindi chiamate ad esprimersi in merito all'appropriatezza dei cambiamenti proposti all'offerta e, nel caso di modifiche sostanziali del piano studi del CdS, della permanenza di una coerenza complessiva tra i vari elementi che caratterizzano il progetto formativo modificato (con particolare riferimento ai CFU assegnati alle varie attività formative rispetto agli obiettivi formativi specifici del CdS).

Il parere condiviso dai membri delle CPDS, pur non essendo vincolante ai fini dell'approvazione definitiva delle proposte di modifiche di ordinamento/fusione/disattivazione dei CdS, è stato trasmesso ai Dean delle Scuole e ai relativi direttori dei Corsi di Studio/responsabili di progettazione, in modo che potessero valutare se accogliere le osservazioni emerse nell'ottica di un affinamento delle proposte che sono state poi sottoposte all'approvazione degli Organi Accademici.

Con riguardo ai componenti delle CPDS, tra metà ottobre e metà novembre u.s. si è provveduto al rinnovo delle cariche di tutte le componenti studentesche delle CPDS (27 in totale), in scadenza il 31 ottobre 2025. Nel corso del 2025 sono inoltre stati nominati 7 membri docenti, per far fronte a necessità di:

- provvedere alla sostituzione della componente docente delle sotto-commissioni BAI, CYBER, BIG, AI, BEMACS per incompatibilità di carica o dimissioni dei componenti.
- provvedere alla costituzione ex-novo della sotto-commissione per i nuovi CdS Artificial Intelligence – AI e Bachelor in Global Law (BGL).

Le nomine studentesche, avvenute in seguito a candidature spontanee, si sono svolte in tempi brevi e senza difficoltà, a dimostrazione del crescente interesse degli studenti nei confronti dell'attività di rappresentanza negli organi di AQ e dell'efficacia delle attività di sensibilizzazione e di rafforzamento della cultura della qualità, promossa dai rappresentanti degli studenti negli Organi di Governo dell'Ateneo. I componenti studenti sono stati chiamati a partecipare a un incontro formativo online, organizzato dall'ufficio QA&Accreditation, al quale hanno preso parte 22 studenti. È stato successivamente organizzato un incontro in presenza, il 13 novembre, alla presenza della Presidente del Presidio di Qualità, per consentire ai membri delle sotto-commissioni di conoscersi personalmente e approfondire le attività collegate alla stesura della relazione annuale. L'incontro è stato apprezzato dai componenti e hanno partecipato 16 docenti e 17 studenti.

Nel 2025, a seguito delle indicazioni contenute nella Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione del 2024 e delle conseguenti decisioni assunte dal Presidio di Qualità in data 3 giugno 2025, è stata approvata la revisione della composizione delle CPDS.

La riorganizzazione, introdotta in occasione del rinnovo delle cariche studentesche ha perseguito tre obiettivi principali:

- adeguare la struttura delle CPDS al crescente livello di internazionalizzazione dei Corsi di Studio Bocconi, unificando le aree *Management 1* e *Management 2*;
- aggiornare denominazioni e composizioni delle CPDS in relazione all'evoluzione dell'offerta formativa e allo sviluppo dell'area STEM;
- riallocare il CdS EMIT nell'area *Management*, alla luce della revisione del corso e dell'introduzione del curriculum in *Entrepreneurship*, che ne modifica l'affinità disciplinare.

Tale revisione, che comporta l'organizzazione in 5 commissioni (anziché 7), si ripercuote anche sulle composizioni dei Tavoli di Consultazione degli Stakeholder dei CdS.

Quali altri processi di rilievo riguardanti la didattica che il Presidio ha continuato a coordinare o gestire nel corso dell'anno, si segnalano:

- l'attività di compilazione e aggiornamento dei contenuti dei programmi degli insegnamenti relativi all'offerta formativa 2025-26, svolta – come sempre - sotto il controllo decentrato dei docenti delegati da ciascun Dipartimento per assicurare l'aderenza al *format* di riferimento in uso. Si ricorda che, a partire dal 2022, il processo è stato rivisto, sia nelle modalità di gestione sia nelle tempistiche di attuazione, allo scopo di raccogliere spunti e suggerimenti per rendere più efficienti e agevoli le attività richieste ai diversi attori coinvolti. I singoli docenti hanno infatti accesso a linee guida sintetiche e dal taglio pratico e la procedura di compilazione consente un'agevole comunicazione tra le diverse parti in causa (sia nelle fasi di stesura che di quelle successive di controllo e validazione). Per quanto riguarda i tempi di svolgimento, l'attività di compilazione e aggiornamento dei programmi degli insegnamenti è organizzata in due fasi principali, la prima dedicata alla compilazione dei programmi degli insegnamenti di nuova attivazione e di quelli impartiti nel I semestre (che si estende nei mesi da maggio a luglio di ogni anno) e la seconda (da fine ottobre a inizio dicembre) riservata alla compilazione dei programmi degli insegnamenti di II semestre. Nel 2025 sono stati aggiornati e rivisti nei contenuti 20 insegnamenti di I semestre e 12 di II semestre.
- L'alimentazione e l'aggiornamento del "cruscotto" di monitoraggio complessivo delle azioni di miglioramento avviate da parte dei singoli Corsi di Studio o degli altri organi accademici aventi responsabilità rilevanti nella didattica. La compilazione di tale "cruscotto" dal 2024 è stata estesa anche ai Dottorati di Ricerca e ai Dipartimenti.

