

Relazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo

Anno 2023
I e II parte

Documento approvato dal Nucleo di Valutazione dell'8 Ottobre 2024



INDICE

LISTA DEGLI ACRONIMI UTILIZZATI	III
CAP. 1 - SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ A LIVELLO DI ATENEO	1
CAP. 2 - SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ A LIVELLO DI CORSI DI STUDIO E DOTTORATI DI RICERCA	44
CAP. 3 – SISTEMA DI AQ PER LA RICERCA E LA TERZA MISSIONE	74
CAP. 4 - AUDIZIONI DEI CDS, DEI PHD E DEI DIPARTIMENTI	96
CAP. 5 - RILEVAZIONE DELLE OPINIONI DEGLI STUDENTI/DOTTORANDI E DEI LAUREANDI.....	105
CAP. 6 - RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI.....	131

LISTA DEGLI ACRONIMI UTILIZZATI:

Corsi di laurea triennale:

BAI:	<i>Mathematical and Computing Sciences for Artificial Intelligence</i>
BEMACS:	<i>Economics, Management and Computer Science</i>
BESS (ex CLES):	<i>Economic and Social Sciences (Economia e Scienze Sociali)</i>
BGL:	<i>Global Law</i>
BIG:	<i>International Politics and Government</i>
BIEF:	<i>International Economics and Finance</i>
BIEM:	<i>International Economics and Management</i>
CLEACC:	<i>Economia per Arte, Cultura e Comunicazione - Economics and Management for Arts, Culture and Communication</i>
CLEAM:	<i>Economia Aziendale e Management</i>
CLEF:	<i>Economia e Finanza</i>
WBB:	<i>Business (World Bachelor in Business)</i>

Corsi di laurea magistrale:

ACME:	<i>Economics and Management in Arts, Culture, Media and Entertainment</i>
AFC:	<i>Amministrazione, Finanza aziendale e Controllo - Accounting, Financial Management and Control</i>
AI:	<i>Artificial Intelligence</i>
CLELI:	<i>Economia e Legislazione per l'Impresa</i>
CYBER:	<i>Cyber Risk Strategy and Governance</i>
DSBA:	<i>Data Science and Business Analytics</i>
EMIT:	<i>Economics and Management of Innovation and Technology</i>
ESS:	<i>Economic and Social Sciences</i>
FINANCE:	<i>Finanza - Finance</i>
GIO:	<i>Economics and Management of Government and International Organizations</i>
IM:	<i>International Management</i>
M:	<i>Management</i>
MM:	<i>Marketing Management</i>
PPA:	<i>Politics and Policy Analysis</i>
TS:	<i>Transformative Sustainability</i>

Corsi di laurea magistrale a ciclo unico:

CLMG:	<i>Giurisprudenza</i>
--------------	-----------------------

Corsi di Dottorato:

BAM:	<i>Business Administration and Management (durata: 4 anni)</i>
EcFin:	<i>Economics and Finance (durata: 4 anni)</i>
SPS:	<i>Social and Political Science (durata: 4 anni)</i>
StatCS:	<i>Statistics and Computer Science (durata: 4 anni)</i>
LS:	<i>Legal Studies (durata: 3 anni)</i>

Cap. 1 - Sistema di Assicurazione Qualità a livello di Ateneo

Indice

1.1 PREMessa	2
1.2 PRINCIPALI AZIONI DI ADEGUAMENTO DEL SISTEMA DI AQ SVILUPPATE IN RECEPIMENTO DELLE PASSATE OSSERVAZIONI	5
AMBITO A - STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE	7
AMBITO B - GESTIONE DELLE RISORSE	15
AMBITO C - ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	26
AMBITO D - QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI	30
AMBITO E - QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE.....	33
1.3 ANALISI DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE DI ATENEo	34

Lista degli Acronimi utilizzati (in ordine alfabetico):

- 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
- CPDS: Commissione Paritetica Docenti-Studenti
- NVA: Nucleo di Valutazione
- PQA: Presidio della Qualità dell'Ateneo
- SMA: Scheda di Monitoraggio Annuale
- SUA-CdS: Scheda Unica Annuale del Corso di Studio

1.1 Premessa

In aderenza con le indicazioni contenute nelle "[Linee Guida 2024](#)" predisposte dall'ANVUR, la struttura del presente rapporto annuale ricalca sostanzialmente quella utilizzata per la relazione 2022.

Nell'analisi del Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) sintetizzata di seguito, il NVA dà riscontro ai punti di attenzione oggetto dei requisiti di sede del [modello AVA3](#) mettendo in rilievo le iniziative, le politiche e le strategie già attuate o da attuare a livello di Ateneo, le azioni di miglioramento in corso, gli elementi di novità ed i cambiamenti più significativi che hanno interessato il sistema di AQ di Ateneo nell'arco del 2023 (e nei primi mesi del 2024).

Per tutti gli aspetti procedurali e i meccanismi di funzionamento che non hanno registrato modifiche nell'arco temporale oggetto di attenzione, ci si limiterà ad un rapido richiamo delle loro caratteristiche rimandando per maggiori dettagli alle analisi e alle valutazioni contenute nelle relazioni degli anni precedenti; analoghe considerazioni valgono per gli indicatori di performance che evidenziano valori positivi e pressoché stabili nel tempo.

Al fine di inquadrare correttamente le riflessioni e le analisi svolte, il NVA ritiene opportuno richiamare gli elementi distintivi dell'Università Bocconi, sottolineati anche nella relazione 2022:

1. [L'Università Bocconi, fondata nel 1902, è stato il primo ateneo in Italia a offrire un corso di laurea in economia e commercio. L'evoluzione dell'offerta formativa e dell'attività di ricerca, nel corso del tempo, si è sviluppata secondo tre direttrici:](#)

- In termini di **discipline accademiche**, l'offerta è rimasta relativamente concentrata nei campi dell'economia, della finanza, del management e, dalla fine degli anni '90, è stata allargata ad aree disciplinari contigue o sinergiche: del diritto, delle scienze politiche e sociali e, più recentemente, dell'area STEM.
- In termini di **programmi formativi**, l'offerta ha riguardato via via tutti i livelli della c.d. "*tertiary education*" espandendosi, già dal 1971, con la creazione della Scuola di Direzione Aziendale – SDA Bocconi, al settore della formazione postgraduate (con il primo MBA e corsi executive), in un'ottica di formazione continua e life long learning.
- Per quanto riguarda la **ricerca**, la ricerca "individuale" di base svolta dai docenti è stata storicamente affiancata dalla ricerca "applicata" finanziata da esterni, in primis dalle aziende e successivamente anche dalle istituzioni pubbliche e internazionali, svolta dai Centri di Ricerca.

Le **attività di Terza Missione** (formazione continua e permanente, innovazione e disseminazione della conoscenza) sono collocate nelle unità organizzative responsabili della loro gestione (es. iniziative per gli Alumni demandate alla Direzione Alumni e Fundraising, agevolazione dell'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, gestita dall'ufficio Employer Relation&Career Service, iniziative di life-long learning, demandate a SDA,...) e coordinate a livello centrale dal Rettore alla Terza Missione, che presiede il Comitato di Supporto e Coordinamento delle Attività di TMIS.

2. [L'evoluzione di Bocconi](#) è avvenuta secondo indirizzi strategici guida, e costanti nel tempo, diversamente implementati in funzione del periodo storico:

- l'eccellenza nell'offerta formativa come elemento di vantaggio competitivo;
- la tensione alla generazione di ricerca rigorosa, utile a spostare i confini della conoscenza delle scienze sociali e a fornire un contributo alla comunità accademica internazionale e al miglioramento della società;
- un forte legame con la comunità economica e sociale nazionale;
- la proiezione internazionale, in tutte le sue componenti;
- il riconoscimento del merito come elemento chiave di sviluppo e di equità sociale;
- l'autonomia economica e finanziaria, quale presupposto dell'indipendenza intellettuale, culturale e scientifica.

Tali indirizzi sono stati alla base dei vari Piani, succedutisi già dai primi anni '80 del secolo scorso: il Piano "Bocconi 2000", relativo al periodo 1990-2000, si riprometteva di "*programmare la Bocconi del futuro e migliorare la Bocconi del presente*", attraverso l'evoluzione innovativa della ricerca e dei programmi didattici, declinati secondo una prospettiva sempre più interdisciplinare e internazionale. La tensione all'eccellenza e al miglioramento continuo, principi fondanti di tutti i sistemi di Assicurazione Qualità, hanno quindi sempre rappresentato un elemento essenziale e consolidato dello sviluppo strategico dell'Ateneo¹. Anche nei Piani Strategici successivi, di estensione quinquennale, la propensione all'innovazione si è sempre accompagnata all'impulso verso il miglioramento della qualità dell'esistente creando un raccordo, inizialmente sperimentale e via via più consolidato, tra Piano e Sistema di AQ, che nel tempo è andato strutturandosi fino ad assumere la sua forma attuale.

3. **Anche il sistema di Governance e l'assetto organizzativo accademico e amministrativo sono stati adeguati nel tempo in funzione delle strategie e degli obiettivi di medio e lungo periodo.** Il sistema di Governance accademico attuale, pur con i dovuti adeguamenti, è stato disegnato nel 2006, in concomitanza con il Piano Strategico 2006-2010 che, oltre ad incorporare i cambiamenti dell'offerta didattica con l'introduzione del c.d. 3+2, ha segnato un deciso passo avanti verso l'internazionalizzazione dei mercati e delle risorse (didattica, ricerca, docenti e staff), ponendo le basi per gli sviluppi successivi.
4. L'assetto attuale è incardinato su **due dimensioni chiave**:
 - i mercati esterni, ai quali Bocconi si rivolge con i propri programmi formativi e di ricerca, che configurano il sistema della **domanda**;
 - le risorse interne che, apportando le competenze didattiche e di ricerca, le consentono di rispondere alle sollecitazioni del contesto esterno, configurando il sistema dell'**offerta**.

Partendo da queste premesse, l'Università è organizzata in una struttura a matrice sui due lati della quale operano:

¹ Ad esempio, si richiamano iniziative quali: il programma di valutazione della didattica, introdotto già nei primi anni Novanta; la 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, a partire dagli 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.

a) Unità organizzative che hanno il compito di promuovere le relazioni con i mercati esterni, costituite da:

1. **Scuole**, incaricate della gestione dell'alta formazione nei suoi diversi ambiti.

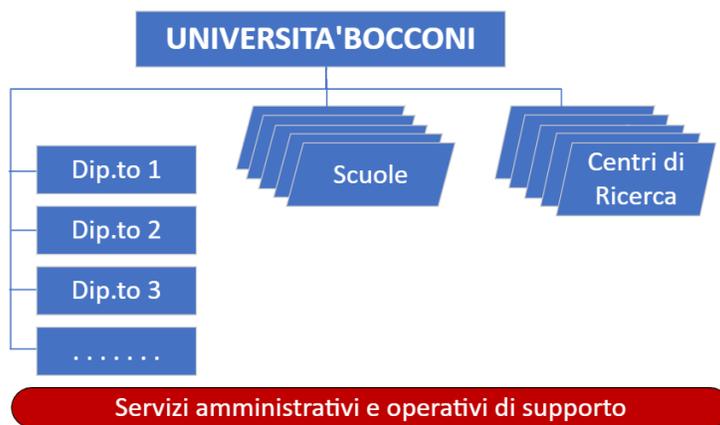
L'offerta attuale è strutturata in 5 Scuole: Undergraduate, Graduate e PhD School presidiano i diversi segmenti della formazione, mentre la School of Law presidia la relativa area disciplinare, ad esclusione dei corsi di PhD, a motivo delle specificità dei mercati di sbocco e della presenza di un corso a ciclo unico. SDA Bocconi School of Management si differenzia dalle altre Scuole: la sua missione comprende il presidio non solo dei mercati della formazione executive e dei Master post-esperienza, ma anche la ricerca in campo manageriale, in considerazione delle strettissime sinergie presenti. Anche per queste ragioni, SDA Bocconi è dotata di un'elevata autonomia e, in considerazione delle dimensioni, rappresenta un centro di profitto a sé stante, con strutture amministrative dedicate e una governance specifica.

2. **Centri di Ricerca**, costituiscono lo "strumento" finalizzato a rafforzare l'efficacia dell'azione di uno o più Dipartimenti sul fronte della ricerca, negli ambiti disciplinari di specifica competenza. Hanno la responsabilità della ricerca finanziata, costituita da *grant* competitivi e da ricerca su commessa e sono del tutto indipendenti dai Dipartimenti².

b) Unità organizzative cui sono demandati i compiti di gestione delle risorse umane e la promozione della ricerca pura e applicata, i Dipartimenti, ai quali compete:

- il reclutamento dei docenti, in coerenza con i fabbisogni esplicitati in sede di pianificazione periodica e con le posizioni autorizzate dal Rettore alla Faculty;
- la loro formazione e il loro sviluppo;
- la messa a disposizione del personale docente per le attività didattiche, di ricerca e di servizio istituzionale;
- lo sviluppo della ricerca di base, attraverso la promozione e l'indirizzo dell'attività svolta dai singoli docenti afferenti al Dipartimento, nel rispetto della loro indipendenza e del loro diritto di accesso diretto ai finanziamenti della ricerca, sia esterni che interni dell'Ateneo.

La struttura organizzativa accademica dell'Università Bocconi può essere così sintetizzata:



² Per maggiori dettagli sui compiti dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca, anche con riferimento alla Terza Missione, si rimanda al paragrafo introduttivo (I-0) della Scheda Unica Annuale per le attività di Terza Missione e Impatto Sociale (SUA-TM).

Pur in presenza di una struttura organizzativa matriciale, tutte le strutture e i servizi amministrativi sono centralizzati – con l'eccezione di SDA – al fine di assicurare lo sfruttamento delle sinergie e l'omogeneità dell'indirizzo complessivo.

L'area amministrativa è governata dal Consigliere Delegato; il suo [assetto organizzativo](#) viene periodicamente rivisto per assicurare efficacia ed efficienza di tutti i Servizi, in primis quelli direttamente a supporto delle strutture accademiche.

1.2 Principali azioni di adeguamento del sistema di AQ sviluppate in recepimento delle passate osservazioni

Come si desume dal **Report Annuale del Presidio di Qualità (PQA) sul 2023**, illustrato dalla sua Presidente al Nucleo nella seduta del 27 febbraio 2024, il 2023 si è caratterizzato per il completamento del processo di riesame critico di tutte le principali componenti del sistema interno di AQ, coordinato da una "Cabina di Regia" costituita a fine 2021. Tale gruppo di lavoro, composto da membri del Presidio, del Nucleo di Valutazione e della Direzione Planning, Control & Valuation, aveva il mandato di coordinare le attività propedeutiche utili alla definizione degli interventi di aggiornamento e revisione da apportare al sistema di AQ e le eventuali necessità di revisione del sistema di Governance, anche alla luce delle novità prospettate dal DM n.1154/2021 e successivamente tradottesi nel rilascio, da parte di ANVUR, della nuova versione del modello AVA.

Le attività di adeguamento del sistema di AQ (di carattere procedurale, organizzativo e documentale) sono state finalizzate a garantirne la permanenza dell'adeguatezza e della validità rispetto al nuovo contesto di riferimento interno, conseguente alla definizione e alla messa in opera del [Piano Strategico](#) (PS) di Ateneo per il quinquennio 2021-2025, e della revisione del modello di accreditamento nazionale AVA.

Nei primi mesi del 2023 la "Cabina di Regia" ha consegnato al Presidio un documento che riepiloga le azioni di miglioramento da attuare, derivanti dal riesame del sistema di AQ effettuato.

Sulla scorta di queste indicazioni, **nel 2023 il Presidio** ha avviato una serie di **attività ritenute prioritarie** e riepilogate nella sua relazione annuale, relative ai seguenti temi:

1. L'erogazione della **survey sulla valutazione dei servizi rivolta a Faculty e Staff**, in un nuovo formato con contenuti personalizzati in base alla categoria di appartenenza dell'utente.
2. L'integrazione della **composizione del Presidio con una rappresentanza studentesca** e l'inclusione di **uno studente nel Nucleo di Valutazione**, previa revisione dello Statuto e dei regolamenti dei due organi.
3. La **revisione di tutte le linee guida e dei documenti di AQ** al fine di verificarne la coerenza e l'adeguatezza rispetto all'evoluzione della normativa interna ed esterna.
4. Il completamento dell'**implementazione del sistema di AQ relativo ai PhD**.
5. La realizzazione di una **piattaforma/repository online**, in grado di garantire l'accesso (da parte dei vari stakeholder) a tutte le risorse, materiali formativi e informativi utili sul tema dell'AQ.

In aggiunta, facendo seguito a **specifici suggerimenti riportati dal NVA** all'interno della sua **relazione dello scorso anno**, il Presidio di Qualità nel 2023 ha provveduto a:

1. l'istituzione di un **comitato** con il compito di coordinare e promuovere le **attività di Terza Missione e Impatto Sociale**, oltre che monitorarle ed effettuarne il riesame.
2. l'avvio dello sviluppo di un **progetto volto alla realizzazione di un sistema informativo integrato**, ai fini di migliorare l'efficienza e la tempestività del sistema di monitoraggio.
3. il coordinamento della **compilazione della matrice di Tuning** per ciascuno dei CdS attivi. A regime, la compilazione della matrice sarà curata dalla Direzione Academic Affairs.
4. l'approfondimento delle possibili cause sottostanti le **criticità relative agli indici di soddisfazione dei laureandi** (iC18 e iC25), con discussioni all'interno dei Consigli di Scuola e interventi nell'offerta (a livello di singolo CdS), come meglio dettagliato nel cap. 2 della presente relazione.

La Cabina di Regia ha esaurito i suoi compiti a inizio 2023 con il completamento della revisione del sistema di AQ e l'identificazione della necessità di costituire un comitato finalizzato a formalizzare e rendere sistematico il riesame del Sistema di Governo e di AQ. Da aprile 2023 non è più attiva ed in sua sostituzione il Consiglio di Amministrazione ha formalizzato la costituzione di un *Comitato di Programmazione e Raccordo* degli ambiti di pianificazione strategica e operativa, sistema di qualità e sistema di Governance, il cui ruolo e compiti sono definiti dal Regolamento Generale di Ateneo. Tale organo è composto dal Presidente dell'Università, Rettore, Consigliere delegato, Dean of Strategy, Presidente del Presidio di Qualità, Presidente del Nucleo di Valutazione e Responsabile della Pianificazione, Valutazione e Controllo di Gestione.

Tra le attività prioritarie avviate dal Comitato tra luglio e dicembre 2023, la più rilevante riguarda l'aggiornamento del Piano Strategico, mediante l'attivazione di 8 gruppi di lavoro, per:

- il monitoraggio di obiettivi e KPI;
- l'analisi della realizzazione degli obiettivi del Piano e la definizione di eventuali aggiornamenti per il periodo 2023-25;
- l'eventuale ridefinizione di obiettivi operativi, azioni, target e responsabili.

Il NVA ritiene opportuno riportare, nel riepilogo che segue, le principali considerazioni di sintesi in merito alla valutazione condotta sull'adeguato soddisfacimento complessivo degli "indicatori" in cui si articolano i requisiti di qualità di sede previsti dal modello AVA3 in vigore, alla luce della complessiva documentazione di AQ presa in esame e delle verifiche direttamente compiute sulle modalità e il grado di applicazione dei suddetti requisiti.

Ambito	Descrizione
A	STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE
B	GESTIONE DELLE RISORSE
C	ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ
D	QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI
E	QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE

Verifica da parte del NVA del sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo, secondo lo schema dei requisiti degli Ambiti A, B, C, D, E del modello di accreditamento AVA3

Ambito A - STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

a. A.1 - Qualità della didattica, della ricerca, della TMIS e delle attività istituzionali nelle politiche e nelle strategie di Ateneo:

La qualità della didattica, della ricerca e della Terza Missione e Impatto Sociale (TMIS) dell'Ateneo è resa esplicita già nella [mission](#) di Bocconi, libera università che persegue l'eccellenza nella ricerca e nell'istruzione, prefiggendosi di: offrire una formazione universitaria all'avanguardia in tutti i segmenti dell'offerta formativa terziaria, in un'ottica di life-long learning; far progredire le frontiere della conoscenza nelle scienze sociali fornendo un contributo alla comunità internazionale degli studiosi; contribuire allo sviluppo socio-economico di Milano e della comunità nazionale.

Questa visione viene esplicitata nei Piani Strategici, contestualizzata rispetto al periodo storico.

Nel 2020 Bocconi ha approvato la [Vision 2030](#) e la sua declinazione nel Piano Strategico 2021-25.

La Vision 2030, formulata tenendo conto del contesto di riferimento e dei contributi dei principali stakeholder dell'Ateneo (tra cui employer, rappresentanti del Consiglio di Amministrazione, dell'[International Advisory Council](#), degli studenti e del Board della [Alumni Community](#)), definisce sei obiettivi principali di sviluppo di questo decennio.



I sei obiettivi strategici sono stati tradotti in obiettivi operativi e azioni per il quinquennio 2021-'25, formulati considerando il contesto socio-economico e culturale, le potenzialità di sviluppo e la sostenibilità delle risorse e costantemente monitorati per verificarne l'effettiva attuazione.

Il Piano Strategico declina i 6 obiettivi di lungo periodo in 39 schede operative cui sono collegate in modo puntuale 109 azioni, con relativi indicatori e target monitorati su base annuale ("Detailed Quantitative Targets"). Nel Piano è stato definito inoltre un sottoinsieme di 31 target ritenuti particolarmente rappresentativi ai fini della verifica dell'andamento del PS, i c.d. "Main Quantitative Target" (All.1), anch'essi monitorati annualmente. Il [Comitato di Programmazione e Raccordo](#)³ a fine 2023 ha attivato un processo di valutazione di metà percorso del grado di attuazione del Piano Strategico. L'analisi è stata condotta da gruppi di lavoro e ha tenuto conto del flusso di feedback ricorrente proveniente dagli stakeholder periodicamente consultati. L'aggiornamento ha confermato la validità dei sei obiettivi strategici, rivisto alcuni obiettivi operativi e azioni collegate - prevalentemente a seguito di mutamenti di contesto - e prodotto alcune modifiche e raccomandazioni per il periodo 2026-2030; il documento finale è stato approvato dal CdA del 22 aprile 2024.

Questo monitoraggio ha anche permesso di valutare la sostenibilità economica e finanziaria, analizzando gli scostamenti tra i risultati pianificati - aggiornati tenendo conto dell'impatto dell'inflazione - e quelli a consuntivo.

Gli obiettivi strategici e operativi costituiscono il punto di riferimento per la predisposizione del budget annuale e delle proiezioni per il biennio successivo, per la stesura dei Piani Triennali di Dipartimento, per i sistemi di incentivazione della faculty e la valutazione delle performance del

³ Il Comitato di Programmazione e Raccordo è un organo che, ai sensi dell'art. 51 del [Regolamento Generale di Ateneo](#), è deputato ad assicurare il coordinamento e la sintesi fra l'indirizzo strategico, quello operativo-gestionale nelle sue diverse componenti e il sistema e i processi di Assicurazione Qualità.

personale. I documenti e i monitoraggi sono resi disponibili ai membri del Comitato Rettorale, ai Direttori di Dipartimento e ai dirigenti amministrativi.

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

I processi di AQ supportano il raggiungimento degli obiettivi strategici. La visione della qualità dell'Ateneo è declinata nelle Politiche di qualità per le aree della [didattica](#), della [ricerca](#) e della [Terza Missione](#), costantemente aggiornate e coerenti con gli obiettivi strategici. La responsabilità della loro attuazione è dei vertici organizzativi ai diversi livelli: Per l'Ateneo Rettore e Consigliere Delegato, Direttori per i Dipartimenti, e Direttori per i Corsi di Laurea, secondo una precisa matrice delle responsabilità.

Il [Presidio di Qualità](#) orienta e cura i processi e le attività verso il rispetto dei criteri di AQ e la coerenza con le Politiche di cui sopra, mentre il [Nucleo di Valutazione](#) supervisiona e valida i processi relativi e svolge un'importante funzione di stimolo per il loro miglioramento e la loro diffusione.

Il NVA ritiene che il sistema di Governance e di AQ sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici di AQ e valuta positivamente il processo di revisione e aggiornamento del Piano coordinato dal Comitato di Programmazione e Raccordo.

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

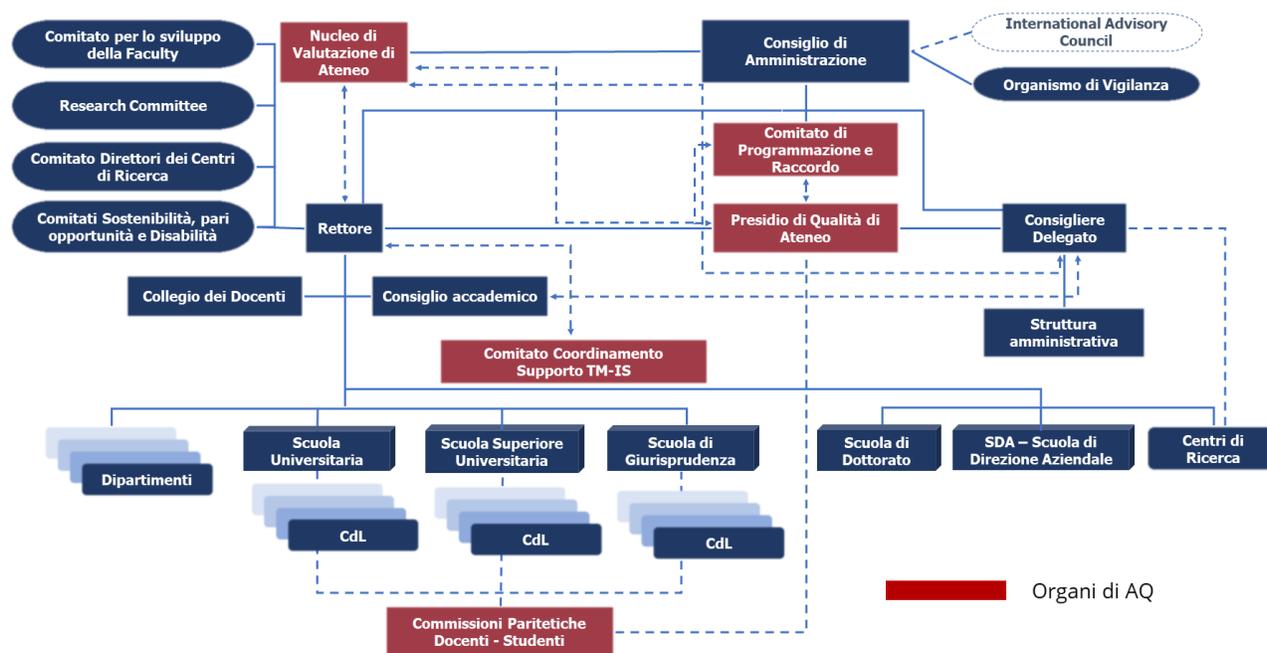
L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi operativi è assicurata attraverso l'implementazione del sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità.

Il Sistema di Governo di Bocconi è definito dallo [Statuto](#) e dal [Regolamento Generale di Ateneo](#), aggiornati nel 2023 per allinearsi all'evoluzione della legislazione italiana ed europea e al percorso di sviluppo effettuato dall'Ateneo nell'ultimo decennio, caratterizzato da un'accelerazione nell'internazionalizzazione del corpo docente e studentesco, e dalla transizione verso lo spettro ampio delle scienze sociali (economia, management, giurisprudenza, scienze politiche) e delle data & computing sciences. L'adeguamento dello Statuto ha riguardato, tra l'altro: l'estensione del mandato Rettorale da 2 a 3 anni, l'allargamento della composizione del Nucleo di Valutazione alla componente studentesca, la costituzione del **Comitato di Programmazione e Raccordo**, cui compete assicurare il coordinamento e la sintesi tra indirizzo strategico, amministrativo gestionale e il sistema di AQ.

A valle dell'aggiornamento di Statuto e RGA sono stati rivisti i principali regolamenti (Regolamento della didattica, regolamenti dei Dipartimenti, Regolamento di Amministrazione e Finanza).

L'aggiornamento dello Statuto e dei Regolamenti recepisce, tra l'altro, le raccomandazioni della Cabina di Regia.

L'architettura del sistema di governo e di AQ si articola come segue:



L'attuale configurazione del sistema di AQ è la risultante delle azioni di miglioramento identificate nel corso del 2023 dalla Cabina di Regia e dal Nucleo di Valutazione, che hanno riguardato, oltre a quanto già sopra indicato in relazione al sistema di Governo:

- a. **l'adeguamento del sistema di AQ dei dottorati di ricerca alle linee guida del modello AVA3**, mediante: l'attivazione dei tavoli di consultazione degli stakeholders, l'aggiornamento del PhD Faculty Board e l'avvio della stesura dei riesami ciclici;
- b. **l'istituzione, a novembre 2023, del "Comitato di supporto e coordinamento delle attività di Terza Missione e Impatto Sociale"**, presieduto dalla Prorettrice alla Strategia (con delega alla TMIS) e composto dai rappresentanti delle Direzioni amministrative coinvolte nelle attività. I compiti della nuova struttura riguardano: l'aggiornamento della mappatura delle attività di TMIS, il monitoraggio dei risultati, la predisposizione della SUA e del riesame annuale, assicurando il perseguimento degli obiettivi di TMIS indicati nel Piano Strategico.

Le strutture e gli organi che costituiscono il sistema di AQ sono messi in condizione di esercitare il proprio ruolo e i compiti assegnati in modo corretto ed efficace, sia per le dotazioni di risorse e il supporto tecnico-organizzativo-informativo messo a disposizione, sia per il livello di autonomia e discrezionalità ad essi riconosciuto, così come gli organi e i soggetti responsabili della realizzazione del Piano Strategico ([Rettore](#), [Prorettori](#), [Dean](#), Direttori di [Dipartimento](#), Direttori di [Centri di Ricerca](#), [Consigliere Delegato](#), [Dirigenti amministrativi](#), etc.).

Il modello organizzativo alla base del sistema di AQ è fondato su una precisa assegnazione di ruoli e responsabilità ai vari attori coinvolti, codificata negli specifici regolamenti di Ateneo e, per quanto riguarda in particolare i compiti relativi all'AQ, nei documenti *"Ruoli e responsabilità per l'Assicurazione della Qualità"* e nelle correlate *"Matrici delle responsabilità di Ateneo"*. L'azione di tutte le strutture e i soggetti che operano, ai diversi livelli, all'interno dell'Ateneo è coordinata dagli organi centrali di governo e si sviluppa basandosi su un'ampia condivisione dei dati e delle informazioni a più livelli, assicurata dall'operare di consolidati flussi informativi e documentali.

Circa le performance, si evidenzia il legame tra visione strategica, obiettivi assegnati a faculty/staff e relativi processi di valutazione/incentivazione. Ciò garantisce coerente allineamento tra strategia pianificata e azioni attuative. In generale, gli obiettivi strategici e operativi nonché le azioni attuative vengono assegnati ai responsabili accademici e amministrativi sulla base di ruoli/responsabilità di loro competenza e sono monitorati ai diversi livelli della struttura organizzativa ai fini della definizione delle azioni di miglioramento **secondo il ciclo PDCA**, che si alimenta sulla base della visione generale della qualità definita dall'Ateneo e delle politiche e delle strategie conseguentemente sviluppate.

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**⁴.

Il NVA ritiene che la struttura del sistema di AQ sia adeguata e apprezza, tra gli altri, i recenti interventi apportati, in ottica di miglioramento continuo, che hanno portato alla creazione del Comitato di Programmazione e Raccordo, di un Comitato per la TMIS e il completamento dell'implementazione del sistema di AQ relativo Dottorati di Ricerca secondo le nuove linee guida ANVUR.

c. *A.3 - Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati:*

Nel 2006, Bocconi ha definito un **sistema strutturato di monitoraggio** che, partendo dagli obiettivi strategici, si estende ai principali ambiti dell'Università – didattica, ricerca e TMIS – e alle strutture accademiche ad esse deputate: Scuole e CdS, Dottorati, Dipartimenti e CdR.

⁴ L'ufficio, che attualmente comprende sette persone:

- 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 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 e 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) e organizza le indagini rivolte a studenti, docenti e staff, volte a misurare la loro soddisfazione sui servizi interni.
- supporta operativamente 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.

Le performance sono monitorate annualmente tramite indicatori “interni” riepilogati in dashboard chiamate “Tableau de Bord”. Questo set di indicatori è integrato dai dati provenienti da fonti esterne (ANVUR, MUR e VQR ranking internazionali) e dai risultati di un articolato sistema di survey per la rilevazione delle opinioni dei principali stakeholder interni (studenti, dottorandi, laureandi e laureati, dottori in ricerca, docenti e staff amministrativo) sulla didattica e sui servizi.

I monitoraggi e le survey sono gestiti operativamente dalla Direzione Planning, Control & Valuation (PCV). I monitoraggi sono strutturati su **due livelli principali**:

1. **di Ateneo**, per il monitoraggio periodico degli obiettivi di Piano Strategico;
2. **di singole strutture**: accademiche (Dipartimenti, Scuole e CdS/PhD, CdR) e trasversali (iniziative di TMIS).

Oltre che dai monitoraggi effettuati dalla Direzione PCV, le performance accademiche sono oggetto di analisi sistematiche ad hoc, relative ad aspetti ritenuti di particolare criticità (i.e. recruiting e placement). Tali monitoraggi sono effettuati dalla Direzioni amministrative responsabili in modo continuo e sistematico e in sintesi trasmessi ai Responsabili accademici e amministrativi.

Un ultimo livello di monitoraggio riguarda le performance individuali di docenti e staff amministrativo ai fini della loro valutazione e dell'applicazione dei meccanismi di incentivazione. Il processo di valutazione della Faculty è di competenza del Prorettore alle Risorse umane, affiancato dalla Direzione People&Culture; per lo staff amministrativo, della Direzione People&Culture.

Per quanto riguarda il sistema di AQ, i risultati dei monitoraggi vengono sistematicamente analizzati da tutti gli organi e le strutture di AQ, in particolare da quelli cui compete la responsabilità dei processi di riesame. **Le azioni di miglioramento generate dai processi di riesame sono mappate in un cruscotto apposito dal Presidio di Qualità**, che ne verifica periodicamente l'effettiva realizzazione e l'efficacia. Il PQA rende conto periodicamente agli organi di Governo e al NVA sui risultati e le evidenze emergenti, segnalando criticità e possibili miglioramenti.

È in corso la revisione dell'architettura del sistema di reporting, la cui conclusione è prevista entro la fine del 2024. Per quanto riguarda l'infrastruttura informatica di gestione dei dati e la sua interoperabilità, il progetto è condizionato da alcune criticità che derivano dai gestionali utilizzati e dalle numerose personalizzazioni effettuate nel corso del tempo: la conclusione del progetto è prevista per la fine del 2025.

Il NVA raccomanda di proseguire nella creazione di una infrastruttura informatica di supporto basata sull'interoperabilità di tutti i sistemi e nella produzione dei dati di monitoraggio con un sistema di reportistica strutturato (dashboard) collegato ad un database centralizzato, per aumentare l'efficienza e l'efficacia del processo.

d. *A.4 - Riesame del funzionamento del sistema di Governo e di AQ dell'Ateneo:*

1. **Il Sistema di Governo viene periodicamente sottoposto a momenti di verifica e aggiornamento**, in modo da assicurarne costantemente l'adeguatezza rispetto alla visione, agli obiettivi e alla strategia dell'Ateneo. I principali momenti chiave sono: il rinnovo della Governance,

i cicli di pianificazione strategica, oltre a eventuali input dal sistema di AQ e cambiamenti esterni significativi.

2. **Il riesame del sistema di Governo e di AQ sarà predisposto alla fine del 2024 dal “[Comitato di Programmazione e Raccordo](#)” e sottoposto all’approvazione del CdA/CE.** Ai fini del riesame il Comitato prenderà in considerazione, tra l’altro: lo stato di avanzamento delle azioni definite nel Piano Strategico di Ateneo; lo stato di avanzamento delle azioni definite dal PQA nell’ambito del sistema di AQ; la relazione del Nucleo di Valutazione e i suggerimenti raccolti dagli stakeholder interni ed esterni, tramite focus group, survey e audizioni. Sulla base delle eventuali criticità individuate, verranno definite possibili azioni di miglioramento, che saranno successivamente monitorate da parte del PQA in appositi cruscotti, per la verifica della loro effettiva implementazione. Le responsabilità di attuazione sono distribuite tra PQA, NVA e altre componenti accademiche e amministrative.
3. Il Comitato di Programmazione e Raccordo si avvale del **contribuito dei principali stakeholder interni ed esterni**. Si sottolinea in particolare il ruolo dell’[International Advisory Council \(IAC\)](#), che assiste il Consiglio di Amministrazione nella definizione della strategia globale dell’Ateneo, così da anticipare le tendenze future e generare opportunità di crescita per i suoi network (studenti, docenti, Alumni, donor ed employer), al fine di rafforzarne la reputazione e il posizionamento nel mondo.
4. **Prima della sistematizzazione del processo di riesame**, come anticipato in relazione al punto di attenzione A.2, **l’aggiornamento del sistema di AQ è stato coordinato dalla “Cabina di Regia”**, il cui ruolo è stato già illustrato al par. 1.2.

Il NVA ritiene che il Comitato di Programmazione e Raccordo, per composizione e funzioni, sia adeguato a svolgere le attività di riesame e, come esito dei processi già avviati, suggerisce la formalizzazione in tempi brevi di un riesame complessivo del Sistema di Governo e di AQ, in modo da verificare la loro adeguatezza ai fini dell’attuazione del Piano Strategico e del raggiungimento dei suoi obiettivi.

e. *A.5 - Ruolo attribuito agli studenti:*

Gli studenti partecipano attivamente ai processi decisionali dell’Università attraverso [rappresentanze previste statutariamente](#) in vari organi, come il Consiglio di Amministrazione, il Consiglio Accademico, il Collegio dei Docenti, i Consigli di Scuola e Dipartimento e i Comitati di Corsi di Studio, oltre che in numerosi comitati quali il Consiglio Direttivo dell’ISU Bocconi e il Comitato di Coordinamento delle Attività Studentesche ed Associate (CASA).

Gli studenti svolgono un ruolo concreto [nei processi di Assicurazione Qualità](#) dei Corsi di Studio, con coinvolgimento effettivo nei gruppi di riesame e nelle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS) oltre che nel Presidio di Qualità e nel Nucleo di Valutazione.

Gli studenti portano contributi e proposte negli organi di gestione e AQ e prendono parte a **iniziative di ascolto strutturato e focus-group** attivati in occasione di esigenze specifiche⁵.

Dai focus group attivati sono scaturiti, ad esempio, spunti che hanno portato alla **realizzazione di un video-messaggio del Rettore e del rappresentante degli studenti in CdA** ("[The starting point of constructive changes](#)") per incentivare la partecipazione alle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica, aggiornato nel 2023.

Infine, gli studenti di CdS e PhD partecipano attivamente ai processi di valutazione dei Corsi di Studio con la compilazione dei questionari di customer satisfaction.

Di seguito sono riepilogate le rilevazioni attive:

Chi valuta	Cosa valuta	Tempistiche	Ultima somministrazione	Questionari somministrati	Questionari compilati	Tasso di redemption
Studenti Corsi di Studio (Undergraduate, Graduate e Law)	Valutazione della didattica	Metà/ fine semestre	a.a. 2023-24	108.174	99.967	92,4%
	Valutazione esperienza universitaria*	Iscrizione all'appello di laurea	a.a. 2022-23	4.671	4.316	92,4%
	Valutazione a 1, 3 e 5 anni dalla laurea	Ad 1, 3 e 5 anni dalla laurea	Edizione 2023	9.843	4.841	49,2%
	Valutazione servizi I fase	Annuale	Gennaio 2024	14.055	7.512	53,4%
	Valutazione servizi II fase	Annuale	Settembre 2024	ND	ND	ND
Studenti Dottorati di Ricerca	Valutazione della didattica	Al termine di ogni insegnamento	a.a. 2023-24	1.034	945	91,4%
	Valutazione di ogni anno di corso	Al termine di ogni anno di corso	a.a. 2023-24	179	152	84,9%
	Valutazione a 1 e 2 anni da conseguimento titolo	A 1 e 2 anni dal conseguimento del titolo	a.a. 2023-24	77	44	57,1%
	Valutazione dei principali servizi interni	Al termine di un anno di corso	a.a. 2022-23	179	152	84,9%

(*) Nell'ambito della rilevazione sull'esperienza universitaria, i laureandi sono chiamati ad esprimere anche una valutazione sui servizi (III fase della valutazione servizi).

Il Nucleo rileva una diffusa partecipazione degli studenti nei vari organi di AQ, prende atto con favore dell'inclusione di una rappresentanza studentesca in tutti gli organi di AQ e apprezza il coinvolgimento attivo degli studenti.

⁵ A solo titolo di esempio, si cita la consultazione degli studenti per la raccolta di feedback in merito al nuovo portale di Ateneo sulla Qualità, B-Quality.

Ambito B - GESTIONE DELLE RISORSE

Sotto ambito B1 - Risorse Umane

f. B.1.1 - Reclutamento e qualificazione del personale docente e di ricerca:

1. La strategia di gestione della faculty è descritta nel documento **“Politiche di Gestione della Faculty Bocconi”** (c.d. “Libro Bianco”), che definisce profili contrattuali, prerogative e modalità di assegnazione ai Dipartimenti, costantemente rivisto in funzione dell’evoluzione delle strategie di sviluppo del corpo docente.
2. La quantificazione del fabbisogno di docenti è determinata centralmente a livello complessivo in funzione dei piani di sviluppo dell’offerta formativa, della ricerca e delle attività istituzionali che concorrono a determinare la strategia dell’Università. **Il corpo docente è allocato ai Dipartimenti con un sistema di punti organico distinti per tipologia** (Research e Teaching). Una parte consistente del reclutamento nell’ultimo biennio ha riguardato il neocostituito Dipartimento di Computing Sciences, fondamentale per l’espansione nell’area STEM.
L’incremento del numero dei docenti stranieri e/o con esperienza di lavoro internazionale costituisce da quasi due decenni uno dei cardini della strategia di Bocconi, in quanto leva che rende possibile l’internazionalizzazione dell’offerta formativa e della ricerca. Per rispondere a questa necessità l’università ha introdotto figure contrattuali comparabili a quelle presenti nel Job Market internazionale (Assistant Professor, Lecturer) e suddiviso la Faculty in Research Faculty (con focalizzazione principale sulla ricerca) e Teaching Faculty, specializzata nella didattica (Lecturer), con percorsi di carriera differenziati.

Il reclutamento avviene principalmente nel job market internazionale, con criteri rigorosi per la selezione dei candidati, basati sulla qualità del profilo scientifico e didattico e sull’internazionalità del curriculum. Le modalità sono differenti a seconda che si tratti figure junior o senior:

- Con riferimento al **reclutamento Junior**, l’Ateneo partecipa regolarmente al junior job market con le Academy internazionali.
- Per il **reclutamento Senior**, Bocconi rispetta le best practice internazionali e la normativa universitaria, ricorrendo in modo puntuale alle procedure di **chiamata diretta con nulla osta MUR**.

I docenti della “core faculty” di nazionalità estera sono passati dal 10% del 2011 al 25,5% del 2023.

Nelle procedure di valutazione delle candidature, gli attori principali sono il **Comitato Hiring di Dipartimento (Junior e Senior)** con funzioni istruttorie, il **Consiglio di Dipartimento** che si esprime dopo aver acquisito, tramite il Rettorato, il parere di almeno 6 referee internazionali di chiara fama di cui la metà è proposta dai candidati stessi (referee dipendenti) e gli altri scelti dal Rettore e Prorettore per la Faculty (referee indipendenti). La delibera finale è di competenza del **Collegio dei Docenti e del CdA che si avvale del parere consultivo del Comitato per la Faculty** composto da docenti Bocconi ed esterni.

L'**International Faculty Office (IFO)** gestisce il processo di reclutamento e onboarding, offrendo supporto per pratiche di relocation (immigrazione, alloggio, scuole per i figli e consulenza su incentivi fiscali e previdenziali, etc.).

3. **Bocconi utilizza un sistema di incentivi e premialità basato su una serie di misure**, tra le quali si segnalano:
 - **Modello Retributivo Bocconi (MRB):** Un meccanismo retributivo flessibile con una quota variabile legata ai risultati nella ricerca, didattica e attività di servizio.
 - **Fondi individuali per la ricerca:** Assegnati in base alle pubblicazioni del docente nel precedente triennio. Nel 2023 sono stati assegnati ai docenti della Core Faculty oltre 2 M€ di fondi di ricerca.
 - **Premi di eccellenza nella ricerca:** Riconoscimenti monetari e sociali per pubblicazioni su riviste prestigiose. Nel 2023, sono stati assegnati 47 premi per un totale di circa 320.000€.
 - **Premi di impatto:** Per le pubblicazioni con maggior impatto sociale, assegnati due premi nel 2022 e 1 nel 2023.
 - **Premi di eccellenza nella didattica:** Basati sulla valutazione degli studenti e sulle innovazioni didattiche. Nel 2023, sono stati assegnati 30 premi per un totale di 100.000 €.
 - **Riduzione del carico didattico:** Concessa ai docenti con elevate performance nella ricerca, con oltre 2.000 ore di riduzione assegnate nel 2022-23.
4. **L'Ateneo promuove la crescita e l'aggiornamento scientifico e didattico dei docenti attraverso diverse iniziative:**
 - **Mentoring:** I direttori di Dipartimento (o docenti senior da loro delegati) guidano i docenti junior nel percorso di "tenure".
 - **Seminari:** Organizzati dai Dipartimenti per favorire lo scambio di conoscenze, includono seminari interni, con esponenti accademici esterni e seminari di fine sabbatico.
 - **Formazione:** La struttura **BUILT** (*Bocconi University Innovations in Learning and Teaching*) organizza interventi di formazione per docenti neo-assunti e seminari/workshop di aggiornamento per tutto il corpo docente, focalizzati su tecniche d'insegnamento e nuove tecnologie.
 - **Progetti di Miglioramento della Didattica:** Finanziati dall'università, questi progetti mirano a migliorare le performance didattiche. Per l'a.a. 2023-24, sono stati finanziati **88 progetti per un totale di circa 253.000€.**
 - La **partecipazione diffusa dei docenti a organi e comitati dell'Ateneo e agli organi di AQ** garantisce che le istanze di miglioramento del sistema di governo, di AQ e dei servizi siano sempre considerate. Inoltre, i docenti partecipano alla survey di valutazione dei servizi, contribuendo ulteriormente al miglioramento continuo.
 - **Con riferimento ai Tutor Didattici, l'Università ha scelto di adottare un modello per cui** diverse figure di riferimento altamente specializzate supportano gli studenti nel corso dei loro studi e sulla base di specifiche tematiche. Per questioni legate al piano di studi, gli studenti possono rivolgersi al Direttore del Corso di Studi, al suo Assistente e alla Segreteria del Direttore. Inoltre, per molti insegnamenti, in base al numero di iscritti e alla natura della

materia, sono previsti dei teaching assistant (docenti junior) che aiutano gli studenti con esercitazioni di gruppo, chiarimenti, assistenza in aula e correzione dei compiti.

g. *B.1.2 – Reclutamento, qualificazione e gestione del personale tecnico-amministrativo:*

L'Università Bocconi:

1. nel Piano Strategico 2021-2025, **riconosce allo staff un ruolo centrale nel supporto alla Faculty e agli studenti**. Il Piano, aggiornato nel 2023, prevede un aumento quantitativo dello staff da 650 ad un massimo di 750 FTE entro il 2025 e l'aumento della componente con provenienza e/o esperienza internazionale e un bilanciamento di genere.
2. **attraverso la Direzione People&Culture, gestisce il processo di rilevazione dei fabbisogni d'organico** e approvazione degli incrementi, definito Human Capital Planning (HCP); la Direzione gestisce inoltre i processi di selezione, inserimento, sviluppo, formazione, valutazione delle performance e politiche retributive.
3. **monitora costantemente i dati relativi al personale tecnico-amministrativo (staff) rispetto al numero di studenti e docenti**, assicurando che i CdS, i Dottorati di Ricerca e i Dipartimenti dispongano di risorse umane adeguate, in linea con gli obiettivi strategici e l'equilibrio economico-finanziario.
4. **programma annualmente il lavoro dello staff**, definendo obiettivi, responsabilità e risorse in linea con la strategia dell'Ateneo e le esigenze dell'offerta formativa. Questo avviene attraverso:
 - **Definizione del budget:** La Direzione Planning, Control & Valuation gestisce il processo di pianificazione del budget, coinvolgendo le unità organizzative, che sono chiamate a predisporre relazioni su obiettivi e attività. Le richieste di variazione del personale sono verificate per coerenza e sostenibilità economica dalla Direzione People&Culture con il Consigliere Delegato e la Direzione Planning, Control & Valuation.
 - **Assegnazione degli obiettivi:** Il Consigliere Delegato assegna obiettivi annuali, legati agli obiettivi strategici, ai responsabili delle Direzioni i quali, a cascata, li assegnano a tutto il personale. L'assegnazione degli obiettivi è parte integrante del sistema di valutazione delle performance dello staff amministrativo ridefinito alla fine del 2020. Il contributo di tutto il personale allo sviluppo e al successo dell'Università viene riconosciuto attraverso il **premio di risultato**, erogato annualmente e basato sul miglioramento di indicatori di performance dell'Ateneo, sia economici che di qualità. Inoltre, per incentivare prestazioni eccellenti di dirigenti e dipendenti con ruoli ad alto impatto o esposizione esterna, è previsto un **sistema di retribuzione variabile (MBO)** legato al raggiungimento degli obiettivi assegnati.
 - **Iniziative di formazione:** Dal 2022, il pacchetto "TrainUp" offre un insieme strutturato di iniziative di formazione diviso nelle sei aree del modello di leadership (Team, Achievement, Driving people, Accountability, Sustainability, Innovation). Alla formazione individuale si affiancano piani di formazione destinati a tutto lo staff, quale il ciclo di incontri "Inside Bocconi Series", organizzato a partire dal 2023 e finalizzato a far conoscere meglio le diverse Direzioni, il lavoro che svolgono e le persone che ne fanno parte.

