

## **REPORT ANNUALE DEL PRESIDIO DI QUALITÀ DI ATENEO - ANNO 2021 -**

## INDICE

---

<b>1. Premessa</b>	<b>1</b>
<b>2. Area Didattica</b>	<b>1</b>
2.1 <i>Attività svolte e risultati conseguiti</i>	<i>1</i>
2.2 <i>Interventi e sviluppi futuri</i>	<i>7</i>
<b>3. Area Ricerca e Terza Missione</b>	<b>7</b>
3.1 <i>Attività svolte e sviluppi futuri</i>	<i>7</i>
<b>4. Iniziative di formazione e in-formazione in materia di AQ</b>	<b>8</b>
4.1 <i>Attività svolte e sviluppi futuri</i>	<i>8</i>
<b>5. Altri interventi</b>	<b>9</b>

**Allegato: Piano delle attività - anno 2022**

## 1. Premessa

Il presente rapporto, discusso ed approvato dal Presidio di Qualità (PQA) nella seduta del 14 febbraio 2022, riepiloga le principali attività sviluppate nel corso dell'anno 2021 al fine di organizzare, coordinare e monitorare lo svolgimento dei processi di Assicurazione della Qualità (AQ) in aderenza alle procedure e ai meccanismi predisposti dall'Ateneo.

Il documento è strutturato secondo lo schema in uso da alcuni anni, con un'articolazione che prevede, 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 da porre in essere per garantire la corretta applicazione delle politiche della qualità di Ateneo e la piena rispondenza ai criteri e ai requisiti del modello AVA.

## 2. Area didattica

### 2.1. Attività svolte e risultati conseguiti

Nel corso del 2021 il PQA ha proseguito nella gestione e supervisione di tutti i processi ordinari di AQ relativi ai Corsi di Studio (CdS), quali in particolare:

- A. Organizzazione delle rilevazioni delle opinioni di studenti, laureandi e laureati.
- B. Compilazione delle Schede SUA-CdS.
- C. Compilazione delle Schede di Monitoraggio Annuale (SMA).
- D. Stesura dei rapporti di riesame ciclico.
- E. Consultazioni periodiche degli stakeholder.
- F. Attività delle CPDS (inclusa la stesura delle relazioni annuali).

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

Come prospettato nel precedente rapporto annuale, in attesa di novità da parte di ANVUR riguardo al progetto di revisione del sistema nazionale di rilevazione e di un assestamento delle condizioni di svolgimento delle attività didattiche dopo i cambiamenti imposti dalla pandemia, nel corso del 2021 il PQA ha deciso di apportare limitate variazioni all'impianto delle survey in essere, anche per permettere il consolidamento degli interventi di modifica, in ottica semplificativa, introdotti l'anno prima (per i cui dettagli si rimanda al report 2020).

In particolare, per quanto riguarda la rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica il PQA ha confermato, per tutto l'a.a. 2020-'21, il ricorso ad una modalità di compilazione da remoto, ma al di fuori dell'attività didattica (e, dunque, senza prevedere una "supervisione" dei docenti durante le lezioni); inoltre, ha deciso di mantenere le condizioni di assoluta "spontaneità" della partecipazione alla survey non attivando alcuna misura incentivante o coercitiva in senso lato, nonostante i bassi tassi di redemption riscontrati nel II semestre dell'a.a. 2019-'20, nella convinzione che essi siano da ricondurre a cause essenzialmente contingenti, legate alle condizioni anomale di svolgimento della didattica. Si è però voluto rafforzare l'azione di sensibilizzazione degli studenti, attraverso messaggi a firma dei Dean e dei direttori dei Corsi di Studio trasmessi immediatamente prima dell'avvio della rilevazione e volti a rimarcare l'utilità e l'importanza della compilazione dei questionari.

Tale iniziativa non ha, tuttavia, sortito gli effetti auspicati in termini di maggiore coinvolgimento, dal momento che sia nel I che nel II semestre dell'a.a. 2020-'21 i tassi di partecipazione alla survey si sono ulteriormente ridotti, scendendo per la prima volta al di sotto della soglia del 40% (valore calcolato a livello aggregato di tutti i CdS erogati), come desumibile dai dati riportati nella tabella seguente.

**Andamento dei tassi di partecipazione degli studenti alla rilevazione delle opinioni sulla didattica  
(periodo 2017-'18/2020-'21)**

Edizione Rilevazione	a.a. 2017-'18		a.a. 2018-'19		a.a. 2019-'20		a.a. 2020-'21		a.a. 2021-'22
	I sem.	II sem.	I sem.						
<b>% rispondenti sugli studenti iscritti agli insegnamenti</b>	65,1%	63,3%	62,3%	56,3%	60,3%	46,7%	36%	39%	44%

Al fine di invertire questo trend, per l'a.a. 2021-'22 il PQA ha deciso di ripristinare la procedura che prevede, per gli studenti frequentanti, la compilazione delle schede online in un preciso momento durante le lezioni, scelto direttamente dai docenti responsabili degli insegnamenti da valutare. Tale cambiamento è stato possibile anche grazie all'adozione da parte dell'Ateneo, per il suddetto anno accademico, di un modello di didattica basato sull'erogazione delle attività in modo prevalentemente "blended" (con lezioni svolte in presenza dai docenti e fruibili dagli studenti in parte in aula e in parte a distanza, a settimane alterne, ma sempre in modalità sincrona, fatta salva la possibilità di visionare la registrazione delle lezioni entro 24h dal loro svolgimento). In aggiunta, si è deciso di coinvolgere maggiormente i rappresentanti degli studenti negli organi collegiali, i quali si sono resi disponibili a trasmettere, attraverso i canali di comunicazione maggiormente utilizzati dagli studenti (come *Instagram, Facebook e WhatsApp*), messaggi miranti a condividere l'importanza della partecipazione alla rilevazione e il contributo che con questo processo ciascun studente può fornire al miglioramento delle modalità di organizzazione e svolgimento delle attività didattiche.