A seguito dell'aggiornamento periodico effettuato dall'ufficio QA & Accreditation, che provvede a raccogliere e catalogare sistematicamente le informazioni inerenti ai principali processi di AQ utili a compilare i vari riquadri di questa articolata "*dashboard*", il PQA esegue almeno annualmente un esame complessivo dello stato di tutte le azioni monitorate, prevedendo una discussione *ad hoc* nell'ambito di una delle riunioni dell'organo.

A seguito dell'ultimo controllo in ordine temporale, svolto all'inizio del 2025, sono stati rilevati complessivamente 235 interventi di miglioramento attivati nell'ambito dei processi

di AQ sviluppati negli ultimi tre anni accademici (2021-'22/2023-'24) e riconducibili alle principali "fonti" individuate⁵. Di queste azioni censite, alla data del 20 gennaio 2025, 163 (pari al 70%) risultavano completate, 71 erano in corso d'opera e una non è stata realizzata per specifiche ragioni adeguatamente motivate.

- La compilazione della matrice di Tuning dei CdS: Nel corso del 2025 il Presidio di Qualità, con il supporto dell'Ufficio Academic Planning and Monitoring ha coordinato le attività di aggiornamento della Matrice di Tuning, introdotta a partire dal 2023 anche su input del Nucleo di Valutazione, come strumento di verifica della connessione tra obiettivi formativi dei Corsi di Studio attivi e quelli delle singole attività formative. Come indicato nelle *Linee Guida* predisposte dal Presidio, la matrice consente infatti di evidenziare a quali obiettivi del progetto formativo concorra la singola attività e, viceversa, rilevando se ciascun obiettivo del CdS sia adeguatamente supportato da attività formative.

La matrice di Tuning è stata aggiornata per ciascuno dei CdS attivi in Bocconi nell'a.a. 2025-25. Le principali modifiche hanno riguardato: 7 trienni dell'Undergraduate School, 3 bienni della Graduate School e 1 triennio della School of Law.

2.2. Interventi e sviluppi futuri

Oltre alla supervisione delle attività ricorrenti che caratterizzano l'ordinaria applicazione processi di AQ della didattica (come il monitoraggio annuale dei CdS, l'azione delle CPDS, la compilazione e l'aggiornamento delle Schede SUA), nel 2026 il PQA coordinerà i seguenti interventi che hanno un crono-programma stabilito:

- a. **Il completamento dei riesami ciclici di 7 CdS triennali** (CLEAM, BIEM, BIEF, BIG, BEMACS, CLEACC, BESS), per l'approfondimento delle riflessioni emerse nell'ambito del Piano Strategico e la definizione delle azioni necessarie per la loro attuazione.
- b. **L'organizzazione delle consultazioni degli stakeholder e delle CPDS per i 7 CdS triennali** che saranno coinvolti nelle modifiche di ordinamento, successivamente all'approfondimento delle riflessioni sviluppate nell'ambito dei riesami ciclici. Le consultazioni saranno organizzate nei mesi di marzo/aprile 2025. L'ufficio Employer Relations & Career Services identificherà insieme agli uffici Academic Planning & Monitoring e QA&Accreditation, lo strumento più efficace per raccogliere l'opinione degli employer (tavoli di consultazione, survey online, interviste, ecc.).
- c. **L'aggiornamento del format delle relazioni annuali delle CPDS**, con particolare riferimento al 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", al fine di recepire le modifiche apportate ai contenuti dei questionari di valutazione relativi ai servizi.
- d. **L'aggiornamento delle matrici di Tuning**: a partire dall'a.a. 2026-27 l'aggiornamento delle matrici sarà anticipato alla primavera contestualmente all'aggiornamento dei learning outcomes dei CdS (da caricare nelle SUA-CdS entro il mese di giugno), seguendo i seguenti step:
 - condivisione con i Direttori, nel periodo aprile-maggio

⁵ Essenzialmente: le relazioni annuali e gli audit condotti dal Nucleo di Valutazione, i riesami ciclici dei CdS, le SMA dei CdS, le relazioni delle CPDS.