5. ha implementato un sistema di **premi e incentivi per lo staff basato sulle performance istituzionali e personali, valutate attraverso il sistema "Value-Up"**. Questo include bonus economici, incrementi salariali e passaggi di categoria per riconoscere le responsabilità lavorative. Circa un terzo dello staff viene premiato selettivamente.
6. **Promuove la "job rotation"** per valorizzare le competenze dello staff e **offre un Graduate Program** per l'inserimento di nuove professionalità con alto potenziale da destinare principalmente ai servizi di supporto al business, con rotazioni semestrali in diverse Direzioni, prima dell'assegnazione stabile, in modo da assicurare una visione globale dell'Università.
7. per favorire l'equilibrio tra vita privata e lavorativa, offre **Smart Working, accesso agevolato all'Asilo Nido Bocconi, e uno sportello sociale gestito da ISSIM** per supporto in ambito lavorativo, sociale e sanitario. Dal 2023, è disponibile un'Area Mindfulness on campus. Inoltre, sono previste polizze sanitarie e riduzioni nelle fee di iscrizione ai corsi per i figli dei dipendenti.
8. attua diverse **iniziative di coinvolgimento e ascolto dello staff**, tra cui: la **partecipazione agli organi decisionali (es. Consigli di scuola e organi di AQ); incontri periodici con il Consigliere Delegato per espressioni libere; momenti di ascolto organizzati dalle Direzioni o da HR**

Bocconi ha anche introdotto due ulteriori forme di ascolto:

- **Whistleblowing Pool:** Per segnalare violazioni di normative o procedure in modo riservato.
- **Consigliera di Fiducia:** Per consulenza e assistenza a chi si sente vittima di discriminazioni o molestie.

Il NVA conferma la sua valutazione positiva in merito alle azioni implementate per garantire l'adeguatezza delle risorse e il loro costante monitoraggio, che hanno portato alla realizzazione di un sistema di reclutamento per la faculty e lo staff amministrativo funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici. Rilevando la presenza di pratiche pienamente adeguate di pianificazione, gestione e valutazione del personale amministrativo il NVA suggerisce all'Ateneo di riunire in un unico documento le policy riferite a tutte le fasi del processo di sviluppo dello staff (analogamente rispetto a quanto è stato fatto per i docenti, con le "Politiche di Gestione della Faculty Bocconi") con l'obiettivo di favorirne la condivisione e comunicazione interna.

B.1.3 - Dotazione di personale e servizi per l'amministrazione e il supporto alla didattica, alla ricerca ed alla TMIS

1. Il modello organizzativo Bocconi si basa sui servizi di Ateneo e coerentemente prevede che il **personale amministrativo afferisca alle Direzioni centrali** (riporto gerarchico) erogando servizi relativi alla didattica, ricerca e TMIS. Una parte di questo personale è collocato operativamente presso Scuole, Centri di Ricerca e Dipartimenti assicurando anche alle strutture periferiche un adeguato livello di supporto anche tramite alcune unità dislocate.

Il fabbisogno di personale viene quantificato annualmente in base alle azioni del Piano Strategico e aggiornato durante la predisposizione del budget. Questo processo considera sia il totale delle risorse necessarie sia la loro allocazione nelle unità organizzative, supportato da analisi che simulano il fabbisogno in base a indicatori come dimensione della faculty, volumi di ricerca e offerta formativa. Dal 2020 al 2024, lo staff è aumentato del 14% per rispondere alle esigenze del contesto.

2. **L'Ateneo verifica la qualità del supporto che lo staff e i servizi amministrativi (centrali e periferici) assicurano a docenti, ricercatori e dottorandi** attraverso confronti nei vari organi cui partecipano docenti e staff, nei Comitati ad hoc e **indagini di customer satisfaction**. I servizi sono accessibili tramite sistemi informatici come l'agenda yoU@B e il sistema di ticketing multicanale B-in-Touch, che ha gestito circa 190.000 richieste nel 2023 con un tempo mediano di risposta di 14 ore. La soddisfazione degli utenti sull'assistenza ricevuta è aumentata dal 82% all'87% in due anni. Apposite dashboard sviluppate in PowerBI consentono il monitoraggio delle performance, ai fini del miglioramento continuo.

Sotto ambito B2 - Risorse finanziarie

h. B.2.1 - Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie

La strategia dell'Ateneo ha il fine di preservarne l'indipendenza economico-finanziaria, assicurando allo stesso tempo la disponibilità delle risorse necessarie per la sua realizzazione. In quanto università non statale, Bocconi si sostiene principalmente attraverso fonti di finanziamento proprie.

La strategia di pianificazione economico-finanziaria è definita attraverso un processo di programmazione e controllo, i cui risultati sono formalizzati nei:

1. **"Piani pluriennali"**, collegati al Piano Strategico, ne verificano la sostenibilità economico-finanziaria. Questi piani sono suddivisi in tre aree principali: **Facoltà** (cui fa capo tutta l'attività "istituzionale" di Bocconi: didattica, ricerca; servizi e strutture di supporto agli studenti; direzioni operative e amministrative centrali); **Centri di Ricerca e progetti temporanei** (PNRR), e **SDA Bocconi School of Management**. Le attività di TMIS sono trasversali alle tre aree.
2. **"Bilanci preventivi e consuntivi"**: entrambi sono redatti in conformità al D.lgs. 27 gennaio 2012 n. 18 e al D.M. 14 gennaio 2014 n. 19, per la parte relativa alle Università non considerate Amministrazioni Pubbliche, e secondo le disposizioni del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità. Il Bilancio civilistico è revisionato su base volontaria da primaria Società di Revisione, sottoposto all'attività di vigilanza ai sensi dell'art 2403 del Codice civile del Collegio dei Revisori e pubblicato sul [sito di Ateneo](#) dopo la sua approvazione da parte del CdA.

La strategia è attuata allocando le risorse e gli investimenti in funzione dei fabbisogni necessari per l'implementazione delle azioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici, e individuando le modalità di copertura del fabbisogno incrementale.

I budget annuali e triennali dell'Ateneo sono elaborati partendo dagli obiettivi strategici definiti dal CdA e dalle linee guida fornite dal Consigliere Delegato, che condivide con il Comitato Esecutivo (CE) le ipotesi sottostanti la loro elaborazione. Vengono considerati l'inflazione prevista, i risultati dei monitoraggi e l'impatto delle iniziative in corso e future; a titolo di esempio, il budget 2024 include la revisione delle tasse universitarie e delle agevolazioni agli studenti, prevista nel Piano Strategico.

Il processo di elaborazione inizia a luglio e si conclude entro fine anno con la presentazione ai Revisori e al CdA. Contemporaneamente, viene anche elaborato un forecast per l'anno in corso, con criteri dettagliati relativi a risorse e fonti di finanziamento.

Il processo di Programmazione e Controllo si basa su un **sistema di contabilità analitica integrato con la contabilità generale**, gestito tramite il sistema ERP SAP ECC. Al fine di garantire una maggiore integrazione con gli altri sistemi gestionali è previsto un passaggio a SAP Hana entro il 2026.

Il piano dei conti di contabilità analitica riflette la struttura organizzativa dell'Ateneo e ogni unità organizzativa/centro di responsabilità è strutturata in uno o più **centri di costo** (che rilevano i costi di struttura delle unità organizzative) e **commesse** (che accolgono costi e ricavi diretti delle singole attività/iniziativa).

Le performance economico-finanziarie ai diversi livelli sono rese disponibili ai responsabili tramite un **sistema di reporting differenziato** che prevede: (1) una reportistica di base, resa disponibile tramite il gestionale SAP a tutti i referenti amministrativi (oltre 350 utenze profilate); (2) report ad hoc per i Responsabili accademici e amministrativi, prodotti dall'ufficio Planning & Control a supporto del processo di budget e di consuntivo, con l'utilizzo del gestionale BO; (3) report e simulazioni elaborati dall'ufficio Planning & Control per la Direzione e gli organi di Governo.

Nel 2023, Bocconi ha finanziato le sue attività per il 74% tramite proventi dalla didattica, il 9% dalla ricerca, il 4% da servizi agli studenti e il 10% da contributi (inclusi fundraising e contributi statali e regionali, con i soli contributi statali pari al 4,3%) e altri proventi per il 3%.

Per quanto riguarda la **sostenibilità economico-finanziaria**, i risultati di esercizio e il margine operativo sono stati positivi in tutto il periodo 2021-2023 (margine operativo pari a 14,2M€ nel 2023), ancorché percentualmente decrescenti sui ricavi (margine operativo intorno al 4,6% nel 2023), come risultato delle scelte del PS 21-25, che prevede una sostanziale invarianza del numero degli studenti per garantire la qualità dell'offerta a fronte dell'aumento degli investimenti in agevolazioni agli studenti e dell'incremento dell'organico del corpo docente (per migliorare il rapporto studenti/docenti) e dello staff. Per il triennio 2024-2026, è prevista una stabilizzazione del margine operativo intorno al 5%.

Il MOL (margine operativo lordo), considerato come proxy della capacità di autofinanziamento dell'Ateneo, ha raggiunto il 13% dei proventi nel 2023, e si prevede che oscilli tra l'11% e il 14% nel triennio 2024-26.

A partire dal 2020, Bocconi ha modificato la sua **politica di investimento finanziario**, ridefinendo la strategia di asset allocation del portafoglio di attività finanziarie (endowment). L'orizzonte temporale di quest'ultimo è stato esteso con l'obiettivo di ottenere rendimenti più elevati nel lungo periodo, così da contribuire alla copertura delle spese per la ricerca, per il sostegno agli studenti e in genere per lo sviluppo complessivo dell'Ateneo. Le attività finanziarie relative all'endowment sono state riclassificate nello Stato Patrimoniale come attività immobilizzate e valutate secondo il costo d'acquisto, in conformità ai principi contabili. Dal 2023, la gestione dell'endowment è stata affidata a una società controllata, la *Bocconi Endowment Management* (BEM).

La struttura patrimoniale attuale riflette la solidità dell'Ateneo. Al 31 dicembre 2023, l'attivo immobilizzato rappresenta l'83% del totale di 1.075 milioni, con un patrimonio netto superiore a 720 milioni e debiti per circa 87 milioni (18,7 milioni dei quali legati a mutui BEI per investimenti immobiliari). Gli indicatori ritenuti rilevanti per la valutazione della sostenibilità economico-finanziaria, oltre al MOL, sono rappresentati da: (1) l'incidenza del costo del personale (58-59% dei proventi); (2) il rapporto tra capitale di terzi e patrimonio netto, previsto in lieve aumento (0,24%) nel triennio 2024-2026 a seguito dell'accensione di nuovi mutui BEI per il finanziamento dei nuovi edifici del Campus (3) la posizione finanziaria lorda (il rapporto tra debiti verso le banche e attività finanziarie, circolanti e immobilizzate, è negativo per oltre 600 milioni).

Sotto ambito B3 – Strutture

i. B.3.1 - Pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie

L'Ateneo:

1. in linea con il Piano Strategico 2021-2025, **ha sviluppato una strategia per lo sviluppo e la gestione delle infrastrutture fisiche**, focalizzata su efficienza, sostenibilità e accessibilità per il periodo 2024-2030. Tra il 2021 e il 2023, sono stati completati progetti significativi come l'adeguamento del Laboratorio "ION" e la riqualificazione degli uffici del Centro Direzionale Leoni. Il progetto Campus 2030 prevede un piano di sviluppo delle infrastrutture fisiche. Tra gli interventi più rilevanti che rispondono alle aspettative degli stakeholder interni (studenti/faculty/staff), si può menzionare la realizzazione, con il progetto Campus 2030, di almeno 12 aule aggiuntive e nuovi posti studio, aree polifunzionali, ambienti di socializzazione, zone break, nuovi uffici per docenti e staff. Attualmente, siamo nella fase di ottenimento di tutte le autorizzazioni necessarie. Il progresso dei progetti è monitorato semestralmente per garantirne l'avanzamento e apportare eventuali correzioni.

Il NVA rinnova l'apprezzamento per il piano definito dall'Ateneo per lo sviluppo e la gestione delle infrastrutture fisiche, che permetterà di soddisfare le esigenze di spazi studio aggiuntivi da parte di studenti e dottorandi. Tuttavia, alla luce dell'evoluzione del contesto sociale, auspica che nella progettazione dei nuovi spazi si tenga conto delle esigenze espresse dagli studenti, includendo non solo luoghi dedicati allo studio, ma anche spazi pensati per l'incontro e la socializzazione, ormai altrettanto necessari per il loro benessere e sviluppo personale.

2. attraverso la Direzione *Infrastructures, Sustainability & Facility Management*, garantisce una **manutenzione sistematica e sostenibile delle infrastrutture**. Le attività sono pianificate annualmente e gestite tramite il software "INFOCAD.FM", che coordina le richieste di intervento e pianifica le verifiche tecniche. Per le residenze, le richieste sono gestite tramite "Scops.ai".
3. negli ultimi anni, in linea con la programmazione del PS, **ha avviato il programma "Be-Able"**⁶ **per migliorare l'accessibilità dei propri edifici**, eliminando barriere architettoniche e migliorando l'accessibilità per persone con disabilità. Il progresso è monitorato periodicamente dal Comitato "[Inclusione, Disabilità e Benessere](#)".
4. è fortemente impegnato nella **sostenibilità e nell'impatto ambientale**. Dal 2013, con la creazione del [Comitato Sostenibilità](#)⁷, ha adottato iniziative come l'uso di energia rinnovabile, l'installazione di impianti fotovoltaici e la certificazione LEED-Platinum. Recentemente, ha aderito alla Rete delle Università Sostenibili e al Climate City Contract di Milano, avviando un piano di decarbonizzazione e puntando a ottenere le certificazioni ISO 14001 e ISO 20121.

j. B.3.2 - Adeguatezza delle strutture e infrastrutture edilizie per la didattica, la ricerca e la TMIS

1. Bocconi garantisce che le infrastrutture edilizie soddisfino le esigenze delle Scuole e dei Dipartimenti attraverso **aggiornamenti tecnologici continui**. La gestione è affidata alla Unit *Infrastructures, Sustainability & Facility Management (IS&FM)*, suddivisa in Unità Operative specializzate. Le esigenze degli stakeholder interni sono raccolte e considerate nella pianificazione del budget annuale e del piano pluriennale di investimenti.
2. **Le specifiche esigenze sono affrontate dalle direzioni competenti**: l'Unità Academic Services per gli spazi didattici, l'Unità IS&FM per le aree comuni, e la Direzione Technology per le infrastrutture IT. La Biblioteca è coinvolta con un focus sul miglioramento dell'accessibilità e l'incremento delle postazioni studio; la direzione Students, Outreach&Support è coinvolta per quanto riguarda le residenze e gli spazi dedicati agli studenti.
3. **Le responsabilità e le modalità di verifica delle dotazioni** variano in base alla tipologia e alle criticità emergenti:
 - **Aule e spazi didattici**: La Direzione Academic Services monitora la disponibilità di spazi adeguati, raccoglie feedback da survey e segnalazioni tramite "B-in-Touch", e coordina gli interventi necessari con IS&FM e Technology. Come meglio specificato nel cap. 2, da settembre 2023, è disponibile un'applicazione per la prenotazione online dei posti studio disponibili nelle varie sedi del campus, inclusa la Biblioteca. Ai fini del monitoraggio della frequenza alle lezioni da parte degli studenti, viene adottata l'app "Attendance", che viene sottoposta a periodici aggiornamenti tecnologici per assicurare una adeguata fruibilità da parte degli studenti.

⁶ Il programma, nel periodo 2021-2024, si è concentrato sull'eliminazione delle barriere architettoniche e sull'accessibilità per persone con disabilità motorie o sensoriali, intervenendo su ingressi, spazi interni, aule, residenze universitarie e aree esterne.

⁷ Il Comitato per la Sostenibilità è composto da docenti, membri dello staff e studenti e ha il compito di promuovere e coordinare i progetti e le iniziative dell'Università in tema sostenibilità, con particolare attenzione all'impatto ambientale.

- **Strutture per docenti e attività di ricerca e TMIS:** Il Prorettore alla Strategia Accademica e agli Affari Istituzionali segnala le esigenze di adeguamento alla Unit IS&FM. Nel 2023, è stata rivista la policy per l'allocazione degli spazi esistenti ai docenti e ai dottorandi, in attesa che la costruzione dei nuovi edifici prevista dal progetto "Campus 2030" soddisfi in maniera duratura le esigenze connesse all'incremento delle dimensioni della faculty e delle attività dei Dipartimenti e CdR.
 - **Aree comuni:** La Unit IS&FM gestisce le richieste di studenti e docenti, come l'allestimento di uno spazio con forni a micro-onde negli spazi comuni adiacenti alla Rettoria S. Ferdinando.
 - **Innovazioni tecnologiche:** La Direzione Technology si occupa delle richieste di aggiornamento delle aule.
 - **Residenze:** Le residenze esistenti di proprietà sono oggetto di un continuo aggiornamento, con l'obiettivo di migliorare le strutture e aumentare la disponibilità di posti letto. A questo scopo, si lavora anche attraverso accordi con soggetti esterni, garantendo un totale di 7 residenze e 2.057 posti letto disponibili, di cui circa 380 offerti a tariffa agevolata.
 - **Biblioteca:** La Direzione Library&Archives comunica le esigenze di rinnovamento alla Direzione IS&FM durante il budgeting.
4. **Le strutture didattiche e di ricerca sono accessibili la maggior parte dell'anno, con orari estesi** per rispondere alle esigenze degli utenti. La Biblioteca ha esteso le sue aperture a 105 ore settimanali e ridotto i giorni di chiusura. Per le persone con disabilità, sono state incrementate le postazioni riservate e aggiunte facilitazioni per l'accesso ai servizi.
5. La **soddisfazione delle infrastrutture è verificata tramite survey erogate agli studenti, dottorandi e staff.** Nel 2023, le opinioni sono state generalmente positive, con lievi criticità legate al comfort negli uffici e alla pulizia in due edifici, per le quali sono state avviate azioni correttive.

Sotto ambito B4 – Attrezzature e tecnologie

k. B.4.1 - Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie

1. La strategia tecnologica dell'Università è stata sviluppata sotto la guida del *Technology Steering Committee (TSC)*, che ha operato dal 2018 al 2022. Questo comitato ha promosso un ampio processo di **digitalizzazione, modernizzazione delle infrastrutture, integrazione di sistemi di sicurezza avanzati e adozione di soluzioni cloud.** L'obiettivo è stato rendere la tecnologia una componente centrale in tutte le attività dell'ateneo, trasformando l'unità Technology in un laboratorio innovativo.
2. Per migliorare l'esperienza didattica, nel 2016 è stata creata l'unità **BUILT**, che integra strumenti tecnologici avanzati nel modello didattico e offre supporto tecnologico e formazione ai docenti. Sono stati inoltre implementati strumenti e tecnologie per garantire l'accessibilità didattica a studenti con disabilità o con bisogni educativi speciali.

3. Sul fronte della **ricerca**, Bocconi ha investito in **infrastrutture tecnologiche avanzate, come un cluster di High Performance Computing (HPC) e una Digital Library**. La Biblioteca ha avviato progetti di valorizzazione del patrimonio archivistico, inclusa l'applicazione dell'intelligenza artificiale ai testi storici digitalizzati.
4. Infine, **in diversi casi le tecnologie vengono utilizzate a supporto della TMIS**. Ad esempio, nell'ambito di un programma di Community and Social Engagement, è attivo il "Progetto Carceri" dell'Ateneo, che consente a detenuti delle carceri di Opera e di Bollate di iscriversi ai CdS di Bocconi. Al fine di facilitare il raggiungimento dell'obiettivo di portare a termine gli studi in modo efficace viene messa a disposizione la tecnologia necessaria.

l. B.4.2 - Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie:

L'Università Bocconi valuta periodicamente l'adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie attraverso vari processi:

1. **Monitoraggio delle infrastrutture:** La performance delle infrastrutture tecnologiche è monitorata sistematicamente tramite software come Icinga2, Grafana ed Extreme Cloud IQ, che notificano immediatamente eventuali anomalie.
2. **Valutazione annuale:** Durante il ciclo di budget, il Direttore Technology pianifica interventi di manutenzione e aggiornamento delle infrastrutture.
3. **Copertura Wi-Fi:** Il campus è interamente coperto da rete Wi-Fi, con access point sufficienti nelle aule per garantire la connessione di oltre 80 dispositivi per unità.
4. **Verifica dei progetti tecnologici:** I progetti tecnologici sono soggetti a verifica annuale per valutare l'avanzamento e definire azioni correttive. L'unità BUILT raccoglie i fabbisogni didattici dei docenti tramite questionari semestrali.
5. **Piattaforma B-in-Touch:** Centralizza i canali di contatto per gli studenti, offrendo un punto di accesso unificato e strumenti di monitoraggio per confrontare i tempi di risposta rispetto ai valori attesi.
6. **Accessibilità:** Il Comitato Inclusione Disabilità e Benessere promuove progetti come "Be-Able" per migliorare l'accessibilità fisica e digitale. Dal 2022, la Bocconi ha introdotto tecnologie assistive nelle aule, migliorato la compatibilità dei contenuti didattici e avviato l'uso di software e strumenti per studenti con disabilità visiva e uditiva.
7. **Valutazione della qualità percepita:** La qualità delle tecnologie è valutata annualmente tramite survey, i cui risultati guidano le azioni di miglioramento continuo.

Sotto ambito B5 – Gestione delle informazioni e della conoscenza

m. B.5.1 - Gestione delle informazioni e della conoscenza:

1. L'Università Bocconi gestisce le informazioni attraverso un'**infrastruttura tecnologica complessa e in continua evoluzione**, definita dal Technology Steering Committee e implementata dal Direttore di Technology. L'infrastruttura del campus include la copertura totale della rete Wi-Fi e un data center rinnovato, collegato alla rete nazionale GARR e integrato con servizi cloud come AWS e Azure.

2. I principali **sistemi informativi dell'Ateneo** sono:
 - Student Information System (SIS): Gestisce la carriera degli studenti e i processi didattici e amministrativi.
 - Learning Management System (LMS): Distribuisce materiali didattici e facilita la comunicazione tra docenti e studenti.
 - Customer Relationship Management (CRM): Gestisce le relazioni con gli stakeholder esterni.
 - Enterprise Resource Planning (SAP ECC): Gestisce le funzioni finanziarie e contabili.
3. Negli ultimi tre anni, Bocconi ha aggiornato i sistemi SIS e LMS, con il CRM in fase di re-implementazione e l'ERP previsto per il rinnovo nel 2025. Inoltre, sono stati eseguiti progetti di **ammodernamento per moduli gestionali specifici** come Zendesk (supporto agli studenti), Alma (gestione della Biblioteca), OneTrust (compliance), Oracle HCM (gestione del personale), Symplicity (servizi alla carriera) e Dreamapply (ammissioni e agevolazioni).
4. È in corso il trasferimento dei dati provenienti dai programmi gestionali (Esse3, IRIS,...) nel data lake Azure di Microsoft, a supporto della produzione centralizzata dei principali indicatori di performance dell'Università attraverso un sistema di dashboard prodotte con Power BI. Il progetto è gestito dalla Direzione Operations & Transformation Projects, che dal 2023 si occupa della Business Intelligence, con la Direzione Technology e sarà completato nel 2025. Il progetto è condizionato da alcune criticità legacy dei gestionali e dalle numerose personalizzazioni effettuate sui gestionali nel corso del tempo. La piena integrazione dei dati economico – finanziari nel sistema di dashboard sarà rivista successivamente al passaggio del gestionale SAP ECC alla versione SAP – HANA, previsto entro il 2026.
5. La **comunicazione con docenti, studenti e staff** avviene attraverso vari strumenti: una intranet per il personale e i docenti, un portale "Agenda" per le informazioni accademiche, e la piattaforma You@B per gli studenti. Le comunicazioni ufficiali sono diffuse tramite il servizio Postmaster.
6. Il miglioramento dell'interoperabilità tra i sistemi avviene tramite API e protocolli aperti, con un forte focus sulla sicurezza dei dati, gestita dal Security Operation Center (SOC) e IT Compliance.
7. La promozione di **comportamenti etici** è supportata da un Codice etico e un Comitato Etico che supervisiona i progetti di ricerca.
8. Nel 2024, Bocconi ha adottato una **strategia per la protezione della proprietà intellettuale**, formalizzata attraverso l'Intellectual Property Policy (IP Policy), gestita dall'IP Team. Questa policy stabilisce linee guida per la protezione, gestione e valorizzazione dei diritti di proprietà intellettuale, inclusi diritto d'autore, marchi e brevetti. **La creazione dell'IP Policy è stata avviata dopo una survey del 2023 che ha evidenziato la necessità di rafforzare la protezione della proprietà intellettuale.**
9. Per il **diritto d'autore**, è stato istituito un **repository centralizzato per il codice sorgente dei software sviluppati dall'università** e inserite clausole di protezione nei contratti. La tutela dei marchi e del nome Bocconi è una priorità, con azioni di sorveglianza e misure legali contro il cybersquatting e la falsificazione.

10. La comunicazione esterna è gestita dalla Direzione Corporate Marketing & Communication attraverso un **Piano di Comunicazione dell'Ateneo**.
11. Gli strumenti di comunicazione utilizzati includono la [rivista Sarfatti25](#), la [newsletter Knowledge Bocconi](#), il sito web istituzionale, i canali social ufficiali, i siti web dei [Dipartimenti](#) e [Centri di Ricerca](#), e la piattaforma IRIS per i prodotti di ricerca.
Bocconi organizza **eventi di disseminazione scientifica e culturale, sia in campus che online, spesso aperti alla cittadinanza**. La [casa editrice Egea](#), fondata nel 1988, diffonde la cultura economico-manageriale, offrendo risorse per studi, professioni e imprese.

Ambito C - ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

n. C.1 - Autovalutazione, valutazione e riesame di CdS e Dipartimenti con il supporto del PQA

L'Università Bocconi, tramite il PQA, **assicura l'efficacia del riesame periodico delle attività di AQ**, conformemente alla normativa AVA/ANVUR. Il PQA coordina, monitora e verifica le attività di AQ, promuovendo azioni di formazione e rendicontando i risultati in una relazione annuale.

Il sistema di AQ segue il ciclo Plan/Do/Check/Act e coinvolge:

- A. **Corsi di Studio:** riesame periodico tramite consultazioni degli stakeholder, monitoraggio annuale, riesame ciclico, relazione annuale delle CPDS e analisi degli sbocchi occupazionali e delle opinioni degli studenti sulla didattica e sui principali servizi offerti (tale indagine viene erogata anche nei confronti di faculty e staff)
- B. **Dottorati di Ricerca:** conformemente a quanto raccomandato dal NVA nella relazione 2022, tra la fine del 2023 e i primi mesi del 2024 l'Ateneo ha perfezionato il processo di riesame prevedendo:
 - l'organizzazione di specifici Tavoli di Consultazione degli Stakeholder, che comprendono anche Alumni dei rispettivi PhD.
 - il monitoraggio delle principali performance dei PhD e degli esiti delle survey condotte presso i dottorandi (su didattica e servizi) e presso i dottori di ricerca;
 - la stesura di un Rapporto di Monitoraggio annuale e di Riesame Ciclico.
- C. **Dipartimenti:** è prevista una pianificazione triennale, basata sugli obiettivi strategici, integrati da parte dei direttori di dipartimento con obiettivi specifici presentati ad inizio mandato. Lo stato di avanzamento dei risultati viene monitorato annualmente.
- D. **Centri di Ricerca:** il Piano viene definito annualmente per il successivo triennio, in occasione della definizione del budget. Il riesame delle performance di tutti i Centri di Ricerca viene effettuato annualmente dal [Comitato dei Direttori dei Centri di Ricerca](#) (CODICE) al fine della definizione del piano successivo e dell'identificazione di aree di miglioramento.
- E. **TMIS:** il [Comitato di Supporto e Coordinamento della TMIS](#), istituito alla fine del 2023 e presieduto dalla Prorettrice delegata, aggiorna la mappatura delle attività, ne monitora i risultati, predispone la SUA ed effettua il riesame annuale.

Le azioni di miglioramento definite nell'ambito dei processi di AQ vengono riportate all'interno di uno specifico cruscotto e il PQA periodicamente ne verifica lo stato di implementazione.

Il NVA valuta positivamente le azioni intraprese dall'Ateneo, che hanno portato in tempi brevi alla definizione di procedure e al completamento dei riesami per tutti i Dottorati; apprezza inoltre l'istituzione del Comitato di Supporto e Coordinamento della TMIS, che per compiti e obiettivi ritiene funzionale ai processi di monitoraggio e riesame delle attività di Terza Missione.

Il Presidio di Qualità:

1. Mette a disposizione di docenti, studenti e staff il **portale interno sull'AQ (B-Quality)**, sviluppato a partire della fine del 2023 anche su suggerimento del Nucleo di Valutazione e rilasciato nella primavera del 2024 per la consultazione di materiali, normativa, linee guida e attività di formazione. Inoltre, tramite il tool elettronico **Agenda You@B**, gli utenti possono visualizzare comunicazioni, aggiornamenti ed esiti di monitoraggi/survey.
2. Promuove la **partecipazione attiva degli studenti nei processi di valutazione** dei corsi di studio (CdS) e dei dottorati, include rappresentanti degli studenti nei vari organi di AQ e li coinvolge nei Tavoli di Consultazione degli Stakeholder.
3. **Organizza e gestisce l'insieme dei flussi informativi e documentali relativi ai processi di AQ**, garantendo un'efficiente circolazione dei dati e delle informazioni tra le strutture responsabili e un'adeguata trasmissione ai rispettivi destinatari.
4. **Aggiorna periodicamente le linee guida per l'AQ e organizza incontri formativi per supportare le attività coordinate**. Ogni corso di studio (CdS) deve compilare una "Scheda di Programmazione Attività", con un template fornito dal PQA, nella quale vengono indicati gli adempimenti e le scadenze previsti, in relazione alle attività degli Organi di AQ. Tale documento viene condiviso con il PQA, caricato nella SUA-CdS e viene utilizzato dai Gruppi di AQ per l'organizzazione delle proprie attività.
5. **Promuove la cultura della Qualità e del miglioramento continuo** all'interno dell'Ateneo, sensibilizzando e coinvolgendo tutte le sue componenti attraverso attività di formazione e condivisione. L'elenco di tutti gli incontri formativi è riportato sul [sito web dell'Ateneo](#) e su B-Quality.

Il NVA apprezza la realizzazione della piattaforma B-Quality, che facilita l'accesso (da parte dei vari stakeholder) a tutte le risorse, materiali formativi e informativi utili sul tema dell'AQ.

o. C.2 - Monitoraggio del sistema di AQ dell'Ateneo

L'Università Bocconi assegna **al PQA il compito del monitoraggio del funzionamento del sistema di AQ** e della verifica che i CdS, i Dottorati di Ricerca e i Dipartimenti perseguano gli obiettivi di qualità, conformemente alle indicazioni del Piano Strategico. L'Ateneo ha un pieno controllo dei processi di AQ, in tutte le loro fasi:

1. l'Ateneo definisce l'approccio da attuare nell'ambito dei vari processi (relazioni CPDS, monitoraggi annuali, riesami ciclici, audit...), in coerenza con le proprie politiche e strategie (*Plan*);
2. il PQA si occupa del coordinamento dei processi e della definizione di relative specifiche linee guida (*Do*);
3. le azioni di miglioramento proposte nell'ambito dei vari processi di AQ vengono monitorate sistematicamente dal PQA, anche grazie al ricorso a cruscotti aggiornati periodicamente (*Check*). I risultati e le sintesi delle attività di monitoraggio vengono regolarmente trasmessi a cura del PQA al NVA e agli Organi Accademici;
4. il PQA rivede le azioni formulate in ottica di miglioramento continuo (*Act*).

Gli Organi Accademici sono coinvolti nella verifica dei processi di AQ. Ad esempio:

- i Piani dei Dipartimenti (e i loro riesami), redatti dalle Giunte, sono approvati dal Rettore, sentiti i Prorettori alla Strategia Accademica e alla Ricerca, e condivisi in sede di CA. L'approvazione del Rettore ha lo scopo di accertare e sancire la piena aderenza dei Piani dipartimentali alle strategie dell'Ateneo.
- Nell'ambito dei processi di AQ relativi alla didattica, il Presidio dà un riscontro puntuale rispetto alle azioni di miglioramento attuate in risposta a rilievi riportati nelle relazioni annuali delle CPDS, elaborando, nel mese di settembre, un documento di sintesi che contiene il riepilogo degli interventi definiti dai CdS, che viene presentato ai Consigli di Scuola. In quest'occasione, i Dean di ciascuna Scuola forniscono un feedback conclusivo dei processi attivati sulla base degli input di miglioramento ricevuti.
- Un ulteriore esempio di verifica dei processi di AQ, nell'ambito della survey "Valutazione Servizi da parte della Faculty e dello Staff", consiste nel processo di follow-up successivo al completamento della fase di somministrazione del questionario e di successiva raccolta dei feedback. In particolare, gli esiti delle survey vengono inviati ai responsabili delle Direzioni, che vengono chiamati a indicare le azioni di miglioramento programmate in risposta a eventuali criticità. L'attuazione delle proposte di miglioramento viene monitorata dal PQA e nella successiva edizione della survey è verificata l'efficacia delle azioni implementate.

Il riesame complessivo del sistema di AQ viene istruito dal Comitato di Programmazione e Raccordo e approvato da CdA/CE.

Il Presidio di Qualità:

1. elabora una **Relazione Annuale sulle attività svolte dagli organi di AQ**, evidenziando risultati, punti di forza e aree di miglioramento;
2. **gestisce le evidenze emerse dalle rilevazioni condotte tramite studenti e dottorandi**, intervenendo tempestivamente su eventuali criticità;
3. **ha il controllo di tutti i processi e coordina attività e tempistiche degli organi periferici di AQ.**

Il raccordo tra le strutture di AQ e gli organi accademici è potenziato dalla **delega alla Presidenza del PQA al Prorettore alla Strategia Accademica**. La Presidente del PQA monitora il Piano

Strategico e l'allineamento delle politiche di qualità con la strategia dell'università, coordina le attività dei Dipartimenti e delle Scuole, e gestisce gli accreditamenti. Partecipa alle audizioni del Nucleo di Valutazione e presenta al Nucleo la relazione annuale del PQA.

I risultati delle attività di monitoraggio sono trasmessi regolarmente al NVA e agli Organi Accademici. La relazione annuale del PQA sintetizza le opinioni di studenti e laureati, il monitoraggio delle performance dei CdS, le consultazioni degli Stakeholder, le attività delle CPDS e le azioni di miglioramento, oltre ai Piani Triennali dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca.

Tale relazione viene illustrata annualmente al NVA da parte del Presidente del PQA e costituisce uno dei principali input del riesame del sistema di Governo e di AQ, svolto da parte del Comitato di Programmazione e Raccordo.

p. C.3 - Valutazione del Sistema e dei processi di AQ della didattica, della ricerca e della TMIS da parte del NVA

- 1. Il Nucleo viene regolarmente aggiornato sulla pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo tramite audizioni con la Governance;** valuta lo stato della pianificazione e le performance dell'Ateneo basandosi sulle evidenze raccolte, e fornisce raccomandazioni agli Organi di Governo. Il Presidente del NVA, membro del Comitato di Programmazione e Raccordo, garantisce un coordinamento efficace tra strategia, operatività e processi di AQ.
- 2. Il Nucleo formalizza le proprie valutazioni sul Sistema di AQ nella relazione annuale,** che include l'analisi delle attività di autovalutazione, monitoraggio e verifica dei CdS, Dottorati, Dipartimenti, Centri di Ricerca e Terza Missione.
- 3. Le audizioni organizzate dal NVA coinvolgono CdS, PhD, Dipartimenti e strutture della Governance per approfondire l'applicazione dei processi di AQ.** I report delle audizioni vengono trasmessi agli organi competenti fini dell'attuazione delle eventuali raccomandazioni. Nel 2023, il NVA ha condotto audit su 1 CdS e 2 Dipartimenti, mentre nei primi mesi del 2024 (a seguito della definizione di una apposita procedura di audit e del completamento del processo di riesame ciclico dei PhD), sono state organizzate le prime audizioni dedicate ai dottorati di ricerca, che hanno visto coinvolti due programmi e sono stati condotti gli audit di 2 CdS. Il NVA organizza anche audizioni con la Governance per aggiornamenti strategici e organizzativi, e fornisce pareri vincolanti sulla istituzione di nuovi CdS, valutando i requisiti di accreditamento ed esprimendo un giudizio in merito alle risposte fornite dall'Ateneo alle raccomandazioni dei PEV.

I risultati delle analisi e verifiche del NVA sono riepilogati nella relazione annuale, che contiene segnalazioni e raccomandazioni di aspetti da migliorare rivolte agli organi di governo accademico e, se opportuno, anche al PQA. La relazione è trasmessa dal Presidente del NVA al Rettore e al Consigliere Delegato dell'Università e dallo stesso illustrata, nei suoi tratti principali, al Presidente del PQA e al Consiglio Accademico; essa è, inoltre, pubblicata nella pagina del sito web di Ateneo riservata al NVA.

Il NVA dà evidenza che sono state accolte tutte le sue raccomandazioni in merito agli interventi da attuare sul sistema di AQ. In particolare, prende atto con favore dell'estensione del processo di audizioni del NVA ai dottorati di ricerca, coerentemente con quanto richiesto dal modello AVA3.

Ambito D - QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

q. D.1 - Programmazione dell'offerta formativa:

Bocconi offre programmi formativi in economia, management, finanza, diritto, scienze sociali e data & computing sciences, articolati su più livelli, inclusa la formazione post-esperienza, garantita dalla SDA Bocconi School of Management.

L'Università:

1. persegue una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo, delineata nel documento "**Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa**" (che viene di norma aggiornato in occasione di modifiche sostanziali apportate all'offerta formativa e di revisioni della strategia dell'Ateneo) e coerente con il Piano Strategico e la politica per la qualità nella didattica (aggiornata nel corso del 2023).

Il NVA suggerisce all'Ateneo di rendere sistematico l'aggiornamento delle Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa", in modo da poter disporre di un documento che annualmente riepiloghi l'offerta attuale e le evoluzioni pianificate.

2. **Monitora costantemente lo sviluppo disciplinare e l'offerta formativa**, guidata da un approccio strategico che integra feedback esterni e interni, in linea con la Vision 2030, che prevede l'espansione in nuove aree centrali per le scienze sociali.
3. **Aggiorna annualmente la propria offerta formativa**, definita nei [Regolamenti](#) e pubblicata sul sito dell'Ateneo in [sezioni dedicate](#). Queste includono informazioni sui regolamenti dei corsi, piani di studio e scadenze. Tutte le informazioni sono disponibili sia in italiano che in inglese, garantendo trasparenza e accessibilità.
4. **Promuove** da anni – con consistenti investimenti di risorse – **misure e iniziative volte a favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa**, tra le quali si segnalano:
 - il crescente rafforzamento delle caratteristiche di **internazionalità del corpo docente**;
 - l'incidenza sempre più elevata, sull'insieme dell'offerta formativa, di **CdS interamente erogati in lingua inglese**. Nel 2023/24 il 60% dell'offerta formativa di primo, secondo livello e a ciclo unico è in lingua inglese. Nel 2024/25 la percentuale complessiva sale al 70% circa; al termine del periodo di pianificazione strategica l'intera offerta di secondo livello sarà in lingua inglese;
 - la definizione di una serie **accordi con Atenei stranieri per l'erogazione di CdS con doppio titolo**;
 - lo sviluppo di molteplici **opportunità di mobilità internazionale di studenti, docenti e dottorandi**;
 - l'organizzazione di percorsi di **Dottorato di Ricerca caratterizzati da una spiccata vocazione internazionale** (tutti offerti in lingua inglese - salvo alcuni insegnamenti nel curriculum in "Business and social law" del PhD in Legal Studies - e caratterizzati da

internazionalizzazione di faculty, studenti e forte placement internazionale).

L'efficacia dei processi di internazionalizzazione dell'offerta formativa è dimostrata dall'ampia domanda da parte di studenti stranieri (pari al 24,8% e al 23,2% degli iscritti rispettivamente ai corsi di laurea e i corsi di laurea magistrale biennali nell'a.a. 2023-24) e dai risultati raggiunti nel placement (nella rilevazione del 2023, il 97,1% dei laureati magistrali Bocconi risulta occupato a un anno dalla laurea, di cui il 36% all'estero).

r. *D.2 - Progettazione a aggiornamento dei CdS incentrata sullo studente:*

L'Università Bocconi:

1. **Gestisce l'istituzione e la revisione dei Corsi di Studio** secondo delle specifiche [Linee Guida](#), come meglio specificato al cap. 2 della presente relazione:
 - **Per i nuovi CdS**, un **Gruppo di Progettazione** elabora una proposta in linea con gli obiettivi strategici dell'Università. La sostenibilità del CdS viene verificata tramite la Scheda di progettazione, che conferma la presenza e la qualificazione scientifica dei docenti, con almeno il 50% appartenente ai macrosettori di base e caratterizzanti del corso.
 - **Per i Dottorati di Ricerca**, la metodologia è simile, con un **gruppo di lavoro presieduto dal Dean**.
2. Offre agli stakeholder interni dei CdS diverse modalità e occasioni per far pervenire alla Direzione del CdS le proprie osservazioni e proposte di miglioramento (es. partecipazione alle sedute dei Consigli di Scuola, stesura delle Relazioni Annuali della CPDS,...).
3. **Incentiva il ruolo centrale degli studenti nei processi di apprendimento**, anche grazie all'adozione di metodi didattici interattivi e "technology-based". L'organizzazione degli orari delle lezioni favorisce lo studio e la partecipazione attiva, concentrando le lezioni in fasce orarie specifiche. Nei PhD, l'interazione tra docenti e studenti è facilitata dalla dimensione ridotta delle classi e dall'organizzazione di attività come reading group e seminari. I dottorandi partecipano attivamente alla vita dipartimentale e ai progetti di ricerca, favorendo un ambiente formativo altamente partecipativo.
4. **Si accerta che l'offerta formativa sia costantemente aggiornata e in grado di riflettere le conoscenze disciplinari più avanzate**, anche in relazione alla concatenazione dei cicli, fino ai corsi di Dottorato di Ricerca.
5. Si assicura, infine, attraverso appositi strumenti e modalità, a partire dai [Tavoli di consultazione periodica degli stakeholder](#) (il cui corretto funzionamento è tenuto sotto controllo dal PQA), **che i direttori dei CdS interagiscano con qualificati interlocutori interni ed esterni e tengano conto dei loro fabbisogni e delle loro indicazioni** – nonché delle valutazioni e delle raccomandazioni ricevute dal MIUR, dall'ANVUR, dalle CPDS e dallo stesso NVA – **ai fini dell'aggiornamento e della revisione dei contenuti dell'offerta formativa**. Il processo di consultazione degli stakeholder è stato recentemente esteso ai [PhD](#) (i primi tavoli di lavoro sono stati organizzati a gennaio 2024).

Il NVA esprime un giudizio positivo in merito alla tensione all'internazionalizzazione dell'offerta, all'attenzione alla progettazione incentrata sullo studente e all'ascolto degli stakeholder, attestato anche dall'organizzazione di Tavoli di consultazione, recentemente estesi anche ai PhD.

s. *D.3 - Ammissione a carriera degli studenti:*

L'Università Bocconi:

1. mira ad **attrarre talenti italiani e internazionali interessati alle scienze sociali**, in linea con i suoi obiettivi strategici, fornendo informazioni dettagliate e organizzando attività di orientamento in Italia e all'estero per favorire scelte consapevoli.
2. prevede **percorsi distinti di ammissione per candidati domestici e internazionali**, con criteri di selezione chiari e supporto economico per studenti meritevoli e bisognosi.
3. **promuove l'internazionalizzazione del corpo studentesco** attraverso borse di studio, Summer School, e promozione internazionale dei programmi di dottorato.
4. **promuove pari opportunità, creando un ambiente inclusivo che valorizza le diversità.** Particolare attenzione è dedicata agli studenti con bisogni specifici, assicurando che le loro esigenze siano considerate nella gestione delle carriere.
5. per permettere agli studenti di iniziare gli studi universitari con maggiore competenza, offre a tutti gli studenti di primo livello un **precorso di matematica** erogato in forma blended. Tale corso è obbligatorio per gli studenti ammessi con OFA da assolvere entro il primo anno di corso con le modalità indicate nel Regolamento didattico del corso di studi. L'Ateneo offre supporto anche attraverso corsi di inglese, di italiano e precorsi facoltativi per gli studenti dei corsi di laurea magistrale che intendano potenziare le proprie conoscenze in ingresso. Agli **studenti più motivati e preparati** di bienni selezionati è offerta l'opportunità di seguire e farsi riconoscere in carriera corsi della Scuola di Dottorato (higher level courses).
6. promuove **iniziative per favorire il benessere psicologico degli studenti di tutti i livelli** e offre un supporto specializzato attraverso diverse figure di riferimento in base alle necessità degli studenti. Con riguardo all'orientamento in uscita, un team di 40 persone si dedica all'inserimento lavorativo, monitorando l'efficacia delle iniziative tramite feedback e analisi delle carriere.
Gli studenti possono accedere ai servizi attraverso lo "Sportello unico" o il sistema online "B-in-Touch".
7. promuove **iniziative per il Life Long Learning e il coinvolgimento degli Alumni.**
8. **rilascia il diploma supplement** ai suoi laureati di primo e secondo livello, nonché ai dottori di ricerca.