Le modifiche introdotte si sono rivelate più efficaci rispetto alle modalità applicate nell'a.a. 2020-'21: i dati relativi al I semestre didattico mostrano, infatti, un miglioramento della percentuale di questionari compilati (rispetto a quelli attesi) che è tornata ben al di sopra del 40%, pur mantenendosi su un livello ancora distante rispetto a quelli che caratterizzavano il periodo pre-pandemia.

Con riferimento ai questionari di valutazione, per i due anni accademici considerati (2020-'21 e 2021-'22) è stato mantenuto l'utilizzo di due versioni distinte di schede (l'una riservata agli studenti "frequentanti" e l'altra agli studenti "non frequentanti"), considerando come appartenenti alla prima categoria coloro che dichiarano di aver seguito in qualunque modo - in presenza o a distanza, in modalità sincrona o asincrona - più della metà delle attività didattiche. In merito al contenuto, la traccia del questionario per studenti "non frequentanti" è rimasta identica rispetto a quella in uso negli anni precedenti, mentre è stata ulteriormente rivista quella riservata ai "frequentanti": a questo scopo, i Dean delle tre Scuole hanno coinvolto i direttori dei Corsi di Studio per individuare gli aspetti ritenuti particolarmente meritevoli di essere monitorati in considerazione delle novità introdotte in termini di organizzazione ed erogazione della didattica. Al termine di questa consultazione, il PQA ha deciso di inserire alcuni nuovi item miranti ad approfondire: l'utilità percepita del ricorso a modalità didattiche *blended*, l'efficacia dell'interazione a distanza realizzata con i docenti, l'adeguatezza della piattaforma di e-learning e degli altri strumenti tecnologici messi a disposizione degli studenti e l'utilità di disporre delle lezioni registrate. Non si è ritenuto, invece, opportuno integrare il questionario con il set di quesiti definiti nell'autunno 2020 dal gruppo di lavoro CRUI-ANVUR, in quanto tesi a rilevare elementi puramente informativi anziché spunti in base ai quali programmare l'attuazione di eventuali interventi migliorativi della didattica e delle sue modalità di erogazione.

## **B. Compilazione delle Schede SUA-CdS**

Come ogni anno il PQA ha supervisionato e monitorato, tramite i Dean delle Scuole con il supporto dell'ufficio Academic Planning, il processo di compilazione e aggiornamento dell'edizione 2021-'22 delle Schede a cura dei rispettivi gruppi di AQ dei CdS, che sono state poi caricate nel "Portale per la Qualità" (Ava.miur.it) entro il termine previsto del 15 giugno 2022. Nello svolgimento di questa attività di verifica si è fatto ricorso alla "check-list" introdotta nel 2020, 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 2021-'22 delle Schede sono complessivamente chiare, esaustive e adeguatamente aggiornate.

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

Anche nel 2021 il PQA ha coordinato l'attività di compilazione delle schede SMA da parte dei gruppi di riesame dei singoli CdS, verificando che fossero condotte analisi precise 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 internamente<sup>1</sup>.

Il processo si è svolto in modo ordinato e corretto, anche se per alcuni CdS il completamento delle schede con i commenti dei gruppi di riesame è avvenuto oltre le scadenze stabilite, rendendo necessaria l'approvazione da parte dei rispettivi Comitati nel corso del mese di novembre 2021.

Con il supporto dell'ufficio QA & Accreditation il PQA ha potuto appurare che tutte le schede predisposte includono un'adeguata disamina dei punti di forza e di debolezza dei relativi percorsi e pongono la necessaria attenzione agli andamenti in calo e agli scostamenti registrati rispetto ai valori benchmark esterni. In questa prospettiva, i dati degli indicatori di performance aggiornati al 30.06.21 hanno messo in luce, in particolare, l'aumento del numero di CdS che riportano valori dell'indice iC18 (che misura la quota di laureandi che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero di nuovo allo stesso percorso) inferiori a quelli medi riferiti ai corrispondenti corsi erogati dagli altri Atenei (della stessa area geografica e/o italiani). Con riferimento a questo indicatore, così come ad altri che mostrano trend negativi o valori assoluti ritenuti non soddisfacenti da parte dei gruppi di riesame dei CdS, si segnala che 6 schede SMA riportano l'avvio di interventi di approfondimento o di azioni volte a migliorare le performance riscontrate<sup>2</sup>.

Infine, come ormai si ripete ogni anno, in relazione ad alcuni indici di "consistenza e qualificazione" dei docenti che mostrano 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 annualmente si ripresentano non sono da imputare alla scelte dei singoli Corsi di Studio, ma alla particolare

---

<sup>1</sup> Come avviene da anni, 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.