- passaggio nei Consigli di Scuola, entro giugno
- condivisione con il QA&A Office e con il Presidio di Qualità, a giugno-luglio 2026.

3. Area didattica dei PhD

3.1. Attività svolte e sviluppi futuri

Nel 2025 è proseguito il processo di consolidamento del sistema di AQ dei dottorati di ricerca rispetto al modello AVA3, mediante:

- Un nuovo round di consultazione degli Stakeholder per i PhD in BA&M e in EcFin: sono state sentite le stesse persone già contattate un anno prima e sono stati loro illustrati i cambiamenti apportati (o in corso di svolgimento) a seguito dei loro suggerimenti, raccogliendo i loro pareri sui recenti sviluppi. Il processo ha rivestito particolare rilievo per BA&M, in quanto ha permesso di fare il punto sull'andamento della revisione del programma formativo, avviata proprio nell'anno accademico in corso.
- La predisposizione di un "Piano di attività dei PhD", redatto in collaborazione tra gli uffici di supporto alla Scuola di PhD (*PhD School Office*) ed al Presidio (*Quality Assurance & Accreditation*), per cui si rimanda a quanto indicato alla sezione "6. Altri interventi sviluppati".
- La rilevazione delle pubblicazioni dei dottori di ricerca, svolta nella seconda parte del 2025.
- Lo svolgimento del secondo Monitoraggio Annuale, da cui sono emersi dati ampiamente soddisfacenti, soprattutto in termini di processo di selezione (con le candidature pari ad oltre 20 volte i posti disponibili e per oltre il 75% dei casi dall'estero) e di placement (con oltre il 70% dei diplomati reclutati da Università e istituzioni di ricerca, all'estero nel 55% dei casi).

Per quanto riguarda le azioni di miglioramento mappate nel "cruscotto di monitoraggio", si segnala che, a fine 2025, ne risultano essere state attivate, complessivamente, 22, di cui 12 (il 55%) chiuse, 8 in corso d'opera e 2 non realizzate per specifiche ragioni adeguatamente motivate.

Il Presidio di Qualità ha inoltre monitorato, come di consueto, gli 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. Inoltre, in occasione della rilevazione effettuata al termine di ogni anno di corso, dal 2024 vengono raccolte anche le opinioni dei dottorandi in merito ai principali servizi interni.

Rilevazioni relative all'a.a. 2024-25 – Scuola di Dottorato

Rilevazione	Tempistiche	Questionari somministrati	Questionari compilati	Tasso di risposta
Valutazione della didattica	Al termine di ogni insegnamento	843	760	90,1%
Valutazione di ogni anno di corso	Al termine di ogni anno di corso	169	141	83,4%
Valutazione a 1 e 2 anni dal conseguimento del titolo	A 1 e 2 anni dal conseguimento del titolo	77	53	68,8%

Nel 2026 il Presidio di Qualità proseguirà nel processo di monitoraggio dell'andamento del sistema di AQ e di verifica di implementazione delle azioni di miglioramento, anche alla luce del nuovo Piano Strategico 2026-2030, che vede nella Scuola di PhD una delle principali leve del cambiamento.

4. Area Ricerca e Terza Missione

4.1. Attività svolte e sviluppi futuri – Dipartimenti

Sul fronte dell'AQ della **ricerca dipartimentale**, ad inizio 2023, all'avvio del mandato dei rispettivi Direttori per il triennio 2023-2025, le Giunte dei 9 Dipartimenti dell'Ateneo hanno provveduto a redigere i propri Piani per tale periodo, corredati da budget per l'utilizzo delle risorse.

Nel 2024 e nel 2025 sono stati effettuati i Riesami annuali, finalizzati a verificare l'andamento dei Piani e, se necessario, ad intraprendere azioni correttive. A tale scopo, il PQA ha predisposto un'analisi complessiva dell'andamento delle variabili osservate per tutti i Dipartimenti ("Tableau de Bord dei Dipartimenti", comprensivo di dati estratti da VQR ed ASN), accompagnata dalla verifica dei valori degli indicatori specifici scelti da ciascuna struttura.

Nel Riesame 2025 le performance si sono dimostrate generalmente in linea con le attese; di conseguenza, solo in pochi casi sono state intraprese azioni correttive (anche alla luce del fatto che il mandato direttoriale, al momento della redazione dei riesami, era prossimo alla scadenza).