Il Nucleo apprezza l'articolato insieme di azioni svolto al fine di garantire l'accesso e la selezione di candidati di qualità e il diffuso coinvolgimento degli stakeholder a tutti i livelli.

Ambito E - QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE*t. E.1 - Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti:*

Con riferimento alla **ricerca**, l'Università Bocconi:

1. ha definito una **politica per la qualità nella ricerca** che persegue il conseguimento di risultati di eccellenza a livello internazionale e lo sviluppo di ricerca innovativa e “di frontiera”. Tale politica è coerente con la visione definita dall'Ateneo nel Piano Strategico che mira a potenziare la sua natura di Research University, aumentando, a livello internazionale, le pubblicazioni dei docenti e l'acquisizione di progetti di ricerca (Horizon 2020, ERC), attraverso l'incremento quantitativo della Research Faculty, e dei fondi disponibili e lo sviluppo delle infrastrutture e dei servizi di supporto.
2. organizza la ricerca in una **struttura matriciale che coinvolge Dipartimenti e Centri di Ricerca**.
3. riesamina annualmente i piani dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca per valutare progressi e apportare correzioni, assicurando coerenza con le politiche e strategie dell'Ateneo.
4. dispone di **organi accademici e strutture tecnico-amministrative dedicate alla ricerca** (per cui si rimanda al Cap.3) adeguate al conseguimento degli obiettivi definiti, con compiti formalizzati in regolamenti e documenti interni.

Con riferimento alla **TMIS**, l'Ateneo le dedica spazio all'interno del Piano Strategico l'Ateneo (in termini di Lifelong Learning, divulgazione, Alumni e Incubatore). Il Comitato di Supporto e Coordinamento per la TMIS monitora annualmente le iniziative di TMIS, verificandone la pertinenza e la coerenza con la politica e la strategia complessiva dell'Università.

u. E.2 - Valutazione dei risultati conseguiti dai Dip.ti e dai PhD e delle azioni di miglioramento:

L'Università Bocconi (come meglio approfondito al cap. 3):

1. Si è dotata di un articolato **sistema di monitoraggio dei risultati della ricerca** prodotta da Dipartimenti e Centri di Ricerca.
2. Attraverso il PQA – che predispone i dati e le informazioni di supporto al riesame e interagisce in itinere con i Direttori prima dell'approvazione dei documenti – garantisce attività di **autovalutazione e riesame periodico dei Dipartimenti e dei Centri di Ricerca**, basati sui risultati dei monitoraggi e delle survey, per la verifica del raggiungimento degli obiettivi stabiliti.
3. **Supervisiona i risultati dei dottorati di ricerca, attraverso il Consiglio della PhD School**, analizzando indicatori di performance e implementando azioni di miglioramento.
4. **Tramite l'azione del Comitato di Supporto e Coordinamento per le attività di TMIS, supervisiona centralmente i risultati delle attività di TMIS**, con responsabilità operative

delegate a strutture accademiche e amministrative (le Direzioni Alumni & Fundraising, B4i, e SDA Bocconi School of Management sono incaricate di realizzare i principali obiettivi di TMIS, monitorati attraverso il PS e il suo sistema di monitoraggio annuale).

v. *E.3 - Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse:*

La **gestione delle risorse è centralizzata**:

- la pianificazione del personale docente segue un Piano di Utilizzo delle Risorse (PUR) concordato tra i dipartimenti e i vertici accademici, in linea con il Piano Strategico dell'Ateneo.
- lo staff a supporto dei Dipartimenti, Centri di Ricerca e Scuola di Dottorato, è gestito dalla Direzione Academic Affairs. La pianificazione avviene a cura del Direttore di Academic Affairs di concerto con i Direttori delle singole strutture, nell'ambito del processo di budgeting annuale ed è valutata dal Consigliere Delegato sulla base degli obiettivi previsti dal PS.

Per quanto riguarda le **risorse economiche**:

- l'Ateneo assegna **fondi individuali di ricerca secondo criteri centralizzati**, basati su indicatori di performance e sulla partecipazione a bandi competitivi come quelli dell'ERC o Horizon.
- A livello periferico **i dipartimenti ricevono risorse sulla base della loro dimensione**, al fine di sostenere attività di ricerca, seminari e di recruiting internazionale. **I Centri di Ricerca definiscono il proprio budget annuale in base ai progetti attivi e alle nuove iniziative**. Il margine realizzato concorre a determinare il risultato dell'Ateneo, ed è accantonato in fondi riserva vincolati, che i Centri possono utilizzare per sviluppare ricerche autofinanziate. Possono inoltre accedere agli incentivi legati all'acquisizione di progetti di ricerca internazionali.
- **l'investimento nella Scuola di Dottorato è deciso annualmente**, con risorse assegnate sia alla Scuola nel suo complesso che ai singoli programmi. Questo supporto include borse di studio, fondi di ricerca annuali per i dottorandi, e supporto finanziario per il job market internazionale.
- l'assegnazione di **incentivi e premialità a docenti e staff viene gestita centralmente**.

1.3 Analisi degli indicatori di performance di Ateneo (didattica)⁸

In questa sezione si riepilogano, come di consueto, gli esiti dell'analisi di alcuni dei principali indicatori che danno evidenza della qualità e dell'efficacia dell'offerta formativa di I e II livello dell'Università⁹, tenendo conto dei dati disponibili più aggiornati:

1. **indicatori di "matrice" ANVUR** – contrassegnati con il codice identificativo "iA"

⁸ Gli indicatori riguardanti la composizione della Faculty, l'andamento della ricerca e delle iniziative di Terza Missione oggetto di obiettivi di Piano Strategico sono, invece, analizzati nel Cap. 3.

⁹ Le tendenze e i risultati meritevoli di attenzione relativi a specifici Corsi di Studio saranno, invece, esaminati nel successivo cap.2.

2. **indicatori rilevati internamente** per monitorare il grado di conseguimento di specifici obiettivi previsti dal Piano Strategico di Ateneo – contrassegnati con il codice identificativo “iPS”.

Gli indicatori possono essere raggruppati nelle seguenti “**aree tematiche**”:

- A. Attrattività dell’offerta formativa
- B. Regolarità dei percorsi formativi
- C. Mobilità internazionale degli studenti
- D. Occupabilità
- E. Soddisfazione dei laureandi
- F. Sostenibilità dell’offerta formativa e qualificazione del corpo docente
- G. Interventi per la mobilità sociale

Con riferimento agli **indicatori rilevati internamente**, il NVA ha selezionato i cinque indicatori elencati nella Tab.1.1 che segue.

Tab. 1.1 – Indicatori rilevanti selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2021-’25 relativi all’area della didattica (non rappresentati nel set di indicatori ANVUR)

N.	Area	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Azione correlata
STRATEGIC OBJECTIVE 1: A LEADING INDEPENDENT INTERNATIONAL UNIVERSITY IN THE SOCIAL SCIENCES				
iPS1	D	% studenti dei trienni che effettuano un’esperienza di stage (curriculare o non curriculare) [N. stage effettuati da studenti iscritti regolari ai trienni / N. studenti regolari iscritti al III anno dei trienni]	1.1 Update and improve our current Bachelor programs	1.1.3 Enhance experiential exposure
iPS2	C	% studenti dei Corsi di Laurea che effettuano un’esperienza di studio all’estero [N. studenti iscritti al III anno dei trienni che partecipano a iniziative di studio all’estero (di durata ≥ 3 mesi) / N. tot. Studenti iscritti al III anno dei trienni]	1.1 Update and improve our current Bachelor programs	1.1.2 Enhance International exposure programs
iPS5	G	Investimenti attuati per favorire la mobilità sociale [Spesa complessiva sostenuta per Borse di studio, esenzioni ed altre forme di agevolazioni finanziarie per gli studenti]	1.7 Make Bocconi more attractive for and accessible to global talent	1.7.1 Reinforce and restructure the scholarship system – Strengthen need and merit-based scholarships
STRATEGIC OBJECTIVE 2: A UNIVERSITY COMMITTED TO THE ADVANCEMENT OF KNOWLEDGE THROUGH RIGOROUS AND RELEVANT RESEARCH				
iPS4	F	Rapporto studenti/docenti [N. studenti iscritti a tutti i CdS, MU, PhD, Master SDA / N. membri Core Faculty]	2.5 Attract and retain the best Faculty	2.5.1 Allow Faculty grow and evolve

N.	Area	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Azione correlata
STRATEGIC OBJECTIVE 5: AN OPEN UNIVERSITY SUPPORTING SOCIAL MOBILITY, INCLUSIVITY, DIVERSITY AND SUSTAINABILITY				
iPS3	A	% di iscritti con cittadinanza estera ai corsi internazionali¹⁰ [N. studenti iscritti con cittadinanza non italiana a trienni, bienni, master universitari, PhD e corsi SDA per il mercato internazionale / N. tot. studenti iscritti agli stessi corsi]	5.1 Increase inclusion and diversity among faculty, staff and students	

Per quel che concerne gli **indicatori di “matrice” ANVUR**, il Nucleo ha selezionato un gruppo ristretto di indicatori particolarmente significativi a livello complessivo di Ateneo, che rispondono ad almeno uno dei seguenti criteri elettivi:

- **Criterio 1:** Significatività delle grandezze e dei fenomeni monitorati, in termini assoluti e con riguardo alla loro rilevanza come misura del conseguimento degli obiettivi strategici o del possibile impatto del contesto di riferimento esterno sulle performance dell'Università.
- **Criterio 2:** Presenza di un andamento temporale caratterizzato da consistenti variazioni dei valori registrati (dell'ordine di almeno il 10%, in aumento o in diminuzione, nell'arco degli ultimi 5 anni)¹¹.

Per il periodo oggetto di osservazione i parametri di origine ANVUR che soddisfano i due criteri selettivi previsti sono i 10 elencati nella Tab.1.2 che segue.

Tab. 1.2 – Set di indicatori di Ateneo di “matrice” ANVUR selezionati dal Nucleo – area didattica

N.	Area	Indicatore	Motivazione della scelta
iA6	D	Proporzione di laureati occupati a un anno dal Titolo (L)	Criterio 2: incremento del valore dell'indicatore del 10,7% negli ultimi 5 anni per i corsi dell'area umanistico-sociale.

¹⁰ Con la revisione del Piano Strategico si è deciso di sostituire il precedente indicatore, dato dalla percentuale di studenti stranieri iscritti ai CdS offerti in lingua inglese, in quanto dall'a.a. 2025-26 tutti i corsi di laurea magistrale biennali verranno erogati in lingua inglese, portando in due anni il totale delle classi dei corsi di laurea magistrale erogate in inglese a 28 (dalle 19 attuali, +47%). Come effetto collaterale di questa riforma si avrà un aumento marcato delle classi in inglese e un numero di iscritti dall'estero che si presume continui a crescere ma in modo più graduale. Per tale motivo, si è deciso di utilizzare il presente indicatore, già adottato per il precedente Piano Strategico.

¹¹ Si ricorda che sono esclusi da questa selezione gli indicatori di qualità della ricerca e dell'ambiente di ricerca (gruppo C della Scheda Annuale di Ateneo), i cui dati aggiornati saranno commentati all'interno del capitolo 3 riservato all'analisi della qualità della ricerca dipartimentale insieme agli altri indicatori selezionati dal Nucleo per monitorare il conseguimento degli obiettivi definiti dal Piano Strategico sul fronte della ricerca e del corpo docente.

N.	Area	Indicatore	Motivazione della scelta
iA9	F	Proporzione di corsi LM che superano il valore di riferimento (0.8)¹²	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per osservare la qualificazione del personale docente assegnato ad ogni CdS.
iA10	C	% CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per verificare il trend a seguito della ripresa post pandemia.
iA11	C	% laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per verificare il trend a seguito della ripresa post pandemia.
iA12	A	% studenti iscritti al I anno (L, LM, LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	Criterio 1: indicatore utile da monitorare in quanto collegato agli obiettivi strategici dell'ateneo.
iA18	E	% laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio	Criterio 1: indicatore essenziale per monitorare la qualità percepita dei CdS.
iA21. Bis	B	% studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno nello stesso Ateneo	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per verificare i cambi di corso di laurea interni all'ateneo.
iA23	B	% immatricolati (L, LM, LMCU) che proseguono la carriera al II anno in un differente CdS dell'Ateneo	Criterio 2: incremento del valore dell'indicatore dal 3% al 3,9% negli ultimi 5 anni (pari a + 31,6%).
iA25	E	% laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio	Criterio 1: indicatore essenziale per monitorare la qualità percepita dei CdS.
iA26	D	Proporzione di laureati occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU)	Criterio 1: indicatore utile da monitorare per verificare l'efficacia dei nostri CdS.

Privilegiando un approccio organico, gli indicatori selezionati saranno commentati nelle pagine che seguono **raggruppandoli per "area tematica"** e considerando, per ciascuna di esse, sia quelli di origine interna sia quelli di "matrice" ANVUR.

A. Attrattività dell'offerta formativa

Tab. 1.3 – iA12 – % di studenti iscritti al I anno dei CdS che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero

Indicatore	Valore Bocconi	Valore Univ. Italiane	Valore Univ. Nord-Ovest
iA12	21,2%	5,8%	7,7%

Tab. 1.4 – iPS3 - % di iscritti con cittadinanza estera ai corsi internazionali

N.	Modalità di calcolo	Valore 2023	Target 2023 (ante revisione)	Target 2025 ¹³ (PS rivisto)
iPS3	N. studenti iscritti con cittadinanza non italiana a trienni, bienni, master universitari, PhD e corsi SDA per il mercato internazionale / N. tot. studenti iscritti agli stessi corsi	26,5%	Non indicati target annuali	30%

¹² Valore calcolato per ciascun corso di laurea magistrale relativo agli esiti della VQR 2011-14 di Ateneo per ciascun SSD pesati con i CFU erogati nei relativi insegnamenti.

¹³ A seguito della revisione di mid-term del Piano Strategico, sono stati rivisti alcuni target finali

Gli indicatori relativi all'attrattività confermano la crescente capacità dell'Ateneo di richiamare studenti internazionali provenienti da tutto il mondo grazie alle caratteristiche distintive (in termini di solidità, originalità e attualità) della propria offerta formativa.

B. Regolarità dei percorsi formativi

Tab. 1.5 – iA21bis (% di studenti che proseguono la carriera universitaria al II anno nello stesso Ateneo) e iA23 (% di immatricolati (L, LM, LMCU) che proseguono la carriera al II anno in un differente CdS dell'Ateneo)

Indicatore	Valore Bocconi	Valore Univ. Italiane	Valore Univ. Nord-Ovest
iA21bis	97,4%	83,6%	86,4%
iA23	3,9%	4,7%	3,7%

Gli indicatori risultano ampiamente soddisfacenti, se si considera che sono sempre migliori¹⁴ rispetto ai benchmark di riferimento nazionali e di area geografica:

- **iA21bis** rileva anche per il 2022 valori molto elevati ed in crescita rispetto a quello dell'anno precedente, a conferma della regolarità dei percorsi di carriera sviluppati dagli studenti.
- **iA23** riporta un valore in lieve aumento rispetto all'anno precedente (3,9% nel 2022, rispetto al 3,4% del 2021), anche se inferiore rispetto ai valori medi di riferimento nazionali. Il dato riflette la maggiore "mobilità interna" di 4 corsi di laurea (CLEAM, CLEF, BIEM e BIEF), che accolgono oltre il 75% degli iscritti ai corsi di primo livello, per via della c.d. "Base Comune", una struttura del piano di studi condiviso nei primi 3 semestri, che permette agli studenti di cambiare corso vedendosi riconosciuti gli esami sostenuti, al termine del primo anno. I valori finora assunti dall'indicatore possono quindi essere considerati "fisiologici" e potranno destare qualche preoccupazione solo in caso di superamento della soglia del 5% a livello complessivo di Ateneo. Si segnala, inoltre, che l'offerta formativa è oggetto di importanti revisioni, anche in ottica di internazionalizzazione, che dovrebbero in futuro portare alla riduzione dei passaggi di CdS, imputabili spesso alla preferenza per CdS internazionali.

Il Nucleo esprime apprezzamento per gli interventi programmati e per le modifiche apportate all'offerta didattica.

C. Mobilità internazionale degli studenti

Tab. 1.6 – iA10 (% CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi) e iA11 (% laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero)

Indicatore	Valore Bocconi	Valore Univ. Italiane	Valore Univ. Nord-Ovest
iA10	9,6%	2,2%	2,7%
iA11	45,5%	12,5%	14,7%

¹⁴ Come quelli degli indicatori iA1, iA2, iA13, iA15, iA15bis, iA16, iA16bis, iA17, iA22.

Tab. 1.7 – iPS2 - % studenti dei trienni che effettuano un'esperienza di studio all'estero

N.	Modalità di calcolo	Valore 2023	Target 2023 (ante revisione)	Target 2025 (PS rivisto)
iPS2	N. studenti iscritti al III anno dei trienni che partecipano a iniziative di studio all'estero (di durata ≥ 3 mesi) / N. tot. Studenti iscritti al III anno dei trienni	54,2%	48%	52%

Gli indicatori di “matrice” ANVUR (**iA10** e **iA11**), nell'ultima rilevazione, si dimostrano in forte ripresa rispetto al calo registrato durante la Pandemia, registrando dati molto superiori ai benchmark nazionali.

Anche l'indicatore interno **iPS2**, dopo il forte calo verificatosi nell'a.a. 2020-'21 rispetto al periodo precedente (che ha visto dimezzarsi – dal 44,4% al 21,4% – la partecipazione dei triennialisti ai programmi di studio all'estero), nell'a.a. 2021-'22 torna al 43,9%, per aumentare di un ulteriore 10% nei 2 anni successivi (superando, quindi, il target previsto per il 2025).

D. Occupabilità

Tab. 1.8 – iA6 (Proporzione di laureati triennali occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo) e iA26 (Proporzione di laureati magistrali occupati a 1 anno dal conseguimento del titolo)

Indicatore	Valore Bocconi	Valore Univ. Italiane	Valore Univ. Nord-Ovest
iA6	93,3%	35,6%	43,6%
iA26	96,8%	59,5%	70,5%

Tab. 1.9 – iPS1 - % studenti dei Corsi di Laurea che effettuano un'esperienza di stage (curriculare o non curriculare)

N.	Modalità di calcolo	Valore 2023	Target 2023 (ante revisione)	Target 2025 (PS rivisto)
iPS1	N° stage effettuati da studenti iscritti regolari ai trienni / N. studenti regolari iscritti al III anno dei trienni	63%	65%	65%

Per quanto riguarda **iA6**, relativo ai laureati dei percorsi triennali, i dati degli ultimi anni confermano tassi di occupazione a 1 anno molto positivi, anche se riferiti ad una popolazione non particolarmente significativa, dato che solo 10% circa dei laureati triennali sceglie di non proseguire gli studi con un percorso di II livello.

Guardando al tema dell'occupabilità in senso più esteso, un altro indicatore rilevante è l'**iPS1** che si concentra sui soli corsi di laurea di I livello dal momento che, per i programmi magistrali offerti dall'Ateneo, lo stage è una componente obbligatoria del percorso. I dati dell'indicatore all'a.a. 2022-23 risultano pari al 61,8%, in aumento rispetto al 60,3% del precedente anno; il tasso di crescita è, tuttavia, più contenuto negli anni, per le seguenti motivazioni:

- riduzione degli stage “da remoto”, opzione che aveva fatto aumentare il numero totale di stage nell’a.a. 2021-22;
- possibilità per gli studenti di tornare a partecipare (dopo la fine della pandemia) a programmi di mobilità per studiare all’estero, che di solito si svolgono negli stessi periodi dei tirocini.

L’indicatore **iA26**, che considera invece i laureati di II livello nella loro totalità, per l’ultimo dato disponibile, relativo al 2021, registra dati molto positivi e superiori rispetto al benchmark esterno.

E. Soddisfazione dei laureandi

Tab. 1.10 – iA18 (% laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso CdS) e iA25 (% laureandi complessivamente soddisfatti del CdS)

Indicatore	Valore Bocconi	Valore Univ. Italiane	Valore Univ. Nord-Ovest
iA18	64,2%	72,9%	69,5%
iA25	91,3%	90,5%	89,8%

Per entrambi gli indici, i dati relativi all’ultima rilevazione disponibile (ediz. 2023) non fanno emergere particolari novità rispetto al quadro complessivo descritto nella precedente relazione annuale¹⁵. Più precisamente, è possibile rilevare che:

- la quota dei laureandi soddisfatti relativa a tutti i CdS che compongono l’offerta formativa dell’Ateneo (iA25) si mantiene su un livello lievemente superiore rispetto a quelli medi di riferimento nazionali e di area geografica;
- la percentuale di coloro che, se potessero, si iscriverebbero nuovamente allo stesso CdS (iA18) è in lieve calo rispetto al dato della precedente rilevazione (era 64,8% nel 2022), e rimane leggermente inferiore rispetto ai livelli espressi dai benchmark di riferimento esterni. Le possibili cause della riduzione del valore dell’indicatore (per cui si rimanda al par. 2.1, sez. A) sono state analizzate e discusse puntualmente nei Consigli di Scuola Graduate e Undergraduate a novembre 2023 e sembrano derivare da tre fattori: preferenza per corsi internazionali, ammissione a corsi di seconda o terza scelta e nuovi interessi sviluppati durante gli studi. Per i casi più critici (CLEF e M) l’Ateneo ha attuato degli interventi che hanno comportato revisioni nell’offerta formativa, con la fusione di CLEF con BIEF e di M con IM dall’a.a. 2024-25. Per migliorare la soddisfazione, le Direzioni dei CdS hanno inoltre avviato specifiche azioni e si sono impegnate a proseguire nel monitoraggio delle possibili ragioni che influiscono sulla soddisfazione degli studenti,

¹⁵ Per un esame delle situazioni di maggiore attenzione riconducibili ai valori di questi due indicatori a livello di singoli CdS si rimanda ai commenti riportati nel cap.2 (par. 2.2).

F. Sostenibilità dell'offerta formativa e qualificazione del corpo docente

Tab. 1.11 – iA5C (Rapporto studenti regolari/docenti), iA19TER (Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato e ricercatori a tempo determinato di tipo A e B sul totale delle ore di docenza) e iA9 (Proporzione di corsi LM che superano il valore di riferimento, pari a 0.8)

Indicatore	Valore Bocconi	Valore Univ. Italiane	Valore Univ. Nord-Ovest
iA5C	41,8	30,7	34,8
iA19TER	55,9%	76,7%	71,0%
<i>iA19TER con Core Faculty Bocconi</i>	71,8%		
iA9	1	0,986	0,994

Tab. 1.12 – iPS4 - Rapporto studenti/docenti

N.	Modalità di calcolo	Valore 2023	Target 2023 (ante revisione)	Target 2025 (PS rivisto)
iPS4	N. studenti iscritti a tutti i CdS, MU, PhD, Master SDA / N. membri Core Faculty	35,8	34,5	32

Come più volte rimarcato dal Nucleo nelle precedenti relazioni annuali, gli indicatori di “matrice” ANVUR sulla sostenibilità dell'offerta formativa e qualificazione del corpo docente sono da considerarsi solo parzialmente rappresentativi delle caratteristiche di composizione del corpo docente stabile dell'Università, in virtù del modello di *Faculty* di impronta internazionale che da molti anni i suoi vertici hanno deciso di adottare.

In particolare, l'indicatore iA5C non comprende, al denominatore, una serie di figure che definiscono percorsi di reclutamento e carriera paralleli a quelli dei docenti di ruolo, funzionali al reclutamento internazionale (Lecturer, Adjunct Professor e Professor of Practice), che sono caratteristici delle Università e delle Business School straniere con le quali Bocconi intende confrontarsi e che prevedono comunque una certa stabilità del rapporto e il soddisfacimento di rigorosi requisiti didattici e scientifici (accertati mediante procedure di selezione che sono accuratamente disciplinate dai regolamenti interni).

Allo stesso modo, l'indicatore iA19TER è influenzato dall'esclusione di queste figure e dall'aumento delle ore di didattica, legato sia all'erogazione di lezioni frontali per classi più piccole, sia allo sviluppo di attività pratiche e interattive che richiedono la suddivisione degli studenti in piccoli gruppi e un maggiore supporto rispetto alla didattica tradizionale. Inserendo nel rapporto anche le figure di cui sopra (quindi considerando tutta la Core Faculty Bocconi) l'indicatore raggiungerebbe il 71,8%, abbastanza vicino alla media nazionale (76,7%) e addirittura superiore alla media del Nord-Ovest (71,0%).

Ci si attende comunque che questi indicatori, in assenza di variazioni significative del benchmark di riferimento, registrino un miglioramento a seguito del rafforzamento della Faculty (v. par. 3.2.3).

Il Nucleo ritiene che la sostenibilità dell'offerta formativa possa essere più significativamente valutata dall'indicatore di Piano Strategico 2021-'25 (**iPS4**), che rapporta gli studenti iscritti (regolari e fuori corso) a tutti i corsi dell'Ateneo (CdS di I e II livello, Master Universitari, Dottorati di Ricerca, Master offerti dalla SDA) con la *Core Faculty* dell'Università. All'indicatore è stato associato un preciso target

da raggiungere (32 nel 2025, partendo dai 40 circa del 2020). Nei primi tre anni di attuazione del Piano, in presenza di una popolazione studentesca stabile e di un forte sviluppo della Core Faculty¹⁶, l'iPS4 è passato da 38,12¹⁷ nel 2021, a 36,6¹⁸ nel 2022 e a 35,8¹⁹ nel 2023, in continuo progresso.

Infine, l'IA9 misura la qualità del corpo docente che insegna in ciascun corso di laurea magistrale, dal punto di vista della ricerca sviluppata, valutata dall'ultima VQR (2015-2019). Nei 3 anni per cui sono presenti dati (dal 2019 al 2021) i valori, per tutti i 13 corsi, sono superiori al minimo previsto (pari a 0,8, ovvero all'80% dei valori medi nazionali). Osservando, più nello specifico, i dati di ciascun corso di laurea magistrale (indicatore iC9) nello stesso periodo, si vede che i valori sono sempre compresi tra 1 e 1,8, quindi mai inferiori alla media nazionale (e, nell'82% dei casi – 32 su 39 – superiori del 20% alla media nazionale).

G. Interventi per la mobilità sociale

Tab. 1.13 – iPS5 - Investimenti attuati per favorire la mobilità sociale

N.	Modalità di calcolo	Valore 2023	Target 2023 (ante revisione)	Target 2025 (PS rivisto)
iPS5	Spesa complessiva sostenuta per Borse di studio, esenzioni ed altre forme di agevolazioni finanziarie per gli studenti	€ 46,18 Mln	€ 41,1 Mln	€ 65 Mln

L'ultima area di performance da considerare è quella che fa capo all'impegno che l'Università rivolge a promuovere la mobilità sociale attraverso varie forme di agevolazioni volte a sostenere gli studi di coloro che, pur essendo meritevoli, non potrebbero accedere ai corsi offerti dall'Ateneo per la condizione economica delle famiglie di provenienza.

iPS5 misura la spesa complessiva annua destinata dall'Università a tutte le forme di sostegno finanziario degli studenti (esoneri dal pagamento delle tasse universitarie, borse di studio ed altre agevolazioni) per tutta l'offerta formativa (Corsi di Laurea, Dottorati, Master universitari e Master SDA). Il Piano 2021-'25 prevedeva inizialmente un aumento da circa di 34,8 mln € del 2020 a 52 mln € nel 2025, incrementato a circa 65 mln € per l'anno 2025-26.

Come si desume dai dati nella Tab.1.15, negli ultimi 5 anni i costi in oggetto sono cresciuti ininterrottamente, arrivando vicini all'obiettivo iniziale, sebbene l'incidenza dei contributi statali e regionali copra, nell'ultimo anno, circa un quinto del totale.

¹⁶ Aspetto per cui si rimanda al successivo par. 3.3.1.

¹⁷ Determinato dal rapporto tra 15.170 iscritti ai corsi delle Scuole Bocconi nell'a.a. 2021-'22 e 398 docenti della Core Faculty in servizio al 31.12.2021.

¹⁸ Determinato dal rapporto tra 15.152 iscritti ai corsi delle Scuole Bocconi nell'a.a. 2022-'23 e 414 docenti della Core Faculty in servizio al 31.12.2022.

¹⁹ Determinato dal rapporto tra 15.172 iscritti ai corsi delle Scuole Bocconi nell'a.a. 2022-'23 e 424 docenti della Core Faculty in servizio al 31.12.2023.

Tab. 1.14 – Andamento temporale dell'indicatore iPS5 (costi complessivi sostenuti per gli aiuti finanziari agli studenti) e percentuale di costi a carico dell'Ateneo

Voce	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24*
Spesa complessiva per aiuti finanziari agli studenti (000/€)	€ 30,38 Mln	€ 34,80 Mln	€ 37,40 Mln	€ 40,36 Mln	€ 46,18 Mln
Quota di costi a carico Bocconi	76,2%	79,3%	78,8%	77,4%	79,9%

(*): Dati di pre-consuntivo.

Il Nucleo ritiene che complessivamente l'Ateneo continui ad esprimere livelli di performance elevati, soprattutto per quanto riguarda gli aspetti di attrattività internazionale dell'offerta formativa, regolarità di carriera degli studenti e inserimento lavorativo dei laureati.

Per quanto riguarda gli ambiti suscettibili di attenzione, si segnala il valore ancora non pienamente soddisfacente – se rapportato ai livelli espressi dai principali competitor internazionali – del quoziente studenti/docenti calcolato internamente (iPS4). Essendo quest'ultimo tuttavia destinato a migliorare nei prossimi anni, se e nella misura in cui verrà dato seguito agli interventi di accrescimento dell'organico stabile di docenti previsti dal Piano Strategico 2021-'25, il Nucleo auspica che l'Ateneo prosegua nella direzione già intrapresa in coerenza con quanto previsto dal Piano Strategico.

Cap. 2 - Sistema di Assicurazione Qualità a livello di Corsi di Studio e Dottorati di Ricerca

Indice

PREMESSA	45
2.1 CORSI DI STUDIO	47
2.1.1 CONSIDERAZIONI GENERALI SULL'ADERENZA DEI CORSI DI STUDIO AI REQUISITI DI QUALITÀ D.CDS.....	47
2.1.2 APPROFONDIMENTO DI ALCUNI DATI DI PERFORMANCE DEI CDS (AGGIORNATI AL 06.07.2024).....	57
2.1.3 APPROFONDIMENTO SUI CDS DI RECENTE ATTIVAZIONE	59
2.2. DOTTORATI DI RICERCA.....	62
2.2.1 CONSIDERAZIONI GENERALI SULL'ADERENZA DEI DOTTORATI DI RICERCA AI REQUISITI DI QUALITÀ	62
2.2.2 APPROFONDIMENTO DI ALCUNI DATI DI PERFORMANCE DEI PHD (AGGIORNATI AL 26.08.2024)	71

Premessa

L'[offerta formativa dell'Università Bocconi](#) comprende 25 corsi di laurea²⁰ (di cui 23 impartiti totalmente o parzialmente in lingua inglese), 5 corsi di dottorato (erogati totalmente o parzialmente in lingua inglese) e 5 master universitari pre-experience (di cui 4 in inglese)²¹; inoltre sono attivi 37 programmi di Joint e Double Degree in 20 Paesi e vengono offerti circa 2.500 posti all'interno del Programma Scambi (di cui circa 650 solo per i corsi di laurea magistrale)²².

Per garantire funzionalità ed efficienza nella gestione dei programmi, le diverse attività sono ricondotte alle seguenti [Scuole](#):

- Alla [Scuola Universitaria](#) (Undergraduate School) afferiscono i corsi di laurea triennali.
- Alla [Scuola Superiore Universitaria](#) (Graduate School) afferiscono i corsi di laurea magistrale, i master universitari pre-experience e i corsi di perfezionamento.
- Alla [Scuola di Giurisprudenza](#) (School of Law) afferiscono il corso di laurea in Giurisprudenza quinquennale a ciclo unico, il corso di laurea triennale in Global Law, 3 master universitari e un corso di perfezionamento.
- Alla [Scuola di Dottorato](#) (PhD School) afferiscono i dottorati di ricerca.

Per la formazione post experience, la [SDA Bocconi School of Management](#) propone programmi MBA, Master specialistici e Progetti Formativi su Misura per individui, aziende e istituzioni, oltre che attività di ricerca finanziata e su commessa.

La visione generale della qualità nella didattica è esplicitata nelle ["Politiche per la qualità nella didattica"](#), aggiornate nel 2023 e strettamente collegate alle linee e agli obiettivi strategici definiti dall'Università. In tale documento si esplicitano i principi alla base della progettazione dei programmi dell'Ateneo: la tensione al miglioramento continuo, l'ascolto degli stakeholder, la centralità dello studente, la cultura del merito e la promozione della mobilità sociale.

²⁰ A settembre 2024, l'offerta dei Corsi di Studio comprende: 9 Corsi afferenti all'Undergraduate School (di cui 8 impartiti integralmente o parzialmente in inglese); 14 Corsi afferenti alla Graduate School impartiti integralmente o parzialmente in inglese e 2 Corsi afferenti alla School of Law (di cui 1 impartito in lingua inglese).

²¹ Nel corso del 2024 è stata effettuata una revisione del portafoglio dell'offerta formativa relativa ai Master Universitari, al fine di una sua maggiore armonizzazione e integrazione con l'offerta formativa dei corsi di laurea e dei programmi post experience, che ha portato alla riduzione dei programmi offerti per l'a.a. 2024-25.

²² Di recente le collaborazioni che conducono ad un doppio titolo sono state estese anche alla Scuola Universitaria ed alla Scuola di Giurisprudenza. È del 2023 la sottoscrizione del Double Program con HEC Parigi nell'ambito dei programmi undergraduate (che si aggiunge a quello di doppia laurea con Peking University – Guanghai School of Management); e nell'ambito della Scuola di Giurisprudenza l'accordo di doppio diploma con King's College, che si aggiunge a quelli attivi con Maastricht University, Fordham University – School of Law e Indiana University – Maurer School of Law.

L'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo è invece esplicitata nel documento "Politiche di Ateneo e Programmazione", che viene periodicamente aggiornato rispetto agli indirizzi strategici dell'Ateneo, alle Politiche per la Qualità e all'evoluzione dell'offerta.

Il [Piano Strategico 2021-25](#) ha delineato uno sviluppo dell'offerta formativa fondato sull'analisi dello scenario economico e demografico nel quale Bocconi si troverà ad operare nel quinquennio oggetto del Piano, con particolare focus sui principali trend a livello globale, in relazione alle prospettive del mercato del lavoro, alle sfide/opportunità legate a un'arena competitiva in rapida evoluzione e all'evoluzione delle tecnologie.

Il piano di sviluppo delle attività didattiche definito dal Piano Strategico riprende alcune aree già oggetto di intervento in occasione del precedente Piano 2016-20:

- internazionalizzazione dell'offerta formativa, aumentando le classi e i corsi erogati in lingua inglese, al fine di soddisfare la crescente domanda degli studenti per corsi internazionali e potenziando ulteriormente l'esposizione a esperienze internazionali;
- revisione del modello didattico;
- crescita delle agevolazioni per il diritto allo studio;

A queste, se ne aggiungono altre (revisione delle modalità di selezione, inserimento dei temi relativi alla sostenibilità, all'imprenditorialità e alla analisi dei dati in tutti i programmi).

In particolare, per le tre Scuole pre-esperienza gli obiettivi definiti per il 2021-25 sono:

1. rafforzare ed integrare le tematiche della sostenibilità nei vari programmi;
2. innovare il modello didattico, unendo l'apprendimento di conoscenze manageriali ed analitiche a quello di abilità tecniche, allo scopo di sviluppare soluzioni applicate e rafforzando insegnamenti su abilità analitiche (data science, computing, ...);
3. integrare le tecnologie digitali quale componente essenziale di tutte le attività dell'Ateneo.

Nel 2023, a metà del periodo di durata del Piano Strategico 2021-25 e successivamente al rinnovo della Governance dell'Ateneo, l'Ateneo ha effettuato un monitoraggio approfondito ed aggiornamento del Piano ad opera di 8 gruppi di lavoro composti da rappresentanti della Governance, membri del Comitato Rettorale e dei Direttori delle direzioni amministrative. Il monitoraggio, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 22 aprile 2024, ha confermato la validità delle priorità strategiche definite nella Vision 2030 ed ha portato all'adeguamento di alcuni target relativi agli obiettivi operativi.

Come specificato al cap. 4 della presente relazione, il Nucleo di Valutazione viene aggiornato periodicamente in merito agli sviluppi dell'offerta formativa e alle linee strategiche adottate dall'Ateneo: ne è un esempio l'audizione effettuata il 5 dicembre 2023 ai Dean delle Scuole Undergraduate e Graduate.

In questo Capitolo sono riportate le principali considerazioni di sintesi in merito alla valutazione del NVA sul Sistema di AQ a livello dei CdS e dei Dottorati di Ricerca, facendo riferimento ai requisiti previsti dal modello AVA3.

2.1 Corsi di Studio

2.1.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Corsi di Studio ai requisiti di qualità D.CDS

Il Sistema di AQ a livello dei CdS viene di seguito sinteticamente analizzato dal NVA seguendo lo schema dei requisiti D.CDS previsti dalle vigenti Linee guida dell'ANVUR.

Sotto-ambito	Descrizione
D.CDS.1	L'Assicurazione della Qualità nella progettazione del Corso di Studio (CdS)
D.CDS.2	L'Assicurazione della Qualità nell'erogazione del Corso di Studio (CdS)
D.CDS.3	La gestione delle risorse nel CdS
D.CDS.4	Riesame e miglioramento del CdS

a. D.CDS.1 - L'Assicurazione della Qualità nella progettazione del Corso di Studio (CdS):

- L'Ateneo progetta e aggiorna i propri corsi di studio tenendo conto dell'evoluzione scientifica e tecnologica e delle esigenze economiche e sociali, nonché assicurando adeguati livelli di qualità, efficienza ed efficacia dei corsi stessi, in relazione ai propri obiettivi strategici. L'istituzione di un CdS con il relativo ordinamento didattico è deliberata dal Collegio Docenti e dal CdA, previo parere favorevole del Consiglio Accademico, su proposta del Consiglio di Scuola, sentite le CPDS, e previa consultazione degli stakeholder, per valutare i fabbisogni formativi e gli sbocchi occupazionali. Il NVA esprime, prima del passaggio agli Organi, un parere vincolante sui CdS di nuova istituzione e redige una relazione tecnico-illustrativa inviata al MUR e ad ANVUR.

Il Presidio di Qualità a luglio 2023 ha approvato le "[Linee Guida per l'istituzione di nuovi Corsi di Studio e per la modifica di ordinamento dei Corsi di Studio esistenti](#)", che riportano le tempistiche, le responsabilità e gli iter approvativi per le revisioni e l'istituzione di nuovi CdS. **Come raccomandato dal Nucleo nella relazione 2022, tali linee guida sono state prese come riferimento per la realizzazione delle modifiche di ordinamento previste per l'a.a. 2024-25.**

Il NVA esprime apprezzamento per l'avvenuta osservazione delle tempistiche e degli iter previsti dalle linee guida.

- Le caratteristiche del CdS, nei suoi aspetti scientifici e professionalizzati, così come i suoi obiettivi formativi, sono esplicitati nella scheda SUA del CdS (Quadro A4.a) e nei riesami ciclici viene verificata la loro coerenza rispetto ai profili professionali in uscita descritti nel Quadro A2.a.
- Tutti i programmi degli insegnamenti, una volta aggiornati e resi definitivi, sono tempestivamente pubblicati nella [parte pubblica del sito web](#)²³. Il processo di stesura, aggiornamento e verifica dei programmi degli insegnamenti è presidiato da diversi attori (docenti responsabili dei singoli insegnamenti, docenti delegati dei Dipartimenti, “facilitatori” dei Dipartimenti, Direttori dei Dipartimenti, Direttori di CdS, Ufficio Academic Communications & Services, Ufficio Quality Assurance & Accreditation) che intervengono nelle varie fasi attenendosi ad una procedura ormai codificata da alcuni anni, che assicura una descrizione chiara ed esaustiva delle varie sezioni di cui si articolano i programmi, con particolare riferimento alle modalità di verifica. In merito a queste ultime, agiscono anche le CPDS che, in un momento successivo alla pubblicazione dei programmi nel sito web di Ateneo, esaminano le descrizioni riportate ed esprimono il loro parere (riportato all’interno della relazione annuale di rispettiva competenza) non solo sugli aspetti formali di chiarezza e completezza delle informazioni riportate, ma anche su quello sostanziale dell’adeguatezza dei metodi di accertamento dell’apprendimento previsti in relazione ai risultati di apprendimento attesi. Le indicazioni e le proposte di adeguamento suggerite dalle CPDS sono prese in carico dai rispettivi direttori di Corso di Studio, che, a seconda dell’importanza degli aspetti segnalati, possono chiedere direttamente ai docenti degli insegnamenti interessati di intervenire per migliorare i contenuti dei rispettivi programmi o informare il Presidio di Qualità, che agisce per assicurare che, nei casi ritenuti opportuni, siano effettuate le modifiche necessarie prima della successiva edizione degli insegnamenti.

Come raccomandato lo scorso anno dal NVA nella sua relazione annuale, il Presidio di Qualità nel 2023 ha coordinato la compilazione della matrice di Tuning per tutti i CdS attivi. Le matrici sono state utilizzate dai gruppi di riesame nell’ambito del processo di riesame ciclico dei CdS, come supporto per la verifica della coerenza tra i risultati di apprendimento attesi di ciascun CdS e quelli relativi alle singole attività formative a piano studi e saranno aggiornate annualmente in modo da recepire eventuali modifiche ai piani studio. A corredo delle matrici, il PQA ha predisposto delle [linee guida](#) in modo da precisare obiettivi, finalità e modalità di compilazione.

Il Nucleo prende atto con favore dell’adozione della matrice di Tuning e apprezza l’impegno per il suo periodico aggiornamento.

b. D.CDS.2 - L’Assicurazione della Qualità nell’erogazione del Corso di Studio (CdS)

- L’Ateneo, tramite la Unit *Students Outreach&Support*, mette a disposizione degli studenti **servizi e strumenti che li accompagnano nella scelta dell’università e del corso di laurea.** Attraverso la unit *Employer Relations & Career Services*, vengono offerte [molteplici attività](#) volte

²³ Nel mese di luglio precedente l’avvio del nuovo anno accademico, sono rese disponibili le schede con i programmi definitivi degli insegnamenti di I semestre e nel mese di dicembre, i programmi del II semestre.

a favorire **l'inserimento di studenti e laureati nel mercato del lavoro** in Italia e all'estero. Sono inoltre offerte diverse iniziative ed opportunità a sostegno della **mobilità internazionale** degli studenti e per favorire lo svolgimento di periodi di studio e tirocinio all'estero.

- Come dettagliato all'interno delle schede SUA-CdS e sul [sito web](#), Bocconi fornisce **supporto e accesso ai membri della sua community** con disabilità, a studentesse e studenti con disturbi dell'apprendimento, a persone con problemi di salute mentale, a studentesse e studenti in stato di bisogno e alle loro famiglie.
- Gli studenti possono partecipare a iniziative di arricchimento culturale e di sviluppo personale, iniziative sportive e attività di impegno sociale. Sono inoltre offerti servizi dedicati agli **studenti internazionali**, per supportarli nella relocation e favorire la loro integrazione nella comunità Bocconi.

c. D.CDS.3 - La gestione delle risorse nel CdS

- Per quanto riguarda la dotazione di risorse umane, in riferimento sia al personale docente sia al personale tecnico-amministrativo, nonché delle strutture e servizi a sostegno della didattica, si veda quanto descritto al cap. 1 della presente relazione (Ambito B).
- L'Ateneo dispone di un centro per l'innovazione della didattica e dell'apprendimento ([BUILT](#)), che favorisce la crescita e l'aggiornamento didattico dei docenti, contribuisce al miglioramento dei processi di insegnamento, apprendimento e divulgazione scientifica dell'Ateneo ed è responsabile della progettazione, sviluppo e sperimentazione di tecnologie, metodologie e risorse didattiche digitali innovative.
- Le strutture (quali aule, aule informatiche, spazi studio, attrezzature, etc.) e i servizi di supporto messi a disposizione dall'Ateneo risultano adeguati alle esigenze del CdS e assicurano un sostegno efficace al suo corretto funzionamento:
 - a. Nel 2023 sono stati effettuati **interventi su aule ed edifici esistenti** (proseguiti anche nel 2024): ristrutturazione delle aule, ammodernamento delle residenze studentesche, ampliamento della Biblioteca. Dal 2025 entrerà nel vivo il progetto "Campus 2030", con la costruzione di due nuovi edifici che sostituiranno la precedente sede della SDA di via Bocconi 8 e l'attuale edificio di via Sraffa 11, sede delle Direzioni amministrative, per rispondere alla domanda di aule e spazi per gli studenti e aumentare gli standard qualitativi e di efficienza energetica delle strutture.
 - b. **Postazioni studio sono disponibili in tutti gli edifici Bocconi.** Le aule non utilizzate per la didattica sono [messe a disposizione](#) per lo studio; inoltre la nuova aula studio di via Gobbi è aperta tutti i giorni dalle 8.00 alle 2.00 di notte. In aggiunta, come anticipato al cap.1 della presente relazione, da settembre 2023 l'Ateneo ha implementato un'applicazione per la prenotazione online dei posti studio disponibili nelle varie sedi del campus, inclusa la Biblioteca (funzionalità Posti Studio/Desk Finder della app **yoU@B**), al fine di razionalizzare l'uso di questi spazi a fronte delle richieste di un loro incremento – non realizzabile nel breve periodo - formulate dai rappresentanti degli studenti e da alcune CPDS.

Il Nucleo rinnova l'apprezzamento per l'impegno costante dell'Ateneo nell'aggiornamento tecnologico e il miglioramento della qualità degli ambienti di studio. Come indicato al capitolo 1 (punto di Attenzione B.1.3), auspica che nella progettazione dei nuovi spazi si tenga conto anche delle esigenze relative a luoghi per l'incontro e la socializzazione.

d. *D.CDS.4 - Riesame e miglioramento del CdS*

- Gli stakeholder interni del CdS (studenti, docenti e staff) hanno diverse modalità e occasioni per far pervenire alla Direzione del CdS le proprie osservazioni e proposte di miglioramento. Tra queste, il momento formale per eccellenza è rappresentato dalle **sedute del Comitato di CdS** al quale partecipano sei docenti responsabili di insegnamenti obbligatori, due docenti responsabili di insegnamenti opzionali, quattro studenti eletti secondo le modalità previste dall'apposito regolamento e una rappresentanza del personale di staff referente dei principali servizi che intervengono a supporto della trattazione dei vari punti previsti dall'ordine del giorno. Il Comitato del CdS, così formato, garantisce a tutti i componenti richiamati di contribuire alla gestione e al miglioramento del Corso sotto vari aspetti.
- Parallelamente, un'altra importante fonte di segnalazioni e suggerimenti di miglioramento per il CdS, è rappresentata dalle **Relazioni Annuali della Commissione Paritetica Docenti-Studenti**, che vengono sistematicamente esaminate dalla Direzione del CdS (oltre che dal Presidio di Qualità, che guida il processo, forma gli attori coinvolti e fornisce i materiali di supporto e, a valle, dal Nucleo di Valutazione) e discusse da parte del Comitato.
- La **gestione dei reclami** da parte degli studenti è organizzata a livello centrale. Presso l'Ateneo, è attivo uno specifico applicativo informativo ([B-in-Touch](#)), attraverso il quale ogni studente può segnalare problemi/malfunzionamenti/criticità attinenti ad aspetti organizzativi, infrastrutturali o relativi al funzionamento ed erogazione di specifici servizi. I reclami così formulati (in base al loro oggetto) vengono indirizzati in modo automatico ai responsabili delle unità organizzative competenti, che li prendono in carico. All'interno della piattaforma è attiva una funzionalità di "satisfaction", che consente agli studenti di fornire una valutazione sulla risposta ricevuta.
- Come meglio dettagliato al Capitolo 4 della presente relazione, **il NVA verifica attraverso le audizioni l'andamento dei CdS**. Al termine delle audizioni, il Nucleo formula, ove opportuno, raccomandazioni e suggerimenti per il superamento delle criticità riscontrate. Verifica, inoltre, la loro presa in carico da parte delle strutture, tramite un processo di follow-up. Gli esiti di queste verifiche sono sinteticamente riportati nelle Relazioni annuali del NVA.
- Per quanto riguarda invece, gli altri processi di revisione e miglioramento (monitoraggio annuale, riesame ciclico), si rimanda a quanto riportato nei paragrafi successivi.