<sup>2</sup> Nello specifico, ciò riguarda i CdS: CLEACC e MM, per l'indicatore iC18; ACME, per gli indicatori iC18 e iC25; BEMACS e CLELI, relativamente all'indicatore iC11; AFC, per l'indicatore interno rappresentato dalla percentuale di laureati che hanno svolto lo stage curriculare all'estero; CLMG, per l'indicatore iC24.

strutturazione che ha assunto il corpo docente dell'Università per effetto della politica di reclutamento sviluppata dagli organi di governo accademici<sup>3</sup>.

#### **D. Stesura dei rapporti di riesame ciclico dei CdS**

Per tutto l'anno in esame è proseguita, sempre con la supervisione e il supporto del PQA, l'attività di stesura dei rapporti di riesame ciclico da parte di una selezione di CdS, come previsto dal piano pluriennale definito nel 2018. Rispetto ai 7 riesami in programma per il 2021, 3 sono stati effettivamente conclusi entro la fine dell'anno (quelli relativi ai CdS CLEACC, ACME e WBB), mentre per altri due percorsi (CLEF e BIEM) il processo è stato ultimato all'inizio del 2022. La necessità di seguire in modo accurato il completamento dei lavori per questi 5 CdS - alcuni dei quali hanno ritardato la stesura di una parte dei rispettivi rapporti - ha indotto il PQA a rinviare al 2022 gli altri due riesami previsti entro l'anno (aventi ad oggetto i CdS BIG e PPA).

Come di consueto, nei confronti di ognuno dei 5 gruppi di riesame coinvolti in questo processo, il PQA ha esercitato, direttamente o per il tramite dell'ufficio QA & Accreditation, una continua azione di guida e accompagnamento: a tal fine è stato organizzato un incontro iniziale (tenuto dalla Presidente del PQA) 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 debolezza individuate, possono essere considerati complessivamente soddisfacenti anche alla luce delle valutazioni espresse dalle CPDS di riferimento, che hanno esaminato i rapporti ed espresso le loro considerazioni in merito nell'ambito delle relazioni annuali 2021.

#### **E. Consultazioni periodiche degli stakeholder dei CdS**

In aderenza a quanto pianificato, nel 2021 si sono svolti (in videoconferenza, stante il perdurare della pandemia) gli incontri dei due seguenti Tavoli di consultazione degli stakeholder:

- Area "Government & Political Science" (23 giugno), con *focus* specifico sul corso triennale BIG e sul percorso magistrale PPA; ad esso hanno partecipato, oltre ai direttori dei 3 CdS afferenti al Tavolo (BIG, PPA e GIO), 7 esponenti di organizzazioni e istituzioni rappresentative dei principali settori professionali di riferimento per i laureati di tali programmi e due membri (uno studente e un docente) della CPDS relativa a quest'area.
- Area "Technology" (21 ottobre), che si è concentrato sull'analisi del triennio BEMACS e del biennio DSBA e al quale hanno partecipato, oltre ai direttori di 4 dei 5 CdS afferenti al Tavolo (BAI, BEMACS, DSBA e EMIT), 12 esponenti di 10 imprese e organizzazioni rappresentative dei principali settori professionali di riferimento per i laureati di tali programmi e 3 membri della CPDS relativa a quest'area (1 studente e 2 docenti).

Da questi due incontri è stato possibile ricavare, come di consueto, indicazioni molto utili sia sull'andamento generale del mercato del lavoro e sui fabbisogni emergenti (anche alla luce degli effetti prodotti dalla pandemia) sia sull'adeguatezza e rispondenza alle esigenze esterne dei contenuti dei percorsi di studio esaminati e dei profili professionali che essi intendono formare. A quest'ultimo riguardo, il PQA rileva con favore come, a fianco ad un generalizzato riconoscimento della validità della preparazione fornita agli studenti e dei profili dei laureati

---

<sup>3</sup> Che si ispira a un modello 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*) o, comunque, per una certa stabilità del rapporto e per il soddisfacimento di rigorosi requisiti didattici e scientifici (es. *Lecturer*, *Adjunct Professor*, *Professor of Practice*).

previsti in uscita, tali occasioni di confronto sono sempre foriere di numerosi spunti di riflessione e di interessanti proposte volte ad assicurare un ulteriore allineamento delle competenze trasmesse agli studenti (sia disciplinari che trasversali) rispetto a quelle richieste dal mercato, che i direttori dei CdS mostrano di apprezzare e tenere in adeguata considerazione.

## **F. Attività delle CPDS**

Il 2021 è stato un anno di transizione per l'attività delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti a causa del quasi integrale rinnovo che ha coinvolto, prima, i componenti docenti (per buona parte sostituiti nel mese di aprile a seguito della scadenza di numerosi mandati avvenuta a fine 2020) e, successivamente, i membri studenti (interamente sostituiti con le nuove nomine intervenute nel mese di ottobre).

