

## **Architettura del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università Bocconi**

---

Documento approvato dal Consiglio Accademico del 21 maggio 2024. Aggiornato nel CA del 26 novembre 2024



## INDICE

<b>1. Premessa .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Organizzazione e governance del sistema di Assicurazione della Qualità.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Il sistema di Assicurazione della Qualità (AQ).....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Articolazione del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ).....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 2.3 Attori e organi del sistema di AQ .....</b>	<b>5</b>
A. Organi centrali con funzioni di AQ.....	7
B. Organi e strutture per la Didattica.....	14
C. Organi e strutture per la Ricerca.....	20
D. Organi e strutture per la Terza Missione & Impatto Sociale.....	24
<b>3. Portatori di interesse.....</b>	<b>26</b>

---

### Lista degli Acronimi utilizzati

- ANVUR: Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
- AQ: Assicurazione della Qualità
- AVA: Sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento
- CdS: Corso di Studio
- CERVD: Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica
- COFA: Comitato Faculty
- CODICE: Comitato dei Direttori dei Centri di Ricerca
- CORI: Comitato Ricerca
- CPDS: Commissione Paritetica Docenti-Studenti
- GAQ-CdS: Gruppo di Assicurazione della Qualità di un Corso di Studio
- GdR-CdS: Gruppo di Riesame di un Corso di Studio
- MUR: Ministero dell'Università e della Ricerca
- NVA: Nucleo di Valutazione
- PhD: Dottorati di Ricerca
- PQA: Presidio della Qualità dell'Ateneo
- SMA: Scheda di Monitoraggio Annuale
- SUA-CdS: Scheda Unica Annuale del Corso di Studio
- SUA-RD: Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale
- SUA-TMIS: Scheda Unica Annuale della Terza Missione ed Impatto Sociale
- TMIS: Terza Missione ed Impatto Sociale



## 1. Premessa

Obiettivo del presente documento è fornire una raffigurazione del Sistema di Assicurazione della Qualità operante all'interno dell'Università Bocconi<sup>1</sup>. Il sistema della qualità è l'insieme delle attività finalizzate a verificare se gli obiettivi di didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale che l'Ateneo si è dato siano correttamente perseguiti e intervenire tempestivamente per correggere, se necessario, le azioni e le politiche in essere, attuando così un processo di miglioramento continuo, per garantire il conseguimento e il mantenimento di standard elevati di qualità in tutte le attività dell'Ateneo.

### 1.1. Normativa di riferimento

L'intero processo di qualità dell'Ateneo si ispira 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.

### 1.2. Documenti di riferimento di Ateneo

- Statuto
- Regolamento generale di Ateneo
- Piano Strategico di Ateneo
- Politiche per la Qualità nella didattica, nella ricerca e nella Terza Missione e Impatto Sociale.

## 2. Organizzazione e governance del sistema di Assicurazione della Qualità

### 2.1 Il sistema di Assicurazione della Qualità

L'Università Bocconi promuove processi e sistemi atti a garantire l'adeguata pianificazione, programmazione, realizzazione, monitoraggio e miglioramento continuo delle attività di tutta la sua comunità. Tale attività viene posta in essere a stretto contatto con gli stakeholder interni ed esterni.

Le Politiche per la Qualità nella didattica, nella ricerca e nella terza missione declinano il concetto di Qualità coerentemente alla missione dell'Università Bocconi e sono strettamente collegate alle linee e agli obiettivi strategici definiti dall'Università, provvedendo a indicare le principali modalità e gli strumenti con cui perseguirli/attuarli.

A partire dagli anni '90 del secolo scorso, l'Ateneo ha fatto ricorso ad 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 in uso a livello nazionale e internazionale.

Tra questi è possibile citare, a puro titolo di esempio, iniziative quali: l'introduzione - dal 1993 - di processi di rilevazione estensivi delle opinioni degli studenti tramite questionari; la

---

<sup>1</sup> Stando alla definizione adottata dall'ANVUR (e riportata nelle "Linee Guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei Corsi di Studio universitari" – vers. 10/08/2017), per sistema di Assicurazione della Qualità si intende "l'insieme dei processi interni relativi alla progettazione, gestione e autovalutazione delle attività formative e scientifiche, comprensive di forme di verifica interna ed esterna, che mirano al miglioramento della qualità dell'istruzione superiore nel rispetto della responsabilità degli Atenei verso la società".

partecipazione - a inizi anni 2000 - ai progetti *CampusOne* organizzati dalla CRUI e focalizzati su specifici Corsi di Studio “pilota”; lo sviluppo - fin dai primi anni 2000 – di processi di valutazione esterna, mediante *peer review*, dei Dipartimenti e della qualità dell’attività di ricerca da essi prodotta; la revisione - avviata sempre nel corso dei primi anni 2000 – delle procedure di reclutamento e di gestione dei percorsi di carriera dei docenti, che ha assunto a fondamento l’utilizzo di meccanismi di valutazione e riconoscimento delle performance didattiche e scientifiche individuali.

Tali interventi si sono sviluppati nel corso degli anni confluendo, dal 2012, in un sistema strutturato ed organico – anche sulla spinta esercitata dall’introduzione, a cura dell’ANVUR, del modello AVA – con l’obiettivo di estendere a tutti i principali processi universitari le prassi e gli strumenti già in uso e, al tempo stesso, adeguarli (ove necessario) ai requisiti e alle linee guida previsti dal modello nazionale.

Nell’attuazione di questo passaggio verso una piena diffusione e pervasività dei principi, delle politiche, dei meccanismi e delle procedure di Assicurazione della Qualità è stato fondamentale il ruolo esercitato dal Presidio di Qualità di Ateneo, che l’Ateneo ha formalmente costituito all’inizio del 2013 e che tuttora è l’organo preposto ad una loro corretta, efficace ed uniforme applicazione.

Il sistema di Assicurazione della Qualità descritto nelle pagine che seguono costituisce il frutto di una serie di interventi di arricchimento e affinamento che si sono susseguiti negli anni sulla scorta dell’esperienza maturata dai vari attori che ne hanno gestito i relativi processi e, ovviamente, dell’evoluzione della normativa e del modello di riferimento nazionali (AVA1, AVA2 e AVA3).

## **2.2 Articolazione del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ)**

Il sistema di AQ dell’Università Bocconi si compone di un insieme di strutture, strumenti, modalità organizzative e procedurali coordinati tra loro e funzionali all’attuazione delle politiche e delle strategie dell’Ateneo, secondo standard di qualità e in una 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.

L’Ufficio Quality Assurance & Accreditation, all’interno della Direzione Planning, Control and Valuation è la struttura che supporta gli organi di AQ nella gestione delle loro attività. In particolare, l’ufficio:

- Svolge le attività necessarie per garantire la rispondenza delle attività di AQ con la normativa AVA/ANVUR: supporta il Presidio nell’aggiornamento della documentazione di AQ, organizza attività di formazione, coordina le attività di monitoraggio annuale, di riesame ciclico e le attività delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS). Inoltre, organizza le audizioni, verifica i contenuti dei programmi degli insegnamenti, supporta il Nucleo nella stesura della relazione annuale, verifica la presenza dei requisiti di accreditamento iniziale per i CdS di nuova istituzione e gestisce i rapporti con gli organismi nazionali di riferimento per l’aggiornamento periodico in merito a norme/modelli/procedure;
- Sovrintende le attività di monitoraggio delle principali performance dell’Ateneo, tramite la produzione di dashboard e cruscotti declinati a vari livelli della struttura amministrativa con particolare attenzione al monitoraggio degli obiettivi definiti nel piano strategico;
- Supporta il Presidio nel monitoraggio dell’implementazione delle azioni di miglioramento che derivano dai processi di AQ;



- Organizza le indagini di soddisfazione degli studenti (Corsi di laurea I e II livello, Master, PhD) relative a insegnamenti, esperienza universitaria e soddisfazione dei laureati a 1, 3, 5 anni dalla laurea e dei dottori a un anno dal conseguimento del titolo. Organizza inoltre le indagini rivolte a studenti, docenti e staff, volte a misurare la loro soddisfazione sui servizi interni.
- Gestisce i lavori del Nucleo di Valutazione e del Presidio di Qualità, in particolare con riferimento agli aspetti organizzativi, predisponendo la documentazione istruttoria, i verbali e il follow-up degli incontri.

Come illustrato graficamente nella fig.1 che segue, la logica di fondo che orienta tutti i processi del sistema di AQ, a qualsiasi ambito essi si riferiscano, è quella del miglioramento continuo secondo il ciclo PDCA (Plan/Do/Check/Act), che si alimenta sulla base della visione generale della qualità definita dall'Ateneo e delle politiche e delle strategie conseguentemente sviluppate.

Fig.1: il ciclo PDCA dei processi di Assicurazione della Qualità



Come accennato sopra, per l'organizzazione e l'attuazione di processi coerenti e funzionali alle politiche per la qualità e alle strategie dell'Ateneo operano una serie di "attori" con ruoli, compiti e relazioni reciproche chiaramente definiti.