In particolare, come indicato nel documento "Analisi complessiva dei Riesami dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca – anno 2025", approvato dal PQA il 25 novembre 2025, si segnala:

- Un forte investimento, da parte delle strutture, nella promozione della coesione tra la Faculty, sia per sviluppare progetti di ricerca comuni, sia ai fini di retention; nello specifico, sono stati organizzati momenti di condivisione (in sede o in località esterne) sui programmi di ricerca in corso, con particolare attenzione ai componenti più giovani della Faculty.
- Un aumento della produttività scientifica nell'ultimo periodo (2021-23) rispetto al triennio precedente (2019-21), accompagnato da una migliore distribuzione delle pubblicazioni di maggior prestigio (articoli su riviste di fascia A+ ed A nella classificazione interna Bocconi) e da una forte riduzione della quota di docenti inattivi sul fronte scientifico. Sempre su questo fronte, si è registrato, inoltre, un aumento nelle citazioni pro-capite.

- Nell’ambito della didattica, un forte impulso alla creazione di nuovi insegnamenti e/o al rinnovamento di quelli esistenti, in linea con la profonda innovazione dell’offerta didattica che l’Ateneo sta vivendo.

Il PQA ha verificato che le analisi effettuate prendessero in esame tutte le aree oggetto del Piano, che fossero analizzate le cause delle performance non in linea con i target e che le azioni proposte fossero plausibili e coerenti con quanto rilevato.

Sulla base delle verifiche effettuate, si può affermare che tutti i Dipartimenti abbiano svolto le analisi in piena coerenza con i propri Piani e che abbiano proceduto verso la realizzazione degli obiettivi del Piano Strategico 2021-2025.

Le versioni definitive dei Riesami sono state analizzate dalla Prorettrice alla Ricerca e dalla Prorettrice alla Strategia Accademica ed approvate dal Rettore, per essere poi portate a conoscenza del Consiglio Accademico.

Come da prassi introdotta nel 2024, il Riesame ha incluso un’analisi del sistema di Governo e di AQ di Dipartimento, grazie alla quale i Dipartimenti hanno potuto esprimere un parere sulle nuove regole di funzionamento, nonché sul sistema di AQ. Riguardo alle prime, i giudizi si sono confermati sempre positivi e anche sulle seconde – per cui nel 2024 si erano registrati diversi suggerimenti di semplificazione – la soddisfazione appare ampia, con solo un nuovo suggerimento.

Per quanto riguarda le azioni di miglioramento mappate nel “cruscotto di monitoraggio”, si segnala che, a fine 2025, ne risultano essere state attivate, complessivamente, 20, di cui 14 (il 70%) chiuse, 5 in corso d’opera ed una non realizzata per specifiche ragioni adeguatamente motivate.

Infine, in previsione della nomina dei nuovi Direttori, è stato predisposto un elenco degli adempimenti che deve svolgere ogni Dipartimento, ogni anno o periodicamente (es. Piano triennale, Riesame, PUR, reclutamento nuovi docenti, etc.), per cui si rimanda a quanto indicato alla sezione “6. Altri interventi sviluppati”.

4.2. Attività svolte e sviluppi futuri – Centri di Ricerca

Anche sul fronte dell’AQ dei **Centri di Ricerca** (d’ora in poi CdR) è proseguito il consolidamento del sistema di AQ, dopo l’introduzione, l’anno precedente, di un sistema di pianificazione triennale. Nel 2025, infatti, i Direttori dei Centri hanno provveduto a fissare gli obiettivi e le azioni per il triennio 2026-2028.

La pianificazione viene approvata dalla Prorettrice alla Ricerca e condivisa in sede di CODICE, organo presieduto dalla Prorettrice alla Ricerca e composto da tutti i Direttori dei CdR. Tale organo si occupa anche di effettuare il riesame annuale delle performance dei CdR.

Dalla pianificazione 2025 è emersa una forte coerenza tra le strategie dei CdR e gli obiettivi di Piano Strategico di Ateneo, in particolare per quanto concerne gli obiettivi:

- *“Aumentare il numero di progetti che possono essere finanziati attraverso grant internazionali.”* (cod. 2.3.2): tutti i CdR si stanno attivamente (e, in diversi casi, in modo molto efficace) impegnando nell’acquisizione di progetti “Call for proposal” dall’estero: ERC, H2020, Marie Curie, Gates Foundation, etc.. Non hanno trascurato, tuttavia, la partecipazione a bandi di progetti nazionali (PRIN o PNRR).

- “*Centri di ricerca con un approccio interdisciplinare*” (cod. 2.4.2): quasi tutti i CdR dichiarano di perseguire un approccio interdisciplinare e di voler proseguire anche in futuro in tale direzione.