Per quanto riguarda questi ultimi, il PQA ha preso in esame la proposta di rivedere i meccanismi di nomina per renderne più chiara e semplice la procedura ma, dopo averne considerato i pro e i contro, ha deciso di non attuare alcuna modifica e di intervenire, piuttosto, con azioni di sensibilizzazione volte ad accrescere la visibilità delle CPDS e la consapevolezza da parte degli studenti dell'importanza del ruolo ad esse assegnato dall'Ateneo<sup>4</sup>. A valle di questi interventi, le candidature pervenute in modo spontaneo sono risultate, tuttavia, inferiori ai posti da ricoprire e in diversi casi si è dovuto ricorrere ad una serie di solleciti - sia da parte dei rappresentanti degli studenti negli organi di vertice (Consiglio Accademico e CdA) sia ad opera dei direttori dei CdS per i quali si è registrata l'assenza di candidati - al fine di reclutare studenti disponibili a ricoprire il ruolo, così da assicurare la corretta operatività delle Commissioni.

Constatato il permanere di tali difficoltà, il PQA si è convinto della necessità di adottare in futuro misure maggiormente incisive atte a incentivare un più ampio e convinto coinvolgimento dei rappresentanti degli studenti; tra esse quelle valutate come più convincenti e percorribili sono:

1. la preparazione di un breve video di testimonianza da parte di studenti che hanno esercitato tale ruolo, da condividere sui canali *social* Bocconi o anche su sedi ufficiali come il sito web di Ateneo;
2. il ricorso a forme di riconoscimento tangibili del ruolo e dell'impegno svolto dai rappresentanti nelle CPDS, da rendere note già in fase di avvio del processo di raccolta delle candidature (come, ad esempio, l'"*open badge*", un attestato formale delle competenze maturate a seguito dell'attività espletata, rilasciabile dall'Università secondo una procedura codificata, che costituisce uno strumento di incentivazione il cui utilizzo comincia a diffondersi presso diversi Atenei italiani).

In considerazione delle diverse tempistiche di avvicendamento dei componenti in carica sopra menzionate, molte CPDS si sono trovate ad operare con compagini differenti nel corso dell'anno: nonostante alcuni inevitabili rallentamenti nell'organizzazione dei lavori, imputabili all'espletamento della formazione minima prevista e dei necessari passaggi di consegna, le Commissioni hanno comunque agito adempiendo in modo corretto e appropriato a tutti i compiti loro assegnati. In particolare, dopo l'incontro organizzato dal PQA all'inizio del mese di

---

<sup>4</sup> In questa direzione, nelle settimane precedenti l'avvio della procedura di nomina dei componenti, sono state organizzate le seguenti iniziative: presentazioni in aula, nell'ambito di insegnamenti selezionati dei CdS che, per le loro caratteristiche, esprimono un numero più ridotto di rappresentanti di classe eleggibili, volte a illustrare il ruolo delle CPDS, le modalità per presentare le candidature e i requisiti di eleggibilità; testimonianze dirette, sempre durante le attività didattiche di tali CdS, da parte di alcuni rappresentanti "uscenti" in merito all'esperienza svolta e al contributo fornito come componenti delle CPDS; distribuzione di un "volantino" informativo sul ruolo degli studenti nelle CPDS e sui requisiti per l'eleggibilità a tale carica durante l'incontro tra i rappresentanti di classe neo-eletti e i rappresentanti degli studenti negli organi di governo.

novembre, volto ad illustrare alcune variazioni apportate allo schema di relazione annuale<sup>5</sup>, oltre alle modalità operative e alle tempistiche previste per lo svolgimento di quest'attività, le CPDS si sono adoperate per completare, nei tempi richiesti, gli interventi di monitoraggio e controllo inerenti ai vari aspetti sottoposti alla loro attenzione (riguardanti la didattica, le infrastrutture e i servizi di supporto dell'offerta formativa di I e II livello dell'Università).

Gli esiti di quest'azione sono poi stati adeguatamente riportati nelle rispettive relazioni, che pure per l'edizione 2021 contengono una serie più o meno numerosa di indicazioni e proposte migliorative indirizzate ai CdS o direttamente all'Ateneo. A quest'ultimo riguardo, il PQA sottolinea come, anche nel corso dell'anno in esame, si sia avuta conferma dell'ampia considerazione attribuita dai CdS e dalle stesse Scuole dell'Università alle segnalazioni espresse dalle CPDS, che sono state tutte opportunamente prese in carico e, per una buona parte, accolte con l'attuazione di specifici interventi di miglioramento.

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 2021-'22, svolta sotto il controllo decentrato dei docenti delegati da ciascun Dipartimento per assicurare l'aderenza al *format* di riferimento in uso. Anche nel 2021, per far fronte a possibili cambiamenti repentini nelle modalità di erogazione della didattica e di conduzione degli esami imposti dall'evoluzione della pandemia, il processo di compilazione dei programmi è stato articolato in 3 fasi distinte nel corso dell'anno, così da permettere un adeguamento dei contenuti progressivo (e il più possibile prossimo all'avvio delle attività didattiche del I e del II semestre). Malgrado i tempi ristretti concessi ai docenti e ai delegati dei Dipartimenti per lo svolgimento delle rispettive attività di aggiornamento e verifica dei programmi, il processo è stato portato a compimento in modo complessivamente corretto, grazie alla dimestichezza che ormai la stragrande maggioranza della faculty ha acquisito nel compilare le schede in modo aderente al modello adottato in Bocconi da alcuni anni.
- 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 con responsabilità rilevanti nella didattica. 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 2022, sono stati rilevati complessivamente 178 interventi di miglioramento attivati nell'ambito dei processi di AQ sviluppati negli ultimi tre anni accademici (2018-'19-2020-'21) e riconducibili alle principali "fonti" individuate<sup>6</sup>. Di queste azioni censite (92 delle quali sono state catalogate come di importanza "elevata", in funzione del contenuto dell'intervento e/o della fonte che ne ha indotto l'attuazione):
  - 111 (pari al 62%) risultavano completate al 31.01.2022;

---

<sup>5</sup> In particolare, il PQA ha deciso di inserire, all'interno di ciascun Quadro di cui si compone la relazione, uno spazio riservato all'indicazione dei punti di forza o delle buone prassi riscontrati dalle CPDS con riferimento alle attività oggetto d'esame (al fine sia di evitare che l'attenzione di questi organi si focalizzi solo sugli aspetti negativi o da migliorare sia di far emergere prassi particolarmente positive che possano essere prese ad esempio e adottate anche da altri CdS).