### 2.3 Attori e organi del sistema di AQ

Gli organi e le strutture accademiche rilevanti per il sistema di AQ di Ateneo sono:

**A. Organi Centrali con funzioni di AQ** (organi di governo istituzionale e accademico, Collegio dei docenti, organi di gestione del corpo docente) e **Organi e Strutture di AQ** (Comitato di programmazione e raccordo, Presidio della Qualità, Nucleo di Valutazione)

**B. Organi e strutture per la Didattica** (Scuole, Corsi di Studio, Dottorati di Ricerca, CERVD) e CPDS

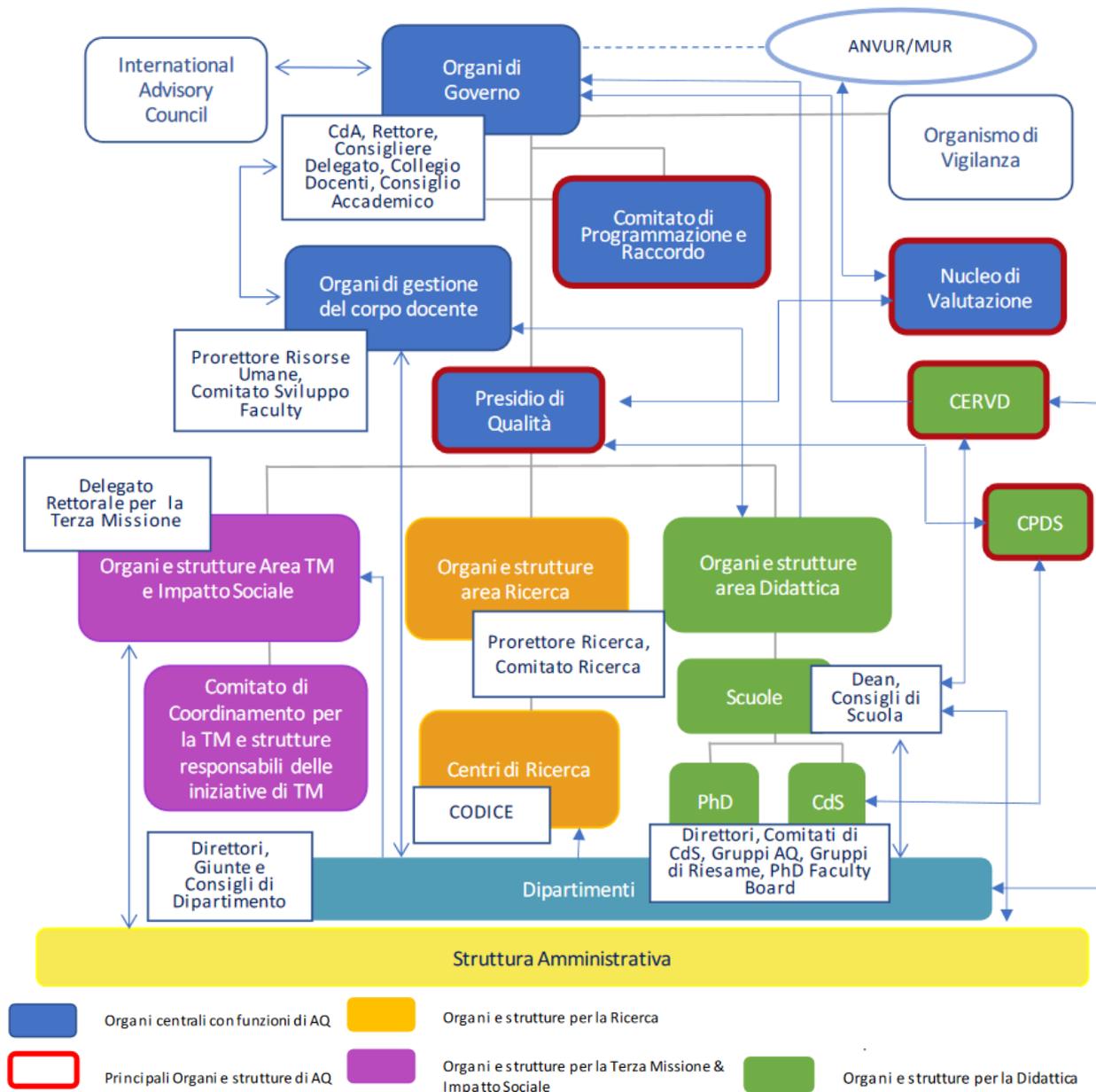
**C. Organi e strutture per la Ricerca** (Prorettore alla Ricerca, Comitato Ricerca (CORI), Dipartimenti, Centri di Ricerca, Comitato Centri di Ricerca (CODICE))

**D. Organi e strutture per la Terza Missione & Impatto Sociale** (Prorettore/Delegato Rettorale alla Terza Missione, Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di TMIS, strutture accademiche o amministrative responsabili per le singole iniziative di TMIS).

A tali organi e strutture accademiche è assicurato un supporto tecnico-operativo da parte delle strutture amministrative competenti (di volta in volta richiamate nell'elencazione che segue).

Nella fig.2 che segue si riportano in forma schematica gli organi e le strutture dell'Ateneo che agiscono come attori del sistema di AQ, evidenziandone le interazioni esistenti, mentre nelle pagine successive si illustrano, in modo dettagliato, le responsabilità e i compiti esercitati da ciascuno di essi ai fini del corretto funzionamento del sistema, con l'indicazione dei processi di AQ in cui sono coinvolti e dei principali documenti o output periodicamente predisposti.

Fig.2: Schema di governance del sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo



## A. Organi Centrali con funzioni di AQ

### A.1. Organi di Governo istituzionale e accademico

Gli organi di governo istituzionale e accademico dell'Università Bocconi sono: il Consiglio di Amministrazione, il Comitato esecutivo, il Presidente, il Vicepresidente, il Rettore, il Consigliere Delegato, il Collegio Docenti e il Consiglio Accademico.

Relativamente al sistema di AQ, tra le responsabilità degli organi di governo rientrano:

- La definizione e l'aggiornamento delle Politiche per la qualità nella didattica, nella ricerca e nella terza missione/impatto sociale
- La definizione di un sistema di organi di AQ che assicurino l'attuazione di tali Politiche
- La presa in carico dell'attuazione delle attività necessarie a garantire il miglioramento continuo dell'Ateneo, anche mediante strutture e organi di competenza.

#### A.1.1. Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo di governo istituzionale-amministrativo e di gestione economica e patrimoniale dell'Università, le cui attribuzioni e competenze sono disciplinate dallo Statuto dell'Ateneo. Il Consiglio di Amministrazione, che determina l'indirizzo generale di sviluppo dell'Università e delibera i relativi piani attuativi, con riferimento ai processi di AQ:

- a. determina l'indirizzo generale e il programma di sviluppo dell'Università, anche mediante l'approvazione di un piano strategico
- b. approva il bilancio e il bilancio previsionale dell'Università, mettendo a disposizione le risorse occorrenti per il perseguimento della visione, degli obiettivi strategici e delle politiche per la qualità dell'Ateneo e per il mantenimento e aggiornamento del sistema di AQ;
- c. approva le politiche per la qualità di Ateneo proposte dal Consiglio Accademico;
- d. delibera l'istituzione e la soppressione delle strutture didattiche (inclusa l'attivazione dei Corsi di Studio, su proposta del Collegio dei docenti), di ricerca e degli organismi di TMIS di maggiore rilevanza (SDA Bocconi, Acceleratore B4i, Bocconi Alumni Community, etc.);
- e. delibera in merito agli organici dei docenti e dei ricercatori;
- f. delibera le modalità di ammissione degli studenti;
- g. delibera l'assegnazione dei fondi di sostegno e incentivazione dell'attività di ricerca dell'Ateneo;
- h. assicura la sostenibilità economico-finanziaria dell'offerta formativa in termini di risorse strutturali e di docenza e il soddisfacimento dei relativi requisiti previsti dalle norme vigenti sull'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio;
- i. nomina i componenti del Nucleo di Valutazione di Ateneo, sentito il Consiglio Accademico per la componente di professori dell'Università Bocconi;
- j. nomina il Presidente del Nucleo di Valutazione, su proposta del Rettore;
- k. nomina i componenti del Comitato di programmazione e raccordo e ne stabilisce le modalità di funzionamento e la durata.

*Il supporto tecnico-operativo alle attività del Consiglio di Amministrazione è assicurato dall'ufficio del Segretario del Consiglio di Amministrazione, coadiuvato da altre unità organizzative competenti per i rispettivi ambiti.*

### **A.1.2. Comitato esecutivo**

Il Comitato esecutivo, se costituito dal Consiglio di amministrazione, esercita i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione da quest'ultimo delegatigli<sup>2</sup>. Le delibere del Comitato esecutivo sono portate a conoscenza del Consiglio di amministrazione nella prima adunanza utile.

*Il supporto tecnico-operativo alle attività del Comitato esecutivo è assicurato dall'ufficio del Segretario del Consiglio di Amministrazione, coadiuvato da altre unità organizzative competenti per i rispettivi ambiti.*

### **A.1.3. Presidente**

Il Presidente dell'Università convoca e presiede le riunioni del Consiglio di amministrazione e, ove costituito, del Comitato esecutivo.

In particolare, al Presidente dell'Università compete di:

- a. garantire il rispetto delle finalità istituzionali e dei principi generali previsti dallo Statuto;
- b. esercitare la rappresentanza legale dell'Università Bocconi nelle materie di competenza del Consiglio di amministrazione;
- c. assicurare l'esecuzione delle delibere del Consiglio di amministrazione e del Comitato esecutivo, fatte salve le competenze del Rettore in materia scientifica e didattica;
- d. proporre al Consiglio di amministrazione la nomina del Consigliere delegato e del Direttore generale.

### **A.1.4. Vice-Presidente**

Il Vicepresidente dell'Università, se nominato dal Consiglio di amministrazione, sostituisce il Presidente in caso di sua assenza o impedimento.