Il Nucleo illustra di seguito le principali evidenze desunte dalle verifiche svolte sui dati e documenti di AQ disponibili²⁴ con riferimento particolare alle seguenti aree:

- A. [Processo di monitoraggio annuale dei CdS](#)
- B. [Azione di valutazione e controllo condotta dalle CPDS](#)
- C. [Consultazioni in itinere degli stakeholder dei CdS](#)
- D. [Processo di riesame ciclico dei CdS](#)
- E. [Rilevazioni delle opinioni degli studenti.](#)

A. [Processo di monitoraggio annuale dei CdS](#)

Dall'analisi delle schede compilate dai gruppi di riesame nel 2023 nell'ambito del monitoraggio annuale, emerge una situazione complessivamente soddisfacente, con risultati spesso superiori ai benchmark nazionali e regionali, in linea con il periodo precedente. Tuttavia, dalle SMA dei CdS emergono alcuni indicatori meno positivi, di seguito analizzati:

- **iC11** (*Percentuale di laureati entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero*): per il biennio ESS si rileva un calo del 10% nel 2022 rispetto al 2021, da 21,7% a 12.1% portandosi a un valore inferiore rispetto ai valori benchmark esterni (pari a 18,4% per gli atenei italiani e 21% per quello di area Nord-Ovest); anche il CdS AFC ha registrato un calo (da 25,3% a 18,6%), ma il valore risulta essere ancora in linea rispetto ai valori medi di area geografica di riferimento e nazionale.
- **iC18** (*Percentuale di laureati che si iscriverebbe nuovamente allo stesso CdS*): Si rilevano valori con uno scostamento superiore al 20% rispetto al benchmark esterno per due CdS (CLEF e M) e altri CdS riportano valori lievemente sotto il benchmark (CLEAM, BESS, BIEM, BIG, CLEACC, IM, GIO, DSBA).

Tab. 2.1 – Valori rilevati per l'iC18 nel 2022 per i CdS con scostamenti superiori al 20% rispetto al benchmark esterno

	Indice iC18 Bocconi	Uni ITA	Uni N-O	Δ su % Uni ITA	Δ su %Uni N-O
CLEF	54,4%	73,2%	72,3%	25,7%	24,8%
M	53,6%	74,9%	71,4%	28,4%	24,9%

²⁴ Consistenti essenzialmente nelle versioni più aggiornate delle schede SUA-CdS, nelle Schede di monitoraggio annuale dei CdS, negli altri indicatori quantitativi monitorati internamente dall'Ateneo, nei risultati delle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureandi, nei rapporti di riesame ciclico dei CdS, nei verbali dei Comitati di CdS, nelle Relazioni delle CPDS, nei documenti di sintesi degli incontri dei Tavoli di consultazione degli stakeholder dei CdS svolti, nei report statistici di riepilogo delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sui servizi e le infrastrutture messi a disposizione dall'Ateneo, nei documenti prodotti dal PQA.

Come rilevato nel capitolo 1, da un approfondimento effettuato dai direttori dei CdS e dai Dean delle Scuole nei Consigli di Scuola a novembre 2023, il calo della soddisfazione degli studenti, così come registrata dai valori dell'indicatore iC18 per il 2022, sembra derivare da tre fattori principali:

1. la preferenza verso corsi internazionali e meno generalisti;
2. l'ammissione a un CdS di seconda e terza scelta;
3. lo sviluppo di nuovi interessi da parte degli studenti, nel corso degli studi.

Con riferimento a CLEF e M, è opportuno segnalare che l'Ateneo sta attuando importanti revisioni dell'offerta formativa, prevedendo la disattivazione e contestuale fusione di CLEF con BIEF e di M con IM a partire dall'a.a. 2024-25. Per quanto riguarda gli altri CdS che riportano valori inferiori al benchmark, anche se con uno scostamento inferiore al 20% rispetto al benchmark di area e nazionale, le Direzioni dei CdS si sono attivate su diversi fronti per migliorare la soddisfazione degli studenti, dando seguito ad alcune significative azioni:

1. miglioramento della comunicazione, tramite l'aggiornamento del sito e previsione di eventi specifici per le matricole (BESS, BIEM e BEMACS);
2. maggiore attenzione all'orientamento in uscita (BESS e BIEM), incluso un focus sulla prosecuzione degli studi con il dottorato (DSBA);
3. mappatura e confronto delle modalità didattiche impiegate per valutare le richieste espresse dagli studenti (CLEACC);
4. vaglio di possibili nuovi accordi di scambio all'estero, in coerenza con il piano studi (DSBA);
5. l'introduzione di applicazioni computazionali pratiche per colmare la percezione di un approccio eccessivamente teorico in relazione ad alcuni corsi quantitativi (FIN).

Si segnala infine che le Direzioni dei CdS monitorano costantemente le possibili ragioni che influiscono sulla soddisfazione degli studenti, pur considerando le normali fluttuazioni dei trend statistici.

B. Azione di valutazione e controllo condotta dalle CPDS

Le relazioni compilate dalle CPDS nel 2023 confermano la presenza di giudizi di complessiva adeguatezza in merito all'attività di monitoraggio svolta dai gruppi di riesame dei CdS. Si rinnova solo un suggerimento di approfondimento del processo di analisi dei riscontri ottenuti riguardo agli indici di soddisfazione dei laureandi iC18 e iC25 (espressi dalla CPDS "Management 1" nei confronti del CdS ACME); tutti gli altri commenti sono improntati al riconoscimento di una corretta conduzione di quest'attività e di un esame puntuale e sufficientemente esaustivo degli elementi di forza e di eventuale debolezza posti in risalto dagli indicatori.

Nel 2023, in aggiunta alla compilazione della relazione annuale, le CPDS (o specifiche sotto-commissioni) sono state consultate per raccogliere un loro parere (benché non vincolante) circa le modifiche programmate in relazione ad alcuni CdS offerti (fusione dei CdS IM e M e di CLEF e BIEF e revisione del triennio BIG e del biennio Finance).

A partire da dicembre 2024, in accoglimento alla raccomandazione del NVA al PQA (febbraio 2024), le CPDS saranno chiamate ad esprimersi anche sulla disponibilità, chiarezza e

correttezza delle informazioni contenute nelle SUA-CdS, rispetto a quanto riportato nel sito web dell'Ateneo nella parte dedicata alle [Guide all'Università](#).

Sebbene dall'azione svolta da parte delle CPDS non emergano situazioni di criticità, il Nucleo invita il PQA a rivederne la composizione, in considerazione dell'evoluzione dell'offerta formativa Bocconi. Quest'ultima, infatti, ha comportato la concentrazione di un numero maggiore di programmi in alcune aree (come la CPDS Technology) e la riduzione del numero di CdS di area Management impartiti in italiano (CPDS Management 1), pertanto potrebbe essere opportuno rivedere la composizione delle CPDS in modo da adeguarla agli sviluppi dell'offerta formativa.

C. Consultazioni in itinere degli stakeholder dei CdS

Nel corso del 2023 si sono tenuti, in videoconferenza, gli incontri di quattro Tavoli permanenti, che hanno approfondito l'analisi di 10 percorsi di studio. In dettaglio:

- il Tavolo dell'area "Economics" (tenutosi il 26 ottobre) ha preso in esame i percorsi triennali BIEF e BESS e il percorso magistrale ESS;
- il Tavolo dell'area "Government&Political Science" (tenutosi il 20 giugno) ha avuto come focus specifico il percorso triennale BIG e i percorsi magistrali GIO e PPA;
- il Tavolo dell'area "Management 1" (tenutosi il 28 novembre) ha preso in esame il percorso triennale CLEACC e il percorso magistrale ACME;
- il Tavolo dell'area "Management 2" (tenutosi il 16 novembre) ha preso in esame i percorsi triennali BIEM e WBB.

Di seguito, si riepilogano, per ciascun CdS oggetto di attenzione, i principali punti di forza e le aree di possibile miglioramento desumibili dalle osservazioni e dai commenti formulati nel corso di tali occasioni di confronto.

Tab. 2.2 – Sintesi dei punti di forza e degli aspetti di miglioramento attribuiti ai CdS presi in esame nell'ambito dei Tavoli di consultazione degli stakeholder svolti nel 2023

CdS	Punti di forza	Aree di possibile miglioramento
BIEF	<ul style="list-style-type: none"> - Multidisciplinarietà e innovatività del Piano Studi. - Predisposizione all'internazionalizzazione. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenziare l'acquisizione delle basi dei metodi di programmazione. - Favorire l'acquisizione di competenze specifiche come Risk Management, Credit Risk.
BESS	<ul style="list-style-type: none"> - Versatilità nell'uso dei software di programmazione. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivare l'early engagement. - Favorire l'acquisizione di competenze specifiche come Risk Management, Credit Risk.
ESS	<ul style="list-style-type: none"> - Preparazione degli studenti, in particolare competenze di analisi tecnica e quantitativa. - Ventaglio degli insegnamenti opzionali. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenziare i canali per intake maggiore vista la coerenza tra i profili dei laureati e i profili ricercati. - Ampliare la conoscenza di specifici settori (industry del Pharma, politiche monetarie sugli intermediari finanziari, climate change e impatto sui sistemi economici). - Potenziare ulteriormente le capacità di comunicazione.

CdS	Punti di forza	Aree di possibile miglioramento
BIG	<ul style="list-style-type: none"> - Integrazione di discipline quantitative, economiche e di data science applicate alle scienze politiche. - Rilevanza dell'esperienza "sul campo" (internship e Capstone Project). - Adeguatezza del CdS sia rispetto alla preparazione sia agli sbocchi occupazionali degli studenti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Caratterizzazione internazionale da contemperare con necessità del mercato domestico (conoscenza delle public policies italiane e modalità di funzionamento delle istituzioni domestiche).
GIO	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilità di specializzarsi in ambito specifico secondo una logica verticale: gli studenti possono scegliere tra quattro major. - Carattere internazionale del programma. - Elevato livello di formazione disciplinare e sul campo ed efficace acquisizione di soft skill. - Impronta manageriale: capacità di approfondire dinamiche e contesti "multi-livello e multi-attori". 	<ul style="list-style-type: none"> - Offrire una formazione approfondita in Public Procurement e Project Management.
PPA	<ul style="list-style-type: none"> - Elevate capacità di analisi degli studenti e attitudine al confronto; - Combinazione vincente tra skill quantitative e studio di Political Science e Policy Analysis 	<ul style="list-style-type: none"> - Gli stakeholder non identificano specifiche aree di miglioramento per il CdS
CLEACC	<ul style="list-style-type: none"> - Virtuoso bilanciamento tra materie umanistiche ed economiche. - Conoscenza della lingua inglese. - Acquisizione di competenze tecniche specifiche e competenze trasversali. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliare la conoscenza di specifici settori (imprese culturali e dello spettacolo, mercato del lusso).
ACME	<ul style="list-style-type: none"> - Studenti preparati, maturi e con competenze trasversali. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenziare le conoscenze di Public Procurement e le capacità di analisi e della lettura dei dati.
BIEM	<ul style="list-style-type: none"> - Internazionalizzazione. - Conoscenze quantitative e tecniche di base. - Rilievo del critical thinking (seminario obbligatorio). 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementare le conoscenze relative alla cultura aziendale e alle logiche interne (organizzazione di incontri di orientamento ad hoc). - Acquisire competenze trasversali e offrire una preparazione di base sulle corrette modalità di interazione e di lettura dei diversi contesti professionali.
WBB	<ul style="list-style-type: none"> - Internazionalizzazione (Cultural fluency). - Rilevanza dell'esperienza "sul campo" svolta a livello internazionale. - Critical thinking. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentare agli studenti uno spettro più ampio di opportunità lavorative, dato che questi prediligono le società di consulenza. - Organizzare incontri e case study finalizzati a favorire la conoscenza della cultura e delle logiche interne aziendali.

In aggiunta, nel 2023 gli stakeholder sono stati consultati tramite survey online al fine di raccogliere un loro riscontro in merito a specifici interventi sui percorsi formativi offerti (fusione dei bienni IM e M per l'a.a. 2024-24 e modifica di ordinamento per il biennio Finance per l'a.a. 2025-26).

D. Attività di riesame ciclico

L'attività di riesame ciclico nel 2023²⁵ ha coinvolto 10 CdS. Il Nucleo ha appurato che i rapporti approvati dai rispettivi Comitati di CdS:

- risultano pienamente aderenti al format predisposto dall'ANVUR e alle linee guida messe a disposizione dal PQA per la loro stesura;
- presentano analisi accurate ed esaustive dello stato di applicazione dei requisiti di AQ e dei punti di forza e di debolezza individuati con riferimento ai processi sottostanti e alle performance registrate;
- contengono la definizione di un numero più o meno ampio di obiettivi di miglioramento, che spesso riguardano aspetti di portata rilevante come l'aggiornamento dell'offerta formativa o il rafforzamento di specifiche competenze da far acquisire agli studenti (come si evince dal riepilogo riportato nella tabella 2.3 che segue).

Queste evidenze dimostrano come i Direttori e i Gruppi di riesame dei CdS abbiano adottato il giusto approccio nella conduzione del processo di riesame pluriennale, cogliendo in modo propositivo gli esiti delle analisi svolte, così come le idee e gli spunti provenienti dagli stakeholder interni ed esterni, al fine di individuare le opportunità di miglioramento delle modalità di attuazione dei processi di AQ o di rinnovamento dei contenuti e delle caratteristiche dei percorsi formativi.

Tab. 2.3 – Riepilogo degli obiettivi di miglioramento inseriti nei rapporti di riesame ciclico dei CdS – a.a. 2023-24 (con approvazione dei riesami entro maggio 2024)

CdS	Obiettivi di miglioramento
IM	<ul style="list-style-type: none"> - Necessità di dare maggiore rilevanza ai temi di ESG; - Ulteriore affinamento della coerenza tra modelli didattici adottati e carico didattico dei singoli corsi.
CLEAM	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzare ulteriormente la comprensione dei temi relativi alla trasformazione digitale e alla sostenibilità, anche tramite l'individuazione di aziende per lo sviluppo di video divulgativi che presentino le prassi e gli strumenti adottati dalle aziende per rispondere al cambiamento tecnologico e all'orientamento agli obiettivi di sostenibilità; - Garantire una migliore integrazione tra i contenuti degli insegnamenti, in particolare quelli affini in termini di argomenti trattati; - Migliorare le pratiche di condivisione dei metodi e dei materiali per didattica ed esami; - Formalizzare gli incontri con i rappresentanti degli studenti.

²⁵ I rapporti di riesame ciclico sono stati compilati nel 2023 e approvati dai rispettivi Comitati di CdS entro maggio 2024.

CdS	Obiettivi di miglioramento
CYBER	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliare la trattazione di tematiche emergenti, prendendo spunto dal suggerimento degli stakeholder in merito all'introduzione di contenuti relativi al tema della sicurezza Cloud; - Creare occasioni di applicazioni pratiche per consentire agli studenti di accrescere le proprie esperienze e competenze nella gestione di minacce cyber; - Promuovere maggiormente il programma tra i CdS Undergraduate dell'Ateneo, in modo da aumentare il numero di immatricolati selezionati come "prima scelta", dato che il CdS non ha un triennio di provenienza "collegato"; - Approfondire i temi di analisi baynesiana e simulazioni Montecarlo per il forecasting del rischio, sempre più rilevanti per gli employer.
FIN	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppare ulteriormente le soft skill, in particolare il critical thinking; - Soddisfare la crescente domanda degli studenti per le classi del corso impartite in lingua inglese; - Erogare i precorsi online, per garantire una maggiore frequenza; - Aggiornare il contenuto di alcuni insegnamenti, in ragione dell'avanzamento tecnologico.
EMIT	<ul style="list-style-type: none"> - Potenziare ulteriormente le competenze di analisi dati (maggiore spazio a Python e STATA); - Rinnovare l'offerta dei precorsi; - Aggiornare il sito web di Ateneo e la pagina dedicata a EMIT, migliorando la UX/UI; - Valutare l'ampliamento dei posti disponibili per gli Exchange e i Double Degree.
BIEF	<ul style="list-style-type: none"> - Necessità di aggiornare i Quadri della SUA-CdS che descrivono: <ul style="list-style-type: none"> - i profili professionali e gli sbocchi occupazionali previsti per i laureati; - le attività affini e integrative; - gli obblighi formativi aggiuntivi (OFA).
AFC	<ul style="list-style-type: none"> - Come emerso dal Tavolo degli stakeholder, prevedere attività di team working e di applicazioni pratiche all'interno degli insegnamenti. - Arricchire i profili professionali dei laureati tramite il disegno e lo sviluppo di progetti innovativi; - Necessità di intervento sui contenuti e sulla lingua di erogazione del CdS in linea con gli obiettivi strategici dell'Ateneo; - Favorire una maggiore partecipazione degli studenti del CdS alle esperienze all'estero; - Monitorare il livello di soddisfazione degli studenti (indicatore iC18).
CLELI	<ul style="list-style-type: none"> - Necessità di erogare parte del Corso in lingua inglese; - Aggiornare il quadro della SUA relativo alle attività affini e integrative (Quadro A4.d SUA); - Formalizzazione degli incontri con i rappresentanti degli studenti.
CLEACC	<ul style="list-style-type: none"> - Approfondire la conoscenza del settore e del mercato di riferimento, anche tramite testimonianze aziendali all'interno delle lezioni; - Fare maggiore ricorso a lavori di gruppo e attività sul campo all'interno degli insegnamenti offerti.
ACME	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorare in modo sistematico gli esiti delle modifiche apportate al piano studi; - Potenziare e rinnovare i precorsi al fine di omogeneizzare le conoscenze in ingresso; - Valutare l'ampliamento delle opportunità internazionali di Double Degree in lingua inglese.

E. Esiti delle rilevazioni delle opinioni degli studenti

I dati e le analisi richiamati nell'ambito del cap.5 della presente relazione (c.d. I parte) confermano un alto grado di soddisfazione.

In sintesi, il Nucleo ritiene che le attività di autovalutazione, monitoraggio e verifica demandate ai CdS e alle corrispondenti CPDS siano state condotte in modo accurato ed efficace. Queste attività dimostrano un impegno diffuso nel garantire il buon funzionamento dei percorsi formativi e il rispetto degli standard di qualità riconducibili al requisito D.CDS.

2.1.2 Approfondimento di alcuni dati di performance dei CdS (aggiornati al 06.07.2024)

Ad integrazione dei commenti riportati al pt. A del precedente paragrafo (che si riferiscono ai dati calcolati al mese di luglio 2023), e in attesa di conoscere gli esiti del processo di monitoraggio delle performance dei CdS che confluirà nella compilazione e approvazione delle schede SMA 2024²⁶, il Nucleo anticipa alcune analisi e osservazioni sui dati più recenti espressi dagli indicatori che alimentano tali schede (aggiornati al mese di luglio 2024), soffermandosi in particolare su quelli che compongono il c.d. “set minimo” individuato dall’ANVUR e su quelli che danno luogo a valori anomali che si estendono a più CdS.

Prima di ciò, il Nucleo sottolinea le evidenze ampiamente positive che si possono ricavare, ancora una volta, dalla lettura trasversale degli indicatori riguardanti le aree **dell’internazionalizzazione** (iC10, iC11 e iC12) e **dell’occupabilità** (iC06; iC07 e iC26) – ad ulteriore conferma di quanto già rimarcato a livello generale di Ateneo nel cap.1 – e, in aggiunta, la **qualità della ricerca dei docenti che insegnano nelle lauree magistrali** (iC09): tutti questi parametri mostrano, infatti, valori superiori a quelli dei corrispondenti benchmark di riferimento esterni per tutti o per la gran parte dei CdS dell’Ateneo.

Per quanto riguarda i 9 indicatori che l’ANVUR chiede di esaminare con maggiore attenzione, il quadro che emerge dall’ultima rilevazione appare sostanzialmente sovrapponibile con quello dell’anno precedente. In sintesi, si possono richiamare le seguenti principali evidenze:

- **Indicatori iC02, iC13, iC14, iC16bis, iC17 e iC22 (regolarità carriera studenti)**
Le performance sono superiori a entrambi i benchmark di riferimento esterni per tutti i CdS (o quasi tutti) a conferma degli standard molto elevati in termini di prosecuzione e tempistiche degli studi.
- **Indicatore iC19 (docenza erogata da docenti a tempo indeterminato)**
I valori presentano scostamenti negativi che in molti casi sono di entità superiore al 20%²⁷. Il Nucleo non ravvisa criticità in quanto espressione di precise scelte strategiche in tema di reclutamento di docenti che ha portato a inserire, nella “core faculty” dell’Università, figure a contratto assimilabili, a tutti gli effetti, a posizioni strutturate²⁸.
- **Indicatori iC27 e iC28 (consistenza e qualificazione del personale docente)**

²⁶ Si ricorda, in proposito, che la scadenza interna fissata per la formulazione, a cura dei Gruppi di Riesame dei CdS, dei commenti con cui integrare le SMA è il 30 settembre di ogni anno, mentre quella per l’approvazione definitiva delle schede da parte dei rispettivi Comitati di CdS è il 31 ottobre.

²⁷ Soglia suggerita dall’ANVUR per l’identificazione di situazioni di criticità relativi ai singoli Corsi di Studio.

²⁸ Si veda, al riguardo, anche quanto riportato nel par. 1.3-F della presente relazione.

Gli scostamenti negativi oltrepassano la soglia del 20% per circa la metà dei bienni, mentre per i trienni si registrano valori sempre in linea o migliori rispetto ai benchmark di riferimento. Gli scostamenti possono essere riconducibili alle modalità di imputazione in SUA-CdS delle ore di insegnamenti opzionali (che, generalmente, non afferiscono ad uno specifico CdS ma possono essere scelti da studenti di CdS differenti). I criteri utilizzati si basano sul numero di studenti iscritti, determinando un'attribuzione che, per quanto formalmente corretta, non si traduce in un'equa distribuzione tra i vari corsi di studio. Di conseguenza, vi possono essere sbilanciamenti che impattano sul calcolo del denominatore dei due rapporti che compongono i suddetti indicatori²⁹. Il Nucleo ritiene pertanto che non sussistano situazioni di effettiva criticità.

- **Indicatore iC08 (docenti di ruolo appartenenti a SSD di base a caratterizzanti per CdS**

Come descritto in tabella 2.4, tutti i casi sono al di sopra della soglia di 2/3 (66%), considerata da ANVUR come il livello di riferimento minimo. Negli anni precedenti, per molti di questi CdS l'indicatore era pari al 100%. Il valore subisce variazioni al ribasso perlopiù a causa di scelte estemporanee compiute nella definizione del gruppo dei docenti di riferimento per l'anno accademico 2023-24.

Tab. 2.4 – Andamento indicatore iC08 - Quota di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari di base e caratterizzanti per i CdS di cui sono docenti di riferimento (indicatore selezionato da ANVUR, dati al 06.07.2024)

CdS	iC08	Dettaglio
CLEACC	87,5%	7 docenti su 8 totali
BIEM	86,7%	13 docenti su 15 totali
WBB	87,5%	7 docenti su 8 totali
CLES-BESS	77,8%	7 docenti su 9 totali
BEMACS	85,7%	6 docenti su 7 totali
AI	85,7%	6 docenti su 7 totali
PPA	83,3%	5 docenti su 6 totali
TS	83,3%	5 docenti su 6 totali
DS&BA	83,3%	5 docenti su 6 totali

Sebbene non individui situazioni di criticità, il Nucleo rinnova l'invito agli organi di governo accademici a proseguire nella direzione del rafforzamento dell'organico dei docenti di riferimento, in coerenza con il Piano Strategico, in particolare tramite il potenziamento e internazionalizzazione della Faculty, attraverso il reclutamento di docenti soprattutto dall'estero, sviluppando nuove aree di formazione e ricerca precedentemente non coperte, appartenenti ai campi delle scienze sociali e delle discipline STEM. Ci si attende comunque che questi indicatori, in assenza di variazioni significative del benchmark di riferimento, registrino un miglioramento a seguito del rafforzamento della Faculty previsto dal Piano Strategico 21-25, dalle 375 unità a fine 2020 a 475 a fine 2025, +26,7%.

²⁹ Ciò avviene per due motivi: 1) il numero di docenti equivalenti può risultare ridotto rispetto ad altri a causa del minor numero di insegnamenti opzionali corrispondentemente assegnati; 2) dimensioni medie nazionali (o di area geografica) delle corrispondenti classi di laurea, che risultano piuttosto ridotte per quanto riguarda in particolare la LM-16, la LM-56 e la LM-62.

- **Indicatori iC18 e iC25 (soddisfazione laureati)**

Il Nucleo integra il quadro generale già descritto all'interno del Cap. 1 come segue:

- per l'**iC25**: tralasciando le lievi oscillazioni delle percentuali di laureandi soddisfatti rispetto ai valori della precedente rilevazione, mettendo a confronto 2022 e 2023, si registra un netto e costante miglioramento di FIN (72% del 2021, 79,6% del 2022, 90,3% del 2023) e un buon miglioramento da parte di DSBA (da 76,4 del 2021, 83% del 2022 a 91,4% del 2023). In negativo, si registra la regressione di PPA (da 94,7% del 2022 a 86,8% del 2023) e la diminuzione di BIG (da 90,4% del 2022 a 85,1% del 2023);
- per l'**iC18**: rispetto ai dati della precedente rilevazione, la quota di laureandi che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero nuovamente ai medesimi percorsi si mostra:
 - in aumento (dal 2022 al 2023), in modo marcato, per i CdS WBB (da 70,9% a 80,7%), BEMACS (da 66,6% a 78%), GIO (da 60,6% a 72%), FIN (da 61,3% a 71,8%) e DSBA (da 64,1% a 72,9%);
 - in consistente calo, per i programmi PPA (da 63,1% a 51,6%), ACME (da 78,6% a 66,6%) e CYBER (da 85,7% a 76,4%);
 - in ulteriore, per quanto lieve, riduzione rispetto a livelli già non elevati per i CdS M (da 53,5% a 47,4%), CLEAM (da 62,5% a 58,4%) e BIEM (da 68,8% a 63,9%).

Il Nucleo constata con favore il significativo aumento del livello di soddisfazione relativo ai corsi undergraduate BEMACS e WBB e ai bienni GIO, DSBA e Finance.

Con riferimento ai trend negativi, il NVA rileva che due dei CdS che rilevano valori "critici" dell'indicatore (M e CLEAM) sono oggetto di importanti revisioni nell'a.a. 2024-25, per la disattivazione di M (e la sua fusione con IM) e la riduzione delle classi del CLEAM (da 8 a 6).

Il Nucleo apprezza le azioni di monitoraggio e di miglioramento avviate dall'Ateneo in relazione agli indicatori iC18 e iC25 (che hanno portato anche a revisioni dell'offerta) e rinnova l'invito ai direttori e ai relativi Dean delle Scuole a proseguire nel monitoraggio del fenomeno con riferimento alle successive coorti di laureati.

2.1.3 Approfondimento sui CdS di recente attivazione

In aderenza a quanto richiesto dall'ANVUR nelle "Linee Guida 2024 per la relazione annuale dei Nuclei di Valutazione", in questo paragrafo si riportano gli esiti del monitoraggio svolto sulle performance finora rilevabili dei tre seguenti percorsi formativi più recentemente istituiti dall'Ateneo:

1. *Cyber Risk Strategy and Governance - CYBER* (attivato per la prima volta nell'a.a. 2019-20);
2. *Mathematical and Computing Sciences for Artificial Intelligence - BAI* (attivato per la prima volta nell'a.a. 2020-21)
3. *Transformative Sustainability - TS* (attivato per la prima volta nell'a.a. 2022-23).
4. *Global Law - BGL* (attivato per la prima volta nell'a.a. 2023-24);

5. Artificial Intelligence - AI (attivato per la prima volta nell'a.a. 2023-24)

Per quanto concerne il CdS interateneo **CYBER**, erogato in joint con il Politecnico di Milano, i dati più recenti che compongono la SMA (aggiornati al mese di luglio 2024) descrivono un quadro complessivo ampiamente soddisfacente:

Tab. 2.5 – Sintesi dei principali indicatori rilevati per il biennio CYBER a luglio 2024

CODICE	DESCRIZIONE indicatore	ANNO	CYBER	Altri Atenei Italiani	Altri Atenei Area N-O
iC02	Percentuale di laureati entro la durata normale del corso	2022	96,8%	85,7%	97,6%
		2023	97,6%	89,6%	94,0%
iC04	Percentuale di iscritti al primo anno laureati in altro Ateneo	2022	22,7%	52,7%	44,1%
		2023	34,2%	39,7%	27,0%
iC05	Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b)	2022	4,94	4,81	4,42
		2023	4,65	5,19	4,88
iC09	Valori dell'indicatore di Qualità della ricerca dei docenti (valore di riferimento: 0,8)	2021	1,01	1,02	1,02
		2022	0,99	1,01	0,98
iC10BIS	Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti	2021	0,0%	2,8%	0,0%
		2022	0,4%	2,5%	0,3%
iC11	Percentuale di laureati entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	2022	0,0%	16,7%	0,0%
		2023	0,0%	10,8%	0,0%
iC12	Percentuale di studenti iscritti al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	2022	2,3%	19,4%	16,4%
		2023	2,6%	11,2%	5,0%
iC25	Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS	2022	94,3%	88,1%	93,0%
		2023	91,4%	90,6%	91,1%
iC27	Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)	2022	11,80	11,5	9,30
		2023	10,9	14,1	12,9
iC28	Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)	2022	11,8	9,1	8,5
		2023	9,9	11,9	12,7

A fronte di una situazione generalmente positiva, con riguardo agli indicatori di internazionalizzazione (**iC10BIS** e **iC11**) è opportuno segnalare che, in considerazione della particolarità del percorso di studio – che prevede un anno di frequenza al PoliMi e un anno in Bocconi – lo svolgimento di esperienze di studio all'estero non è previsto. I due indici non assumono, pertanto, significatività per questo CdS. Il valore dell'**iC12** appare altalenante (dal 16,6% nel 2021 al 2,3 nel 2022 e 2,6% nel 2023) e sarà pertanto oggetto di monitoraggio da parte della direzione del CdS.

Anche con riferimento al triennio **BAI** l'andamento degli indicatori fino ad oggi rilevabili appare decisamente favorevole nel suo complesso. La maggior parte degli indici del set minimo ANVUR di cui sono disponibili dati, infatti, evidenziano performance molto positive, con valori sempre più elevati rispetto ai livelli espressi dai rispettivi benchmark esterni.

Tab. 2.6 – Sintesi dei principali indicatori rilevati per il triennio BAI a luglio 2024

CODICE	DESCRIZIONE indicatore	ANNO	BAI	Altri Atenei Italiani	Altri Atenei Area N-O
iC02	Percentuale di laureati entro la durata normale del corso	2023	96,6%	55,0%	62,2%
iC05	Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b)	2022	6,6	6,7	6,6
		2023	8,6	6,3	6,1
iC08	Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio, di cui sono docenti di riferimento	2022	100%	98,1%	96,3%
		2023	100%	97,4%	94,4%
iC10	Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso	2021	0,3%	0,4%	0,3%
		2022	5,1%	1,0%	1,2%
iC10BIS	Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti	2021	0,3%	0,4%	0,3%
		2022	5,2%	0,8%	1,1%
iC11	Percentuale di laureati entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	2023	50,0%	5,5%	7,2%
iC12	Percentuale di studenti iscritti al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	2022	46,9%	2,6%	5,3%
		2023	53,8%	2,9%	5,6%
iC19	Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	2022	33,9%	80,5%	72,9%
		2023	42,9%	81,7%	76,1%
iC27	Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)	2022	14,0	18,7	21,4
		2023	17,9	18,3	21,5
iC28	Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)	2022	14,2	22,1	21,6
		2023	17,9	20,7	19,6

L'indicatore **iC19** assume valori inferiori ai benchmark di riferimento esterni per le ragioni illustrate nel par. 2.1.2, ma nel 2023 ha registrato un aumento di quasi 10 punti percentuali passando dal 33,9% del 2022 al 42,9% del 2023.

Per quanto riguarda **TS**, l'andamento degli indicatori fino ad oggi rilevabili appare decisamente favorevole nel suo complesso, come evidenziato nella Tab. 2.7.

Tab. 2.7 – Sintesi dei principali indicatori rilevati per il biennio TS a luglio 2024

CODICE	DESCRIZIONE indicatore	ANNO	BAI	Altri Atenei Italiani	Altri Atenei Area N-O
iC04	Percentuale di iscritti al primo anno laureati in altro Ateneo	2022	36,7%	62,5%	58,3%
		2023	50,0%	56,3%	48,8%
iC05	Rapporto studenti regolari/docenti (professori a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a e tipo b)	2022	3,3	6,3	6,7
		2023	6,3	5,5	6,6
iC08	Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio, di cui sono docenti di riferimento	2022	83%	84,7%	92,0%
		2023	83%	82,5%	83,9%
iC12	Percentuale di studenti iscritti al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	2022	10,2%	19,3%	18,7%
		2023	25,8%	19,2%	17,2%

Per quanto concerne i CdS **BGL** (triennale) e **AI** (biennale) attivati per la prima volta nell'a.a. 2023-24, non essendo disponibili la gran parte dei valori degli indicatori ANVUR e di Ateneo a causa della recentissima attivazione, si rappresenta che è garantito un livello adeguato dell'**iC08** (85,7% per AI, 6 docenti su 7; 100% per BGL). L'indicatore che misura il rapporto tra studenti iscritti al primo anno/docenti (**iC28**) è pari a 21,9 per AI, superiore (e quindi peggiore) rispetto ai benchmark esterni (11,2 per l'area geografica N-O e 8,9 a livello nazionale), e a 21 per BGL, inferiore (e quindi migliore) rispetto ai benchmark esterni (51,2 per l'area geografica N-O e 29,6 nazionale). L'indicatore iC19 (*ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata*) registra valori peggiori per entrambi i CdS rispetto a quelli di benchmark, per le ragioni già individuate nella prima parte del capitolo.

Il NVA ritiene infine opportuno ricordare che **l'Ateneo nel 2023 ha fornito i feedback alle osservazioni del Panel di Esperti di Valutazione (PEV) in relazione a BGL e BAI**, che sono stati commentati nella Relazione Annuale 2022, alla quale si rimanda per eventuali approfondimenti.

2.2. Dottorati di Ricerca

2.2.1 Considerazioni generali sull'aderenza dei Dottorati di Ricerca ai requisiti di qualità

In questo paragrafo si darà conto del rispetto dei requisiti di qualità da parte dei corsi di Dottorato di Ricerca (d'ora in poi PhD). Come indicato nella precedente Relazione, l'Ateneo, ad inizio 2023, ha avviato un piano di lavoro che prevede la graduale implementazione dei processi non ancora gestiti (estensione del sistema di monitoraggio, consultazioni con stakeholder, riesame), terminato ad aprile di quest'anno. A maggio il Nucleo ha svolto i primi audit di verifica (per cui rimanda al capitolo dedicato).

Ai fini dell'analisi, seguendo una prassi adottata da alcuni anni, il Nucleo ha preso in esame i principali dati e documenti di AQ³⁰.

P.to attenzione	Descrizione
D.PHD.1	Progettazione del Corso di Dottorato di Ricerca
D.PHD.2	Pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca per la crescita dei dottorandi
D.PHD.3	Monitoraggio e miglioramento delle attività
E.2 (parte relativa ai PhD)	Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento
E.3 (parte relativa ai PhD)	Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse

In termini di applicazione dei requisiti di AQ previsti dal modello AVA 3, il Nucleo può affermare che:

w. Punto di Attenzione D.PHD.1 – Progettazione del Corso di Dottorato di Ricerca:

- **In fase di progettazione o di modifiche sostanziali, vengono approfondite le motivazioni e le potenzialità di sviluppo e aggiornamento del progetto formativo e di ricerca del PhD**, con riferimento all'evoluzione culturale e scientifica delle aree di riferimento. Sono trascorsi diversi anni da quando è stato istituito per la prima volta un nuovo programma (Public Policy, poi divenuto l'attuale SPS, nel 2014), ma vi sono state due recenti revisioni di programma (StatCS e BAM, che entreranno in vigore dall'a.a. 2024-25) e, in entrambi i casi:
 - a. sono state svolte una serie di analisi (motivazioni alla base delle modifiche proposte, impatto su: obiettivi formativi, struttura del programma, piano di studi e nel n. di borse / esenzioni assegnate),
 - b. sono state svolte consultazioni con le parti interessate (v. punto elenco successivo),
 - c. le conclusioni sono state riportate in un riesame.
- **Le consultazioni con le parti interessate** sono state svolte, per tutti i programmi, a gennaio 2024, seguendo le modalità definite dalle linee guida sulla costituzione e sul funzionamento delle consultazioni degli stakeholder per i PhD (approvate dal Presidio a luglio 2023). Poiché i PhD Bocconi mirano a formare profili prevalentemente accademici o dedicati alla ricerca scientifica, i gruppi di reviewer sono stati composti principalmente da docenti di altre Università; è stata, in ogni caso, garantita la rappresentatività anche al mondo extra-accademico e a tutte le aree di studio. I risultati delle consultazioni sono stati ripresi nei riesami, dando luogo ad azioni di miglioramento.

³⁰ Consistenti nei riesami, nelle versioni più recenti delle schede di accreditamento annuali, nell'analisi degli indicatori dall'ANVUR e di quelli rilevati internamente, nei risultati delle rilevazioni delle opinioni dei dottorandi al termine di ogni insegnamento e di ogni anno e dei dottori a 1 e 2 anni dal diploma.

- Come sopra indicato, **i Collegi dei PhD hanno definito una propria visione chiara ed articolata del percorso di formazione.** Tali percorsi sono sempre coerenti con gli obiettivi formativi e compatibili con le risorse disponibili.
- **Le modalità di selezione dei dottorandi rispecchiano gli obiettivi formativi dei PhD** e prevedono sia l'utilizzo di test (GMAT/GRE) sia aspetti più qualitativi, quali l'esame del CV e delle lettere di presentazione.
- **Tutti i PhD Bocconi prevedono attività didattiche** (concentrate nei primi 2 anni di corso nei programmi quadriennali e nei primi 3 semestri per LS) – suddivise tra insegnamenti obbligatori, obbligatori di curriculum ed opzionali – per garantire ai dottorandi una preparazione completa, in vista del futuro in ricerca accademica. Questi insegnamenti sono **progettati sulla base degli obiettivi formativi dei PhD e riservati ai dottorandi**³¹ e, dato anche il numero generalmente ridotto di partecipanti, **si avvalgono di modalità didattiche** (spesso fortemente innovative) **che prevedono una forte interazione tra docenti e discenti.**

Tab. 2.8 – Ore di didattica erogata nei corsi di PhD per programma e tipologia – a.a. 2023-24

PhD	Lezioni	Esercitazioni	Pre-corsi	Seminari	Totale
EcFin	1.128	252	6	240	1.626
BAM	660	24	6	-	690
StatCS	608	10	-	4	622
SPS	588	24	12	-	624
LS	96	-	-	48	144
Totale	3.080	310	24	292	3.706

- **Ciascuno dei 5 programmi Bocconi**, come si evince dalle schede di accreditamento annuale, **copre diversi settori scientifici affini**, con l'obiettivo di formare dottori che, al di là dell'ambito specifico di ricerca scelto, abbiano la conoscenza (sia pur meno approfondita) di tematiche e problemi generali dei settori disciplinari studiati dal programma. **Si tratta, quindi, di programmi multidisciplinari, in cui**, seguendo insegnamenti obbligatori afferenti a discipline differenti e attraverso il contatto con i propri colleghi specializzandi in tematiche diverse dalla propria, **i dottorandi possono sviluppare un approccio interdisciplinare. La possibilità, inoltre, di scegliere insegnamenti opzionali offerti da altri programmi e di interagire con professori e colleghi della Scuola di PhD consente di cimentarsi con problemi scientifici diversi e sviluppare anche un approccio transdisciplinare.**

³¹ Studenti dei corsi di laurea magistrale possono eventualmente chiedere di partecipare ad insegnamenti del I anno di PhD, inserendoli nel proprio piano studi come attività in sovrannumero. La loro partecipazione è comunque vincolata all'accettazione da parte dei responsabili degli insegnamenti scelti.

- **I programmi sono adeguatamente pubblicizzati**, attraverso la diffusione del bando di selezione, con largo anticipo rispetto all’inizio delle lezioni, in italiano e in inglese, **sui principali canali seguiti dai dottorandi per ognuna delle discipline studiate**. A riprova di questa visibilità, si può citare il numero di laureati che si sono candidati per la partecipazione a programmi Bocconi nella più recente sessione di ammissioni:

Tab. 2.9 – Candidature alla partecipazione ai corsi di PhD Bocconi per Università di provenienza – a.a. 2024-25

PhD	Da Univ. estere	Da Univ. italiane	Da Bocconi	Totale
EcFin	403	45	45	493
BAM	185	9	5	199
StatCS	139	29	5	173
SPS	83	21	5	109
LS	30	31	8	69
Totale	840	135	68	1.043

- Dai riesami si evince un sostanziale equilibrio tra aspetti specifici e generalisti.
- I metodi di valutazione della conoscenza acquisita sono specificati nei syllabi degli insegnamenti, accessibili dal sito web del programma; i principali sono generalmente: compiti in itinere, partecipazione in classe, lavoro finale, esami scritti e presentazioni orali.
- Per essere ammessi all’anno accademico successivo, gli studenti di dottorato devono soddisfare i requisiti stabiliti dal proprio PhD (consistenti generalmente in esami da superare nei primi due anni e in paper da redigere nei successivi).
- **I PhD Bocconi perseguono obiettivi di mobilità e internazionalizzazione** attraverso:
 - a. L’internazionalità della popolazione dei dottorandi (per cui si rimanda al paragrafo successivo, indicatore iAC3);
 - b. La presenza di docenti con cittadinanza estera nei Collegi dei docenti e tra coloro che svolgono attività didattica negli insegnamenti e di Visiting Professor esteri che vengono in Bocconi per alcune settimane o un semestre e svolgono lezioni presso i PhD Bocconi;
 - c. Il ricorso a Co-Advisor che operano presso Università estere per la preparazione della Tesi;
 - d. La partecipazione di alcuni dottorandi a progetti di ricerca internazionali;
 - e. La partecipazione dei dottorandi a convegni e seminari internazionali, a volte come semplici uditori, altre presentando propri paper;
 - f. Partecipazione all’alleanza europea CIVICA³², di cui la Bocconi fa parte; l’offerta di CIVICA a livello dottorale include il catalogo dei corsi per Early Stage Researcher (un catalogo di

³² L’Università Europea delle Scienze Sociali (www.civica.eu), una rete di 10 università europee (oltre a Bocconi: Science Po, Istituto Universitario Europeo, Hertie School, London School of Economics, Stockholm School of Economics, Central European

attività principalmente online, offerto dalle scuole partner e aperto a studenti di dottorato e post-doc di tutta l'alleanza), scuole estive e invernali, e workshop su metodi e competenze;

- g. La mobilità internazionale dei dottorandi per studio o ricerca: i dottorandi possono trascorrere un periodo di studio o ricerca presso un'istituzione estera e la loro Borsa di studio è incrementata del 50% per la durata del periodo;
 - h. Il collocamento occupazionale dei dottori che, in oltre la metà dei casi³³, è all'estero.
- x. *Punto di Attenzione D.PHD.2 – Pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca per la crescita dei dottorandi:*
- Come anticipato con riferimento al punto di Attenzione D.PHD.1, **i 5 PhD Bocconi prevedono un programma di insegnamenti erogati nell'arco della prima metà del corso.** La didattica è svolta perlopiù (70%) da Professori Ordinari e Associati Bocconi (inclusi Distinguished Professor), membri del Collegio e non, ma anche docenti da istituzioni estere o italiane (4%)³⁴. Si ritiene, inoltre, che l'insieme degli insegnamenti attivati sia più che adeguato alle esigenze dei dottorandi. **Oltre agli insegnamenti strutturati** – che, come sopra indicato, sono progettati sulla base degli obiettivi formativi dei PhD e riservati ai dottorandi- il piano studi prevede anche che i dottorandi seguano **seminari organizzati dai Dipartimenti.**
 - **I dottorandi sono invitati a partecipare a convegni e seminari internazionali, per assistere o presentare propri paper.** Per questa attività possono far ricorso ai fondi per la ricerca scientifica, a copertura dei costi di iscrizione, viaggio ed alloggio. In questo modo, i dottorandi possono iniziare a confrontarsi con la comunità scientifica, ricevere dei feedback sul proprio lavoro e cominciare a costruire la propria reputazione accademica.
 - **L'organizzazione del programma consente autonomia agli studenti, sia nella scelta degli insegnamenti che nell'area di ricerca:** superato il primo anno di corso (costituito generalmente da insegnamenti obbligatori) i dottorandi selezionano gli insegnamenti opzionali più coerenti con la propria area di ricerca, scelgono (come indicato al punto successivo) un Advisor ed un Co-Advisor e iniziano a svolgere attività di ricerca in autonomia. Nel corso del 3° e 4° anno di corso, i dottorandi sono tenuti ad iniziare a delineare il proprio progetto di ricerca, predisponendo paper.
 - **Ogni dottorando sceglie un Advisor** (generalmente un componente del Collegio) **ed un Co-Advisor, che lo assistono nel lavoro di ricerca e nella predisposizione della Tesi. Il network di contatti dell'Advisor e del coordinatore del PhD ha consentito a diversi dottorandi di scegliere Co-Advisor tra docenti di università estere esperti nelle**

University, SNSPA School of Governance, IE University e SGH Warsaw School of Economics), finanziata dall'Unione Europea. Il periodo di finanziamento è: 2019-2026.

³³ La quota di dottori di ricerca Bocconi che hanno trovato occupazione all'estero è risultata, infatti, pari al 67% nel periodo 2020-23, al 57% nel periodo 2016-19 e al 56% nel periodo 2011-15.

³⁴ Il restante 26% delle ore di didattica è erogato quasi interamente da Assistant Professor (Ricercatori a Tempo Determinato). Praticamente assente (se si escludono alcuni pre-corsi di omogeneizzazione delle conoscenze) è, invece, il contributo di esperti extra-accademici o di personale della Teaching Faculty, dato l'obiettivo dei corsi Bocconi di formare ricercatori accademici.

tematiche oggetto della propria ricerca. Ai fini della scelta, i dottorandi possono chiedere consiglio al coordinatore di programma o a quello del proprio curriculum.