<sup>6</sup> 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.

- 60 erano in corso d'opera, di cui 22 in ritardo di esecuzione rispetto ai tempi stimati (in nessun caso da considerare preoccupante o meritevole di interventi ad hoc da parte del PQA o dei Dean competenti);
- 7 sono state rinviate o non realizzate per specifiche ragioni.

## 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 corso del 2022 il PQA coordinerà i seguenti interventi che hanno un crono-programma stabilito:

- ✓ riesami ciclici dei 5 CdS di più recente attivazione che non hanno ancora sviluppato questa attività, ma che hanno completato almeno un ciclo di studi (per la precisione, si tratta dei corsi di laurea BIG e BEMACS e dei percorsi magistrali PPA, DSBA e CYBER);
- ✓ consultazioni periodiche degli stakeholder di almeno altri 5 CdS, attraverso l'organizzazione delle riunioni di tre Tavoli permanenti (per la precisione: quello dell'area "Technology", con un *focus* sui corsi di laurea magistrale CYBER - che ha da poco completato il primo ciclo di studi – e EMIT – che ha svolto l'ultima consultazione nel 2018; quello dell'area "Finance & Accounting", con un approfondimento sul percorso biennale CLELI, dopo 4 anni dall'ultima consultazione svolta; quello dell'area "Management 1", per esaminare i CdS CLEAM e Management, dopo rispettivamente 4 e 3 anni dall'ultima consultazione svolta).

Per quanto riguarda le rilevazioni delle opinioni di studenti, laureandi e laureati, fermo restando il quadro di riferimento esterno, il PQA intende effettuare una revisione della traccia del questionario di valutazione dell'esperienza universitaria (sottoposto agli studenti in procinto di laurearsi), con il duplice obiettivo di:

1. snellirne il contenuto, che è stato oggetto nel tempo di una serie di successive integrazioni rispetto al modello originario;
2. aggiornare alcuni aspetti di valutazione dei servizi e delle infrastrutture messi a disposizione dall'Ateneo, in modo da consentire un pieno allineamento con le modifiche apportate alla struttura organizzativa nel corso degli ultimi anni.

Con riferimento alla survey avente ad oggetto la didattica erogata nei singoli insegnamenti, al di là delle modifiche alla struttura del questionario (al momento non in agenda) il PQA darà mandato all'ufficio QA & Accreditation di valutare nuove modalità per l'elaborazione dei report statistici trasmessi ai diversi soggetti e organi responsabili della gestione e del follow-up dei risultati, al fine di individuare soluzioni che garantiscano maggiore flessibilità e autonomia nella preparazione degli output finali.

## 3. Area Ricerca e Terza Missione

### 3.1. Attività svolte e sviluppi futuri

Sul versante dell'AQ della **ricerca**, il 2021 si è caratterizzato per la finalizzazione dei piani triennali di sviluppo dei Dipartimenti attraverso la definizione degli obiettivi di dettaglio da conseguire (tradotti in target misurabili) e delle conseguenti azioni da mettere in campo per il loro raggiungimento. Questo processo è stato inserito all'interno del progetto di cambiamento denominato "*Empowering Departments*" (previsto dal Piano Strategico di Ateneo 2021-'25) che punta ad attribuire più autonomia a queste strutture nell'impiego di risorse che fino ad ora erano gestite a livello centralizzato, in cambio di una maggiore *accountability* in termini di impegni e

risultati. In questo contesto, i vertici accademici hanno deciso che la definizione e approvazione dei budget dei Dipartimenti sia direttamente collegata alla formulazione dei piani triennali.

Nella messa a punto dei piani di dettaglio, i Dipartimenti hanno utilizzato come base di partenza le linee generali di sviluppo già definite nel corso del 2020, opportunamente riviste sulla base dei cambiamenti nel frattempo intercorsi e delle novità introdotte dal nuovo Piano Strategico 2021-25, che sono servite da riferimento per la formulazione degli obiettivi specifici da conseguire nell'ultima frazione del triennio considerato (ossia entro il 2022) e del corrispondente budget con le risorse da allocare. Il processo di stesura di questa seconda parte dei piani triennali si è concluso nel mese di settembre 2021 e alla fine dello stesso anno i documenti completi sono stati esaminati e approvati dagli organi di governo accademici.

Nel corso del 2022 i Dipartimenti monitoreranno il raggiungimento dei target stabiliti e il PQA si accerterà che, prima della fine dell'anno (in corrispondenza con il termine del mandato triennale dei direttori), essi svolgano un riesame finale dei Piani alla luce degli esiti di tale monitoraggio. Questo lavoro sarà essenziale non solo per verificare il conseguimento degli obiettivi, ma anche per orientare la stesura, all'inizio del 2023, di nuovi piani triennali a cura dei direttori che entreranno in carica a novembre 2022.