### **A.1.5. Rettore**

Il Rettore svolge funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche, ferme restando le competenze del Consiglio di amministrazione e del Presidente dell'Università. Con riferimento ai processi di AQ il Rettore:

- a. vigila, per il tramite del Comitato di Programmazione e Raccordo, sull'espletamento delle attività didattiche, scientifiche, istituzionali e relative alla TMIS in coerenza con i criteri e le modalità definiti dalle rispettive politiche per la qualità;
- b. assicura l'esecuzione delle delibere del Consiglio di Amministrazione in materia di didattica, di ricerca e di TMIS;
- c. approva i Piani ed i Riesami dei Dipartimenti;
- d. fissa direttive organizzative generali per assicurare un efficiente ed efficace funzionamento delle strutture didattiche e scientifiche e del sistema di AQ di Ateneo.

Il Rettore si avvale, nei suoi ambiti di competenza, del supporto di più prorettori<sup>3</sup>. In particolare, il Prorettore alla Strategia Accademica e agli Affari Istituzionali ha la responsabilità di coadiuvarlo

---

<sup>2</sup> Con riferimento ai poteri del Consiglio di Amministrazione elencati al par. A.1.1., non sono delegabili i poteri relativi ai punti a) e b).

<sup>3</sup> Le deleghe conferite dal Rettore per il mandato 2022-24 riguardano: Dean delle Scuole (Undergraduate School, Graduate School, School of Law e PhD School); Prorettore alla Ricerca; Prorettore alla Faculty; Prorettore all'Internazionalizzazione; Prorettore alla Strategia Accademica e agli Affari Istituzionali; Prorettore per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità; Prorettore per lo Sviluppo e le Relazioni con gli Alumni, Delega al Digital Learning; Delega per gli Affari Legali e la Compliance; Delega all'Innovazione; Coordinatore della Task Force Bocconi PNRR; Delega alla Transizione Digitale.

nell'attuazione della Strategia, monitorando l'andamento del Piano Strategico; coordina, inoltre, l'attività delle Scuole e dei Dipartimenti, nel rispetto della loro autonomia.

Per garantire l'allineamento tra le politiche di qualità e la strategia dell'università e favorire la loro efficace realizzazione, il Prorettore ha il compito di coordinare le attività dei Dipartimenti e delle Scuole, gestire gli accreditamenti, e rappresentare l'Università nelle relazioni istituzionali con enti governativi e territoriali. Gli è inoltre attribuito il ruolo di Presidente del Presidio di Qualità.

#### **A.1.6. Consigliere Delegato (o Managing Director)**

Svolge le funzioni conferitegli/le con delega dal Consiglio di Amministrazione. Con riferimento ai processi di AQ il Consigliere Delegato è responsabile dell'organizzazione e gestione dei servizi e delle risorse infrastrutturali, logistiche, strumentali e di staff e opera per assicurare che la loro disponibilità e la loro combinazione consentano di creare e mantenere le condizioni per un efficiente ed efficace svolgimento delle attività didattiche, scientifiche e di TMIS, coerentemente con le politiche per la qualità definite.

#### **A.1.7. Consiglio Accademico**

Il Consiglio Accademico - composto dal Rettore, che lo presiede, dai Prorettori e Delegati Rettorali dai Direttori delle Scuole e dai Direttori di Dipartimento – svolge funzioni di indirizzo strategico, coordinamento e controllo del settore accademico dell'Università, sulla base delle finalità e degli orientamenti stabiliti dal Consiglio di Amministrazione. Le sue funzioni sono definite dallo Statuto dell'Ateneo. Con riferimento ai processi di AQ il Consiglio Accademico:

- a. definisce e sottopone ad approvazione del Consiglio di Amministrazione le politiche per la qualità di Ateneo;
- b. formula proposte ed esprime pareri al Consiglio di Amministrazione sui programmi di sviluppo dell'Università;
- c. propone al Consiglio di Amministrazione l'offerta formativa (ovvero il suo aggiornamento) e le modalità di ammissione degli studenti;
- d. stabilisce gli indirizzi generali dell'attività di ricerca dell'Università;
- e. propone al Collegio dei docenti l'istituzione o la disattivazione di corsi di studio e di altri programmi formativi;
- f. effettua la valutazione periodica dei risultati accademici dei programmi formativi;
- g. approva i criteri di valutazione e incentivazione legati all'attività scientifica e didattica dei docenti e dei ricercatori dell'Università definiti dal Comitato Ricerca.

In Consiglio Accademico vengono, inoltre, condivisi i Piani triennali dei Dipartimenti.

*Il supporto tecnico-operativo alle attività del Consiglio Accademico è assicurato dalla Direzione Legal Affairs, coadiuvata da altre unità organizzative competenti per i rispettivi ambiti*

### **A.1.8. Collegio Docenti**

Il Collegio dei Docenti, presieduto dal Rettore e composto dal corpo docente “stabile” dell’Ateneo<sup>4</sup>, è l’organo in cui avviene la discussione dei temi più rilevanti della vita accademica. Le sue competenze sono disciplinate dallo Statuto dell’Ateneo. Con riferimento ai processi di AQ il Collegio dei Docenti:

- a. propone al Consiglio di Amministrazione l’istituzione e la disattivazione di corsi di studio, su richiesta del Consiglio Accademico;
- b. si pronuncia sulla proposta di chiamata dei professori di ruolo e altri docenti a tempo indeterminato fatta dal dipartimento competente al Consiglio di Amministrazione, acquisito il parere del Comitato Faculty;
- c. propone al Consiglio di Amministrazione i criteri per il reclutamento, la progressione in carriera e il sistema premiante dei Professori e Ricercatori di ruolo;
- d. viene informato in relazione alle proposte di criteri per l’assegnazione dei fondi individuali di ricerca avanzate dal CORI da sottoporre al Consiglio Accademico;
- e. esprime pareri al Consiglio di Amministrazione sulle proposte di istituzione e soppressione di strutture didattiche e di ricerca.

## **A.2. Organi di gestione del corpo docente**

### **A.2.1 Prorettore per la Faculty (Dean of the Faculty)**

Come anticipato al paragrafo A.1.5, il Rettore nel suo operato è coadiuvato da prorettori e delegati. Tra questi, il Prorettore per la Faculty ha il compito di supportarlo nello svolgimento delle sue funzioni relativamente alla gestione del corpo docente dell’Università e per il conseguimento dei relativi obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione. Con riferimento ai processi di AQ il Prorettore per la Faculty è responsabile dell’attuazione delle politiche relative al reclutamento e alla formazione dei docenti nonché alla gestione delle loro carriere.

### **A.2.2 Comitato Faculty (COFA)**

Il Comitato Faculty (COFA) è un organo consultivo in tema di selezione, reclutamento e progressione di carriera dei professori ordinari e associati dell’Università. Ne fanno parte i direttori delle Scuole universitarie, almeno 8 professori di 1<sup>a</sup> fascia, nominati dal Collegio dei Docenti su proposta del Prorettore per la Faculty, e almeno 8 accademici di altre Università italiane e straniere che abbiano ampio riconoscimento internazionale dell’attività di ricerca svolta, nominati anch’essi dal Collegio dei Docenti su proposta del Rettore. Tra le competenze assegnate a questo Comitato dallo Statuto di Ateneo vi è quella di istruire e valutare, sulla base di criteri approvati dal Consiglio Accademico, le proposte di reclutamento nei ruoli dell’Università, trasmesse dai Direttori di Dipartimento.

---

<sup>4</sup> Il Collegio dei docenti si compone di: a) professori di ruolo e altri professori e docenti a tempo indeterminato; b) Assistant Professor (ricercatori a tempo determinato in tenure track); c) ricercatori di ruolo. Per quanto riguarda le materie di preminente interesse degli studenti, alle adunanze partecipano cinque rappresentanti degli studenti dei corsi di laurea e un rappresentante degli studenti dei corsi di dottorato di ricerca, eletti secondo l’apposito regolamento. Essi non hanno diritto di voto e non entrano nel computo delle maggioranze richieste per la validità delle adunanze e delle deliberazioni.

Alle sedute del Collegio dei docenti possono partecipare, su invito del Rettore, professori a contratto e altri docenti a tempo determinato, limitatamente alle materie di loro interesse e sentito preventivamente il Prorettore per la Faculty. Essi non hanno diritto di voto e non entrano nel computo delle maggioranze richieste per costituzione dell’organo e per la validità delle sue deliberazioni.

### **A.3 Organi di Assicurazione Qualità**

#### **A.3.1 Comitato di Programmazione e Raccordo**

Il Comitato di Programmazione e Raccordo è un organo costituito a valle delle attività di revisione periodica del sistema di AQ di Ateneo, completate nel 2022, 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.

Il Comitato ha, in particolare, il ruolo di valutare con una visione globale e sulla base dei risultati del monitoraggio svolto lo stato di implementazione di strategie e azioni e gli eventuali impatti degli scenari esterni e interni nonché di definire, insieme agli organi competenti, eventuali azioni correttive o revisioni.

Tra le sue responsabilità rientrano:

- a. l'analisi dello stato di avanzamento degli obiettivi strategici, operativi e delle azioni connesse al monitoraggio;
- b. la valutazione del permanere dell'adeguatezza delle politiche e degli obiettivi strategici definiti e della necessità di eventuali revisioni;
- c. l'analisi delle azioni di miglioramento proposte e la definizione di azioni ad hoc;
- d. la verifica dell'adeguatezza e della coerenza rispetto alle politiche e alle procedure di AQ del Sistema di Governo e di AQ e dell'organizzazione dell'Ateneo, con il supporto di Presidio e Nucleo;
- e. la trasmissione dei risultati delle valutazioni condotte agli Organi di Governo in modo da provvedere all'eventuale adeguamento tempestivo delle strategie e delle politiche;
- f. la comunicazione, agli altri organi di Governo e alle strutture operative, dei risultati delle analisi e le eventuali azioni da intraprendere.