- **I dottorandi hanno a disposizione i fondi per la ricerca previsti dalla normativa; oltre a questi fondi, dispongono delle ampie risorse** (banche dati, riviste scientifiche, libri, ...) **della Biblioteca di Ateneo e del Dipartimento di afferenza del proprio Advisor**³⁵. Le valutazioni medie degli studenti sulle risorse a disposizione (Biblioteca, PC, spazi studio, etc.) per l'ultima rilevazione (a.a. 2022-23) sono risultate pari a 7,36 (su scala 1-10).
- **I dottorandi possono insegnare come Teaching Assistant in corsi di laurea di I e II livello nella seconda parte del programma** (III e IV anno per i PhD quadriennali e ultimi 3 semestri per LS). A questo scopo, il centro BUILT³⁶ eroga annualmente un corso di formazione costruito su misura per i dottorandi (PhD BEAT (Bocconi Excellence in Advanced Teaching), **volto ad approfondire pratiche di comunicazione e tecniche di insegnamento** (e che potrà servire loro anche nella successiva attività accademica, una volta diplomati), che costituisce un prerequisito per poter insegnare in Bocconi. Le ore di didattica svolte sono retribuite dall'Università ed integrano, pertanto, l'ammontare della Borsa di Studio.
- Come anticipato con riferimento al Punto di Attenzione D.PHD.1, i PhD Bocconi presentano diversi elementi di internazionalità (in primis, l'internazionalizzazione della popolazione studentesca e di quella docente).
- **Generalmente, la produzione scientifica dei dottorandi Bocconi è piuttosto limitata; iniziano a pubblicare alcuni anni dopo il diploma. La Scuola di PhD considera questo fenomeno fisiologico e coerente con l'obiettivo, comune a tutti i suoi programmi, di pubblicare ricerche di frontiera su riviste prestigiose.** Chiaramente, un simile obiettivo richiede una preparazione più lunga per ciascun lavoro ed un più lungo ciclo di *revise & resubmit* rispetto a coloro che optano per sedi di pubblicazione meno ambiziose. Dallo scorso anno, per disporre di informazioni aggiuntive sulla carriera dei diplomati, **viene svolto un monitoraggio periodico sulle pubblicazioni dei dottori di ricerca diplomatisi negli ultimi 5 anni**, che viene esaminato in Consiglio di Scuola e costituisce uno degli elementi su cui si basa il riesame periodico dei PhD.

y. *Punto di Attenzione D.PHD.3 – Monitoraggio e miglioramento delle attività:*

La Scuola di PhD ha attivo da molti anni un sistema di monitoraggio, che riguarda vari aspetti, tra cui:

1. Il processo di selezione dei partecipanti e le immatricolazioni;
2. Il supporto finanziario ai dottorandi (Borse, esoneri, supporto ai dottorandi nei mesi successivi al termine del periodo coperto dalla Borsa) e la ripartizione dei beneficiari tra i programmi;
3. Il superamento degli esami di profitto da parte dei dottorandi e il passaggio dal I al II anno;
4. La partecipazione dei dottorandi al corso di formazione per l'insegnamento PhD BEAT (Bocconi Excellence in Advanced Teaching);

³⁵ In aggiunta alle risorse della Biblioteca, i Dipartimenti Bocconi possono sottoscrivere abbonamenti aggiuntivi a banche dati con le proprie risorse.

³⁶ Bocconi University Innovations in Learning and Teaching; è il centro di servizi interno che si occupa di assistere i docenti nello svolgimento delle attività didattiche (e, soprattutto, nell'innovazione didattica).

5. La soddisfazione dei dottorandi al termine di ciascun insegnamento seguito (valutazione degli insegnamenti) e al termine di ciascun anno di corso (valutazione di un intero anno)³⁷;
6. Il collocamento occupazionale dei dottori di ricerca.

Una selezione dei dati di performance complessivi e dei singoli programmi negli ultimi 3 anni viene resa disponibile alla Scuola e al suo Dean (c.d. "Tableau de Bord della Scuola di PhD), mentre ciascun coordinatore di PhD riceve i dati relativi al proprio programma (che costituiscono i dati in ingresso per l'ultima sezione del Riesame).

A livello di singolo programma, il Collegio dei Docenti esamina periodicamente i dati di performance; in particolare, il Collegio verifica il raggiungimento dei requisiti e delibera sul passaggio dei dottorandi all'anno successivo.

A questi monitoraggi si sono aggiunti, negli ultimi due anni, le seguenti rilevazioni, a cadenza biennale:

- Le pubblicazioni dei dottori di ricerca, nei primi 5 anni dal conseguimento del titolo;
- La soddisfazione dei dottori di ricerca sul programma seguito, nei 2 primi anni dal diploma.

Nei prossimi anni, facendo seguito alla recente creazione di un software per l'approvazione e la rilevazione dell'utilizzo dei fondi di ricerca dei dottorandi, sarà possibile anche analizzare con maggiore dettaglio la partecipazione dei dottorandi ad eventi quali: convegni e seminari, Scuole estive, etc.³⁸.

Per quanto riguarda il punto e), si possono citare i risultati dell'ultima rilevazione di fine anno e della performance, relativa all'a.a. 2022-23 (v. Tab. 2.11), misurata su una scala da 1 a 10.

Tab. 2.10 – Esiti dell'indagine di soddisfazione dei dottorandi al termine di ogni anno di corso – principali item – a.a. 2022-23

N.	Item	Valore medio
1	The overall organization of the teaching activities that took place during the year (in terms of logistics, timetable and lesson/semester calendar, etc.) was efficient and consistent with students' requirements.	7,29
2	The operational structures and equipment provided (library, PCs, study space, etc.) were compatible with the requirements of the course.	7,32
5	On the whole I am satisfied with teaching/research activities that took place during the year (with regard to the objectives and contents explained at the beginning).	7,47
6	On the whole I am satisfied with the sequence of subjects covered by courses during the year and with their overall co-ordination.	7,14
7	The overall workload for the year was well-balanced and realistic.	7,39
8	On the whole I am satisfied with the assistance and support received during the year from my professor(s)/advisor(s).	8,21

³⁷ Questi dati sono, inoltre, esaminati nel dettaglio da ogni Collegio di PhD, in presenza di un rappresentante dei dottorandi.

³⁸ Lo scopo del software è anche (e soprattutto) rendere più agevole il processo di approvazione utilizzo fondi, in precedenza gestito con e-mail tra i dottorandi (che richiedono l'erogazione di fondi e caricano successivamente i giustificativi di spesa), il personale amministrativo (che verifica la disponibilità di fondi) e il coordinatore del PhD (che dà o nega l'approvazione).

13	On the whole I am satisfied with my PhD thesis experience and with the assistance and support I received for its accomplishment.	7,57
14	On the whole I am satisfied with the year of PhD activity.	7,43

Come si può vedere, sono particolarmente apprezzati gli aspetti relativi all'assistenza e del supporto ricevuti da parte del/i advisor. (n.8, media pari a 8,21), nonché allo svolgimento della tesi di Dottorato ed al supporto ricevuto. (n.13, media pari a 7,57).

Rispetto allo scorso anno si segnala il miglioramento (da 6,52 a 7,32) dell'item n.2, relativo alle strutture ed alle attrezzature operative, effetto dell'entrata in vigore della nuova Policy sugli spazi, che obbliga i Dipartimenti a concedere alcuni uffici per le attività di studio e ricerca dei dottorandi, togliendoli, ove necessario, ai collaboratori che si recano in maniera più sporadica nel Dipartimento.

Similmente, con riferimento, invece, all'altra indagine sulla soddisfazione (dei dottori, punto h), si mostrano i principali risultati:

Tab. 2.11 – Esiti dell'indagine di soddisfazione dei dottori nei primi 2 anni dal conseguimento del diploma – principali item – 2024

N.	Item	Valore medio
1	On the whole, I am satisfied with the PhD program.	7,68
2	Topics dealt during the program were detailed and updated.	8,02
5	Research activities were useful to learn how to organize and communicate the findings of my work.	7,82
7	Research activities were useful to build a scientific network, both at domestic and at international level.	7,27
8	My activity as teaching assistant was useful and instructive.	7,52
9	My advisor/s was/were supportive in helping me finding placement, suggesting job positions to apply to, and writing reference letters.	8,86

Come si può vedere dal confronto con la precedente tabella, i giudizi sono mediamente più elevati rispetto a quelli forniti dai dottorandi, segno di una buona soddisfazione sulla formazione ricevuta, alla luce dell'esperienza dei primi anni di lavoro. Come per i dottorandi, viene particolarmente apprezzato il supporto fornito dagli advisor (n.9, media pari a 8,86).

Come indicato nella parte introduttiva al presente paragrafo dedicato ai dottorati, i PhD Bocconi sono stati sottoposti a Riesame all'inizio del 2024; in base alle regole del modello AVA 3, il successivo riesame dovrà aver luogo entro 5 anni (o prima, in caso di modifiche significative al programma formativo). Il riesame si basa sui risultati della consultazione degli stakeholder, sul monitoraggio delle performance e sulla crescita dei dottorandi come ricercatori e propone azioni concrete e misurabili per ogni aspetto che si intende migliorare.

Il processo di riesame è svolto sotto la supervisione del Presidio (supportato dagli uffici Planning, Control & Valuation ed Academic Planning & Monitoring) che:

- a. Fornisce formazione su tematiche di AQ e, in particolare, sul riesame alle figure coinvolte;

- b. Predisporre i moduli da utilizzare per l'analisi e raccoglie i dati di performance e le altre informazioni necessarie;
- c. Verifica che le bozze dei documenti di riesame siano coerenti con gli obiettivi dell'iniziativa e rispondano in modo puntuale e preciso a tutti i quesiti presenti nel modulo.

La versione finale del riesame è approvata dal Collegio dei Docenti.

d. Punto di Attenzione E.2 – Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento:

La visione complessiva delle performance è assicurata dalla PhD School, attraverso il Consiglio PhD presieduto dal Dean della Scuola di Dottorato e composto dai coordinatori di dottorato e dal rappresentante degli studenti. Il Consiglio di PhD School analizza:

- un Tableau de Bord annuale della Scuola di Dottorato, che riporta i dati di performance della Scuola di dottorato nel suo complesso e dei programmi ad essa afferenti, utilizzando sia gli indicatori previsti da ANVUR, sia altri interni;
- analisi approfondite di tipo quali-quantitativo, relative alla Scuola nel suo complesso e ai suoi programmi nello specifico, elaborate e discusse in Consiglio di Scuola di PhD in vari momenti dell'anno (riguardanti: l'andamento di iniziative di orientamento e di selezione, la regolarità di percorso, le ore di didattica erogate, gli iscritti agli insegnamenti offerti, gli esiti delle indagini di soddisfazione, il collocamento occupazionale dei dottori, etc.).

Gli organi accademici di livello superiore (in particolare Consiglio Accademico, Collegio Docenti e CE/CdA) hanno una visione focalizzata sugli elementi chiave da monitorare e deliberano su aspetti quali: i programmi di dottorato da offrire, i posti (con borsa e senza) da rendere disponibili e i criteri di selezione.

Il Presidio dispone di una visione dei risultati dei dottorati in quanto esamina i dati del Tableau de Bord della Scuola di Dottorato, l'esito delle consultazioni con stakeholder e i documenti di riesame.

Le attività di monitoraggio consentono di individuare e poi realizzare azioni di miglioramento, tra cui si può citare l'aumento della borsa di dottorato dall'a.a. 2024-25.

Il Presidio verifica che a tutte le azioni indicate nei riesami venga dato adeguato seguito e che siano completate nei tempi previsti. Le azioni possono altresì derivare da audit, survey o da altri canali.

e. Punto di Attenzione E.3 – Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse:

L'investimento dell'Università nella Scuola di Dottorato è definito annualmente nell'ambito del processo di budgeting e prevede, oltre alla copertura dei costi della Scuola e dei programmi (Borse, didattica, etc.), anche:

- i fondi di ricerca annuali attribuiti a ciascun dottorando per attività di studio e di ricerca (ex DM 226/2021);
- lo standard financial support assegnato a tutti i Ph.D Candidate;

- lo special financial support assegnato ai candidati più promettenti in termini di placement, da parte di una commissione composta dal Dean della Scuola, dal Prorettore alla Faculty e da un terzo docente, su proposta dei Coordinatori dei programmi di dottorato;
- i fondi previsti per supportare il collocamento dei candidati sul job market internazionale.

2.2.2 Approfondimento di alcuni dati di performance dei PhD (aggiornati al 26.08.2024)

Di seguito si commenta l'andamento degli indicatori che il modello AVA 3 richiede di osservare per i corsi di PhD; l'unico elaborato dall'ANVUR è l'iAC3 – *percentuale degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo (dati solo a livello di Ateneo)*, mentre i restanti indicatori sono calcolati sulla base di dati interni.

L'indicatore iAC3 evidenzia che, negli anni, la quota di laureati provenienti da altri Atenei (non Bocconi) tra gli iscritti al I anno ai corsi di PhD si è mantenuta superiore al 80% e significativamente superiore ai valori benchmark esterni. Tale dato si spiega con la politica da tempo adottata dall'Ateneo, in base alla quale i laureati dei corsi magistrali Bocconi che intendono proseguire gli studi con un Dottorato di Ricerca sono sollecitati a svolgere questo percorso presso altre prestigiose istituzioni (generalmente all'estero), in modo da sperimentare un differente approccio didattico e per "internazionalizzare" il proprio curriculum.

Tab. 2.12 – Andamento dell'indicatore **iAC3** relativo ai dottorandi – periodo 2019-2023

Indicatore	Anno	Valore Bocconi	Valore Medio Area Nord-Ovest	Valore Medio Italia
iAC3 – % degli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo	2023	87,0%	43,5%	44,7%
	2022	85,1%	46,8%	46,7%
	2021	80,8%	45,0%	46,3%
	2020	77,8%	45,6%	44,9%
	2019	91,3%	45,2%	45,7%

Gli altri indicatori da osservare riguardano:

1. La percentuale di dottori di ricerca che **hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero**;
2. La percentuale di **borse finanziate da Enti esterni**;
3. La percentuale di **dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi del percorso formativo in Istituzioni pubbliche o private diverse dalla sede dei Corsi di Dottorato di Ricerca** (include mesi trascorsi all'estero);
4. Il Numero di **prodotti di ricerca generati dai dottori di ricerca entro 1 anno** dalla conclusione del percorso;
5. La presenza di un **sistema di rilevazione delle opinioni dei dottorandi** durante il corso e a 1 anno dal conseguimento del titolo ed il suo utilizzo nell'ambito della riformulazione/aggiornamento dell'organizzazione del Corso di Dottorato di Ricerca.

Partendo dagli indicatori a) e c), tradizionalmente i dottorandi Bocconi, potendo disporre (come indicato al paragrafo precedente, Punto di Attenzione D.PHD.1) di un’ampia scelta di insegnamenti e sperimentando l’internazionalizzazione già all’interno del proprio programma³⁹, scelgono in molti casi di non effettuare periodi di mobilità internazionale né stage presso altre istituzioni, ma di limitare la mobilità a periodi brevi (p.es. per partecipare a convegni o seminari). La situazione varia, tuttavia, da programma a programma, anche per le differenti tradizioni disciplinari: se, da un lato, SPS, LS ed EcFin presentano dati, per gli ultimi due anni (2022 e 2023) in linea con la media nazionale (e, in alcuni casi, anche superiori) BAM e StatCS dimostrano minore inclinazione verso la mobilità “lunga”.

Il Nucleo reputa, pertanto, che questo indicatore non possa essere valutato a livello complessivo, ma più opportunamente per singolo programma, sulla base della prassi in uso nelle relative discipline e valutando le necessità specifiche di ciascun dottorando.

Il ricorso a borse finanziate da Enti esterni (indicatore b) è molto ridotto: negli ultimi 3 anni accademici (dal 2022-23 al 2024-25), a fronte di una media di 45 Borse di studio ministeriali annue complessive (per un totale di 136 totali nel triennio), è stata erogata una Borsa finanziata dall’esterno⁴⁰.

Il Nucleo ritiene che il dato non debba essere interpretato come un insuccesso nella capacità di attrarre finanziamenti,⁴¹ dal momento che deriva da una scelta legata allo sbocco prevalentemente accademico dei programmi della Scuola, che la induce a non ricercare il finanziamento di Borse da imprese, ma solo le erogazioni (più rare) provenienti da bandi competitivi o da enti disposti a fornire sovvenzioni non finalizzate.

Come indicato nella relazione dello scorso anno, l’analisi del 2023 sulle pubblicazioni dei dottori di ricerca (indicatore d) ha permesso di evidenziare che circa il 62% dei diplomati del 2022 ha in corso lavori di ricerca finalizzati alla pubblicazione; tra queste, si possono già riscontrare diverse pubblicazioni, di cui alcune collocate in sedi prestigiose (articoli su riviste di fascia A+ ed A) ed altre che possono senz’altro costituire un “buon inizio” (fascia B).

Il Nucleo esprime la propria soddisfazione.

Tab. 2.13 – Pubblicazioni dei dottori a 1 anno dal diploma

Tipologia	Classificazione Bocconi (fasce)				
	A+	A	B	C	Totale
Articoli su riviste classificate Bocconi	1	17	29	4	51
Articoli su altre riviste					6
Capitoli di Libri					1

³⁹ Provenienza dei dottorandi, composizione della faculty, piano di studi, lingua di erogazione della didattica.

⁴⁰ Nell’a.a. 2023-24 una borsa è stata finanziata dall’IRPPS – Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali, un istituto di ricerche all’interno del CNR, finanziata indirettamente con fondi PNRR.

⁴¹ Ricordiamo che, come indicato nel cap. 1, l’Università Bocconi nel 2022 ha attirato oltre 20 milioni di € di promesse di donazioni (pledge).

Conference Paper	10
Altro su rivista	2
Working Paper	32
Non Dichiarato	25
Totale	127

Come riportato al paragrafo 2.2.1, l'Ateneo ha attivato da circa un decennio un sistema di raccolta delle opinioni dei dottorandi al termine di ogni insegnamento seguito e alla fine di ogni anno di corso:

- il primo riporta item sugli argomenti dell'insegnamento, i materiali didattici e la docenza; come spiegato in modo più approfondito indicato al par. 5.4.2, in caso di valutazioni critiche, è previsto un meccanismo di presa in carico dei risultati;
- il secondo prevede domande sull'organizzazione delle attività didattiche, sui servizi e le infrastrutture, sul carico di lavoro, gli Advisor e la Tesi; i relativi risultati sono portati all'attenzione del Consiglio di Scuola, che, in caso di situazioni problematiche, può avviare azioni correttive.

Gli esiti (aggregati) delle survey vengono regolarmente esaminati dai Direttori dei Dottorati e presentati al Consiglio della PhD School, in modo da individuare potenziali situazioni critiche ed avviare opportune azioni di miglioramento.

Una terza rilevazione, svolta a cadenza biennale, è rivolta ai diplomati a 1 e 2 anni dal conseguimento del titolo e ha per oggetto la soddisfazione sul programma, anche alla luce della presente attività lavorativa (accademica o non). La prima indagine di questo tipo si è svolta tra fine 2023 ed inizio 2024.

I risultati dei sondaggi di cui sopra hanno costituito alcuni degli input dell'attività di riesame ciclico dei PhD.

Cap. 3 – Sistema di AQ per la Ricerca e la Terza Missione

3.1 INTRODUZIONE.....	75
3.2 DIPARTIMENTI	76
3.2.1 Considerazioni sintetiche sullo stato di apprezzamento dei processi di AQ.....	76
3.2.2 Riesame dei Dipartimenti.....	78
3.2.3 Analisi degli indicatori.....	79
3.3 CENTRI DI RICERCA.....	84
3.3.1 Introduzione ed innovazione relativa allo stato di apprezzamento dei processi di AQ.....	84
3.3.2 Analisi degli indicatori di performance dei Centri di Ricerca e Riesame.....	86
3.3.3 Piani di sviluppo dei Centri di Ricerca.....	89
3.3.4 Riesame dei Centri di Ricerca.....	90
3.4 AQ DELLE ATTIVITÀ DI TERZA MISSIONE ED IMPATTO SOCIALE.....	90

Lista degli Acronimi utilizzati (in ordine alfabetico):

- ACC: Dipartimento di Accounting
- DCS: Dipartimento di Scienze Computazionali (*istituito nel 2022*)
- DEC: Dipartimento di Scienze delle Decisioni
- ECO: Dipartimento di Economia “Ettore Bocconi”
- FIN: Dipartimento di Finanza
- IUS: Dipartimento di Studi Giuridici “Angelo Sraffa”
- MKT: Dipartimento di Marketing
- MNT: Dipartimento di Management e Tecnologia
- SPS: Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche
- VQR: Programma di “Valutazione della Qualità della Ricerca”

3.1 Introduzione

In questo capitolo il Nucleo di Valutazione dà conto degli interventi sviluppati dall'Ateneo sul fronte della pianificazione, dell'organizzazione e del monitoraggio dell'attività di ricerca (par. 3.1-3.4) e delle iniziative di Terza Missione ed Impatto Sociale⁴² (TMIS, par. 3.5), nonché dei risultati conseguiti al fine di verificare il grado e la correttezza di attuazione dei processi di AQ in questi specifici ambiti.

Riprendendo lo schema utilizzato nelle precedenti relazioni annuali, nella Tab. 3.1 si presenta un quadro di riepilogo delle procedure di AQ attualmente applicate sul fronte della ricerca, che coniugano le iniziative sviluppate su impulso degli organi di governo accademici con gli interventi previsti a livello nazionale. Si tratta di un insieme di processi che, come già più volte sottolineato, ad avviso del Nucleo permettono di valutare e tenere sotto controllo in modo adeguato la qualità dell'attività di ricerca pianificata e svolta dalle diverse strutture ad essa deputate.

Tab. 3.1 – Quadro di riepilogo delle procedure di monitoraggio e valutazione della qualità della ricerca in uso in Bocconi

Procedura ⁴³	Origine	Periodicità	Finalità
1. Monitoraggio delle performance individuali	Interna	Annuale (rif.to 3 anni precedenti)	Verificare la produttività scientifica dei docenti (in termini quantitativi e qualitativi), con finalità di incentivazione e promozione della carriera.
2. Verifica delle performance realizzate dalle strutture (Dip.ti e Centri di Ricerca)	Interna	Annuale (rif.to 3 anni precedenti)	Verificare la qualità e la produttività scientifica complessiva di ciascun Dipartimento/Centro di Ricerca (produttività media, output di rilievo, citazioni, etc.) attraverso il monitoraggio di specifici set di KPI.
3. Definizione e monitoraggio degli obiettivi pluriennali dei Dipartimenti	Esterna e Interna	Def.: triennale Monitoraggio: annuale	Individuare obiettivi (corredati da indicatori e target) di sviluppo per ciascuna struttura e relative strategie di attuazione, in coerenza con le strategie e le politiche dell'Ateneo e con le specificità delle discipline trattate.
4. Valutazione esterna dei risultati dell'attività di ricerca	Esterna (VQR)	Pluriennale (tempi definiti dal MUR)	1) Valutare la produttività scientifica dei docenti e, per aggregazioni successive, delle strutture di ricerca e degli Atenei. 2) Valutare progetti di Terza Missione.

L'Università Bocconi ha inserito la ricerca tra i sei obiettivi strategici del suo Piano Strategico (PS), con l'intento di diventare entro il 2030 l'università leader nelle scienze sociali in Europa continentale. Questo obiettivo prevede un'integrazione più forte della ricerca in tutte le attività accademiche, con un'enfasi sulla ricerca interdisciplinare e un maggiore impatto a livello internazionale. La strategia di potenziamento della ricerca comprende il potenziamento della Core Faculty⁴⁴, ed in particolare della

⁴² Le iniziative di Terza Missione sono promosse e gestite da strutture ed uffici centrali dell'Università (non dai Dipartimenti) e, limitatamente agli interventi rivolti al *Life-Long Learning*, dalla Scuola di Direzione Aziendale (SDA Bocconi School of Management).

⁴³ Le procedure n.2 e n.3 sostituiscono la predisposizione della SUA-RD, attualmente sospesa, in attesa di indicazioni da parte di ANVUR.

⁴⁴ I risultati raggiunti nell'ultimo anno su questo fronte sono descritti al par. 3.2.3, sez. A.

Research Faculty (Ordinari, Associati ed Assistant Professor/Ricercatori) e l'incremento dei fondi disponibili per lo svolgimento e l'incentivazione dell'attività di ricerca, con l'obiettivo di aumentare la produttività individuale (pubblicazioni)⁴⁵, stimolare la partecipazione e l'acquisizione di grant competitivi⁴⁶.

L'Ateneo ha, inoltre, predisposto una Politica per la qualità nella ricerca coerente con il PS, che indica la visione complessiva elaborata dall'Università su questo fronte, nonché i criteri e le modalità di attuazione della politica stessa.

Come già anticipato nella premessa al capitolo 1, la struttura organizzativa accademica della Bocconi segue un modello a matrice, dove i Dipartimenti coordinano e sviluppano le risorse e le competenze (Faculty) loro afferenti e orientano la ricerca dei docenti nelle proprie discipline, mentre i Centri di Ricerca si occupano di attività di ricerca strutturata e finanziata.

Nei paragrafi che seguono il sistema di AQ viene osservato separatamente con riferimento a ciascuna delle strutture che seguono l'attività di ricerca (Dipartimenti e Centri di Ricerca); per quanto riguarda i Dottorati di Ricerca, l'analisi delle risorse e dei risultati dell'attività di ricerca è svolta all'interno del Capitolo 2 (par. 2.2.1).

3.2 Dipartimenti

3.2.1 Considerazioni sintetiche sullo stato di apprezzamento dei processi di AQ

In termini di applicazione dei requisiti di AQ previsti dal modello AVA 3 nei Dipartimenti, il Nucleo è in grado di confermare che:

a. Punto di Attenzione E.DIP.1 – Definizione delle linee strategiche per la didattica e la ricerca:

In aggiunta a quanto già riportato al par.1.2, Ambito E sulla Politica per la Qualità sulla ricerca ed i Piani dei Dipartimenti, si segnala che questi ultimi sono approvati dal Rettore. La loro coerenza con gli obiettivi di Piano Strategico e con le Politiche per la Qualità è assicurata dal Presidio, che fornisce ai Direttori delle strutture i dati degli ultimi monitoraggi interni ed interagisce con loro prima dell'approvazione dei documenti. Tale azione viene svolta anche per quanto concerne i riesami annuali.

b. Punto di Attenzione E.DIP.2 – Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di didattica ricerca e terza missione/impatto sociale:

In aggiunta a quanto già riportato al par.1.2, Ambito E sul sistema di monitoraggio ed il riesame, si segnala che l'Ateneo definisce centralmente le funzioni e gli organi dei Dipartimenti e stabilisce un contenuto minimo per i regolamenti dei singoli Dipartimenti.

Il Nucleo ritiene che tale organizzazione sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi, anche sulla base delle risultanze degli audit svolti negli ultimi 2 anni (ai dipartimenti di: MNT, ACC e FIN).

⁴⁵ I progressi dal lato pubblicazioni e citazioni sono analizzati nella sezione relativa ai Dipartimenti, par. 3.2.3, sez. B.

⁴⁶ Aspetto di competenza dei Centri di Ricerca, per cui si rimanda al par. 3.3.2.

La programmazione del lavoro svolto dallo staff dei Dipartimenti (che afferisce alla unit centrale Departments & Research Offices Management, all'interno della direzione Academic Affairs) segue le tempistiche delle attività delle strutture (reclutamento, attività didattica, seminari, trasferte del personale docente, etc.) ed è, di conseguenza, coerente con quanto definito dai Dipartimenti nelle proprie strategie. In quanto parte dello staff amministrativo dell'Ateneo, anche al personale dei Dipartimenti vengono assegnate specifiche responsabilità e obiettivi, il cui effettivo raggiungimento viene valutato ogni anno.

L'attività dei Dipartimenti è supportata, inoltre, da strutture di Ateneo, accademiche – Research Committee (che si occupa della valutazione e promozione delle attività di ricerca) e Comitato Etico – ed amministrative – oltre a Departments & Research Offices Management, Research Services (che garantisce la segreteria del Research Committee e del Comitato Etico), Biblioteca, infrastrutture (fisiche e IT) e supporto legale.

Ai Dipartimenti Bocconi si applicano le disposizioni del sistema di Assicurazione della Qualità interno, costantemente aggiornato. L'effettiva applicazione di tali regole è verificata dal Presidio di Qualità, che sovrintende allo svolgimento degli adempimenti richiesti, e dal Nucleo di Valutazione attraverso appositi audit.

c. Punto di Attenzione E.DIP.3 – Definizione dei criteri di distribuzione delle risorse:

In aggiunta a quanto già riportato al par.1.2, Ambito E sull'assegnazione di risorse ai Dipartimenti e sulla loro pianificazione economica interna, si segnala che i Dipartimenti nell'ambito dei Piani Triennali (e coerentemente con gli obiettivi ivi indicati), possono prevedere fondi di ricerca da assegnare a singoli ricercatori o gruppi di ricerca; per il resto, la definizione ed assegnazione dei fondi di ricerca e delle risorse premiali sono gestite centralmente dall'Ateneo.

d. Punto di Attenzione E.DIP.4 – Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale:

I Dipartimenti dispongono di una Faculty adeguata alle esigenze della didattica e della ricerca attualmente previste; nell'ottica, tuttavia, di potenziare la capacità didattica (soprattutto in considerazione dell'obiettivo di una maggiore internazionalizzazione dei corsi erogati) e di ricerca, la strategia di Ateneo prevede una forte crescita della Faculty entro il 2025.

Come indicato al Punto di Attenzione B.1 (Capitolo 1), è presente una struttura dedicata di Ateneo, il BUILT ("Bocconi University Innovations in Learning and Teaching"), per il sostegno alla didattica e l'aggiornamento dei metodi e degli strumenti utilizzati anche in relazione all'applicazione delle nuove tecnologie.

La partecipazione dello staff ad iniziative di formazione ed aggiornamento professionale è concordata e monitorata dalla Direzione amministrativa di afferenza (Academic Affairs), in collaborazione con la Direzione People & Culture.

Le risorse di supporto per didattica, ricerca e Terza Missione – costituite da fondi di ricerca, database e infrastrutture – sono gestite centralmente; i Dipartimenti possono, altresì, effettuare alcune integrazioni (p.es. abbonandosi a banche dati non incluse nel patrimonio della Biblioteca ma ritenute rilevanti per specifiche attività). Eventuali altri acquisti che la Direzione di Dipartimento o singoli docenti ritengano opportuni sono gestiti dall'ufficio di supporto e possono

essere sostenuti, a seconda dei casi, con il budget del Dipartimento e/o con i fondi di ricerca di un docente.

Per quanto riguarda la soddisfazione della Faculty sui servizi di supporto, è presente un'indagine di soddisfazione sui servizi Bocconi presso l'utenza interna, che riguarda anche i servizi di supporto alla ricerca (Biblioteca, risorse di rete e di calcolo, servizi centrali dedicati alla ricerca, servizi amministrativi di Dipartimento). Il gradimento di tali servizi è generalmente piuttosto elevato; in particolare, per quanto riguarda le segreterie dei Dipartimenti, per la rilevazione 2023 sono state apprezzate la *collaborazione e la disponibilità nello svolgimento delle attività* (valutazione media: 8,36 su scala 1-10) e la *gestione di eventi di ricerca (seminari, conferenze) organizzati dai Centri di Ricerca* (7,90).

L'insieme di queste evidenze consentono al Nucleo di attestare l'aderenza del sistema di AQ dei Dipartimenti alle indicazioni previste dai requisiti E.1-3 ed E.DIP.1-4 del modello AVA 3.

3.2.2 Riesami dei Dipartimenti

Nella precedente relazione annuale si è visto come a fine 2022 siano stati nominati i nuovi Direttori e le nuove Giunte dei Dipartimenti e come queste ultime abbiano provveduto a redigere i Piani dei Dipartimenti per il triennio 2023-2025, stabilendo le proprie linee d'azione ed i propri specifici indicatori.

Nel 2024, trascorso il primo anno di applicazione di tali Piani, le Giunte hanno effettuato una verifica dell'andamento delle azioni sviluppate, riepilogata nel Riesame annuale.

I Riesami si sono basati principalmente sui dati, elaborati centralmente, riportati nel Tableau de Bord dei Dipartimenti; a maggio 2024 il Presidio di Qualità ha, pertanto, provveduto ad inviare a ciascun Direttore di Dipartimento:

- L'estratto del Tableau de Bord dei Dipartimenti del 2023 relativo alla struttura;
- Le tabelle con l'andamento degli indicatori selezionati nel Piano 2023-2025, a confronto con i rispettivi target annuali;
- il modulo da utilizzare per la compilazione del Riesame.

Come per la stesura dei Piani, l'interazione dei Direttori dei Dipartimenti con il Presidio è stata costante.

I riesami prodotti dalle Giunte sono stati approvati dal Rettore e, quindi, presentati al Consiglio Accademico.

In generale, i Riesami evidenziano performance in linea con i target indicati dai Piani⁴⁷; di conseguenza, solo in alcuni casi vengono indicate azioni correttive:

- MNT attribuisce la causa della fuoriuscita di diversi docenti nell'ultimo anno alla difficoltà di competere con le condizioni economiche offerte da altre università internazionali, in particolare da parte delle Business School. Una possibile soluzione potrebbe essere una maggiore integrazione

⁴⁷ Per l'andamento complessivo delle variabili analizzate si rimanda al successivo par. 3.2.3.

con la SDA Bocconi⁴⁸, per esempio incrementando le risorse destinate ai grant interni di ricerca e riservandone alcuni a gruppi di ricerca composti da membri del Dipartimento e SDA.

- IUS, per migliorare la produttività scientifica, istituirà dei grant interni di ricerca volti a finanziare progetti di ricerca interdisciplinari che abbiano il potenziale di generare pubblicazioni in sedi prestigiose.
- ACC si è focalizzato sulla crescita delle risorse junior; in tale ottica, ha rafforzato il processo di mentoring, coinvolgendo un maggior numero di mentor e potenziando le risorse destinate alla crescita degli AP, che saranno impiegate in parte per la loro mobilità internazionale e, in parte, per invitare Visiting Professor di rilievo.
- SPS ha avviato azioni per ridurre la quota di docenti che non riportano pubblicazioni nell'ultimo periodo di valutazione.
- DEC e DCS, infine, che non registrano particolari problemi sul fronte delle performance, dichiarano di voler accrescere gli sforzi sul fronte della diversity (in particolare, dal punto di vista del genere), per le caratteristiche dell'offerta nei settori di riferimento.

Dall'esame dei contenuti dei Riesami predisposti, per quanto in parte eterogenei nella strutturazione, il Nucleo ha potuto rilevare che i Direttori e le Giunte di Dipartimento hanno analizzato con attenzione le performance delle proprie strutture e proposto, in tutti i casi in cui appariva opportuno, azioni di miglioramento, che il NVA ritiene appropriate per affrontare gli aspetti problematici emersi.

3.2.3 Analisi degli indicatori relativi a Faculty e Ricerca nei Dipartimenti

Nel presente paragrafo il Nucleo intende soffermarsi, come di consueto:

- Sez. A: sull'analisi dell'andamento degli indicatori complessivi definiti da ANVUR e di quelli previsti dal Piano Strategico 2021-'25;
- Sez. B: sulle principali performance registrate dai singoli Dipartimenti.

A. Indicatori ANVUR (Scheda annuale di Ateneo – Gruppo C) e di Piano Strategico

Relativamente al gruppo di indicatori ANVUR inerenti all'area della ricerca, l'unico dato aggiornato disponibile (release di luglio 2024) riguarda l'indice iAC4 – *quota di Professori e Ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo*.

Per gli anni 2018-2023 Bocconi registra un reclutamento esterno mediamente pari al 74%, contro una media attorno al 57% sia per l'Italia che per l'area geografica di riferimento; un po' inferiore agli anni passati ma comunque elevato si conferma il dato 2023 (64%). Come già indicato nella precedente relazione, tale risultato appare perfettamente coerente con il Piano Strategico 2021-'25, che prevede obiettivi ambiziosi di crescita della Faculty, anche attraverso l'assunzione di professori e ricercatori provenienti dall'esterno.

⁴⁸ La SDA, a sua volta, prevede un maggiore ricorso a personale di ruolo o strutturato dell'Università per didattica e ricerca.

Tab.3.2 – Andamento dell'indicatore **iAC4** relativo al reclutamento dei docenti – periodo 2018-2023

Indicatore	Anno	Num.	Denom.	Valore Bocconi	Valore Medio Area Nord-Ovest	Valore Medio Italia
iAC4 – % professori e ricercatori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo	2023	9	14	64,3%	69,7%	69,8%
	2022	10	10	100%	60,5%	58,9%
	2021	2	6	33,3%	50,2%	51,0%
	2020	14	17	82,4%	50,2%	51,0%
	2019	7	11	63,6%	51,0%	51,3%
	2018	12	15	80,0%	54,8%	55,1%

Passando all'esame degli indicatori ripresi dal Piano Strategico 2021-25 relativi alle aree Risorse Umane e Ricerca, nelle tabelle 3.3 e 3.4 che seguono si riepilogano le modalità di calcolo ed i target che l'Università si è posta l'obiettivo di raggiungere. Come indicato al par. 1.3, essendo stata effettuata una revisione del Piano Strategico nella prima parte del presente anno, si riportano anche (all'ultima colonna) i target finali rivisti.

Tab. 3.3 – Indicatori selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2021-'25 – Area Risorse Umane

N.	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Azione correlata	Valore 2023	Target 2023 (ante revisione)	Target 2025 (PS rivisto)
iPS6	N. membri della Core Faculty (di cui: N. componenti della Research Faculty)	<i>2.5 – Attract and retain the best Faculty</i>	<i>2.5.1 – Allow Faculty grow and evolve</i>	424 (di cui: 353 Res. F.)	433 (di cui: 349 Res. F.)	475 (di cui: 383 Res. F.)
iPS7	% docenti con cittadinanza estera nella Core Faculty	<i>5.1 – Increase inclusion and diversity among faculty, staff and students</i>		25,5%	Non indicati target annuali	30%
iPS8	% donne tra i Professori Ordinari			18,5%		20%
iPS9	% Staff con esperienza internazionale (= min. 6 mesi di esperienza di studio o lavoro all'estero)	<i>2.6 – Attract, develop and retain the best Staff</i>	<i>2.6.1 – Increase the hiring of staff with int'l experience</i>	30%		

Tab. 3.4 – Indicatori selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2021-'25 – Area Ricerca – Dipartimenti

N.	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Azione correlata	Valore 2023	Target 2023 (ante revisione)	Target 2025 (PS rivisto)
iPS11	Budget medio annuo a disposizione Dipartimenti ⁴⁹	2.1 – Deal with the key issues and areas of the social sciences	2.1.2 - Depts' reorganization	€ 307 K	€ 285 K	€ 311 K
iPS12	Somma delle risorse annue messe a disposizione come fondi di ricerca individuali	2.3 – Boosting the development and impact of world-class research	2.3.1 – Increase annual research funds	€ 2.422 K	€ 2.262 K	€ 2.500 K

Con riferimento alle Risorse Umane, nel corso del 2023 è proseguita la ricerca e il reclutamento di nuovo personale docente e, a fine anno, la Core Faculty ha raggiunto 424 unità (+10 rispetto al 2022⁵⁰).

Tab. 3.5 – Consistenza della Core Faculty dell'Ateneo per categoria (dati al 31.12.2023)

Categoria	Numerosità al 31/12/23	Variazione risp. al 31/12/22	Di cui: Internazionali		Di cui: Donne	
			N.	%	N.	%
Professori Ordinari	125	-	25	20%	23	18,4%
Professori Associati	108	-	11	10,2%	43	39,8%
Assistant Professor	96	+7	55	57,3%	28	29,2%
Ricercatori Universitari	19	-2	-	-	9	47,4%
Distinguished Professor ⁵¹	5	-	5	100%	1	20,0%
Totale Research Faculty	353	+5	96	27,2%	104	29,5%
Lecturer ⁵²	51	+3	2	3,9%	25	49,0%
Adjunct Professor ⁵³	17	+1	9	52,9%	6	35,3%
Professor of Practice ⁵⁴	3	+1	1	33,3%	-	-
Totale Teaching Faculty	71	+5	12	16,9%	31	43,7%
Totale Core Faculty	424	+10	108	25,5%	135	31,8%

In particolare, dai dati della Tab. 3.5 si rileva che:

⁴⁹ Non comprende il costo dei docenti, dello staff e delle infrastrutture ma solo i costi incrementali per le attività previste nel Piano.

⁵⁰ Rispetto all'indicatore iAC4 precedentemente commentato nel reclutamento si computano anche le assunzioni riguardanti categorie non considerate dal MUR ma che l'Università annovera comunque nella Core Faculty. La variazione della popolazione tiene conto, inoltre, di pensionamenti e dimissioni.

⁵¹ Docenti di chiara fama in pensione provenienti da Università estere, che hanno un contratto con l'Università per lo svolgimento di attività di ricerca; possono effettuare anche attività didattica ma non è previsto un carico didattico minimo.

⁵² Docenti con incarico relativo alla sola attività didattica e alla sua organizzazione, senza obiettivi di carriera accademica. Come indicato più avanti, il loro contratto (rientrante nelle fattispecie di cui alla L.240/10, art.23 c.3) era in passato a tempo determinato, rinnovabile senza limiti temporali ma ora è stato divenuto a tempo indeterminato.

⁵³ In questa tipologia contrattuale rientrano diversi profili (con differenze in termini di impegno didattico e remunerazione), quali: a) Full Professor o Associate Professor di università straniera; b) professionisti con rilevante esperienza professionale e/o istituzionale in settori di rilievo per l'Ateneo; c) Professori di I o II fascia a tempo definito di altra università. Il loro contratto ha durata generalmente triennale rinnovabile e rientra, per il profilo a), nella fattispecie prevista dalla L.240/10 (art.23 c.1) e, per i profili b) e c), nelle disposizioni della L.240/10 (art.23 c.3). Svolgono attività didattica e di ricerca.

⁵⁴ Professionisti con esperienza in settori di rilievo per l'Ateneo che svolgono attività didattica e di ricerca (quest'ultima, generalmente di tipo applicato).

- Per quanto riguarda l'**IPS6**, il numero complessivo dei membri della *Core Faculty* è pari a 424, in crescita di 10 unità nel 2023 ma leggermente al di sotto del target annuale fissato dal Piano Strategico per l'anno (433). Poiché, tuttavia, si prevede una forte crescita del reclutamento nel prossimo biennio, l'obiettivo finale al 2025 è stato aumentato di 5 unità (cfr. Tab.3.3); in particolare, si punterà sui Lecturer in maniera più marcata rispetto al passato. Allo scopo di rendere la posizione più attrattiva, la forma contrattuale (in passato a tempo determinato) è stata modificata, prevedendo l'assunzione a tempo determinato per i primi 3 anni, per passare poi a tempo indeterminato.
- Come indicato al par. 1.3, sez. F, il rapporto tra studenti (corsi di laurea, laurea magistrale, master universitari, dottorati, master e corsi di perfezionamento della SDA Bocconi nell'a.a. 2023-24) e Core Faculty a fine 2023 è pari a 35,8. Se si osservano i benchmark nazionali nelle scienze umanistiche e sociali disponibili (indicatore iA5C⁵⁵), si vede che il valore Bocconi è leggermente superiore alla media delle Università del Nord-Ovest (34,8) mentre è ancora abbastanza lontano dalla media nazionale (30,7). La crescita della Faculty nei prossimi anni si dovrebbe avvicinare maggiormente a tale benchmark.
- In merito all'**IPS7**, la Core Faculty internazionale raggiunge una quota del 25,5% a fine 2023 (che sale al 57% tra i docenti junior). La differenza rispetto al dato dell'anno precedente (25,1%) è modesta; tuttavia, con l'aumento delle assunzioni nei prossimi anni, si conta di raggiungere il target del 30% fissato per il 2025. Tale valore risulta, inoltre, molto superiore alla media nazionale per l'anno 2022⁵⁶ pari al 3% per la popolazione di Professori, Ricercatori e AP.
- Relativamente all'**IPS8**, l'incidenza di donne tra i Professori Ordinari (18,5%) è diminuita leggermente (dal 19,2% dello scorso anno) ma risulta comunque vicina all'obiettivo del 20%, previsto per il 2025.
- Se si considera, infine, l'ultimo indicatore di questo gruppo (**IPS9**), la percentuale dello staff amministrativo con esperienza internazionale è rimasta invariata rispetto al 2022 (al 30%). Essendo già stato raggiunto l'obiettivo fissato per il 2025 si è deciso di rivedere al 35% l'obiettivo finale (cfr. Tab.3.3).

- Riguardo agli indicatori previsti per l'area della Ricerca, la situazione alla fine del 2023 è così riassumibile:
 - **IPS11**: grazie al costante aumento delle risorse trasferite ai Dipartimenti, per il 2023 i Dipartimenti hanno avuto a disposizione, mediamente, un budget di €307K, ammontare che ha già raggiunto l'obiettivo previsto a fine Piano. Si è, quindi, deciso di incrementare a €311K il target per il 2025.
 - **IPS12**: i fondi individuali di ricerca sono aumentati da €2.263K nel 2022 a €2.422K nel 2023 (+7,1%); l'incremento è dovuto all'aumento dell'organico dei docenti ed agli incentivi predisposti per i nuovi

⁵⁵ Pur consapevoli delle differenze: l'iA5C considera i soli studenti regolari e, dal lato docenti, solo Professori, Ricercatori e AP, mentre, per il nostro Ateneo, si considerano anche gli studenti fuori corso, gli iscritti a Master, dottorati e corsi SDA e, dal lato docenti, anche la Teaching Faculty (Lecturer, Adjunct e Professor of Practice, categorie per cui si rimanda alla Tab. 3.5).

⁵⁶ Ricavabile dai dati del Servizio Statistico del MUR, (si veda alla pagina <http://dati.ustat.miur.it/dataset/personale-universitario>).

assunti. Il target per il 2025 (€2.500K) è poco più del 3% in più del valore 2023 e, con la realizzazione delle assunzioni previste, si supererà certamente il target.

B. Indicatori interni (Tableau de Bord dei Dipartimenti)

In continuità con le passate relazioni, il Nucleo ritiene utile commentare, a livello aggregato di tutti i Dipartimenti, alcuni indicatori utilizzati nell'ambito del processo di monitoraggio annuale delle performance delle strutture di ricerca e rientranti nel sistema di KPI noto come "Tableau de Bord dei Dipartimenti"⁵⁷.

Poiché la dimensione e l'articolazione della Core Faculty sono già state prese in esame nel paragrafo precedente (con riferimento agli indicatori iPS6, iPS7 e iPS8), l'analisi che segue si concentrerà sui soli aspetti relativi alla ricerca, presentati nelle tabelle che seguono (distinti per l'area giuridica, che ha un sistema di valutazione e di punteggi a sé stante):

Tab. 3.6 – Performance di ricerca – trend storico – aree non giuridiche

Indicatore	2017-19	2018-20	2019-21	2020-22	2021-23
Punti pro-capite per output di ricerca	17,74	19,85	21,95	22,30	21,88
Punti pro-capite per articoli su riviste di fascia A+ ed A e monografie di fascia A+	12,60	14,13	16,41	16,75	16,43
Indice di distribuzione dei punti da pubblicazione	0,35	0,40	0,42	0,44	0,43
% di docenti senza punti da pubblicazione	16,0%	15,6%	12,4%	11,3%	10,1%
Citazioni WoS pro-capite	204,80	246,77	278,87	305,40	333,29
Indice H pro-capite	14,15	15,60	15,75	16,59	17,55

Tab. 3.7 – Performance di ricerca – trend storico – area Giuridica

Indicatore	2017-19	2018-20	2019-21	2020-22	2021-23
Punti pro-capite per output di ricerca	8,20	8,87	9,04	8,83	8,43
Punti pro-capite per articoli su riviste di fascia A+ ed A e monografie di fascia A+	5,01	5,64	5,77	5,46	4,98
Indice di distribuzione dei punti da pubblicazione	0,58	0,58	0,60	0,54	0,578
% di docenti senza punti da pubblicazione	8,3%	6,7%	4,7%	6,4%	6,3%

Da tali dati è possibile evidenziare che:

⁵⁷ Si ricorda che i dati dei *Tableau de Bord* dei Dipartimenti vengono esaminati annualmente in sede di Consiglio Accademico e dal loro esame possono essere definiti specifici interventi e azioni di miglioramento.