Riguardo alle attività di **Terza Missione**, dopo il completamento dell'attività di censimento di tutte le iniziative rilevanti riconducibili a questo ambito (avvenuto nel 2020), nel corso del 2021 si è provveduto, preliminarmente, a rivedere la mappatura predisposta alla luce delle variazioni di priorità e obiettivi previste dal Piano Strategico 2021-25, integrando l'elenco esistente con le iniziative - programmate o già avviate - che assumono una valenza considerevole nell'attuazione delle linee strategiche dell'Ateneo.

Successivamente è stato avviato, con il supporto dell'ufficio QA & Accreditation, il processo di raccolta e inserimento, in specifiche schede, delle informazioni di riepilogo relative a ciascuna iniziativa rilevante censita (sulla base dello schema previsto dalle Linee Guida ANVUR per la compilazione della scheda SUA Terza Missione e Impatto Sociale – TM/IS), che includono – tra l'altro - una sintetica descrizione delle attività svolte e dei risultati conseguiti.

Il 2022 sarà dedicato a completare e monitorare con attenzione lo sviluppo di quest'ultima attività. Parallelamente, sarà necessario aggiornare la strategia per la Terza Missione in modo coerente con la nuova cornice prevista dal Piano Strategico di Ateneo: un intervento questo che, pur programmato per il 2021, è stato rinviato, poiché si è ritenuto opportuno attendere il completamento del processo di aggiornamento della mappatura delle iniziative più rilevanti e aderenti ai nuovi obiettivi strategici dell'Università.

## **4. Iniziative di formazione e in-formazione in materia di AQ**

### **4.1. Attività svolte e sviluppi futuri**

Sul fronte della formazione, nel 2021 il PQA ha proseguito nella gestione delle iniziative di varia natura sviluppate nel corso degli ultimi anni, senza aggiungere nuove modalità o strumenti rispetto a quelli già disponibili.

In particolare, si è provveduto a monitorare e, ove necessario, sollecitare la partecipazione ai moduli formativi online da parte dei vari gruppi di utenti interni e, soprattutto, di coloro che nel corso dell'anno hanno assunto, per la prima volta, una carica in un organo di AQ. A questo riguardo, il PQA segnala che poco meno della metà dei nuovi membri nominati nelle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (16 su 34) hanno frequentato il *webinar ad hoc* sul ruolo e i compiti delle CPDS: si tratta di una quota apprezzabile che tuttavia il PQA ritiene non ancora soddisfacente, soprattutto perché non assicura una diffusa comprensione della natura e delle caratteristiche dell'incarico assegnato ai componenti di questi organi.

In aggiunta, il Presidio ha proseguito nella consueta attività di organizzazione di incontri informativi e di aggiornamento rivolti a determinati attori dei processi di AQ. In particolare:

- ✓ nei mesi di febbraio e giugno, sono state svolte (in modalità telematica) specifiche riunioni con i direttori e gli assistenti dei CdS di volta in volta coinvolti nel processo di riesame ciclico, finalizzate a fornire loro tutte le indicazioni, le raccomandazioni e le istruzioni operative utili ad una corretta impostazione dell'attività e a un adeguato sviluppo dei relativi rapporti.
- ✓ Il giorno 8 novembre si è tenuto (in modalità ibrida: in presenza con possibilità di collegamento anche da remoto) il consueto incontro annuale con i componenti delle CPDS volto a illustrare le modalità operative e i termini per la stesura delle relazioni annuali. A questo importante momento di confronto, durante il quale la Presidente del PQA ha rimarcato le principali implicazioni collegate al ruolo e ai compiti delle CPDS e ha fornito una serie di chiarimenti su aspetti operativi e procedurali delle attività assegnate, ha partecipato un numero elevato di componenti in carica (40 su 52 complessivi, di cui 28 in presenza e 12 da remoto).

Per il 2022 il PQA intende procedere lungo le due direttrici sopra richiamate, combinando iniziative formative/informative specifiche (direttamente gestite dalla Presidente o da altri membri dell'organo) con interventi volti ad accompagnare e incentivare la partecipazione ai percorsi formativi online (sia quelli generalisti sia quelli più mirati) da parte di tutti i principali attori dei processi di AQ che non vi hanno ancora provveduto.

Si valuterà, inoltre, la possibilità di progettare moduli di formazione aventi ad oggetto i requisiti e le modalità applicative della nuova versione del modello AVA, se e quando essa sarà predisposta e resa nota da parte dell'ANVUR.

## 5. Altri interventi

Tra le principali iniziative promosse e sviluppate dal PQA nel corso del 2021 occorre segnalare l'approvazione delle linee guida per la conduzione del riesame critico del sistema di AQ di Ateneo (una cui versione preliminare era già stata predisposta alla fine del 2020, come richiamato nella relazione dello scorso anno) seguita poi dalla costituzione, con il benestare del Rettore, di una "cabina di regia" (a composizione mista Presidio-Nucleo) con il compito di gestire le attività propedeutiche all'avvio del processo di aggiornamento complessivo del sistema esistente.