Sono membri del Comitato di Programmazione e Raccordo: il Presidente dell'Università, il Rettore, il Consigliere Delegato, il Prorettore alla Strategia accademica, il Presidente del Nucleo di Valutazione, il Presidente del Presidio di Qualità ed il Responsabile della Direzione Pianificazione, Valutazione e Controllo di Gestione.

Considerati gli obiettivi e le finalità di raccordo strategico, il Comitato garantisce, nella sua composizione, un legame solido con il Consiglio di Amministrazione e con le strutture di governo e di AQ dell'Università.

*Il supporto tecnico-operativo alle attività del Comitato di Programmazione e Raccordo è assicurato dalla Direzione Planning, Control & Valuation, coadiuvata da altre unità organizzative competenti per i rispettivi ambiti.*

#### **A.3.2 Presidio della Qualità di Ateneo**

Il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) è l'organo deputato alla supervisione e al monitoraggio del funzionamento del sistema di AQ dell'Università nell'ambito degli indirizzi definiti dagli organi centrali di governo accademici. Le sue funzioni sono previste dal Regolamento Generale di Ateneo e sono più specificamente disciplinate dal "Regolamento del Presidio di Qualità di Ateneo". Quest'ultimo ne stabilisce la seguente composizione<sup>5</sup>:

---

<sup>5</sup> L'attuale composizione del PQA e il decreto rettorale di nomina sono reperibili nella pagina dedicata dell'area "Quality Assurance" del sito web di ateneo.

- componente centrale di coordinamento (costituita da almeno tre membri individuati dal Rettore con proprio decreto, tra i quali è nominato il Presidente);
- Dean delle Scuole Universitaria, Superiore Universitaria, di Giurisprudenza, di Dottorato, Prorettore alla ricerca e Prorettore per la Terza Missione, quali componenti di diritto delle sezioni: formazione undergraduate, formazione graduate, formazione area giuridica, formazione dottorale, ricerca, Terza Missione & Impatto Sociale.
- Studente rappresentante dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale, per gli aspetti di AQ dei CdS
- Studente rappresentante dei dottorati di ricerca per gli aspetti di AQ dei PhD.

In termini generali, i compiti del PQA sono così riassumibili:

- a. dare attuazione alle politiche per la qualità approvate dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Consiglio Accademico;
- b. sviluppare le procedure per l'Assicurazione della Qualità e monitorare la loro corretta e uniforme applicazione in tutto l'Ateneo;
- c. predisporre, condividere e aggiornare linee guida e istruzioni operative relative ai processi di Assicurazione della Qualità;
- d. promuovere e diffondere la cultura della qualità e del miglioramento continuo all'interno dell'Ateneo;
- e. gestire la raccolta e la diffusione interna dei dati per il monitoraggio degli indicatori di performance, qualitativi e quantitativi, relativi alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale;
- f. assicurare i corretti flussi informativi e documentali da e verso gli organi di governo accademici, il Nucleo di Valutazione, le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti, i Dipartimenti, le Scuole, i Corsi di Studio, i Dottorati di Ricerca e, esternamente, nei confronti dell'ANVUR;
- g. svolgere l'attività di autovalutazione sul soddisfacimento dei requisiti di Sede in preparazione della visita di Accredimento Periodico;
- h. dare impulso alla revisione del sistema di AQ dell'Ateneo in stretto raccordo con gli Organi di Governo.

Oltre a redigere - e aggiornare periodicamente – le procedure, le linee guida, le istruzioni e gli altri documenti descrittivi ed operativi inerenti alla gestione del sistema di AQ, il PQA predispone annualmente un rapporto riepilogativo delle attività svolte e dello stato di attuazione dei processi di AQ, che contiene anche gli obiettivi e il piano generale di azione per l'anno successivo. Tale rapporto è trasmesso agli organi di governo accademici, al Comitato di Programmazione e Raccordo e al Nucleo di Valutazione di Ateneo.

*Il supporto tecnico-operativo alle attività del PQA è assicurato dalla Direzione Planning, Control & Valuation e, in modo particolare, dall'ufficio QA & Accreditation.*

### **A.3.3. Nucleo di Valutazione di Ateneo**

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo (NVA) è l'organo accademico che svolge funzioni propositive e di valutazione della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, della ricerca e terza missione, nonché dell'efficacia ed efficienza dei servizi di supporto. Le sue attribuzioni sono definite dallo Statuto e dal Regolamento Generale di Ateneo (e più specificamente disciplinate dal Regolamento del Nucleo di Valutazione di Ateneo) in conformità con le disposizioni legislative vigenti che ne regolamentano le competenze a livello nazionale, per quanto rilevanti e applicabili

alle Università non statali. Anche la composizione dell'organo è definita dallo Statuto di Ateneo e prevede la seguente articolazione: almeno due docenti dell'Università, due dirigenti amministrativi, due esperti esterni in materia di AQ e un rappresentante degli studenti<sup>6</sup>.

I componenti del NVA sono nominati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Consiglio Accademico per quanto riguarda la componente "docenti dell'Università". Il rappresentante degli studenti è eletto dagli studenti medesimi secondo quanto previsto da apposito Regolamento.

Il Rettore proclama l'esito delle elezioni con proprio Decreto.

Il NVA ha come referenti della sua azione gli organi centrali di governo dell'Università (segnatamente: il Consiglio di Amministrazione, il Rettore e il Consigliere Delegato) e, esternamente, il MUR e l'ANVUR.

Al Nucleo di valutazione compete di:

- a. accertare, anche attraverso audizioni dirette, la corretta applicazione e l'efficacia del sistema di Assicurazione Qualità sviluppato dall'Università;
- b. acquisire, analizzare e valutare i risultati delle iniziative di valutazione e assicurazione della qualità, fornendo le proprie indicazioni al Consiglio di amministrazione, al Rettore e al Consigliere delegato per il miglioramento dei livelli di efficienza, di efficacia e di qualità delle attività universitarie;
- c. supportare gli organi di governo accademici nella conduzione del riesame del sistema di Assicurazione Qualità;
- d. supportare gli organi di governo accademici nel monitoraggio dei risultati conseguiti rispetto agli indicatori per la valutazione periodica, nonché nell'elaborazione di ulteriori indicatori per il raggiungimento degli obiettivi della propria programmazione strategica;
- e. fornire al Consiglio di amministrazione, al Rettore e al Consigliere delegato ogni parere che gli venga richiesto in materia di valutazione e assicurazione della qualità;
- f. predisporre la documentazione rilevante di propria competenza, con riferimento particolare alla relazione annuale;
- g. svolgere altresì tutte le altre funzioni attribuite dalla legge e della normativa vigente, se e in quanto rilevanti e compatibili anche per le università non statali.

Nell'esercizio delle competenze assegnate, il NVA opera in piena autonomia, raccordandosi, all'esterno, con i competenti organismi nazionali e, all'interno, con il PQA.

Tra gli elementi informativi acquisiti per le proprie analisi e valutazioni, il NVA si avvale delle relazioni prodotte dal PQA e dalle Commissioni paritetiche Docenti Studenti, dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti e dei laureandi, nonché di tutti gli ulteriori documenti e dati messi a disposizione dal PQA e dagli organi di governo accademici.

*Il supporto tecnico-operativo alle attività del NVA è assicurato dalla Direzione Planning, Control & Valuation e, in modo particolare, dall'ufficio Quality Assurance & Accreditation.*

---

<sup>6</sup> L'attuale composizione del NVA e il decreto rettorale di nomina sono reperibili nella [pagina dedicata](#) dell'area "Quality Assurance" del sito web di ateneo.

## **B. Organi e strutture per la Didattica**

Le strutture incaricate di coordinare, gestire e controllare l'offerta formativa e la qualità delle attività didattiche erogate sono: le Scuole (e i relativi organi di gestione), i Corsi di Studio (e i relativi organi e strutture di gestione e verifica interni), le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) e il Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica (CERVD).

### **B.1. Scuole**

Nell'assetto di governance dell'Ateneo le Scuole sono le strutture organizzative di riferimento delle attività formative, deputate a svolgere attività di promozione, guida e coordinamento dei percorsi didattici offerti nei rispettivi ambiti di competenza, tenendo conto delle finalità e degli indirizzi stabiliti con il coordinamento del Consiglio accademico. Nell'attuale conformazione, ai fini dei processi di AQ si considerano le seguenti le seguenti Scuole:

1. la Scuola Universitaria, cui afferiscono i corsi di laurea triennali;
2. la Scuola Superiore Universitaria, cui afferiscono i corsi di laurea magistrale biennali e i master universitari dell'area economico-aziendale pre-esperienza;
3. la Scuola di Giurisprudenza, cui è affidato il coordinamento dei percorsi formativi afferenti all'area giuridica;
4. la Scuola di Dottorato, che coordina i corsi di Dottorato di Ricerca con sede amministrativa in Bocconi.

Gli attori fondamentali dei processi di AQ della didattica sono:

- i docenti, che determinano la qualità delle attività didattiche erogate, attraverso: l'aggiornamento dei contenuti e delle modalità didattiche; il monitoraggio delle performance registrate dagli studenti e dottorandi nell'ambito degli insegnamenti; l'esame degli esiti delle rilevazioni delle opinioni di studenti e dottorandi; il supporto agli studenti, anche per lo sviluppo dei lavori finali e tesi; la partecipazione ad attività di aggiornamento dei metodi didattici.
- gli studenti, che sono fruitori e stakeholder della propria offerta formativa e contribuiscono attivamente al miglioramento dei processi di AQ sia attraverso l'azione delle rappresentanze studentesche negli organi di Ateneo, sia con le opinioni espresse mediante compilazione dei questionari.