- La produttività scientifica (punti pro-capite complessivi e dalle sole pubblicazioni più prestigiose) continua a crescere nel quinquennio considerato (rispettivamente, +23% e +30% per le aree non giuridiche).
- Nell'area giuridica si assiste, invece, ad una sostanziale stabilità nel quinquennio (+3% e -0,6%).
- L'indice di distribuzione dei punti da pubblicazioni più prestigiose cresce nel tempo, segno della presenza di una quota sempre più elevata di docenti in grado di pubblicare nelle sedi più rilevanti.
- Ancora più marcato è l'aumento delle citazioni pro-capite nel triennio e dell'indice H medio, che raggiunge, rispettivamente, il 63% e il 24%. In particolare, la forte crescita negli ultimi due anni (+20% e +11%) potrebbe essere stata agevolata dallo sviluppo di aree bibliometriche all'interno della Faculty (Informatica e Matematica Applicata), che presentano un numero di citazioni mediamente più elevato rispetto alle Scienze Sociali.
- La quota di docenti inattivi sul fronte scientifico, per quanto ancora presente, appare in diminuzione (dal 16% al 10%), anche grazie agli sforzi effettuati negli ultimi anni dai Dipartimenti per affrontare il problema.

Con riferimento all'ultimo punto, come di consueto, si analizza, in questa sede la popolazione degli inattivi: quasi un quarto del totale di questi docenti (7 su 31) è costituito da Assistant Professor, docenti giovani che spesso hanno bisogno di alcuni anni prima di iniziare a pubblicare su riviste di prestigio, come richiesto dall'Ateneo. Trattandosi comunque di posizioni assunte a tempo determinato, gli Assistant Professor che non realizzano un'adeguata produzione scientifica entro la scadenza del contratto non soddisfano le condizioni previste per la promozione di carriera.

I restanti docenti inattivi hanno un'età media abbastanza elevata e sono orientati prevalentemente alla didattica.

Tab. 3.8 – Distribuzione dei docenti risultati inattivi sul fronte scientifico nella rilevazione 2023 (periodo: 2021-2023)

Categoria	Contratto a tempo pieno		Contratto a tempo definito		Totale	
	N.	Età media	N.	Età media	N.	Età media
Ordinari	5	60,2	3	60	8	60,1
Associati	5	60,6	3	56,7	8	59,1
Ricercatori	4	55,5	4	59,5	8	57,5
Assistant Professor	7	34,3			7	34,3
Totale	21	50,8	10	58,8	31	53,4

3.3 Centri di Ricerca

3.3.1 Introduzione ed Innovazioni relative allo stato di apprezzamento dei processi di AQ

Nel 2023 all'Università Bocconi afferivano i seguenti Centri di ricerca:

- **ASK (Art, Science and Knowledge)**, che studia la gestione delle istituzioni e delle iniziative artistiche e culturali;

- **Baffi (Paolo Baffi Centre on Economics, Finance and Regulation)**, che segue i mercati finanziari internazionali, i settori bancario e assicurativo e la gestione delle aziende che vi operano;
- **BIDSA (Bocconi Institute for Data Science and Analytics)**, che si dedica a: modellizzazione, gestione ed analisi di big data;
- **CERGAS (Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e sociale)**, che studia gli assetti istituzionali e la gestione delle aziende sanitarie (pubbliche e private) e di servizi per lo sviluppo della persona;
- **Dondena (Centro 'Carlo F. Dondena' per la Ricerca sulle Dinamiche Sociali e Politiche Pubbliche)**;
- **GREEN (Centre for Research on Geography, Resources, Environment, Energy & Networks)**;
- **ICRIOS (The Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship)**;
- **IGIER (Innocenzo Gasparini Institute for Economic Research)**, che si occupa di ricerca nell'ambito di economia e finanza;
- **SDA Bocconi, Divisione Ricerca Claudio Dematté Corporate and Financial Institutions**, emanazione della Scuola di Direzione Aziendale, svolge ricerche soprattutto in area Management, corporate governance e finance, marketing, digital e data science con laboratori orientati a specifici settori produttivi o a temi trasversali emergenti quali l'economia dello spazio o le scienze della vita.

Nell'ultimo anno il sistema di AQ è stato ampliato ai Centri di Ricerca che, a partire dal budget 2024, hanno formalizzato:

- i propri Piani Triennali, da redigere assieme ai budget, che vengono approvati dal Prorettore alla Ricerca e condivisi in sede di Comitato dei Direttori dei Centri di Ricerca (CoDiCe, presieduto dal Prorettore alla Ricerca);
- il riesame annuale sulla propria attività (basato su un sistema di monitoraggio centralizzato) viene svolto centralmente dal CoDiCe in un momento successivo all'approvazione del bilancio di Ateneo e precedente alla predisposizione del budget.

Il CoDiCe discute dell'andamento complessivo – ove opportuno, proponendo soluzioni che possono potenziare l'azione dei Centri – mentre, in caso di problematiche relative a uno specifico Centro, il Prorettore alla Ricerca informa il Rettore e, con il coinvolgimento del Direttore del Centro, stabilisce ed intraprende le azioni più appropriate per migliorarne la performance.

Il PQA sovrintende all'effettiva attuazione delle azioni di miglioramento stabilite ed al rispetto dei tempi indicati e, successivamente, ne monitora l'efficacia attraverso appositi indicatori.

Il Nucleo valuta positivamente le modifiche apportate, che permettono di esplicitare in modo formalizzato gli obiettivi di ciascun Centro, verificandone l'aderenza con gli obiettivi del Piano Strategico e fornendo indicazioni per il prossimo Piano. Il sistema di monitoraggio centralizzato

consente un controllo uniforme ed imparziale delle performance e, allo stesso tempo, richiede al singolo Centro uno sforzo minore, rispetto alla predisposizione di un Riesame per ogni Centro.

Per quanto il sistema di AQ dei Centri presenti dei punti in comune con quello dei Dipartimenti, il funzionamento operativo delle due tipologie di strutture è molto diverso: i Centri di Ricerca sviluppano progetti di ricerca finanziati da enti esterni e hanno natura di centri di profitto. Il margine generato dai singoli Centri concorre a formare il margine dell'Università e viene accantonato in riserve vincolate, utilizzabili dai Centri stessi per investimenti in nuovi progetti e filoni di ricerca.

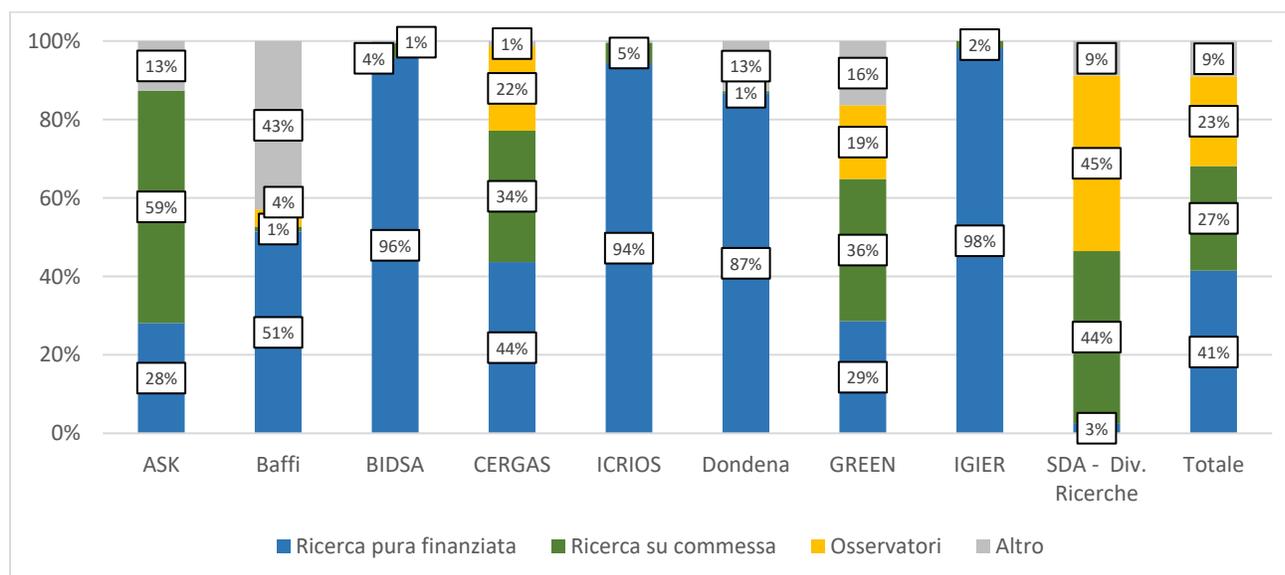
I Centri possono anche disporre di finanziamenti "interni", in quanto l'Ateneo può decidere di prevedere contributi a un Centro – generalmente in fase di avvio dello stesso – oppure di finanziare specifici progetti che presentino caratteristiche di originalità e rigore metodologico (nei limiti del budget assegnato annualmente al Prorettore alla Ricerca).

A livello individuale, i ricercatori Bocconi che afferiscono ai Centri hanno, inoltre, accesso ai fondi e agli incentivi Bocconi.

Nei successivi paragrafi, a differenza di quanto mostrato per i Dipartimenti, si mostrano prima le performance poi gli adempimenti di AQ (Piani e riesame), in quanto si ritiene opportuno chiarire prima le differenze tra Centri, soprattutto dal punto di vista delle tipologie di progetti sviluppati (ricerca di base o su commessa).

3.3.2 Analisi degli indicatori di performance dei Centri di Ricerca e Riesame

Distribuzione dei ricavi 2023 dei Centri di Ricerca per tipologia di attività



Il grafico mostra la quota di ricavi 2023 per tipologia di progetti; come si può vedere, alcuni Centri (IGIER, Dondena, BIDSAs e ICRIOS) sono prettamente orientati alla ricerca di base, mentre altri (SDA – Divisione Ricerche, GREEN, CERGAS ed ASK) sviluppano una quota maggiore di ricerca su commessa.

Con riferimento, infine, agli osservatori, si nota che solo in 3 casi (SDA – Divisione Ricerche, GREEN e CER GAS) hanno un impatto significativo sui ricavi⁵⁸.

Concentrando l'attenzione sulla ricerca pura finanziata⁵⁹, a cui è collegato, come indicato al par. 3.3.2, un obiettivo specifico di Piano Strategico, si può analizzare la distribuzione dei progetti acquisiti (e del loro ammontare) per anno e per Centro.

Tab. 3.9 – Nuovi progetti di Ricerca pura finanziata acquisiti- anni 2021-2023

Fonte	2021	2022	2023	Totale
N. progetti acquisiti nel periodo	32	53	100	185
Valore <u>complessivo</u> della quota Bocconi dei progetti acquisiti nel periodo (000/€)	10.239	16.847	30.195	57.281
Valore <u>medio</u> della quota Bocconi dei progetti acquisiti nel periodo (000/€)	320	318	302	310

Come si può notare dalla tabella, nel periodo sono aumentati il numero e l'ammontare dei nuovi progetti acquisiti (i dati dell'ultimo anno superano la somma di quelli dei precedenti due); ciò deriva certamente dalla presenza di nuovi grant nazionali (molti dei quali finanziati da fondi PNRR) ma è anche il segno di un continuo (e crescente) riconoscimento esterno nei confronti della Faculty Bocconi e della sua capacità di produrre ricerca di frontiera.

Passando ad osservare la distribuzione per Centro di Ricerca (v. Tab. 3.10), si nota come:

- 4 Centri (IGIER, BIDS A, Dondena e CER GAS) concentrano l'86% del valore dei contratti acquisiti nel triennio; come indicato alle pagine precedenti, i primi tre sono tra i Centri più orientati a questo tipo di attività, mentre CER GAS è una struttura che svolge anche ricerca su commessa e osservatori;
- Passando ad analizzare l'ammontare medio dei contratti, si può notare come i valori più alti si registrino per IGIER e BIDS A, mentre quelli più ridotti per Baffi, ASK e SDA – Divisione Ricerche: nei primi casi si registrano, infatti, diversi progetti di dimensione significativa (es. ERC) una parte dei quali sottoscritti come *principal investigator / only contractor*, nei secondi una maggiore propensione a svolgere progetti di dimensione minore o ad associarsi a progetti (di varia natura) guidati da altre istituzioni.

⁵⁸ I ricavi sono determinati per competenza, in funzione dello stato d'avanzamento dei progetti di ricerca cui sono riferiti; i contratti acquisiti si riferiscono, invece, al valore dei contratti di ricerca sottoscritti nell'anno, che genereranno ricavi dal momento della loro sottoscrizione e negli anni successivi, a seconda della loro durata. Sono un indicatore di continuità dell'attività dei Centri.

⁵⁹ Per un'analisi dell'andamento delle altre due principali tipologie di attività si rimanda alla sezione dedicata una sezione della SUA-TMIS ("Attività conto terzi").

Tab. 3.10 – Distribuzione dei nuovi progetti di Ricerca pura finanziata acquisiti negli anni 2020-2022 per Centro di Ricerca

	N. progetti acquisiti	Valore complessivo quota Bocconi progetti acquisiti nel periodo (000/€)	Valore medio quota Bocconi progetti acquisiti nel periodo (000/€)
ASK	2	215,6	107,8
Baffi	22	2.178,7	99,0
BIDSA	25	11.502,9	460,1
CERGAS	46	11.361,7	247,0
ICRIOS	6	2.326,6	387,8
Dondena	30	11.329,0	377,6
GREEN	11	2.009,7	182,7
IGIER	30	15.262,1	508,7
SDA – Divisione Ricerche	6	632,6	105,4
Altro (laboratori non permanenti)	7	462,1	66,0
Totale	185	57.281,0	309,6

Nel complesso, il Nucleo di valutazione esprime ampio apprezzamento per la capacità dimostrata dai Centri di Ricerca nel vincere bandi competitivi di finanziamento e per la loro competenza nel gestirli, aumentando i ricavi e, soprattutto, il prestigio dell'istituzione. Osserva, inoltre, con favore come tale sviluppo non sia avvenuto a scapito di altre forme di ricerca tradizionali del nostro Ateneo, che contribuiscono a mantenere un forte legame con il tessuto produttivo e la business community (ricerca su commessa, attività degli osservatori) bensì ricorrendo ad una specializzazione dei Centri di ricerca, tra quelli dediti più all'una o all'altra attività (o, nel caso di Centri molto grandi come il CERGAS, ad una specializzazione dei gruppi di ricerca interni).

In relazione alle aree di attività dei Centri di Ricerca è presente un obiettivo di Piano Strategico 2021-25, che riguarda i progetti competitivi di ricerca internazionali acquisiti (**IPS10**). Come indicato nella precedente Relazione, già lo scorso anno si era raggiunto il relativo target finale e, nel corso del 2023, si è arrivati a 69 progetti acquisiti, tra cui 10 ERC vinti nel 2023, praticamente raggiungendo il target rivisto (quello originale, 59, era già stato superato l'anno prima).

Occorre, inoltre, aggiungere che, pur non essendo presente un target sui progetti finanziati da enti italiani, nel solo anno 2023 sono stati avviati 66 nuovi progetti. Il motivo per cui non è stato fissato un obiettivo per i progetti "domestici" è legato alla maggiore difficoltà a prevedere la pubblicazione dei relativi bandi, meno costante nel tempo.

Tab. 3.11 – Indicatori selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2021-'25 – Area Ricerca

N.	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Azione correlata	Valore 2023	Target 2023 (ante revisione)	Target 2025 (PS rivisto)
iPS10	N. Grant internazionali di ricerca attivi (es. ERC, H2020)	<i>2.1.1 – Deal with the key issues and areas of the social sciences</i>	<i>2.1.1 – Enhance leadership in target academic fields and improve and consolidate in others</i>	69	Non indicati target annuali	>70

3.3.3 Piani di sviluppo dei Centri di Ricerca

Come indicato in precedenza, in occasione del budget 2024 è stata introdotta una pianificazione formalizzata anche per i Centri di Ricerca, la cui compilazione spetta a ciascun Direttore⁶⁰ e che viene approvato dal Prorettore alla Ricerca.

Ai Direttori dei Centri è stato chiesto di definire gli obiettivi della propria struttura relativi allo sviluppo di nuovi progetti ed all'impatto accademico prodotto (network sviluppati, seminari e convegni, sviluppo di docenti in formazione, etc.).

La finalità e struttura del nuovo Piano è stata illustrata ai Direttori in occasione di una riunione del CoDiCe, per chiarire gli obiettivi dell'iniziativa e raccogliere eventuali proposte e suggerimenti. Successivamente, questi ultimi hanno provveduto a formalizzare le proprie strategie, che sono state sottoposte alla Prorettrice alla Ricerca, affiancata dalla Direzione Planning, Control & Valuation. Le versioni approvate dei Piani sono state presentate al CoDiCe.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi da perseguire, secondo lo schema definito dal Presidio, sono state indicate le seguenti aree generali di intervento (oltre ad una residuale), all'interno delle quali ogni Centro poteva selezionare i propri target specifici:

- *Exploit new research opportunities* (diviso tra ricerca pura e su commessa),
- *Enhance the visibility of research* (seminari e convegni),
- *Increase research production and productivity* (pubblicazioni),
- *Other topics*.

Ogni Centro aveva la facoltà di scegliere indicatori specifici, sulla base delle proprie caratteristiche e degli obiettivi proposti e anche di decidere di non definire azioni e target per una determinata area, se non individuata come prioritaria nell'ambito delle proprie linee strategiche generali.

Nel corso del primo esercizio ci si è resi conto che i Direttori, che non avevano particolari difficoltà a stimare i nuovi progetti acquisiti⁶¹ erano più in difficoltà con la determinazione delle future

⁶⁰ Come indicato per il Punto di Attenzione E.1, infatti, non tutti i Centri di Ricerca hanno un comitato di direzione.

⁶¹ Esercizio che già svolgevano per la predisposizione del budget.

pubblicazioni, data anche la loro grande variabilità nel passato; su questo aspetto si aprirà, presumibilmente, una riflessione nelle prossime edizioni.

Gli obiettivi indicati nei Piani risultano coerenti rispetto a quelli definiti dal Piano Strategico, dai quali discendono.

Dall'esame dei contenuti dei Piani predisposti, il Nucleo ha potuto rilevare che tali documenti, per quanto generalmente sintetici, mostrano una programmazione sostanzialmente completa e coerente delle proprie azioni per il periodo considerato, con target quantitativi chiaramente definiti

3.3.4 Riesame dei Centri di Ricerca

Dai dati 2023 non sono emersi particolari elementi di attenzione; l'Ateneo aveva, tuttavia, già avviato nei mesi precedenti un'azione di miglioramento: nell'ambito del più ampio processo di razionalizzazione dell'offerta dei Centri di Ricerca, con delibera del CdA del 28 febbraio 2024 si è deciso di trasformare ASK, da Centro di Ricerca autonomo, a *research unit* all'interno del Centro GREEN, allo scopo di creare maggiori sinergie tra le due strutture e di inserirlo all'interno di una realtà di maggiori dimensioni, con un supporto amministrativo più strutturato.

3.4 AQ delle attività di Terza Missione ed Impatto Sociale

Le attività di Terza Missione ed Impatto Sociale (TMIS) sono presenti da molti anni nell'Ateneo⁶², spesso nate spontaneamente per iniziativa di docenti o uffici amministrativi. Alcuni degli obiettivi del Piano Strategico 2021-25 sono relativi ad iniziative di TMIS; per procedere, quindi, ad un coordinamento sistematico delle attività di TMIS, nel corso del 2023, l'Ateneo ha istituito un apposito organo, il *Comitato di supporto e coordinamento delle attività di TMIS*, presieduto da un Prorettore delegato alla TMIS e composto da rappresentanti delle principali iniziative attive. Il Comitato ha i seguenti compiti:

- Mappatura: individuazione e gestione delle attività di TMIS;
- Monitoraggio: raccolta / aggiornamento delle informazioni e dei dati relativi alle attività di TMIS;
- Riesame: esame dei dati del monitoraggio e conseguenti decisioni;
- Valutazione Qualità della Ricerca (VQR): seguire gli adempimenti relativi alla TMIS.

Il Nucleo ritiene positiva l'istituzione di tale organo, che sottolinea la considerazione attribuita dagli organi di governo nei confronti della Terza Missione

Le iniziative di TMIS non sono gestite dai Dipartimenti, bensì da numerose strutture interne, accademiche e amministrative ed il loro coordinamento spetta al Prorettore delegato.

⁶² Basti pensare che la Scuola di Direzione Aziendale (SDA Bocconi – School of Management), che eroga i corsi di Lifelong Learning e gran parte della ricerca su commessa, è stata fondata nel 1971.

Di seguito di riportano le principali attività della TMIS in Bocconi, suddivise secondo le aree definite nel documento ANVUR “Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale” del 2018:

Tab. 3.12 – Principali attività di Terza Missione ed Impatto Sociale (TMIS) in Bocconi

Ambito	Attività	Responsabilità	
		Accademica	Amm.va (Direzione)
I.3 – Attività conto terzi	Ricerca su commessa ed osservatori	Centri di Ricerca	-
I.4 – Strutture di intermediazione	Placement (Career Services)	Dean Scuole	Academic Affairs
	Incubatore (B4i)	Dean per l’Innovazione	B4i
	Bocconi Alumni Community	Dean per lo Sviluppo e le Relazioni con gli Alumni	Alumni e Fundraising
I.5 – Gestione del patrimonio e attività culturali	Mostre: Bocconi Art Gallery (BAG)	Comitato BAG	Corporate Marketing and Communication
	Archivi storici	-	Operations
	Impianti sportivi	-	Sports & Wellness
I.7 – Formazione continua	Formazione continua	Dean SDA	SDA
	Educazione Continua in Medicina (ECM)	Dean SDA	SDA
	MOOC	BUILT	Academic Affairs
I.8 – Public Engagement	Giochi Matematici	PRISTEM	Academic Affairs
	Legal Desk	Dean Law School	Academic Affairs
	Dai un senso al profitto	CERGAS	Academic Affairs
	Ricerche che hanno contribuito a programmi di pubblico interesse	Dean Ricerca	Academic Affairs
	Salone della CSR	-	-
	Divulgazione scientifica	Dean Ricerca	Marketing & Communication

Come indicato nelle *Linee guida* sopra citate, sono state descritte solo alcune delle attività nella categoria I.8 – Public Engagement a livello di Ateneo; rispetto alle 4 suggerite, si è scelto di mostrarne 6, dal momento che non ve ne sono a livello di Dipartimento (in quanto, come precedentemente indicato, tali strutture hanno essenzialmente il compito di gestire la Faculty).

Di seguito si analizza il grado di adeguatezza delle attività di TMIS al modello AVA 3.

a. Punti di Attenzione E.1 ed E.DIP.1 – Definizione delle linee strategiche (della TMIS):

Il Piano Strategico dedica spazio alla TMIS, in particolare negli obiettivi n.3 (Lifelong Learning), n.4 (Divulgazione, Alumni) e n.6 (Incubatore). L’Ateneo ha predisposto una strategia relativa alla TMIS, una Politica per la Qualità ed una ricognizione delle iniziative (che include una descrizione delle attività svolte e alcuni dati di performance). Le attività di TMIS sono allocate funzionalmente presso le Direzioni amministrative, la SDA e i Centri di Ricerca per quanto attiene la ricerca su commessa (conto terzi) e sono coordinate centralmente dal Comitato di supporto e

coordinamento delle attività di TMIS, che supervisiona il perseguimento degli obiettivi di TMIS indicati nel Piano Strategico.

Il Comitato monitora annualmente le iniziative di TMIS nella Scheda SUA-TMIS, verificandone la pertinenza e la coerenza con la relativa Politica e con la Strategia complessiva dell'Università. Provvede, inoltre, a raccogliere e monitorare le azioni sviluppate per migliorare l'efficacia o l'efficienza dei servizi erogati, verificandone periodicamente l'andamento.

b. Punti di Attenzione E.2 e E.DIP.2 – Valutazione dei risultati conseguiti (sulla TMIS) e Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di TMIS:

La Governance della TMIS è centralizzata a livello di Ateneo e le responsabilità operative delle singole iniziative sono assegnate ai responsabili delle strutture accademiche e amministrative che, in piena autonomia e nei rispettivi ambiti di competenza, sovrintendono alla realizzazione, al monitoraggio e al riesame delle attività.

L'analisi periodica delle attività di TMIS, con riferimento alla valutazione dei risultati conseguiti, è presidiata dal Comitato di Supporto e Coordinamento per le attività di TMIS.

L'Ateneo, tramite il Prorettore delegato e il Comitato per il Coordinamento e il Supporto delle attività di TMIS, trasmette ai responsabili delle varie attività le evidenze che emergono dal processo di monitoraggio; il Comitato quindi, svolge un riesame periodico delle iniziative di TMIS che consente l'approfondimento e la segnalazione ai responsabili dei problemi e delle criticità rilevate. Le eventuali evidenze sono considerate in sede di riesame del Sistema di Governo e di riesame del Sistema di AQ.

Ciascuna iniziativa di TMIS dispone di un'organizzazione e di una struttura di supporto (variabile a seconda del volume di attività richiesto).

Il Nucleo ritiene che l'organizzazione complessiva sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico, anche sulla base delle performance conseguite negli anni osservati.

Il sistema di monitoraggio è gestito centralmente (dalla Direzione Planning, Control & Valuation, che opera a stretto contatto con il Prorettore delegato ed il Presidio di Qualità), in modo da garantire l'uniformità e l'attendibilità dei dati.

La programmazione del lavoro svolto dallo staff che segue le iniziative della TMIS (che dipende dalle Direzioni competenti) segue le tempistiche delle attività. In quanto parte dello staff amministrativo dell'Ateneo, anche al personale che segue le iniziative della TMIS vengono assegnate specifiche responsabilità e obiettivi, il cui effettivo raggiungimento viene valutato ogni anno.

Alle attività di TMIS si applicano le disposizioni del sistema di Assicurazione della Qualità interno, costantemente aggiornato. L'effettiva applicazione di tali regole è verificata dal Presidio di Qualità sulla base di quanto indicato nelle schede della SUA-TMIS.

c. Punti di Attenzione E.3 ed E.DIP.3 – Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse:

L'Università Bocconi ha esplicitato i criteri e le modalità di distribuzione delle risorse (umane e materiali) alle attività di TMIS, tramite l'assegnazione dello staff alle aree ed alle singole iniziative, nonché tramite l'allocazione del budget annuale alle iniziative (approvato annualmente dal Consiglio d'Amministrazione).

d. *Punto di Attenzione E.DIP.4 – Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla TMIS:*

Come indicato al Punto di Attenzione E.DIP.2:

- a) ciascuna iniziativa di TMIS dispone di un'organizzazione e di una struttura di supporto, con risorse umane accademiche e/o amministrative,
- b) il Nucleo ritiene che l'organizzazione complessiva sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi.

Si ritiene che le iniziative di TMIS dispongano di adeguate risorse strumentali (spazi, infrastrutture informatiche, budget, etc.).

Anche per le attività di TMIS il Piano Strategico ha fissato degli obiettivi (riepilogati alla tabella che segue), che riguardano due ambiti:

- la Bocconi Alumni Community (BAC), che conta oltre 140.000 membri di cui l'Ateneo intende accrescere il commitment nei confronti della comunità bocconiana e dell'Alma Mater;
- l'acceleratore Bocconi for Innovation (B4i) costituito alla fine del 2019 con l'obiettivo di divenire un importante *hub* per lo sviluppo e il finanziamento delle *start-up*, per il quale il Piano Strategico ha definito un obiettivo in termini di fondi che la struttura dovrà raccogliere entro la fine del 2025.

Tab. 3.13 – Indicatori selezionati per misurare il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico 2021-'25 – Area TMIS

N.	Indicatore	Obiettivo Strategico correlato	Azione correlata	Valore 2023	Target 2023 (ante revisione)	Target 2025 (PS rivisto)
iPS13	N. Alumni "attivi" [N. Alumni che hanno effettuato donazioni a Bocconi + N. Alumni che partecipano come volontari alle iniziative della Community + N. Alumni che partecipano alle iniziative della Community (contati una volta)]	4.3 – <i>Involve, empower and engage alumni</i>	4.3.1.2 – <i>Increase the support of Active Alumni and Alumnae</i>	5.898	3.700	6.000
iPS14	N. Alumni "donor" [N. Alumni che hanno effettuato donazioni in favore dell'Ateneo]	4.5 – <i>Increase, diversify and rebalance sources of funds</i>	4.5.3 – <i>Increase the number of donors</i>	1.158	Non indicati target annuali	1.500
iPS15	Investimenti in B4I (cumulati) [Somma degli investimenti esterni nelle Startup "accelerate" da B4i]	6.3 – <i>Make B4i grow and evolve</i>		€ 18	€ 5 Mln	€ 20 Mln

Per quanto riguarda gli Alumni, gli sforzi della Direzione amministrativa ad essi dedicata e le attività sviluppate dalla BAC (eventi, conferenze, servizi di sviluppo personale e professionale, etc.) hanno consentito di superare l'obiettivo di Alumni attivi per il 2025 già a fine 2022 (quando ha raggiunto quota 5.116). Nel 2023 si è registrato un ulteriore progresso (5.898) e, considerando tale dato già molto soddisfacente, si è deciso di fissare il nuovo target di fine periodo poco al di sopra di tale cifra (6.000).

Per quanto riguarda gli Alumni donatori (**IPS14**), dopo la brusca flessione nel 2022 – quando i donatori erano stati “solo” 736 (se ne erano registrati 1.392 nel 2021) – il dato è tornato sopra le mille unità, a 1.158 (+57%). Si è ritenuto, comunque, difficile poter raggiungere l'obiettivo finale di 2.100, fissato nel Piano per il 2025; per tale motivo, il target finale è stato ridimensionato a 1.500. L'ammontare donato è cresciuto del 4% (da € 5.247 K del 2022 a € 5.450 K nel 2023).

Con riferimento all'indicatore relativo a B4i – *Bocconi for Innovation (IPS15)*, si conferma il buon successo della struttura: le start-up che hanno usufruito dei programmi di pre-accelerazione e accelerazione messi a disposizione dall'acceleratore hanno beneficiato, infatti, di circa 18 milioni di € raccolti nei primi 4 anni di attività (2020-2023). Si tratta, indubbiamente, di un dato molto positivo, che dimostra il rapido successo dell'iniziativa.

Con riferimento alle altre attività di TMIS, si segnalano i seguenti dati di impatto⁶³:

- L'ampia crescita delle attività in conto terzi (ricerche su commessa, osservatori e conferenze aperte ad un pubblico non accademico) negli ultimi anni, passata da un valore totale di 8 milioni di € nel 2020 ad uno di quasi 13 milioni di € nel 2023;
- Il successo nel collocamento occupazionale dei laureati magistrali Bocconi da parte di Employer Relations & Career Services, a cui afferiscono i servizi di Placement: l'80,6% risulta occupato al momento della laurea ed il 97,1% a un anno dalla laurea (di cui il 36% all'estero);
- L'ampiezza dell'offerta di formazione continua della SDA Bocconi – che, oltre a MBA, EMBA, una ventina tra Master e corsi di perfezionamento – eroga centinaia di corsi brevi per grandi, medie e piccole imprese, pubblica amministrazione, sanità, banche e intermediari finanziari. La qualità e l'impatto di tale offerta possono essere attestati dal fatto di ricoprire la 5^a posizione nel ranking Financial Times delle European Business School del 2023⁶⁴ e la 3^a nel ranking Bloomberg “Best B-Schools 2024-25” con riferimento all'Europa⁶⁵. Per quanto riguarda le attività che il modello AVA 3

⁶³ Per maggiori dettagli, si invita a leggere i documenti descrittivi nella SUA-TMIS.

⁶⁴ <https://rankings.ft.com/rankings/2954/european-business-school-rankings-2023>. Il ranking considera vari aspetti, tra cui: le pubblicazioni della Faculty, la loro diversity, l'internazionalizzazione della popolazione dei partecipanti ma le variabili che contano di più (per oltre il 50% del peso complessivo) riguardano i benefici in termini di carriera e remunerazione derivanti dalla partecipazione ai suoi corsi. In questo senso, quindi, il ranking costituisce una misura indiretta dell'impatto sociale della Scuola. Per maggiori dettagli, si rimanda a: <https://www.ft.com/euro-schools-method>.

⁶⁵ <https://www.bloomberg.com/business-schools/>. Il ranking considera 5 aspetti, sulla base dei dati raccolti in interviste con partecipanti ed employer: *Compensation*, *Learning* (enfasi sull'innovazione, problem-solving e pensiero strategico; mentoring e supporto dai docenti; dimensione della classe e collaborazione), *Networking* (qualità del network che si crea tra i partecipanti e con gli alumni e tra gli alumni; efficacia del servizio di career service e potere del brand della Scuola), *Entrepreneurship* (qualità

considera più propriamente TMIS, ovvero la formazione su commessa, si può citare il ranking Financial Times relativo ad Executive Education Customised Programs 2024, in cui la SDA occupa la 6^a posizione al mondo (la 4^a in UE)⁶⁶.

- La grande partecipazione di persone di tutte le età (ma soprattutto di studenti delle scuole secondarie) ai Giochi Matematici; in particolare: 44.000 all'ultima edizione italiana dei Campionati Internazionali di Giochi Matematici e 132.000 ai Giochi d'Autunno;
- Le iniziative svolte pro bono dagli studenti di Giurisprudenza nel Quartiere San Siro⁶⁷ e presso le strutture penitenziarie di Bollate e San Vittore⁶⁸;
- Le attività di consulenza ad associazioni ed enti non-profit svolte nell'ambito dell'iniziativa "Dai un senso al profitto";
- Il successo del Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale⁶⁹, che vede quasi 14.000 partecipanti (in presenza o connessi) e centinaia di migliaia di visualizzazioni del sito web o dei post pubblicati sui principali social network;
- La diffusione degli articoli e dei podcast di divulgazione dei risultati di ricerca presso il grande pubblico, con oltre 140.000 accessi al portale web Knowledge Bocconi, 53.000 ascolti di podcast Bocconi e oltre 200.000 accessi al portale SDA Bocconi Insight.

della formazione/supporto ricevuti per chi desidera avviare una piccola impresa o una startup) e *Diversity* (solo US). Per maggiori dettagli, si rimanda a: <https://www.bloomberg.com/business-schools/methodology/>.

⁶⁶ <https://rankings.ft.com/rankings/2955/executive-education-custom-2024>. Il ranking considera vari aspetti, tra cui: la preparazione dei docenti, le metodologie didattiche, l'utilità dei contenuti trasmessi al fine della carriera successiva, la presenza di Scuole partner, la diversity della Faculty, la distribuzione dei clienti nel mondo, ecc..

⁶⁷ Tra le altre, si può citare l'attività di sportello, volta a risolvere problematiche relative alle iscrizioni tardive di bambini nelle scuole elementari/medie (in sinergia con Polostart 3) e di orientamento nella scelta di un diverso istituto tecnico o professionale/liceo per studenti già iscritti (in sinergia con Ufficio Scolastico Territoriale).

il supporto alla redazione dell'elenco delle misure di sostegno al reddito, dei bonus e sussidi erogati a livello nazionale e locale, con indicazione dettagliata dei requisiti necessari per l'ottenimento; realizzazione e diffusione di documenti informativi.

⁶⁸ Tra le altre, si può citare lo svolgimento di un breve corso (sperimentale) di orientamento dei detenuti sugli elementi essenziali del processo e del diritto dell'esecuzione penale.

⁶⁹ Evento che si svolge ogni anno in Bocconi e che vede la Bocconi nel Gruppo Promotore e diversi docenti Bocconi nel Comitato Scientifico.

Cap. 4 - Audizioni dei CdS, dei PhD e dei Dipartimenti

Indice

4.1 CADENZA E STRUTTURAZIONE DELLE AUDIZIONI.....	97
4.2 SINTESI DEGLI ESITI DELLE AUDIZIONI SVOLTE NEL 2023-24	98

4.1 Cadenza e strutturazione delle audizioni

Come già evidenziato nelle passate relazioni, il Nucleo di Valutazione ha definito un approccio allo svolgimento delle [audizioni](#) che si basa sul principio che **gli audit devono essere considerati come uno strumento di ascolto e verifica diretta, da utilizzare in maniera mirata e non generalizzata**. Vengono quindi coinvolte di volta in volta quelle strutture per le quali si ritiene opportuno o necessario, in virtù di ragioni ben precise, condurre analisi più approfondite delle condizioni e delle modalità con cui vengono applicati i processi di AQ.

È facoltà del Nucleo stabilire, anno per anno, quali e quanti Corsi di Studio, PhD e Dipartimenti coinvolgere nelle audizioni, concentrandosi su quelli che, in base alle evidenze derivanti dai processi interni ed esterni di AQ, dalla relativa documentazione prodotta e dalle informazioni raccolte attraverso i vari strumenti di rilevazione o rendicontazione disponibili, mostrino eventuali elementi di attenzione o anche caratteristiche particolarmente positive (*worst o best cases*), meritevoli di approfondimento attraverso colloqui e interviste con i principali attori, utenti e stakeholder di riferimento interni.

Le procedure che regolamentano lo svolgimento delle audizioni individuano, comunque, un numero minimo di interventi da realizzare annualmente (almeno un audit relativo a un CdS, uno per i PhD ed uno riguardante un Dipartimento, a meno che non siano rinvenibili elementi di criticità inerenti ad un numero superiore di strutture). In assenza di situazioni problematiche la scelta della struttura da audire può tenere conto di eventuali cambiamenti di rilievo intervenuti nel periodo recente⁷⁰ e, in ultima analisi, è lasciata alla discrezione del Nucleo⁷¹.

Le modalità operative di organizzazione, gestione e svolgimento degli audit sono dettagliate in tre **specifiche procedure**⁷² riviste dal Nucleo di Valutazione nel 2023 al fine di **adeguare le versioni precedentemente in uso al nuovo schema di requisiti e di punti di attenzione previsto dal modello AVA3 e di estendere il processo di audit anche ai Dottorati di Ricerca**.

Essendo Bocconi una realtà omogenea dal punto di vista delle aree disciplinari trattate, caratterizzata da una gestione centralizzata di diversi servizi, **a partire dal 2023 il Nucleo ha sperimentato l'organizzazione di più audizioni in presenza nella stessa giornata, sentendo gli organi e gli specifici stakeholder per ciascun CdS/PhD/Dipartimento tramite interviste ad hoc e prevedendo poi l'intervista dei responsabili dei servizi di supporto** (trasversali a più CdS, Dipartimenti o PhD). Ad esempio, essendo prevista una organizzazione basata sulle Scuole, che raggruppano programmi omogenei, di livello Undergraduate, Graduate, Law o Dottorati di Ricerca,

⁷⁰ A titolo di esempio: per un CdS, una modifica di ordinamento; per un PhD, una revisione del piano studi e, per un Dipartimento, una modifica delle dimensioni strutturali o dell'articolazione delle aree disciplinari di riferimento.

⁷¹ In questo caso dovranno essere considerati, quali elementi preferenziali per l'audit dei CdS/PhD, l'avvenuto recente svolgimento di un Tavolo di consultazione degli stakeholder con focus specifico su quel CdS/PhD e la disponibilità di un rapporto di riesame ciclico compilato da non oltre un anno.

⁷² ["Procedura per lo svolgimento delle audizioni dei Corsi di Studio dell'Università Bocconi"](#), ["Procedura per lo svolgimento delle audizioni dei Dipartimenti dell'Università Bocconi"](#) e ["Procedura per lo svolgimento degli audit dei Dottorati di Ricerca dell'Università Bocconi"](#).

all'interno di ciascuna Scuola vengono forniti i medesimi servizi e le regole di funzionamento dei programmi sono molto simili tra loro.

In occasione delle **audizioni dei dipartimenti, vengono ascoltati anche rappresentanti dei Centri di Ricerca più vicini alle aree disciplinari del dipartimento.**

Alle audizioni partecipa sempre il Presidente del Presidio di Qualità o un suo delegato.

Il **report delle audizioni**, redatto a cura del Nucleo di Valutazione, **è trasmesso agli organi coinvolti ai fini dell'attuazione delle eventuali raccomandazioni previste.** Tutti gli interventi attuati da direttori, Dean e strutture amministrative in risposta alle raccomandazioni del Nucleo sono mappati all'interno di **cruscotti di monitoraggio delle azioni di miglioramento** e presi in carico periodicamente dal PQA.

4.2 Sintesi degli esiti delle audizioni svolte nel 2023-24

Per il periodo 2023-24 il Nucleo di Valutazione ha ritenuto opportuno definire un piano delle audizioni strutturato, finalizzato al coinvolgimento di Corsi di Studio, Dipartimenti e Dottorati di ricerca rappresentativi delle varie aree disciplinari e ordinamenti di cui si compone l'offerta formativa Bocconi.

Nel 2023 sono stati sottoposti ad audit un Corso di Studio (DSBA, in data 12/4/2023) e 2 Dipartimenti (FIN e ACC, il 23/11/2023), mentre nella prima parte del 2024 si sono tenute le audizioni di 3 Corsi di Studio (BIEF, EMIT e FIN, l'11/3/2024) e 2 PhD (ECO&FIN e STAT&CS, il 20/5/2024).

Nel 2023 sono state inoltre effettuate tre audizioni dell'area dell'amministrazione centrale.

Gli incontri relativi a CdS, Dipartimenti e PhD sono stati coordinati dal Presidente del Nucleo di Valutazione e vi hanno preso parte alcuni membri dell'organo e la Presidente del Presidio di Qualità.

Corsi di Studio

Con riferimento alle **audizioni dei Corsi di Studio:**

- il *Corso di Laurea Magistrale in Data Science and Business Analytics (DSBA)* è stato selezionato al fine della necessità di approfondire un'area disciplinare recentemente sviluppata (che unisce le discipline matematiche, statistiche e computazionali) e che non era stata analizzata nella precedente visita di accreditamento.
- Il *Corso di Laurea in International Economics and Finance (BIEF)* è stato selezionato come rappresentativo dei CdS triennali e in considerazione delle modifiche apportate alla offerta formativa della Scuola Undergraduate per l'a.a. 2024-25, che prevede la disattivazione del CdS

in Economia e Finanza (CLEF), impartito in lingua italiana ed il suo assorbimento all'interno del BIEF.

- Il *Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management dell'Innovazione e della Tecnologia (EMIT)* è di interesse del Nucleo per verificare le recenti modifiche apportate al piano studi (dall'a.a. 2023-24), con l'aggiunta di una seconda classe e l'aggiornamento dei contenuti del piano studi.
- Il *Corso di Laurea Magistrale in Finanza-Finance (FIN)* è stato selezionato in quanto oggetto di una profonda revisione del programma, prevista per l'a.a. 2025-26, con la totale conversione in lingua inglese e l'adeguamento dei contenuti del piano studi.

Gli audit, tenutisi in presenza, hanno permesso di accertare i seguenti aspetti:

Punti di forza Comuni ai CdS	
<ul style="list-style-type: none"> - Adeguata e corretta applicazione dei processi di Assicurazione della Qualità (AQ), seguendo le procedure e gli strumenti definiti dall'Ateneo. - Attenzione riservata all'ascolto degli studenti e degli stakeholder, con la presa in carico delle indicazioni di miglioramento più significative. 	
Punti di forza specifici per singoli CdS	
<ul style="list-style-type: none"> - BIEF: attenzione riservata all'aggiornamento dell'offerta formativa e all'internazionalizzazione. - EMIT: attenzione all'aggiornamento dell'offerta formativa, per adeguarsi alle evoluzioni tecnologiche. - FIN: aggiornamento del programma per tenere conto delle richieste degli studenti (come la preferenza espressa per gli insegnamenti impartiti in inglese). 	
Aree di miglioramento Comuni a più CdS	
Raccomandazioni/Suggerimenti	Azioni intraprese/follow-up
<p>Comunicazione/Accesso informazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Migliorare la comunicazione agli studenti riguardo alla presenza di programmi degli insegnamenti sul sito internet. - Facilitare l'accesso alle informazioni all'interno del sito internet dell'Ateneo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione di incontri con i rappresentanti degli studenti per sensibilizzarli all'uso del sito web e delle risorse disponibili. - Con la nuova piattaforma di Ateneo si renderà più immediata la reperibilità dei programmi degli insegnamenti - Comunicazioni periodiche agli studenti con informazioni utili e link.
<p>Induction e Coinvolgimento Studenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizzare momenti di induction e di divulgazione dei valori dell'Ateneo per allineare le aspettative degli studenti con le opportunità offerte dall'Università. - Migliorare il coinvolgimento degli studenti e prevenire fenomeni di eccessiva competitività. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coinvolgimento degli alumni nei Welcome Day e negli Open Day per presentare i percorsi di studio e le opportunità offerte.
<p>Applicazioni Pratiche e Esercitazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentare il numero di applicazioni pratiche e di esercitazioni. - Monitorare la distribuzione del carico didattico per evitare sovraccarichi di lavoro per gli studenti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sono stati sentiti gli studenti per identificare gli insegnamenti per i quali si manifesta maggiormente tale necessità; sono stati inoltre sensibilizzati i docenti degli insegnamenti obbligatori. - Monitoraggio regolare della distribuzione del carico didattico e revisione dei contenuti dei precorsi.

<p>Partecipazione ai Precorsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Favorire una maggiore partecipazione ai precorsi, eventualmente anticipando la loro apertura ed erogazione agli studenti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con riferimento ai trienni, l'Ateneo sta provvedendo all'arricchimento dei contenuti del precorso di Matematica, che sarà rivisto per l'a.a. 2025-26. Verrà inoltre intensificata ulteriormente la comunicazione agli studenti ammessi sull'importanza dei precorsi. - Con riferimento ai bienni, i precorsi dall'a.a. 2024-25 saranno riprogettati e offerti in modalità asincrona, cercando di anticipare la loro apertura a giugno-luglio (anziché agosto).
<p>Supporto IT: Rendere più personalizzato e aderente alle singole esigenze dei docenti il servizio di supporto IT.</p>	<p>È stata condotta una analisi per individuare le richieste di supporto più frequenti, al fine di dare un riscontro più efficace e puntuale.</p>
<p>Borse di Studio: Migliorare la trasparenza nella comunicazione dei criteri di assegnazione delle borse di studio.</p>	<p>L'Ateneo si è impegnato a verificare la possibilità di fornire agli studenti delle stime sui livelli di agevolazioni probabili in funzione dell'ISEE e della condizione reddito-patrimoniale del nucleo familiare. È avvenuto il passaggio alla fee unica ai trienni, abbinato ad una revisione del sistema delle agevolazioni, che prevede tempi più rapidi di risposta ed una focalizzazione sul bisogno.</p>
<p>Arete di miglioramento specifiche per singoli CdS</p>	
<p>Raccomandazioni/Suggerimenti</p>	<p>Azioni intraprese/follow-up</p>
<p>1. DSBA: Intensificare la ricerca di opportunità di accordi di scambi internazionali per offrire agli studenti più opportunità di studio all'estero.</p>	<p>La Direzione del CdS ha aperto un tavolo di confronto con l'ufficio "International Relations" per valutare possibili destinazioni Exchange più in linea con gli argomenti del programma e gli interessi degli studenti. In seguito alle analisi svolte sono state individuate nuove destinazioni per un totale di 10 posti totali per studenti DSBA.</p>
<p>2. DSBA: Dar seguito al suggerimento del rappresentante degli studenti nel Comitato del CdS di comunicare in modo più esplicito che l'Ateneo dispone di alcuni server ad alta prestazione che possono essere utilizzati dagli studenti per ricerche e studi di carattere computazionale.</p>	<p>La Direzione del CdS in collaborazione con il Delegato del Rettore per la Trasformazione Digitale ha provveduto a ripristinare e ad aggiornare il server assegnato agli studenti DSBA. La Direzione si è impegnata a presentare il server e il suo utilizzo all'avvio di ciascun anno accademico.</p>
<p>3. BIEF: Implementare processi per consentire agli studenti e al personale docente di avere una migliore fruizione degli spazi Bocconi (posti studio, Biblioteca, uffici, luoghi di convivialità all'aperto, etc.).</p>	<p>Il piano di sviluppo delle infrastrutture prevede la creazione di spazi aggiuntivi per studio, lavori di gruppo e aggregazione, ma non realizzabile in tempi brevi. L'ateneo sta comunque intervenendo in modo da offrire spazi studio (es. aule non utilizzate per la didattica, messe a disposizione agli studenti).</p>
<p>4. FIN: Valutare la possibilità di consentire l'accesso ai materiali didattici caricati in Blackboard anche dopo il sostenimento dell'esame.</p>	<p>Il direttore del CdS, insieme all'ufficio Academic Services, ha studiato l'invio di una comunicazione agli studenti per avvisarli in merito alla cancellazione dei materiali; sta inoltre definendo delle date di cancellazione prestabilite, in modo da lasciare tempo agli studenti per scaricare i contenuti di interesse.</p>

Dipartimenti

Per quanto riguarda la scelta operata per l'audizione dei Dipartimenti dell'Ateneo, dato che nessuno di questi presenta situazioni di criticità sul fronte della ricerca che possano indirizzare in modo categorico la scelta, il Nucleo ha deciso di concentrare la propria attenzione su *Finanza* e *Accounting* in considerazione delle seguenti motivazioni:

- per le discipline oggetto di studio, rappresentano aree di studio centrali in gran parte dei percorsi universitari Bocconi; presentano inoltre sinergie con i Dottorati di Ricerca dell'Ateneo.
- il *Dipartimento di Finanza* si occupa di tematiche affini a quelle di due Centri di Ricerca dell'Ateneo (IGIER e Baffi), con i quali ha uno stretto collegamento; consente pertanto di dare ascolto anche ai rappresentanti dei Centri di Ricerca.
- i due dipartimenti si differenziano in termini di dimensioni, sono quindi rappresentativi sia delle strutture di dimensioni minori (ACC), che di quelle più grandi (FIN).
- il *Dipartimento di Accounting* nel corso degli anni si è trasformato in modo significativo in termini di faculty e di internazionalizzazione
- il *Dipartimento di Finanza*, pur avendo conseguito risultati scientifici eccellenti nella ricerca di frontiera, presenta anche al suo interno alcuni fattori di disomogeneità sul fronte dell'attività scientifica.