Nello specifico, la cabina di regia (composta - dal lato PQA - dalla Presidente, dalla Dean della Scuola Graduate e dal Prorettore per la Faculty) ha definito una "road map" di massima delle attività da svolgere, individuando quali step preliminari di questo processo:

1. la realizzazione di un'analisi "as is" dello stato del sistema di AQ e della documentazione che lo compone, finalizzato ad una prima ricognizione degli ambiti che necessitano di interventi di adeguamento o integrazione rispetto al mutato quadro di riferimento interno ed esterno;
2. la conduzione di uno studio di benchmarking avente ad oggetto una selezione di Atenei italiani (scelti tra quelli che hanno ottenuto i punteggi più elevati al termine del processo di accreditamento periodico) allo scopo di identificare possibili buone prassi in termini di organizzazione e gestione dei processi di AQ, ruoli assegnati, articolazione degli organi, procedure adottate, linee guida e altra documentazione predisposta;
3. l'organizzazione di consultazioni di esponenti delle principali componenti universitarie (docenti, studenti, staff), attraverso *focus-group* dedicati alla trattazione di specifici processi o tematiche che, dalle analisi di cui ai pt. 1 e 2 precedenti, risultino meritevoli di essere approfonditi tramite la raccolta di spunti, osservazioni e suggerimenti migliorativi.

Nel corso dell'anno in esame, la cabina di regia ha sviluppato, in parallelo, le prime due iniziative sopra elencate.

Dall'analisi "as is" è emersa, da un lato, la necessità di assicurare una maggiore armonizzazione della documentazione di AQ esistente (che presenta alcune ridondanze ed un'articolazione delle sue varie componenti piuttosto frammentaria) e, dall'altro, l'esigenza di un aggiornamento dei contenuti rispetto alle mutate condizioni di contesto e di *vision* previste dal Piano Strategico di Ateneo 2021-25.

Dallo studio di *benchmarking* (che si è concentrato, nello specifico, su 4 Atenei quali: Padova, Parma, Milano Statale e Trento) è stato possibile desumere, oltre all'esistenza di alcuni *gap* in termini di aree non presidiate da specifiche procedure e/o linee guida, utili esempi di come assicurare una più forte integrazione delle diverse parti che compongono il sistema di AQ e un collegamento più esplicito e diretto tra quest'ultimo e gli obiettivi di Piano strategico.

A valle di tali evidenze raccolte, la cabina di regia ha concordato su:

- l'opportunità di adottare un approccio organico nella strutturazione dei documenti di AQ, definendo un'architettura che preveda uno schema chiaro e lineare di articolazione della documentazione con riferimento a ciascuno dei tre "pilastri" fondamentali del sistema di AQ (didattica, ricerca e terza missione);
- l'utilità di predisporre un documento di raccordo tra il Piano Strategico e il sistema di AQ di Ateneo.

Su questi aspetti si concentrerà, nella prima metà del 2022, l'azione della cabina di regia, che provvederà anche ad organizzare l'ultimo step delle attività preliminari consistente nei *focus-group* con alcuni esponenti dei principali stakeholder interni. In considerazione degli input che si ricaveranno da questi strumenti di ascolto verrà, quindi, definito lo schema di dettaglio degli aspetti del sistema di AQ (procedurali, organizzativi e documentali) da sottoporre a modifica o integrazione a partire dalla seconda metà dell'anno.

Un altro intervento significativo in cui il PQA sarà presumibilmente impegnato nel corso del 2022 riguarda l'estensione del sistema di AQ di Ateneo all'area dei Dottorati di Ricerca, secondo le indicazioni che saranno fornite dall'ANVUR in applicazione alle disposizioni del D.M. n. 226 del 14.12.2021 "*Regolamento recante modalità di accreditamento delle sedi e dei corsi di dottorato e criteri per la istituzione dei corsi di dottorato da parte degli enti accreditati*" (art.4, c.1, lettera g). In mancanza di dettagli sulla cornice di riferimento e sugli aspetti pregnanti che caratterizzeranno il modello di AQ della formazione dottorale (che, al momento della stesura del presente rapporto, non sono stati ancora definiti da parte dell'ANVUR), il PQA non è in grado di specificare né le implicazioni né la portata dei cambiamenti che richiederà questo processo, sebbene è indubbio che il lavoro di progettazione e messa in opera del sistema, con il coinvolgimento di tutti gli attori interessati, sarà comunque rilevante.