#### **B.1.1 Direttori delle Scuole**

Ogni Scuola è posta sotto la responsabilità di un Direttore (denominato "Dean"), che risponde direttamente al Rettore nel perseguimento degli obiettivi fissati e presiede il Consiglio di Scuola, organo composto dai Direttori dei Corsi di Studio che ad essa afferiscono e alle cui sedute partecipano (limitatamente alle materie di loro preminente interesse) alcuni rappresentanti eletti degli studenti.

Le competenze dei Dean di Scuola sono disciplinate dal Regolamento Didattico di Ateneo. Con riferimento ai processi di AQ, ciascun Dean:

- è responsabile dell'attuazione delle politiche per la qualità in ambito formativo approvate dal Consiglio di Amministrazione, per quanto di competenza della Scuola da egli/ella diretta;
- assume decisioni, nel rispetto dell'equilibrio economico-finanziario quantificato nel budget dell'Università, finalizzate ad ottimizzare la qualità e il rinnovamento dei curricula e dei Corsi di Studio afferenti alla Scuola e la qualità della didattica complessivamente erogata;

- tiene sotto controllo i risultati puntuali delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sugli insegnamenti impartiti nei Corsi di Studio afferenti alla Scuola, proponendo al CERVD l'adozione dei provvedimenti ritenuti opportuni in presenza di valutazioni considerate insoddisfacenti.

### **B.1.2 Consigli di Scuola**

I Consigli di Scuola sono gli organi di coordinamento delle attività delle Scuole, incaricati in particolare di deliberare in merito alla gestione e all'organizzazione delle attività formative erogate dai Corsi di Studio ad esse afferenti, nel rispetto dei regolamenti e delle decisioni assunte dagli organi di livello superiore. Le loro competenze sono disciplinate dal Regolamento Didattico di Ateneo. Con riferimento ai processi di AQ, il Consiglio di Scuola:

- approva il Regolamento didattico dei corsi di studio e la parte non ordinamentale delle schede SUA dei Corsi di Studio afferenti alla Scuola, nonché le regole di funzionamento degli stessi;
- monitora l'andamento complessivo dei Corsi di Studio afferenti alla Scuola, i dati di performance e di carriera degli studenti, nonché i risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti, dei laureandi e dei laureati, promuovendone il loro utilizzo da parte dei Corsi di Studio per migliorare l'efficacia della didattica offerta e per progettare interventi in favore degli studenti;
- svolge funzioni propositive e istruttorie nei confronti del Consiglio Accademico sui temi più rilevanti (come l'istituzione di nuovi Corsi di Studio e l'attivazione annuale degli stessi, l'attivazione annuale degli insegnamenti e l'assegnazione dei relativi docenti titolari, l'attività di promozione e le iniziative di marketing, i criteri e le modalità di selezione degli studenti, le politiche relative agli stage e all'inserimento occupazionale dei laureati, etc.).

### **B.2. Corsi di Studio (CdS)**

Nell'area della formazione un ruolo cruciale ai fini del corretto funzionamento dei processi di AQ è svolto dai singoli CdS, che sono chiamati ad una continua attenzione al miglioramento della qualità delle attività didattiche erogate e delle performance conseguite, anche attraverso il confronto costante con tutti i principali portatori di interesse (o stakeholder) interni ed esterni.

Gli organi di gestione del CdS sono il Direttore e il Comitato di CdS, mentre le responsabilità per l'autovalutazione e il controllo interni sono, rispettivamente, assegnate al gruppo di AQ e al gruppo di Riesame.

I documenti principali di AQ che ogni CdS è tenuto a predisporre sono:

- con cadenza pluriennale:
  - Rapporto di riesame ciclico.
- con cadenza annuale:
  - Scheda SUA-CdS (prima compilazione e aggiornamento);
  - Scheda di programmazione delle attività di AQ.
  - Scheda SMA.

*Il supporto tecnico-operativo alle attività delle Scuole e dei CdS/PhD è principalmente fornito dall'unità organizzativa Academic Planning & Monitoring, incaricata di gestire tutti gli aspetti*

*riguardanti la programmazione e il monitoraggio dei percorsi formativi e delle attività didattiche erogate nell'ambito degli stessi*<sup>7</sup>.

### **B.2.1 Direttore e Comitato di Corso di Studio**

Il Comitato di CdS, presieduto dal Direttore, è l'organo che gestisce le attività del CdS. Le sue competenze sono disciplinate dal Regolamento Didattico di Ateneo. Con riferimento ai processi di AQ il Comitato di Corso di Studio:

- a. verifica e assicura il corretto svolgimento delle attività didattiche e tutoriali previste dal CdS;
- b. verifica e assicura il corretto svolgimento delle attività didattiche e tutoriali previste;
- c. esamina l'andamento del CdS attraverso l'analisi dei principali dati di performance in termini di carriera accademica degli studenti (es. abbandoni, cambi di CdS, attività all'estero, stage, tempi e voti di laurea) e degli esiti delle rilevazioni delle opinioni degli studenti, dei laureandi e dei laureati;
- d. assume decisioni in merito all'accoglimento delle considerazioni e dei rilievi formulati dalla Commissione Paritetica Docenti-Studenti di riferimento;
- e. approva i rapporti di riesame (annuali e ciclici) del CdS predisposti dal Gruppo di Riesame;
- f. formula proposte al Consiglio di Scuola competente riguardanti la modifica dell'ordinamento didattico e/o delle regole di funzionamento del CdS.

### **B.2.2 Gruppo di AQ del Corso di Studio**

Il Gruppo di AQ del CdS (GAQ-CdS) è una struttura snella – composta dal Direttore del CdS, dall'assistente del Direttore<sup>8</sup> e dall'addetto alla segreteria amministrativa del CdS – a cui è affidata la responsabilità di mettere in opera le azioni volte al raggiungimento degli obiettivi del CdS, di tenere sotto controllo le sue prestazioni complessive e di predisporre e condurre l'attività di autovalutazione che confluisce nel processo di riesame periodico. In termini più specifici, il GAQ:

- a. organizza e verifica l'applicazione, nell'ambito specifico del CdS, dei meccanismi e delle procedure di AQ definiti dal Presidio di Qualità di Ateneo;
- b. provvede alla compilazione e all'aggiornamento delle informazioni della SUA-CdS di propria pertinenza (con il supporto degli uffici amministrativi competenti), coerentemente con le indicazioni fornite dal Presidio di Qualità e, se accoglibili, dalla CPDS di riferimento;
- c. si raccorda con il Dean della Scuola per il recepimento delle linee guida generali definite dalla Scuola stessa in tema di gestione e organizzazione delle attività didattiche e gli sottopone le istanze e le indicazioni formulate dal Comitato di CdS;
- d. monitora sistematicamente le performance del CdS in termini di risultati di carriera degli studenti e di esiti delle rilevazioni periodiche delle opinioni degli studenti, dei laureandi e dei laureati, monitora inoltre le opinioni degli stagisti e dei datori di lavoro sull'esperienza di stage svolta, verificandone la corrispondenza con gli obiettivi prefissati;

---

<sup>8</sup> Si tratta di una figura che collabora con il Direttore per tutti gli aspetti relativi alla didattica e per la gestione dei rapporti con gli studenti e che garantisce, inoltre, l'interfaccia con i servizi amministrativi dell'Università.

- e. raccoglie eventuali segnalazioni di criticità o problemi così come i suggerimenti provenienti dal corpo docente e/o dagli studenti e si adopera per risolverli o darne seguito, per quanto possibile e nei limiti delle proprie competenze;
- f. segnala al Comitato di CdS e al Dean della Scuola (per le aree di rispettiva competenza) gli interventi che valuta opportuni per il raggiungimento degli obiettivi del CdS così come la presenza di situazioni o fenomeni che richiedono interventi correttivi immediati, proponendo le corrispondenti misure da adottare;
- g. organizza e sviluppa le attività propedeutiche al monitoraggio annuale e al riesame ciclico del CdS; a tal fine, prende in considerazione anche le analisi e le raccomandazioni fornite dalla CPDS di riferimento;
- h. definisce il programma annuale delle attività di controllo e assicurazione qualità del CdS, nel rispetto delle scadenze fissate dal sistema AVA;
- i. pone in essere (o sollecita) le azioni correttive o di miglioramento che scaturiscono dall'attività di riesame del CdS e ne monitora lo stato di avanzamento e realizzazione, dandone conto al Comitato di CdS e al Dean della Scuola.

### **B.2.3 Gruppo di Riesame del Corso di Studio**

Il Gruppo di Riesame del CdS (GdR-CdS) – formato dagli stessi componenti del Gruppo di AQ del CdS con l'aggiunta di uno studente che siede come rappresentante nel Comitato di CdS e, eventualmente, uno o più docenti di riferimento del corso medesimo – è la struttura di controllo interna al CdS, demandata a gestire, in particolare, i processi di monitoraggio annuale e riesame ciclico. A tal fine, il GdR provvede a:

- monitorare periodicamente l'evoluzione della domanda di formazione a cui il CdS intende fornire risposta attraverso l'analisi degli esiti delle consultazioni svolte presso gli stakeholder e gli altri strumenti di ascolto delle opinioni e delle esigenze dei rappresentanti del mercato del lavoro attivati dall'Ateneo;
- compilare la scheda di monitoraggio annuale del CdS, contenente commenti e indicazioni sull'andamento complessivo del percorso formativo alla luce dei valori riportati da un insieme di indicatori di performance;
- condurre, con cadenza almeno quinquennale, il riesame ciclico del CdS che si traduce in un'attività di autovalutazione approfondita culminante nella stesura di un relativo rapporto, che contiene:
  - (i) una sintesi dei principali mutamenti intercorsi dal riesame ciclico precedente, anche in relazione alle azioni migliorative sviluppate;
  - (ii) un'analisi delle caratteristiche e delle condizioni complessive che contraddistinguono il percorso formativo in quel momento e in una visione prospettica, oltre che del grado di applicazione dei requisiti di AQ previsti dal modello AVA per i CdS;
  - (iii) la definizione degli interventi correttivi e/o di miglioramento da realizzare nel ciclo successivo che scaturiscono dalle mutate condizioni accertate o dagli elementi critici o di attenzione individuati, anche alla luce delle indicazioni raccolte attraverso il processo di consultazione periodica degli stakeholder del CdS e delle raccomandazioni e delle proposte formulate dalla CPDS di riferimento.