Gli audit, tenutisi in presenza il 23 novembre 2023, hanno permesso di accertare i seguenti aspetti:

Dip	Punti di forza	Raccomandazioni e suggerimenti
Finanza (FIN)	I Dipartimenti applicano in modo adeguato i processi di AQ, nel rispetto dell'impianto procedurale e di strumenti definiti dal Presidio di Qualità. La consapevolezza delle logiche e delle implicazioni dei meccanismi di AQ si traduce in una loro gestione con modalità efficaci, che consentono di tenere sotto controllo i principali aspetti che incidono sulla qualità delle attività svolte e sui relativi risultati. Particolare attenzione è riservata:	Necessità, da parte della Direzione Technology, di migliorare gli applicativi utilizzati per l'interazione da remoto con gli studenti, pienamente funzionali in alcuni casi, problematici in altri, in modo da accertarsi della loro integrazione con gli strumenti in aula. <i>Azioni intraprese/follow-up: La direzione Technology ha presentato una analisi delle problematiche sollevate e il piano di misure correttive e preventive adottate in relazione ai problemi di sovraccarico di rete e di interazione da remoto.</i>
Accounting (ACC)	<ul style="list-style-type: none"> - al reclutamento di nuove risorse; - al supporto nei confronti dell'attività di ricerca, reso possibile dalla maggiore autonomia (anche finanziaria) di cui godono i Dipartimenti; - al perseguimento dell'obiettivo strategico consistente nella crescita continua della qualità e della quantità della produzione scientifica; 	<p>1. Il Nucleo ha invitato il Direttore a considerare la richiesta di alcuni membri del Dipartimento di una maggiore condivisione degli obiettivi e delle linee d'azione del Piano e delle decisioni in merito all'allocazione del budget, al fine di favorire la collaborazione e l'allineamento di tutti i docenti del Dipartimento.</p> <p><i>Azioni intraprese/follow-up: Le informazioni relative al budget sono state condivise con la Giunta da parte del Direttore di Dipartimento e sarà favorita la condivisione</i></p>

	<p>- al miglioramento della didattica, anche grazie all'attività di formazione e consulenza offerta ai docenti.</p> <p>Per il dipartimento di Finanza, inoltre, si segnala una proficua e costante collaborazione con i Centri di Ricerca Baffi ed IGIER e con il PhD in Economics & Finance.</p>	<p><i>e l'allineamento dei docenti al fine di una migliore collaborazione.</i></p> <p>2. Si raccomanda alla Direzione Technology un miglioramento degli applicativi utilizzati per l'interazione da remoto con gli studenti, pienamente funzionali in alcuni casi, problematici in altre, in modo da accertarsi della loro integrazione con gli strumenti in aula.</p> <p>Azioni intraprese/follow-up: <i>La direzione Technology ha presentato una analisi delle problematiche sollevate e il piano di misure correttive e preventive in risposta ai problemi di sovraccarico di rete e di interazione da remoto.</i></p>
--	---	---

Dottorati di Ricerca

Con riferimento ai **Dottorati di Ricerca**, dal momento che le audizioni hanno come presupposto il completamento del riesame ciclico, le prime audizioni sono state organizzate nell'aprile del 2024, dopo l'avvenuta consultazione degli stakeholder dei dottorati di ricerca e dopo la stesura del rapporto di riesame per tutti i programmi della Scuola di Dottorato.

Per quanto riguarda la scelta dei programmi da sottoporre ad audit, il Nucleo ha deciso di concentrare la propria attenzione su *Economics & Finance* e *Statistics & Computer Science* in considerazione delle seguenti motivazioni:

- *il PhD in Economics & Finance*, sia in termini dimensionali che per le discipline oggetto di studio, risulta essere tra i PhD più rilevanti e rappresentativi dell'Università. Il programma, attivo da diversi anni con 2 curricula (Economics e Finance), è stato infatti rivisto 4 anni fa, con l'inserimento di un terzo curriculum, in Accounting;
- *il PhD in Statistics & Computer Science*, attivo da diversi anni come programma in Statistics, ha aggiunto nel 2019-20 un nuovo track in Computer Science e a partire dall'a.a. 2024-25 sarà oggetto di una ulteriore revisione con l'organizzazione in due curricula distinti, con specifici processi di selezione. Il Nucleo ha quindi ritenuto opportuno esaminare l'andamento dei cambiamenti in corso e indagare eventuali necessità di ulteriori aggiornamenti.

Gli audit, tenutisi in presenza il 20 maggio 2024, hanno permesso di accertare i seguenti aspetti:

PhD	Punti di forza	Raccomandazioni e suggerimenti
Economics & Finance (ECO&FIN)	I dottorati in ECO&FIN e in STAT&CS applicano in modo complessivamente adeguato e corretto i processi di AQ, nel rispetto dell'impianto procedurale e di	Nel corso degli incontri sono emerse le seguenti richieste (da parte dei dottorandi): 1. Lasciare maggiore autonomia nell'applicazione della travel policy. Azioni intraprese/follow-up: <i>il Nucleo ha contattato, mediante il proprio ufficio di supporto, il Travel Center per verificare se sia possibile (e con quali tempistiche) introdurre elementi di flessibilità. Dalle verifiche effettuate è emerso che è stata adottata una nuova</i>

	<p>strumenti definiti dal Presidio di Qualità di Ateneo. La consapevolezza delle logiche e delle implicazioni dei meccanismi di AQ si traduce in una loro gestione con modalità efficaci, che consentono di tenere sotto controllo i principali aspetti che incidono sulla qualità delle attività svolte e sui relativi risultati. Particolare attenzione è riservata:</p> <ul style="list-style-type: none"> - al processo di selezione dei dottorandi; 	<p><i>Travel Policy, che lascia maggiore autonomia agli utenti nelle prenotazioni di viaggi e alloggi. Questa tuttavia non può essere immediatamente estesa ai dottorandi, in quanto non profilati come utenti interni ma come studenti, quindi per il momento le prenotazioni continueranno ad essere svolte dallo staff di supporto ai corsi di PhD.</i></p> <p>2. Valutare la riduzione del limite di 12 ore, al di sotto del quale i docenti non sono sottoposti a valutazione della didattica da parte degli studenti.</p> <p>Azioni intraprese/follow-up: <i>Da una verifica effettuata dal Quality Assurance & Accreditation Office, nell'a.a. 2023-24 66 dottorandi hanno tenuto lezioni o esercitazioni e di questi solo 9 non sono stati valutati, avendo sempre insegnato per meno di 12 ore su tutti gli insegnamenti in cui hanno svolto docenza. Visti i numeri esigui e in considerazione del fatto che il limite di 12 ore è stato definito al fine di garantire valutazioni affidabili da parte degli studenti, la Presidente del Presidio ha stabilito di non modificare le regole in essere.</i></p>
<p>Statistics & Computer Science (STAT&CS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - all'aggiornamento dei programmi formativi e dei singoli insegnamenti; - alla supervisione del percorso di ricerca dei dottorandi; - al collocamento occupazionale dei dottori di ricerca. 	<p>Nel corso degli incontri sono emerse le seguenti richieste (da parte dei dottorandi):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentare la possibilità di svolgere esercitazioni; Azioni intraprese / follow-up: <i>Tale opportunità sarà tenuta conto nell'ambito della futura revisione del modello didattico dell'Ateneo.</i> 2. Migliorare gli spazi a disposizione dei dottorandi. Azioni intraprese / follow-up: <i>Il tema degli spazi (sia per la didattica che per lo studio individuale) è molto delicato ed è oggetto di un'apposita policy, recentemente approvata, che prevede una stanza comune per i dottorandi del 1° e del 2° anno e uffici condivisi ogni 2 o 3 persone per gli iscritti ad anni successivi. Dalle verifiche effettuate con la Prorettrice per la Strategia Accademica ed il Dean della PhD School, è emerso che gli spazi messi a disposizione dei dottorandi all'interno dei Dipartimenti sono difficilmente incrementabili, finché non aumenta la superficie complessiva a disposizione nel campus.</i>

Il Nucleo ritiene che gli audit abbiano consentito di accertare il pieno rispetto del sistema di AQ da parte delle strutture dell'Ateneo e di chi vi opera, nonché una applicazione adeguata e corretta dei processi di AQ, nel rispetto dell'impianto procedurale e di strumenti definiti dal Presidio di Qualità di Ateneo. Le raccomandazioni e i suggerimenti trasmessi alle strutture dell'Ateneo sono stati adeguatamente presi in carico, mediante l'attivazione di specifiche azioni di miglioramento. La collaborazione tra docenti, studenti/dottorandi e uffici amministrativi è apparsa positiva e costruttiva.

In aggiunta rispetto agli audit relativi a Corsi di Studio, Dipartimenti e Dottorati di Ricerca, come richiamato nell'Allegato 5 alla presente Relazione, nel 2023 il Nucleo ha effettuato tre audizioni dell'area dell'amministrazione centrale:

- Relazione del Presidente del Presidio di Qualità sull'attività svolta nel 2022 (nella riunione del NVA di febbraio 2023);
- Illustrazione al Nucleo del Consigliere Delegato su budget, piano triennale e aggiornamento sul Piano Strategico (nella riunione del NVA di dicembre 2023);
- Presentazione dei Dean sull'evoluzione dell'offerta formativa (nella riunione del NVA di dicembre 2023).

Con riferimento all'**aggiornamento al Nucleo da parte della Presidente del Presidio, sull'andamento della gestione del sistema di AQ**, in relazione alle attività coordinate dal Presidio nel corso del 2022, per ciascun ambito di riferimento considerato (Didattica; Ricerca e Terza Missione; Formazione e in-formazione in materia di AQ; Altre iniziative), la Presidente del Presidio ha descritto sinteticamente i processi gestiti e i risultati ottenuti, segnalando i punti di maggiore attenzione ad essi collegati e gli sviluppi futuri previsti. **Tale momento di confronto tra Presidio e Nucleo riveste una grande importanza in quanto consente un allineamento sulle iniziative sviluppate e sul loro stato di avanzamento**; assicura inoltre una condivisione degli approcci adottati, in modo da individuare congiuntamente possibili soluzioni per una gestione più efficace di specifici processi nell'ottica di una piena collaborazione tra i due Organi.

Il Nucleo esprime apprezzamento per le audizioni effettuate con i rappresentanti della Governance, che costituiscono uno strumento fondamentale per garantire l'allineamento sulle iniziative sviluppate dall'Ateneo.

Cap. 5 - Rilevazione delle opinioni degli studenti/dottorandi e dei laureandi (periodo 2022-'23/2021-'22)

Indice

5.1 OBIETTIVI DELLE RILEVAZIONI.....	106
5.2 MODALITÀ DI RILEVAZIONE.....	106
5.3 SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI	108
5.3.1 TASSI DI COPERTURA E DI PARTECIPAZIONE	108
5.3.2 LIVELLI DI SODDISFAZIONE ESPRESSI	111
5.3.2.1 OPINIONI SULLA DIDATTICA EROGATA NEGLI INSEGNAMENTI.....	111
5.3.2.2 OPINIONI DEI LAUREANDI SULL'ESPERIENZA UNIVERSITARIA	115
5.3.3 ASPETTI CRITICI EVIDENZIATI DALLE RILEVAZIONI	120
5.4 UTILIZZO DEI RISULTATI DELLE RILEVAZIONI	121
5.4.1. DIFFUSIONE E PUBBLICIZZAZIONE DELLE EVIDENZE RACCOLTE	121
5.4.2. PROCESSO DI PRESA IN CARICO DEI RISULTATI	124
5.5 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA RELATIVAMENTE A MODALITÀ DI RILEVAZIONE, RISULTATI E LORO UTILIZZI	128

5.1 Obiettivi delle rilevazioni

Le indagini periodiche rivolte agli studenti e ai laureandi hanno lo scopo di monitorare il livello di gradimento dei diretti “fruitori”, nonché principali stakeholder, delle attività formative offerte dall'Università.

Più in particolare:

- le rilevazioni delle opinioni degli studenti e dottorandi sugli insegnamenti hanno la finalità di verificare l'apprezzamento dell'azione formativa svolta dai singoli docenti e la qualità dell'apporto da essi fornito allo sviluppo dell'attività didattica;
- il sondaggio svolto al termine del Corso di Studio frequentato, rivolto a studenti dei Corsi di Laurea di I° e II° livello, ha l'obiettivo di raccogliere valutazioni sintetiche sul percorso complessivamente svolto e sull'esperienza universitaria nel suo insieme, utili a verificare la qualità e l'efficacia percepita dei programmi offerti, nonché di alcuni dei principali servizi erogati dall'Ateneo.
- il sondaggio svolto al termine di ciascun anno di corso frequentato, rivolto ai dottorandi, ha la finalità di garantire un monitoraggio in itinere del percorso di studi e dei principali servizi offerti dall'Ateneo.

In base alle procedure codificate internamente, e ormai consolidate, le indicazioni raccolte tramite queste rilevazioni sono opportunamente esaminate e, per quanto possibile, utilizzate per alimentare i processi di miglioramento sviluppati a livello di singoli insegnamenti o di Corsi di Studio, tenendo conto, in modo bilanciato, anche di altri eventuali input (interni od esterni) e di specifiche esigenze o vincoli da rispettare.

5.2 Modalità di rilevazione

In merito alle modalità di acquisizione delle opinioni di studenti, dottorandi e laureandi, da anni l'Ateneo utilizza una procedura informatizzata che prevede la compilazione *online* di questionari elettronici, accessibili tramite un'area web protetta.

Nello specifico, la rilevazione sulla didattica impartita nei singoli insegnamenti dei Corsi di Laurea/Laurea Magistrale viene condotta al termine di **ciascun semestre accademico**, con l'avvio generalmente programmato nella penultima o terzultima settimana di lezioni e una durata media di tre settimane.

Per contrastare la riduzione della partecipazione degli studenti verificatasi negli ultimi anni, il Presidio di Qualità ha deciso di reintrodurre, a partire dall'anno accademico in esame, una misura fortemente incentivante, già utilizzata in alcune edizioni passate della rilevazione. Tale intervento, che consiste nell'inibire l'utilizzo delle principali funzionalità dell'Agenda elettronica yoU@B⁷³ agli studenti che non provvedono a compilare i questionari ad essi assegnati nei tempi previsti, è stato attuato a valle di

⁷³ Un'applicazione essenziale, con la quale ogni studente può gestire una serie di attività ed eventi collegati alla propria carriera universitaria (dalla consultazione degli orari delle lezioni alla prenotazione degli esami e della sessione di laurea) oltre che consultare tutte le comunicazioni rilevanti provenienti dalla direzione del Corso di Studio e/o dai diversi uffici amministrativi. Si precisa che gli studenti, una volta fatto accesso alla survey online, hanno la possibilità di decidere se compilare o meno l'intero questionario, così come di rispondere ad alcuni quesiti e non ad altri.

una consultazione che ha coinvolto i componenti docenti e studenti dei Consigli delle Scuole Universitaria, Superiore Universitaria e di Giurisprudenza.

Quale ulteriore intervento di sensibilizzazione, il Presidio ha poi organizzato la realizzazione di un [breve videomessaggio](#), a cura del Rettore e del rappresentante degli studenti nel Consiglio di Amministrazione, per presentare lo scopo della survey e le ragioni che rendono importante un'ampia e convinta partecipazione.

In aggiunta, come richiesto dal Presidio di Qualità, si è provveduto alla revisione del contenuto del questionario di valutazione somministrato agli studenti frequentanti¹ dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale, grazie alla collaborazione di alcuni direttori dei Corsi di Studio e dei rappresentanti degli studenti nei tre Consigli di Scuola che, attraverso un focus group, hanno proposto spunti e suggerimenti utili a rivederne la traccia, in un'ottica di razionalizzazione e semplificazione.

In termini di modalità di erogazione, dal secondo semestre dell'a.a. 2022-'23, nell'ambito degli insegnamenti afferenti alla Scuola di Giurisprudenza, si è provveduto alla sperimentazione di un nuovo software specializzato nella progettazione di survey (Qualtrics), in grado di gestire in modo più flessibile, dinamico e autonomo la strutturazione e somministrazione dei questionari di valutazione. Inoltre, per l'elaborazione e somministrazione dei risultati della valutazione, è stata implementata una dashboard in *Power BI*, adottata in via sperimentale per i docenti nelle cui classi si sono somministrati i questionari attraverso la nuova piattaforma di Qualtrics. L'utilizzo di questa piattaforma, dall'a.a. 2023-'24 è stato gradualmente esteso a tutte le survey di valutazione erogate dall'Ateneo e le relative reportistiche sono state successivamente presentate e condivise internamente tramite *Power BI*.

Per gli [insegnamenti afferenti ad un programma di dottorato](#), la somministrazione dei questionari⁷⁴ sulla didattica impartita nei singoli insegnamenti avviene sempre in modalità *online*, ma al termine della didattica di ciascun insegnamento.

Con riferimento alla [rilevazione delle opinioni dei laureandi sull'esperienza universitaria](#), l'Ateneo ha continuato a sviluppare e gestire in autonomia un'indagine ad hoc. Questa indagine è strutturata in modo da coinvolgere l'intera popolazione degli studenti in procinto di laurearsi, sia nei percorsi triennali che in quelli magistrali. La metodologia prevede la somministrazione, durante ogni sessione di laurea⁷⁵, di un questionario⁷⁶ dettagliato, differenziato in base al tipo di percorso svolto, che include la raccolta di opinioni sull'esperienza di studio, nonché sulle principali infrastrutture e servizi utilizzati durante il percorso formativo.

Per l'edizione 2021-'22, è stato rivisto il contenuto della survey, focalizzandosi in particolare sull'area dei servizi agli studenti. Questo aggiornamento si è reso necessario per riflettere le modifiche e gli sviluppi che sono intervenuti negli ultimi anni nelle diverse aree organizzative dell'Ateneo, nonché

⁷⁴ Nell'Allegato 1 alla presente relazione sono riportate le tracce dei questionari relativi ai dottorati di ricerca e quelle (distinta per studenti "frequentanti" e studenti "non frequentanti"), rivolte agli studenti dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale.

⁷⁵ In particolare, l'avvio di ogni tornata di rilevazione coincide con l'inizio del periodo di iscrizione ad una sessione di laurea e il termine per la compilazione è fissato nel giorno antecedente la seduta di laurea.

⁷⁶ Il format utilizzato è riportato nell'Allegato 2 alla relazione.

verificare l'allineamento e la rilevanza rispetto alle attuali esigenze manifestate dagli studenti e alla qualità dei servizi offerti agli studenti.

La procedura utilizzata per la compilazione delle schede è la stessa prevista per la rilevazione sulla didattica, anche se operativamente vi sono alcuni aspetti di differenza sostanziale, quali:

- la possibilità di compilare i questionari solo da remoto;
- l'assenza di anonimato del rispondente (anche se i dati personali sono comunque trattati nel pieno rispetto delle regole sulla privacy);
- l'inserimento della compilazione come uno degli adempimenti formalmente richiesti per completare l'iscrizione all'appello di laurea⁷⁷, condizione che permette di ottenere tassi di *redemption* molto elevati.

Per quanto riguarda i dottorandi, non è presente un'analoga rilevazione, ma vengono raccolte, tramite una survey online, le opinioni sull'ultimo anno di corso, i cui risultati verranno analizzati al par. 5.3 della presente relazione.

5.3 Sintesi dei principali risultati

5.3.1 Tassi di copertura e di partecipazione

La rilevazione delle opinioni degli studenti sulla didattica erogata nei Corsi di Studio (CdS d'ora in avanti) ha registrato, anche nell'a.a. 2022-'23 un tasso di copertura pari al 100% degli insegnamenti con peso uguale o superiore a 3 CFU. La quota complessiva dei questionari compilati (rispetto a quelli somministrati) nelle due survey semestrali è risultata prossima all'80%, un valore quasi raddoppiato rispetto a quello registrato nell'edizione precedente (v. dati della Tab.1) grazie soprattutto alle serie di interventi messi in atto per incentivare la compilazione.

Con riferimento agli insegnamenti dei corsi di dottorato di ricerca, nell'a.a. 2022-'23 si evidenzia una copertura totale degli insegnamenti impartiti, con un tasso di risposta superiore al 90%, seppur in calo rispetto alla precedente rilevazione (cfr. Tab.2).

Per quanto concerne la survey sull'esperienza universitaria complessiva, l'adesione dei laureandi si è invece mantenuta sui livelli delle passate edizioni, con un tasso medio di rispondenti pari al 94,5% degli iscritti alle varie sessioni di laurea (cfr. Tab.3).

Per la Scuola di Dottorato, come indicato al par. 5.1, è attiva una rilevazione della soddisfazione dei partecipanti erogata al termine di ogni anno di corso. Per l'ultima indagine (relativa all'a.a.2022-'23) si evidenzia un ampio tasso di risposta pari all'85%, in netto aumento rispetto a quello registrato nella precedente edizione (74%).

⁷⁷ Sebbene la compilazione del questionario non sia imposta in modo vincolante, dal momento che lo studente può anche decidere di lasciare in bianco la scheda senza che ciò impedisca il perfezionamento della domanda di iscrizione.

Tab. 1: dimensioni complessive della rilevazione di fine semestre sui singoli insegnamenti (confronto valori ultime 4 edizioni) – Scuola Universitaria, Superiore Universitaria e Giurisprudenza

Anno accademico	N° Insegnamenti offerti	N° Insegnamenti rilevati	% Insegnamenti rilevati	Categorie Rispondenti	N° Questionari compilati	N° Questionari attesi	Tassi di redemption (questionari compilati/ quest. attesi ⁷⁸)
2022-'23	635	635	100%	Frequentanti (≥ 50%)	69.220	109.401	63,3%
				Non Frequentanti	18.178		16,6%
				Totale	87.398		79,9%
2021-'22	597	597	100%	Frequentanti (≥ 50%)	36.634	103.054	35,5%
				Non Frequentanti	8.047		7,8%
				Totale	44.681		43,4%
2020-'21	572	572	100%	Frequentanti (≥ 50%)	35.527	98.147	36,2%
				Non Frequentanti	4.101		4,2%
				Totale	39.628		40,4%
2019-'20	568	568	100%	Frequentanti (≥ 50%)	46.300	102.148	45,3%
				Non Frequentanti	8.952		8,8%

⁷⁸ Calcolati come sommatoria del numero di studenti iscritti a ciascun insegnamento impartito (e sottoposto a valutazione).

				Totale	55.252		54,1%
--	--	--	--	--------	---------------	--	--------------

Tab. 2: dimensioni complessive della rilevazione di fine corso sui singoli insegnamenti – Scuola di Dottorato (confronto valori ultime 2 edizioni)

Anno accademico	N° Insegnamenti offerti	N° Insegnamenti rilevati	% Insegnamenti rilevati	N. Questionari attesi	N° Questionari compilati	Tassi di redemption (questionari compilati/ quest. Attesi ⁶)
2022-'23	133	133	100%	1.034	945	91,4%
2021-'22	130	130	100%	1.060	975	97,9%

Tab. 3: dimensioni dell'indagine sui laureandi distinte per cicli di studio (confronto valori ultime 4 edizioni)

Edizione	Corsi di laurea triennale			Corsi di laurea magistrale			CLMG			Totale CdS
	N° Schede compilate	N. laureati	Tassi di risposta	N° Schede compilate	N. laureati	Tassi di risposta	N° Schede compilate	N. laureati	Tassi di risposta	Tassi di risposta
2021-'22	2.143	2.287	93,7%	2.041	2.148	95,0%	272	281	96,8%	94,5%
2020-'21	2.283	2.403	95,0%	1.978	2.067	95,7%	257	263	97,7%	95,5%
2019-'20	2.210	2.407	91,8%	1.934	2.042	94,7%	248	257	96,5%	93,3%
2018-'19	2.179	2.351	92,7%	1.940	2.023	95,9%	272	280	97,1%	94,3%

5.3.2 Livelli di soddisfazione espressi

Nelle pagine successive vengono, come di consueto, esaminati sinteticamente i risultati complessivi relativi a ciascuna delle due rilevazioni sopra richiamate⁷⁹, commentando le principali evidenze emergenti a livello di Ateneo, Scuola, CdS e Dottorati di Ricerca.

Per quanto riguarda la rilevazione avente ad oggetto la didattica erogata si fa presente che, anche in questa relazione, il Nucleo non ritiene opportuno soffermarsi sulle opinioni espresse dagli studenti che si dichiarano “non frequentanti”, in considerazione dell’assenza di valori o tendenze significative riguardanti le opinioni espresse da questa categoria di rispondenti⁸⁰.

5.3.2.1 Opinioni sulla didattica erogata negli insegnamenti

Risultati complessivi di Ateneo

A livello aggregato di Ateneo si osserva come le opinioni espresse sull’insieme degli insegnamenti impartiti nei vari CdS si mantengano ampiamente positive, pur se in leggero calo, per tutti gli item considerati, con valori medi sempre compresi nel range 7,49 – 8,55 su una scala da 1 a 10 (cfr. grafico in Figura 1 a pag. seguente). Tra gli aspetti maggiormente apprezzati dagli studenti si segnalano: il *rispetto degli orari di svolgimento delle lezioni* (item n. 4 - media globale 8,54), la *coerenza dello svolgimento dell’insegnamento rispetto a quanto dichiarato sul sito Web del corso di studio* (item n.9 - media 8,47), la *reperibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni* (item n. 13 - media 8,41) e la *capacità del docente a stimolare l’interazione durante lo svolgimenti delle lezioni* (item n. 14 – valore medio globale pari a 8,03). L’aspetto che ottiene il punteggio medio relativamente più “basso” riguarda la soddisfazione generale su come è stato condotto l’insegnamento, che comunque si assesta su un livello pienamente soddisfacente (7,57 su 10).

Elementi distintivi ed evidenze specifiche a livello di Scuole e Corsi di Studio

⁷⁹ I dati statistici di dettaglio delle opinioni espresse con riferimento alle due survey sono riportati negli Allegati n.3 e 4 alla relazione.

⁸⁰ Gli esiti delle valutazioni riconducibili agli studenti non frequentanti sono riepilogati in apposite sezioni dei report aggregati prodotti per ciascun Corso di Studio e pubblicati nell’area pubblica del sito internet di Ateneo riservata al monitoraggio della soddisfazione di studenti e laureandi (www.unibocconi.it/sondaggistudenti □ Corsi di Studio (I e II livello)).

Se si considerano i risultati disaggregati per le tre Scuole di riferimento, si può notare che, pur in presenza di andamenti molto simili, per quasi tutti gli aspetti oggetto di valutazione le opinioni relativamente più favorevoli sono quelle espresse dagli studenti dei percorsi Triennali, mentre le impressioni degli studenti iscritti alla Scuola Superiore Universitaria e alla Scuola in Giurisprudenza, per quanto sempre largamente positive, danno luogo a punteggi medi leggermente inferiori rispetto alla media di Ateneo per un maggior numero di item.

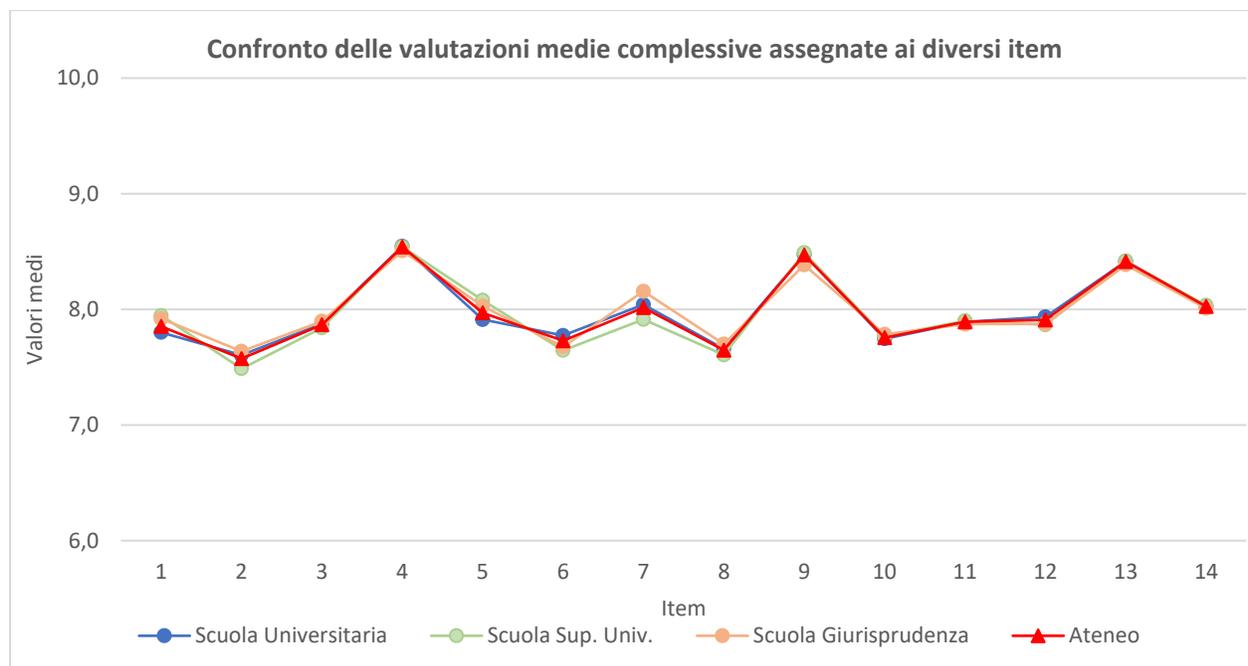
L'analisi dei risultati articolati per corso di laurea evidenzia che, nell'ambito della Scuola Universitaria, le valutazioni medie quasi sempre più elevate sono quelle assegnate agli insegnamenti che fanno capo al BIEF; al contrario, si conferma il CLEACC il percorso in cui si concentrano le opinioni in media relativamente meno positive rispetto a tutti gli altri CdS triennali (per maggiori dettagli si invita a consultare l'Allegato 3, pagg. 12-21). Per nessun corso di laurea si riscontrano, in ogni caso, punteggi medi di valutazione riferiti ai singoli item del questionario inferiori a 7,06/10.

Per quanto riguarda i programmi afferenti alla Scuola Superiore Universitaria, quelli i cui insegnamenti ricevono opinioni che, nell'insieme, risultano più positive sono ACME e IM (che si conferma negli anni essere tra i CdS più apprezzati in termini di didattica offerta); sul fronte opposto si collocano gli insegnamenti impartiti nel corso TS – di recente attivazione - le cui valutazioni risultano mediamente inferiori a quelle assegnate all'insieme degli insegnamenti offerti nei percorsi magistrali biennali (per maggiori dettagli si veda l'Allegato 3, pagg. 27-40). In ogni caso, i punteggi medi dei singoli item del questionario non risultano mai inferiori a 6,99/10 per nessuno dei CdS afferenti a questa Scuola.

In merito, infine, all'unico percorso di studi offerto dalla Scuola di Giurisprudenza (CLMG), le opinioni mediamente espresse risultano in ulteriore crescita rispetto alla precedente edizione dell'indagine e i punteggi medi si mantengono sempre al di sopra di 7,64.

Anche per quanto riguarda i corsi di PhD le valutazioni complessive sono decisamente positive, con valori medi sempre compresi tra 8,4 e 9,2 su una scala da 1 a 10 (cfr. Allegato 3, pagg. 48-50). Tra gli aspetti maggiormente apprezzati dagli studenti si segnalano: l'interazione del docente con la classe (item n. 6 – media globale 9,03), la comodità degli orari d'ufficio (item n. 10 – media 9,15) e l'organizzazione delle lezioni (item n. 9 - media 8,82). L'aspetto che ottiene il punteggio medio relativamente più "basso" riguarda (anche per la Scuola di Dottorato) la soddisfazione generale su come è stato condotto l'insegnamento, per cui si rileva comunque un valore medio ampiamente superiore ad 8 (8,44 su 10).

Fig. 1: valutazione degli insegnamenti - a.a.2022-'23: esiti complessivi per Ateneo e per Scuola Universitaria, Superiore Universitaria e Giurisprudenza

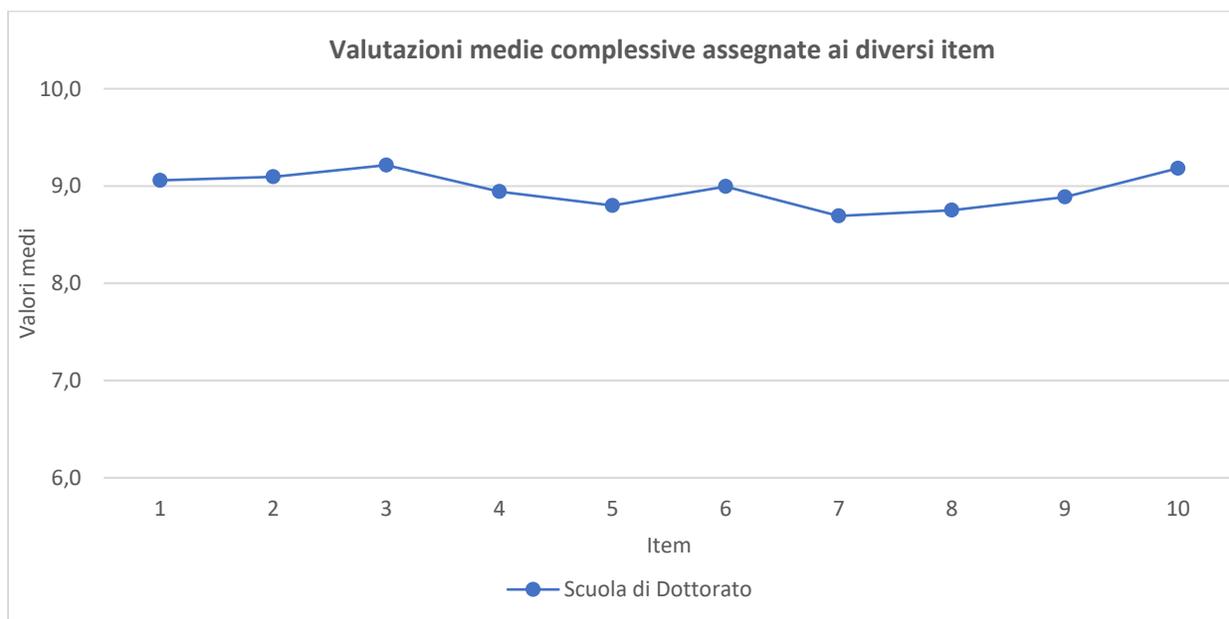


Decodifica degli item del questionario di valutazione degli insegnamenti

- 1) Sono interessato agli argomenti trattati dall'insegnamento.
- 2) Sono complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento.
- 3) L'attività didattica svolta è soddisfacente.
- 4) Gli orari di svolgimento di lezioni, esercitazioni e altre eventuali attività didattiche sono stati rispettati.
- 5) Le conoscenze preliminari possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti trattati nel corso e previsti dal programma d'esame.
- 6) Il materiale didattico è adeguato (utile e completo) per lo studio della materia.
- 7) Le modalità d'esame riportate nel syllabus sono state definite in modo chiaro.
- 8) Il carico di studi dell'insegnamento è proporzionato ai crediti ad esso assegnati.

- 9) L'insegnamento è stato svolto in maniera coerente con quanto dichiarato sul syllabus e sul sito Web del corso di studio (tenendo conto di eventuali cambiamenti dovuti alla didattica a distanza).
- 10) Le attività didattiche integrative diverse dalle lezioni (esercitazioni, laboratori, lavori di gruppo, etc.), se realizzate, sono state utili all'apprendimento degli argomenti dell'insegnamento.
- 11) Il docente stimola l'interesse verso la disciplina.
- 12) Il docente espone gli argomenti in modo chiaro.
- 13) Il docente è reperibile per chiarimenti e spiegazioni (anche a distanza).
- 14) Il docente ha stimolato l'interazione durante lo svolgimento delle lezioni.

Fig. 2: valutazione degli insegnamenti - a.a.2022-'23: esiti complessivi per la Scuola di Dottorato



Decodifica degli item del questionario di valutazione degli insegnamenti

- 1) Gli argomenti sono interessanti.
- 2) Il materiale didattico è adeguato e rilevante.

- 3) L'intervento didattico/formativo si è svolto in modo aderente agli obiettivi e alle modalità di svolgimento stabilite.
- 4) Sono complessivamente soddisfatto/a dell'insegnamento.
- 5) Il docente è chiaro e spiega in modo efficace.
- 6) Il docente ha una buona interazione con la classe.
- 7) Il docente stimola l'interesse verso la disciplina.
- 8) I materiali didattici utilizzati in aula (dispense, slide, articoli, etc.) sono adeguati.
- 9) Le lezioni sono ben organizzate (contenuti, struttura del programma, orario, coerenza tra lezioni e esercitazioni).
- 10) Gli orari d'ufficio sono comodi (è agevole fissare un appuntamento).

5.3.2.2 Opinioni dei laureandi sull'esperienza universitaria

Premessa

Con riguardo alle opinioni espresse dai laureandi, seguendo lo schema in uso da diversi anni, le analisi condotte dal Nucleo sono presentate in due sezioni distinte:

- A. nella prima ci si sofferma sui principali aspetti di valutazione dei programmi formativi (con particolare riguardo a quelli che fanno capo agli indicatori proposti da ANVUR per il monitoraggio annuale dei CdS), mantenendo un approccio più analitico che prevede un esame distinto per Scuola;
- B. nella seconda si fornisce una panoramica sintetica dei giudizi di soddisfazione riferiti ai principali servizi e infrastrutture messi a disposizione degli studenti (esaminati ad un livello aggregato di Ateneo).

A. Soddisfazione per i percorsi frequentati

Risultati complessivi di Ateneo

Gli esiti delle rilevazioni aventi per oggetto l'esperienza universitaria si confermano positivi e in linea con quelli della precedente edizione. Gli aspetti di valutazione comuni a tutti i cicli formativi che gli studenti in procinto di laurearsi continuano ad apprezzare maggiormente sono: *la preparazione complessivamente fornita dai Corsi di Studio*, con percentuali di rispondenti soddisfatti sempre superiori al 91%⁸¹ nelle tre Scuole (e pari a più del 96% tra i laureandi dei CdS triennali – cfr. Tabb. 3-4-5), *il grado*

⁸¹ Come sempre, si considera come quota di soddisfatti la somma di coloro che rispondono "decisamente sì" o "più sì che no" agli item considerati rispetto al totale dei rispondenti.

d'integrazione riscontrato tra gli insegnamenti previsti nel piano degli studi (soprattutto nell'ambito dei CdS triennali, dove si registrano quote di risposte positive superiori all'89%) e l'adeguatezza del carico di studio previsto dagli insegnamenti rispetto alla durata del percorso (che per tutti i CdS considerati nel loro insieme si assesta su quote di apprezzamento superiori all'82%).

Sostanzialmente stabili nel tempo si mantengono, poi, le opinioni sul contributo fornito dai CdS allo sviluppo delle principali competenze trasversali che si prevede di far acquisire agli studenti; tra esse si conferma, quale soft-skill ritenuta sviluppata da una quota minore di laureandi, quella relativa alla comunicazione orale (con una percentuale di risposte affermative pari a poco più del 52% tra gli studenti dei corsi triennali e a poco più del 65% tra gli studenti dei percorsi magistrali - cfr. Allegato 4, pag.6, 20, 35).

Tab. 3: trend triennale delle valutazioni positive relative agli aspetti di sintesi dei corsi di studio (somma delle risposte % "decisamente sì" e "più sì che no") – corsi di laurea della Scuola Universitaria

Item Laureandi	Soddisfazione per la preparazione acquisita	Soddisfazione complessiva per il corso di studio	Convinzione della giusta scelta di studi effettuata*
2022	96,2%	92,4%	63,6%
2021	95,9%	92,6%	66,3%
2020	96,7%	93,9%	65,1%

(*): risposte positive alla domanda "Se potesse tornare indietro si iscriverebbe nuovamente allo stesso Corso di Studio?"

Tab. 4: trend triennale delle valutazioni positive relative agli aspetti di sintesi dei corsi di studio (somma delle risposte % "decisamente sì" e "più sì che no") – corsi di laurea magistrale della Scuola Superiore Universitaria

Item Laureandi	Soddisfazione per la preparazione acquisita	Soddisfazione complessiva per il corso di studio	Convinzione della giusta scelta di studi effettuata
2021-'22	91,5%	88,8%	64,9%
2020-'21	90,6%	86,7%	64,9%
2019-'20	90,6%	88,8%	67,6%

Tab. 5: trend triennale delle valutazioni positive relative agli aspetti di sintesi dei corsi di studio (somma delle risposte % “decisamente sì” e “più sì che no”) – corso di laurea magistrale in Giurisprudenza (CLMG).

Item Laureandi	Soddisfazione per la preparazione acquisita	Soddisfazione complessiva per il corso di studio	Convinzione della giusta scelta di studi effettuata
2021-'22	93,7%	94,0%	73,4%
2020-'21	92,6%	92,5%	77,3%
2019-'20	93,9%	89,0%	69,9%

Elementi distintivi ed evidenze specifiche a livello di Scuole e Corsi di Studio

Nell'ambito della Scuola Universitaria si evidenzia una sostanziale stabilità della soddisfazione espressa per i percorsi formativi svolti (con una quota complessiva di risposte positive, riferita a tutti i CdS offerti, pari al 92,4%, rispetto al 92,6% del 2021), mentre si mostra in lieve calo la percentuale di coloro che si iscriverebbero nuovamente allo stesso CdS in Bocconi (pari al 63,6% a livello medio complessivo, rispetto al 66,3% della precedente rilevazione). Tra i singoli corsi è il CLEF quello in cui si concentra la quota minore di laureandi che ripeterebbero la stessa scelta di studi (54,4%), seguito dal BIG (con il 60,3%) e dal BESS (con il 60,8%), mentre sul fronte opposto si segnalano i laureandi del WBB e del BIEF, che in larga maggioranza (rispettivamente: 71% e 70%) confermerebbero lo stesso percorso formativo (cfr. Allegato 4, pag. 13).

Avendo riguardo ai percorsi magistrali offerti dalla Scuola Superiore Universitaria i dati complessivi evidenziano un leggero miglioramento della quota di laureandi soddisfatti, che risulta pari all'88,8% rispetto all'86,7% del 2020-'21 (v. dati Tab.4). Resta, invece, sostanzialmente invariata (64,9%) la percentuale di coloro che si iscriverebbero nuovamente allo stesso percorso in Bocconi. La motivazione più frequentemente indicata dai laureandi che farebbero una scelta differente (con oltre il 31% di risposte) si conferma essere il cambiamento degli interessi e delle attitudini durante il percorso di studi. Con riferimento ai singoli CdS, la quota più elevata di coloro che ripeterebbero la scelta compiuta si riscontra, ancora una volta, nell'ambito di CYBER (86%), mentre i percorsi ai quali i laureandi si riscriverebbero in percentuale minore (55-56%) risultano essere Finanza e, ancora una volta, Management (cfr. All.4, pag. 30).

Con riferimento al CLMG, la quota dei laureandi che si dichiarano decisamente o abbastanza soddisfatti del percorso svolto sale al 94% (rispetto al 92,5% registrato nella survey 2020-'21), mentre

cala lievemente la quota di coloro che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero nuovamente al CLMG in Bocconi, passando dal 77,3% al 73,4% (v. dati Tab.5).

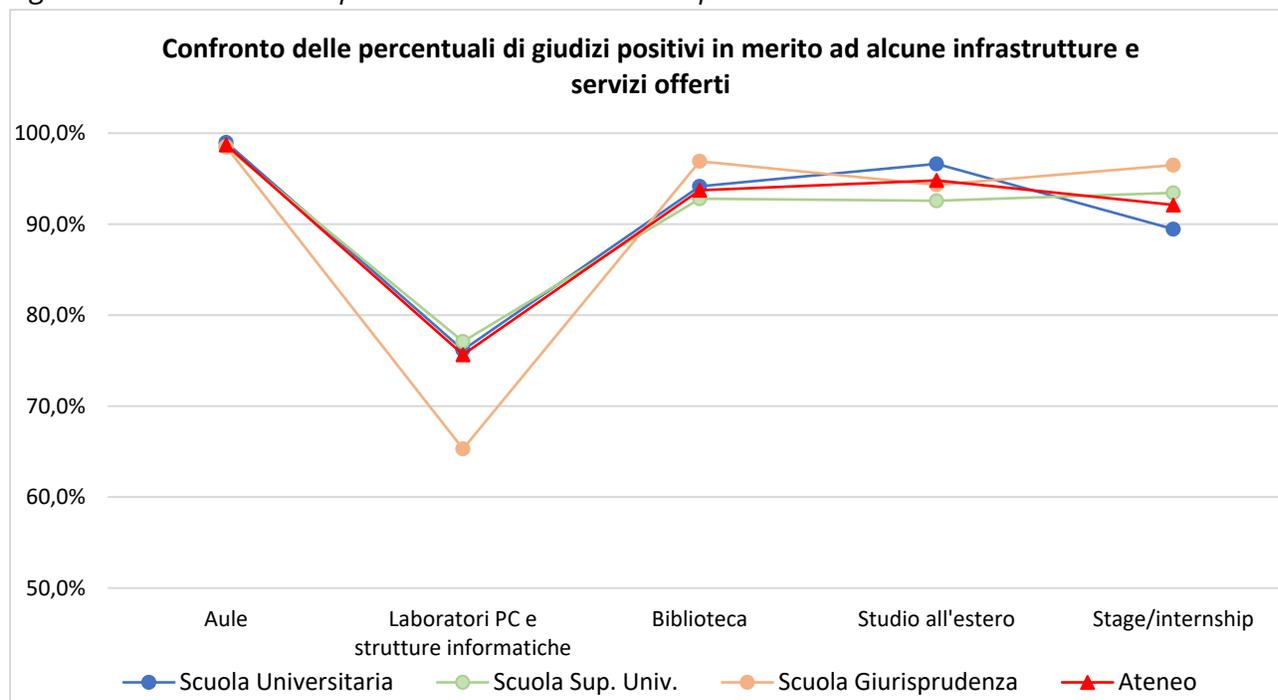
Con riguardo ai Dottorati di Ricerca, i valori medi riportati per i singoli item del questionario, per l'a.a.2022-'23 risultano in linea con quelli registrati nella precedente rilevazione e sempre superiori a 7 (su scala 1-10). Gli aspetti maggiormente apprezzati sono riferiti al supporto fornito dalle assistenti amministrative dei programmi (valore medio pari a 8,57), dall'ufficio PhD State Exams & Administrative Center (8,16) e dall'advisor (8,21).