Per quanto riguarda il Riesame 2025, l’analisi (riportata anche nel documento “Analisi complessiva dei Riesami dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca – anno 2025”, approvato dal PQA il 25 novembre 2025) ha messo in luce:

- Una forte crescita (+16,5%) dei ricavi nel 2024 rispetto all’anno precedente;
- Un ammontare elevato dei contratti di ricerca sottoscritti nel 2024 (di importo poco inferiore a quello dei ricavi nell’anno), con 35 nuovi progetti “call for proposal” vinti; tutti i Centri hanno acquisito almeno un progetto di tipo “call for tender” e almeno un progetto di tipo “call for proposal” nel 2024;
- La stabilità delle pubblicazioni prodotte: nel triennio 2022-2024, misurato in termini di punti da pubblicazioni (secondo il modello Bocconi) rispetto al precedente periodo (2019-2021);
- Una riduzione delle citazioni tra il triennio 2019-2021 e il triennio 2022-2024, la cui causa, tuttavia, può essere ricondotta alla pubblicazione di articoli con molte citazioni nel triennio 2019-2021, e soprattutto nel 2020 su temi legati alla pandemia e al caso Italia per le misure adottate.

Come riportato nella scorsa relazione, l’Ateneo aveva già provveduto ad attuare un’azione di miglioramento, consistente nell’incorporare il piccolo Centro di Ricerca ASK nel più grande Centro GREEN (febbraio 2024), allo scopo di creare maggiori sinergie tra le due strutture e di inserire i ricercatori di ASK all’interno di una realtà con maggiori capacità di spesa e con un supporto amministrativo più strutturato.

4.3. Attività svolte e sviluppi futuri – Terza Missione ed Impatto Sociale

Riguardo alle attività di **Terza Missione ed Impatto Sociale (TMIS)**, a seguito dell’istituzione del “Comitato di supporto e coordinamento delle attività di Terza Missione e Impatto Sociale” il cui compito è di coordinare e promuovere le attività di TMIS, le azioni svolte nel 2025 dal Comitato hanno riguardato l’approvazione del Riesame annuale, consistente nell’esame del monitoraggio delle attività svolte nel 2024 e dei relativi risultati raggiunti – riepilogati nella SUA-TMIS – e nell’approvazione dell’offerta di attività per l’anno 2025. In particolare, dal 2025, alle iniziative svolte nel 2024 si sono aggiunte:

- un progetto-pilota con le scuole, volto a sensibilizzare i giovani su tematiche di educazione civica;
- un nuovo programma di B4i, finanziato dal PNRR, che mira a supportare aspiranti neo imprenditori a livello individuale;
- un nuovo MOOC organizzato da B4i su Coursera sulle tematiche di accelerazione di StartUp;

Per quanto riguarda la disseminazione della ricerca scientifica, è stato rivisto l’approccio editoriale ai prodotti Sarfatti 25 e Bocconi Knowledge, che non esistono più come prodotti specifici ma sono stati convogliati all’interno dell’Hub News ed Eventi del nuovo sito istituzionale Bocconi.

Nel 2025 il Presidio di Qualità ha esteso il cruscotto per la mappatura delle azioni di miglioramento, anche alle azioni relative alla TMIS, che sono state presentate dal Comitato di Supporto e Coordinamento della TMIS nella riunione del 15 gennaio 2025.

Ad oggi, per le varie iniziative di TMIS sviluppate, sono state monitorate 25 azioni di miglioramento, di cui 22 (pari all'88%) risultano completate e 5 in corso d'opera.

5. Iniziative di formazione e divulgazione in materia di AQ

5.1. Attività svolte e sviluppi futuri

Nel 2025 il Presidio di Qualità ha completato le **attività preparatorie alla visita di accreditamento da parte di ANVUR di aprile 2025**, che hanno riguardato in particolare:

- Il completamento della stesura dei documenti di autovalutazione di SEDE, CdS, PhD e Dipartimenti, con il coinvolgimento di Dean, direttori, uffici amministrativi, nonché di membri della faculty e dei rappresentanti degli studenti. I documenti, corredati da relativi allegati, sono stati caricati sulla piattaforma di ANVUR per la loro analisi da parte della CEV.
- L'organizzazione di incontri formativi e simulazioni della visita di accreditamento, con tutti coloro che sono stati coinvolti nelle interviste in sede (per l'Ateneo e per i dipartimenti selezionati) e a distanza (per i CdS e i PhD selezionati da ANVUR). Oltre agli incontri in presenza (meglio specificati nei paragrafi seguenti), sono stati predisposti moduli formativi online, materiali asincroni, ed è stata aggiornata la piattaforma B-Quality.
- Il completamento della realizzazione di 11 video sulle strutture dell'Ateneo (aule, sale studio, laboratori, biblioteche, residenze universitarie, etc.), messi a disposizione della CEV per l'analisi a distanza su CdS/Dottorati e Dipartimenti.