### **B.3. Dottorati di Ricerca (PhD)**

Gli organi di gestione del PhD sono il Coordinatore e il Collegio dei Docenti ("Faculty Board"), mentre la responsabilità per l'autovalutazione e il controllo interni sono, rispettivamente,



assegnate al Collegio Docenti o a un suo comitato ristretto (Executive Council e gruppo di Riesame).

### **B.3.1 Direttore e Collegio dei Docenti**

Il Collegio dei Docenti, presieduto dal Coordinatore, è l'organo che gestisce le attività del PhD. Le sue competenze sono disciplinate dal Regolamento Didattico di Ateneo. Con riferimento ai processi di AQ il Collegio dei Docenti:

- verifica e assicura il corretto svolgimento delle attività didattiche e tutoriali previste dal PhD;
- verifica e assicura il corretto svolgimento delle attività didattiche previste;
- esamina l'andamento del PhD attraverso l'analisi dei principali dati di performance in termini di carriera accademica dei dottorandi (es. placement, attività di ricerca) e degli esiti delle rilevazioni delle opinioni dei dottorandi e dei dottori; approva i rapporti di riesame (annuali e ciclici) del PhD predisposti dal Gruppo di Riesame;
- formula proposte al Consiglio di Scuola competente riguardanti la modifica del programma di dottorato e/o delle sue regole di funzionamento.

### **B.3.2 Executive Council del PhD**

L'Executive Council del Collegio dei Docenti (EC-PhD) è una struttura snella – composta da Coordinatore, responsabili di curriculum (ove presenti) e da uno o due ulteriori docenti – a cui è affidata la responsabilità di mettere in opera le azioni volte al raggiungimento degli obiettivi del PhD, di tenere sotto controllo le sue prestazioni complessive e di predisporre e condurre l'attività di autovalutazione che confluisce nel processo di riesame periodico. In termini più specifici, l'Executive Council:

- a. organizza e verifica l'applicazione, nell'ambito specifico del PhD, dei meccanismi e delle procedure di AQ definiti dal Presidio di Qualità di Ateneo;
- b. provvede alla compilazione e all'aggiornamento delle informazioni della Scheda di Accreditamento annuale di propria pertinenza (con il supporto degli uffici amministrativi competenti), coerentemente con le indicazioni fornite dal Presidio di Qualità;
- c. si raccorda con il Dean della Scuola per il recepimento delle linee guida generali definite dalla Scuola stessa in tema di gestione e organizzazione delle attività didattiche e gli sottopone le istanze e le indicazioni formulate dal Collegio dei Docenti di PhD;
- d. raccoglie eventuali segnalazioni di criticità o problemi così come i suggerimenti provenienti dal corpo docente e/o dai dottorandi e si adopera per risolverli o darne seguito, per quanto possibile e nei limiti delle proprie competenze;
- e. segnala al Collegio dei Docenti di PhD e al Dean della Scuola (per le aree di rispettiva competenza) gli interventi che valuta opportuni per il raggiungimento degli obiettivi del PhD così come la presenza di situazioni o fenomeni che richiedono interventi correttivi immediati, proponendo le corrispondenti misure da adottare;
- f. organizza e sviluppa le attività propedeutiche al monitoraggio annuale e al riesame ciclico del PhD;
- g. pone in essere (o sollecita) le azioni correttive o di miglioramento che scaturiscono dall'attività di riesame del PhD e ne monitora lo stato di avanzamento e realizzazione, dandone conto al Collegio dei Docenti di PhD e al Dean della Scuola.

### **B.3.3 Gruppo di Riesame del Dottorato di Ricerca**

Il Gruppo di Riesame del PhD (GdR-PhD) – formato dagli stessi componenti dell’Executive Council del PhD con l’aggiunta di un rappresentante dei dottorandi nei Consigli dei Dipartimenti di afferenza per le tematiche studiate nel PhD – è la struttura di controllo interna al PhD, demandata a gestire, in particolare, i processi di monitoraggio annuale e riesame ciclico. A tal fine, il GdR provvede a:

- monitorare periodicamente l’evoluzione della domanda di formazione a cui il PhD intende fornire risposta attraverso l’analisi degli esiti delle consultazioni svolte presso gli stakeholder e gli altri strumenti di ascolto delle opinioni e delle esigenze dei rappresentanti del mercato del lavoro attivati dall’Ateneo;
- compilare la scheda di monitoraggio annuale, contenente commenti e indicazioni sull’andamento complessivo del percorso formativo alla luce dei valori riportati da un insieme di indicatori di performance;
- condurre, con cadenza almeno quinquennale, il riesame ciclico del PhD che si traduce in un’attività di autovalutazione approfondita culminante nella stesura di un relativo rapporto, che contiene:
  - (i) una sintesi dei principali mutamenti intercorsi dal riesame ciclico precedente, anche in relazione alle azioni migliorative sviluppate;
  - (ii) un’analisi delle caratteristiche e delle condizioni complessive che contraddistinguono il percorso formativo in quel momento e in una visione prospettica, oltre che del grado di applicazione dei requisiti di AQ previsti dal modello AVA per i PhD;
  - (iii) la definizione degli interventi correttivi e/o di miglioramento da realizzare nel ciclo successivo che scaturiscono dalle mutate condizioni accertate o dagli elementi critici o di attenzione individuati, anche alla luce delle indicazioni raccolte attraverso il processo di consultazione periodica degli stakeholder del PhD.

### **B.4. Comitato per l’esame dei risultati della valutazione della didattica (CERVD)**

Completa l’articolazione degli organi di AQ della didattica il CERVD, Comitato composto dai Dean delle Scuole Universitarie e dai Direttori dei Dipartimenti, che all’interno dell’Università hanno la responsabilità primaria della programmazione e gestione delle attività didattiche oggetto degli insegnamenti impartiti nei CdS. Il Comitato è coordinato dal Presidente del Presidio di Qualità.

Il CERVD si riunisce due volte all’anno (al termine di ciascun semestre accademico) con il mandato esclusivo di prendere in esame i casi specifici di docenti e/o insegnamenti che hanno riportato risultati insoddisfacenti<sup>9</sup> dalla 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.

È stato istituito un sistema affine per i PhD, che coinvolge, oltre ai docenti responsabili degli insegnamenti coinvolti, anche i Coordinatori dei PhD di afferenza, il Dean della Scuola e i Direttori dei Dipartimenti di afferenza.

Quando le decisioni prese comportano 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), esse devono essere confermate dal Consiglio Accademico e rese poi esecutive dai Direttori dei Dipartimenti a cui i docenti interessati afferiscono.

---

<sup>9</sup> Individuati in considerazione dei valori assunti da alcuni indicatori di sintesi costruiti e monitorati dal PQA sulla base dei dati delle valutazioni espresse dagli studenti.

Il supporto tecnico-operativo alle attività di cui sopra è assicurato dalla Direzione *Planning, Control & Valuation* e, in modo particolare, dall'ufficio *QA & Accreditation*.

### **B.5. Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS)**

Altri organi fondamentali di controllo 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".

Le CPDS sono deputate a svolgere un'attività di monitoraggio dell'offerta formativa e, in particolare, della qualità e delle condizioni di svolgimento delle attività didattiche dei Corsi di Studio nonché dell'attività di servizio e supporto che i docenti espletano nei confronti degli studenti.

Nel sistema di AQ dell'Università Bocconi le CPDS operano per aggregazioni di Corsi di Studio verticalmente sequenziali o aventi affinità/contiguità disciplinare. Ogni Commissione è articolata in sotto-commissioni, ciascuna relativa a uno specifico CdS e composta da almeno un docente e un rappresentante degli studenti afferenti a tale CdS, individuati su proposta dei Dean delle Scuole.

Le Commissioni Paritetiche docenti e studenti sono deputate a:

- a. svolgere un'attività di monitoraggio con riferimento all'offerta formativa e alla qualità della didattica nonché all'attività di servizio agli studenti da parte dei professori e dei ricercatori;
- b. individuare indicatori per la valutazione dei risultati delle stesse;
- c. formulare pareri sull'attivazione e la soppressione di corsi.
- d. redigere una relazione annuale che contiene proposte al Nucleo di Valutazione di Ateneo nella direzione del miglioramento della qualità e dell'efficacia dei corsi di studio, anche in relazione ai risultati ottenuti nell'apprendimento.
- e. svolgere le altre competenze assegnate dalla normativa universitaria in materia, in quanto compatibili.

*Il supporto tecnico-operativo alle attività delle CPDS è assicurato dalla Direzione Planning, Control & Valuation e, in modo particolare, dall'ufficio Quality Assurance & Accreditation.*

## **C. Organi e strutture per la Ricerca**

I soggetti e le strutture incaricate di coordinare, gestire e controllare l'attività di ricerca sviluppata dall'Ateneo sono: il Prorettore per la Ricerca, il Comitato Ricerca (CORI), i Dipartimenti (e i relativi organi di gestione e verifica interni), i Centri di Ricerca e il Comitato dei Direttori dei Centri di Ricerca (CODICE).