B. Soddisfazione sulle infrastrutture e i principali servizi offerti agli studenti

In linea con una tendenza che si mostra costante negli anni, anche l'edizione in esame della survey indirizzata ai laureandi fa emergere la presenza di opinioni mediamente molto positive sulle dotazioni e le infrastrutture che l'Ateneo mette a disposizione dei CdS e degli studenti. Dai dati riepilogati nel grafico della Fig.2, si può osservare che si mantiene molto elevata la quota dei laureandi che considerano adeguate le aule in cui si svolgono le lezioni (pari al 98,7% come dato aggregato d'Ateneo) e su un livello solo leggermente più basso si colloca la soddisfazione per i servizi offerti dalla Biblioteca di Ateneo (considerati adeguati da oltre il 94% dei laureandi di tutti i CdS - circa il 97% se si considerano solo i laureandi del CLMG).

Non altrettanto generalizzato, ma comunque ampio, risulta l'apprezzamento per i laboratori e le attrezzature informatiche messi a disposizione dall'Università, che sono giudicati numericamente adeguati da oltre il 76% del totale dei rispondenti che hanno dichiarato di averli utilizzati (in diminuzione rispetto ai valori della precedente rilevazione), una percentuale che si riduce maggiormente (65,3%) tra gli studenti dalla Scuola in Giurisprudenza.

Fig.2: Valutazione dell'esperienza universitaria da parte dei laureandi – edizione 2021-'22



Con riguardo alle principali opportunità e ai servizi offerti durante il percorso universitario, la soddisfazione dei laureandi che hanno svolto uno stage o un periodo di studio all'estero riguardo all'utilità di tali esperienze si conferma molto elevata in tutti i cicli formativi (le percentuali complessive di opinioni favorevoli risultano pari, rispettivamente, al 92,1% e al 94,8%, con una sostanziale convergenza anche a livello delle singole Scuole). In modo decisamente positivo sono valutati anche il sostegno e l'assistenza forniti dalle unità organizzative incaricate di gestire tali iniziative (rispettivamente ufficio International Relations e ufficio Stage), così come i servizi erogati dal Career Service dell'Università e dall'area "Campus Life" che organizza le numerose attività extra-curricolari riservate agli studenti (con punteggi medi aggregati che risultano sempre superiori a 7,3 su 10 - cfr. Tab.6a).

Infine, in merito ai principali servizi erogati dalla Direzione Students Outreach & Support dell'Università in materia di diritto allo studio, non è possibile una comparazione temporale in quanto i contenuti della survey stati aggiornati nell'a.a. 2021-'22 per renderli più efficaci e aderenti alla realtà attuale.

Le valutazioni medie globali assegnate al sostegno ricevuto per l'accesso alle borse di studio e alle altre agevolazioni economiche previste e al servizio di housing, così come ai servizi di ristorazione, restano molto elevate e oscillano in un intervallo compreso tra 7,10 e 8,59. (cfr. Allegato 4 pag. 46-52):

Tab. 6a: Valutazione dell'esperienza universitaria da parte dei laureandi – edizione 2021-'22 – confronto temporale dei valori medi assegnati ad alcuni servizi di supporto offerti (scala valori 1-10)

Livello di riferimento	Ufficio Rel. Internazionali		Ufficio Stage		Career Service		
	Edizione	2021-'22	2020-'21	2021-'22	2020-'21	2021-'22	2020-'21
Scuola Universitaria		7,11	7,61	7,01	8,10	7,75	7,88
Scuola Sup. Universitaria		7,49	7,66	7,38	7,74	8,11	7,99
Scuola Giurisprudenza		8,00	7,69	8,48	8,59	8,70	8,59
Ateneo		7,33	7,65	7,32	7,87	8,01	7,98

5.3.3 Aspetti critici evidenziati dalle rilevazioni

Dall'analisi dell'insieme delle opinioni espresse dagli studenti sulla didattica erogata si osserva, anche per l'a.a. 2022-'23, la totale assenza di elementi di criticità a livello aggregato sia di Scuola sia di CdS: in nessun caso si evidenziano, infatti, valutazioni medie inferiori alla soglia 5 (che corrisponde alla metà del punteggio massimo previsto in base alla scala utilizzata), mentre il valore più basso assegnato ad un singolo item del questionario (considerando tutti i CdS erogati) è pari a 6,49.

Se si guarda ai singoli insegnamenti impartiti sono stati, invece, riscontrati complessivamente:

- Per i CdS di I e II livello, 32 casi di "criticità"⁸² su 1.278 classi di insegnamento valutate per i 25 CdS attivi;
- Per i PhD, un caso di "criticità"¹⁰ su 133 insegnamenti valutati.

Per maggiori dettagli sul processo di presa in carico dei casi critici, si rimanda al successivo par. 5.4.

Positivo è il quadro che si presenta sul fronte delle valutazioni assegnate dai laureandi della coorte 2021-'22, a conferma che per nessun Corso di Studio sono presenti situazioni di insoddisfazione, sebbene per alcuni di essi emergano (o permangano) aree di attenzione relative ad ambiti specifici (che saranno approfondite nel successivo par.5.5).

⁸² Si fa presente che per i singoli insegnamenti le situazioni di criticità sono identificate sulla base del punteggio assunto, inferiore ad una soglia prestabilita (attualmente pari a 6 su una scala da 1 a 10), da due indici sintetici di performance (noti con gli acronimi ID e IC) che tengono conto delle risposte fornite a specifici sotto-insiemi di item del questionario considerati particolarmente significativi per misurare, rispettivamente, il grado di soddisfazione maturato con riguardo all'azione didattica svolta dai docenti e all'insegnamento nel suo insieme.

5.4 Utilizzo dei risultati delle rilevazioni

5.4.1 Diffusione e pubblicizzazione delle evidenze raccolte

Sul fronte della trasmissione e divulgazione degli esiti delle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureandi, nel periodo sotto osservazione non sono subentrate variazioni rispetto al sistema complessivo illustrato nella precedente relazione annuale (a cui si fa rinvio per ogni dettaglio).

In questa sede ci si limita, pertanto, a richiamare schematicamente (nella tabella di riepilogo che segue) i principali destinatari dell'insieme di rapporti statistici e dashboard che vengono elaborati con riferimento ai risultati delle due rilevazioni e che il Presidio di Qualità provvede a trasmettere agli organi di Ateneo deputati alla loro analisi, oltre che a pubblicare o rendere disponibili nelle diverse sedi previste (in base al livello di accessibilità definito per ciascun tipo di report).

Lo schema evidenzia come le survey erogate si caratterizzino per un elevato grado di condivisione e di trasparenza dei dati e delle evidenze raccolte.

Tab. 7: schema di riepilogo del sistema di trasmissione e condivisione dei risultati delle rilevazioni svolte

Rilevazione	Tipo di report/dashboard	Destinatari	Organi coinvolti nell'analisi/discussione	Sede di pubblicazione
Opinioni studenti su singoli insegnamenti	Dati statistici di dettaglio relativi ai singoli insegnamenti/classi d'insegnamento	Docenti responsabili di insegnamento/ classe	CERVD (<i>Comitato per l'Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica</i>) Scuole Universitaria, Superiore Universitaria,	Pagine web dei Corsi di Studio (accesso pubblico)*

			Giurisprudenza e Scuola di Dottorato	
	Dati statistici di dettaglio relativi a tutti gli insegnamenti direttamente afferenti a un CdS	Direttori di CdS/PhD Componenti CPDS	Comitati di CdS Collegi di Dottorato	Repository interno di Ateneo (accessibile con apposite credenziali)
	Dati statistici di dettaglio relativi a tutti gli insegnamenti afferenti a un Dipartimento	Direttori di Dipartimento	CERVD	
	Dati statistici di dettaglio relativi a tutti gli insegnamenti afferenti a ciascuna Scuola	Dean delle Scuole Nucleo di Valutazione	CERVD	
	Sintesi delle valutazioni assegnate all'insieme degli insegnamenti	Direttori e Gruppi di AQ dei CdS	Comitati di CdS	Pagine web dei Corsi di Studio

	direttamente afferenti a un CdS			(accesso pubblico)
	Sintesi delle valutazioni assegnate all'insieme degli insegnamenti afferenti a una determinata Scuola	Dean delle Scuole Direttori di CdS	Consigli di Scuola	Area AQ del sito web di Ateneo (accesso pubblico)
Opinioni laureandi su esperienze a università	Dati statistici delle valutazioni assegnate ai singoli CdS	Direttori e Gruppi di AQ dei CdS Componenti CPDS	Comitati di CdS	Pagine web dei Corsi di Studio (accesso pubblico)
	Sintesi delle valutazioni assegnate ai CdS afferenti a ciascuna Scuola	Dean delle Scuole Nucleo di Valutazione	Consigli di Scuola	Area AQ del sito web di Ateneo (accesso pubblico)

Opinione dei dottorandi a fine di un anno di corso	Dati statistici delle valutazioni assegnate ai singoli dottorati	Coordinatori PhD Dean della PhD School	Collegi dei Docenti di PhD Consiglio di Scuola	Pagina web del Presidio
---	--	--	--	----------------------------

(*): per ciascun insegnamento della Scuola Universitaria, Superiore Universitaria e Giurisprudenza è pubblicato uno schema grafico in cui sono riportati unicamente i punteggi di sintesi (“mediane”) delle valutazioni assegnate a ciascun item del questionario senza l’indicazione dei nominativi dei docenti oggetto di valutazione.

5.4.2 Processo di presa in carico dei risultati

Le modalità di presa in carico e utilizzo delle evidenze che emergono dalle rilevazioni condotte presso gli studenti e i laureandi, nonché di successiva definizione degli interventi correttivi e migliorativi da porre in essere, seguono da anni le procedure e i meccanismi di AQ interni stabiliti per l’area della formazione, che prevedono essenzialmente tre tipi di percorsi, operanti a differenti livelli di responsabilità:

- a. Esame e individuazione, a cura di un’apposita commissione interna (*Comitato per l’Esame dei Risultati della Valutazione della Didattica - CERVD*⁸³), di provvedimenti volti a sanare situazioni di criticità inerenti specifici insegnamenti (o docenti) emerse nell’ambito delle rilevazioni delle opinioni degli studenti frequentanti, sulla didattica impartita nei Corsi di Laurea/Laurea Magistrale.
Per quanto riguarda i PhD, la valutazione dell’opinione degli studenti viene rilevata durante tutto l’anno accademico ed i casi di criticità vengono analizzati dal Dean, in accordo con il Coordinatore del Dottorato di riferimento.
- b. Definizione di iniziative riguardanti i CdS nel loro insieme o singole componenti della loro offerta formativa, promosse dai rispettivi direttori e gruppi di AQ o avanzate in sede di Comitato di CdS (Collegio dei Docenti per i PhD) anche in risposta a specifiche segnalazioni provenienti dalle CPDS.
- c. Definizione, da parte dei Dean delle Scuole e delle strutture amministrative competenti, di azioni di più ampia portata aventi ad oggetto aspetti generali di organizzazione e sviluppo delle attività formative, così come quelli di carattere infrastrutturale, che traggono spunto da vari

⁸³ Organo composto dai soggetti che hanno le responsabilità principali in tema di programmazione e gestione delle attività formative dell’Ateneo (ossia i Direttori delle Scuole universitarie, per quanto riguarda la gestione dei CdS, e i Direttori dei Dipartimenti, per quel che concerne il processo di allocazione dei docenti ai singoli insegnamenti) e coordinato dal Presidente del Presidio di Qualità.

elementi informativi (a partire dagli esiti delle rilevazioni svolte presso gli studenti e i laureandi dei CdS e PhD students) e da input provenienti dai diversi attori e organi coinvolti nell'AQ della didattica (con particolare riferimento alle CPDS e al Presidio di Qualità).

a) In merito al primo ambito di interventi, si ricorda che la procedura, che ha come organo referente il Comitato CERVD (e il Dean della Scuola per i corsi di Dottorato), prevede che i docenti responsabili delle classi d'insegnamento in cui si riscontrano criticità predispongano delle specifiche note di commento, contenenti spiegazioni e interpretazioni in merito alle valutazioni insoddisfacenti ricevute, nonché l'indicazione delle azioni proposte per le successive edizioni degli insegnamenti, volte ad eliminare i problemi o le disfunzioni che le hanno generate.

Con riferimento ai Corsi di Laurea/Laurea Magistrale, queste note di feedback, insieme ad altri elementi informativi (che includono, tra gli altri, le performance didattiche rilevate negli anni precedenti e le valutazioni di merito fornite dai direttori dei CdS di riferimento) sono prese in esame dal CERVD al termine di ogni semestre didattico, per definire i provvedimenti più opportuni da adottare⁸⁴.

Alla luce dei risultati delle rilevazioni condotte nell'a.a. 2022-'23, come si è accennato nel par. 5.3.3, sono state formalmente riscontrate 32 situazioni di criticità (l'1,9% rispetto al totale delle valutazioni singole, pari a 1693), relative a 29 docenti. Rispetto a queste, una è riferita ad un insegnamento afferente ad un altro ateneo con cui la Bocconi ha un corso in partnership (CYBER), per cui in questo caso l'analisi della criticità e le relative azioni correttive da apportare sono state rimandate all'altro Ateneo.

Per le restanti 28 il Nucleo ha potuto appurare che sono stati adottati i seguenti tipi di interventi:

- con riferimento a 20 casi, in considerazione del carattere del tutto episodico delle valutazioni insoddisfacenti espresse, il CERVD si è limitato a esortare i docenti interessati a curare maggiormente il proprio apporto didattico (ad esempio, dedicando più tempo e attenzione alla preparazione delle lezioni e/o dei materiali didattici o rivedendo l'approccio con l'aula o il metodo d'insegnamento);
- per 5 casi è stata avviata una revisione sostanziale della struttura e del contenuto degli insegnamenti interessati dalle valutazioni insoddisfacenti;
- nei confronti di 3 docenti, la rilevanza e/o la reiterazione dei problemi riscontrati ha indotto il CERVD a rivedere i loro impegni didattici (ad esempio, spostandoli su altri insegnamenti o attività) o, nei casi in cui il rapporto contrattuale in essere lo consentiva, a decidere di non rinnovare l'incarico d'insegnamento per gli anni successivi.

Con riferimento ai Dottorati di Ricerca, in caso di criticità, viene attivata una procedura che prevede la predisposizione di una relazione di commento da parte del docente interessato, nella quale, seguendo un format online prestabilito, viene chiesto di argomentare le ragioni che hanno determinato le valutazioni sfavorevoli e di indicare le eventuali azioni correttive da attuare nelle successive edizioni dell'insegnamento. I casi di criticità sono poi discussi dal Coordinatore del Dottorato di riferimento e dal Dean della Scuola con l'obiettivo di individuare i provvedimenti e le iniziative correttive più

⁸⁴ Per maggiori dettagli sul funzionamento di questo processo si rinvia alla *Procedura per la verifica e il follow-up dei risultati delle rilevazioni delle opinioni degli studenti sulla didattica*" (consultabile sul sito web di Ateneo, alla seguente pagina: www.unibocconi.it/qa).

appropriati, che vengono successivamente condivisi con i Direttori dei Dipartimenti e quindi inviati al Presidente del Presidio di Qualità.

Per l'unico caso di criticità rilevato nella Scuola di Dottorato, il Dean ed il Coordinatore hanno concordato con il docente una revisione dei contenuti del programma e la predisposizione di materiale didattico aggiuntivo.

b) Con riguardo alla seconda categoria di interventi, sviluppati direttamente dalle direzioni dei CdS o dai docenti che vi insegnano per gli aspetti di rispettiva competenza, è opportuno ricordare che quelli che traggono origine dalle rilevazioni delle opinioni di studenti e laureandi, quando non rientrano nelle casistiche di pertinenza del CERVD sopra richiamate, vengono generalmente esaminati e discussi nell'ambito dei Comitati di CdS, tenendo conto anche di eventuali segnalazioni aggiuntive espresse dalle CPDS di riferimento.

Questi interventi (così come di quelli di cui al successivo pt.c) sono supervisionati puntualmente dal Presidio di Qualità attraverso un apposito cruscotto che monitora l'andamento di ciascuna azione avviata e l'esito in termini di effettivo completamento e di risultati concreti ottenuti.

Tra le iniziative del tipo b) definite dai CdS nel corso del 2023 si ritiene opportuno richiamare, quali più esemplificative, le tre seguenti:

- La scelta del Gruppo di Riesame del CdS magistrale IM (successivamente ratificata dal Comitato del CdS) di inserire, nell'ambito del rapporto di riesame ciclico approvato nel mese di marzo 2023, un obiettivo riguardante la creazione di sinergie con il CdS in Management, al fine di accogliere un maggior numero di studenti interessati ad un percorso di Management internazionale. A fronte di tale proposta, è stata in primis condotta una valutazione del trend delle domande di immatricolazione per IM (confrontate con quelle per altri bienni ad esso comparabili), in modo da definire il numero di studenti potenzialmente interessati ad iscriversi ad un percorso internazionale; successivamente, è stata avviata una consultazione con gli stakeholder interni ed esterni (studenti, docenti e parti sociali). L'esito delle analisi svolte ha portato ad una modifica dell'offerta formativa per l'a.a. 2024-'25, che consiste nell'aumento delle classi impartite in lingua inglese per il CdS IM e la conseguente disattivazione del CdS in Management.
- L'iniziativa del Gruppo di Riesame del CdS CLEAM (successivamente ratificata dal Comitato del CdS) di avviare un'azione di miglioramento inserita all'interno del riesame ciclico approvato nel mese di dicembre 2023. Tale azione mira a rinforzare la comprensione degli studenti delle trasformazioni in campo tecnologico e della sostenibilità, in risposta alle osservazioni emerse durante l'ultimo Tavolo di consultazione degli stakeholder. A questo proposito, la Direzione intende procedere identificando le aziende insieme alle quali predisporre video che presentino le prassi e gli strumenti da loro adottati per rispondere al cambiamento tecnologico e raggiungere gli obiettivi di sostenibilità.
- La decisione del Comitato del CdS PPA di recepire l'indicazione, formulata dal gruppo di riesame nei commenti alla SMA 2023, di esaminare e rivedere il materiale informativo sui contenuti del CdS per accertarsi che i *perspective student* possano comprenderne appieno la natura (sia in termini di percorso, che di competenze acquisite e placement) prima di

immatricolarsi. In aggiunta, la Direzione è impegnata – insieme all'ufficio preposto – nella revisione dei contenuti veicolati attraverso il sito e altre fonti online, in modo da rimarcare la distinzione tra i diversi MSc offerti dall'Ateneo. Gli effetti di tali interventi saranno monitorati dalla direzione del CdS nel prossimo triennio, anche attraverso l'analisi dell'andamento del valore dell'indicatore iC18 - *percentuale di laureandi che si iscriverebbero di nuovo allo stesso corso di studio*.

c) In relazione al terzo tipo di azioni, nel periodo sotto osservazione, le Scuole – e l'Ateneo più in generale – hanno previsto lo sviluppo di interventi aggiuntivi rispetto a quelli definiti un paio di anni orsono per andare incontro alle richieste di incremento degli spazi disponibili per lo studio individuale o a piccoli gruppi (avanzate dagli studenti in più sedi negli scorsi anni e veicolate anche da alcune CPDS) e consistenti nella decisione di destinare a questo tipo di utilizzo apposite aree che saranno ricavate dalla ristrutturazione in corso di alcuni edifici dell'Ateneo.

Nello specifico, per quanto riguarda l'ampliamento degli spazi, negli ultimi anni le aule didattiche sono state messe a disposizione su base giornaliera come spazi studio aggiuntivi in numero differente in funzione del periodo dell'anno. Sono escluse da questo utilizzo le aule Velodromo che, essendo dotate di tecnologie maggiormente costose e delicate, devono essere utilizzate quando vi è il presidio di un docente. Inoltre, a partire dai primi mesi del 2023, sono stati eseguiti i primi test per l'avvio di una nuova app dedicata alla prenotazione dei posti studi (You@B Pro, rilasciata nel mese di giugno 2023), al fine di renderne più efficiente l'accesso e l'utilizzo. A partire dal 2025, entrerà nel vivo il progetto "Campus 2030", con la costruzione di due nuovi edifici che sostituiranno la "vecchia sede" SDA di via Bocconi 8 e l'attuale edificio di via Sraffa 11, sede delle Direzioni amministrative, per rispondere alla domanda di aule e spazi per gli studenti e aumentare gli standard qualitativi e di efficienza energetica delle strutture.

Da parte delle CPDS, nelle Relazione Annuale del 2023, sono emersi suggerimenti in merito al potenziamento della rete Wi-Fi nel Campus; anche questo è un tema che riguarda l'Ateneo ed è già a conoscenza della Unit preposta, la quale sta progressivamente intervenendo. Negli ultimi tre anni, infatti, sono stati eseguiti già diversi interventi per potenziare le connessioni di rete disponibili nelle aule (Velodromo e Sarfatti) e nelle residenze.

Infine, tra i più rilevanti utilizzi che l'Università fa dei risultati raccolti dalle rilevazioni delle opinioni degli studenti, vi è quello che fa capo al sistema di incentivazione del corpo docente. Le valutazioni espresse dagli studenti frequentanti e dai dottorandi sulla didattica costituiscono, infatti, da molti anni uno degli elementi di performance presi in considerazione per l'attribuzione ai docenti di riconoscimenti sia di tipo formale sia di natura economica⁸⁵. Ciò costituisce un'ulteriore attestazione della rilevanza assegnata dai vertici accademici alle opinioni espresse dagli studenti, il cui ascolto è ritenuto fondamentale nell'assunzione delle decisioni inerenti non solo agli aspetti organizzativi e di

⁸⁵ In quest'ultima categoria rientrano, in particolare, l'istituto dei c.d. "premi per l'eccellenza didattica" e il criterio che stabilisce che la componente variabile della retribuzione assegnata ai professori e ricercatori di ruolo sia determinata in funzione delle performance dimostrate in ambito didattico oltre che sul fronte scientifico ed istituzionale. I dettagli relativi alla composizione e all'applicazione di tali forme di incentivazione sono contenuti nella procedura interna "Meccanismi di valutazione e incentivazione dell'attività didattica" a cui si rimanda (www.unibocconi.it/ga).

contenuto delle attività formative ma anche, nei limiti del possibile, alle carriere e alle politiche retributive della faculty.

5.5 Punti di forza e di debolezza relativamente a modalità di rilevazione, risultati e loro utilizzi

Di seguito si riportano gli aspetti emergenti dai dati e dalle analisi riportate nelle precedenti sezioni della relazione che possono essere identificati come punti di forza o di relativa debolezza del processo di rilevazione delle opinioni degli studenti e dei laureandi. Con riferimento a questi ultimi il Nucleo di Valutazione, come sempre, invita i responsabili delle aree interessate e gli organi di governo accademico a prestarvi adeguata attenzione, così da favorirne il continuo miglioramento.

Con riferimento all'organizzazione e gestione delle rilevazioni, il Nucleo ritiene che il principale punto di forza risieda nei processi consolidati di erogazione delle survey e di elaborazione e diffusione delle opinioni raccolte, che si caratterizzano per la loro comprovata affidabilità e accuratezza. Ciò consente di mettere a disposizione, in tempi rapidi, una base informativa ampia e articolata, che risulta essenziale per un'analisi ed un utilizzo efficace delle evidenze acquisite da parte di tutti i soggetti e gli organi incaricati di gestire i processi formativi all'interno dell'Università.

Come osservato nelle pagine precedenti, sia la rilevazione sulla didattica erogata sia quella rivolta ai laureandi hanno evidenziato risultati che si confermano largamente soddisfacenti nel loro insieme. Nel dettaglio, gli aspetti sui quali si sono concentrate, anche per questa edizione, le opinioni più favorevoli degli studenti di tutti i cicli di studio sono di seguito riportate.

Per i CdS di I e II livello:

1. l'adeguatezza delle infrastrutture messe a disposizione e, in particolare, delle aule in cui si svolgono le lezioni (con percentuali di laureandi soddisfatti che risultano sempre superiori al 98,5% nell'ambito di qualsiasi Scuola);
2. il rispetto degli orari di svolgimento delle attività didattiche (item che ottiene un punteggio medio complessivo di valutazione pari a 8,54 su 10, seppur in calo rispetto alla precedente survey);
3. la conduzione degli insegnamenti in modo coerente con quanto dichiarato sul sito web dei Corsi di Studio (con un punteggio medio complessivo pari a 8,47 rispetto a 8,60 dell'a.a. 2021-'22);
4. la disponibilità dei docenti per chiarimenti e spiegazioni (con un punteggio medio globale di 8,41, seppur in calo rispetto a 8,72 della rilevazione 2021-'22);
5. il livello di preparazione acquisito al termine dei percorsi formativi (con una percentuale complessiva di laureandi soddisfatti di poco inferiore al 94%, in lieve miglioramento rispetto ai dati della precedente survey).

Per i Dottorati di Ricerca:

1. l'interazione dei docenti con la classe (media 9,03, stabile rispetto all'edizione precedente);
2. la comodità degli orari d'ufficio dei docenti (media 9,15, rispetto a 9,30 dell'edizione precedente);

3. la chiarezza del docente (media 8,79, stabile rispetto all'edizione precedente);
4. l'assistenza fornita dalle assistenti amministrative dei programmi (media: 8,57) e dall'ufficio PhD State Exams & Administrative Center (media: 8,16); le valutazioni di entrambi gli item sono significativamente migliorate nell'ultimo anno (le medie erano, rispettivamente, 8,36 e 7,53);
5. il supporto fornito dall'advisor (media: 8,21 rispetto a 8,34, rilevato nell'edizione precedente).

Volgendo l'attenzione ai possibili punti di debolezza collegati agli esiti delle rilevazioni, dopo aver accertato l'assenza di situazioni classificabili come effettive criticità relativamente alle attività didattiche svolte e ai servizi di supporto offerti in tutti i corsi di studio, il Nucleo ha identificato – nell'ambito della survey indirizzata ai laureandi – le seguenti evidenze di soddisfazione in evidente calo in prospettiva temporale o di permanenza di un andamento non favorevole delle opinioni espresse:

1. calo dei laureandi dei CdS DSBA, CLEF che ritengono di aver effettuato la scelta di studi appropriata (la cui quota si riduce, nell'ordine, da poco più del 67% al 64,2% e dal 64,6% al 54,4%);
2. percentuale elevata dei laureandi dei programmi CLEAM e Management che, se potessero tornare indietro, si iscriverebbero ad altri Corsi di Studio, in Bocconi o in altri atenei (con quote comprese tra il 34% e il 35%);
3. diffusa percezione (condivisa da quasi il 48% dei laureandi rispondenti di tutti i CdS triennali) che i percorsi frequentati non contribuiscano in modo rilevante allo sviluppo di abilità comunicative orali.

Con riferimento a quanto richiamato nei punti precedenti, è opportuno precisare che si tratta di fenomeni che si ripetono con intensità più o meno analoga nel corso degli ultimi anni e sui quali il Nucleo si è già soffermato, nelle precedenti relazioni, per:

- segnalare l'avvenuta pianificazione da parte dei vertici accademici di iniziative che vanno nella direzione di rivedere l'offerta didattica, in linea con gli indirizzi del Piano Strategico. Tali interventi, quali ad esempio l'aumento delle classi erogate in lingua inglese, consentiranno anche la rimozione di alcune delle cause ritenute alla base delle manifestazioni di opinioni non particolarmente confortanti relative ai CdS CLEAM e Management;
- predisporre la disattivazione del corso di laurea CLEF, a partire dall'a.a.2024-25 e il parallelo incremento di due classi nel corso di laurea BIEF;
- verificare le azioni di miglioramento definite all'interno del Rapporto di Riesame Ciclico, attualmente in corso, e richiamate nel Capitolo 5 della Relazione del Nucleo ed. 2022.

In aggiunta, si segnala che al termine del 2022, sono state inserite all'interno dei Riesami Ciclici di alcuni CdS, specifiche azioni di miglioramento, finalizzate a rafforzare le competenze trasmesse agli studenti in ambito di comunicazione. In particolare:

- per il CdS PPA, il potenziamento delle abilità di scrittura e presentazione di policy brief, report e short essay all'interno degli insegnamenti obbligatori del CdS;
- per il CdS DSBA, il rafforzamento delle competenze degli studenti in ambito di comunicazione formale, di story telling e di scrittura concisa ed efficace di report.

Il Nucleo di Valutazione apprezza la tempestività con cui gli organi di AQ di tali CdS si sono attivati e il corretto approccio mostrato nel prendere in carico gli input derivanti dalle rilevazioni delle opinioni dei laureandi. In chiave prospettica, invita il Presidio di Qualità a tenerlo aggiornato sugli sviluppi che faranno seguito agli approfondimenti avviati.

Con riferimento al follow-up degli esiti delle rilevazioni, alla luce delle prassi rilevate e delle evidenze concrete richiamate nelle pagine precedenti il Nucleo ritiene di poter confermare come l'Università e i CdS nel loro insieme abbiano messo a punto e applichino in modo efficace un sistema di presa in carico e utilizzo delle opinioni e segnalazioni raccolte dagli studenti, che ha tra i suoi punti di forza principali:

- una gestione attenta e responsabile, a tutti i livelli di competenza previsti, delle attività di analisi e approfondimento dei risultati delle survey e dei conseguenti interventi volti ad apportare i miglioramenti considerati necessari sulla didattica in senso stretto, così come sugli aspetti organizzativi, infrastrutturali e di supporto agli studenti;
- la tempestività con cui vengono presi in carico ed affrontati i problemi o le disfunzioni segnalati dagli studenti, avendo riguardo sia alle decisioni assunte sui singoli docenti nell'ambito del CERVD sia alle iniziative adottate dai Comitati e dai direttori dei Corsi di Studio per dar seguito alle evidenze più rilevanti desumibili dai questionari di valutazione o ai rilievi formulati dalla CPDS (come riportato, in modo esemplificativo, nel par. 5.4.2).
- l'inserimento di specifici indicatori desunti dagli esiti delle rilevazioni svolte tra i fattori di input considerati nei meccanismi di incentivazione e premialità dei docenti, che costituisce indubbiamente un utilizzo significativo delle opinioni espresse dagli studenti che gli organi di governo accademici hanno voluto istituzionalizzare facendone parte integrante di alcuni processi decisionali interni.

Relativamente a questo ambito il Nucleo non rinviene la presenza di aspetti di debolezza.

Cap. 6 - Raccomandazioni e suggerimenti

Nella prospettiva della verifica di un'adeguata ed efficace applicazione complessiva dei processi di Assicurazione Qualità nei vari ambiti accademici presidiati, di cui si è dato conto nei precedenti capitoli della relazione, il Nucleo, sulla base dall'analisi dei vari aspetti presi in esame all'interno del rapporto e dalle corrispondenti considerazioni già formulate nelle sezioni pertinenti, ritiene opportuno rivolgere all'Ateneo alcune raccomandazioni e segnalazioni, da indirizzare agli organi di governo accademici o a determinati attori del sistema di AQ interno.

Nell'esporre tali nuove indicazioni, si darà preliminarmente conto degli effetti che hanno prodotto le raccomandazioni e gli inviti espressi nella precedente relazione annuale, così da verificare il grado di considerazione e presa in carico degli stimoli al miglioramento provenienti dal Nucleo, nonché fornire ulteriori evidenze dell'attenzione che i principali attori del sistema di AQ riservano alla fase di follow-up dei processi di valutazione.

A. Sistema di AQ a livello di Ateneo

Con riferimento a questo ambito generale, nella relazione dello scorso anno il Nucleo aveva trasmesso all'Ateneo alcune raccomandazioni e inviti, che sono stati riportati nella tabella che segue, dettagliando le attività e le azioni sviluppate da Bocconi in loro risposta:

Raccomandazione Relazione NVA 2022	Follow-up: Attività sviluppate dall'Ateneo
<p>1. <u>Architettura del sistema di AQ di Ateneo (punto di attenzione A.2)</u>: Il NVA ritiene adeguata la struttura del sistema di AQ nel suo complesso, valuta positivamente la revisione e l'aggiornamento del sistema di AQ in corso e raccomanda che si completino quanto prima i processi di AQ relativi alla Terza Missione e ai Dottorati di Ricerca, più diffusamente trattati al capitolo 3 della presente relazione e che si proceda all'approvazione formale di tutti i documenti dopo la loro revisione.</p>	<p>L'implementazione del sistema di AQ relativo ai PhD è stata completata con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'organizzazione di specifici Tavoli di Consultazione degli Stakeholder; - il monitoraggio delle principali performance dei PhD; - la stesura di un Rapporto di Monitoraggio annuale e di RRC; - l'organizzazione di specifici audit. <p>Con riferimento alla TMIS, è stato istituito il <i>Comitato di supporto e coordinamento delle attività di TMIS</i>, con il compito di coordinare e promuovere le attività di AQ relative alla TMIS, oltre che monitorarle ed effettuarne il riesame.</p>
<p>2. <u>Monitoraggio delle performance della struttura organizzativa (punto di attenzione A.3)</u>: Il NVA invita l'Ateneo a riprendere in tempi ragionevolmente brevi la somministrazione delle survey di <i>customer satisfaction</i> aventi ad oggetto la valutazione dei principali servizi offerti dall'Ateneo, da parte di faculty e staff.</p>	<p>Le survey (profilate per faculty e staff) sono state ripristinate e rese sistemiche, con cadenza annuale e il PQA ha definito una procedura di follow-up per la presa in carico delle criticità e l'implementazione di relative azioni di miglioramento.</p>
<p>3. <u>Sistema di monitoraggio dei risultati (punto di attenzione A.3)</u>: Il sistema di rilevazione a supporto del monitoraggio è ritenuto molto</p>	<p>È in corso la revisione dell'architettura del sistema di reporting (aree, ambiti di monitoraggio, owner, strumenti), con una ancor più precisa definizione di flussi</p>

articolato e strutturato su diversi livelli; tuttavia, il Nucleo invita l'Ateneo a focalizzarne lo sviluppo in direzione di una semplificazione e razionalizzazione degli strumenti e dei sistemi informativi di gestione e delle informazioni, estendendone l'interoperabilità in modo da aumentare l'efficienza e la tempestività dei dati resi disponibili.

informativi e matrici di responsabilità. Per quanto riguarda l'infrastruttura informatica di gestione dei dati e la sua interoperabilità, l'Ateneo sta lavorando ad un progetto di integrazione dei dati dei principali gestionali dell'università in un data lake. Le fonti integrate del data lake alimentano un datawarehouse cui attinge un sistema di reporting integrato consultabile tramite dashboard realizzate in PowerBI, in modo da rendere i sistemi più interoperabili. Il progetto (avviato a febbraio 2023 e gestito dalla Direzioni Operations & Transformation Projects e Technology) è condizionato da alcune criticità che derivano dai gestionali utilizzati e dalle numerose personalizzazioni effettuate nel corso del tempo: la sua conclusione è prevista per la fine del 2025. La piena integrazione dei dati economico – finanziari nel sistema di dashboard avverrà successivamente al passaggio del gestionale SAP (ad oggi in uso in una versione datata e non interoperabile con altri sistemi), alla versione SAP – HANA, previsto entro il 2026.

4. *Promozione della cultura della qualità e condivisione delle informazioni (punto di Attenzione C.1):* Il NVA invita l'Ateneo a realizzare una piattaforma/repository online, in grado di garantire l'accesso (da parte dei vari stakeholder) a tutte le risorse, materiali formativi e informativi utili sul tema dell'AQ.

È stata realizzata una piattaforma online (B-Quality) aperta a tutta la comunità Bocconi (docenti, studenti, staff) per facilitare la condivisione di dati, informazioni e conoscenze sull'AQ. La piattaforma è stata realizzata tra la fine del 2023 e inizio 2024, con go-live a maggio 2024.

5. *Reclutamento e qualificazione dello staff (punto di Attenzione B.1.2):* Il NVA invita l'Ateneo a valutare la formalizzazione di un documento integrato che contenga la strategia di gestione dello staff (in termini di stima di fabbisogno, reclutamento, competenze, piano di sviluppo), per poterla comunicare in modo più chiaro, nei suoi diversi aspetti.

Come meglio specificato al capitolo 1 della presente relazione (*punto di Attenzione B.1.2*), l'Ateneo dispone di politiche di pianificazione, gestione e valutazione del personale amministrativo (che non sono al momento riunite in un unico documento).

Il NVA apprezza i recenti interventi apportati al sistema di AQ, che hanno portato alla creazione del Comitato di Programmazione e Raccordo, di un Comitato per la TMIS e il completamento dell'implementazione del sistema di AQ relativo Dottorati di Ricerca secondo le nuove linee guida ANVUR. In ottica di miglioramento continuo, rivolge agli organi di governo accademici i seguenti inviti e osservazioni:

Ambito	Raccomandazione del Nucleo – relazione 2023
Infrastruttura del sistema di reporting (punto di attenzione A.3)	Il NVA raccomanda di proseguire nella creazione di una infrastruttura informatica di supporto basata sull'interoperabilità di tutti i sistemi e nella produzione dei dati di monitoraggio con un sistema di reportistica strutturato (dashboard) collegato ad un database centralizzato, per aumentare l'efficienza e l'efficacia del processo.
Riesame del sistema di Governo e di AQ (punto di attenzione A.4)	Il NVA, ritiene che il Comitato di Programmazione e Raccordo, per composizione e funzioni, sia adeguato a svolgere le attività di riesame e, come esito dei processi già avviati, suggerisce la formalizzazione in tempi brevi di un riesame complessivo del Sistema di Governo e di AQ, in modo da verificare la loro adeguatezza ai fini dell'implementazione del Piano Strategico e del raggiungimento degli obiettivi.
Reclutamento e qualificazione dello staff (punto di Attenzione B.1.2)	Rilevando la presenza di pratiche pienamente adeguate di pianificazione, gestione e valutazione del personale amministrativo il NVA suggerisce all'Ateneo di riunire in un unico documento le policy riferite a tutte le fasi del processo di sviluppo del personale amministrativo (analogamente rispetto a quanto è stato fatto per i docenti, con le "Politiche di Gestione della Faculty Bocconi") con l'obiettivo di favorirne la condivisione e comunicazione interna.
Pianificazione e gestione delle infrastrutture edilizie (punto di Attenzione B.1.3)	Il NVA rinnova l'apprezzamento per il piano definito dall'Ateneo per lo sviluppo e la gestione delle infrastrutture fisiche, che permetterà di soddisfare le esigenze di spazi studio aggiuntivi da parte di studenti e dottorandi. Tuttavia, alla luce dell'evoluzione del contesto sociale, auspica che nella progettazione dei nuovi spazi si tenga conto delle esigenze espresse dagli studenti, includendo non solo luoghi dedicati allo studio, ma anche spazi pensati per l'incontro e la socializzazione, ormai altrettanto necessari per il loro benessere e sviluppo personale.
Politiche di Ateneo e Programmazione (punto di attenzione D.1)	Il documento "Politiche di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa" viene di norma aggiornato in occasione di modifiche sostanziali apportate all'offerta formativa e di revisioni della strategia dell'Ateneo. Il NVA suggerisce all'Ateneo di rendere sistematico il suo aggiornamento, in modo da poter disporre di un documento che annualmente riepiloghi l'offerta attuale e le evoluzioni pianificate.

B. Sistema di AQ a livello di Corsi di Studio e Dottorati di Ricerca

Sul fronte dell'AQ dei CdS e dei Dottorati di Ricerca, nella relazione dello scorso anno il Nucleo, pur rilevando la presenza di un quadro complessivo ampiamente favorevole, aveva espresso le seguenti raccomandazioni, in merito alle quali l'Ateneo ha sviluppato specifiche azioni:

Raccomandazione Relazione NVA 2022	Follow-up: Attività sviluppate dall'Ateneo
<p>1. <u>AQ nella progettazione del Corso di Studio (punto di attenzione D.CDS.1):</u> In relazione alle tempistiche per le modifiche di ordinamento didattico e le istituzioni dei corsi di studio, il Nucleo raccomanda all'Ateneo di provvedere alla consultazione di tutte le parti interessate osservando tempistiche e iter previsti nel rispetto delle Linee Guida, come recentemente approvate dal PQA.</p>	<p>Il NVA prende atto con favore che le tempistiche e gli iter previsti dalle <i>Linee Guida per l'istituzione di nuovi Corsi di Studio e per la modifica di ordinamento dei Corsi di Studio esistenti</i> sono stati osservati dall'Ateneo nell'ambito dei recenti processi di revisione dell'offerta formativa (con iter approvativi che prevedono Riesami - Consultazioni Stakeholder - consultazioni CPDS - Discussione e approvazione negli organi accademici competenti).</p>
<p>2. <u>Coerenza tra learning outcomes del CdS e contenuti degli insegnamenti offerti (punto di attenzione D.CDS.1):</u> Il NVA suggerisce la compilazione della matrice di Tuning, come supporto per la verifica della coerenza tra gli obiettivi formativi dei singoli insegnamenti impartiti nei CdS e gli obiettivi formativi globali dei Corsi offerti dall'Ateneo.</p>	<p>La matrice di Tuning è stata compilata per tutti i CdS attivi (prima compilazione a dicembre 2023, con rilascio di relative linee guida). Le matrici dei singoli CdS saranno aggiornate annualmente per recepire eventuali modifiche dell'offerta.</p>
<p>3. <u>Valutazioni relative alla soddisfazione dei laureandi (indici iC18 e iC25) che presentano un andamento non soddisfacente:</u> Il Nucleo invita i direttori a monitorare con attenzione l'eventuale perdurare di criticità in relazione agli indici di soddisfazione dei laureandi (iC18 e iC25) e ad approfondirne le possibili cause.</p>	<p>I Consigli di Scuola nell'autunno 2023 hanno approfondito le motivazioni delle valutazioni meno favorevoli, che sembrano derivare da tre fattori principali:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la preferenza verso corsi internazionali e meno generalisti; 2. l'ammissione a un CdS di seconda e terza scelta; 3. lo sviluppo di nuovi interessi da parte degli studenti, nel corso degli studi. <p>Con riferimento a CLEF e M (unici CdS per i quali è stato rilevato uno scostamento superiore al 20% rispetto ai benchmark di area e nazionale), l'Ateneo sta attuando importanti revisioni dell'offerta formativa, prevedendo la disattivazione e contestuale fusione di CLEF con BIEF e di M con IM a partire dall'a.a. 2024-25.</p> <p>Per quanto riguarda gli altri CdS, le Direzioni dei CdS si sono attivate dando seguito ad alcune significative azioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. miglioramento della comunicazione, tramite l'aggiornamento del sito e previsione di eventi specifici per le matricole (BESS, BIEM e BEMACS); 2. maggiore attenzione all'orientamento in uscita (BESS e BIEM), incluso un focus sulla prosecuzione degli studi con il dottorato (DSBA);

3. mappatura e confronto delle modalità didattiche impiegate per valutare le richieste espresse dagli studenti (CLEACC);
4. vaglio di possibili nuovi accordi di scambio all'estero (DSBA);
5. introduzione di applicazioni computazionali pratiche per colmare la percezione di un approccio eccessivamente teorico in relazione ad alcuni corsi quantitativi (FIN).

Con riferimento al sistema di AQ a livello di Corsi di Studio e Dottorati di Ricerca, il Nucleo rinnova l'apprezzamento per l'impegno costante dell'Ateneo nell'aggiornamento tecnologico e nel miglioramento della qualità degli ambienti di studio e rivolge agli organi di governo accademici i seguenti inviti e raccomandazioni:

Ambito	Raccomandazione del Nucleo – relazione 2023
Azione di valutazione e controllo condotta dalle CPDS	Sebbene dall'azione svolta da parte delle CPDS non emergano situazioni di criticità, il Nucleo invita il PQA a rivederne la composizione, in considerazione dell'evoluzione dell'offerta formativa Bocconi. Quest'ultima, infatti, ha comportato la concentrazione di un numero maggiore di programmi in alcune aree (come la CPDS Technology) e la riduzione del numero di CdS di area Management impartiti in italiano (CPDS Management 1), pertanto potrebbe essere opportuno rivedere la composizione delle CPDS in modo da adeguarla agli sviluppi dell'offerta formativa.
Dati di performance - soddisfazione dei laureandi	Il Nucleo apprezza le azioni di monitoraggio e di miglioramento avviate dall'Ateneo in relazione agli indicatori iC18 e iC25 (che hanno portato anche a revisioni dell'offerta) e rinnova l'invito ai direttori e ai relativi Dean delle Scuole a proseguire nel monitoraggio del fenomeno con riferimento alle successive coorti di laureati.

C. Sistema di AQ per la Ricerca e la Terza Missione

Sul fronte dell'AQ per la Ricerca e la Terza Missione, nella relazione dello scorso anno il Nucleo aveva espresso le seguenti raccomandazioni:

Raccomandazione Relazione NVA 2022	Attività sviluppate dall'Ateneo
1. <u>Linee strategiche della TM e struttura di supporto (punto di attenzione E.1):</u> Il Nucleo invita l'Ateneo ad attivare in tempi brevi la struttura operativa di coordinamento e monitoraggio a supporto del Rettore per la Terza Missione, che si occuperà di monitorare le attività di TM e attivare le opportune azioni di miglioramento. Invita inoltre l'Ateneo a	Alla fine del 2023 è stato istituito il "Comitato di supporto e coordinamento delle attività di Terza Missione e Impatto Sociale", con il compito di coordinare e promuovere tali attività, oltre che monitorarle ed effettuarne il riesame. Il Comitato è presieduto dalla Prorettrice alla Strategia (con delega alla TMIS) e composto dai rappresentanti delle Direzioni amministrative coinvolte nelle attività. Il Nucleo ritiene positiva l'istituzione di tale organo, che sottolinea la considerazione attribuita dagli organi di governo nei confronti

sviluppare un sistema di riesame delle attività di Terza Missione.	della Terza Missione; tale innovazione fa seguito all'inserimento di obiettivi relativi alla TMIS (SDA, Alumni ed acceleratore B4i) nel Piano Strategico 2021-25.
<p>2. <u>Centri di Ricerca</u> (cfr cap 3.4): In ottica di continuo miglioramento, il NVA suggerisce di estendere ai Centri di Ricerca un sistema di AQ comparabile a quello esistente per i dipartimenti.</p>	<p>Nell'ultimo anno il sistema di AQ è stato ampliato ai Centri di Ricerca che, a partire dal budget 2024, hanno formalizzato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - i propri Piani Triennali, da redigere assieme ai budget per l'anno successivo, che vengono approvati dal Prorettore alla Ricerca; - il riesame annuale sulla propria attività, svolto centralmente dal Comitato dei Direttori dei Centri di Ricerca (CoDiCe, presieduto dal Prorettore alla Ricerca) in un momento successivo all'approvazione del bilancio di Ateneo e precedente alla predisposizione del budget.

In merito agli altri aspetti riguardanti il sistema di AQ a Ricerca e TMIS, il Nucleo esprime il suo apprezzamento per l'estensione del sistema di AQ all'area della TMIS e non identifica particolari raccomandazioni da rivolgere all'Ateneo.