Per quanto concerne la formazione e il supporto informativo fornito agli utenti interni, nel 2025 il PQA ha continuato a promuovere e, ove necessario, sollecitare la fruizione dei moduli formativi online dedicati a specifiche tematiche da parte di coloro che nel corso dell'anno hanno assunto, per la prima volta, un incarico in un organo di AQ.

In aggiunta, il PQA ha provveduto a organizzare i consueti incontri informativi e di approfondimento riservati ai soggetti chiamati ad avviare specifiche attività o adempimenti richiesti dal sistema di AQ di Ateneo. A questo riguardo:

- a. Nel periodo compreso tra febbraio e l'inizio di aprile 2025 si è concentrata una parte rilevante dell'attività formativa, finalizzata alla **preparazione della Visita di Accreditamento Periodico**. In tale ambito sono stati organizzati numerosi incontri formativi e informativi, coordinati dallo staff dell'Ufficio *QA&Accreditation*, rivolti ai direttori dei Corsi di Studio, alle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS), ai Gruppi di Riesame, agli studenti rappresentanti negli organi di Ateneo, nonché allo staff e alla componente Alumni. Le attività hanno incluso incontri preparatori, simulazioni della visita, sessioni di approfondimento sui ruoli e sulle responsabilità degli attori coinvolti e momenti di confronto in vista delle interviste con la Commissione di Valutazione Esterna (CEV).
- b. A marzo 2025 si sono svolti incontri di formazione con i dottorandi, per illustrare loro le finalità e i processi del sistema di AQ e ricordare loro il ruolo ricoperto (in particolare per: Riesame, Monitoraggio annuale e discussione dei risultati delle indagini di soddisfazione su insegnamenti e programmi);
- c. Ad aprile 2025 si sono svolti incontri di formazione rivolti ai rappresentanti degli studenti nei Consigli di Dipartimento ed allo staff allocato presso tali strutture;

- d. Nei mesi di aprile e maggio 2025 si sono svolti ulteriori incontri di formazione e aggiornamento a supporto dei processi di assicurazione della qualità e delle attività di audit. Inoltre, sono stati organizzati incontri preparatori e formativi rivolti a studenti rappresentanti negli organi di Ateneo, membri delle CPDS e nuovi componenti del Nucleo di Valutazione e del Presidio di Qualità, con l'obiettivo di illustrare procedure, scadenze e modalità operative connesse ai processi di AQ.
- e. Nel mese di settembre 2025 l'attività formativa si è focalizzata prevalentemente su **iniziative di aggiornamento e onboarding**, rivolte a nuovi membri delle CPDS e ad altri soggetti coinvolti nei processi di AQ.
Gli incontri hanno avuto come obiettivo il rafforzamento delle competenze necessarie allo svolgimento delle attività di monitoraggio annuale e il consolidamento della conoscenza dei ruoli e delle responsabilità istituzionali.
- f. Nel mese di ottobre 2025 si è svolta un'attività formativa dedicata alla **componente studentesca**, con un incontro rivolto agli studenti membri delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS), finalizzato ad approfondire ruolo, compiti e scadenze connesse alla partecipazione ai processi di AQ. Nel mese di novembre è stato organizzato un ulteriore incontro rivolto a **tutti i membri in carica delle CPDS (sia studenti, che docenti)**, per fornire indicazioni pratiche più precise in merito all'attività di stesura della Relazione Annuale 2025.
- g. Tra ottobre e novembre 2025 sono stati svolti incontri di formazione con i 3 nuovi Coordinatori dei corsi di Dottorato, relativi alle regole interne ed ai principali adempimenti (gli incontri non sono stati effettuati direttamente dal Presidio ma dalla unit *PhD School Office*);
- h. Nel mese di dicembre 2025 sono stati organizzati specifici incontri formativi, guidati dall'Ufficio QA&Accreditation, rivolti ai Gruppi di Riesame dei Corsi di Studio coinvolti nell'avvio dei **processi di Riesame Ciclico**. Gli incontri, organizzati per singolo CdS, sono stati finalizzati a fornire ai componenti dei Gruppi di Riesame le indicazioni operative e metodologiche insieme al quadro delle relative scadenze.