## PIANO DELLE ATTIVITA' DEL PRESIDIO DI QUALITA' – anno 2022

Ambito attività	Contenuto	Strutture/organi referenti (o interessati)	Periodo di svolgimento ed eventuali scadenze (fissate da MIUR/ANVUR – ved. date riportate nelle caselle)											
			Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lug.	Sett.	Ott.	Nov.	Dic.	
RILEVAZIONI OPINIONI STUDENTI, LAUREANDI, LAUREATI, DOCENTI	<b>Revisione contenuti questionari di valutazione</b> (esperienza universitaria e - eventualmente - valutazione didattica)	Dean Scuole/Nucleo di Valutazione (NdV)												
	Organizzazione, monitoraggio e follow-up delle indagini svolte (inclusa la diffusione dei risultati e la gestione del CERVD)	Dean Scuole/NdV												
SCHEDE SUA-CDS	Verifica del corretto aggiornamento/adequamento delle varie sezioni delle schede SUA	Academic Planning/ Dir. CdS/Dean Scuole												
MONITORAGGIO ANNUALE CDS	Organizzazione e verifica del corretto svolgimento del processo (inclusa la raccolta e la messa a disposizione dei dati richiesti e di quelli aggiuntivi previsti)	Dean Scuole/Direttori e gruppi di riesame CdS/NdV											31	
RIESAME CICLICO CDS	Coordinamento e supervisione del processo riguardante gli <b>ultimi 5 CdS che hanno completato un ciclo di studi</b> (BIG, PPA, BEMACS, DSBA, CYBER) da coinvolgere in 3 tranches temporalmente distinte	Dean Scuole/Direttori e gruppi riesame CdS coinvolti/NdV			<b>BIG e BEMACS</b>			<b>PPA e DSBA</b>			<b>CYBER</b>			
PROGRAMMI DEGLI INSEGNAMENTI	Verifica del corretto aggiornamento dei contenuti da parte dei docenti (in particolare di quelli segnalati come non conformi dalle CPDS)	Dean Scuole/Docenti resp. insegnamenti/ Docenti delegati Dip.				Tempistiche da verificare con le U.O. competenti								
	<b>Analisi delle opzioni esistenti per ottimizzare la procedura e le tempistiche di compilazione dei programmi</b>	Academic Services/ Dean Scuole												
ATTIVITÀ COMMISSIONI PARITETICHE DOCENTI-STUDENTI (CPDS)	Coordinamento e supervisione delle attività e del corretto coinvolgimento dei compiti assegnati	Dean Scuole/ NdV												
	Verifica della conformità dei contenuti delle relazioni ai requisiti richiesti e alle indicazioni fornite												31	
CONSULTAZIONI STAKEHOLDER CDS	Supervisione dell'organizzazione, svolgimento e follow-up di 3 incontri dei Tavoli di consultazione	Div. Mercato/Direttori CdS/membri CPDS							Tempistiche da definire con le U.O. competenti					
FOLLOW-UP AZIONI MIGLIORAMENTO	Alimentazione del cruscotto di monitoraggio delle azioni di miglioramento definite dai CdS o dagli organi di governo su aspetti relativi alla didattica e verifiche di attuazione/efficacia	Dean Scuole/ Direttori CdS/ NdV												
RICERCA (PIANI TRIENNALI E SCHEDE SUA-RD)	Verifica adeguatezza indicatori inseriti nei Piani dei Dipartimenti per il monitoraggio degli obiettivi fissati	Prorettori Ricerca e Faculty/Direttori Dip.												
	Supervisione del processo di riesame interno dell'attuazione delle strategie dei Dipartimenti													
TERZA MISSIONE	Coordinamento processo di raccolta delle informazioni di riepilogo relative a ciascuna iniziativa rilevante censita	Rettorato/ Resp. U.O. interessate												
	<b>Coordinamento attività di stesura documento di riepilogo della strategia di Ateneo per la TM</b>	Rettorato												

Nota: **in grassetto** sono riportate le attività che non riguardano la gestione ordinaria dei processi di AQ

(segue)

Ambito attività	Contenuto	Struttura/soggetti/ organo referente (interno)	Periodo di svolgimento ed eventuali scadenze (fissate da MIUR/ANVUR – ved. date riportate nelle caselle)											
			Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lug.	Sett.	Ott.	Nov.	Dic.	
RIESAME SISTEMA AQ	<b>Predisporre schema di articolazione dei documenti di AQ (“architettura ad albero”)</b>	Cabina di regia												
	<b>Organizzare 2-3 focus-group con esponenti di stakeholder interni su temi specifici (es. attività CPDS, processo compilazione programmi insegnamenti)</b>	Selezione docenti, studenti, staff												
	<b>Identificare le aree di intervento riguardanti procedure, politiche, aspetti organizzativi, strumenti di AQ</b>	Cabina di regia												
	<b>Predisporre il rapporto sintetico di riesame</b>	Cabina di regia												
	<b>Sviluppare le modifiche e le integrazioni al sistema di AQ e alla sua documentazione di dettaglio (linee guida, procedure)</b>	Strutture/organi resp. aree interessate												
AQ DOTTORATI DI RICERCA	<b>Progettazione e messa a punto di un sistema di AQ relativo ai corsi di Dottorato coerente con il modello definito da ANVUR (ai sensi del DM n.226/2021)</b>	Dean Scuola di Dottorato/NdV	Tempistiche soggette alle indicazioni che saranno fornite da ANVUR nel corso dell’anno											
INIZIATIVE FORMATIVE E INFORMATIVE SULL’AQ	Interventi ad hoc per specifici attori dei principali processi di AQ (membri gruppi di riesame, CPDS, direttori CdS, direttori Dipartimenti e delegati riesame RD,...)	Strutture/organi coinvolti nella formazione			Gruppi riesame CdS		Gruppi riesame CdS			Gruppi riesame CdS	Membri CPDS			
	Alimentazione/aggiornamento documenti e informazioni sui processi di AQ pubblicati nell’area del sito web dedicata	----												
RIPORTO AI VERTICI ACCADEMICI	Stesura e presentazione del report annuale sulle attività del Presidio e sui processi di AQ	Consiglio Accademico/NdV												
	Aggiornamenti periodici sullo stato del sistema di AQ		Quando richiesto											

Nota: **in grassetto** sono riportate le attività che non riguardano la gestione ordinaria dei processi di AQ