### **C.1. Prorettore alla Ricerca**

Il Prorettore alla Ricerca ha il compito di coadiuvare il Rettore nello svolgimento delle sue funzioni relativamente alla gestione delle attività di ricerca dell'Università e per il conseguimento dei relativi obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione. Presiede, inoltre, il CORI ed il CODICE. Con riferimento ai processi di AQ il Prorettore alla Ricerca:

- è responsabile dell'attuazione della politica per la qualità nella ricerca approvate dal Consiglio di Amministrazione;
- approva i Piani triennali e le relazioni a consuntivo dei Centri di Ricerca;

- ha a propria disposizione fondi per il sostegno per l'attività di ricerca, che possono essere utilizzati per scopi diversi, dall'acquisto di infrastrutture e servizi di supporto al finanziamento di specifici progetti di ricerca ritenuti particolarmente rilevanti.

### **C.2. Comitato Ricerca (CORI)**

Il CORI è un organo collegiale composto dal Prorettore alla Ricerca e da un rappresentante per ogni Dipartimento (indicato dal rispettivo Direttore). Si occupa di esprimere pareri e formulare proposte per la valutazione dell'attività di ricerca individuale e di proporre e attuare programmi di sostegno e incentivazione alla ricerca. Le sue competenze sono disciplinate dal Regolamento Generale di Ateneo. In particolare, con riferimento ai processi di AQ il CORI:

- formula i criteri e le modalità per la valutazione degli output di ricerca che sottopone all'approvazione del Consiglio Accademico;
- effettua la valutazione dei prodotti scientifici secondo i criteri approvati;
- definisce i criteri per l'assegnazione dei fondi individuali di ricerca che propone al Collegio dei Docenti;
- coordina le attività dell'Ateneo relative alla partecipazione al programma di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR).

### **C.3. Dipartimenti**

I Dipartimenti sono strutture organizzative costituite per aggregazione di aree disciplinari tra loro omogenee o complementari che, nell'assetto di governance dell'Ateneo, sono deputate al coordinamento e allo sviluppo del corpo docente e dell'attività di ricerca scientifica.

Le competenze dei Dipartimenti, che riguardano anche l'organizzazione dell'offerta didattica degli insegnamenti afferenti alle aree disciplinari di rispettiva pertinenza, sono disciplinate dal Regolamento Generale di Ateneo, che definisce anche la composizione e le modalità di funzionamento dei rispettivi organi interni.

Con riferimento ai processi di AQ ai Dipartimenti compete:

- la partecipazione alla selezione, al reclutamento, alla formazione e allo sviluppo delle risorse di docenza e di ricerca nelle aree disciplinari di riferimento;
- la messa a disposizione dei docenti che vi afferiscono per le attività didattiche, di ricerca e di servizio istituzionale, nel rispetto delle attitudini individuali e di un efficiente impiego delle risorse disponibili;
- lo sviluppo della ricerca individuale, promuovendo, indirizzando e monitorando l'attività svolta dai docenti che vi afferiscono;
- la definizione di Piani triennali che contengono le linee strategiche e gli obiettivi da conseguire nell'ambito dello sviluppo del corpo docente, della ricerca e della didattica – in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo – e includono target misurabili e indicatori con cui monitorarne la realizzazione;
- la predisposizione di un budget annuale per l'allocazione delle risorse messe a disposizione dall'Ateneo, in coerenza con le strategie e le azioni indicate nei Piani triennali.

I documenti principali di AQ che ogni Dipartimento è tenuto a predisporre sono:

- con cadenza triennale:
  - Piano triennale di sviluppo,



- Budget complessivo.
  - Riesame complessivo, al termine del periodo di validità del Piano triennale.
- con cadenza annuale:
- Rapporto di riesame annuale del Piano triennale;
  - Budget annuale.

### **C.3.1 Direttori di Dipartimento**

Ogni Dipartimento è posto sotto la responsabilità di un Direttore, che ha il ruolo di gestire la struttura e adoperarsi per il conseguimento degli obiettivi pianificati relativamente all'attività di ricerca e allo sviluppo del corpo docente del Dipartimento. A questo riguardo, il Direttore di Dipartimento risponde al Rettore dei risultati annualmente conseguiti dalla struttura, rimettendo a quest'ultimo e al Consiglio Accademico il consuntivo dell'attività svolta, corredato degli opportuni confronti con gli obiettivi del programma e del budget annuale.

Il Direttore presiede il Consiglio e la Giunta del Dipartimento e rappresenta i docenti che vi fanno parte negli organi di governo dell'Università. Le sue competenze sono disciplinate dal Regolamento Generale di Ateneo. Con riferimento ai processi di AQ il Direttore di Dipartimento:

- a. ha la responsabilità complessiva del conseguimento degli obiettivi indicati nel Piano triennale del Dipartimento, di cui risponde al Rettore;
- b. esercita funzioni di iniziativa, di promozione e di coordinamento dell'attività di ricerca svolta all'interno del Dipartimento e delle relative attività di networking esterno;
- c. sovrintende all'allocazione dei docenti del Dipartimento ai Corsi di Studio e ai programmi didattici delle Scuole, formulando le relative proposte ai rispettivi Dean, a cui compete l'approvazione finale;
- d. redige una relazione sulle attività svolte dai docenti del Dipartimento nell'ambito del processo di valutazione periodica finalizzato all'applicazione del "Sistema Premiante" previsto dall'Ateneo;
- e. avvia il processo di valutazione dei Professori non di ruolo al fine della definizione dei percorsi di carriera, convocando la Giunta per la formulazione della proposta al Consiglio;
- f. attiva il processo di reclutamento di docenti, coerentemente con i fabbisogni esplicitati in sede di pianificazione periodica derivanti dalle attività didattiche, dall'attività di ricerca e da quella istituzionale;
- g. è responsabile del mentoring dei docenti junior (che può effettuare direttamente o attraverso altri docenti senior);
- h. assicura una valutazione di merito delle competenze dei candidati ad attività di docenza, ai fini del conferimento di incarichi di insegnamento.

### **C.3.2. Giunte di Dipartimento**

Le Giunte – presiedute dai Direttori e composte da un gruppo ristretto di Professori e Ricercatori – sono gli organi di gestione dei Dipartimenti. Le loro competenze sono disciplinate dal Regolamento Generale di Ateneo. Con riferimento ai processi di AQ ogni Giunta di Dipartimento:

- a. redige (nei primi mesi del proprio mandato) il Piano triennale di sviluppo del Dipartimento (tenendo conto delle performance passate, anche relative agli esiti del programma VQR, e delle potenzialità di sviluppo futuro);
- b. predispone il Riesame annuale, nel quale monitora l'andamento del Piano del Dipartimento ed elabora eventuali azioni correttive o di miglioramento, alla luce dei dati di performance rilevati sistematicamente;



- c. definisce e dirige l'attuazione delle eventuali azioni correttive o di miglioramento indicate nel Piano e/o nel Riesame;
- d. approva annualmente, relativamente ai docenti afferenti al Dipartimento, la proposta di programmazione delle attività didattiche presso le Scuole da sottoporre all'approvazione dei rispettivi Dean;
- e. definisce, in collaborazione con i Dean delle Scuole ed i Prorettori alla Ricerca ed alle Risorse Umane, criteri e indirizzi relativamente all'impiego dei docenti del Dipartimento sui diversi insegnamenti e nelle attività di ricerca.

### **C.3.3. Consigli di Dipartimento**

I Consigli di Dipartimento sono gli organi di indirizzo, programmazione e coordinamento delle attività dei Dipartimenti. Essi esercitano tutte le attribuzioni in materia di didattica e di ricerca che l'ordinamento universitario demanda ai Dipartimenti, in quanto compatibili con lo Statuto e con il Regolamento Generale di Ateneo e non rientranti nelle competenze della Giunta, delle Scuole e dei Centri di Ricerca.

### **C.4. Centri di Ricerca**

I Centri di Ricerca sono strutture deputate alla promozione e allo svolgimento dell'attività di ricerca strutturata (pura o applicata), relativa a più ambiti disciplinari, sui quali possono convergere competenze presenti in uno o più Dipartimenti, potenziando l'efficacia dell'attività di ricerca dei Dipartimenti stessi.

I Centri di Ricerca agiscono sotto la diretta responsabilità di un direttore, nominato dal Rettore su proposta del Prorettore alla Ricerca, che ha il compito di promuovere, in coerenza con la missione dello stesso e con gli indirizzi fissati dal Consiglio Accademico, l'individuazione e lo sviluppo di programmi di ricerca, finanziati prevalentemente con fondi di terzi, che contribuiscano al prestigio dell'Ateneo e al sostegno economico dell'attività scientifica. Con riferimento ai processi di AQ ciascun Direttore di Centro di Ricerca:

- predispone annualmente un piano triennale rolling e un programma di attività del Centro da sottoporre all'esame e alla discussione del Prorettore alla Ricerca;
- riporta i risultati conseguiti dal Centro al Prorettore alla Ricerca ed al Comitato dei Direttori dei Centri di Ricerca (CODICE).

#### **C.4.1 Comitato dei Direttori dei Centri di Ricerca (CODICE)**

Il CODICE è un organo collegiale, composto dal Prorettore alla Ricerca e dai Direttori dei Centri di Ricerca attivi che si occupa di coordinare le attività dei Centri stessi e di promuovere singole iniziative di ricerca che possono avere ricadute favorevoli per tali strutture (in termini economici e di prestigio). Con riferimento ai processi di AQ, il CODICE effettua, insieme al Prorettore alla Ricerca, un monitoraggio e un riesame annuale delle performance realizzate dai Centri di Ricerca.