Oltre a proseguire lo svolgimento degli interventi di "routine", è stata aggiornata la **piattaforma B-Quality, dedicata alla condivisione delle informazioni e delle documentazioni di AQ** (materiali, normativa ministeriale, linee guida e attività di formazione) con la comunità Bocconi (Faculty, Staff e studenti).

6. Altri interventi sviluppati

A seguito della stesura del **riesame del sistema di Governo e di AQ dell'Ateneo** redatto nel 2024 dal Comitato di Programmazione e Raccordo, con il supporto del Presidio di Qualità e approvato da parte del CdA del 27 novembre 2024, sono stati attuati i seguenti interventi:

- **la revisione della composizione delle CPDS** in modo da adeguarla agli sviluppi dell'offerta formativa. Tale revisione è stata predisposta dal Presidio di Qualità in occasione del rinnovo delle nomine degli studenti, a ottobre 2025 e si è ripercosso anche sulle composizioni dei Tavoli di Consultazione degli Stakeholder dei CdS.

- **L'aggiornamento sistematico del documento "Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa"**, in modo da poter disporre di un documento che annualmente riepiloghi l'offerta attuale e le evoluzioni pianificate.
- **La revisione dell'architettura del sistema di reporting**, tenendo conto anche delle proposte formulate dal Presidio di Qualità, che ne supervisionerà l'effettiva implementazione, assicurando l'attuazione dei processi di monitoraggio, i corretti flussi informativi verso la Governance, gli organi di qualità e i responsabili accademici e amministrativi ai vari livelli e curandone la diffusione degli esiti.

È stato quindi prodotto un documento che sintetizza l'architettura del sistema di monitoraggio e riporta, in particolare: (1) obiettivi del monitoraggio; (2) Struttura del sistema e dimensioni monitorate; (3) Indicatori utilizzati; (4) Reportistica, destinatari, flussi informativi e (5) Responsabilità.

Sono in corso interventi per rafforzare l'infrastruttura informatica di gestione dei dati e la sua interoperabilità.

Infine, il Presidio nel 2025 ha coordinato i seguenti ulteriori interventi:

1. La revisione delle linee guida per la valutazione degli insegnamenti e della relativa procedura di follow-up dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti. Queste revisioni sono state necessarie a seguito della nomina del nuovo delegato accademico per il Language Center, la cui mansione include ora il monitoraggio e la valutazione della didattica dei corsi di lingua.

Per il 2026, il Presidio di Qualità provvederà all'aggiornamento delle Politiche per la qualità nella didattica, ricerca e TMIS, in coerenza con il Piano Strategico 2026-30, approvato dal CdA a novembre 2025.

2. Processo di valutazione della didattica dei master universitari: Considerato il numero contenuto di studenti e di insegnamenti coinvolti e la necessità di gestione personalizzata, il Presidio ha stabilito di decentrare alle Segreterie dei Master le attività di somministrazione dei questionari e di trasmissione dei risultati, utilizzando la procedura personalizzata (custom), già impiegata nelle passate edizioni, in alternativa alla piattaforma Qualtrics, con l'obiettivo di rendere il processo più snello e maggiormente adeguato alle specificità dei singoli corsi e continuando a garantire la riservatezza delle informazioni raccolte (il dato puntuale non sarà infatti disponibile su questa piattaforma).

Il modello di decentramento sarà sperimentato, in una prima fase, con il Master MIMEC, al fine di valutarne l'efficacia operativa. In caso di esito positivo, la sperimentazione potrà essere estesa anche al Master MAFINRISK e ad altri programmi analoghi.

3. Piano dei lavori dei Dipartimenti e dei Dottorati di Ricerca: Al fine di riepilogare tutti gli adempimenti richiesti ai Dipartimenti dalla normativa di natura esterna (AVA-ANVUR) ed interna (Regolamenti dei Dipartimenti, Libro Bianco della Faculty) ed offrire, allo stesso tempo, ai nuovi Direttori dei Dipartimenti uno strumento di lavoro che li aiuti nel corso del loro mandato, è stato predisposto un piano dei lavori (realizzato in collaborazione tra le unit amministrative QA&Accreditation, Departments, Schools and Service Centers Academic Services, People & Culture e Legal Affairs).

Il documento rappresenta una guida a supporto della programmazione delle attività di Direzione e contiene i relativi flussi approvativi, evidenziando i temi da sottoporre al Consiglio di Dipartimento.

In parallelo, è stato realizzato anche un piano degli adempimenti annuali dei corsi di PhD, che dettaglia anche le attività relative ai processi di AQ (tavoli di lavoro con stakeholder, monitoraggio annuale, riesame ciclico, etc.). Il piano è stato approvato dal Dean della PhD School ed è stato condiviso con i coordinatori dei dottorati di ricerca.

- la raccolta delle azioni di miglioramento individuate dalle Direzioni/Servizi a seguito della survey 2024 sulla valutazione dei servizi rivolta a Faculty e Staff. A dicembre 2025 è stata effettuata una verifica del raggiungimento degli obiettivi attraverso una procedura di follow-up informatizzata, accompagnata dalla somministrazione dell'edizione 2025 della survey.
- La revisione del cruscotto di monitoraggio delle azioni di miglioramento di CdS, PhD, Dipartimenti e TMIS: Nel corso del 2025, su input del Presidio di Qualità, il QA&Accreditation Office si è posto l'obiettivo di digitalizzare il cruscotto di monitoraggio finora sviluppato in Excel per consentire la gestione, il tracciamento e la verifica delle azioni di miglioramento attraverso uno strumento più efficiente, automatizzando l'invio di reminder in determinati momenti dell'anno e consentendo lo scarico dei dati e la predisposizione di dashboard per il monitoraggio delle azioni.

Si è quindi proceduto a un'analisi di mercato volta a individuare gli strumenti più idonei a supportare il passaggio in oggetto; a seguito di approfondimenti condotti con diversi fornitori, la scelta è ricaduta su Atlassian Jira, una piattaforma di project management che consente ai team di organizzare e monitorare le attività, pianificare task e scadenze e assegnare le responsabilità.

A dicembre 2025 il cruscotto di monitoraggio, comprensivo dello storico, è stato quindi completamente migrato sulla nuova piattaforma. A partire da gennaio 2026, l'aggiornamento al Presidio sullo stato di avanzamento delle azioni relative ai processi di AQ (CdS, PhD, Dipartimenti e TMIS) avverrà tramite l'utilizzo del software Jira, che sarà impiegato anche per la produzione e l'invio di estrazioni mirate da trasmettere ai soggetti direttamente coinvolti nell'attuazione delle azioni di miglioramento.

- Monitoraggi e Tableau de Bord: il sistema di monitoraggio del PQA comprende i Tableau de Bord di Scuole, Corsi di Studio, Dipartimenti, Centri di Ricerca, PhD, TMIS e Piano Strategico. È in corso la transizione da strumenti basati su file Excel a dashboard in Power BI alimentate direttamente dai database di Ateneo, secondo quanto previsto dall'"Architettura del sistema di monitoraggio" approvata il 17 dicembre 2024:
 - a. Per Scuole e Corsi di Studio è stata sviluppata internamente una nuova dashboard in Power BI, con alimentazione automatica dai database e finalizzata a fornire una vista sintetica sul percorso dello studente. La dashboard è stata rilasciata a ottobre 2025, con possibilità di esportazione dei dati e con l'impegno a un'evoluzione continua dello strumento. Con l'occasione, la precedente sezione dell'Agenda You@B (Teaching Dashboards) è stata sostituita da una nuova area "Quality Assurance & Accreditation", che raggruppa le risorse sviluppate dal Presidio a supporto dei processi istituzionali e delle attività di assicurazione della qualità. Include dashboard per il monitoraggio delle attività e per i risultati delle survey.
Per i PhD resta in uso il Tableau de Bord in Excel, presentato annualmente al Consiglio di Scuola.
 - b. Anche per i Dipartimenti è in atto il passaggio a una dashboard Power BI; lo sviluppo procede per macro-aree (ricerca, didattica, faculty).

- c. Il Tableau de Bord dei Centri di Ricerca, oggi in Excel, sarà trasferito in Power BI dopo il completamento della dashboard dei Dipartimenti (dopo il primo trimestre del 2026).
- d. Il Tableau de Bord relativo alla TMIS è gestito in formato Excel.
- e. Per il monitoraggio del Piano Strategico 2021-25, oltre ai file Excel già condivisi tramite e-mail, Teams e B-Quality, sono state sviluppate tre dashboard Power BI dedicate ai KPI. Per quanto riguarda il Piano Strategico 2026-30, approvato dal CdA del 28 novembre 2025, sono stati definiti e approvati dal CdA dei KPI per il monitoraggio degli Strategic Goal e degli Operating Goal, da aggiornare a cura dello Staff di supporto al Presidio di Qualità, oltre a un cockpit che riporta i KPI strategici più significativi.

Nel 2026 il Presidio coordinerà l'avvio del sistema di monitoraggio del Piano Strategico 2026-30, a partire dall'aggiornamento del catalogo dei KPI, con la definizione di owner dei dati, tempistiche per il loro aggiornamento e modalità di estrazione dei dati.