Il supporto tecnico-operativo all'azione degli organi e delle strutture deputati all'attività di ricerca è assicurato dall'unità organizzative *People & Culture* (per tutte le attività riguardanti il

reclutamento e la gestione delle carriere dei docenti), *Research Services*<sup>10</sup>, *Grants Office*<sup>11</sup> e *Planning, Control & Valuation* (per tutte le attività inerenti alla stesura dei Piani triennali, al monitoraggio degli indicatori di performance e al riesame annuale).

## **D. Organi e strutture per la Terza Missione & Impatto Sociale**

Considerato l'assetto organizzativo dell'Ateneo e la varietà delle iniziative intraprese da Bocconi sul fronte della Terza Missione & Impatto Sociale (TMIS), queste ultime sono promosse e sviluppate da diverse strutture e unità organizzative in base alle aree di rispettiva competenza (riconducibili alle tre macro-categorie "*Teaching & Education*", "*Research & Innovation*" e "*Governance & Operations*"). L'insieme delle attività realizzate in questi ambiti sono, in ogni caso, coordinate e supervisionate da una figura accademica apicale che assume il ruolo di Prorettore o Delegato Rettorale per la Terza Missione.

### **D.1. Prorettore/Delegato rettorale per la Terza Missione**

Il Prorettore o Delegato rettorale per la Terza Missione ha il compito di indirizzare, raccordare e vigilare lo svolgimento delle attività di TM/IS sviluppate dall'Università e il conseguimento dei relativi obiettivi indicati nel Piano Strategico di Ateneo. Con riferimento ai processi di AQ il Prorettore per la Terza Missione:

- è responsabile dell'attuazione della politica per la qualità nelle attività di TMIS approvate dal Consiglio di Amministrazione;
- organizza il monitoraggio dei risultati conseguiti nelle principali iniziative di TMIS, rispetto agli obiettivi e ai target definiti nel Piano Strategico di Ateneo, e contribuisce alla definizione e all'utilizzo di appropriati indicatori di performance;
- conduce il riesame periodico delle attività di TMIS.

*Il sostegno tecnico-operativo allo svolgimento delle attività di TM/IS è assicurato dalle unità organizzative direttamente coinvolte nello sviluppo delle relative iniziative e dal responsabile del coordinamento e gestione operativa, mentre l'azione del Prorettore per la Terza Missione è supportata dalla Direzione Planning, Control & Valuation.*

### **D.2 Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di TMIS**

Al fine di garantire il coordinamento di tutte le attività sviluppate dall'ateneo nei vari ambiti della TMIS, è stato istituito il Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di TMIS, con il compito di monitorare e mappare le attività di TMIS, aggiornare ed esaminare le informazioni e i dati raccolti, al fine di definire le attività e gli obiettivi in linea con il Piano Strategico dell'Università Bocconi, valutare la Qualità della Ricerca limitatamente alle attività di Terza Missione.

---

<sup>10</sup> Struttura incaricata, in particolare, di prestare assistenza ai docenti sulle procedure di accesso ai fondi di ricerca e sull'utilizzo e l'alimentazione del Catalogo Ricerca IRIS.

<sup>11</sup> Struttura incaricata, in particolare, di: prestare assistenza ai docenti per la partecipazione a progetti di ricerca finanziati da istituzioni esterne e sulle procedure di valutazione interna; condurre attività di *scouting* su opportunità di finanziamento potenzialmente interessanti.

Il Comitato è guidato dalla Prorettrice alla Strategia Accademica e agli Affari Istituzionali e composto da una rappresentanza dei responsabili delle attività di TMIS e coordina e promuove le attività di TMIS. In particolare, svolge le seguenti mansioni:

- verificare la presenza nuove attività di TMIS e della continuazione di quelle già censite (“Mappatura”);
- raccogliere / aggiornare le informazioni ed i dati relativi alle attività di TMIS (“Monitoraggio”);
- Effettuare il riesame annuale e chiedere ai responsabili delle attività, ove necessario/opportuno, l’attivazione di azioni di miglioramento, le approva e verifica periodicamente il loro stato di avanzamento;
- gestire gli adempimenti del processo di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) connessi con la TMIS:
  - decidere quali iniziative presentare e descrivere (tra quelle mappate nel Monitoraggio),
  - predisporre ed approvare le schede con le informazioni richieste da ANVUR.

Se le decisioni prese dal Comitato di coordinamento della TMIS nel corso del Riesame comportano nuovi costi e/o un impatto significativo sulle attività dell’Ateneo e non siano già state approvate dagli organi competenti per le diverse attività, tali decisioni dovranno essere sottoposte all’approvazione del Rettore e/o del Managing Director.

### **D.3. Principali strutture responsabili delle iniziative di Terza Missione & Impatto Sociale**

Le unità organizzative dell’Ateneo che si occupano di promuovere e gestire le attività riconducibili alla TMIS sono riconducibili alle seguenti aree: “Teaching & Education”<sup>12</sup>; “Research & Innovation”<sup>13</sup> e “Governance & Operations”<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Per l’Area “Teaching & Education” si richiamano, in particolare:

- la Scuola di Direzione Aziendale dell’Università, che offre una vasta gamma di corsi per il “Lifelong Learning”;
- la Unit Employer Relations & Career Services, che agevola il collocamento occupazionale di studenti ed i laureati dei CdS;
- il BISE (Bocconi Innovation & Service for Education), che organizza ed eroga i corsi MOOC (Massive Open Online Courses);
- il Centro PRISTEM, che gestisce competizioni di Matematica per studenti delle scuole primarie e secondarie, finalizzate a incoraggiare lo studio della Matematica e delle discipline STEM.

<sup>13</sup> Per l’Area Area “Research & Innovation” si richiamano, in particolare:

- i Centri di Ricerca dell’Ateneo, che sviluppano progetti di ricerca su commessa e/o gestiscono osservatori settoriali;
- l’acceleratore interno B4i, che mira a far crescere nuove realtà imprenditoriali e startup, attraverso un programma che include: formazione, consulenza e finanziamenti;
- la Scientific Communication Unit, che diffonde i risultati delle ricerche dell’Ateneo.

<sup>14</sup> Per l’Area “Governance & Operations” si richiamano, in particolare:

- la Bocconi Alumni Community (BAC), che promuove la comunità degli ex-studenti;
- la Scuola di Giurisprudenza ed il Centro CER GAS, che consentono ai propri studenti di mettere a disposizione le conoscenze acquisite nel percorso universitario attraverso attività pro-bono;
- la Unit Campus Life, che organizza iniziative culturali aperte al pubblico esterno e promuove iniziative di volontariato.
- la Biblioteca, che dispone di raccolte storiche aperte agli studiosi interessati e ne sta curando la graduale digitalizzazione;
- la Bocconi Art Gallery predispone raccolte di opere d’arte contemporanea ed organizza visite guidate, aperte all’esterno.

### 3. Portatori di interesse

Tra gli stakeholder interni, un ruolo centrale viene attribuito agli studenti. Gli studenti assumono il ruolo di parte attiva del processo di miglioramento della qualità nell'Ateneo, sia mediante la loro partecipazione diretta, attraverso rappresentanti eletti, nei vari organi collegiali dell'Ateneo, sia attraverso la somministrazione dei questionari finalizzati a raccogliere le loro opinioni.

I questionari consentono agli studenti (Corsi di laurea I e II livello, Master, PhD) di esprimere le loro valutazioni rispetto a insegnamenti, esperienza universitaria, soddisfazione dei laureati a 1, 3, 5 anni dalla laurea e dei dottori a un anno dal conseguimento del titolo e di segnalarne le eventuali criticità. Garantire la presa in carico di tali segnalazioni è uno dei processi di AQ ritenuti fondamentali dall'Ateneo.

Tra gli stakeholder interni, il Sistema di Assicurazione della Qualità si rivolge anche a docenti e personale amministrativo (staff). Le attività di coinvolgimento e ascolto comprendono le survey sulla valutazione dei servizi, erogate nei confronti di studenti, docenti e staff.

Per quanto riguarda gli stakeholder esterni, sono attivi specifici Tavoli di Consultazione permanenti, articolati per raggruppamenti di CdS omogenei dal punto di vista disciplinare. Tale organizzazione assicura il mantenimento di un rapporto stabile con un gruppo di interlocutori ben identificato, con cui confrontarsi rispetto ai 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. I Tavoli di Consultazione sono organizzati anche per i Dottorati di Ricerca e comprendono anche Alumni dei rispettivi PhD.

In aggiunta ai Tavoli di Consultazione, e con lo scopo di raggiungere più interlocutori, periodicamente, attraverso l'invio di questionari a un gruppo di stakeholder di riferimento, vengono svolte survey sugli obiettivi formativi e i profili professionali di riferimento dei CdS.

Infine, il vertice dell'Università è assistito dall'International Advisory Council (IAC) nel formulare la propria strategia globale nell'ambito della formazione, della ricerca e dell'impatto sociale. Si tratta di un organo consultivo composto da rappresentanti del mondo corporate, dell'accademia e delle istituzioni.

Le consultazioni con lo IAC, le interazioni continue tra i rappresentanti dell'Università (sia a livello apicale che operativo) con il mondo corporate, i suggerimenti provenienti dai Tavoli di Consultazione degli stakeholder e le analisi realizzate internamente, rappresentano un elemento fondante della pianificazione e della strategia dell'Ateneo nell'ambito della ricerca, della formazione e dell'impatto sociale.